

## **Berichterstattung zuhanden Landrat „Evaluationsbasierte Schulaufsicht Turnus I (2007–2011)“**

### **1. Einleitung**

Die evaluationsbasierte Schulaufsicht vermittelt den Schulen eine datengestützte, professionelle Aussensicht, welche die Schulen und insbesondere die Führungsverantwortlichen darin unterstützt, die Qualität zu sichern und weitere Entwicklungsschritte anzugehen. Sie erfüllt eine Entwicklungs- und eine Rechenschaftsfunktion. Gegenüber der Schule steht die Entwicklungsfunktion im Vordergrund, gegenüber Behörden und Öffentlichkeit die Rechenschaftsfunktion.

Der Bericht basiert auf sämtlichen Schulevaluationen des Turnus I von 2007 bis 2011. Er führt die interessanten und diskussionswürdigen Informationen aus Interviews und Dokumenten aus den 25 evaluierten Schulen auf. Er ist jedoch nicht gesichert, die Daten wurden lediglich durch das Evaluationsteam ermittelt.

818 Erziehungsberechtigte, 710 Lernende, 295 Lehrpersonen, 15 Schulleitungen sowie 106 Schulbehördenmitglieder wurden mündlich befragt, mit 277 Lehrpersonen zusätzlich Unterrichtsgespräche geführt und 517 beobachtete Unterrichtslektionen bewertet und quantitativ sowie qualitativ ausgewertet. Weitere Informationen stammen aus den schriftlichen Befragungen. Die Qualitätseinschätzungen beruhen auf Rückmeldungen von 3392 Erziehungsberechtigten (88,5% Rücklauf), 1521 Lernenden und 390 Lehrpersonen.

### **2. Evaluationsbasierte Schulaufsicht**

#### **2.1. Ausgangslage**

Mit dem Schuljahr 2007/2008 startete die Abteilung Volksschule (Abteilung) mit der evaluationsbasierten Schulaufsicht. Die förderorientierte Schulaufsicht wird mit dem Evaluationsverfahren wahrgenommen. Die Abteilung überprüft alle vier Jahre ausgewählte Qualitätsbereiche der Volksschulen. Sie setzt verschiedene Erhebungsmethoden ein und bezieht die Sicht von verschiedenen Schulbeteiligten ein. Die Ergebnisse werden den Schulen mündlich und schriftlich mitgeteilt. Gestützt darauf erarbeiten die Schulen Massnahmen zur Entwicklung der Schulqualität, die der Abteilung nach Genehmigung durch die Schulbehörde eingereicht werden.

Während den vier Jahren fanden Vorarbeiten und erste Umsetzungen der Gemeindestrukturreform statt. Die flächendeckende Einführung von Schulleitungen brachte Professionalisierung, stärkere Führung der schulischen Prozesse und bessere Regelung der Schulorganisation mit der Teilung von Aufgaben und Kompetenzen in eine strategische und operative Ebene, wie dies vor allem während der letzten Begutachtungen festgestellt werden konnte.

## **2.2. Ziele der evaluationsbasierten Schulaufsicht**

Die evaluationsbasierte Schulaufsicht stellt ein Element im kantonalen Qualitätskonzept dar. Sie will den Glarner Schulen eine Aussensicht zur Schulqualität vermitteln, welche der „Innensicht der Schule“ (Selbstevaluation, Stärken-Schwächen-Analyse) gegenübergestellt werden kann. Daraus ergeben sich wichtige Impulse für die Weiterentwicklung und ständige Verbesserung der beurteilten Schulen.

## **2.3. Qualitätsbereiche und -ansprüche**

Im Brennpunkt der Evaluationen stehen definierte Qualitätsmerkmale aus drei Qualitätsbereichen mit festgelegten Qualitätsansprüchen (s. 7. Anhang); im Turnus I waren es „Schulklima / Schulkultur“, „Lehren – Lernen“ und „Schulführung“. Die Beurteilung der Qualitätsmerkmale erfolgt entlang definierter Ansprüche, die den Schulteams vorgängig abgegeben werden. Die Qualitätsansprüche sind gekürzt aufgeführt.

## **2.4. Methoden und Instrumente**

Die Evaluationsergebnisse gehen im Wesentlichen aus der Analyse von Dokumenten (Portfolio), schriftlichen Befragungen (Eltern, Schülerinnen und Schüler, Lehrpersonen), Beobachtungen (Unterricht, Pausen, Sitzungen), Interviews (Eltern, Schülerinnen und Schüler, Lehrpersonen, Schulleitung, Behördenmitglieder, Hausdienst usw.) und Unterrichtsgesprächen mit Lehrpersonen hervor.

## **2.5. Wichtigste Erkenntnisse aus dem Turnus I**

Es werden die Stärken / Schwächen der untersuchten Qualitätsbereiche in den Glarner Schulen ausgewiesen.

### **2.5.1. *Schulklima / Schulkultur***

Der Umgang an den Glarner Schulen zwischen allen Beteiligten (Erziehungsberechtigte, Schülerinnen und Schüler, Lehrpersonen) ist vorwiegend wohlwollend und wertschätzend. Die Lehrpersonen informieren unterschiedlich gut.

Die Schulen führen vielfältige Aktivitäten durch und bereichern vielerorts das Dorfleben. Klare Regeln erleichtern die Zusammenarbeit. Schülerkonflikte werden meist konstruktiv gelöst. Die Schülermitwirkung ist noch wenig institutionalisiert. Konflikte unter Lehrpersonen und zwischen Lehrpersonen und Eltern werden oft nicht offen angesprochen.

