

# Merkmale für Unterrichts- und Schulqualität

Leitfaden für  
die Qualitätsarbeit  
in Schulen

Januar 2014



# Unterrichtsqualität

2

<b>Klassenführung, Aktivierung und Zeitnutzung</b>	<b>8</b>
<b>Pädagogische Grundhaltung, Lernklima</b>	<b>9</b>
<b>Didaktik, Zielorientierung und Beurteilung</b>	<b>10</b>
<b>Lehr- und Lernprozesse, Wirksamkeit</b>	<b>11</b>
<b>Differenzierung</b>	<b>12</b>

<b>Schulleben</b>	<b>14</b>
<b>Organisation</b>	<b>15</b>
<b>Leadership und Personalführung</b>	<b>16</b>
<b>Unterrichts-, Organisations- und Teamentwicklung</b>	<b>17</b>
<b>Schullaufbahn und Beurteilungspraxis</b>	<b>18</b>
<b>Schulinterne Zusammenarbeit</b>	<b>19</b>
<b>Aussenkontakte und Kontaktpflege mit Eltern bzw. Erziehungsberechtigten</b>	<b>20</b>

*Qualität ist immer konkret und findet immer wieder im Handeln einzelner Personen statt. (Kurt Spiess 1997)*

## **Leitfaden zur Qualitätsarbeit auf Schul- und Unterrichtsebene**

### **Warum ein neuer Leitfaden?**

Die beiden Broschüren «Merkmale Schulqualität» und «Merkmale für Unterrichtsqualität» aus dem Jahre 2006 haben grosse Verbreitung in den Thurgauer Schulen und sogar in anderen Kantonen gefunden. Viele Schulen nutzen sie für ihre Qualitätsarbeit, beispielsweise für konzeptionelle Arbeit, Selbstevaluationsprozesse und Unterrichtsentwicklung. Die beiden Broschüren enthalten insgesamt 17 Qualitätsbereiche, konkretisiert in 115 möglichen Kriterien. Unterrichtsqualität und Schulqualität wurden als zwei getrennte Themen dargestellt, die aber bei genauerem Hinsehen inhaltliche Verbindungen aufweisen.

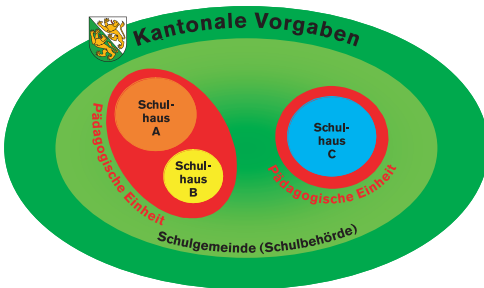
Im Hinblick auf eine Neuauflage der beiden Broschüren, der Entwicklung neuer Evaluationsverfahren und der Einführung des Lehrplans 21 hat eine Arbeitsgruppe des Amtes für Volksschule des Kantons Thurgau mit einer Vertretung des Amtes für Volksschule des Kantons Appenzell AR die beiden Broschüren zu einer zusammengefasst und wo möglich gekürzt. Die Kriterien wurden noch wirkungsorientierter formuliert und begrifflich auf den Lehrplan 21 sowie kantonale Rahmenbedingungen abgestimmt. Weiter wurden wichtige Erkenntnisse der Schulforschung und der Schulevaluation berücksichtigt. Im Bereich Unterricht wurde auf fachdidaktische Qualitätsbeschreibungen verzichtet. Diese können dem aktuellen Lehrplan entnommen werden.

### **Welchen Stellenwert hat der Leitfaden?**

Im vorliegenden Leitfaden sind die Broschüren «Merkmale für Schulqualität» und «Merkmale für Unterrichtsqualität» zusammengefasst. Diese wurden in der am 18. Mai 2008 vom Departement für Erziehung und Kultur verabschiedeten «Richtlinie zur Anerkennung als Geleitete Schule» als verbindliche Grundlage zur Qualitätsarbeit in den Schulen beschrieben. Darüber hinaus bilden sie die Grundlage der quantitativen Befragungsinstrumente für Selbstevaluation und Externe Evaluation in den Thurgauer Schulen.

