



Gute Schulen – Schulqualität gemeinsam weiterentwickeln

Zur Umsetzung des Qualitätsmanagements
an der Volksschule im Kanton Glarus

Gute Schulen



Gute Schulen

Schulqualität gemeinsam weiterentwickeln

Die vorliegende Taschenbroschüre ist die Kurzversion des Rahmenkonzepts «Gute Schulen – Qualitätsmanagement an der Volksschule im Kanton Glarus».

Das Rahmenkonzept wurde von einer Projektgruppe mit Vertreterinnen und Vertretern der Schulpräsidentenkonferenz, der Schulleitungen sowie des Lehrerinnen- und Lehrervereins und der Abteilung Volksschule erarbeitet.

Das Rahmenkonzept wie auch die vorliegende Taschenbroschüre sind unter www.gl.ch → *Bildung und Kultur* → *Online-Schalter* → *Volksschule und Sport* → *Gute Schulen* abrufbar.

Die Kurzinformation und das Rahmenkonzept basieren auf dem IQES-Modell der guten gesunden Schule (Brägger und Posse, 2007) und auf dem Rahmenkonzept Qualitätsmanagement des Kantons Zug (2008)

Das oberste Ziel eines kantonalen Bildungswesens ist es, durch Bildung zum Lern-, Laufbahn- und Lebenserfolg von Kindern und Jugendlichen beizutragen. Im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen dabei die gute Schule und der gute Unterricht.

Klassen werden zunehmend heterogener. Dies fordert Lehrpersonen in einem besonderen Mass heraus, individuelle Potenziale der Lernenden anzusprechen und zu entwickeln. In der heutigen Berufs- resp. Lebenswelt sind Menschen erfolgreich, die eigenverantwortlich lernen und arbeiten, kooperieren und sich selbst steuern können.

Die Qualität eines Bildungssystems wird im Wesentlichen von der Alltagsarbeit der Lehrpersonen bestimmt. Ein wirksames Bildungssystem benötigt deshalb kompetente und motivierte Lehrpersonen.

Die vorliegende Taschenbroschüre ist eine Zusammenfassung des Rahmenkonzepts «Gute Schulen – Qualitätsmanagement an der Volksschule im Kanton Glarus». Im Zentrum des Qualitätskonzepts steht der umfassende Kompetenzerwerb der Schülerinnen und Schüler. In der Taschenbroschüre sind die Zusammenhänge, Nahtstellen und Beziehungen zwischen Elementen, Instrumenten und Beteiligten zusammenfassend beschrieben. Die Umsetzungsarbeiten in Form von nachhaltigen Entwicklungsschritten zielen auf den Lern- und Bildungserfolg der Kinder und Jugendlichen.

Das Qualitätskonzept ist so angelegt, dass Schulen viel Gestaltungsraum vorfinden, um ihrer Situation angepasst vorzugehen. Jede Schule befindet sich an einem anderen Punkt und entwickelt sich anders. Für diese anspruchsvolle Umsetzungsarbeit wünsche ich Ihnen Neugier, Ausdauer und Freude.

Christine Bickel

Bildungsdirektorin

Das gemeinsame Ziel: gute Schulen – hohe Bildungsqualität



4 Gute Schulen fördern bei den Lernenden gezielt Kompetenzen, welche zum selbstständigen Lernen und Arbeiten befähigen und für das Leben und die Schul- und Berufslaufbahn bedeutsam sind.

Gute Schulen tragen Sorge zu den Ressourcen der Beteiligten. Sie stärken die Lehrpersonen im Wissen darum, dass die wichtigste Ressource jeder Schule kompetente, motivierte und gesunde Lehrpersonen sind.

Gute Schulen zu erhalten und weiterzuentwickeln ist eine Verbundaufgabe, welche die Mitwirkung aller braucht. Lehrpersonen, Schulleitungen und Bildungsbehörden sind herausgefordert, die Qualität von Schule und Unterricht fassbar zu machen – für sich selber und für die Öffentlichkeit.

Dafür braucht es auf den Ebenen des Kantons, der Gemeinde und der Schule systematische Anstrengungen zur Erfassung, Beurteilung und Weiterentwicklung der Schulqualität: ein Qualitätsmanagement, ein QM.

Das QM zeigt, wie gut die Schulen sind.
Es hilft, sie noch besser zu machen.