Die Lehrpersonen tragen in allen Schulen massgebend zum reibungslosen Schulbetrieb bei. Die pädagogische Zusammenarbeit ist erst am Entstehen; sie orientiert sich noch wenig an gemeinsamen Zielen. Die Lehrpersonen arbeiten unterschiedlich zusammen; bei Unterrichtsabsprachen (Vorbereitung, Austausch) gibt es grosse Entwicklungsmöglichkeiten. Die Ressourcen der Lehrpersonen sind besser zu nutzen.

### **2.5.2. *Lehren – Lernen***

Die Unterrichtszeit wird gut genutzt. Die Unterrichtseinheiten sind sorgfältig geplant. Gut drei Viertel der 3. bis 6. Klässler/-innen beurteilen den Unterricht als interessant und abwechslungsreich. Die Klassen werden mehrheitlich mit klaren Regeln, konsequent und zielgerichtet geführt.

### 2.5.3. Schulführung

Die Schulleitungen sind bei den Lehrpersonen grundsätzlich akzeptiert. Die Aufgaben und Kompetenzen sind klar und sinnvoll geregelt. Die Beteiligten werden in wichtige Entscheidungen meist einbezogen. Die geleiteten Schulen richten die Weiterbildung der Lehrpersonen auf die schulischen Ziele aus. Das Lehrpersonal bildet sich individuell weiter. Die Führungsverantwortlichen informieren grösstenteils rechtzeitig über Termine und Veranstaltungen und vertreten die Schule gut nach aussen. Der schulinterne Informationsfluss wird unterschiedlich beurteilt; im laufenden Veränderungsprozess haben die Lehrpersonen einen erhöhten Informationsbedarf.

Die Schulen haben zu den drei evaluierten Qualitätsbereichen Massnahmen eingereicht; Zusammenfassung siehe Kapitel 6.

## 3. Qualitätsbereich Schulklima / Schulkultur

### 3.1. Wertschätzende Kommunikation

#### 3.1.1. Wertschätzender Umgang miteinander / Gegenseitige Unterstützung

##### *Qualitätsanspruch*

Die Beziehungen zwischen den an der Schule Beteiligten sind wertschätzend, ermutigend und respektvoll. Bei Problemen finden Lehrpersonen fachliche und soziale Unterstützung.

##### *Kernaussagen*

- Die grosse Mehrheit der Lehrpersonen pflegt einen respektvollen und wertschätzenden Umgang mit den Lernenden.
- Die Schülerinnen und Schüler fühlen sich in allen Schulen mehrheitlich wohl, in 10 von 25 Schulen wird das Wohlbefinden der Lernenden als sehr gut eingeschätzt.
- Die Pausenaufsicht ist grundsätzlich gut geregelt, sie wird jedoch in jeder vierten Schule nicht optimal wahrgenommen.
- Vier von fünf Lehrpersonen fühlen sich in ihrem Kollegium bzw. an ihrer Schule wohl. An sechs Schulen wird das Wohlbefinden kritisch eingestuft, an sechs Schulen besonders positiv hervorgehoben.
- Bei Problemen und Schwierigkeiten erhalten die Lehrpersonen Unterstützung aus dem Kollegium. Insbesondere die Unterstützung durch die Schulleitungen wird geschätzt.

#### 3.1.2. Klare Kommunikation mit Erziehungsberechtigten

##### *Qualitätsanspruch*

Die Kommunikation der Lehrpersonen und der Schule gegenüber den Erziehungsberechtigten ist geprägt durch offene Information, Verlässlichkeit, Respekt und gegenseitiges Vertrauen. Ziele, Erwartungen und Anforderungen werden offen und klar angesprochen.

##### *Kernaussagen*

- Die Erziehungsberechtigten sind mit den Kontaktmöglichkeiten zufrieden und sie fühlen sich überwiegend mit ihren Anliegen ernst genommen.
- Die Kommunikation der Lehrpersonen den Eltern gegenüber ist an allen Schulen mehrheitlich offen und verlässlich. Dennoch ist die Informationspraxis der Lehrpersonen innerhalb der Schulen teils sehr unterschiedlich.

## **3.2. Stärkende Schulgemeinschaft**

### *3.2.1. Gemeinschaftsbildende Aktivitäten / Mitwirkung der Lernenden*

#### *Qualitätsanspruch*

Die Schule pflegt ein reichhaltiges und abwechslungsreiches Schulleben und führt regelmässig gemeinschaftsbildende Veranstaltungen mit Erziehungsberechtigten, Lernenden und Lehrpersonen durch.

#### *Kernaussagen*

- Die grosse Mehrheit der Schulen führt vielfältige Aktivitäten und sportliche Anlässe durch, welche zur Stärkung der Schulgemeinschaft beitragen. Die Pflege traditioneller Anlässe bereichert vielerorts das Dorfleben.
- Die Schülermitwirkung ist noch wenig institutionalisiert. In einigen Klassen an verschiedenen Schulen wird den Lernenden in einem Klassenrat Mitbestimmung ermöglicht.