## Was verstehen wir unter dem Begriff Schule?

Unter dem Begriff «Schule» verstehen wir eine pädagogische Einheit, die sich an gemeinsamen und für die Schulbeteiligten verbindlichen Grundsätzen orientiert. Der Schulbehörde obliegt die strategische Führung der Schulgemeinde. Sie legt die pädagogischen Einheiten in ihrer Schulgemeinde fest und definiert damit Führungs- bzw. Leitungsstrukturen. Weiter trägt sie die Verantwortung für die Umsetzung der kantonalen Vorgaben, die sich an die Schulgemeinde richten.



## Welches Ziel verfolgt der Leitfaden?

Die vorliegenden Qualitätsansprüche und Kriterien beschreiben bewusst eine hohe Qualität in der Gestaltung von Schulführungs- und Unterrichtsprozessen. Sie orientieren sich an aktuellen, anerkannten Qualitätsansprüchen aus Praxis und Schulforschung. Die formulierten Kriterien sind aber nicht abschliessend formuliert, es handelt sich dabei vielmehr um handlungsleitende Kriterien. Damit stellen sie keine unmittelbare Beurteilungsvorlage dar, sondern dienen der Reflexion sowie der Sicherung und Weiterentwicklung von Schul- und Unterrichtsqualität. Die Broschüre ist als Arbeitsinstrument zu verstehen und soll zu einer gemeinsamen Basis und Sprache in der Qualitätsarbeit der Thurgauer Schulen beitragen.

## Wem dient der Leitfaden?

Qualität findet ihren Niederschlag immer in der entsprechenden Ausgestaltung von Prozessen und daraus resultierenden Ergebnissen. Darum sind Kriterien aktiv und auf die jeweiligen Prozessverantwortlichen hin formuliert. Pro Thema finden sich in der Regel Kriterien zu Rahmenbedingungen (z.B. Regelungen, institutionelle Grundlagen zum Aufbau

der Organisation). Dafür zeigen sich meist Schulbehörde und Schulleitung verantwortlich. Kriterien der Praxisgestaltung hingegen sind fast durchgängig der Schulleitung oder den Lehrpersonen zugewiesen. Andere Kriterien formulieren Wirkungen dieser Prozesse.

Der Leitfaden kann entsprechend vielfältig eingesetzt werden:

- **von der Schulbehörde**  
als Orientierungs- und Entscheidungshilfe für die strategische Ausrichtung der Schule
- **von der Schulleitung**  
zur Prozessgestaltung in der gezielten Sicherung und Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität
- **vom Kollegium**  
zur gemeinsamen Qualitätsarbeit im Rahmen der Arbeit am Schulprogramm sowie für deren interne Reflexion und Evaluation
- **von Q-Gruppen und Stufengruppen**  
als Strukturhilfe und Reflexionsgrundlage
- **von einzelnen Lehrpersonen**  
zur persönlichen und kollegialen Planung und Durchführung des Unterrichts sowie für dessen Reflexion und Weiterentwicklung
- **von der Schulaufsicht**  
zum qualitätsbezogenen Dialog im Kontakt mit Schulen
- **von der Schulevaluation**  
zur Evaluation von Schul- und Unterrichtsqualität
- **von Schulentwicklung und Schulberatung**  
als Referenzrahmen für Schul- und Unterrichtsentwicklungsprozesse

## **A Klassenführung, Aktivierung und Zeitnutzung**

Die Lehrperson führt klar, mit transparenten Ansprüchen und vermittelt Werte. Dabei agiert und reagiert sie zeitnah und angemessen. Sie fördert eine hohe Lehr- und Lernaktivität von Individuum und Klasse und nutzt die Lernzeit zielgerichtet.

## **B Pädagogische Grundhaltung, Lernklima**

Dem Handeln der Lehrperson liegt eine fördernde und unterstützende pädagogische Haltung zu Grunde. Sie schafft eine Lernatmosphäre, die sich durch Respekt, Wertschätzung und Freundlichkeit auszeichnet sowie anregend und motivationsfördernd wirkt.

