



Rahmenkonzept

# Gute Schulen – Qualitätsmanagement an der Volksschule im Kanton Glarus

## **Herausgeber**

Departement Bildung und Kultur, Abteilung Volksschule  
Gerichtshausstrasse 25, 8750 Glarus  
www.gl.ch  
**Glarnerland macht beweglich.**

## **Projektgruppe Rahmenkonzept**

**«Gute Schulen – QM an den Schulen des Kantons Glarus»**

### **Abteilung Volksschule:**

Claudia Eberle

### **Schulpräsidien:**

Brigitte Weibel, Werner Hausmann, Eva Carmenati

### **Schulleitungen:**

Martin Staub, Marietta Brunner, Fritz Stoll

### **Lehrerinnen- und Lehrerverein:**

Marie-Hélène Stäger, Jakob Stüssi

### **Projektleitung:**

Claudia Eberle, Abteilung Volksschule, und Egon Fischer, schulentwicklung.ch GmbH, Winterthur

## **Text**

Egon Fischer und Gerold Brägger

## **Grundlage**

Das Rahmenkonzept basiert auf dem IQES-Modell der guten gesunden Schule<sup>1</sup>  
und auf dem Rahmenkonzept Qualitätsmanagement des Kantons Zug<sup>2</sup>.

Es berücksichtigt weitere QM-Grundlagen der Kantone Basel-Stadt<sup>3</sup>, Schaffhausen und Bern.

---

<sup>1</sup> Brägger, Gerold/Posse, Norbert: Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können. Bern 2007, h.e.p.-Verlag

<sup>2</sup> Brägger, G.: Kantonales Rahmenkonzept «Gute Schule» – Qualitätsmanagement an den Schulen des Kantons Zug. 2008

<sup>3</sup> Kantonales Rahmenkonzept zum Qualitätsmanagement an den Schulen des Kantons Basel-Stadt. 2005

# Inhalt

|                                                                                                                 |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Vorwort .....                                                                                                   | 4         |
| Vorbemerkungen .....                                                                                            | 5         |
| <b>Teil I:</b> .....                                                                                            | <b>6</b>  |
| <b>Grundlagen und Zielsetzungen eines Qualitätsmanagements (QM)</b><br><b>an den Schulen des Kantons Glarus</b> |           |
| 1. Grundsätze eines schulischen Qualitätsmanagements .....                                                      | 8         |
| 2. Zielsetzungen für ein schulisches Qualitätsmanagement .....                                                  | 9         |
| 3. Die Ebenen des Qualitätsmanagements .....                                                                    | 11        |
| 4. Die Elemente eines unterrichtszentrierten Qualitätsmanagements im Überblick .....                            | 12        |
| <b>Teil II:</b> .....                                                                                           | <b>14</b> |
| <b>Elemente des Qualitätsmanagements</b>                                                                        |           |
| 5. Der gemeinsame Fokus: Hohe Bildungsqualität, Lern- und Laufbahnerfolg .....                                  | 16        |
| 6. Schülerinnen und Schüler .....                                                                               | 18        |
| Element 1: Eigenverantwortliches Lernen .....                                                                   | 18        |
| Element 2: Aufbau von Kompetenzen .....                                                                         | 20        |
| 7. Lehrpersonen .....                                                                                           | 22        |
| Element 3: Guter Unterricht .....                                                                               | 22        |
| Element 4: Individual-Feedback .....                                                                            | 24        |
| 8. Team .....                                                                                                   | 26        |
| Element 5: Arbeit in Unterrichtsteams .....                                                                     | 27        |
| Element 6: Kooperative Unterrichtsentwicklung .....                                                             | 29        |
| 9. Schule .....                                                                                                 | 31        |
| Element 7: Operative Führung und Personalentwicklung .....                                                      | 31        |
| Element 8: Qualitätssteuerung und interne Evaluation .....                                                      | 33        |
| 10. Gemeinde .....                                                                                              | 36        |
| Element 9: Strategische Führung und Controlling .....                                                           | 36        |
| Element 10: Leistungsvereinbarung .....                                                                         | 38        |
| 11. Kanton .....                                                                                                | 40        |
| Element 11: Kantonales Bildungsmanagement und -controlling .....                                                | 40        |
| Element 12: Evaluationsbasierte Schulaufsicht .....                                                             | 41        |
| 12. Auf allen Handlungsebenen: Kooperation mit weiteren Schulpartnern .....                                     | 43        |
| 12.1: Kooperation mit Schulpartnern .....                                                                       | 43        |
| <b>Teil III:</b> .....                                                                                          | <b>45</b> |
| <b>Umsetzung</b>                                                                                                |           |
| 13. Kanton .....                                                                                                | 46        |
| 14. Gemeinden und Schulen .....                                                                                 | 46        |
| 15. Voraussetzungen für die Einführung eines schulischen Qualitätsmanagements .....                             | 48        |
| 16. Supportangebote .....                                                                                       | 49        |
| Glossar .....                                                                                                   | 50        |

## Vorwort

Das oberste Ziel eines kantonalen Bildungswesens ist es, durch Bildung zum Lern-, Laufbahn- und Lebenserfolg der Schülerinnen und Schüler beizutragen. In der heutigen Zeit stehen die gute Schule und der gute Unterricht im Zentrum der Aufmerksamkeit.

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

In diesem Sinne hat der Kanton Glarus in den letzten Jahren Anstrengungen zur Unterstützung der Gemeinden und Schulen unternommen. Gestützt auf das Bildungsgesetz (Mai 2009) wurden flächendeckend Schulleitungen eingerichtet. Die Aufgabenverteilung Kanton – Gemeinden ist neu im Sinne der wirkungsorientierten Führung ausgestaltet. Die Schulaufsicht ist evaluationsbasiert ausgerichtet. Für die Lehrpersonen als wichtigste Akteure richten die Gemeinden eine ressourcenorientierte Personalführung und -entwicklung ein.

Ein wirksames Bildungssystem benötigt kompetente, gesunde und motivierte Lehrpersonen. Die Bildungsverantwortlichen auf vielen Ebenen lassen sich von der Einsicht leiten, dass die Qualität eines Bildungssystems im Wesentlichen von der Alltagsarbeit seiner Lehrpersonen bestimmt wird. Das fachliche Lernen der Schülerinnen und Schüler kann erst optimal gelingen, wenn die erforderliche Selbst-, Sozial- und Methodenkompetenz vorhanden ist. Ein guter Unterricht entwickelt diese Kompetenzen gleichzeitig in entsprechenden Unterrichtssituationen.

Das vorliegende Rahmenkonzept ist eine Handreichung für Gemeinden und Schulen und soll sie im Sinne einer Empfehlung unterstützen, ihr Qualitätsmanagement einzurichten und auf einen umfassenden Kompetenzerwerb auszurichten. Es klärt im Grossen die Zusammenhänge, Nahtstellen und Beziehungen zwischen Elementen, Instrumenten und Beteiligten und stellt so sicher, dass die Umsetzungsarbeiten in Form von nachhaltig wirksamen kleinen Entwicklungsschritten ein zusammenpassendes Ergebnis hervorbringen werden.

Dieses Rahmenkonzept 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. Das Rahmenkonzept gewährleistet Vielfalt unter einem einheitlichen Dach.

Das vorliegende Rahmenkonzept richtet sich in seinem fachlichen Anspruch in erster Linie an die Verantwortlichen im Kanton und in den Gemeinden, an Schulleitungen, aber auch an weitere interessierte Kreise. Sie werden sich darin wiederfinden und damit eine sinnvolle Aufgabe für den Lern-, Berufs- und Lebenserfolg der heranwachsenden Generation ausgestalten können.

**Christine Bickel**  
Bildungsdirektorin

# Vorbemerkungen

Die vorliegende Publikation ist ein Rahmenkonzept, das im Sinne einer Handreichung die Schulen unterstützen soll, ein eigenes Konzept für das Qualitätsmanagement zu verfassen. Es richtet sich in seinem fachlichen Anspruch in erster Linie an Schulleitungen.

## Rahmenkonzept

Das Rahmenkonzept beschreibt auf Stufe Kanton in kohärenter Weise die Qualitätsarbeit der Schulen. Es ist so gestaltet, dass die Schulen mit vertretbarem Aufwand darauf aufbauend ihr eigenes Konzept für das Qualitätsmanagement verfassen können, indem sie z.B. Kapitel für Kapitel beschreiben, wie sie in ihrer Gemeinde mit diesem Thema auf Basis des Rahmenkonzepts umgehen wollen. Die Schulen können in diesem Rahmenkonzept die einzelnen Kapitel so anpassen, dass mit vergleichsweise wenig Aufwand ein eigenes Konzept entsteht, das passend ist. So entsteht Vielfalt (auf gemeindlicher Ebene) in der Einheit (des kantonalen Orientierungsrahmens).

## Handreichung

Dieses Rahmenkonzept soll Schulen darin unterstützen, das Bildungsgesetz und die Volksschulvollzugsverordnung im Bereich Qualitätsmanagement erfolgreich umzusetzen. Es ist als Dienstleistung für die Schulen gedacht und führt die Führungsverantwortlichen in die Denkweisen und Begrifflichkeiten eines zeitgemässen Qualitätsmanagements für Schulen ein.

Grundsätzlich liesse sich das Qualitätsmanagement auf unterschiedliche Weise organisieren. Für die Volksschule des Kantons Glarus und für das Volksschulwesen soll der zugrunde liegende Ansatz der unterrichtszentrierten Qualitätsentwicklung und -sicherung verwendet werden. Auch die evaluationsbasierte Schulaufsicht wird sich daran orientieren.

Die erwünschte flächendeckende Anwendung in allen Schulen hat noch einen weiteren Grund: In der Umsetzung des Konzepts setzt der Kanton Glarus stark auf die Vernetzung der Schulen, auf den Transfer von Erfahrungen und Unterrichtsmaterialien, wie dies besonders in den Elementen 1 bis 6 vorgesehen ist. Zahlreiche gut vernetzte Schulen, die mit demselben Entwicklungsansatz vorgehen, werden im Kanton Glarus einen bedeutsamen Impuls zugunsten des Bildungs- und Laufbahnerfolgs unserer Kinder und Jugendlichen auslösen.

## Konzept

Ein Konzept beschreibt eine in sich stimmige Handhabung, die erst in der Zukunft Realität wird. Darin sind die übergeordneten Zusammenhänge, Nahtstellen, Beziehungen zwischen Elementen, Instrumenten und Beteiligten berücksichtigt. Damit wird sichergestellt, dass die Umsetzungsarbeiten in Form von nachhaltigen Entwicklungsschritten über Jahre hinweg zu einem zusammenpassenden Ergebnis führen werden. So lässt sich vermeiden, dass Zufälligkeiten eingerichtet werden, an deren Ende ein Flickwerk stehen würde.

## QM-Handbuch

Die verschiedenen Prozesse, Handlungsebenen und Instrumente, wie sie ein QM-Konzept einer Schule beschreibt, werden in zahlreichen weiteren detaillierten Dokumenten konkretisiert. Im Konzept kann beispielsweise beschrieben werden, wie sich die Lehrpersonen mit Unterrichtsqualität befassen werden. Die darauf bezogenen Beobachtungsbogen für das Unterrichtsgeschehen hingegen werden an anderer Stelle abgelegt. In diesem Rahmenkonzept wird dafür ein sogenanntes QM-Handbuch vorgeschlagen.

## Qualitätsmanagement

Der Begriff Qualitätsmanagement bezeichnet die systematische Entwicklung und Sicherung der Qualität einer Schule.<sup>4</sup>

## Referenzrahmen Schulqualität im Überblick<sup>5</sup>

Während das vorliegende Rahmenkonzept beschreibt, wie die Qualitätsarbeit an Schulen umgesetzt werden kann, verdeutlicht der Referenzrahmen Schulqualität im Überblick, was unter einer qualitativ guten Schule verstanden wird. Er definiert die zentralen schulischen Qualitätsbereiche und zeigt auf, wie sich diese in der schulischen Praxis konkret ausgestalten können. Der Referenzrahmen bildet somit die inhaltliche Grundlage der Qualitätsarbeit.

---

<sup>4</sup> Vgl. Glossar

<sup>5</sup> Referenzrahmen Schulqualität im Überblick; Departement Bildung und Kultur, Kanton Glarus, 2023





Grundlagen und Zielsetzungen  
eines Qualitätsmanagements (QM)  
an den Schulen des Kantons Glarus

Teil I

# 1. Grundsätze eines schulischen Qualitätsmanagements

## Umfassender Bildungsbegriff

Qualitätsentwicklung und -sicherung zielen konsequent auf die Entwicklung umfassender Sach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen hin. Ihr Zusammenwirken erst ermöglicht einen effektiven Unterricht und ein lernförderliches Schulleben im Dienste einer umfassenden Bildung.

## Qualitätsmanagement als Führungsaufgabe auf allen Ebenen

Qualitätsmanagement ist eine Führungsaufgabe. Es wird durch die Führungsverantwortlichen auf allen Ebenen des Schulsystems im Kanton Glarus eingeführt, gesteuert und kontrolliert: Klassen, Schulstandorte, Schulen, Gemeinden, Kanton.

## Vielfalt in der Einheit

Der Kanton ist der Chancengerechtigkeit verpflichtet und nimmt die Aufsicht über alle Schulen wahr. Ein Qualitätsmanagement, das einheitlichen Grundsätzen und Zielen folgt und sich an einem gemeinsamen Wirkungsmodell für die Qualität orientiert, gewährleistet Chancengerechtigkeit und Vergleichbarkeit der Glarner Schulen. Die unterschiedlichen Voraussetzungen in den Schulen und Gemeinden des Kantons Glarus machen jedoch einen deutlichen lokalen Gestaltungsraum erforderlich. Das vorliegende Rahmenkonzept bietet den Schulen Raum für unterschiedliche Lösungen.

## Selbststeuerung

Die Steuerung durch Kanton und Gemeinde wird auf Distanz wahrgenommen: sie respektieren die operative Führungsverantwortung, welche in den geleiteten Schulen wahrgenommen wird. Personen, Schulen und Gemeinden setzen Aufgaben eigenverantwortlich um, die ihnen übertragen worden sind. Die Möglichkeit, selber zu steuern, mobilisiert Motivation, Gestaltungskräfte und Kreativität der Betroffenen und verbessert die Arbeitsergebnisse. Im Gegenzug zur erweiterten Selbstständigkeit wird aber von den Schulen und Gemeinden auch mehr Rechenschaftslegung gegen aussen gefordert.

Es geht dabei darum,

1. den Rahmen für die Verantwortlichkeiten neu zu setzen unter Befolgung des Subsidiaritätsprinzips<sup>6</sup>
2. die Verbindlichkeiten zu regeln und die Verbindungen sicherzustellen, damit das Gesamtsystem funktioniert

3. die einzelnen Schulen mit angemessenen Führungskapazitäten und -kompetenzen auszustatten
4. die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zu klären und zuzuordnen
5. die Fähigkeit zur Selbststeuerung zu erhöhen
6. massgeschneiderte Qualifizierungs- und Unterstützungsangebote für Schulleitungen, Lehrpersonen und Lernende zur Verfügung zu stellen.

## Externe Steuerung und Rechenschaftslegung

Werden die Selbststeuerungskräfte im System gestärkt, so muss im Gegenzug auch die externe Steuerung mit neuen Instrumenten ausgestattet werden. Führung und Controlling werden im Tagesgeschäft an anderer Stelle wahrgenommen als früher. Deshalb sind die Verantwortlichen auf effektive Verfahren und Instrumente angewiesen, die Fragen beantworten wie: Sind die Ziele erreicht? Wird die gewünschte Wirkung erzielt? Welche Stärken sind da? Sind Mängel erkannt? Werden angemessene Massnahmen für Verbesserungen ergriffen? Sind relevante Entwicklungsschritte eingeleitet? Muss Unterstützung geleistet werden oder ist eine Intervention angebracht? usw.

## Fokussierung auf den Unterricht

Im Unterricht kommt die Schule ihrem Kernauftrag nach. Die Qualitätsentwicklung und -sicherung fokussieren in erster Linie auf das erfolgreiche Lehren und Lernen.

<sup>6</sup> Das Subsidiaritätsprinzip beruht auf dem Grundsatz, dass die untergeordneten Instanzen die Probleme und Aufgaben möglichst nahe am Alltagsgeschäft eigenständig lösen können und sollen. Angemessene Zielvorgaben, ausreichende Unterstützung, Prozessbeschreibungen und ein wirksames Controlling sind Voraussetzungen für eine erfolgreiche Praxis der Subsidiarität.

## 2. Zielsetzungen für ein schulisches Qualitätsmanagement

### Bildungsqualität

Oberstes Ziel ist die nachweisbare hohe Qualität der Bildung der Lernenden, welche im Kanton Glarus die Schule absolvieren. Bildung wird umfassend verstanden: Im Unterricht und im Schulleben werden die Sach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz gleichermassen gezielt gefördert. Damit erst wird ein erfolgreiches Lehren und Lernen ermöglicht.

Der gegenwärtig stattfindende rasche technologische und ökonomische Wandel, die mit der Globalisierung verbundene weitere Verschärfung des Wettbewerbs und die zunehmende Bedeutung der Ökologie im Wirtschaftsleben erhöhen die Komplexität der Aufgaben für die Beteiligten auf vielen Hierarchiestufen. Die Unternehmen benötigen umfassend qualifizierte und leistungsbereite Mitarbeitende. Deshalb muss die Schule leistungsorientiert ausgerichtet sein und vielgestaltige Lernleistungen im Sinne eines umfassenden Leistungsbegriffs einfordern<sup>7</sup>. Sie fördert gezielt Kompetenzen, die zum eigenverantwortlichen Lernen und Arbeiten befähigen. Auf die Berufswelt bezogene Schlüsselkompetenzen nehmen hier einen zentralen Stellenwert ein wie auch eine ganzheitliche Persönlichkeitsbildung und eine Bildung für eine nachhaltige Entwicklung<sup>8</sup>.

Eine besondere Zielsetzung besteht in der Verbesserung der Anschlussfähigkeit der Schulstufen. Über eine intensivierte Zusammenarbeit der Schulstufen sollen die Übergänge harmonisiert und die Laufbahnchancen der Schülerinnen und Schüler verbessert werden.

Der Lernerfolg und damit auch die Qualität des Bildungssystems werden geprüft, indem die geförderten Kompetenzen beurteilt werden, welche für die Schul- und Berufslaufbahn wie auch für eine erfolgreiche Lebensführung bedeutsam sind.

Das Qualitätsmanagement...