### *3.2.2. Sinnvolle Regeln im Umgang miteinander / Positiver Umgang mit Konflikten*

#### *Qualitätsanspruch*

Die Lehrpersonen legen – in sinnvollem Einbezug von Lernenden und Erziehungsberechtigten – Regeln des Zusammenlebens fest, pflegen sie und sorgen für deren Einhalten. Die Lernenden erleben täglich, dass und warum sie Verantwortung für sich und andere übernehmen müssen – nicht nur für das eigene Lernen, sondern auch für das gemeinsame Leben. Probleme und Konflikte werden offen und aufbauend angesprochen und so bearbeitet, dass jede Akteurin, jeder Akteur bereit ist, Verantwortung für die Lösung zu übernehmen.

#### *Kernaussagen*

- Die Schulen verfügen über klare Regeln, die das Zusammenleben in der Schulgemeinschaft erleichtern.
- An den meisten Schulen achten die Lehrpersonen gleichermassen auf die Einhaltung der Regeln. Bei rund einem Viertel der Schulen werden Regeln und Sanktionen bei Fehlverhalten nicht einheitlich gehandhabt.
- Schülerkonflikte werden in den Schulen mehrheitlich konstruktiv und lösungsorientiert angegangen.
- Konflikte auf Ebene der Erwachsenen werden in rund der Hälfte der Schulen noch zu wenig offen angesprochen und nutzbringend gelöst.

## **3.3. Schulinterne Zusammenarbeit**

### *3.3.1. Gemeinsame pädagogische Ausrichtung / Klare und verbindliche Ziele*

#### *Qualitätsanspruch*

Die Lehrpersonen haben zu wichtigen pädagogischen Themen gemeinsame Wertvorstellungen entwickelt und dazu Vereinbarungen getroffen.

#### *Kernaussagen*

- In rund der Hälfte der Schulen gibt es Leitbilder bzw. Wertvorstellungen, welche zu einer gemeinsamen pädagogischen Ausrichtung beitragen. Abmachungen zum Unterricht, welche die pädagogische Ausrichtung klären, sind vielerorts am Entstehen.
- Die schulinterne Zusammenarbeit orientiert sich noch wenig an gemeinsamen Zielen.

### 3.3.2. *Unterrichtsbezogene Kooperation / Ressourcennutzung – vereinbarte Aufträge*

#### *Qualitätsanspruch*

Die Lehrpersonen arbeiten regelmässig auf Fächer-, Stufen- und Klassenebene zusammen, um sich in ihrer Aufgabenerfüllung zu unterstützen, gemeinsame Ziele auf der Unterrichtsebene zu realisieren und das Lernen optimal zu fördern.

#### *Kernaussagen*

- Die unterrichtsbezogene Zusammenarbeit ist sehr unterschiedlich ausgebildet. Sie ist noch wenig verbindlich geregelt und findet vorwiegend auf freiwilliger Basis statt.
- Rund drei Viertel der Lehrpersonen arbeiten regelmässig bei erzieherischen Fragen zusammen, rund zwei Drittel regelmässig bei der Besprechung des Lernstands und der Betreuung und Förderung der Lernenden.
- Betreffend Absprachen zu Unterrichtsinhalten, Unterrichtsvorbereitung und Austausch von Materialien gibt es grosse Entwicklungsmöglichkeiten.
- Drei von vier Lehrpersonen erleben die Zusammenarbeit als entlastend.

### 3.3.3. *Gute Organisation*

#### *Qualitätsanspruch*

Lehrpersonen und Schulleitung / Schulbehörde sorgen für einen reibungslosen Schulbetrieb und für eine gute Organisation der schulinternen Zusammenarbeit. Die Zusammenarbeit ist effizient, ziel- und lösungsorientiert. Die unterschiedlichen Ressourcen der Teammitglieder werden genutzt, um Arbeiten aufzuteilen.

#### *Kernaussagen*

- 40 Prozent der Lehrpersonen sind der Ansicht, dass die Zeitgefässe für die organisatorische Zusammenarbeit zu knapp bemessen sind; betreffend der pädagogischen Zusammenarbeit erachten es 25 Prozent als zutreffend.
- Die Ressourcen der einzelnen Lehrpersonen können noch besser genutzt werden.
- Die schulbezogenen Aufgaben werden von der grossen Mehrheit der Lehrpersonen verantwortungsvoll wahrgenommen.
- Die Lehrpersonen tragen in allen Schulen massgebend zum reibungslosen Schulbetrieb bei.

## **4. *Qualitätsbereich Lehren – Lernen***

### **4.1. *Effiziente Klassenführung***

#### **4.1.1. *Zielgerichtetes Führungshandeln / Angemessener Umgang mit Störungen***

#### *Qualitätsanspruch*

Die Lehrperson orientiert sich in ihrer Klassenführung an klaren und angemessenen Regeln. Konsequenzen für unangemessenes Verhalten sind festgelegt und für die Lernenden nachvollziehbar. Die Lehrpersonen führen die Klassen konsequent und zielgerichtet. Sie registrieren und überblicken das Unterrichtsgeschehen, ihr Handeln ist der Situation angepasst. Sie nimmt Unterrichtsstörungen wahr und greift angemessen ein. Ihr Handeln ist lösungsorientiert.

### *Kernaussagen*

- Die grosse Mehrheit der Lehrpersonen orientiert sich an klaren Regeln und führt ihre Klasse konsequent und zielgerichtet. Vereinzelt sorgen Lehrpersonen zu wenig für die Einhaltung der Regeln.
- Die Lehrpersonen überblicken das Unterrichtsgeschehen vorwiegend gut. Viele der beobachteten Unterrichtslektionen verlaufen störungsfrei. Sich anbahnende Störungen werden in der Regel frühzeitig wahrgenommen und angemessen behoben.