## **C Didaktik, Zielorientierung und Beurteilung**

Die Unterrichtsinhalte orientieren sich am Lehrplan, sind bedeutsam und knüpfen am Vorwissen sowie den Alltagserfahrungen der Schülerinnen und Schülern an. Der Unterricht wird auf der Grundlage des Lehrplans sowie der individuellen Lernvoraussetzungen der Schülerinnen und Schüler zielorientiert geplant, gestaltet und ausgewertet. Die Beurteilung baut auf transparenten Kriterien auf und erfolgt mit unterschiedlichen Methoden.

## **D Lehr- und Lernprozesse, Wirksamkeit**

Der Unterricht ist leistungsorientiert, wirkungsorientiert, klar strukturiert und zielt auf Verarbeitungstiefe ab. Er fördert die Selbstwirksamkeit der Lernenden und berücksichtigt die Forderung eines nachhaltigen Lernens. Die Lehr- und Lernarrangements unterstützen die Lernprozesse wirksam.

## **E Differenzierung**

Die Lehrperson berücksichtigt die unterschiedlichen Lernvoraussetzungen der Schülerinnen und Schüler bei der Förderung der fachlichen und überfachlichen Kompetenzen.

Die Lehrperson führt klar, mit transparenten Ansprüchen und vermittelt Werte. Dabei agiert und reagiert sie zeitnah und angemessen. Sie fördert eine hohe Lehr- und Lernaktivität von Individuum und Klasse und nutzt die Lernzeit zielgerichtet.

## **Handlungsleitende Kriterien:**

Die Lehrperson...

- A.1 behält den Überblick über die Klasse und kann sich mit geeigneten pädagogischen Massnahmen durchsetzen.
- A.2 fordert die Schülerinnen und Schüler in begründeter und angemessener Form und evaluiert Ausführung und Ergebnis der Lern- und Arbeitsprozesse.
- A.3 verstärkt Leistungen und erwünschtes Verhalten der Schülerinnen und Schüler positiv.
- A.4 fordert und fördert konzentriertes Arbeiten.
- A.5 verhält sich vorbildlich und fördert eine wertschätzende Kommunikation in der Klasse.
- A.6 holt systematisch Feedbacks bei den Lernenden ein und nutzt diese zur Weiterentwicklung von Klassenführung und Unterricht.
- A.7 schafft Voraussetzungen für eine hohe Eigenaktivität von Individuum und Klasse und fördert deren aktive Mitarbeit.
- A.8 nutzt die zur Verfügung stehende Lehr- und Lernzeit effizient.
- A.9 beginnt und beendet den Unterricht pünktlich.
- A.10 kann ohne Wartezeiten für Schülerinnen und Schüler die notwendigen Arbeits- und Hilfsmittel zur Verfügung stellen.



Dem Handeln der Lehrperson liegt eine fördernde und unterstützende pädagogische Haltung zu Grunde. Sie schafft eine Lernatmosphäre, die sich durch Respekt, Wertschätzung und Freundlichkeit auszeichnet sowie anregend und motivationsfördernd wirkt.

### **Handlungsleitende Kriterien:**

Die Lehrperson ...

- B.1 zeigt gegenüber den Lernenden Wertschätzung, Humor, Echtheit und Einfühlungsvermögen.
- B.2 interessiert sich für die Anliegen, Bedürfnisse und Probleme der Schülerinnen und Schüler.
- B.3 stellt hohe Anforderungen an die Lernenden unter Berücksichtigung von deren Stärken.
- B.4 stärkt und stützt das Vertrauen der Schülerinnen und Schüler in ihre eigenen Fähigkeiten und fördert deren Motivation.
- B.5 ermöglicht allen Beteiligten miteinander und voneinander zu lernen.
- B.6 fördert den konstruktiven Umgang mit Fehlern.
- B.7 gestaltet die Unterrichtsräume lernförderlich und lernfreundlich (z.B. unterschiedliche Lernmaterialien, Thementisch, Arbeitsnischen).
- B.8 erarbeitet mit den Schülerinnen und Schülern Regeln für das Zusammenleben und das Lernen und sorgt für deren Umsetzung.
- B.9 schafft durch Ritualisierung wie z.B. von Anfängen und Abschlüssen gute Voraussetzungen für Lernen und Klassenleben.
- B.10 fördert ein positives Lern- und Gesprächsklima unter Einbezug der Schülerinnen und Schüler und reflektiert dieses regelmässig mit der Klasse.
- B.11 erkennt Störungen, entwickelt zusammen mit den Beteiligten Lösungen und holt sich bei Bedarf Unterstützung.

