

---

# GEMEINSAM EINE QUALITÄTSMOLLE SCHULE GESTALTEN

---

## **Qualitätskonzept**

Deutschsprachige obligatorische Schulen  
Kanton Freiburg

---

---

## VORWORT

### Liebe Leserinnen und Leser

Beim Thema der Qualität ist Vertrauen ins Eigene angebracht. Das allgemeine Qualitätsbild der Deutschfreiburger Schule darf sich nämlich sehen lassen – und es wird gesehen! Dieses grosse und wertvolle Bild der allgemeinen Schulqualität schaffen wir gemeinsam, indem wir in unterschiedlichen Rollen bewusst, aktiv und kompetent Verantwortung fürs Lehren, Lernen und für die Bildung und Erziehung der Schülerinnen und Schüler übernehmen.

Wenn wir Ihnen ein Qualitätskonzept anbieten, dann leiten uns drei Hauptziele:

- Indem die wichtigen Qualitätsbereiche festgelegt werden, kann eine verbindliche Grundlage für die Qualitätsweiterführung und ihre Weiterentwicklung sowie für ihre Auswertung und Sicherstellung geschaffen werden.
- Es entsteht ein Rahmen für die Weiterführung und Ausgestaltung einer Qualitätskultur, an der sich jede einzelne Schule mit ihren Lehrpersonen und auch allen anderen Schulverantwortlichen bewusst, aktiv und kompetent beteiligen.

Und das wichtigste Ziel:

- All unsere Bemühungen und Bestrebungen dienen dem Lernen und Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler.

Die Bilder von René Magritte (1889–1967, belgischer Surrealist) begleiten Sie durch die verschiedenen Qualitätsbereiche. Mit seiner Malerei illustrieren wir ein wichtiges Anliegen dieser Broschüre (beachten Sie unbedingt die Bildtitel!): «Qualität» liegt kaum einmal auf der Oberfläche, sondern darunter oder dahinter oder dazwischen. Bei Magrittes Kunst ist eine aktive, bewusste und kompetente Auseinandersetzung Voraussetzung, dass der Zugang zum Eigentlichen möglich und die Vielschichtigkeit und Mehrdeutigkeit des Dargestellten erschliessbar wird. Bei der Qualität in Schule und Unterricht verhält es sich ähnlich.

Das vorliegende Konzept wurde von der Amtsleitung zusammen mit einer kleinen Arbeitsgruppe unter Mitwirkung der Inspektorinnen und Inspektoren, Schuldirektoren der Orientierungsschulen und den Schulleiterinnen und Schulleitern der Stufen Kindergarten und Primarschule entwickelt.