#### *4.1.2. Effizientes Zeitmanagement*

### *Qualitätsanspruch*

Der Unterricht ist sorgfältig geplant und vorbereitet. Die Lehrperson sorgt im Unterricht dafür, dass die Zeit fürs Lernen gut genutzt wird.

### *Kernaussagen*

- In allen Schulen wird der Unterricht sorgfältig geplant und vorbereitet. Der Unterricht ist mehrheitlich gut strukturiert und rhythmisiert.
- Die Unterrichtszeit wird vorwiegend gut fürs Lernen genutzt.
- Der Unterricht beginnt und endet mehrheitlich pünktlich.

## **4.2. Lernförderliches Unterrichtsklima**

### *4.2.1. Wertschätzende Umgangsformen*

### *Qualitätsanspruch*

Interaktionen zwischen Lehrpersonen und Lernenden sind wertschätzend und respektvoll. Anliegen und Bedürfnisse der Lernenden werden von den Lehrpersonen ernst genommen. Die Lehrpersonen haben eine positive Erwartungshaltung den Lernenden gegenüber. Die Unterrichts Atmosphäre ist entspannt und angstfrei. Im Unterricht wird ein konstruktiver Umgang mit Fehlern gepflegt.

### *Kernaussagen*

- An allen Schulen sind die Interaktionen zwischen den Lehrpersonen und den Lernenden grösstenteils wertschätzend und respektvoll. Anliegen der Lernenden werden ernst genommen.
- Die Zusammenarbeit der Lernenden wird gut gefördert.
- In der grossen Mehrheit der Schulen ist die Unterrichts Atmosphäre einladend und entspannt.
- Die meisten Lehrpersonen pflegen einen sehr konstruktiven Umgang mit Fehlern. Viele ermutigen und bestärken die Schülerinnen und Schüler in ihren Lernprozessen.
- Die grosse Mehrheit der Lernenden fühlt sich im Unterricht wohl.

## **4.3. Aktives Lernen**

### *4.3.1. Aktivierung der Lernenden*

### *Qualitätsanspruch*

Im Unterricht wird Zeit für das selbstständige und selbsttätige Lernen eingesetzt. Durch herausfordernde Aufgaben und die Vermittlung von Arbeitstechniken sowie Lernstrategien wird die Eigenaktivität gefördert.

### *Kernaussagen*

- Das selbstständige Lernen und Arbeiten der Schülerinnen und Schüler wird mehrheitlich gut gefördert und aktiviert.
- In den meisten Schulen sind gute Ansätze zur Differenzierung des Unterrichts beobachtbar. Die Unterschiede von Lehrperson zu Lehrperson sind jedoch teilweise erheblich.
- Gut drei Viertel der 3. bis 6. Klässler/-innen beurteilen den Unterricht als interessant und abwechslungsreich.
- Unterrichtskonzepte zur optimalen Förderung der Lernenden fehlen weitgehend.

#### **4.3.2. Angemessene Lernunterstützung**

### *Qualitätsanspruch*

Die Unterstützung ist dem individuellen Lernstand angepasst. Die Lernenden reflektieren zusammen mit der Lehrperson die eigenen Lernfortschritte.

### *Kernaussagen*

- Die Lehrpersonen bieten den Lernenden eine gute – teilweise eine sehr gute – Lernunterstützung. Heilpädagogische Fördermassnahmen werden von verschiedenen Seiten geschätzt.
- Die Organisation des Stütz- und Förderunterrichts ist in einzelnen Schulen unbefriedigend gelöst.
- Die Hausaufgaben werden vorwiegend gut erklärt. Die Hausaufgabenpraxis kann in verschiedener Hinsicht optimiert werden.

## **5. Qualitätsbereich Schulführung**

### **5.1. Geregelte Aufgaben und Kompetenzen**

#### **5.1.1. Regelung der Aufgaben und Kompetenzen**

### *Qualitätsanspruch*

Aufgaben und Kompetenzen der verschiedenen Schulangehörigen sind klar und sinnvoll geregelt. Die Regeln sind allen bekannt.

### *Kernaussagen*

- Zu Beginn des Evaluationszyklus waren in allen Schulen die Aufgaben und Kompetenzen in den Grundzügen geregelt. In vielen Schulen wurde jedoch die pädagogische und teilweise die personelle Führung wenig wahrgenommen, insbesondere an ungeleiteten Schulen.
- Im Zuge der Gemeindestrukturereform und der flächendeckenden Einführung der Schulleitungen werden Aufgaben und Kompetenzen für alle Beteiligten detailliert, klar und sinnvoll geregelt. Die Schulleitungen sind auch im pädagogischen und personellen Bereich mit den entsprechenden Kompetenzen ausgestattet. Die Schulleitungen genießen in der Lehrerschaft grundsätzlich eine hohe Akzeptanz.
- Im laufenden Veränderungsprozess besteht für die verschiedenen Funktionsträger noch Klärungsbedarf. Die Veränderungen lösen in der Lehrerschaft teilweise Verunsicherungen aus.