Die Unterrichtsinhalte orientieren sich am Lehrplan, sind bedeutsam und knüpfen am Vorwissen sowie den Alltagserfahrungen der Schülerinnen und Schülern an. Der Unterricht wird auf der Grundlage des Lehrplans sowie der individuellen Lernvoraussetzungen der Schülerinnen und Schüler zielorientiert geplant, gestaltet und ausgewertet. Die Beurteilung baut auf transparenten Kriterien auf und erfolgt mit unterschiedlichen Methoden.

## **Handlungsleitende Kriterien:**

Die Lehrperson...

- C.1 plant den Unterricht lang-, mittel- und kurzfristig.
- C.2 orientiert sich über aktuelle didaktische Entwicklungen in den einzelnen Fachbereichen und setzt diese fachlich kompetent sowie sachlich richtig in ihrem Unterricht um.
- C.3 berücksichtigt die Bedeutsamkeit der Inhalte in Bezug auf den Entwicklungsstand der Schülerinnen und Schüler sowie den gesellschaftlichen Kontext.
- C.4 verfügt über ein vielseitiges didaktisches Repertoire, um Schülerinnen und Schüler optimal zu fordern und zu fördern.
- C.5 richtet die Lernziele auf den Erwerb von fachlichen und überfachlichen Kompetenzen aus.
- C.6 macht Ziele, Abläufe und Erwartungen den Schülerinnen und Schülern, den Eltern wie auch den anderen beteiligten Lehrpersonen transparent.
- C.7 nutzt die kommunizierten Lernziele als Bezugspunkt während aller Phasen des Lernprozesses.
- C.8 stellt periodisch fest, ob die angestrebten Kompetenzen erreicht werden und sorgt für eine angepasste Förderung auf allen Niveaus.
- C.9 beurteilt die Leistungen der Schülerinnen und Schüler auf Grund dokumentierter Beobachtungen des Lernprozesses sowie durch Lernkontrollen formativ, summativ und prognostisch.
- C.10 führt Lernkontrollen mit unterschiedlichen, transparenten Kriterien und Instrumenten durch und gibt lernzielorientierte, motivierende Feedbacks.
- C.11 unterstützt die Schülerinnen und Schüler gezielt bei der Selbstbeurteilung und Selbsteinschätzung.

Der Unterricht ist leistungsorientiert, wirkungsorientiert, klar strukturiert und zielt auf Verarbeitungstiefe ab. Er fördert die Selbstwirksamkeit der Lernenden und berücksichtigt die Forderung eines nachhaltigen Lernens. Die Lehr- und Lernarrangements unterstützen die Lernprozesse wirksam.

### **Handlungsleitende Kriterien:**

Die Lehrperson ...

- D.1 unterrichtet ganzheitlich, lebensnah, fächerübergreifend und methodisch vielfältig.
- D.2 stimmt Inhalte und Methoden optimal aufeinander ab.
- D.3 strukturiert und rhythmisiert den Lehr- und Lernprozess.
- D.4 strebt in der Planung der Lehr- und Lernarrangements auch den Erwerb überfachlicher Kompetenzen (Selbst-, Sozial- und Methodenkompetenzen) an.
- D.5 erklärt anschaulich, verständlich und nachvollziehbar.
- D.6 formuliert mündliche und schriftliche Arbeitsaufträge präzise und nachvollziehbar.
- D.7 fördert eigenverantwortliches Handeln und Urteilen.
- D.8 fördert selbstreguliertes, forschendes, eigenständiges und reflektierendes Lernen.
- D.9 setzt Unterrichtsmittel gezielt und passend ein.
- D.10 verwendet die Standardsprache bzw. die Zielsprache im Fremdsprachenunterricht und fördert deren Gebrauch.
- D.11 wählt und gestaltet schulische und auserschulische Lernorte bewusst.