- gewährleistet eine umfassende und zeitgemässe Bildungsqualität.

### Chancengerechtigkeit

Bildungserfolg für alle: Alle Lernenden erhalten ihre Bildungschancen unabhängig von Geschlecht, Herkunft und Schichtzugehörigkeit. Sie werden im Rahmen ihrer Leis-

tungsfähigkeit so gefördert, dass sie den Bildungsweg erfolgreich und ohne Zeitverzug durchlaufen und nach ihren Möglichkeiten Schulerfolg erleben: einen Schulabschluss, der zu einer möglichst umfassenden Qualifizierung führt. Erziehungsberechtigte, Schule und ausserschulische Betreuungsangebote arbeiten in einer gemeinsamen Verantwortung zusammen. Sie gewährleisten die nötigen Abklärungen der Lernvoraussetzungen und des Förderbedarfs und treffen konkrete Absprachen zur Lernförderung.

Das Qualitätsmanagement...

- ermöglicht allen einen optimalen Bildungserfolg im Rahmen ihrer Möglichkeiten.

### Gute gesunde Schulen

Ein gesundheitsorientiertes Qualitätsmanagement orientiert sich an forschungsgestützten, fachlich aktuellen Qualitätsmerkmalen für eine gute gesunde Schule. Es ist auf persönliches und gemeinsames Lernen, auf eine positive Entwicklung ausgerichtet. Grundlegend ist das Vertrauen in die Potenziale der Beteiligten. Diese Haltung steht im Gegensatz zu einer Kultur, die einseitig darauf ausgerichtet ist, Fehler nachzuweisen und Qualitätsmängel aufzudecken.

Alle Schulen sind gefordert, für alle Kinder eine Lernumgebung zu schaffen, die ihren individuellen Möglichkeiten entspricht und sie herausfordert. Bei der Schaffung von «lernenden Schulen» gilt es zwischen individuellen Bedürfnissen und solchen der Schule als Ganzes eine gute Balance zu finden.

<sup>7</sup> Vergl. dazu Prof. Rolf Dubs: Die Führung einer Schule. Leadership und Management. Zürich 2005, Verlag SKV. 7. Kapitel «Der gemeinsame Fokus: Hohe Bildungsqualität, Lern- und Laufbahnerfolg»

<sup>8</sup> «Die Bildung für nachhaltige Entwicklung bezieht sich auf die Leitidee der Nachhaltigen Entwicklung, welche besagt, dass es der heutigen Generation möglich sein soll, ihre Bedürfnisse zu befriedigen, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zur Befriedigung ihrer eigenen Bedürfnisse zu beeinträchtigen. Mit der Nachhaltigen Entwicklung wird entsprechend eine gesellschaftliche, soziale und ökonomische Balance und Verträglichkeit angestrebt.» Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (2007): UNO-Dekade Bildung für Nachhaltige Entwicklung 2005–2014. Vorgehenspapier der Plattform BNE «Bildung für Nachhaltige Entwicklung» (EDK und sechs Bundesämter für die Bildungsbereiche Umweltbildung, Gesundheitsförderung, Globales Lernen und Bildung für Nachhaltige Entwicklung).

Kompetente, engagierte und motivierte Lehrpersonen stehen im Zentrum einer guten Schule. Den persönlichen Zielen, den Fähigkeiten und Ressourcen der Beteiligten wird Rechnung getragen. Sie sind sich bewusst, dass ein gesundes Arbeitsverhalten auf einem hohen, aber nicht überhöhten Engagement und auf geklärten persönlichen und gemeinsamen Zielen mit einem realistischen Anspruch an die eigene Person beruht.

Das Qualitätsmanagement...

- ist eine gemeinsame Aufgabe aller Beteiligten
- steht im Dienste des Lernens, der Unterrichts- und der Schulpraxis
- fördert die Nachhaltigkeit im Lernen und in der Schulentwicklung
- fördert die Teamarbeit an gemeinsamen Qualitätsvorstellungen und Zielen
- schafft Motivation durch individuelle und gemeinsame Ziele
- dient sowohl der Weiterentwicklung der Schulqualität als auch der Rechenschaftslegung.

### Personalentwicklung

Die Qualität eines Schulsystems kann nie die Qualität der einzelnen Lehrpersonen und ihres Unterrichts übertreffen.<sup>9</sup> Die Schulleitungen nehmen als Qualitäts- und Personalverantwortliche eine zentrale Rolle ein, wenn es gilt, die Lehrerinnen und Lehrer in ihrer Professionalität zu stärken. Gezielte und bedarfsorientierte Massnahmen in der Personalentwicklung (Weiterbildung von Schulleitungen, schulinterne Weiterbildung) unterstützen die unterrichtsbezogene Qualitätsentwicklung in den Schulen.

In Unterrichtsteams geschehen weitere zentrale Prozesse der Personalentwicklung: Lehrpersonen sind in Lerngemeinschaften aktiv und erweitern ihre didaktischen und methodischen Kompetenzen.

Das Qualitätsmanagement...

- orientiert sich an den Ressourcen und Bedürfnissen der Mitarbeitenden
- stärkt und entlastet die Lehrpersonen in ihren individuellen Qualitätsbemühungen
- stärkt die individuelle Professionalität
- fördert eine Feedback-Kultur

- unterstützt eine gezielte Personalentwicklung
- stärkt die personelle, pädagogische und betriebliche Führung
- unterstützt zielorientiertes Handeln
- definiert klare Verantwortlichkeiten im Umgang mit Daten
- schafft Verbindlichkeit.

### Neues Bündnis für Bildung und Erziehung

Damit die hier skizzierten Ziele und Grundsätze in der Praxis wirksam werden, braucht es eine systematische Qualitätsförderung und -sicherung, die auf allen Ebenen des Bildungssystems ansetzt. Die Leistungsfähigkeit des Bildungssystems im Kanton Glarus misst sich daran, inwiefern es Rahmenbedingungen und Unterstützungsleistungen zur Verfügung stellen kann, die ein erfolgreiches Lernen und Zusammenarbeiten in den Schulen wirksam fördern.

Die am Bildungssystem beteiligten Lehrpersonen und Schulleitungen, Behördenmitglieder und Mitarbeitenden des Departements Bildung und Kultur können viel zur Erreichung der anspruchsvollen Zielsetzungen dieses Rahmenkonzeptes beitragen (siehe dazu Teil III: Umsetzung des Rahmenkonzepts). Sie brauchen aber auch die Kooperation mit Erziehungsberechtigten, mit dem Vorschulbereich, mit Sozial- und Gesundheitsdiensten sowie mit Firmen und Betrieben. Und nicht zuletzt benötigt ein erfolgreiches Bildungssystem Synergien zwischen der Bildungs-, Familien- und Sozialpolitik.

Das Qualitätsmanagement

- erzeugt Steuerungswissen auf allen Ebenen
- richtet die Qualitätsbestrebungen in Kanton, Gemeinden und Schulen auf gemeinsame Ziele aus
- weist allen Beteiligten im Bildungssystem Handlungsfelder zu, in denen sie zur Qualität beitragen können
- vernetzt die Beteiligten untereinander im Interesse einer hohen Bildungsqualität.

<sup>9</sup> McKinsey report: How the world's best performing school systems come out on top. 2007, [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)

### 3. Die Ebenen des Qualitätsmanagements

Eine wirksame Qualitätsarbeit benötigt in ausgewogenem Mass Führung von oben wie auch Eigeninitiative und Selbststeuerung im Alltagsgeschäft «Unterricht und Erziehung». Top-down- und Bottom-up-Steuerungsprozesse ergänzen sich sinnvoll durch Führung mit Zielvorgaben von oben und Selbstführung mit sinnvoller Beteiligung an Zielvereinbarungen bei den Unterstellten. Dieses komplexe Zusammenspiel gelingt, indem sich alle Ebenen ihrer Rollen im Bildungssystem bewusst sind:

Der Kanton gibt den kantonalen Rahmen und die Ziele vor. Er stellt Ressourcen, Lehrmittel sowie Weiterbildung sicher.  
*Leitfrage: Wie gut sind die kantonalen Vorgaben und Leistungen, damit eine im interkantonalen Vergleich hohe Qualität der Bildung erreicht werden kann?*

Die Gemeinde organisiert die Schule. Diese definiert im Rahmen der kantonalen Vorgaben das lokale Schulangebot, stellt die Infrastruktur und die Betriebsmittel bereit und das Personal an. Die Gemeinde trifft im Sinne der strategischen Führung eine Leistungsvereinbarung mit der Schule.  
*Leitfrage: Wie gut ist der kommunale Rahmen, damit die Schulen lokal optimal im Dienste der Förderung der Schülerinnen und Schüler arbeiten können?*

Die pädagogische Ausrichtung, die Führung und Organisation, das Klima und die Vernetzung der Schule haben einen grossen Einfluss auf die Tätigkeit der Lehrperson und auf den Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler. Eine Schlüsselrolle kommt dabei der geleiteten unterrichtszentrierten Teamarbeit zu.

*Leitfrage: Wie gut ist die Schule im Hinblick auf eine optimale Förderung der Schülerinnen und Schüler?*

Eine Schlüsselrolle kommt der Zusammenarbeit im Team zu.

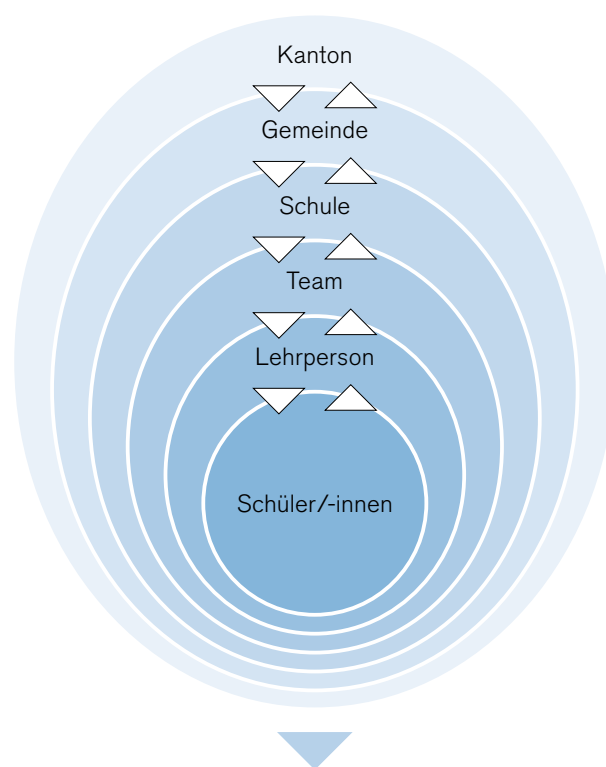
*Leitfrage: Wie gut gelingt es den Lehrpersonen zusammenzuarbeiten, sodass sie gemeinsame Ziele im Unterricht und in der Lernförderung der Schülerinnen und Schüler erreichen?*

Schulisch ist die Tätigkeit der Lehrperson die wichtigste Einflussgrösse für den Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler: der Unterricht, die Lernbegleitung, die Beurteilung, die Klassenführung.

*Leitfrage: Wie förderlich oder wie gut sind der Unterricht der Lehrperson und die unterrichtsbezogene Zusammenarbeit, um den Lernerfolg der Schülerin, des Schülers optimal zu unterstützen?*

Im Zentrum der Qualitätsbemühungen steht der Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler: ihre fachliche und methodische, aber auch ihre persönliche und soziale Kompetenz, ihr Laufbahnerfolg.

*Leitfrage: Über welche Kompetenzen verfügt eine Schülerin, ein Schüler?*



#### Sach-, Methoden-, Sozial- und Selbst-Kompetenz

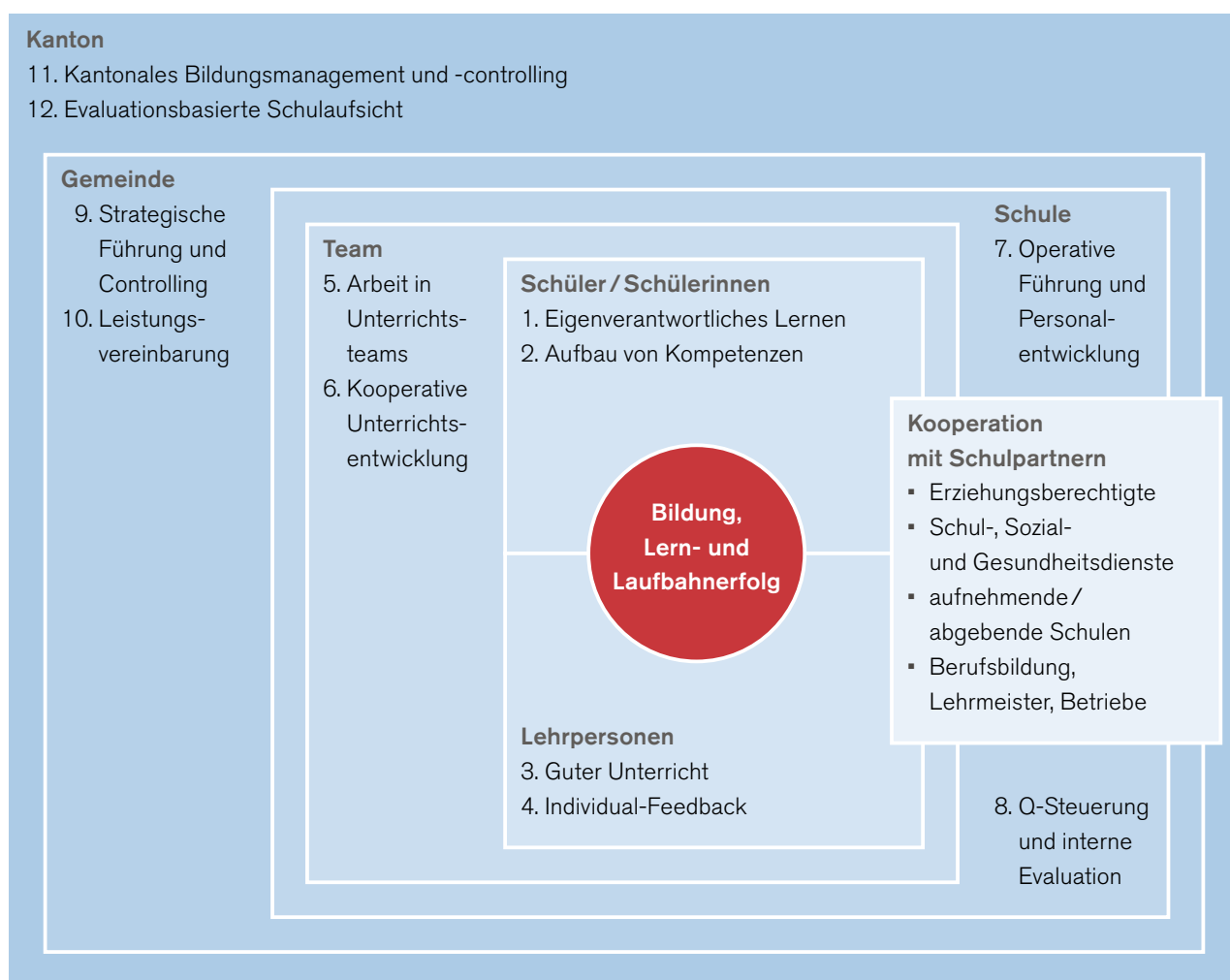
unabdingbare Schlüsselkompetenzen

- für eine erfolgreiche individuelle Lebens- und Berufsgestaltung
- für eine funktionierende Gesellschaft

## 4. Die Elemente eines unterrichtszentrierten Qualitätsmanagements im Überblick

Das Qualitätsmanagement umfasst sechs Handlungsebenen mit je zwei Elementen. 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. Dazu kommt ein gemeinsamer Fokus, auf den sich alle Elemente beziehen, nämlich das gemeinsame Ziel einer hohen Bildungsqualität der Lernenden. Das Zusammenspiel der Handlungsebenen bzw. Elemente lässt sich mit dem folgenden Modell illustrieren:

Alle zwölf Elemente gruppieren sich um das Ziel einer Schule, die eine gute Bildung für die Lernenden anstrebt. Dazu kommt – als wichtiges ergänzendes Element – die Kooperation mit Partnern der Schule. Diese ist auf allen Handlungsebenen wichtig: auf der Ebene der Schülerinnen und Schüler und Lehrerpersonen steht die Zusammenarbeit mit den einzelnen Erziehungsberechtigten im Vordergrund. Auf den weiteren Handlungsebenen geht es darum, mit externen Partnern zu kooperieren, um die Bildungschancen der Lernenden zu verbessern.



|                                  |             |                                                                             |
|----------------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| <b>Der gemeinsame Fokus</b>      |             | Hohe Bildungsqualität, Lern- und Laufbahnerfolg                             |
| Schülerin/<br>Schüler            | Element 1:  | Eigenverantwortliches Lernen (individuell und kooperativ)                   |
|                                  | Element 2:  | Aufbau von Kompetenzen<br>(Methoden-, Sach-, Sozial- und Selbstkompetenzen) |
| Lehrerin/<br>Lehrer              | Element 3:  | Guter Unterricht                                                            |
|                                  | Element 4:  | Individual-Feedback                                                         |
| Team                             | Element 5:  | Arbeit in Unterrichtsteams                                                  |
|                                  | Element 6:  | Kooperative Unterrichtsentwicklung                                          |
| Schule                           | Element 7:  | Operative Führung und Personalentwicklung                                   |
|                                  | Element 8:  | Q-Steuerung und interne Evaluation                                          |
| Gemeinde                         | Element 9:  | Strategische Führung und Controlling                                        |
|                                  | Element 10: | Leistungsvereinbarung                                                       |
| Kanton                           | Element 11: | Kantonales Bildungsmanagement und -controlling                              |
|                                  | Element 12: | Evaluationsbasierte Schulaufsicht                                           |
| <b>Auf allen Handlungsebenen</b> |             | Kooperation mit Schulpartnern                                               |





## Elemente des Qualitätsmanagements

### Teil II

## 5. Der gemeinsame Fokus: Hohe Bildungsqualität, Lern- und Laufbahnerfolg

Eine gute Allgemeinbildung bildet eine zentrale Basis für die individuelle Lebensgestaltung und ist gleichzeitig eine wichtige Voraussetzung für schulischen und beruflichen Erfolg. Eine fundierte Allgemeinbildung ist in unserer modernen Wissensgesellschaft unabdingbar geworden: Sie erlaubt, sich in der Informations- und Wissensflut zurechtzufinden und lebenslang lernen zu können. Allgemeinbildung beschränkt sich jedoch keineswegs auf das inhaltliche Wissen des Lernstoffs. Das unterrichtszentrierte Qualitätsmanagement im Kanton Glarus geht von einem erweiterten und ganzheitlichen Kompetenzbegriff aus:<sup>10</sup>

Entsprechend diesem erweiterten Leistungsbegriff wird Lernen nicht länger am behandelten Unterrichtsinhalt festgemacht, sondern der Lernerfolg misst sich daran, was Schülerinnen und Schüler am Ende grösserer Bildungsabschnitte wirklich können: Es geht um Handlungskompetenzen.