Der gemeinsame Fokus: hohe Bildungsqualität, Lern- und Laufbahnerfolg



5 Eine gute Allgemeinbildung als eine wichtige Voraussetzung für schulischen und beruflichen Erfolg braucht mehr als reines Fach- und Faktenwissen. Der Lernerfolg misst sich daran, was Lernende am Ende grösserer Bildungsabschnitte wirklich können.

Schülerinnen und Schüler sollen durch das QM über bessere Kernkompetenzen in folgenden Bereichen verfügen:

- Sachkompetenz und Kulturtechniken (z.B. Lesen, Schreiben, Rechnen, Fremdsprachenkenntnisse)
- Methodenkompetenz (Lernkompetenz) im Hinblick auf die Fähigkeit, eigenständig ein Leben lang lernen zu können (z.B. Informationen zusammenfassen, Gedächtnistechniken einsetzen)
- Sozialkompetenz im Hinblick auf die Fähigkeit, mit anderen gut zusammenzuleben und in heterogenen Teams im Beruf zusammenzuarbeiten
- Selbstkompetenz und persönliche Fähigkeiten.

Die gezielte Förderung dieser Kernkompetenzen hilft, die Übergänge zwischen den Schulstufen zu harmonisieren (HarmoS-Konkordat) und die Laufbahncancen der Jugendlichen zu verbessern.

Das QM orientiert sich an Zielen und Grundsätzen



Die Elemente des QM im Überblick



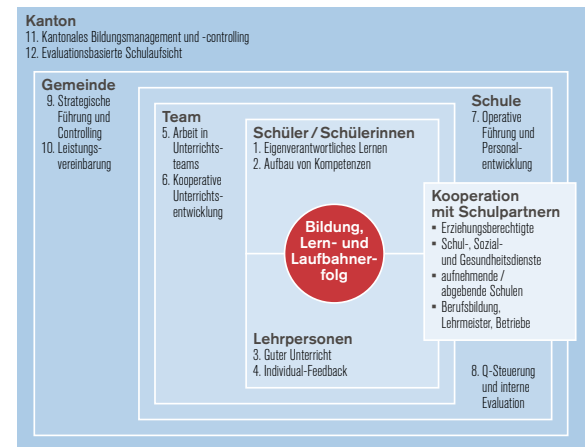
6 Oberstes Ziel des QM ist die nachweisbare hohe Qualität der Bildung der Lernenden, welche im Kanton Glarus die Schule absolvieren.

Für die Umsetzung des QM gelten folgende Ziele und Grundsätze:

- **Bildungsqualität:** Schulerfolg soll für alle Lernenden im Rahmen ihrer Leistungsfähigkeit möglich sein.
- **gute gesunde Schulen:** Das QM ist auf persönliches und gemeinsames Lernen, auf Entwicklung ausgerichtet.
- **Selbststeuerung:** Eine hohe Selbstverantwortung auf allen Ebenen des Schulsystems ist eine wesentliche Grundvoraussetzung für motiviertes Arbeiten und gute Arbeitsergebnisse.
- **Fokussierung auf den Unterricht:** Die Qualitätsentwicklung ist unterrichtszentriert, d. h. sie zielt von Anfang an auf das Kerngeschäft «Lehren und Lernen».
- **Personalentwicklung:** Im Rahmen des QM stärken die Schulleitungen als Qualitäts- und Personalverantwortliche die Lehrpersonen in ihrer Professionalität. Das QM orientiert sich an den Ressourcen der Mitarbeitenden.
- **Vielfalt in der Einheit:** Chancengerechtigkeit wird durch die einheitlichen Grundsätze und Ziele des QM und der Orientierung an einem gemeinsamen Wirkungsmodell gewährleistet. Dennoch bietet das QM den Schulen Raum für unterschiedliche Lösungen.

Die QM-Elemente bilden den Handlungsrahmen für die Beteiligten. Acht Elemente sind auf der Ebene der Schule als pädagogische und betriebliche Einheit angesiedelt, zwei Elemente auf der Gemeindeebene und zwei auf der kantonalen Ebene.

7



Alle zwölf Elemente gruppieren sich um das Ziel einer Schule, die eine gute Bildung für die Lernenden anstrebt. Dazu kommt die Kooperation mit Partnerinnen und Partnern der Schule.