Die Lehrperson berücksichtigt die unterschiedlichen Lernvoraussetzungen bei der Förderung der fachlichen und überfachlichen Kompetenzen.

### **Handlungsleitende Kriterien:**

Die Lehrperson ...

- E.1 berücksichtigt die individuellen Voraussetzungen der Schülerinnen und Schüler sowie spezifische Merkmale der Klasse.
- E.2 setzt gezielte Unterrichtsschwerpunkte, die auf die Interessen, Stärken und Lernvoraussetzungen der Schülerinnen und Schüler eingehen.
- E.3 berücksichtigt in ihrer Planung und im Unterricht die Unterschiedlichkeit der Geschlechter und der Herkunft der Schülerinnen und Schüler.
- E.4 berücksichtigt die Vielfalt der Klasse und ermöglicht allen Schülerinnen und Schülern Erfolgserlebnisse.
- E.5 berücksichtigt den besonderen Förderbedarf von Schülerinnen und Schülern und koordiniert deren individuelle Förderung.
- E.6 plant im Unterricht Phasen der gezielten individuellen Förderung und Unterstützung ein und stellt Aufgaben mit unterschiedlichen Schwierigkeitsgraden.
- E.7 vermeidet Über- bzw. Unterforderung durch Differenzierung im Unterricht.
- E.8 ermöglicht es den Schülerinnen und Schülern, auch eigene Ziele zu setzen und zu erreichen.
- E.9 erfasst den Lernstand der Schülerinnen und Schüler systematisch und fördert sie mit individuellen Zielsetzungen.
- E.10 beachtet beim Erwerb von Kompetenzen das zielorientierte, auf den individuellen Lernstand bezogene Üben und Vertiefen.
- E.11 leitet die Schülerinnen und Schüler an, eigene Lernstrategien zu suchen und diese zu reflektieren.
- E.12 gibt angemessene, differenzierte Hausaufgaben.

## 1 Schulleben

Die Gestaltung des gemeinsamen Schullebens und das Zusammenleben in den einzelnen Klassengemeinschaften stehen im Dienste der Bildung und Erziehung der Schülerinnen und Schüler.

## 2 Organisation

Die Schule verfügt über geeignete organisatorische Strukturen und definierte Abläufe, welche die besonderen Fähigkeiten der Beteiligten berücksichtigen und zielorientiertes, vernetztes Arbeiten fördern.

## 3 Leadership und Personalführung

Schulbehörde und Schulleitung führen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivierend, entwicklungsorientiert und zukunftsgerichtet.

## 4 Unterrichts-, Organisations- und Teamentwicklung

Die Schule wird mit klarer Vision und pädagogischer Haltung sowie daraus abgeleiteten pädagogischen Zielen geführt. Sie sichert und entwickelt ihre Schul- und Unterrichtsqualität systematisch und zielgerichtet. Dabei gewährleistet sie einen lehrplan- und gesetzeskonformen sowie ihren pädagogischen Grundsätzen entsprechenden Unterricht.

## 5 Schullaufbahn und Beurteilungspraxis

Die Schule gestaltet auf der Grundlage des Lehrplans eine optimale Schullaufbahn für die Schülerinnen und Schüler über alle Stufen hinweg. Sie reflektiert und überprüft ihre Beurteilungspraxis regelmässig.

## 6 Schulinterne Zusammenarbeit

Die Schule pflegt Formen der internen Zusammenarbeit, welche direkt der Qualität von Schulklima und Unterricht dienlich sind.

## 7 Aussenkontakte und Kontaktpflege mit Eltern bzw. Erziehungsberechtigten

Die Schule versteht sich als Teil der Gesellschaft und pflegt Aussenkontakte aktiv und wertschätzend. Sie informiert die Eltern bzw. Erziehungsberechtigten ausreichend und stellt angemessene Kontakt- und Mitwirkungsmöglichkeiten sicher.

Die Gestaltung des gemeinsamen Schullebens und das Zusammenleben in den einzelnen Klassengemeinschaften stehen im Dienste der Bildung und Erziehung der Schülerinnen und Schüler.

### **Handlungsleitende Kriterien:**

Schulleitung und Lehrpersonen ...