### 5.1.2. *Effiziente und partizipative Entscheidungsprozesse*

#### *Qualitätsanspruch*

Wichtige Entscheidungen, welche die Schule als Ganzes betreffen, werden in der Regel unter Beteiligung der Betroffenen diskutiert. Diese Prozesse sind nachvollziehbar und führen zu klaren Beschlüssen.

#### *Kernaussagen*

- Entscheide werden in der Regel unter Einbezug der Lehrpersonen getroffen. Insbesondere an geleiteten Schulen wird grossen Wert auf einen lösungsorientierten Meinungsbildungsprozess gelegt.
- Die Einführung der Schulleitungen und die neuen Strukturen verschoben die Kompetenzen. Einem Teil der Lehrerschaft sowie einigen Eltern bereitet es Mühe, die geltenden Befugnisse zu akzeptieren. Strategische Entscheide sind für sie nicht immer nachvollziehbar.
- Lehrpersonen und Eltern ist ihr Mitspracherecht teilweise unklar.
- Die Eltern werden mehrheitlich in wichtige Entscheide einbezogen.

### 5.1.3. *Gemeinsame Lernzeit / Reflexion der eigenen Praxis*

#### *Qualitätsanspruch*

Zur Sicherung und Weiterentwicklung der individuellen und gemeinsamen Professionalität bilden sich alle Schulangehörigen individuell und gemeinsam weiter. Die Lehrpersonen reflektieren regelmässig ihre Zusammenarbeit sowie die pädagogische Arbeit und setzen ihre Erkenntnisse um.

#### *Kernaussagen*

- Die grosse Mehrheit der Lehrpersonen bildet sich individuell – teils umfangreich – weiter. An allen Schulen sind vielfältiges pädagogisches und didaktisches Wissen sowie grosser Erfahrungsschatz vorhanden. Diese Ressourcen werden noch zu wenig genutzt.
- Während einige Schulen regelmässig schulinterne Weiterbildungen zu verschiedenen pädagogischen Themen durchführen, fanden in anderen einzig gemeinsame ICT-Weiterbildungen statt.
- Die schulinterne Weiterbildung wird vermehrt auf die schulischen Ziele ausgerichtet und Erkenntnisse werden nachhaltiger genutzt.
- Reflexion und Weiterentwicklung des Unterrichts ist in vielen Schulen sehr individuell geprägt. Gut die Hälfte der Lehrpersonen reflektiert ihren Unterricht auf vielfältige Weise und holt dazu Feedback von verschiedenen Seiten ein. Nur wenige Schulen setzen systematisch Instrumente zur Unterrichtsreflexion ein.
- Einzelne Schulen evaluieren bestimmte Projekte intern.

## **5.2. Gute Informationspraxis**

### 5.2.1. *Gute Führungsinformation / Guter Informationsfluss zwischen allen Ebenen*

#### *Qualitätsanspruch*

Die Führungsverantwortlichen informieren angemessen nach innen und aussen über Führungsaufgaben und Entwicklungen an der Schule. Die Informationen zwischen Schulbehörde, Schulleitung und Lehrpersonen fliessen gut.

### *Kernaussagen*

- Die Führungsverantwortlichen vertreten die Schulen grundsätzlich gut nach aussen. Dennoch könnte über Entwicklungen an den Schulen proaktiver informiert werden.
- Die Schulen informieren grösstenteils rechtzeitig über Termine und Veranstaltungen.
- Der schulinterne Informationsfluss wird unterschiedlich beurteilt. Die Lehrpersonen fühlen sich von den Schulleitungen gut informiert. Die direkte und transparente Information der Lehrpersonen durch Schulbehörden bzw. Schulkommissionen wird teilweise kritisch beurteilt. Im laufenden Veränderungsprozess haben die Lehrpersonen einen erhöhten Informationsbedarf.

## **6. Entwicklungshinweise und Massnahmen**

### **6.1. Entwicklungshinweise**

Ein Element der Evaluationsberichte sind die Entwicklungshinweise. In der Regel wird zu jedem Qualitätsbereich (Schulklima / Schulkultur, Lehren – Lernen, Schulführung) ein solcher formuliert. Die Entwicklungshinweise haben Empfehlungscharakter und unterstützen die Schulen im Sinne einer Dienstleistung. Insgesamt wurden zu diesen drei Bereichen 78 Entwicklungshinweise formuliert (Schulklima / Schulkultur 25, Lehren – Lernen 26, Schulführung 27 = 78).

### **6.2. Massnahmen**

Die Schulen definieren zwei bis vier Massnahmen auf Grundlage des Evaluationsberichtes bzw. -ergebnisses. Die Schulen können die vorgeschlagenen Entwicklungshinweise umsetzen oder eigene Massnahmen definieren. Leitend für Planung und Umsetzung von Optimierungsmassnahmen sollten nicht nur die vom Evaluationsteam vorgeschlagenen Hinweise sein, sondern auch die im Evaluationsprozess gewonnenen und im Evaluationsbericht dargestellten Erkenntnisse.

21 Schulen planten zwei bis vier Massnahmen. Drei Schulen reichten fünf bis sieben Massnahmen ein. Total gingen 72 Massnahmen ein. 53 (74%) davon beziehen sich auf einen Entwicklungshinweis, was diese Dienstleistung als hilfreich belegt. Zudem nahmen die geleiteten Schulen (gegen Ende des Turnus I fast alle) die Entwicklungshinweise sehr oft in ihre Massnahmenplanung auf.