Reines Fach- und Faktenwissen allein genügt hier nicht, sondern es braucht fächerübergreifende Kompetenzen, die den Erwerb nachhaltigen Handlungswissens überhaupt ermöglichen. Dieses Thema ist aus den folgenden Gründen für einen guten Unterricht besonders bedeutsam:

Eine zunehmende Zahl von Schülerinnen und Schülern

- beherrscht die für sie wirksamen Lern- und Arbeitstechniken nicht → *mangelnde Methodenkompetenz*
- benimmt sich ungünstig (u.a. in der Kooperation in Gruppen) und erschwert den Unterricht → *mangelnde Sozialkompetenz*
- hat zu wenig Bewusstheit über sich selbst und über ihr Verhalten, kennt ihre optimalen Lern- und Arbeitsrhythmen nicht, verfügt über zu wenig Selbstdisziplin → *mangelnde Selbstkompetenz*

So werden diese *überfachlichen Kompetenzen* zum limitierenden Faktor für einen effektiven Unterricht. Ein gezielter und koordinierter Kompetenzaufbau verhilft Schulen zu einem entscheidenden Qualitätsgewinn. Dies bedeutet:

- Lehrpersonen orientieren sich an gemeinsamen überfachlichen Kompetenzzielen.
- Sie planen dazu einen gezielten Aufbau über Klassen und Stufen hinweg.

- Dazu stellen sie kooperativ und arbeitsteilig geeignete Lerneinheiten zusammen und machen sie allen Lehrpersonen verfügbar.
- Sie beobachten, beraten und reflektieren gemeinsam deren Einführung in kooperativen Lerngemeinschaften.

Der individuelle Lern- und Laufbahnerfolg hängt in der heutigen Gesellschaft und Arbeitswelt weitgehend von diesen überfachlichen Kompetenzen ab. Das Qualitätsmanagement des Kantons Glarus stellt deshalb die Förderung dieser Kernkompetenzen ins Zentrum aller Bemühungen. Die nachfolgend beschriebenen Elemente des Qualitätsmanagements werden untereinander zusammenpassend gestaltet und direkt oder indirekt so ausgerichtet, dass sie ihren Beitrag zu dieser übergeordneten Zielsetzung leisten können.

<sup>10</sup> Brägger, G. (2009). schulentwicklung.ch GmbH

| Sachkompetenz<br>und Kulturtechniken                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Methodenkompetenz<br>(Lernkompetenz)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Sozialkompetenz                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Selbstkompetenz                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sprachenkenntnisse</b><br>(Lese- und Schreibfähigkeiten, Fremdsprachenfähigkeiten...)<br><br><b>Mathematisch-naturwissenschaftliche Fähigkeiten</b><br>(beobachten, vergleichen, experimentieren...)<br><br><b>Wissen</b><br>(Fakten, Regeln, Begriffe, Definitionen...)<br><br><b>Konstruieren</b><br>(gestalten, schreiben, strukturieren, modellieren...)<br><br><b>Verstehen</b><br>(Phänomene, Argumente, Erklärungen...)<br><br><b>Erkennen</b><br>(Unterschiede und Zusammenhänge erkennen...)<br><br><b>Urteilen</b><br>(Sachverhalte, Themen, Massnahmen... beurteilen) | <b>Informationen verarbeiten</b><br>(recherchieren, nachschlagen, lesen, zusammenfassen...)<br><br><b>Organisieren</b><br>(über Arbeitstechniken verfügen, planen, ordnen...)<br><br><b>Präsentieren</b><br>(gestalten, visualisieren, vortragen...)<br><br><b>Probleme lösen</b><br>(brainstormen, bewerten, entscheiden...)<br><br><b>Reflektierendes Lernen</b><br>(bilanzieren, beurteilen, kritisieren...)<br><br><b>Lernstrategien einsetzen</b><br>(Lernkärtchen einsetzen, visualisieren, markieren, aus Fehlern lernen...) | <b>Kommunizieren</b><br>(sprechen, zuhören, fragen, diskutieren...)<br><br><b>Argumentieren</b><br>(begründen, Perspektiven wechseln...)<br><br><b>Kooperieren</b><br>(unterstützen, regeln, mitarbeiten, integrieren...)<br><br><b>Miteinander lernen</b><br>(wechselseitig lehren und lernen...)<br><br><b>Konflikte lösen</b><br>(Kritik üben und annehmen, Gespräche leiten, beraten...) | Entwicklung von:<br><br><b>Selbstvertrauen</b><br>(Selbstwirksamkeit, Selbstwertgefühl, Zuvorsicht...)<br><br><b>Verantwortungsbereitschaft</b><br>(Verantwortung für sich, andere, die Umwelt übernehmen...)<br><br><b>Motivation und Lernfreude</b><br>(sich fürs Lernen motivieren, eigene Lernziele setzen...)<br><br><b>Werthaltungen</b><br>(Respekt, Wertschätzung...)<br><br><b>Frustrationstoleranz</b><br>(mit Belastungen und Misserfolgen umgehen lernen...)<br><br><b>realistischem Selbstbild</b><br>(eigene Stärken und Schwächen erkennen, sich wahrnehmen...) |

## 6. Schülerinnen und Schüler

Wichtigster Bezugspunkt des Qualitätsmanagements sind die Lernprozesse und Lernergebnisse der Schülerinnen und Schüler. Eine Schule, die an einem nachhaltigen Lernen ihrer Schülerinnen und Schüler interessiert ist, wird deshalb in ihrer Mehrjahresplanung Schwerpunkte setzen, die eine systematische Förderung und Beurteilung der Kompetenzen von Lernenden zum zentralen Bezugspunkt der Qualitätsentwicklung machen.

### Element 1:

## Eigenverantwortliches Lernen

### Kurzbeschreibung

Wer Lernenden zu mehr Erfolg verhelfen will, muss sie dafür befähigen, mehr Verantwortung für ihr Lernen zu übernehmen, sich besser in ihren Leistungen und ihrem Lernverhalten einschätzen und selbst regulieren zu können. Eine Kernaufgabe heutiger Schulen besteht deshalb darin, die Schülerinnen und Schüler zu einem altersgerechten eigenverantwortlichen Lernen und Arbeiten zu erziehen.

«Guter Unterricht ist ein Unterricht, in dem mehr gelernt als gelehrt wird» (Weinert<sup>11</sup>). Guter Unterricht zeichnet sich dadurch aus, dass Schülerinnen und Schüler verschiedene Möglichkeiten haben, selber im Lernen aktiv zu sein, selbstständig Informationen zu verarbeiten, zu recherchieren, zu experimentieren, zu präsentieren, zu üben und zu wiederholen. Vielfältige Handlungs- und Trainingsmöglichkeiten geben Gelegenheit, Fähigkeiten und Fertigkeiten zu entwickeln und zu vertiefen. Ein solcher Unterricht

- führt zu mehr Lernerfolgen für alle Schülerinnen und Schüler
- fördert gleichzeitig das fachliche und überfachliche Lernen
- trägt zu positiven zwischenmenschlichen Beziehungen und zu einem guten Lernklima bei.

Eigenverantwortliches Lernen ist

- individuell:
  - binnendifferenziertes Lernen
  - individuelle Auseinandersetzung mit dem Lerninhalt
  - Aufgaben mit unterschiedlichem Schwierigkeitsgrad
- kooperativ:
  - voneinander lernen
  - miteinander lernen
  - füreinander lernen
- methodenkompetent:
  - Lerntechniken erlernen und nutzen
  - eigene Lernstrategien einsetzen
  - das Lernen reflektieren
- im Fachunterricht verankert:
  - in den Schulfächern integriert
  - in unterschiedlichsten Lernsituationen gepflegt

<sup>11</sup> Franz E. Weinert: Guter Unterricht ist ein Unterricht, in dem mehr gelernt als gelehrt wird. In Freund, J., Gruber, H. und Weidinger, W. (Hrsg.): Guter Unterricht – Was ist das? Aspekte von Unterrichtsqualität (S. 7–18). Wien 1998, ÖBV Pädagogischer Verlag

### Ziele

- Es stehen allen Lehrpersonen binnendifferenzierende und schüleraktivierende Lernangebote zur Verfügung und sie werden eingesetzt.
- Die Lernenden sind mit den für sie passenden Lernstrategien und Arbeitstechniken vertraut.
- Die Lernenden arbeiten individuell und kooperativ mit geeigneten Lernformen.
- Die Lernenden übernehmen Verantwortung für ihr eigenes Lernen.

### Eingesetzte Mittel

- Methoden- und Aufgabenpool für individualisierende und kooperative Lernformen
- Schülertrainings zum eigenverantwortlichen Lernen und Arbeiten
- individuelle und schulinterne Weiterbildung zum Thema: Einführung des eigenverantwortlichen Lernens und schüleraktivierender Lernformen
- Unterrichtsplanung für die Umsetzung
- Unterrichtsbeobachtungsbogen, Befragungs- und Reflexionsinstrumente

### Ressourcen

- Erkenntnisse der Unterrichtsforschung
- finanzielle und zeitliche Mittel für individuelle und schulinterne Weiterbildungen (Methodentrainings)
- Zusammenarbeit im Unterrichtsteam
- gemeinsame, als verbindlich vereinbarte Qualitätsvorstellungen (Qualitätsleitbild, Beobachtungskriterien für den Unterricht, Befragungssitems in Schülerbefragungen etc.)

### Verantwortlichkeit

- Die einzelnen Schülerinnen und Schüler, ihre Erziehungsberechtigten und die Lehrpersonen tragen Verantwortung für die gezielte Förderung und Forderung des selbstständigen Lernens.

### Kennzeichen einer erfolgreichen Praxis

- Die Schulleitung vereinbart mit den Lehrpersonen in den Mitarbeitergesprächen Ziele, die sich auf das eigenverantwortliche Lernen der Schülerinnen und Schüler auswirken.
- Jede Lehrperson kann im Mitarbeitergespräch Auskunft geben, wie sie gegenwärtig ihren Unterricht reflektiert, die Lehr- / Lernformen und -methoden anpasst und weiterentwickelt (vgl. Element 6).
- Jedes Unterrichtsteam (vgl. Element 5) einigt sich auf schüleraktivierende und kooperative Lernformen, die es schrittweise im Unterricht einführt.

## Element 2:

## Aufbau von Kompetenzen

## Kurzbeschreibung

Nachhaltiger Kompetenzerwerb ist darauf angewiesen, dass Schülerinnen und Schüler im Unterricht die Möglichkeit haben, möglichst vielseitige Lernerfahrungen zu machen. Praktisches Tun und eigenständiges Lernen sind für das «Be-Greifen» einer Sache und den Erwerb von Handlungsfähigkeiten zentral.

Damit die Schülerinnen und Schüler die früher aufgeführten Kernkompetenzen erwerben können, brauchen sie einen Unterricht, der auf Schüleraktivierung ausgerichtet ist und Erfahrungslernen ermöglicht. Eine konsequente Förderung von Kernkompetenzen verlangt sowohl das Engagement der einzelnen Lehrpersonen als auch eine gemeinsame Strategie der ganzen Schule. Diese beinhaltet u. a. Folgendes:

*Gemeinsame Bildungsziele**in Form von Schülerkompetenzen vereinbaren:*

Die Schule wählt aus der Vielfalt möglicher Kernkompetenzen bewusst aus und vereinbart einzelne Kernkompetenzen als gemeinsame fächerübergreifende Bildungsziele.

*Kompetenzförderung durch gezielte Methodentrainings für Schülerinnen und Schüler:*

In schulinternen Weiterbildungen erproben die Lehrerinnen und Lehrer schüleraktivierende Lernmethoden, die sie anschliessend im eigenen Unterricht umsetzen. Die Auswahl dieser Methoden richtet sich nach den vereinbarten Kompetenzen, die man aufbauen möchte.

*Kompetenzbeurteilung:*

Kompetenzförderung verlangt auch nach einer erweiterten Beurteilungspraxis in den Schulen<sup>12</sup>. Nicht einfach das Abfragen von Lerninhalten darf heute im Vordergrund stehen, sondern es braucht Prüfungsformen, mit denen der Stand des Kompetenzzuwachses differenziert beurteilt werden kann. Dabei sind sowohl Formen der Selbstbeurteilung<sup>13</sup> als auch der Fremdbeurteilung<sup>14</sup> sinnvoll.

*Kompetenzförderung der Lehrpersonen**durch gezielte operative Führung und Personalentwicklung (vgl. Element 7):*

Die Schulleitung plant in ihrer Mehrjahresplanung eine systematische Weiterqualifizierung der Lehrpersonen.

## Ziele

- Die Lehrpersonen planen den Erwerb der Sach-, Selbst-, Sozial- und Methodenkompetenz durch die Schülerinnen und Schüler über verschiedene Klassenstufen hinweg. Geeignete Methoden ermöglichen den gleichzeitigen Erwerb verschiedenartiger Kompetenzen.
- Die Beurteilung der Schülerinnen und Schüler bezieht sich auch auf die überfachlichen Kompetenzen und schliesst eine Selbst- und Fremdbeurteilung mit ein. Der Kompetenzzuwachs wird erfasst und zurückgemeldet.
- Die Lehrpersonen verwenden zu diesem Zweck Prüfungsformen, die Aufschluss darüber geben können, inwieweit Schülerinnen und Schüler nachhaltig Kompetenzen erworben haben und diese längerfristig abrufen können.

## Eingesetzte Mittel

- Zusammenarbeit im Unterrichtsteam: Unterrichtsplanung (gezielter Kompetenzerwerb, dafür geeignete Methoden), Feedback und kollegiale Unterstützung (vgl. Elemente 4, 5 und 6), systematische Praxisreflexion (vgl. Element 6)
- gemeinsame Bildungsziele der Schule in diesen überfachlichen Kompetenzen: Schwerpunkte, an denen verbindlich gearbeitet wird und die ein lernförderliches Zusammenleben in Klasse und Schulhaus wie auch erweiterte oder kooperative Lernformen überhaupt erst möglich machen
- Schülertrainings zum eigenverantwortlichen Lernen und Arbeiten
- Beobachtungs- und Feedbackinstrumente für den Unterricht (für kollegiales Unterrichtsfeedback und Schülerfeedback)

<sup>12</sup> Vgl. dazu: Brägger, Gerold und Posse, Norbert: Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES) Bd. 1. Bern 2007, h.e.p.-Verlag, S. 95–111

<sup>13</sup> Formen kompetenzorientierter Selbstbeurteilung: Beratungstische, Lernpartnerschaften, Lernjournale, Selbsteinschätzungsbogen, Lernwegportfolios u. a.

<sup>14</sup> Formen kompetenzorientierter Fremdbeurteilung: z. B. Beurteilungsraster mit Kompetenzstufen, Orientierungsarbeiten, webbasierte Lernstandserhebungen wie Klassencockpit und Stellwerk, LernLot, Leistungsmessungen im Rahmen von HarmoS, Beurteilungsportfolios, Lernentwicklungsberichte u. a.

### Ressourcen

- finanzielle und zeitliche Mittel für individuelle und schulinterne Weiterbildungen zu den Themen:
  - Förderung der Sach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz
  - Förderung des eigenverantwortlichen Lernens / kooperative Lernformen
- Kompetenzraster zu den fachlichen und überfachlichen Kompetenzen
- Methodenpool für schüleraktivierende und kooperative Lernformen

- Die Schule holt gezielt Rückmeldungen ein, um herauszufinden, bis zu welchem Grad es ihr gelingt, entsprechende Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler aufzubauen und zu fördern.

### Verantwortlichkeit

Gemeinsame Verantwortung für die gezielte Förderung von Schülerkompetenzen:

- die einzelnen Schülerinnen und Schüler
- ihre Erziehungsberechtigten
- die Lehrpersonen
- Schulleitung (gemeinsame Bildungsziele der Schule)

### Kennzeichen einer erfolgreichen Praxis

- In der Mehrjahresplanung werden die Weiterbildung der Lehrpersonen sowie die Umsetzung der Kompetenzförderung und -beurteilung der Schülerinnen und Schüler festgelegt.
- Verbindliche fächerübergreifende Bildungsziele für die Förderung der fachlichen und überfachlichen Kompetenzen sind im Rahmen des Lehrplans festgelegt.
- Die Kompetenzförderung der Schule ist auf die Anforderungen ausgerichtet, die für den späteren Schul- und Berufserfolg massgebend sind.
- Für die Lehrpersonen stehen passende Methodensets für die Förderung der überfachlichen Kompetenzen zur Verfügung.
- Jede Lehrperson arbeitet mit Schülerinnen und Schülern jeweils gezielt an einzelnen überfachlichen Kompetenzen.
- Die Lehrpersonen setzen Beurteilungsformen ein, die eine differenzierte Selbst- und Fremdbeurteilung des Lernstandes und des Kompetenzzuwachses der Schülerinnen und Schüler erlauben. Die Schule hat hierzu gemeinsame Vereinbarungen getroffen und Instrumente etabliert.

## 7. Lehrpersonen

Kompetente, motivierte und gesunde Lehrerinnen und Lehrer sind die wichtigste Ressource jeder Schule. Gute Schulen «leben» davon, dass jede Lehrperson an ihrer professionellen und persönlichen Weiterentwicklung kontinuierlich arbeitet. Indem Lehrpersonen regelmässig ihre eigene Arbeit reflektieren, Feedback einholen und sich in Teams an der Weiterentwicklung des Unterrichts beteiligen, leisten sie einen unverzichtbaren Beitrag zur Qualität der Schule und zur Qualität der eigenen Arbeit.

Auch wenn Teamarbeit in der Schule eine zunehmend bedeutsame Rolle spielt (vgl. Elemente 5 und 6), nimmt das individuelle Handeln der Lehrperson dennoch viel Raum ein. Für die Qualität ihrer Praxis ist daher das individuelle Lernen und Optimieren zentral.