- 1.1 verfügen über angemessene und sinnvolle Regeln zum Schulbetrieb und zur konstruktiven Sanktionierung von Disziplinarverstößen.
- 1.2 gestalten die Schulkultur gemeinsam, reflektieren sie periodisch auf der Grundlage vereinbarter Werte und passen diese gegebenenfalls an.
- 1.3 beachten den Grundsatz der Chancengerechtigkeit, insbesondere durch eine geschlechtergerechte Förderung von Knaben und Mädchen, ungeachtet ihrer Herkunft.
- 1.4 beugen Konflikten im Schulalltag vor, erkennen solche frühzeitig, sprechen diese zeitnah an und handeln lösungsorientiert.
- 1.5 institutionalisieren und begleiten eine angemessene Mitwirkung der Schülerinnen und Schüler.
- 1.6 unterstützen und initiieren klassenübergreifende Aktivitäten, welche zur Bereicherung des Schullebens beitragen und identitätsstiftend wirken.

Schulbehörde, Schulleitung und Lehrpersonen ...

- 1.7 stellen einen geregelten Schulbetrieb sicher und berücksichtigen dabei sicherheitsrelevante und gesundheitsfördernde Aspekte.
- 1.8 schaffen und unterhalten eine geeignete Struktur zur Unterstützung von Schülerinnen und Schülern mit besonderem Förderbedarf.

Die Schule verfügt über geeignete organisatorische Strukturen und definierte Abläufe, welche die besonderen Fähigkeiten der Beteiligten berücksichtigen und zielorientiertes, vernetztes Arbeiten fördern.

### **Handlungsleitende Kriterien:**

Schulbehörde und Schulleitung ...

- 2.1 schaffen eine klare Zuweisung von Aufgaben und Kompetenzen. Entscheidungs-, Diskussions- und Problemlösungswege sind vereinbart und verbindlich.
- 2.2 regeln auf der Grundlage des Berufsauftrags die Verpflichtungen der Lehrerinnen und Lehrer im Interesse der Schule.
- 2.3 verfügen über konzeptionelle Regelungen zur gezielten Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität.
- 2.4 sorgen für einen effektiven und effizienten Einsatz der vorhandenen Mittel.
- 2.5 informieren angemessen nach innen und aussen und pflegen den Dialog.
- 2.6 führen transparente Entscheidungen herbei und sorgen für deren Einhaltung.

Die Schulleitung ...

- 2.7 stellt im Auftrag der Schulbehörde einen zielorientierten Schulbetrieb sicher.

Schulbehörde und Schulleitung führen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivierend, entwicklungsorientiert und zukunftsgerichtet.

## **Handlungsleitende Kriterien:**

Die Schulbehörde ...

- 3.1 führt die Schulleitung aktiv und entwicklungsorientiert.

Schulbehörde und Schulleitung ...

- 3.2 wählen qualifiziertes Personal aus und setzen es an geeigneten Stellen ein.
- 3.3 streben, soweit sinnvoll und möglich, die Mitwirkung der an der Schule Beteiligten an.

Die Schulleitung ...

- 3.4 fördert Teambildung, Motivation und Potenzial der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv, wertschätzt deren Leistungen und entwickelt gezielt deren Kompetenzen.
- 3.5 steht als Ansprechperson für personelle und fachliche Anliegen zur Verfügung, unterstützt die Lehrpersonen in schwierigen Situationen oder vermittelt geeignete Beratung.
- 3.6 beurteilt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, führt regelmässige Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche, trifft Zielvereinbarungen und überprüft die Zielerreichung.
- 3.7 fördert die Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Interesse der Schule.
- 3.8 sorgt für eine Gesamtplanung der gemeinsamen und individuellen Weiterbildungen.



Die Schule wird mit klarer Vision und pädagogischer Haltung sowie daraus abgeleiteten pädagogischen Zielen geführt. Sie sichert und entwickelt ihre Schul- und Unterrichtsqualität systematisch und zielgerichtet. Dabei gewährleistet sie einen lehrplan- und gesetzeskonformen sowie ihren pädagogischen Grundsätzen entsprechenden Unterricht.

### **Handlungsleitende Kriterien:**

Schulbehörde und Schulleitung ...