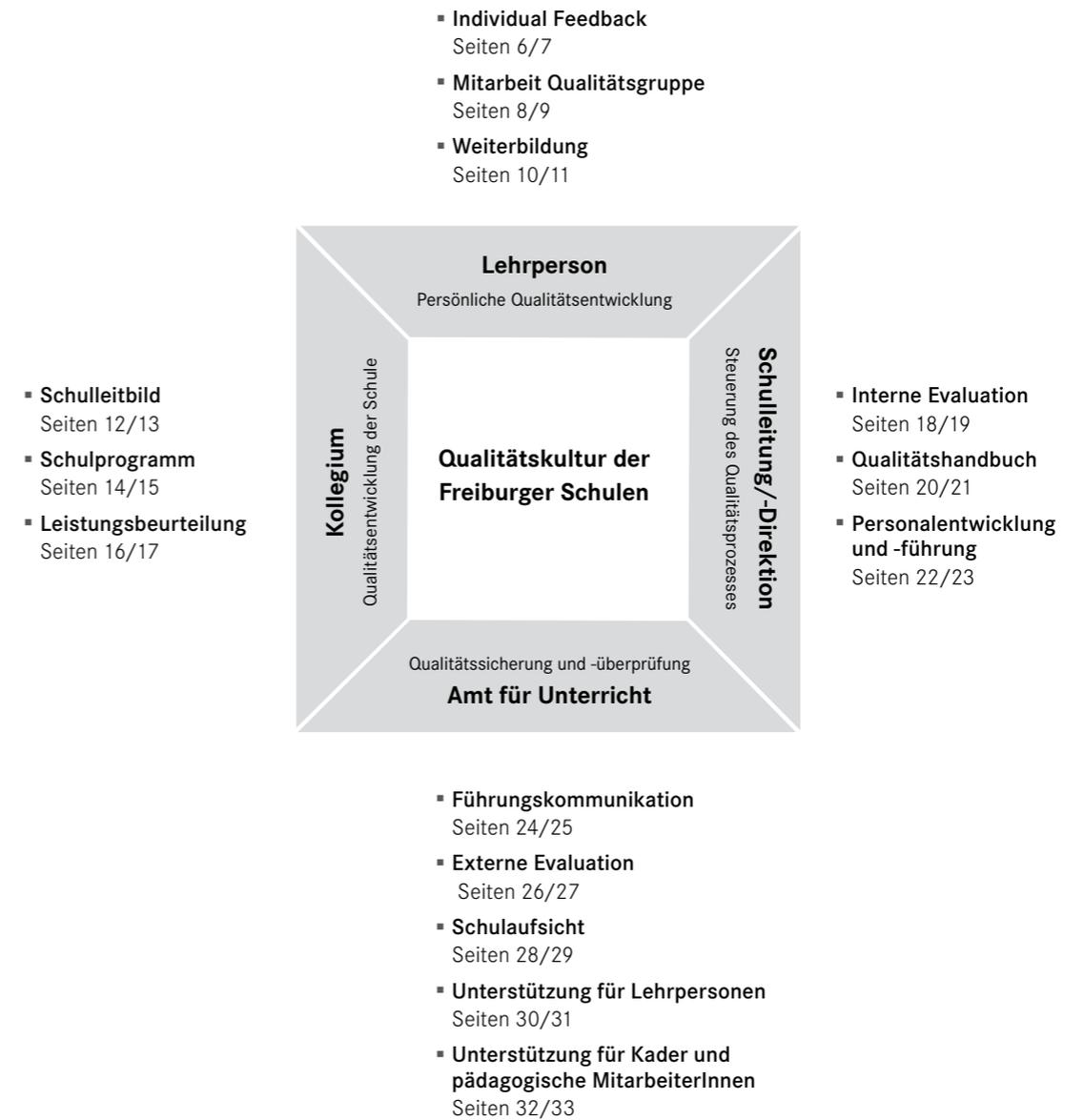
Reto Furter  
Vorsteher Amt für deutschsprachigen  
obligatorischen Unterricht

## EIN QUALITÄTSRAHMEN

Das Konzept steckt einen Rahmen für alle deutschsprachigen Schulen des Kantons Freiburg ab. Die einzelne Schule mit ihrer Schuldirektion oder Schulleitung und dem Kollegium der Lehrpersonen sind in diesem grossen Rahmen mit seinen 14 Bereichen die wichtigste Bezugsgrösse.

Jede Qualitätsmassnahme ist in die Kultur und Organisation «vor Ort» einzubetten. Der Ausgangspunkt ist also immer das gegenwärtige, tatsächlich vorhandene «pädagogische und kulturelle System» der Einzelschule: Was die Schule A hat, kennt die Schule B (noch) nicht – und umgekehrt. Und beide interessieren sich für das Andere und Neue und pflegen das Bekannte selbstbewusst weiter.