### Element 3:

## Guter Unterricht

### Kurzbeschreibung

Sich auf den Unterricht als Kernaufgabe der Schule zu besinnen, ist ein wichtiges Anliegen vieler Lehrerinnen und Lehrer. Ein gelungener Unterricht ist eine der bedeutsamsten Quellen der Berufszufriedenheit für viele Lehrpersonen. Sie schätzen die Arbeit mit den Kindern oder Jugendlichen und ihren pädagogischen und didaktischen Spielraum beim Unterrichten.

Guter Unterricht ist motivierend, leistungswirksam und entwicklungsförderlich. Guter Unterricht kann auf sehr verschiedene Weise, 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 Instrument sein, den eigenen Unterricht zu reflektieren und weiterzuentwickeln.

Wirksamer Unterricht fördert das aktive Lernen und den Kompetenzerwerb der Schülerinnen und Schüler. Er orientiert sich an einem umfassenden Kompetenzbegriff (vgl. Kap. 5). Da Lernen ein individueller Vorgang ist, kommt der Gestaltung der Lernarrangements eine besondere Bedeutung zu. Die Wirksamkeit des Lernens steht und fällt damit, inwieweit es gelingt, individuellen Zugängen, Neigungen, Interessen, Arbeitsweisen und Denkstilen gerecht zu werden. Daher muss die Unterrichtsgestaltung auf das (unterschiedliche) Lernen der Schülerinnen und Schüler ausgerichtet sein.

### Merkmale guten Unterrichts<sup>15</sup>:

- 1 effiziente Klassenführung
- 2 lernförderliches Unterrichtsklima
- 3 vielfältige Motivierung
- 4 Strukturiertheit und Klarheit
- 5 Wirkungs- und Kompetenzorientierung
- 6 Orientierung an den Schülerinnen und Schülern
- 7 Förderung des aktiven, selbstständigen Lernens
- 8 Variation von Methoden und Sozialformen
- 9 Konsolidierung, Sicherung intelligentes Üben
- 10 Umgang mit Heterogenität und gute Passung  
(Ziele, Lernvoraussetzungen, Unterrichtsgestaltung)

<sup>15</sup> Helmke, Andreas: Unterrichtsqualität erfassen, bewerten, verbessern. Seelze-Velber 2003 (Kallmeyer); siehe auch: Meyer, Hilbert: Was ist guter Unterricht? Berlin 2004 (Cornelsen-Scriptor)

### Ziele

- Die Lehrpersonen orientieren sich an gut erforschten Kriterien für einen guten Unterricht. Priorität haben die Kriterien, welche z.B. in einem Qualitätsleitbild der Schule vereinbart sind.
- Die Lehrpersonen kennen den Leistungsstand ihrer Klasse und vergleichen ihn periodisch mit solchen aus Klassen aus ihrer Gemeinde oder grösseren Regionen. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse fliessen in die Unterrichtsplanung ein.

### Eingesetzte Mittel

- Vergleichsprüfungen (gemeindeintern oder regional, wie z.B. Klassencockpit, Stellwerk u.a.), Lernstandserhebungen und klassenübergreifende Leistungsmessungen
- Unterrichtsplanung
- Teamanlässe, in denen Kriterien für guten Unterricht bezeichnet und geeignetes Unterrichtsmaterial aus den Unterrichtsteams für alle Lehrpersonen vorgestellt werden
- Unterrichtsbeobachtungsbogen (als Orientierungshilfe für die Lehrperson, fokussiert auf die Kriterien für guten Unterricht)

### Ressourcen

- individuelle und schulinterne Weiterbildungen (Forschungsergebnisse und eigene Erfahrungen zu erfolgreicher Lehr- / Lernpraxis)
- Erkenntnisse der Unterrichtsforschung (z.B. von A. Helmke oder H. Meyer) mit Kriterien für einen guten Unterricht
- Qualitätsleitbild
- Erfahrungen anderer Lehrpersonen (Best Practice)
- Budget für Vergleichsprüfungen (z.B. Klassencockpit, Stellwerk, gemeindeeigene Prüfungen u.a.)
- Den Schulen stehen finanzielle und zeitliche Mittel für individuelle und schulinterne unterrichtsbezogene Weiterbildungen zur Verfügung.
- Referenzrahmen Schulqualität im Überblick

### Verantwortlichkeit

- Die primäre Verantwortung für die eigene professionelle Weiterentwicklung liegt bei der einzelnen Lehrperson.
- Schulleitung (gemeinsame Weiterbildung und individuelle Zielvereinbarungen für Lehrpersonen)

### Kennzeichen einer erfolgreichen Praxis

- Die Lehrpersonen überprüfen die Wirkungen des Unterrichts und nutzen dafür klassenübergreifende Lernstands-Erhebungen<sup>16</sup>.
- Die Vergleichsprüfungen werden mit Parallelklassen-Lehrpersonen besprochen.
- Jede Lehrperson optimiert einzelne Kriterien für einen guten Unterricht.
- Die Schulleitung vereinbart mit den Lehrpersonen in den Mitarbeitergesprächen Ziele, die sich auf den Unterricht beziehen.

<sup>16</sup> Als klassenübergreifende Lernstandserhebungen können z.B. genutzt werden: von den Lehrpersonen erstellte Vergleichsarbeiten zwischen Parallelklassen, Orientierungsarbeiten als lernzielorientierte Hilfen zur Beurteilung (ein Projekt der Bildungsregion Zentralschweiz: [www.zebis.ch/oa/index.php](http://www.zebis.ch/oa/index.php)); webbasierte Leistungsmessungen wie Klassencockpit und Stellwerk

## Element 4:

## Individual-Feedback

**Kurzbeschreibung**

Sich auf den Unterricht als Kerngeschäft der Schule zu besinnen, ist für jede Lehrperson mit der professionellen (Selbst-)Verpflichtung verbunden,

- den eigenen Unterricht ins Zentrum des beruflichen Lernens und der persönlichen Qualitätspflege zu rücken
- die Wirksamkeit der gewählten Lehr- und Lernformen zu prüfen
- Feedback zu nutzen, um herauszufinden, unter welchen Bedingungen Schülerinnen und Schüler erfolgreich und motiviert lernen können
- sich eigener Stärken und Schwächen in der Unterrichtsführung bewusst zu werden und
- sich Ziele für die Verbesserung des eigenen Unterrichts zu setzen.

Eines der wichtigsten Lerninstrumente ist das individuelle Feedback. Es erlaubt der einzelnen Lehrperson, ihren «blinden Flecken», ihren Stärken und Schwächen, der Wirkung ihres Handelns auf die Spur zu kommen. Die Lehrperson holt gezielt Feedbacks von Schülerinnen und Schülern, Kolleginnen und Kollegen sowie Erziehungsberechtigten ein. Die Rückmeldungen helfen, die eigene pädagogische Praxis zu optimieren und weiterzuentwickeln.

Zusammen mit der Beurteilung durch die Schulleitung im Mitarbeitergespräch (vgl. Element 7) ergibt sich so eine 360°-Rückmeldung, die der Lehrperson hilft, ihr professionelles Handeln bedürfnis- und bedarfsgerecht auszurichten. An der Schule entsteht eine Feedback-Kultur, in der Lernbereitschaft nicht nur als eine individuelle, sondern auch als eine institutionelle Haltung wahrnehmbar ist.

Beim Feedback von Lernenden und Erziehungsberechtigten geht es nicht darum, nun auch den Lehrpersonen «Noten» zu erteilen. Vielmehr steht die gegenseitige Information über das Unterrichts- und Lerngeschehen im Vordergrund: *«Was müssen wir voneinander wissen, damit das Lehren und Lernen optimal gelingen kann?»* Eine solche Haltung signalisiert, dass nicht allein die Lehrpersonen für das Gelingen des Unterrichts verantwortlich sind. Das neue Paradigma wäre: *«Alle Beteiligten stehen für den Schul- und Bildungserfolg der Lernenden in der Pflicht. Sie tauschen miteinander ihre Wahrnehmungen aus und engagieren sich je in ihrer Rolle für den Bildungs- und Laufbahnerfolg der Schülerinnen und Schüler.»*

Hier steht nicht die Schule, sondern immer die einzelne Lehrperson im Fokus des Feedbacks. Sie holt die Feedbacks ein, hütet die Daten, wertet sie aus und berichtet den Feedbackgebenden, was sie daraus macht. Auf der institutionellen Ebene Schule spricht man von Evaluation (vgl. Element 8).

Individualfeedback erfolgt immer gezielt und dosiert. Eine Papierflut oder unnötige und unergiebig Arbeit werden möglichst vermieden. Neben schriftlichen Befragungen werden auch moderierte mündliche Feedbackformen gepflegt (z.B. im Rahmen von Klassenratsstunden).

**Ziele**

Die Lehrperson besitzt zum Lehr-/Lernprozess nützliche Rückmeldungen aus Sicht von Kolleginnen/Kollegen, Schülerinnen/Schülern, Erziehungsberechtigten und Abnehmern (360°-Feedback). Diese vermitteln ihr

- Informationen über – beabsichtigte und unbeabsichtigte – Wirkungen des individuellen Berufshandelns
- die Kenntnis von Wahrnehmungen, Werthaltungen und Erwartungen anderer relevanter Personen
- Wissen über die Wirkungen von bestimmten Lehr- und Lernformen
- Kenntnisse von «blinden Flecken» im eigenen Handeln
- Hinweise zur Optimierung und Verbesserung der eigenen Unterrichtspraxis
- einen offenen Austausch über das individuelle professionelle Handeln im Kollegium.

**Eingesetzte Mittel**

- Unterrichtsbeobachtungsbogen und weitere Instrumente für das kollegiale Unterrichtsfeedback
- Instrumente für das Schülerfeedback: Fragebogen und dialogische Kurzfeedbackformen für den Unterricht
- Instrumente für das Feedback von Erziehungsberechtigten: Fragebogen und dialogische Kurzfeedbackformen für Veranstaltungen mit Erziehungsberechtigten
- Unterrichtsbesuche und Feedback durch Kolleginnen/Kollegen (vgl. Element 6)

### Ressourcen

- schulinterne Weiterbildung zum kollegialen Unterrichtsfeedback (inkl. Feedbacktraining) und zu Formen des Feedbacks von Schülerinnen, Schülern und Erziehungsberechtigten
- Erkenntnisse der Unterrichtsforschung (z. B. von A. Helmke oder H. Meyer) mit Kriterien für einen guten Unterricht
- Instrumentensammlungen für das Individualfeedback: Unterrichtsbeobachtungsbogen, Fragebogen, dialogische Kurzfeedbackformen
- Referenzrahmen Schulqualität im Überblick

### Verantwortlichkeit

- Lehrperson: Für das Einholen und Auswerten der Feedbacks ist die einzelne Person verantwortlich. Die erhobenen Daten bleiben in ihrer Hand.
- Schulleitung: Sie sorgt mit Unterstützung und den geeigneten Instrumenten dafür, dass das Individualfeedback professionell durchgeführt wird.

### Kennzeichen einer erfolgreichen Praxis

- Regelmässig erleben die Lehrpersonen Unterrichtsbesuche, verbunden mit einem Feedbackgespräch, das sich auf gemeinsam vereinbarte Kriterien abstützt. Dies leisten Kolleginnen und Kollegen wie auch die Schulleitung.
- Regelmässig findet ein Schülerfeedback zu relevanten Fragestellungen statt. Es unterstützt die Lehrperson und die Lernenden in ihrem Handeln im Dienste eines lernförderlichen Unterrichtsgeschehens.
- In sinnvollen Abständen holt die Lehrperson ein Feedback von Erziehungsberechtigten ein.
- Nach Übertritten findet zwischen den Lehrpersonen der abgebenden und der abnehmenden Stufe ein kriteriengestütztes Feedbackgespräch statt.
- Die Feedbackergebnisse und Folgerungen daraus sind den Feedback-Gebenden bekannt.

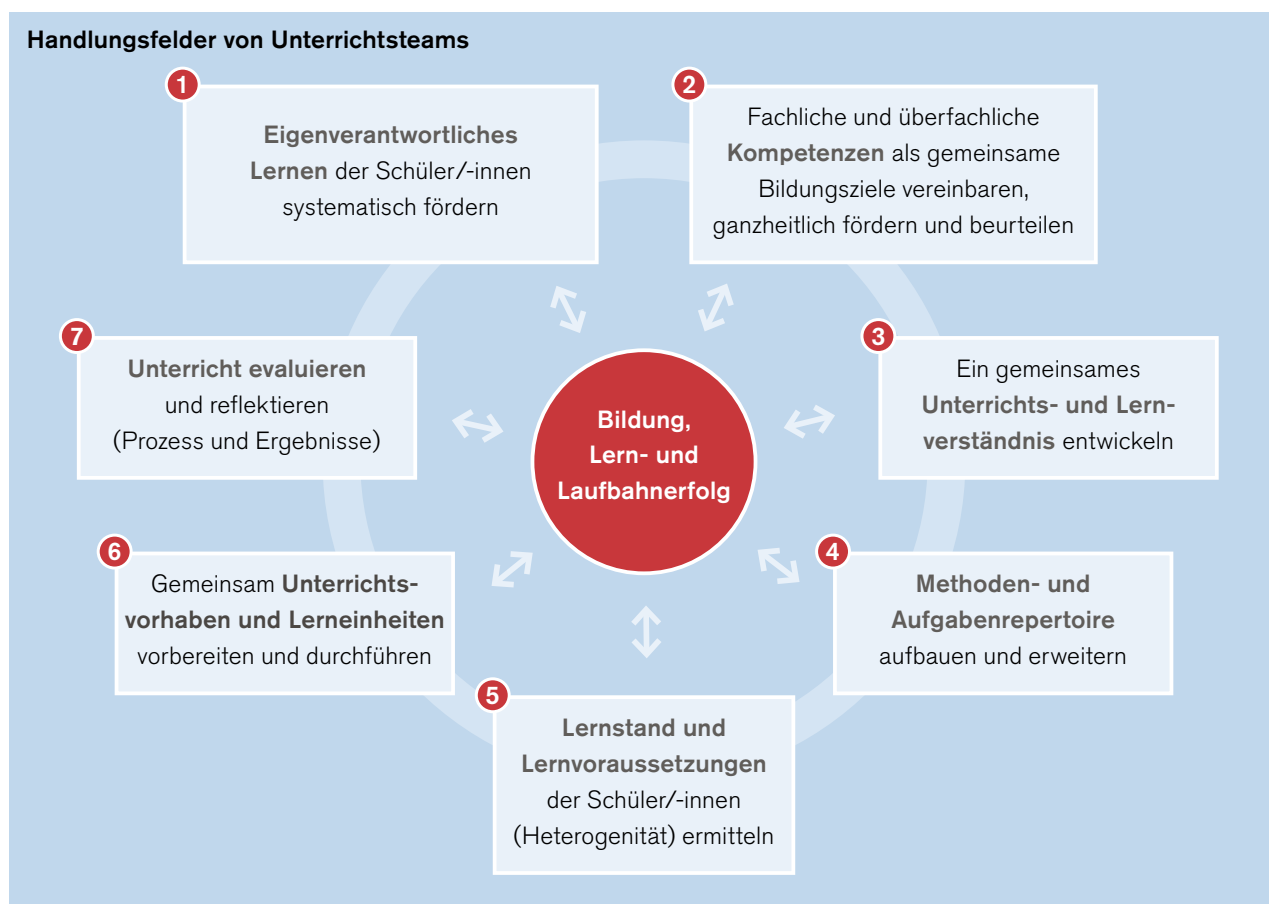
## 8. Team

Der Unterricht ist das Herzstück der Schule. Deshalb muss sich die schulinterne Zusammenarbeit vor allem auf den Unterricht und das Lernen beziehen. Kooperation macht für viele Lehrpersonen vor allem dann Sinn, wenn sie die eigene Unterrichtsarbeit unterstützt und als Gewinn bringend erlebt wird: «Kooperation wird dann als besonders motivierend betrachtet, wenn sie direkt etwas für den Unterricht bringt oder wenn schulnahe Themen, welche alle betreffen, aufgegriffen werden, so etwa Gewalt auf dem Pausenplatz, Suchtverhalten oder Disziplin.»<sup>17</sup>

Innovative Schulen haben in den letzten Jahren die wachsende Bedeutung des Wissens über die Lernprozesse von Schülerinnen und Schülern erkannt. Sie haben damit be-

gonnen, in Unterrichtsteams systematisch den Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen den Lehrpersonen zu pflegen. Diese professionellen Lerngemeinschaften befassen sich mit der Frage, wie Schülerinnen und Schüler lernen und welche Unterrichtsbedingungen ihnen helfen, dabei erfolgreicher und effektiver zu sein.

In den Unterrichtsteams geschieht die konkrete Umsetzung und Anwendung der Inhalte, welche die Schulleitung und das Kollegium als bedeutsam und verbindlich für ihre Schule bezeichnet haben. Unterrichtsteams handeln teila autonom, indem ihre Arbeit der Gesamtausrichtung ihrer Schule verpflichtet bleibt und stufen- oder fachspezifische Lösungen realisiert.



<sup>17</sup> Buholzer, Alois/Roos, Markus: Ergebnisse der Begleitevaluation. In: Büeler, Xavier/Buholzer, Alois/Roos, Markus (Hrsg.): Schulen mit Profil. Forschungsergebnisse. Brennpunkte. Zukunftsperspektiven (Innsbruck 2005), S. 87

## Arbeit in Unterrichtsteams

### Kurzbeschreibung

Unterrichtsteams sind kleine, professionelle, unterrichtsbezogene Arbeits- und Lerngemeinschaften. In Element 5 steht das Unterrichtsteam als Arbeitsgemeinschaft im Vordergrund.

Bei der Bildung von Unterrichtsteams kann einerseits die «horizontale» Zusammenarbeit gefördert und institutionalisiert werden: Klassen-, Jahrgangs-, Stufenteams. Andererseits kann die «vertikale» Kooperation in Fachteams gestärkt werden, die über die einzelnen Jahrgänge hinweg die fachliche Zusammenarbeit pflegen. Dies hängt von den aktuellen Entwicklungsbestrebungen ab, welche die Schule verfolgt.

Die Zusammenarbeit in Unterrichtsteams fördert dann die Effizienz, wenn nicht jede Lehrperson allein komplexe und aufwändige Arbeiten erledigen muss (z.B. das Aufbereiten von Übungsmaterial, damit ein ausreichendes binnendifferenzierendes Lernangebot zur Verfügung steht).