- 4.1 führen visionsorientiert mit transparenten strategischen Zielen mittels Entwicklungsplan und Schulprogramm.
- 4.2 berücksichtigen in ihrem Qualitätsmanagement Selbst- und Fremdevaluation ausgewogen und beziehen Rückmeldungen von Schülerinnen, Schülern, Eltern, Lehrpersonen sowie abnehmenden Schulen und Ausbildungsstätten ein.
- 4.3 entwickeln Schulqualität und schulisches Angebot vorausschauend und kontextorientiert weiter.
- 4.4 stellen sicher, dass Qualitätsmängel erkannt sowie zielgerichtet und nachhaltig behoben werden.
- 4.5 schaffen verbindliche Einrichtungen zur Förderung von Feedbackkultur und kollegialem Support.

Die Schulleitung ...

- 4.6 vernetzt und plant im Schulprogramm Schulentwicklung und Schulinterne Weiterbildung innerhalb überschaubarer Zeiträume und mit erreichbaren Zielen, und sorgt für eine sorgfältige Umsetzung sowie geeignete Evaluation.
- 4.7 führt regelmässig pädagogische Diskussionen mit dem Team und fördert die interne Feedbackkultur sowie den pädagogischen Austausch unter den Lehrpersonen systematisch.
- 4.8 nutzt Feedback und Selbstevaluationsdaten systematisch für die Weiterentwicklung von Schule und Unterricht.

Die Schule gestaltet auf der Grundlage des Lehrplans eine optimale Schullaufbahn für die Schülerinnen und Schüler über alle Stufen hinweg. Sie reflektiert und überprüft ihre Beurteilungspraxis regelmäßig.

## **Handlungsleitende Kriterien:**

Schulbehörde, Schulleitung und Lehrpersonen ...

5.1 vereinbaren Abläufe, Informationsfluss und Zusammenarbeit rund um die Übertritte.

Schulleitung und Lehrpersonen ...

5.2 treffen Absprachen zugunsten einer gleichwertigen Unterrichts- und einer gemeinsamen, ganzheitlichen Beurteilungspraxis, welche eine kontinuierliche Schullaufbahn fördern und ermöglichen.

5.3 verifizieren die schulinterne Beurteilungspraxis mit Vergleichsarbeiten und Kompetenzmessungen.

5.4 informieren Eltern bzw. Erziehungsberechtigte sowie Schülerinnen und Schüler vor Übertritten sorgfältig und machen ihnen Leistungsanforderungen sowie Beurteilungskriterien transparent.

5.5 beziehen die Eltern bzw. Erziehungsberechtigten sowie Schülerinnen und Schüler frühzeitig in Laufbahnentscheide ein.

Die Schule pflegt Formen der internen Zusammenarbeit, welche direkt der Qualität von Schulklima und Unterricht dienlich sind.

### **Handlungsleitende Kriterien:**

Lehrpersonen sowie alle weiteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ...

- 6.1 nutzen die Vielfalt im Kollegium produktiv und fördern die Kooperation.
- 6.2 arbeiten konstruktiv zu Gunsten der gemeinsam betreuten Schülerinnen und Schüler zusammen und nutzen gegenseitig vorhandene Ressourcen.
- 6.3 unterstützen sich gegenseitig bei der Erfüllung ihrer Aufgaben hinsichtlich Klassenführung, Unterricht und Gestaltung des Schulalltags.
- 6.4 nutzen Vielfalt innerhalb der Schülerschaft aktiv und fördern kooperatives Lernen.
- 6.5 arbeiten hinsichtlich Unterrichtsinhalten, -planung und -gestaltung innerhalb der Stufe, des Zyklus oder der Jahrgänge zusammen.
- 6.6 zeigen gegenseitig Verständnis für die teilweise unterschiedlichen Sichtweisen im Rahmen der täglichen Aufgabenerfüllung und suchen nach konsensfähigen Lösungen für eine konstruktive Zusammenarbeit.

Die Schule versteht sich als Teil der Gesellschaft und pflegt Aussenkontakte aktiv und wertschätzend. Sie informiert die Eltern bzw. Erziehungsberechtigten ausreichend und stellt angemessene Kontakt- und Mitwirkungsmöglichkeiten sicher.