Element 1 – Schülerinnen und Schüler Eigenverantwortliches Lernen



Element 2 – Schülerinnen und Schüler Aufbau von Kompetenzen



8

Wer Lernenden zu mehr Erfolg verhelfen will, muss sie dafür qualifizieren, mehr Verantwortung für ihr Lernen zu übernehmen. Eine Kernaufgabe heutiger Schulen besteht deshalb darin, die Schülerinnen und Schüler zu einem altersgerechten selbstständigen Lernen und Arbeiten zu erziehen.

Das selbstständige Lernen der Schülerinnen und Schüler wird gefördert, indem bewusst **kooperative und schüleraktivierende Lernformen** in den Unterricht eingeführt werden. Die Schülerinnen und Schüler erhalten dadurch mehr Möglichkeiten, selber aktiv zu sein, selbstständig Informationen zu verarbeiten, zu recherchieren, zu experimentieren, zu präsentieren, zu üben und zu wiederholen.

Erfahrungen und Untersuchungen zeigen, dass eine schrittweise Einführung kooperativer und individualisierender Lernformen

- zu mehr **Lernerfolgen für alle** Schülerinnen und Schüler führt
- sowohl das **fachliche und soziale Lernen** fördert
- als auch zu positiven zwischenmenschlichen Beziehungen und zu einem **guten Lernklima** beiträgt.

9

Um einen nachhaltigen Kompetenzerwerb zu erreichen, sind die Schülerinnen und Schüler im Unterricht darauf angewiesen, möglichst vielseitige Lernerfahrungen zu machen. Praktische Arbeit und eigentätiges Lernen ist für das «Befassen» einer Sache und den Erwerb von Handlungsfähigkeiten zentral.

Eine konsequente Förderung von Kernkompetenzen verlangt sowohl das Engagement der einzelnen Lehrpersonen als auch eine gemeinsame Strategie der ganzen Schule:

- **Bildungsziele vereinbaren:** Die Schule vereinbart einzelne Kernkompetenzen als gemeinsame fächerübergreifende Bildungsziele.
- **Kompetenzförderung durch gezielte Methodentrainings:** In schulinternen Weiterbildungen erproben die Lehrpersonen schüleraktivierende Lernmethoden, die sie anschliessend im eigenen Unterricht umsetzen.
- **Kompetenzbeurteilung:** Kompetenzförderung verlangt auch eine erweiterte Beurteilungspraxis in den Schulen. Es braucht Prüfungsformen, mit denen der Kompetenzzuwachs der Lernenden differenziert beurteilt werden kann.

Guter Unterricht



10 Guter Unterricht ist **motivierend, leistungswirksam** und **entwicklungsfördernd**. Guter Unterricht unterstützt das aktive Lernen und den Kompetenzerwerb der Schülerinnen und Schüler.

«Guter Unterricht ist ein Unterricht, in dem mehr gelernt als gelehrt wird» (Weinert 1998). Er zeichnet sich dadurch aus, dass die Unterrichtsgestaltung auf das (unterschiedliche) Lernen der Schülerinnen und Schüler ausgerichtet ist.

Guter Unterricht kann auf sehr verschiedene Weisen, aber keineswegs auf beliebige Weise verwirklicht werden. Mittlerweile sind die Qualitätsmerkmale guten Unterrichts sehr gut erforscht: Auf diese Qualitätsmerkmale Bezug zu nehmen, kann ein hervorragendes Mittel sein, den eigenen Unterricht zu reflektieren und weiterzuentwickeln.

Merkmale guten Unterrichts:

- effiziente Klassenführung
- lernförderliches Unterrichtsklima
- vielfältige Motivierung
- Strukturiertheit und Klarheit
- Wirkungs- und Kompetenzorientierung
- Orientierung an den Schülerinnen und Schülern
- Förderung aktiven, selbstständigen Lernens
- Variation von Methoden und Sozialformen
- Konsolidierung, Sicherung, intelligentes Üben
- Umgang mit Heterogenität

Andreas Helmke: Unterrichtsqualität (2009)

Individual-Feedback



Gute Schulen zeichnen sich dadurch aus, dass jede Lehrperson kontinuierlich an ihrer professionellen und **persönlichen Weiterentwicklung** arbeitet. Indem Lehrpersonen regelmäßig ihre eigene Arbeit reflektieren, Feedbacks einholen und sich in Teams an der Weiterentwicklung des Unterrichts beteiligen, leisten sie einen unverzichtbaren Beitrag zur Qualität der Schule und der eigenen Arbeit.