### Aktivitäten der Unterrichtsteams

#### (Fokus «professionelle Arbeitsgemeinschaft»):

- gemeinsame pädagogische Grundsätze (z.B. bei der Hausaufgabenpraxis) vereinbaren
- fachliche und überfachliche Bildungs- und Erziehungsziele vereinbaren, die gemeinsam im Unterricht angestrebt werden sollen
- Unterrichtsinhalte / Stoffkoordination in Jahresplänen absprechen
- den Einsatz der Schulischen Heilpädagoginnen und -pädagogen / Schulsozialarbeit / Unterstützungsdienste (Schulpsychologischer Dienst, Logopädischer Dienst etc.) koordinieren
- die Zusammenarbeit mit Schulischen Heilpädagoginnen und -pädagogen, Schulsozialarbeit, Unterstützungsdienst inhaltlich gestalten
- den Unterricht für die Schülerinnen und Schüler einer Stufe, eines Jahrgangs und / oder eines Fachs miteinander planen und (teilweise miteinander) durchführen
- Unterrichtsmaterialien arbeitsteilig aufbereiten und austauschen
- Lernstandsermittlungen vorbereiten
- die Leistungen der Schülerinnen und Schüler beurteilen (z.B. Festlegung von Beurteilungsmassstäben)
- Schülerinnen und Schüler besprechen (Lernstand, Betreuung, Förderung)
- erzieherische Absprachen treffen (z.B. Regeln und Disziplin)
- die Zusammenarbeit mit Erziehungsberechtigten koordinieren (z.B. gemeinsame Informationen für Erziehungsberechtigte).

### Ziele

- Die Lehrpersonen sind in einer zweckdienlichen Kooperation verbindlich organisiert, damit die Schule ihren heutigen komplexen Aufgaben genügen kann.
- In den Unterrichtsteams und in der Schule besteht Einigkeit über Grundsätze, Ziele und Unterrichtsinhalte, soweit dies sinnvoll ist.
- Der Einsatz und das Angebot der Heilpädagoginnen und -pädagogen und weiterer Dienste sind koordiniert.
- Es steht ein breites binnendifferenzierendes Angebot an Unterrichtsmaterial zur Verfügung.
- Jede Lehrperson hat Zugriff auf gut nutzbares Unterrichtsmaterial (Einführungsmethoden, Übungssammlungen, Prüfungsformen), sodass sie nicht alles selber aufbereiten muss. Folge: Die Tätigkeit der Lehrperson verlagert sich von der Stoffaufbereitung vermehrt in Richtung Lernbegleitung der Schülerinnen und Schüler.
- Dieses Unterrichtsmaterial ist insbesondere geeignet, den gezielten Kompetenzerwerb der Schülerinnen und Schüler zu unterstützen.
- Lehrpersonen wenden ein erweitertes und vertieftes Methodenrepertoire an.
- Stoffpläne sowie Hausaufgaben-, Prüfungs- und Beurteilungspraxis innerhalb der Schule divergieren nur noch gering.
- Die Schülerbeurteilung und die Übergänge zu anderen Stufen funktionieren zur beiderseitigen Zufriedenheit.
- Schülerinnen, Schüler und Erziehungsberechtigte erleben, dass schulinterne Absprachen getroffen werden und die relevanten Informationen fließen.

### Eingesetzte Mittel

- Zusammenarbeit im Unterrichtsteam als Arbeitsgemeinschaft
- Zielvereinbarung und Arbeitsplanung des Unterrichtsteams zu Beginn des Schuljahres (Inhalt: thematische Schwerpunkte und Ziele, Termine, Erwartungen, Gesprächsstruktur, Rollen u. a.). Sie werden von der Schulleitung genehmigt und sind dem Kollegium zugänglich.
- Grundsätze, Bildungs- und Erziehungsziele
- Lernstoff- und Einsatzplanungen (z. B. Schulische Heilpädagoginnen und -pädagogen)
- Unterrichtsplanungen, in denen Methoden und Inhalte so aufeinander abgestimmt sind, dass Kernkompetenzen systematisch verankert werden. Damit kann das eigenverantwortliche Arbeiten nach und nach immer stärker ausgedehnt werden.
- Ablagen auf dem Intranet: Unterrichtsmaterial, Vergleichsprüfungen etc.
- Absprachen mit Nachbarstufen
- Absprachen zur Erziehung und zur Arbeit mit Erziehungsberechtigten

### Ressourcen

- schulinterne Weiterbildung, die sich primär an die Unterrichtsteams wendet und deren alltagsbezogene Zusammenarbeit stärkt
- Weiterbildung für Leiterinnen und Leiter von Unterrichtsteams
- schulinterne Methodentrainings zur Erweiterung der Lehrkompetenzen der Lehrpersonen
- individuelle Weiterbildung von Lehrpersonen in kooperativen und schüleraktivierenden Lernformen (mit dem Auftrag, das Methodenrepertoire in den Unterrichtsteams weiterzuvermitteln)
- Aufwand und Ressourcen werden gemäss Berufsauftrag innerhalb der Jahresarbeitszeit definiert.
- Referenzrahmen Schulqualität im Überblick

### Verantwortlichkeit

- Die Schulleitung sorgt dafür, dass Unterrichtsteams gebildet bzw. weiter konsolidiert werden. Sie entscheidet über die personelle Zuordnung (insbesondere auch von Teilzeitlehrkräften) zu den Unterrichtsteams, deren Leitung und Ressourcen.

### Kennzeichen einer erfolgreichen Praxis

- Der Vorbereitungsaufwand wird längerfristig reduziert.
- Der Unterricht wird zu einer gemeinsamen professionellen Aufgabe; er ist entprivatisiert.
- Eine ganze Reihe von Absprachen (Hausaufgabenpraxis, Prüfung und Beurteilung...) wird eingehalten; dies verleiht der Schule ein einheitliches pädagogisches Profil.
- Jede Lehrperson mit einem lokal zu definierenden Mindestpensum gehört zu einem festen Unterrichtsteam (wobei die Teilnahme an Sitzungen schulintern zu regeln ist).
- In der Schuljahresplanung sind bestimmte Zeitgefässe für eine regelmässige Zusammenarbeit in Unterrichtsteams reserviert (z. B. Teamsitzungen, pädagogische Halbtage, schulinterne Weiterbildungen etc.).
- Jedes Unterrichtsteam sorgt für eine Struktur, die seiner Tätigkeit zum Erfolg verhilft. Es klärt Auftrag, Ziele, Zuständigkeiten, Planung, Auswertung und Berichterstattung.
- Die in den Unterrichtsteams oft arbeitsteilig erarbeiteten Aufgaben- und Methodensammlungen stehen allen Lehrpersonen auf einem gemeinsamen Schulserver zur Verfügung.
- Die Qualität der Lernangebote verbessert sich, indem immer mehr Lehrpersonen schüleraktivierendes, binnendifferenzierendes Material verwenden, das im umfassenden Sinne Kompetenzen fördert (vgl. Element 6).
- Jede Lehrperson ist in einem Unterrichtsteam integriert, leistet ihre Beiträge gemäss teaminternen Vereinbarungen und nutzt die Unterrichtsmaterial-Ablage.
- Die Klassenlehrpersonen und weitere Mitarbeitende der Schule, die unterrichten oder therapeutisch tätig sind, planen im Unterrichtsteam ihren Einsatz (Teamteaching, Betreuung von Schülergruppen und Einzelnen).
- Mit den Nachbarstufen bestehen einvernehmliche Absprachen in Zusammenhang mit Übertritten.

## Kooperative Unterrichtsentwicklung

### Kurzbeschreibung

Unterrichtsteams sind kleine, professionelle, unterrichtsbezogene Arbeits- und Lerngemeinschaften. In Element 6 steht das gemeinsame Lernen im Vordergrund.

Erstrangiges Ziel von Unterrichtsteams ist es, das Lernen von Schülerinnen und Schülern besser zu verstehen und sich mit dem eigenen Unterricht konstruktiv-kritisch auseinanderzusetzen. Der Unterricht wird so weiterentwickelt, dass die Arbeits- und Lernleistungen sowie die Zufriedenheit der Lehrpersonen und Lernenden steigen.

In Unterrichtsteams lernen Lehrpersonen voneinander und miteinander. Ziel der kooperativen Unterrichtsentwicklung ist die Erweiterung und Vertiefung der Methodenkompetenz von Lehrerinnen und Lehrern und von Schülerinnen und Schülern. Die Lehrpersonen lernen handlungs- und transferorientiert. In periodischen schulinternen Weiterbildungen lernen sie Methoden und Instrumente kennen, die sie dann in der Arbeit mit den Schülerinnen und Schülern im Unterricht einsetzen und erproben. Es handelt sich einerseits um Lehr-, Lern-, Kommunikations-, Kooperations- und Konfliktlösemethoden, andererseits um Beurteilungs- und Feedbackinstrumente (für eine ganzheitliche Beurteilung von Schülerkompetenzen sowie für Schüler- und Kollegialfeedbacks zum Unterricht).

Das eigenständige (individuelle, kooperative, methodenkompetente) Lernen in Lehrer- und Schülertrainings ist das Herzstück der Unterrichtsentwicklung. Es verbindet alle anderen Elemente. In dem Maße, wie Lehrpersonen erfahren, wie nutzbringend die verstärkte Zusammenarbeit für den eigenen Unterricht ist, werden auch Entlastung und gemeinsamer Erfolg spürbar. Die Teamentwicklung wird gefördert, das Schulklima verbessert sich, die Lernerfolge der Schülerinnen und Schüler nehmen zu. Durch eine konsequente Verzahnung von Methodentrainings, gemeinsamer Unterrichtsvorbereitung und -auswertung sowie durch den gezielten Einsatz von Feedback- und Evaluationsmethoden kann eine nachhaltige und gesundheitsbewusste Unterrichtsentwicklung betrieben werden.

### Aktivitäten der Unterrichtsteams

#### (Fokus «professionelle Lerngemeinschaft»):

- Erfahrungsaustausch zu den gemeinsamen Grundsätzen, zur Inhalts- und Stoffkoordination
- Reflexion der Zusammenarbeit mit den Schulischen Heilpädagoginnen und -pädagogen
- Erfahrungsaustausch und Fallberatungen zu den gemeinsam erarbeiteten Lernzielkontrollen, Unterrichts- und Beurteilungsmaterialien
- Lernstandsermittlungen interpretieren; die Lernvoraussetzungen und -potenziale der Schülerinnen und Schüler vergleichen; die Heterogenität deuten und verstehen; Folgerungen ziehen
- die Leistungen der Schülerinnen und Schüler reflektieren (z.B. Ergebnisse von Vergleichsarbeiten)
- die Wirksamkeit der erzieherischen Massnahmen und der Zusammenarbeit mit den Erziehungsberechtigten überprüfen
- Erfahrungsaustausch zum Aufbau des eigenverantwortlichen Lernens mit kooperativen Unterrichtsmethoden
- Interpretation der Feedbackergebnisse von Schülerinnen, Schülern und Erziehungsberechtigten: Folgerungen ziehen
- kollegiales Unterrichtsfeedback: Fokus auf der Methodenkompetenz von Lehrpersonen, Schülerinnen und Schülern im eigenverantwortlichen (individuellen, kooperativen, methodenkompetenten) Lernen
- Intervention: kollegiale Fallberatungen

### Ziele

- Lehrpersonen besitzen ein gemeinsames Unterrichts- und Lernverständnis.
- Lehrpersonen überprüfen, reflektieren und optimieren in kollegialen Lerngemeinschaften die Aufbauarbeit, die sie in den Unterrichtsteams geleistet haben.
- Lehrpersonen reflektieren und optimieren in kollegialen Lerngemeinschaften das Individualfeedback (vgl. Element 4).
- Es findet ein Austausch über gelungene Unterrichtserfahrungen statt.
- Kolleginnen und Kollegen kennen gegenseitig ihren Unterricht (inkl. Vor- und Nachbereitung).
- Unterricht wird gemeinsam reflektiert und weiterentwickelt.

### Eingesetzte Mittel

- Zusammenarbeit im Unterrichtsteam als Lerngemeinschaft: Intervention / kollegiale Beratung, Lernpartnerschaften, kollegiales Unterrichtsfeedback, Sitzungen
- Instrumente zur Standortbestimmung im Unterrichtsteam
- Gesprächs- und Feedbackregeln
- Ablaufraster für Interventionssitzungen

### Ressourcen (in Ergänzung zu Element 5)

- pädagogische Sitzungen mit Fokus «Lerngemeinschaft» in den Unterrichtsteams
- Weiterbildungs- und Beratungsangebote des Kantons (Grundangebot, Netzwerk) und der Gemeinde
- finanzielle Mittel und zeitliche Ressourcen

### Verantwortlichkeit

- Die Schulleitung ist verantwortlich für die Steuerung der Unterrichtsentwicklung im Gesamtzusammenhang der Schulentwicklung und für eine mittel- bis langfristige Weiterbildungsplanung.
- Leitungen der Unterrichtsteams

### Kennzeichen einer erfolgreichen Praxis (in Ergänzung zu Element 5)

- Die Unterrichtsteams zeichnen sich durch eine wohlwollend-kritische Vertrauenskultur aus.
- Die Lehrpersonen beteiligen sich in den Unterrichtsteams so, dass die Zusammenarbeit für alle Mitglieder und für ihren Unterricht als Gewinn bringend erlebt wird.
- Die Lehrpersonen erleben die Unterrichtsteams als erste, niederschwellige Unterstützungsressource.
- Der Einsatz der Schulischen Heilpädagoginnen und -pädagogen / Schulsozialarbeit / Unterstützungsdienste verläuft zur allgemeinen Zufriedenheit. Diese Fachpersonen können ihre spezifischen Kenntnisse in der Zusammenarbeit mit allen Lehrpersonen in den Unterricht einfließen lassen.
- In Unterrichtsbesuchen lässt sich eine Veränderung zum eigenständigen Lernen hin beobachten.
- Im kollegialen Unterrichtsfeedback ist ein aufbauendes, kritisches Feedback üblich.
- Es wird auf vorhandene Daten, Fakten oder Erfahrungen abgestützt. Daraus werden Folgerungen gezogen und Massnahmen abgeleitet.

- Die Beurteilungs- und die Übertrittspraxis zeichnen sich in der ganzen Schule durch eine gewisse Einheitlichkeit in ihrer Handhabung aus.

## 9. Schule

Der Führung der Schule kommt bei der Entwicklung und Sicherung der Schul- und Unterrichtsqualität eine Schlüsselrolle zu. Die unterrichtszentrierte Qualitätsentwicklung kann nur gelingen, wenn die Schulleitungen in die Lage versetzt werden, ihre erweiterten Aufgaben im Bereich der personellen, pädagogischen, administrativen, organisatorischen und finanziellen Führung der Schule auch wahrnehmen zu können. Schulleitungen brauchen für ihren anspruchsvollen Führungsauftrag klare Kompetenzen, angemessene Ressourcen und professionelle Qualifikationen.

Dabei muss deutlich gemacht werden: Qualitätsförderung ist eine Aufgabe der Schulleitung, sie ist aber auch eine Gemeinschaftsaufgabe von Unterrichtsteams (vgl. Elemente 5 und 6) und eine individuelle Aufgabe der Lehrpersonen (vgl. Elemente 3 und 4).

Bei den hier auf der Schulebene beschriebenen Elementen geht es um zwei zentrale Handlungsfelder der Schulführung: um die operative Führung und Personalentwicklung (vgl. Element 7) sowie die Q-Steuerung und interne Evaluation (vgl. Element 8). Die konkrete Ausgestaltung beider Elemente hängt massgeblich von den Leitungsstrukturen vor Ort ab. Bei den geleiteten Schulen muss im Qualitätsentwicklungskonzept der Schule deutlich unterschieden werden,

- wofür die Hauptschulleitung auf der Ebene «Schule» zuständig ist
- wofür die Schulleitung auf der Ebene «Schulhaus» zuständig ist.

### Element 7:

## Operative Führung und Personalentwicklung

### Kurzbeschreibung

#### Operative Führung

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 Schülerkompetenzen)
- schrittweiser Aufbau von Unterrichtsteams (Gestaltung der Schulorganisation in Richtung unterrichtsbezogener Kooperationseinheiten)
- Personalführung mit Unterrichtsbesuchen und Mitarbeitergesprächen (inkl. Zielvereinbarungen)
- ressourcenorientierte Personalentwicklung und Gesundheitsförderung
- Aufbau einer innerschulischen Feedback-Kultur
- interne Evaluation der pädagogischen Wirksamkeit der Schule.

#### Personalentwicklung

Die Schulleitung fördert die Selbstentwicklung des Personals durch Anerkennung und Nutzung der Ressourcen und Kompetenzen. Massnahmen der Personalentwicklung unterstützen Lehrerinnen und Lehrer darin, die wichtigsten Anforderungen ihres Berufs kompetent zu bewältigen. Sie fördern berufliche Kernkompetenzen, erhalten und fördern die Motivation sowie die Gesundheit der Lehrpersonen als wichtige Ressourcen.

Die Personalentwicklung durch die Schulleitung umfasst folgende Handlungsfelder<sup>18</sup>:

- systematische individuelle Förderung der Lehrpersonen (individuelle Weiterbildung, Begleitung in biografisch schwierigen Phasen, Personalportfolio-Arbeit u.a.)
- Teamentwicklung (für Unterstützung und Zusammenarbeit sorgen, gemeinsame Weiterbildung initiieren, für Impulse und konstruktives Feedback sorgen u.a.)
- konstruktiven Umgang mit gravierenden Qualitätsdefiziten (Coaching/Intervention in kritischen Situationen durchführen bzw. veranlassen u.a.).

<sup>18</sup> Ender, Bianca und Strittmatter, Anton: Personalentwicklung als Schulleitungsaufgabe. Innsbruck (2001), Studien Verlag

Die Schule macht Aussagen darüber, wie sie ihr Personal findet, einführt, erhält, fördert und wie sie sich von ihm trennt.

### Ziele

- Die Schule verbessert ihre Schul- und Unterrichtsqualität auf der Basis gemeinsam getragener Vorstellungen und Werte.
- Sie entwickelt sich zielbezogen, systematisch und in einem hohen Masse selbst gesteuert.
- Eine Mehrjahresplanung schafft verbindliche Grundlagen für
  - eine schrittweise und koordinierte Entwicklung der Schule und der Unterrichtsteams
  - die personelle Führung (Gewinnung, Einsatz von Lehrpersonen)
  - die pädagogische Führung (Schwerpunktsetzungen in Angebot und / oder Methodik-Didaktik)
  - die Überprüfung der Zielerreichung im Rahmen des QM-Konzepts
  - die Ressourcenplanung und -beschaffung
  - einen optimalen Einsatz des Personals.
- Detaillierte Jahres- und Projektplanungen strukturieren die Umsetzungsarbeit und helfen, Leerläufe und Doppelspurigkeiten zu vermeiden.
- Führungsstrukturen und Führungshandeln sind professionalisiert, insbesondere wird eine wirkungsvolle Personalführung etabliert.
- Die Lehrpersonen werden in ihrer Professionalität gefördert und gestärkt.
- Die führungsverantwortliche Person erhöht die Professionalität ihres unterstellten Personals. Sie
  - (an)erkennt, fördert und bewertet die Leistungen der Lehr- und Fachpersonen
  - nimmt eine Standortbestimmung vor, vereinbart und überprüft individuelle Ziele
  - trägt zur individuellen Weiterbildungsplanung bei und macht die Laufbahnplanung zum Thema.