### **6.3. Entwicklungshinweise und Massnahmen im Bereich Schulklima / Schulkultur**

Im Bereich Schulklima / Schulkultur sind 25 Entwicklungshinweise formuliert worden. Mit 26 der 72 eingereichten Massnahmen wurden in ihm am meisten Aktivitäten geplant.

#### **6.3.1. Wertschätzender Umgang miteinander / Gegenseitige Unterstützung**

- Drei Entwicklungshinweise beziehen sich auf den wertschätzenden Umgang. Über alle 25 Schulen gesehen, ist nur ein einziger auf die Förderung des friedlichen Zusammenlebens zwischen den verschiedenen Kulturen ausgerichtet.
- Sechs Schulen planten eine Massnahme, welche Förderung des friedlichen Zusammenlebens, gegenseitigen Respekts bzw. wertschätzenden Umgangs zum Ziel haben.

### 6.3.2. *Kommunikation mit Erziehungsberechtigten*

- Vier Entwicklungshinweise gelten der Verbesserung der Kommunikation mit den Erziehungsberechtigten. Mit koordiniertem Vorgehen sollen folgende Ziele verfolgt werden: Förderung einheitlicher Elternkommunikation, partnerschaftliche Zusammenarbeit, Optimierung des (guten) Lehr- und Lernklimas in- und ausserhalb der Schule, Entlastung durch aktive Kommunikation.
- Alle vier Schulen erarbeiteten in diesem Bereich eine Massnahme.

### 6.3.3. *Gemeinschaftsbildende Aktivitäten / Mitwirkung der Lernenden*

- Vier Entwicklungshinweise haben den Aufbau bzw. die Stärkung der Schüler- und Elternpartizipation zum Ziel.
- Nur eine Schule hat dazu Massnahmen formuliert und Projekte geplant.

### 6.3.4. *Pausen(platz)Gestaltung*

- Zwei Primarschulen wurde eine kinderfreundliche Pausen(platz)gestaltung unter Mitwirkung der Lernenden empfohlen.
- Beide Schulen planten Massnahmen dazu.

### 6.3.5. *Sinnvolle Regeln im Umgang miteinander / Positiver Umgang mit Konflikten*

- Zu „Schulhausregeln und Sanktionen“ bzw. Umgang mit Konflikten gab es einen Entwicklungshinweis.
- Mehrere Schulen formulierten Massnahmen zu Hausordnung bzw. Umgang mit schwierigen Situationen.

### 6.3.6. *Leitbildarbeit / Pädagogische Ausrichtung und Schulentwicklung*

- Vier Entwicklungshinweise zielen auf eine Leitbildformulierung mit gemeinsamer pädagogischer Ausrichtung mit klaren und verbindlichen Zielen. Zusammen mit drei Entwicklungshinweisen zu Schulführung / Engagement für Schulentwicklung, welche ebenfalls Profilierung bzw. pädagogischer Schulentwicklung gelten, sind es sieben Hinweise.
- Zwei der sieben Schulen nahmen den Hinweis auf und planten je eine Massnahme. Sie wollen ein Leitbild erstellen bzw. das bestehende überarbeiten. Eine weitere Schule hat beschlossen, ein Leitbild zu erarbeiten.

### 6.3.7. *Unterrichtsbezogene Kooperation / Ressourcennutzung – vereinbarte Aufträge*

- Mit neun Entwicklungshinweisen sticht die unterrichtsbezogene Zusammenarbeit im Qualitätsbereich Schulklima / Schulkultur hervor. Je nach Schule werden unterschiedliche Akzente gesetzt. In mehreren Schulen soll eine gemeinsame Unterrichtsentwicklung mit „roten Fäden“ und geregelter, zielgerichteter und verbindlicher Zusammenarbeit aufgebaut werden. In drei Schulen steht die Weiterentwicklung der unterrichtsbezogenen Zusammenarbeit im Zentrum. Dabei geht es um „Teamentaching“ oder Bilden professioneller Lerngemeinschaften, was zur Erhöhung der Unterrichtsqualität aber auch zur Entlastung der Lehrpersonen beitragen soll.
- Fünf der neun Schulen reichten insgesamt sieben Massnahmen ein. Sie wollen z.B. pädagogische Teams bzw. professionelle Lerngemeinschaften bilden, ein Sprachkonzept vom Kindergarten bis zur 6. Klasse und ein gemeinsames Beurteilungsinstrument für die

Sozial- und Selbstkompetenz entwickeln oder die themenorientierte Zusammenarbeit innerhalb der Stufen fördern. Eine weitere Schule beschloss, vermehrt über die Standortgrenze hinweg enger mit einer anderen Schule zusammenzuarbeiten.

#### **6.4. Entwicklungshinweise und Massnahmen im Bereich Lehren – Lernen**

26 Entwicklungshinweise im Bereich Lehren – Lernen stehen 21 eingereichte Massnahmen gegenüber. Mit rund einem Viertel aller eingereichten Massnahmen wurden dafür am wenigsten Entwicklungen vorgesehen. Dies sicherlich auch wegen der anspruchsvollen Steuerung von Unterrichtsentwicklungsprozessen, insbesondere in ungeleiteten Schulen.

22 Entwicklungshinweise beziehen sich auf die Optimierung des Qualitätsmerkmals „Aktives Lernen“. Dabei geht es vor allem um Erweiterung des Methodenrepertoires der Lehrpersonen, Förderung der Selbstständigkeit und Umgang mit Heterogenität. Viele Entwicklungshinweise enthalten mehrere dieser Aspekte.