Eines der wirksamsten Lern-Instrumente ist das individuelle Feedback. Die Lehrperson holt gezielt Feedbacks von Schülerinnen und Schülern, Kolleginnen und Kollegen sowie Eltern ein. Die Feedbacks helfen, die eigene pädagogische Praxis zu optimieren und weiterzuentwickeln.

Im Fokus des Feedbacks steht nicht die Schule (auf institutioneller Ebene spricht man von Evaluation, vgl. Element 8), sondern immer die einzelne Lehrperson. Sie holt die Feedbacks ein, hütet die Daten, wertet sie aus und berichtet denjenigen, die Rückmeldungen geben, was sie daraus macht.

Im Alltag praktiziertes Feedback erlaubt der einzelnen Lehrperson,

- ihre Stärken und Schwächen besser zu kennen
- mehr über die Wirkungen von bestimmten Lehr- und Lernformen zu erfahren
- Hinweise zur Optimierung und Verbesserung der eigenen Unterrichtspraxis zu gewinnen.

11

Element 5 – Team

Arbeit in Unterrichtsteams



12 Die Zusammenarbeit in Unterrichtsteams soll gefördert und schrittweise weiter ausgebaut werden.

Ein Unterrichtsteam ist eine kleine arbeitsfähige Gruppe von Lehrpersonen, die den Unterricht für die Lernenden einer Stufe, eines Jahrgangs und/oder eines Fachs miteinander plant, (teilweise miteinander) durchführt und auswertet. Die Zusammenarbeit in den Unterrichtsteams zielt auf die Förderung der Effizienz, indem nicht jede Lehrperson allein komplexe und aufwändige Arbeiten erledigen muss (z.B. das Aufbereiten von Übungsmaterial).

Mögliche **Aufgabenfelder von Unterrichtsteams:**

- Festlegung gemeinsamer pädagogischer Grundsätze (z.B. bei der Hausaufgabenpraxis)
- Vereinbarung von gemeinsamen fachlichen und überfachlichen Bildungs- und Erziehungszielen
- Absprache der Unterrichtsinhalte / Lernstoffkoordination in Jahresplänen
- Einsatz der Schulischen Heilpädagoginnen und Heilpädagogen, Schulsozialarbeit und Unterstützungsdienste (SPD, LPD) koordinieren
- Zusammenarbeit mit Schulischen Heilpädagoginnen und Heilpädagogen, Schulsozialarbeit, Unterstützungsdiensten sowie mit Erziehungsberechtigten (z.B. gemeinsame Elterninformation)
- arbeitsteilige Erstellung von Unterrichtseinheiten
- Austausch von Unterrichtsmaterialien
- Vorbereitung von Lernstandsermittlungen
- Besprechung des Lernstands und Förderung der Lernenden (Förderplanung)
- Beurteilung der Leistungen der Lernenden
- erzieherische Absprachen (z.B. Regeln).

Element 6 – Team

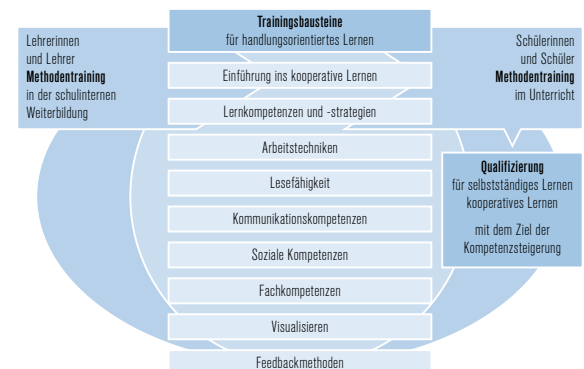
Kooperative Unterrichtsentwicklung



13 In Unterrichtsteams lernen Lehrpersonen voneinander und miteinander.

Ziel der kooperativen Unterrichtsentwicklung ist die Erweiterung und Vertiefung der Methodenkompetenz von Lehrpersonen und Lernenden. Die Lehrpersonen lernen handlungs- und transferorientiert. In periodischen schulinternen Weiterbildungen lernen sie Methoden und Instrumente kennen, die sie dann in der Arbeit mit den Lernenden im Unterricht einsetzen und erproben.