### Eingesetzte Mittel

- Planungen: Mehrjahresplanung der Schule, Jahresplanungen, Projektplanungen. Die Planung der schulischen Aktivitäten ist eine Führungsaufgabe. Sie wird von der Schulleitung unter Einbezug des Kollegiums wahrgenommen.

- Die Mehrjahresplanung («Schulprogramm», «Entwicklungsplan»...) erfolgt rollend; das heisst: sie wird jährlich nachgeführt und an ihrem Ende um ein Jahr weitergeschrieben.

Sie orientiert sich am Schulleitbild, an der Leistungsvereinbarung mit der Gemeinde (vgl. Element 10) und an den von der Schule bezeichneten Qualitätszielen. Sie beinhaltet alle Bereiche, die von der Schulleitung verantwortet werden, namentlich die Vorhaben, die sich aus der Umsetzung des QM-Konzepts ergeben. Damit konkretisiert die Mehrjahresplanung, wie die acht Elemente des schulinternen Qualitätsmanagements umgesetzt werden sollen.

- Mitarbeiterführung: Unterrichtsbesuche und Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen, individuelle Weiterbildungsplanung, Beratung.

Das Mitarbeitergespräch (MAG) ist im Rahmen des Personalmanagements ein wichtiges Führungs- und Organisationsinstrument. Es trägt dazu bei, Aufgaben und Auftrag der Schule durch den bestmöglichen Einsatz des Personals fachkundig und effizient zu erfüllen. Das Gespräch dient der Förderung am Arbeitsplatz – im Bewusstsein um die Bedeutung lebenslangen Lernens. Gegenstand des Gesprächs ist alles, was für die Erfüllung des Berufsauftrags relevant ist: Leistungen, Sozial- und Persönlichkeitskompetenz, Arbeitsverhalten, Entwicklung von Erfahrung und Fachwissen, bei Leitungspersonen auch die Führungskompetenz und damit verbundene Aufgaben. Ein MAG ist sowohl für Lehrpersonen als auch für Leitungspersonen verpflichtend. Die Umsetzung erfolgt jeweils analog: die Lehrperson mit der Schulleitung, die Schulleitung mit der Hauptschulleitung.

Aus fachlicher Sicht ist es sinnvoll, das Mitarbeitergespräch im Jahresturnus durchzuführen. Dafür stellen die Gemeinden die benötigten Ressourcen zur Verfügung.

### Ressourcen

- Weiterbildung für Projektsteuerungsgruppen (Moderationstechniken, Projektmanagement)
- Vorlagen für die Erstellung von Mehrjahresplanungen und Projektaufträgen
- Musterhandbuch für das Qualitätsmanagement mit Konzepten, Verfahren und Instrumenten

**Element 8:****Qualitätssteuerung  
und interne Evaluation**

- Qualifizierung von Schulleitungen für die Personalführung und Personalentwicklung, die Steuerung der Unterrichtsentwicklung und des Qualitätsmanagements sowie der Unterrichtsbesuche und -beurteilung
- Personalmanagementkonzept (Personalgewinnung, -einführung, -erhaltung, -förderung, -trennung)
- Regelungen für das Mitarbeitergespräch: Merkblätter für die Schulleitung und Lehrpersonen
- Referenzrahmen Schulqualität im Überblick

**Verantwortlichkeit**

- Schulleitung
- Hauptschulleitung (Mitarbeitergespräch mit der Schulleitung)

**Kennzeichen einer erfolgreichen Praxis**

- Die Schule verfügt über eine Mehrjahresplanung sowie über Jahres- und Projektplanungen. Diese sind allen Beteiligten bekannt.
- Die Planungen werden als zweckdienlich erlebt und können in der Regel eingehalten werden.
- In den Planungen erkennen die Lehrpersonen ihre Einschätzung des Handlungsbedarfs wieder.
- Projekte haben klare Aufträge, zugewiesene Entscheidungskompetenzen, Leitungen, einen definierten Beginn und einen Abschluss.
- Neue Lehrpersonen werden mit Sorgfalt an ihrem Arbeitsort eingeführt.
- Die Planung ihres Einsatzes, ihrer Weiterentwicklung und Weiterbildung ist regelmässiger Gegenstand der Mitarbeitergespräche.
- Jede Lehrperson erhält Unterrichtsbesuche und erlebt Mitarbeitergespräche mit der Schulleitung.
- Schulleitung und Lehrperson sind sich einig über die individuellen Massnahmen zur Verbesserung der Unterrichtsqualität. Eindeutige Fortschritte sind dokumentiert.

**Kurzbeschreibung****Qualitätssteuerung**

Die Schule sorgt für ein gemeinsames Verständnis der Ziele des eigenen Qualitätsmanagements und beschreibt im schuleigenen Qualitätsmanagementkonzept geeignete Verfahren und Instrumente. Dieses kann als eine der Schule angepasste Version dieses Rahmenkonzepts dargestellt werden. Das QM-Konzept wird von der Schule erstellt.

In einem periodisch aktualisierten QM-Handbuch werden die Merkblätter und Unterlagen für die Verfahren und Instrumente gesammelt, sodass diese für alle verfügbar sind.

QM-Konzept und QM-Handbuch gehören zusammen: Das QM-Handbuch dokumentiert, was im QM-Konzept geplant und konzipiert worden ist. Beide sind praxisnah und so knapp wie möglich zu fassen: Während das QM-Konzept am Anfang der systematischen Qualitätsentwicklung steht, ist das QM-Handbuch die Quintessenz davon und wird im Verlauf der Zeit ständig ergänzt.

Sowohl das QM-Konzept als auch das QM-Handbuch werden regelmässig überprüft und bei Bedarf angepasst. Sie sind Instrumente der Q-Steuerung, der internen Orientierung, der Sicherung und Weiterentwicklung des Erreichten und der Rechenschaftslegung in Qualitätsfragen.

**Interne Evaluation**

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 Evaluationsergebnisse der eigenen Arbeit und deren Wirkungen (auf Lernende und Lehrpersonen) in die Planung der Aktivitäten des folgenden Schuljahres einfließen können.

Die internen Evaluationen sind Teil der permanenten Schulentwicklung, die als «Analyse-, Problemlöse-, Innovations- und Lernprozess» (Dubs) begriffen und von den Schulbeteiligten mitgetragen werden. Sie dienen der Überprüfung fremd- und selbstgesetzter Ziele und bezwecken – auf Grundlage der erhobenen Daten – eine Verbesserung der

Schulqualität. Als Gegenstände kommen alle qualitätsrelevanten Aufgabenbereiche einer Schule in Frage.

Grundsätzlich handelt es sich bei einer internen Evaluation um

- die systematische Auswertung und Bewertung ausgewählter Schwerpunkte der Schulpraxis anhand vereinbarter Kriterien
- eine eigenverantwortliche Aktivität der Schule (Themen, Rahmenbedingungen, Verfahrensstandards, Verwendung der Ergebnisse usw.)
- eine wiederkehrende Aktivität im Rahmen der Schulentwicklung.

Im Rahmen von fachlich anerkannten Verfahrensstandards verwendet die einzelne Schule eigene oder bestehende Instrumente der internen Evaluation.

### Ziele

- Die Schule besitzt einen Rahmen, der es ihr ermöglicht, professionell und eigenverantwortlich die Qualitätsverantwortung zu übernehmen.
- Die Schul- und Unterrichtsqualität wird in ausgewählten Bereichen regelmässig durch interne Evaluationen überprüft (Selbstkontrolle).
- Auf dieser Grundlage bearbeitet die Schule gezielt ihre Stärken und Schwächen (Selbststeuerung).
- Schulleitung und Kollegium verfügen über ein starkes gemeinsames Qualitätsverständnis (Identifikation, Profilbildung).
- Die Schulleitung legt gegenüber Gemeinde und kantonaler Schulaufsicht Rechenschaft ab.
- Die erreichten Ergebnisse und Stärken der Schule werden kommuniziert (Öffentlichkeitsarbeit).

### Eingesetzte Mittel

- QM-Konzept und QM-Handbuch
- Evaluationsplanung
- Evaluationsinstrumente für die Schulleitung (schriftliche und mündliche Befragungen, Gesprächsleitfaden u. a.)
- Evaluationsbericht, Massnahmenplan

### Ressourcen

- Rahmenkonzept «Gute Schulen – Qualitätsmanagement an der Volksschule im Kanton Glarus»
- Mustervorlage für ein QM-Handbuch
- Qualitätskriterien für eine gute gesunde Schule<sup>19</sup>
- fertig ausgearbeitete Evaluationsinstrumente<sup>20</sup>
- Weiterbildung von Schulleitenden und Mitgliedern von Unterrichtsteams
- schulinterne Weiterbildung zu evaluierten Qualitätsthemen (insbesondere zur Unterrichtsqualität)
- Beratung in Zusammenhang mit der Auswertung von Evaluationsergebnissen und Massnahmenplanung
- Referenzrahmen Schulqualität im Überblick

### Verantwortlichkeit

- QM-Konzept und QM-Handbuch: Die Hauptschulleitung ist verantwortlich für die Erarbeitung (unter Beteiligung der Schulleitung und der Lehrerschaft).
- Interne Evaluationen: Durchführungsverantwortung Schulleitung. Operative Durchführung: delegierbar an eine Steuergruppe oder an Qualitätsbeauftragte.
- Themenverantwortung: Hauptschulleitung, Schulleitung und Kollegium.
- Ergebnisverantwortung: bei den Beteiligten. Wer wofür in welchem Masse für abgeleitete Massnahmen und Konsequenzen verantwortlich ist, wird jeweils am Ende einer Evaluation festgehalten.

### Kennzeichen einer erfolgreichen Praxis

- Ein Konzept für das Qualitätsmanagement liegt vor. Es ist von der Schule erstellt und im Schulteam bekannt.
- Die Inhalte des QM-Handbuchs sind aktuell und vollständig. Für die laufenden Prozesse und Evaluationen sind die nötigen Dokumente vorhanden.
- Fokusevaluationen zu einzelnen Qualitätsthemen: Die Schule evaluiert periodisch qualitätsrelevante Aufgabenbereiche bei den Lehrpersonen, den Schülerinnen und Schülern und den Erziehungsberechtigten mit anonymen Befragungen.

<sup>19</sup> Brägger, Gerold / Posse, Norbert: Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES) Bd. 2. Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können. Bern 2007, h.e.p.-Verlag

<sup>20</sup> Unterstützungsmaterialien und Evaluationsinstrumente auf [www.iqesonline.net](http://www.iqesonline.net)

- Bei der Bestimmung des Fokus der internen Evaluation orientieren sich die Schulen an den eigenen Schulzielen, den Zielen aus der Leistungsvereinbarung mit der Gemeinde und den kantonalen Qualitätsschwerpunkten (vgl. Element 12).
- Auswertungen: Die Schuleinheiten evaluieren regelmässig (z.B. an einem Auswertungstag) in einem kooperativen Prozess, wieweit sie ihre Ziele erreicht haben und was förderlich und hinderlich dabei war.
- Evaluationsergebnisse und -folgerungen sind dokumentiert.
- Strategische Ziele (z.B. Legislaturziele) und die Mehrjahresplanung beziehen sich auf relevante Evaluationsergebnisse.
- Die Schule erhebt periodisch die Rückmeldung der Erziehungsberechtigten mit anonymisierten Befragungen.
- Nach der Evaluation definiert die Schule Folgemaassnahmen und setzt sie um.
- Das Qualitätsmanagement der Schule basiert auf dem kantonalen Rahmenkonzept.
- Berichterstattung: Die Schule informiert im Rahmen ihrer Jahresberichterstattung über die wichtigsten Ergebnisse und Folgemaassnahmen aus der Evaluation.

## 10. Gemeinde

Die Bildungskommission ist verantwortlich für die strategische Führung der Schulen. Sie definiert den kommunalen Rahmen, innerhalb dessen die Schulen im Dienste des Bildungs- und Laufbahnerfolgs der Schülerinnen und Schüler arbeiten können.

### Element 9:

## Strategische Führung und Controlling

### Kurzbeschreibung

Es ist von entscheidender Bedeutung für die Qualität der strategischen Führung, dass sie längerfristig ausgerichtet und auf die zentralen Zielsetzungen des Qualitätsmanagements fokussiert wird. Die Gestaltungsspielräume der Schulen werden ausgebaut und nicht durch zu enge Vorgaben eingeschränkt. Die operative Führung durch die Schulleitung wird gestärkt. Mit dem Ausbau der Selbstständigkeit der Schulen nimmt zugleich aber auch ihre Verpflichtung zu, Verantwortung für die Leistungen und Ergebnisse zu übernehmen.

Im Rahmen des Qualitätsmanagements nimmt die Gemeinde folgende Aufgaben wahr:

- Genehmigung der Schul- und Leitungsstruktur und einer gemeindlichen Kompetenzordnung mit klarer Aufgabenteilung zwischen der Bildungskommission (strategische Aufgaben) und der Hauptschulleitung und den Schulleitungen (operative Aufgaben)
- Genehmigung des QM-Konzepts der Schule. Sie informiert sich über den Schulbetrieb, die Schulkultur und den Entwicklungsstand der Schule.
- Entwicklung strategischer Mehrjahresziele, auf deren Grundlage die Bildungskommission mit der Hauptschulleitung eine Vereinbarung trifft (vgl. Element 10)
- Überprüfung der Zielerreichung gemäss Vereinbarungen (Controlling). Zu diesem Zweck erstatten die Schulen in definierten Zeitabständen einen Bericht (Reporting mit dem Ziel der Rechenschaftslegung).

### Ziele

- Bildungskommission, Hauptschulleitung und Schulleitung gestalten die strategische und operative Führung so, dass sie ihre Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen sinnvoll wahrnehmen können.
- Die Schulen besitzen starke operative Führungen, welche über einen ausreichend grossen Gestaltungsfreiraum verfügen.
- eine gemeinsam getragene Führungskultur von Bildungskommission, Hauptschulleitung und Schulleitung
- Die Schulleitungen verantworten die Prozesse und Ergebnisse ihrer Schuleinheiten und legen darüber in geeigneter Form Rechenschaft ab.
- Die Bildungskommission verfügt über angemessene

Informationen, um ihre politische Verantwortung für die Schule wahrnehmen zu können.

- Die Entwicklung bzw. Profilbildung der Schule wird transparent und damit diskutierbar gemacht – nach innen und nach aussen.

### Eingesetzte Mittel

- strategische Mehrjahresziele der Bildungskommission
- Leistungsvereinbarung mit der Schule
- Zuständigkeitsregelungen, Funktionendiagramme, Pflichtenhefte, Prozessbeschreibungen
- Controlling-Konzept
- periodische Standortbestimmungen von Bildungskommission, Hauptschulleitung und Schulleitung zu ihrer Zusammenarbeit
- Schulbesuche der Schulkommmissionsmitglieder
- Berichte der Schuleinheiten

### Ressourcen

- Weiterbildungen für die Mitglieder der Schulkommisionen
- Zeitgefässe für Standortbestimmungen, Strategieentwicklungen u.a.
- Funktionendiagramme, Pflichtenhefte, Prozessbeschreibungen, Controlling-Konzept, Rechenschaftsbericht

### Verantwortlichkeit

- Die Bildungskommission ist im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben verantwortlich für die strategische Führung des kommunalen Schulwesens.

### Kennzeichen einer erfolgreichen Praxis

- Es besteht eine gemeindliche Kompetenzordnung mit klarer Aufgabenteilung zwischen Bildungskommission (strategische Aufgaben) und Hauptschulleitung und Schulleitung (operative Aufgaben).
- Bildungskommission, Hauptschulleitung und Schulleitung reflektieren periodisch ihre Zusammenarbeit.
- Bildungskommission, Hauptschulleitung und Schulleitung sind zufrieden mit der aktuellen Handhabung.
- Die Schule erhält längerfristige strategische Ziele, die ihr zur Zielerreichung und Umsetzung einen anregenden professionellen Gestaltungsraum frei lassen.
- In einem Controlling-Konzept ist festgehalten, welche

Daten und Informationen an die mit der Führung und Aufsicht betrauten Personen fliessen. Darin sind die Adressaten, die Form und der Zeitpunkt der Berichterstattung geklärt.

- Die Mitglieder der Bildungskommission sind im Alltagsgeschäft nicht präsent, fühlen sich dennoch ausreichend informiert, um ihre politische Verantwortung wahrzunehmen.
- Die Führungsverantwortlichen auf allen Ebenen erfahren Ereignisse rechtzeitig, die bei ihnen Handlungsbedarf auslösen.

## Leistungsvereinbarung

### Kurzbeschreibung

Der Rahmen für die strategische Führung der Schule wird durch die kantonale Gesetzgebung vorgegeben.

Auf der mittleren Stufe der Gemeinde bildet die Leistungsvereinbarung<sup>21</sup> die Grundlage für die strategische Führung. Bildungskommission und Hauptschulleitung vereinbaren regelmässig (d.h. alle zwei bis vier Jahre) die strategischen Ziele. Mit diesem Instrument bringt die Bildungskommission zum Ausdruck, was sie von der gemeindlichen Schule konkret erwartet und wie sich diese profilieren soll. Damit übernimmt die Bildungskommission die politische Willensbildung, ohne jedoch der Schule operative Einzelheiten vorzuschreiben.