## QUALITÄTSRAHMEN UND QUALITÄTSBEREICHE



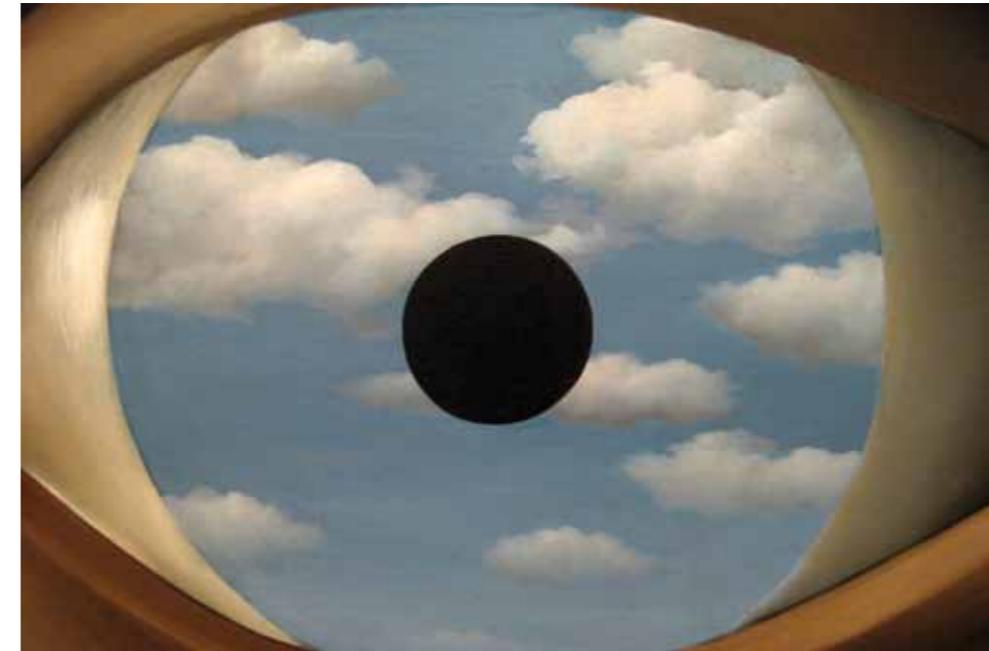
# Individual-Feedback

René Magritte, «The false mirror», 1928  
Das Feedback erlaubt der Lehrperson, ihren «blinden Flecken», ihren Stärken und Schwächen auf die Spur zu kommen und es unterstützt die Lehrperson bei der Reflexion ihrer eigenen Berufspraxis.

Die Haupttätigkeit der Lehrperson ist Unterrichten. Diesem individuellen Handeln kommt eine zentrale Bedeutung zu. Jede Lehrperson ist auf gezielte Rückmeldungen angewiesen, um die Wirkung ihres eigenen Handelns zu überprüfen.

Dieses Feedback erlaubt der Lehrperson, ihren «blinden Flecken», ihren Stärken und Schwächen auf die Spur zu kommen und es unterstützt die Lehrperson bei der Reflexion ihrer eigenen Berufspraxis.

Es geht in erster Linie um das individuelle Reflektieren des eigenen Unterrichts, das Feedback von Schülerinnen und Schülern sowie von Eltern. Zusammen mit der Rückmeldung der Schulleitung im Mitarbeitergespräch und den kollegialen Rückmeldungen erhält eine Lehrperson ein umfassendes Feedback (360°-Feedback), das der schrittweisen Verbesserung ihres professionellen Handelns dient.



## Zielsetzungen

- Eine Lehrperson kennt die beabsichtigten und unbeabsichtigten Wirkungen ihres individuellen Berufshandelns.
- Eine Lehrperson verbessert die eigene Unterrichtspraxis vor dem Hintergrund der gesammelten Erkenntnisse zu ihrem individuellen Berufshandeln.
- An einer Schule besteht eine Kultur der gegenseitigen unterrichtsbezogenen Unterstützung und des gegenseitigen Feedbacks.
- An einer Schule besteht die Kultur eines Rundumfeedbacks, welches alle wichtigen Partner, d. h. die Lehrpersonen, Schüler/-innen, die Eltern sowie die Schulleitung mit einbezieht.
- Eine Lehrperson verfügt dank ihrer reflexiven und feedbackorientierten Berufspraxis über eine hohe Berufszufriedenheit und ein minimales Gesundheitsrisiko.