Unterrichtsentwicklung durch kooperatives Lernen und Lehren



Durch eine konsequente Verzahnung von Methodentrainings, gemeinsamer Unterrichtsvorbereitung und Feedbackmethoden wird eine nachhaltige Unterrichtsentwicklung angestrebt.

Element 7 – Schule

Operative Führung und Personalentwicklung



14 Der Führung der Schule kommt bei der Entwicklung und Sicherung der Schulqualität eine Schlüsselrolle zu.

Die Schulleitung sorgt zusammen mit dem Kollegium dafür, dass die schulinternen Elemente des Qualitätsmanagements massvoll und zielorientiert aufgebaut werden. Dazu gehören folgende Aufgaben:

- für **pädagogische Ziele** sorgen (mit Fokus auf eigenverantwortlichem Lernen und Aufbau von Kompetenzen der Lernenden)
- schrittweiser **Aufbau von Unterrichtsteams** (Gestaltung der Schulorganisation in Richtung unterrichtsbezogener Kooperationseinheiten)
- Förderung der **Teamentwicklung** (Unterstützung und Zusammenarbeit fördern, gemeinsame Weiterbildungen initiieren, für Impulse und konstruktive Feedbacks sorgen u.a.)
- **Personalführung** mit Unterrichtsbesuchen und Mitarbeitergesprächen (inkl. Zielvereinbarungen)
- systematische **individuelle Förderung der Lehrpersonen** (individuelle Weiterbildung, Begleitung in biografisch kritischen Phasen u.a.)
- **konstruktiver Umgang mit gravierenden Qualitätsdefiziten** (Coaching/Intervention in kritischen Situationen durchführen bzw. veranlassen u.a.)
- **interne Evaluation** der pädagogischen Wirksamkeit der Schule.

Element 8 – Schule

Qualitätssteuerung und interne Evaluation



Die Schulleitung sorgt für gemeinsame Ziele in der Qualitätsentwicklung und legt im schuleigenen **Qualitätskonzept** geeignete Verfahren und Instrumente fest.

Das QM-Konzept wird von der Schule erstellt und von der Schulkommission genehmigt.

Ein periodisch aktualisiertes **Qualitätshandbuch** gewährleistet, dass wichtige Ergebnisse dokumentiert werden und dass Verfahren und Instrumente für alle verfügbar sind. QM-Konzept und QM-Handbuch gehören zusammen: Das Qualitätshandbuch dokumentiert, was im QM-Konzept geplant und konzipiert worden ist. Beide sind so praxisnah und so knapp wie möglich zu fassen.

Die Schule selbst evaluiert periodisch die Qualität des Unterrichts und des Schullebens. Sie überprüft die Qualität anhand eigener und anerkannter schulübergreifender Qualitätsstandards.

Regelmässige Standortbestimmungen gewährleisten, dass die Evaluation der eigenen Arbeit und deren Wirkungen (auf Lernende und Lehrpersonen) in die Planung der Aktivitäten des folgenden Schuljahres einfließen können.

15

Strategische Führung und Leistungsvereinbarung



16 Die Schulkommission ist verantwortlich für die strategische Führung der Schule.

Der übergeordnete Rahmen für die strategische Führung der Schule wird durch die kantonale Gesetzgebung (Bildungsgesetz) vorgegeben.

Aufgaben der Gemeinde im Rahmen des Qualitätsmanagements sind:

- **Genehmigung der Schul- und Leitungsstruktur** und einer **gemeindlichen Kompetenzordnung** mit klarer Aufgabenteilung zwischen der Schulkommission (strategische Aufgaben) und der Schulleitung (operative Aufgaben)
- **Genehmigung des QM-Konzepts der Schule**
- Entwicklung mehrjährig angelegter **strategischer Zielsetzungen**, auf deren Grundlage die Schulkommission gemeinsam mit der Schulleitung eine **Leistungsvereinbarung** trifft (vgl. Element 10).