## **Handlungsleitende Kriterien:**

Schulbehörde, Schulleitung und Lehrpersonen ...

- 7.1 informieren Eltern bzw. Erziehungsberechtigte und Öffentlichkeit adäquat sowie termingerecht.
- 7.2 machen Ansprechpersonen gegen aussen bekannt.
- 7.3 legen Ziele, Möglichkeiten, Grenzen der Kooperation mit Eltern bzw. Erziehungsberechtigten pädagogisch begründet fest und fördern die Mitwirkung von Eltern bzw. Erziehungsberechtigten.

Schulleitung und Lehrpersonen ...

- 7.4 bieten angemessene schulische und klassenbezogene Kontakt- und Mitwirkungsmöglichkeiten an, insbesondere für Eltern bzw. Erziehungsberechtigte.
- 7.5 handeln bei Meinungsverschiedenheiten und Konflikten mit Eltern bzw. Erziehungsberechtigten lösungsorientiert.
- 7.6 kooperieren vorausschauend, aktiv und rollenbewusst mit schulischen Diensten und unterstützenden Organisationen.



Capaul, R., Seitz, H. (2011). Schulführung und Schulentwicklung: Theoretische Grundlagen und Empfehlungen für die Praxis. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt

Dubs, R. (2005). Die Führung einer Schule: Leadership und Management. Zürich: SKV

Ellinger, L. (2001). Pädagogische Führung – die dritte Dimension: die Gestaltungsebene, die zentrale Aufgabe der Schulleitung: eine Synthese von Theorie und Praxis. München: Liliom-Verlag

English, F. W. (1993). Theory in educational administration. New York, NY: HarperCollins College Publishers

Hargreaves, D. H. (2006). In: Thom et al. (Hrsg.), Effektive Schulführung – Chancen und Gefahren des Public Managements im Bildungswesen. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt

Hattie, J. (2008). Visible Learning. London: Routledge

Hauser, D. (2005). Wer leitet die Schulleitungen. Ansätze für eine weitergehende Schulverwaltungsreform. Bern: KPM-Verlag

Helmke, A. (2009). Unterrichtsqualität und Lehrerprofessionalität, Diagnose, Evaluation und Verbesserung des Unterrichts, Klett/Kallmeyer

Landwehr, N. (2008). Bewertungsraster zur Schulführung an der Aargauer Volksschule; Fachhochschule Aargau Nordwestschweiz (Brugg). Pädagogische Hochschule Aargau (Aarau)

Laske, S., Meister-Scheytt, C., Küpers, W. (2006). Organisation und Führung, Serie: Studienreihe Bildungs- und Wissenschaftsmanagement; Band 3; Münster: Waxmann

Lehrplan 21, D-EDK (2013)

Lipowsky, F. (2006). Auf den Lehrer kommt es an. Empirische Evidenzen für Zusammenhänge zwischen Lehrerkompetenzen, Lehrerhandeln und dem Lernen der Schüler. Zeitschrift für Pädagogik, 51, S. 47-65

Meyer, H. (2004). Was ist guter Unterricht. Berlin: Cornelsen

Moser, U., Tresch, S. (2003). Best practice in der Schule. Aarau: Lehrmittelverlag Kanton AG

Scheerens, J. (2000). Improving school effectiveness. Paris: UNESCO International Institute for Educational Planning

SEIS (<http://www.seis-deutschland.de/seis-instrument/qualitaetsverstaendnis.html>), abgerufen am 13.09.2012

Thom, N. et al. (Hrsg.) (2006). Effektive Schulführung: Chancen und Gefahren des Public Managements im Bildungswesen. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.

Thom, N., Ritz, A. (2006). Innovation, Organisation und Personal als Merkmale einer effektiven Schulführung. In: Thom et al. (Hrsg.) (2006), Effektive Schulführung: Chancen und Gefahren des Public Managements im Bildungswesen. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt

Voss, R. (Hrsg.) (2008). Innovatives Schulmanagement : Ansätze für ein effizientes Management von Schulen. Gernsbach: Deutscher Betriebswirte-Verlag