## Zuständigkeit

- Lehrperson: für das Einholen und Auswerten der Feedbacks (die erhobenen Daten bleiben in ihrer Hand).
- Schulleitung\*: für die Förderung einer allgemeinen Feedbackkultur an der Schule.

## Minimalstandards

- Eine Lehrperson reflektiert ihren eigenen Unterricht.
- Eine Lehrperson holt zu relevanten Unterrichtsaspekten 1x pro Jahr ein Feedback ihrer Schülerinnen und Schüler ein. Zusätzlich können die Eltern befragt werden.

- Eine Lehrperson informiert die Feedbackgebenden und die Schulleitung (im Mitarbeitergespräch) über ihre wesentlichen Erkenntnisse aus der Befragung.
- Eine Lehrperson wirkt im Verlauf von 3 bis 5 Jahren 1 Jahr lang in einer Hospitationsgruppe mit (Kollegialfeedback oder kollegiales Unterrichtscoaching).

## Instrumente

- Unterlagen zu «Merkmale guten Unterrichts»
- Deutschfreiburger Qualitätskonzept
- Feedback-Unterlagen für Lehrpersonen, Schulleiter/-innen, Schüler/-innen, Eltern
- Unterlagen zum kollegialen Unterrichtscoaching

## Controlling

- Schulleitung

## Voraussetzungen/Ressourcen

- Das Inspektorat stellt den Schulleitungen die benötigten Instrumente zur Verfügung.
- Die Schulleitung führt die Lehrpersonen in die Instrumente ein.
- Externe Fachpersonen können nach Bedarf beigezogen werden.
- Angebote der Weiterbildungsstelle.

\* «Schulleitung» bezieht sich immer auf alle drei Stufen Kindergarten, Primarschule und Orientierungsstufe.

# Mitarbeit in einer Qualitätsgruppe

René Magritte, «Klarsicht», 1936  
Die Lehrperson erfährt sich dank der Mitarbeit und des Erfahrungs- und Erkenntnis-austauschs in einer Qualitätsgruppe als kompetent und entwicklungs-offen.



Jede Lehrperson ist auch Teil eines Kollegiums und in dieser Rolle in gemeinschaftliche Aufgaben, die an einer Schule wahrzunehmen sind, eingebunden. Diese Mit- und Zusammenarbeit wird im Berufsauftrag und in der Funktionsbeschreibung für die Lehrpersonen festgelegt. Nebst organisatorischen Aufgaben sind hauptsächlich pädagogische Themen kooperativ anzugehen, und zwar im Rahmen so genannter Qualitätsgruppen.

Eine Qualitätsgruppe besteht aus mehreren Lehrpersonen, welche sich (1) mit einem wichtigen und aktuellen Thema der Unterrichts- und Schulentwicklung an ihrer Schule auseinandersetzen und/oder (2) gemeinsam den eigenen Unterricht reflektieren.

Mögliche Themen des Bereichs 1:

Lernzielabsprachen; Schülerbeurteilung; Hausaufgaben; Klassenführung; Elternarbeit; unterrichtsbezogene Fachthemen (Fachgruppen); unterrichtsbezogene Qualitätsentwicklungsprojekte (z.B. Integration, Begabungsförderung, etc.).

Mögliche Themen des Bereichs 2:

Vorbereitung, Durchführung und Auswertung von kollegialem Unterrichtscoaching; Auseinandersetzung mit Schülerbefragungen; Fallbesprechungen und moderierter Erfahrungsaustausch; Auseinandersetzung mit Feedback zum Unterricht.

## Zielsetzungen

- Die Lehrperson erfährt sich dank der Mitarbeit und des Erfahrungs- und Erkenntnis-austauschs in einer Qualitätsgruppe als kompetent und entwicklungs-offen.
- Die Unterrichtsqualität der Lehrperson wird verbessert, was sich positiv auf den Lernerfolg ihrer Schülerinnen und Schüler auswirkt.
- Wichtige Fragen und Aufgaben der Schulentwicklung werden partizipativ angegangen, so dass die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten geteilt werden können.