Wichtiger Grundsatz:

Die Gestaltungsspielräume der Schulen sollen ausgebaut und nicht durch detaillierte Vorgaben eingeschränkt werden. Mit dem Ausbau der Selbstständigkeit der Schulen nimmt zugleich aber auch ihre Verpflichtung zu, Verantwortung für die Leistungen und Ergebnisse zu übernehmen und Rechenschaft darüber nach aussen abzulegen.

Bildungsmanagement und evaluationsbasierte Schulaufsicht



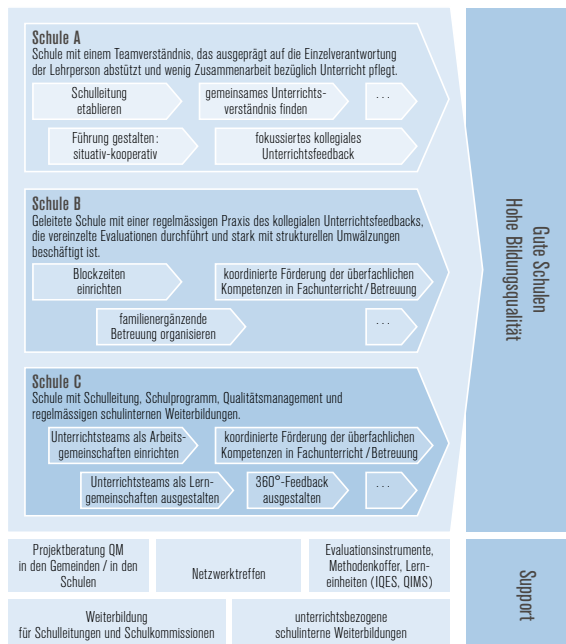
Dem Kanton als oberster Führungsebene kommt eine wichtige steuernde Funktion zu. Mit dem Wandel zur wirkungsorientierten Schulführung verändern sich auch die Rollen und Aufgaben des Departements Bildung und Kultur.

Das Departement nimmt in Zusammenhang mit dem QM folgende Aufgaben wahr:

- **Planung und Steuerung des kantonalen Bildungssystems** (Steuerungswissen über die Qualität der Schulen gewinnen, Planung und Festlegung der Entwicklungsschwerpunkte)
- **Aufsichtsaufgaben** (für regelmässige Schulevaluationen sorgen, die Umsetzung von gesetzlichen Vorgaben sowie die Umsetzung der im Rahmen der Schulaufsicht ausgelösten Massnahmen prüfen)
- **Unterstützungssystem für Schulen** (für bedarfsorientierte Weiterbildungsangebote sorgen, Vernetzung und Erfahrungstransfer unter den Schulen unterstützen)
- **Kooperation** (Zusammenarbeit im Bildungswesen mit Bund und Kantonen, z.B. im Rahmen der Umsetzung von HarmoS).



18 Bei der Umsetzung tragen die lokalen Führungsverantwortlichen eine hohe Verantwortung. Sie orientieren sich an einer langfristigen erfolgreichen Umsetzung ihres Qualitätskonzepts. Die Umsetzung soll allen Beteiligten einen Nutzen bringen. Eine sorgfältige Prozessgestaltung stellt eine hohe Motivation sicher.



Je nach Situation der Schule sind verschiedene Wege der Umsetzung nötig und möglich.

19 Gute Schulen brauchen angemessene Ressourcen, denn Qualitätsentwicklung ist ein Prozess, der Planung, Innovation, Umsetzung und Prüfung voraussetzt. Für die Einführung und die Pflege des QM braucht es ausreichende zeitliche und finanzielle Ressourcen.

Schulleitungen sollen für die Personalführung mit angemessenen Kompetenzen und genügend Zeit ausgestattet werden.

Neben den Bemühungen auf kantonaler und kommunaler Ebene sind die Schulleitungen und Lehrpersonen gefordert: als wichtigste Qualitätsträger in der Schule sorgen sie für die Qualität von Schule und Unterricht.

Die Schulen werden in ihrer Entwicklungsarbeit professionell unterstützt durch:

- Projektberatung für Schulkommissionen und Schulleitungen während der Anfangsphase
- Netzwerktreffen für Schulleitungen, die dem Wissensaustausch und der Weiterbildung dienen
- SCHILW-Angebote zum QM (z.B. pädagogische Trainingsprogramme).

© 2010

Departement Bildung und Kultur
Abteilung Volksschule

www.gl.ch