##### *6.4.1. Gemeinsame Qualitätsansprüche / Konzepte für den Unterricht*

- Vier Schulen wird die Entwicklung handlungsleitender Unterrichtskonzepte empfohlen, um die Kompetenzen der Lernenden gezielter aufzubauen. Bei der Formulierung gemeinsamer Qualitätsansprüche sollen z.B. Aspekte des Lernklimas, der Lehr- und Lernformen sowie der unterschiedlichen Lernvoraussetzungen berücksichtigt werden.
- Drei Schulen formulierten vier Massnahmen. Dazu kommt eine Massnahme ohne entsprechenden Entwicklungshinweis. Einige Schulen wollen zur Verbesserung des lernfördernden Unterrichtsklimas eine schulinterne Weiterbildung unter Einbezug einer externen Fachperson durchführen oder besseren schulinternen Austausch pflegen.

##### *6.4.2. Aktives Lernen (Erweiterung Unterrichtsmethoden / Kooperatives Lernen / Erweiterte Lehr- und Lernformen)*

- Fünf Entwicklungshinweise zielen auf Erweiterung des Methodenrepertoires. An drei Oberstufenschulen wird auf die Erweiterung der Lehr- und Lernformen hingewiesen. An zwei Primarschulen beziehen sich die Empfehlungen auf die Einführung kooperativer Lehr- und Lernmethoden.
- Mit Ausnahme einer Oberstufenschule planten alle eine entsprechende Massnahme.

##### *6.4.3. Selbstständiges Lernen*

- Vier Entwicklungshinweise thematisieren die Förderung des selbstständigen Lernens. Den Schulen wird empfohlen, mit geeigneten Lernarrangements die Selbstständigkeit der Lernenden als eine Kernkompetenz zu fördern.
- Drei Schulen reichten eine Massnahme dazu ein.

##### *6.4.4. Umgang mit Heterogenität / Differenzierung und Individualisierung*

- Viele Schulen weisen Optimierungsbedarf im Umgang mit Heterogenität auf, was Entwicklungshinweise an 13 Schulen belegen. Konstruktives Auseinandersetzen mit ihr bildet den Grundstein für die Unterrichtsgestaltung. Dazu gehören u.a. herausfordernde, dem Lern- und Leistungsstand der Lernenden entsprechende Aufgaben und Lernarrangements. Mit differenzierendem Unterricht soll die Schüleraktivierung gesteigert und das eigenverantwortliche und selbsttätige Lernen gefördert werden. Im Wissen um

die Herausforderungen wird einigen Schulen empfohlen, zunächst mit Sequenzen von differenzierendem bzw. individualisierendem Unterricht Erfahrungen zu sammeln. Der Wissens- und Erfahrungsaustausch ist in einigen Entwicklungshinweisen wichtiger Aspekt im Umgang mit Heterogenität, ebenso der Beizug von Experten bei Erweiterung der Unterrichtsmethoden.

- Sieben Schulen reichten Massnahmen zum Umgang mit Heterogenität / Differenzierung / Individualisierung ein. Während der ersten Hälfte des Evaluationszyklus mündete ein entsprechender Entwicklungshinweis nur in zwei von sieben Schulen in einer Massnahme. Dies kann mit den damals noch weitgehend fehlenden Schulleitungen sowie den aufwändigen Entwicklungsprozessen erklärt werden.

## **6.5. Entwicklungshinweise und Massnahmen im Bereich Schulführung**

27 Entwicklungshinweise wurden im Bereich Schulführung formuliert. 25 Massnahmen galten den Veränderungen durch die Gemeindefusion.

### *6.5.1. Einführung Schulleitung*

- „Schulleitung“ wird in sechs Entwicklungshinweisen aufgegriffen. Drei Schulen wird deren Einführung angeregt. Bei zwei weiteren liegt der Blick auf Begleitung und Unterstützung der Schulleitung bzw. der Lehrpersonen auf dem Weg zur geleiteten Schule.
- Eine Schule installierte kurz nach der Evaluation eine Schulleitung. Die andere Schule unterstützte die Lehrpersonen auf diesem Weg.

### *6.5.2. Regelung der Aufgaben und Kompetenzen*

- Zwei Schulen ist Klärung und Regelung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zwischen Schulbehörde und Schulleitung, bzw. Schulbehörde und Lehrpersonen, empfohlen worden.
- Keine der beiden Schulen reichte eine Massnahme ein. Drei andere Schulen planten mit einem Pflichtenheft Klärung von Zuständigkeiten und Schnittstellen, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der Beteiligten zu erreichen.

### *6.5.3. Effiziente und partizipative Entscheidungsprozesse*

- Drei Entwicklungshinweise beziehen sich auf effiziente und partizipative Entscheidungsprozesse. Transparente Meinungsbildungsprozesse, welche sich an Entscheidungskriterien orientieren, werden als vertrauensbildende Massnahme empfohlen. Nach der Gemeindefusion kommt auch der Transparenz der strategischen Ziele als Basis dieser Prozesse hoher Stellenwert zu.
- Zwei am Ende des ersten Evaluationszyklus besuchte geleitete Schulen formulierten eine Massnahme zu „transparenten und effizienten Entscheidungsprozessen“.