Bei der Erarbeitung der Leistungsvereinbarung ist zu beachten:

- Im Fokus der Leistungsvereinbarung steht die Umsetzung des Erziehungs- und Bildungsauftrags der Schule sowie der kantonalen Vorgaben und strategischen Schwerpunkte der Gemeinde. Die Leistungsvereinbarung bezieht die besonderen Bedürfnisse des kommunalen Umfelds mit ein und setzt Prioritäten bezüglich des Mitteleinsatzes im Rahmen der Qualitätsentwicklung.
- Die Leistungsvereinbarung bringt den bildungspolitischen Willen der Bildungskommission zum Ausdruck und setzt darauf aufbauend Schwerpunkte und Prioritäten.
- Die Formulierungen zu den Zielvorgaben müssen so konkret sein, dass ein Controlling (Überwachen der Zielerreichung) möglich ist. Es sollen aber keine operativen Anweisungen zum «Wie» erfolgen.
- Aufgrund der Zielvereinbarungen sind die der Schule zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel festzulegen. Dabei darf nicht nur eine Gesamtsumme vorgegeben werden, sondern es sind für über die Kernaufgaben hinausgehende Aufgaben (Schulentwicklungsprojekte, besondere Personalqualifizierungsmassnahmen etc.) finanzielle Mittel gesondert auszuweisen. Die Schulen konkretisieren das Budget nach den eigenen Vorstellungen detaillierter.
- Im Interesse einer geordneten Kontinuität ist die Leistungsvereinbarung auf einen mehrjährigen Zeithorizont (von in der Regel zwei bis vier Jahren) auszurichten.

Dies ermöglicht der Schule, mittelfristig zu planen und die kantonalen und schulinternen Entwicklungen mit in die Planung aufzunehmen.

- Integraler Bestandteil der Leistungsvereinbarung bilden Angaben zu den Indikatoren und Kennzahlen, über die in der Berichterstattung durch die Schulleitung Auskunft gegeben werden soll (Reporting gemäss Controlling-Konzept).

### Ziele

- Bildungskommission und Hauptschulleitung orientieren sich an mittelfristigen Zielen. Diese werden in einem kooperativen Prozess vereinbart. Bildungskommission, Hauptschulleitung und Schulleitung arbeiten je auf ihrer Ebene an der Umsetzung.
- Die Qualitätsentwicklung der Schule ist in der kommunalen Bildungspolitik gut abgestützt und mittelfristig ausreichend finanziert (Bezug zum Finanzplan der Gemeinde).
- Die Schulentwicklungsaktivitäten können nach bekannten Vorgaben priorisiert werden.
- Die Entwicklungsaktivitäten sind auf überprüfbare Ziele ausgerichtet.
- Die Schulleitungen erhalten finanzielle und betriebliche Freiräume für die operative Führung der Schule.

### Eingesetzte Mittel

- Leistungsvereinbarung
- Rechenschaftsberichte der Schule gemäss Controlling-Konzept

### Ressourcen

- Weiterbildungen für Bildungskommissionen
- Strategietagungen mit Bildungskommissionen und Hauptschulleitungen
- Finanzmittel für die Umsetzung der geplanten Vorhaben (Finanzplan, Budget)
- Muster-Vorlage: Leistungsvereinbarung

<sup>21</sup> Die folgenden Angaben beruhen auf Ausführungen von Prof. Rolf Dubs: Die Führung einer Schule. Leadership und Management. Zürich 2005, Verlag SKV

### Verantwortlichkeit

- Die Bildungskommission ist im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben verantwortlich für die strategische Führung des kommunalen Schulwesens.

### Kennzeichen einer erfolgreichen Praxis

- Zwischen Bildungskommission und Hauptschulleitung wird regelmässig (mindestens alle zwei bis vier Jahre) eine Leistungsvereinbarung getroffen.
- In der Leistungsvereinbarungen widerspiegeln sich die bedeutsamen kantonalen und kommunalen Entwicklungen und Vorgaben.
- In der schulischen Mehrjahresplanung widerspiegelt sich die Leistungsvereinbarung.
- Auftrag und finanzielle oder zeitliche Ressourcen stehen in einem sinnvollen Verhältnis.
- Die Leistungsvereinbarung lässt der Schule zur Zielerreichung und Umsetzung einen anregenden professionellen Gestaltungsraum frei.
- Zur Umsetzung steht der Schule ausreichend Zeit zur Verfügung.
- Die Ziele und Indikatoren der Leistungsvereinbarung beschreiben die zentralen Anliegen des Themas und sind für eine Evaluation geeignet.
- Die Bildungskommission überprüft auf Grundlage der Leistungsvereinbarung die Zielerreichung mittels Berichterstattung der Hauptschulleitung (Controlling-Konzept).

## 11. Kanton

Der Kanton nimmt als oberste Führungsebene im kantonalen Bildungssystem wichtige steuernde Funktionen wahr. Im revidierten Bildungsgesetz (3. Mai 2009) steht in Artikel 80 Absatz 1 und 2, dass das Departement Bildung und Kultur das gesamte Schul- und Bildungswesen des Kantons steuert und beaufsichtigt. Im Rahmen der Qualitätsentwicklung und -sicherung sorgt es für regelmässige Evaluationen aller Schulen auf der Volksschulstufe sowie für die Schulentwicklung und Begleitung von Entwicklungsprojekten.

In erster Linie schafft der Kanton einen verbindlichen Rahmen für das Bildungssystem, innerhalb dessen die Gemeinden als lokale Schulträger situationsangepasste Lösungen gewährleisten. Im Rahmen ihrer Rechenschaftslegung fliesst Steuerungswissen an den Kanton zurück, der gleichzeitig seine Aufsichtsfunktion wahrnimmt.

### Element 11:

## Kantonales Bildungsmanagement und -controlling

### Kurzbeschreibung

Die Abteilung Volksschule des Departements Bildung und Kultur nimmt folgende Aufgaben wahr:

- Planung und Steuerung des kantonalen Bildungssystems:
  - Steuerungswissen über die Qualität der Schulen und der Lernprozesse und -ergebnisse gewinnen
  - Planung und Festlegung der Entwicklungsschwerpunkte für die kommenden Jahre
- Aufsichtsaufgaben:
  - für regelmässige Schulevaluationen sorgen
  - die Umsetzung von gesetzlichen Vorgaben prüfen
  - die Umsetzung der im Rahmen der Schulaufsicht ausgelösten Massnahmen prüfen
  - prüfen, ob die Angebote der gemeindlichen Schulen im Sinne der Chancengerechtigkeit gleichwertig sind
- ein bedarfsorientiertes Unterstützungssystem für Schulen gewährleisten:
  - Weiterbildungen für Lehrpersonen im Rahmen des kantonalen Grundangebots
  - weitere Unterstützungsangebote (Konzepte, Handreichungen) allen Schulen zur Verfügung stellen im Sinne von Orientierungshilfen
  - die Vernetzung und den Erfahrungstransfer unter den Schulen unterstützen und damit zur Verbreitung einer guten Praxis beitragen
- Kooperation:
  - Zusammenarbeit im Bildungswesen mit Bund und Kantonen, z.B. im Rahmen der Umsetzung von HarmoS und weiteren sprachregionalen Projekten (z.B. Lehrplan 21, Bildungsstandards und Leistungsmessungen)

### Ziele

- Für Schulen bestehen bedarfsorientierte Unterstützungsangebote.
- Der Kanton Glarus verfügt über das nötige Steuerungswissen.
- Der Kanton nimmt die Aufsicht über das Schulwesen im Sinne des Bildungsgesetzes wahr.

**Element 12:****Evaluationsbasierte Schulaufsicht****Eingesetzte Mittel**

- Rahmenkonzept «Gute Schulen – Qualitätsmanagement an der Volksschule im Kanton Glarus»
- periodische Gespräche der Abteilungsleitung Volksschule mit den Schulverantwortlichen aus den Gemeinden
- Schulevaluationen
- Rechenschaftslegungen der Gemeinden und Schulen

**Ressourcen**

- Finanzierung von Weiterbildungen im Rahmen des kantonalen Grundangebots
- personelle Ressourcen der Abteilung Volksschule

**Verantwortlichkeit**

- Departement Bildung und Kultur

**Kennzeichen einer erfolgreichen Praxis**

- Die Abteilung Volksschule verfügt über das benötigte Steuerungswissen aus der Rechenschaftslegung der Gemeinden und Schulen.
- Steuerungswissen wird dem Regierungsrat als Grundlage für Entscheidungen zur Verfügung gestellt.
- Wenn definierte Qualitätsziele nicht erreicht sind, werden auf allen betroffenen Ebenen zielführende Massnahmen eingeleitet.
- Kantonale Konzepte und Handreichungen werden als sachdienlich wahrgenommen.

**Kurzbeschreibung**

Im Rahmen der Schulaufsicht werden im Kanton Glarus sämtliche Volksschulen periodisch evaluiert. Diese wiederkehrenden Evaluationen dienen vor allem der Schulentwicklung, dem Erkenntnisgewinn sowie der Rechenschaftslegung gegenüber Behörden und der Öffentlichkeit.

Die evaluationsbasierte Schulaufsicht – kurz Schulevaluation – vermittelt den Schulen eine professionelle Aussensicht, die es ihnen erlaubt, ihre Qualität zu sichern und weitere Entwicklungsschritte anzugehen. Die Schulevaluation soll einen konkreten Praxisnutzen bringen. Ihre Ergebnisse sollen gut begründete (datengestützte) und nachvollziehbare Hinweise für die Veränderung bestehender und die Planung zukünftiger Vorhaben liefern.

Auf der Grundlage des Evaluationsberichtes definieren die Schulen Massnahmen zur Verbesserung und Weiterentwicklung der Schulqualität.

Die evaluationsbasierte Schulaufsicht dient:

- dem Erkenntnisgewinn mit dem Ziel, Schul- und Unterrichtsentwicklung anzuregen:
  - Entwicklungsmöglichkeiten in Schule und Unterricht aufzeigen
  - eine externe Einschätzung der Schul- und Unterrichtsqualität geben, damit die Lehrpersonen und die Schulleitungen daraus ihre Konsequenzen ziehen und ihre Arbeit verändern und weiterentwickeln können
  - «blinde Flecken» in der Schularbeit aufdecken
- als «Instrument der Qualitätsüberprüfung» mit dem Ziel, die Einhaltung transparenter Qualitätsansprüche durch die Schulen zu überprüfen:
  - Qualität der Arbeit einer Schule bewerten, Stärken, Schwächen und Optimierungsbedarf benennen
  - im Interesse der Gewährleistung eines wirksamen Unterrichts und eines guten Bildungsangebots für alle Schülerinnen und Schüler

- als «Instrument der Strategieentwicklung» für Schulleitungen und Behörden:
  - Schulleitungen und Schulkommissionen Hinweise geben über Entwicklungsbedarf und mögliche Entwicklungsmassnahmen
- als «Instrument der Rechenschaftslegung» der einzelnen Schulen über die verantwortungsvolle Wahrnehmung von Gestaltungsspielräumen:
  - Schulevaluationen dienen der Rechenschaftslegung darüber, ob und wie Schulen ihre Selbstverantwortung wahrnehmen
  - sie berichten nachvollziehbar, wie die Freiräume ausgestaltet und welche Ergebnisse erreicht werden
- als «Instrument des Bildungscontrollings» mit dem Ziel, eine systematische flächendeckende Bestandesaufnahme der Qualität schulischer Arbeit zu erhalten:
  - Daten für die Bildungsberichterstattung und für Steuerungswissen für die Bildungsverwaltung gewinnen (in Verbindung mit weiteren Informationsquellen)

### Ziele

- periodisch ausgewählte Bereiche der Schulqualität extern überprüfen
- Entwicklungshinweise geben
- Massnahmen auslösen und überprüfen
- Rechenschaftslegung

### Eingesetzte Mittel

- Instrumente und Verfahren der Schulevaluation
- Schulportfolios der Schulen

### Ressourcen

- Evaluationsteam der Abteilung Volksschule

### Verantwortlichkeit

- Die Abteilung Volksschule organisiert und koordiniert in Absprache mit den Schulleitungen die Schulevaluationen für alle Gemeinden, legt deren Verfahren und Modalitäten fest und evaluiert die Qualität der Schulen.

Die primären Adressaten der Berichte der evaluationsbasierten Schulaufsicht sind die Schulkommissionen,

Schulleitungen und Lehrpersonen. Die Schulleitung entscheidet in Absprache mit dem Schulkommissionspräsidium, in welcher Form die Öffentlichkeit und insbesondere die Eltern über Ergebnisse und Massnahmen informiert werden.

Die Schulleitungen sind verantwortlich für die Festlegung und Umsetzung von Massnahmen aus der Schulevaluation.

### Kennzeichen einer erfolgreichen Praxis

- Die Schulevaluation wird als nützliches Instrument zur Weiterentwicklung der Schulqualität und zur Rechenschaftslegung beurteilt.
- Die Schulleitungen und Schulkommissionen nutzen die Evaluationsberichte als Grundlage für ihre Führungsent-scheide.
- Die Schulen werden in der Regel im Abstand von vier Jahren evaluiert.
- Die Erkenntnisse aus den Schulevaluationen werden für die Bildungsverwaltung im Sinne von Steuerungswissen aufbereitet.

## 12. Auf allen Handlungsebenen: Kooperation mit weiteren Schulpartnern

### 12.1 Kooperation mit Schulpartnern

#### Kurzbeschreibung

Damit es den Schulen des Kantons Glarus gelingt, das Potenzial möglichst vieler Schülerinnen und Schüler auszuschöpfen, sind sie darauf angewiesen, dass auf allen Handlungsebenen kooperiert wird. Die Erziehungsberechtigten legen bereits im Vorschulalter die Basis für eine erfolgreiche Arbeit in der Schule. Mit dem Eintritt in den Kindergarten und die Volksschule erlangt die Kooperation und Koordination in erzieherischen Fragen zwischen Schule und Erziehungsberechtigten eine hohe Bedeutung und wird oftmals zu einem der entscheidenden Faktoren für den Bildungs- und Laufbahnerfolg. Die Kooperation findet auf mehreren Ebenen statt:

- Lehrperson mit Erziehungsberechtigten
- Unterrichtsteam / Schule mit Partnern und Anspruchsgruppen
- Schul- / Gemeinde- / Kantonsbehörden / Politik mit Partnern und Anspruchsgruppen

#### Ziele

- Auf allen Ebenen und an allen Nahtstellen findet eine konstruktive Kooperation statt. Immer hat sie eine Optimierung der Bildungsvoraussetzungen und -ergebnisse der Lernenden zum Ziel: die Bildung, den Lern- und Laufbahnerfolg. Diesem Prinzip unterordnen sich alle anderen Absichten.
- Im Bildungssystem werden neue Partnerschaften aktiv gesucht mit dem Ziel, einen hohen Konsens für die Bildung und Erziehung zu erreichen: Volks- und Mittelschulen, Berufsbildung, Gewerbe, Wirtschaft und Forschung, Politik, Öffentlichkeit.

#### Eingesetzte Mittel

- Kommunikation und Vernetzung auf allen Ebenen als Ressourcen nutzen
- Kooperation Lehrperson – Erziehungsberechtigte:
  - Gespräche zum Lernstand der Schülerinnen und Schüler, bezogen auf einen umfassenden Kompetenzbegriff
  - Lernförderung in der Kooperation von Schule und Erziehungsberechtigten

- Kooperation Unterrichtsteam / Schule mit Partnern und Anspruchsgruppen:
  - institutionalisierte Zusammenarbeit mit den Erziehungsberechtigten als Gruppe mit dem Ziel einer förderlichen Mitwirkung
  - Zusammenarbeit mit Unterstützungsdiensten (vgl. Sonderpädagogikkonzept Kanton Glarus)
  - Austausch und Absprachen zwischen abgebenden und aufnehmenden Schulen
- Kooperation Schul- / Gemeinde- / Kantonsbehörden / Politik mit Partnern und Anspruchsgruppen
  - Austausch von Steuerungswissen und koordinierte Massnahmenplanung auf den verschiedenen behördlichen und politischen Ebenen im Dialog
  - Information und Meinungsbildung mit Stimmbürgern und Öffentlichkeit
  - Information und Meinungsbildung mit politischen Parteien, Verbänden und Interessenvertretungen

#### Ressourcen

- Kommunikation und Vernetzung zwischen allen Beteiligten

#### Verantwortlichkeit

- alle Beteiligten auf allen Handlungsebenen

#### Mögliche Kennzeichen einer erfolgreichen Praxis

- Lehrperson und Erziehungsberechtigte finden einvernehmliche Lösungen, die dem Bildungserfolg der Lernenden zuträglich sind.
- Erziehungsberechtigte verstehen und unterstützen die Absichten und Vorgehensweisen der Schule. Sie tragen ihren Teil zur Bildungsarbeit bei.
- Für die Mitwirkung der Erziehungsberechtigten als Gruppe besteht ein eigenes Organ, das Teil der Schule ist.
- Für die Übertritte zwischen den Stufen und für die Arbeit der Lehrpersonen mit den Erziehungsberechtigten bestehen verbindliche Regelungen.
- Regeln für die interne und externe Kooperation der Schule mit ihren Partnern liegen vor.
- Die Bildungsdiskussion in der Öffentlichkeit und bei allen Interessengruppen ist unpolemisch, sachlich und sachdienlich.





Umsetzung

Teil III

## 13. Kanton

Parallel zu den Schulen entwickelt das Departement Bildung und Kultur jene Elemente auf der kantonalen Ebene, die es nezugestalten oder anzupassen gilt:

- definierte kantonale Qualitätsschwerpunkte
- evaluationsbasierte Schulaufsicht
- kantonales Bildungsmanagement und -controlling
- Berufsauftrag für Lehrpersonen
- Verordnung zur Beurteilung und Förderung der Lehrpersonen

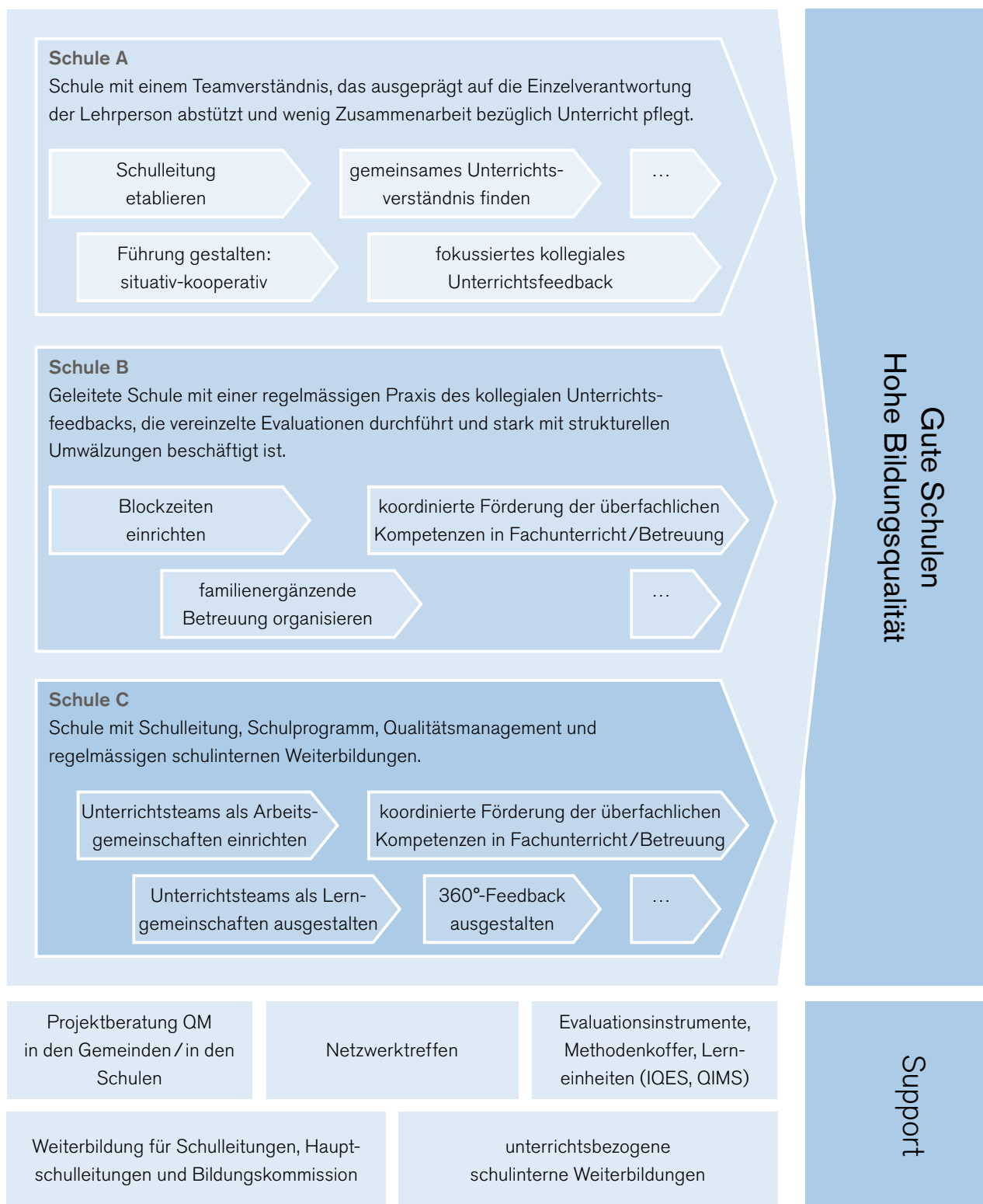
### Steuerung

Die Umsetzung der oben erwähnten kantonalen Elemente geschieht in der ordentlichen Tätigkeit der Verantwortlichen im Departement Bildung und Kultur.

## 14. Gemeinden und Schulen

Bei der Umsetzung tragen die lokalen Führungsverantwortlichen eine hohe Verantwortung. Sie orientieren sich an einer langfristigen und nachhaltigen Umsetzung ihres Qualitätskonzepts. Sie ermöglichen rasche Erfolge und sorgen dafür, dass allen Beteiligten immer wieder ein echter Nutzen bewusst wird. Die sorgfältige Prozessgestaltung stellt eine hohe Motivation sicher.

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



## 15. Voraussetzungen für die Einführung eines schulischen Qualitätsmanagements

Ein schulinternes Qualitätsmanagement ist dann erfolgreich, wenn es im Unterricht und im Schulleben beobachtbare Ergebnisse hervorbringt und einen nachweislich guten Schul- und Laufbahnerfolg unterstützt. Dazu stellen die Führungsverantwortlichen eine geschickte Steuerung von oben sicher, ermöglichen aber auch Initiative von unten. Ein modulares Unterstützungs- und Weiterbildungsangebot sorgt dafür, dass die Verantwortlichen auf allen Ebenen über die benötigten Kompetenzen verfügen.

### **Verbindlichkeit**

Die Einführung eines Qualitätsmanagements bedarf einer Planung und benötigt verbindliche «gesicherte» Leitplanken für die Beteiligten auf allen Stufen.

### **Ressourcen**

Für die Einführung und die Pflege des Qualitätsmanagements stehen ausreichende Zeit- und Finanzressourcen zur Verfügung.

### **Berufsauftrag**

Er umschreibt die Aufgaben, Rechte und Pflichten der Lehrpersonen. Im Rahmen ihrer Jahresarbeitszeit sollen auch Tätigkeiten im Dienste der Schul- und Unterrichtsqualität umschrieben werden.

### **Schulführung**

Eine wirksame pädagogische Führung findet nahe am Alltagsgeschäft statt. Die Schulleitungen sind gut ausgebildet, ausreichend mit Kompetenzen ausgestattet und erhalten genügend Zeit für die Personalführung.

### **Weiterbildung und Prozessberatung**

Die Erfahrungen aus erfolgreichen Schulen und aus anderen Kantonen zeigen, dass bei Bildungskommissionen, Führungsverantwortlichen und Lehrpersonen gleichermaßen Lernprozesse angeregt werden. Weiterbildungen vermitteln die benötigten Kenntnisse und Fertigkeiten. Eine Prozessberatung unterstützt die Schulen in der Veränderungsarbeit an Einstellungen und Haltungen.

### **Motivation**

Die Führungsverantwortlichen greifen aktuelle Initiativen oder Bedürfnisse aus der Lehrerschaft auf und unterstützen sie. Es fördert die Motivation in hohem Masse, wenn die

Entwicklungen unterstützt werden können, die gerade anstehen oder für welche die Schule «reif» ist. Das Qualitätsmodell, das diesem Konzept zugrunde liegt, ist umfassend und ganzheitlich ausgerichtet. Es ermöglicht damit, dass sich solche Initiativen in einem sinnvollen Ganzen einbetten lassen.

### **Vielfalt**

Schulen können in vielen Details ihre eigene Ausgestaltung dieses Rahmenkonzepts finden. Damit ist gewährleistet, dass – bei aller Einheitlichkeit im Kanton und in den Gemeinden – den lokalen Unterschieden ausreichend Rechnung getragen wird.

## 16. Supportangebote

Die Unterstützung orientiert sich an den gültigen Richtlinien der Lehrerinnen- und Lehrerweiterbildung des Kantons Glarus.

| Angebot<br>Inhalte                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Zielgruppe                                                    | Anbieter                        | Finanzierung    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------|
| <b>Projektberatung QM</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prozess- und Fachberatung zur Umsetzung des kantonalen Rahmenkonzepts</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                              | Bildungskommissionen<br>Hauptschulleitungen<br>Schulleitungen | verschiedene Anbieter           | Kanton/Gemeinde |
| <b>Netzwerktreffen für Bildungskommissionen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inputs und Workshops zum QM</li> <li>▪ Austausch</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                             | Bildungskommissionen                                          | DBK, Abt. Volksschule           | Kanton          |
| <b>Netzwerktreffen für Hauptschulleitungen und Schulleitungen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Workshops zu den Elementen des QM (z.B. Arbeit in Unterrichtsteams, Unterrichtsentwicklung etc.)</li> </ul>                                                                                                                                                                           | Hauptschulleitungen<br>Schulleitungen                         | DBK, Abt. Volksschule           | Kanton          |
| <b>Weiterbildungen</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Hauptschulleitungen<br>Schulleitungen                         | verschiedene Anbieter           | Gemeinde        |
| <b>Handreichungen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Umsetzung des QM</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Hauptschulleitungen<br>Schulleitungen                         | DBK, Abt. Volksschule           | Kanton          |
| <b>Instrumente für die Qualitätsentwicklung und -sicherung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Feedback- und Selbstreflexionsinstrumente für Lehrpersonen</li> <li>▪ Evaluationsinstrumente für Schulen</li> <li>▪ Muster-QM-Konzept und Führungshandbuch</li> <li>▪ Methodenkoffer Eigenständiges Lernen</li> <li>▪ Praxisbeispiele und Handreichungen</li> </ul>                      | Schulleitungen,<br>Lehrpersonen                               | IQES Online<br>QIMS-Instrumente | Gemeinde        |
| <b>Pädagogisches Trainingsprogramm (SCHILW)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ eigenständige und schüleraktivierende Lernformen kennenlernen und dazu einen Methodenpool aufbauen und anwenden</li> <li>▪ Aufbau überfachlicher Kompetenzen: Sozial-, Selbst- und Methodenkompetenz</li> <li>▪ Umgang mit Heterogenität</li> <li>▪ die Arbeit in Unterrichtsteams gestalten</li> </ul> | Schulhausteam                                                 | DBK, Abt. Volksschule           | Kanton/Gemeinde |

## Evaluation

Evaluation meint das systematische Erfassen und Bewerten einer institutionellen Praxis. Dabei werden z.B. Befragungen, Unterrichtsbeobachtungen, Gespräche und Interviews eingesetzt, um die Sichtweise verschiedener anspruchsberechtigter Schulpartner (Lehrpersonen, Schülerinnen und Schüler, Erziehungsberechtigte, Behörden, Ehemalige, Lehrmeister etc.) zu erheben. Ergebnis einer Evaluation sind ein schriftlicher Bericht und ein sich darauf beziehender Massnahmenplan, in dem Schlussfolgerungen aus den erhobenen Daten und Qualitätsbeurteilungen gezogen werden.

Evaluationen ermöglichen herauszufinden, was gut wirkt. Sie helfen, die Unsicherheit in Bezug auf die Wirkungen der eigenen Arbeit zu reduzieren und begrenzte Ressourcen wirksam einzusetzen. Sie sind ein hervorragendes Mittel, um Veränderungsmöglichkeiten und Handlungsbedarf zu erkennen, und eine wichtige Grundlage für die Verständigung über gemeinsame Ziele.

Evaluation als Werkzeug einer systematischen Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung erfüllt drei Funktionen:

1. Steuerung, Beteiligung und Planung der Schulentwicklung. Daten und Informationen werden bei den Beteiligten und Betroffenen gesammelt, um ihre Sichtweise einzuholen, Entscheidungen treffen zu können und gesichertes Wissen über die Effektivität und Effizienz von schulischen Prozessen, Qualitätsprojekten und Schulentwicklungsaktivitäten zu gewinnen.
2. Lernende Berufspraxis und pädagogischer Erkenntnisgewinn. Mit Evaluation kann das Wissen über die eigene Situation erweitert werden. Es sollen neue Einsichten gewonnen werden zur pädagogischen Wirkung der Schule. Ziel ist, Situationen und Probleme besser zu verstehen, um gezielter und wirkungsvoller pädagogisch handeln und erfolgreiche Lernprozesse unterstützen zu können.
3. Rechenschaftslegung. Evaluation liefert Informationen, um die Qualität von erreichten Ergebnissen und von Arbeitsprozessen einschätzen und bewerten zu können. Evaluationen ermöglichen, sich selbst und anderen Rechenschaft über die eigenen Leistungen zu geben, die Zielerreichung und das Erreichen interner oder externer Qualitätsstandards zu überprüfen.

## Feedback

Feedback bezieht sich auf die individuelle Praxis einer Lehr- oder Leitungsperson. Die einzelne Lehrperson kann Feedbacks nutzen, um das eigene Berufswissen zu erweitern (z.B. über Lernprozesse bei Jugendlichen), Probleme besser zu verstehen (z.B. Diagnose von Unterrichtsstörungen und Disziplinarkonflikten) und das individuelle Handeln zu optimieren. Auf dieser Ebene geht es nicht zuletzt um eine Entlastung von Lehrpersonen, die gelernt haben, Rückmeldungen (von Schülerinnen und Schülern, Kolleginnen und Kollegen, Erziehungsberechtigten u.a.) zu nutzen, um die eigene Arbeit zu reflektieren und gezielte Handlungsstrategien für die Unterrichtsgestaltung zu erarbeiten.

## Individualisierung und Binnendifferenzierung

Der Begriff der Individualisierung stammt aus der Soziologie und bezeichnet einen mit der Industrialisierung und Modernisierung der westlichen Gesellschaften einhergehenden Prozess eines Übergangs des Individuums von der Fremd- zur Selbstbestimmung. Individualisierung im Unterricht ist ein lernpsychologisches Anliegen. Es sucht das individuelle, ressourcenorientierte, eigenständige und eigenständige Lernen zu ermöglichen. Dies schliesst die Arbeit in Lerngemeinschaften jedoch ausdrücklich ein.

Binnendifferenzierung ist eine Möglichkeit, sich diesem Anspruch auf unterrichtsorganisatorischer Ebene anzunähern. Nach Bönsch (1995) können Differenzierungsmöglichkeiten nur für Gruppen von Lernenden innerhalb der Klasse wirksam werden. Binnendifferenzierende Massnahmen können sich dabei sowohl auf die Zugänge zum Lerninhalt, auf die Qualität oder die Quantität der Lernaufgaben oder auf die verwendeten Medien beziehen.

## Indikatoren

«Anzeiger»: genau definierte Qualitätsansprüche, die beobachtbar oder messbar sind. Sie sind Grundlage für jede Evaluation.

## IQES-Modell

(IQES: Instrumente für die Qualitätsentwicklung und -sicherung)

Qualitäts-Wirkungsmodell, das den Schulen als Orientierungsrahmen dienen kann. Es zeigt die qualitätsrelevanten Beteiligten und Handlungsfelder in ihrer Wechselwirkung aufeinander.

## Kompetenzen der Lernenden

Kompetenzen<sup>22</sup> sind kombiniert eingesetzte, gebündelte Fähigkeiten, die von einer Person in einer bestimmten Situation mobilisiert werden, um diese erfolgreich und verantwortungsvoll zu bewältigen. Fähigkeiten (personale, soziale, methodische, fachliche) ihrerseits sind Bündel von Ressourcen: Fertigkeiten, Haltungen, Kenntnisse.

## Kooperatives Lernen

Kooperatives Lernen<sup>23</sup> steht nicht für Gruppenarbeit im Gegensatz zu Einzelarbeit oder Frontalunterricht.

In diesem Konzept wird kooperatives Lernen im engeren Sinne nach Norm und Kathy Green verstanden: ein Set von Methoden, das Einzel-Lernen, gemeinsames Arbeiten und Präsentieren und verschiedene erweiterte und binnendifferenzierende Lernformen einschliesst und mit einem eigenen Methodenset ergänzt.

Ziele des kooperativen Lernens sind:

- Aktivierung aller Schülerinnen und Schüler
- gleichzeitige Entwicklung der Sach-, Selbst-, Sozial- und Methodenkompetenz.

## Methodenkompetenz (auch Lernkompetenz)

Methodenkompetenz ist die Fähigkeit, in einer bestimmten Lern- oder Arbeitssituation die sinnvollen Lern- und Arbeitstechniken anzuwenden.

## QIMS-Instrumente

«qims.ch – Qualität im Sport- und Bewegungsunterricht» ist ein gemeinsames Projekt des Bundesamts für Sport BASPO, des Schweizerischen Verbands für Sport in der Schule SVSS und der Eidgenössischen Sportkommission ESK. qims.ch wird von der Schweizerischen Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren EDK unterstützt. Es ist ein pädagogisches Hilfsmittel für Lehrpersonen, welche die Qualität ihres eigenen Sport- und Bewegungsunterrichts analysieren und steigern möchten. Eine Instrumentenbox unterstützt die Lehrpersonen in der Evaluation des Turn- und Sportunterrichts.

## Qualitätsmanagement

Die Verbindung der Begriffe Schule und Bildung mit den Begriffen Qualitätssicherung, Qualitätsförderung und Qualitätsmanagement hat sich in der Schweiz erst in den letzten zehn Jahren etabliert. Die neue Sprache aus der Welt der Ökonomie war zunächst befremdlich und löste Widerstände aus. In der Zwischenzeit hat sich nicht nur das Vokabular etabliert, sondern auch eine beschreibbare und immer besser akzeptierte Praxis. Sie zeigt, dass Qualitätssysteme der Eigengesetzlichkeit der Bildung Rechnung tragen und die Entwicklung der Schule voranbringen können.

Der Begriff Qualitätsmanagement bezeichnet eine systematische Entwicklung und Sicherung der Qualität einer Schule. Ein ganzheitliches QM bezieht alle wichtigen Beteiligten der Schule mit ein: die Schülerinnen und Schüler und die Lehrpersonen, Teams und Schulen, Gemeinde und Kanton.

## Sachkompetenz

Die Fähigkeit, in einer bestimmten Situation fachliche Aufgaben selbstständig zu verstehen und zu bewältigen. Voraussetzung ist in der Regel eine entsprechende Ausbildung.

## Selbstkompetenz

Selbstkompetenz bedeutet die Fähigkeit, in einer bestimmten Situation für sich selbst Verantwortung zu übernehmen und entsprechend zu handeln. Dazu gehören Selbstwahrnehmung und -erkenntnis, Selbsteinschätzung, Fähigkeit zur Einteilung von eigenen Kräften und Ressourcen etc.

## Sozialkompetenz

Soziale Kompetenz, gelegentlich auch «Soft Skills» genannt, bezeichnet die Fähigkeit, in einer sozialen Interaktion verschiedene komplexe Fertigkeiten nützlich und der Situation angemessen anzuwenden. Dabei werden individuelle Handlungsziele mit den Einstellungen und Werten einer Person oder Gruppe verknüpft, um das Verhalten und die Einstellungen von Mitmenschen zu beeinflussen.

## Unterrichtsteam

Ein Unterrichtsteam ist eine professionelle Lern- und Arbeitsgemeinschaft: 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. Ziel ist es:

1. den Unterricht so weiterzuentwickeln, dass die Arbeits- und Lernleistungen sowie die Zufriedenheit der Lehrenden und Lernenden steigen
2. das eigene Lernen als Lehrperson in einen verbindlichen kollegialen Kontext zu stellen (Untergruppen eines Kollegiums) und ihm Nachhaltigkeit zu verleihen.

<sup>22</sup> Definition in Anlehnung an:

– Weinert: Konzepte der Kompetenz, Paris. OECD 1999; Leistungsmessung in Schulen 2001.

– Gesellschaft CH-Q Schweizerisches Qualifikationsprogramm zur Berufslaufbahn, Biel. [www.ch-q.ch](http://www.ch-q.ch)

<sup>23</sup> Brüning, L., Saum, T., Green, N. und K. (2007). Erfolgreich unterrichten durch Kooperatives Lernen Bd. 1. Essen. Neue Deutsche Schule Verlagsgesellschaft und Brüning, L., Saum, T., Green, N. und K. (2009). Erfolgreich unterrichten durch Kooperatives Lernen Bd. 2. Essen. Neue Deutsche Schule Verlagsgesellschaft

© 2026

Departement Bildung und Kultur  
Abteilung Volksschule

[www.gl.ch](http://www.gl.ch)