### *6.5.4. Planung / Schulprogramm / Ziele definieren*

- Das Erarbeiten einer Mehrjahresplanung wird in sechs Entwicklungshinweisen thematisiert, wobei von Schulprogrammen und Grobplanungen die Rede ist. Einer geleiteten Schule ist die Entwicklung eines Schulprogramms innerhalb einer Jahresplanung empfohlen worden. In einer anderen stehen Jahresschwerpunkte, wie Qualitätsziele ausgehend vom Schulprogramm, im Vordergrund. In vier Schulen zielen mehrjährige Grobplanungen auf eine längerfristig angelegte, auf gemeinsamen Wertvorstellungen

basierende Schulentwicklung. Mit realistischen Jahresplanungen sollen z.B. Spitzenbelastungen entgegengewirkt sowie die Motivation der Lehrpersonen erhalten bleiben.

- Vier dieser sechs Schulen reichten eine Massnahme im Bereich Schulprogramm / (Mehr)Jahresplanung ein. Dazu kommt eine Schule, welche die pädagogische Zusammenarbeit in einem Aktionsprogramm (Jahresplanung) plant.

#### 6.5.5. *Personalführung (Mitarbeitergespräch, Weiterbildung usw.)*

- Einer geleiteten Schule sind Klärung der Verantwortlichkeiten in Personalführung sowie regelmässige Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche empfohlen worden.
- Dieser Entwicklungshinweis wurde in die Planung aufgenommen. Zwei weitere Schulen reichten, basierend auf den Evaluationsergebnissen, je eine Massnahme zu Schulbesuchen durch Mitglieder der Schulbehörde bzw. Vorgaben zur individuellen Weiterbildung ein.

#### 6.5.6. *Qualitätsentwicklung*

- Sechs Entwicklungshinweise bezogen sich auf die Schul- und / oder Unterrichtsentwicklung. Erarbeitung von Qualitätsansprüchen/-zielen, Praxisreflexion mit flächendeckender Einführung kollegialer Hospitation, gezielte Nutzung von Individualfeedbacks (auch von Lernenden), gezielter Wissensaustausch unter den Lehrpersonen, Abstimmung und systematische Nutzung vorhandener Instrumente wird ebenso empfohlen, wie die stärkere Prozessführung/-begleitung in der Unterrichtsentwicklung.
- Vier dieser sechs Schulen überführten den Entwicklungshinweis in eine Massnahme. Je eine Schule beabsichtigt ihr Portfolio zu aktualisieren, die kollegiale Hospitation einzuführen, die schulinterne Zusammenarbeit zu fördern und die eigene Praxis zu reflektieren sowie ein Schulprogramm zu erarbeiten.

#### 6.5.7. *Gute Führungsinformation / Guter Informationsfluss zwischen allen Ebenen*

- Obwohl es zur „Guten Informationspraxis“ keine Entwicklungshinweise gab, reichten drei Schulen zu unterschiedlichen Aspekten eine Massnahme ein. Eine zielt auf die Verbesserung des Informationsflusses zwischen Schulbehörde, Lehrerschaft und Eltern. Eine will eine Homepage aufbauen und eine die Eltern künftig zweimal jährlich mittels Newsletter über die Schule informieren.

## 7. Anhang

### Schulqualität im Überblick

Sechs Qualitätsbereiche und wichtigste Qualitätsmerkmale

zu evaluierende Qualitätsbereiche ▲ 2007 - 2011  
zu evaluierende Qualitätsmerkmale ● 2007 - 2011

Bildungs- / Erziehungsauftrag	Schulklima / Schulkultur	Lehren / Lernen	Schulführung	Rahmenbedingungen
Fach- / Sachkompetenz	Wertschätzende Kommunikation ●	Effiziente Klassenführung ●	Klare Zielsetzungen	Gesetzliche Vorgaben
Sozialkompetenz	Stärkende Schulgemeinschaft ●	Lernförderliches Unterrichtsklima ●	Geregelte Aufgaben und Kompetenzen ●	Interne Regelungen
Selbstkompetenz	Schulinterne Zusammenarbeit ●	Motivierung	Engagement für Schulentwicklung ●	Konzepte zu Schule / Unterricht
Integration in Lern- und Schulgemeinschaft	Klare Erwartungen	Strukturiertheit / Klarheit	Tragfähiger Konsens	Zusammensetzung des Kollegiums
Anforderung aufnehmender Schulen	Gegenseitige Unterstützung	Wirkungs- / Kompetenzorientierung	Gute Informationspraxis ●	Zusammensetzung der Schülerschaft
Anforderung der Berufswelt	Umgang mit Stärken / Schwächen	Schülerorientierung	Entscheidungsfindung	Schulisches Umfeld
Begabungsgemässe Förderung	Gemeinsame Aktivitäten	Aktives Lernen ●	Personalentwicklung	Mittel / Ressourcen
...	Berufszufriedenheit	Methodenvielfalt	Weiterbildung	Schulanlage
	...	Intelligentes Üben / Sichern	Eltern- / Öffentlichkeitsarbeit	Ausstattung
		Passung: Umgang mit Heterogenität	Konfliktmanagement	...
		...	...	
<b>Qualitätsmanagement</b>				
<b>Ebene SR /SL</b>	<b>Ebene Schule</b>	<b>Ebene LP</b>		
Qualitätssteuerung	Interne Evaluation	Interne Schulentwicklung	Individualfeedback	Individuelle Q-Entwicklung