## Zuständigkeit

- Lehrperson: für die Mitarbeit in einer Q-Gruppe.
- Schulleitung: für die Steuerung der Arbeiten. Zusammensetzung der Q-Gruppen. Sie ist letztverantwortlich für die Inhalte.

## Minimalstandards

- Eine Lehrperson arbeitet in mindestens einer Q-Gruppe mit.
- Eine Q-Gruppe bearbeitet ein unterrichtspraktisches, für die eigene Schule relevantes Thema.
- Eine Q-Gruppe bilanziert ihre Erfahrungen und wertet die Ergebnisse ihrer Arbeit am Schluss des Schuljahres aus. Die Ergebnisse werden an das Kollegium weitergegeben.

## Instrumente

- Zielvereinbarung zu Beginn des Schuljahres in der Q-Gruppe
- schriftliche Berichterstattung Ende Schuljahr
- Projektplan
- Berufsauftrag und Funktionsbeschreibung für die Lehrpersonen
- Schulprogramm
- Unterlagen zum kollegialen Unterrichtscoaching

## Controlling

- Schulleitung

## Voraussetzungen/Ressourcen

- Einführung der Schulleitungen in die Arbeit von Q-Gruppen
- Einführung der Lehrpersonen in die Arbeit von Q-Gruppen
- Weiterbildung und/oder Supervision der Q-Gruppen nach Bedarf
- Angebote der Weiterbildungsstelle

# Weiterbildung

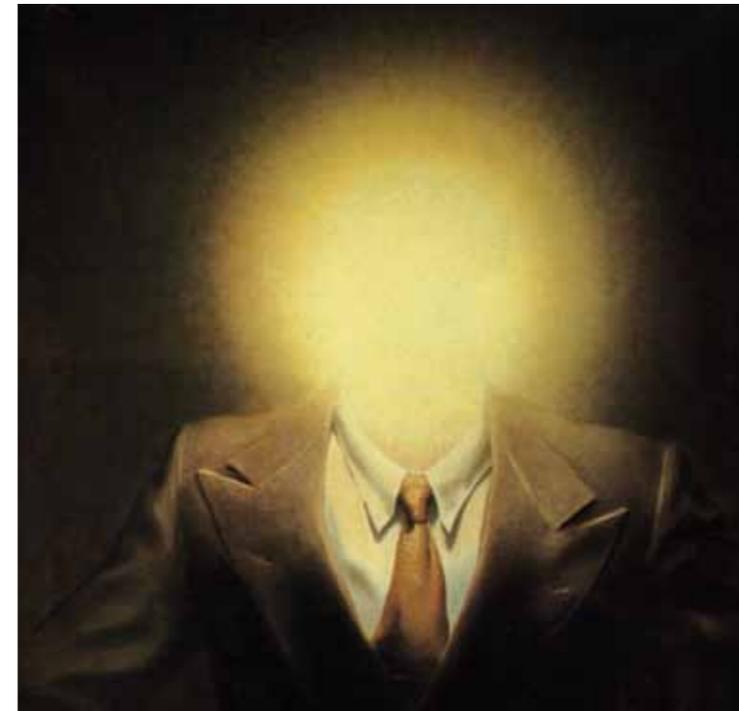
---

René Magritte, «Das Lustprinzip», 1937  
Eine Lehrperson versteht die Weiterbildung als wichtigen Teil ihres Berufsverständnisses.

**D**ie dauerhafte und gezielte Weiterbildung, wie sie unter anderem im Berufsauftrag und in der Funktionsbeschreibung der Lehrpersonen festgelegt ist, gehört zur Professionalität einer Lehrperson.

Die Weiterbildungsaktivitäten umfassen vier Formen:

- a) Verbindliche Weiterbildung: Vermittlung von berufsspezifischem Wissen, festgelegt vom Inspektorat.
- b) Schulinterne Weiterbildung: Bearbeitung von Themen, welche vom Kollegium und/oder von der Schulleitung festgelegt werden.
- c) Zwischen der Schulleitung und der Lehrperson vereinbarte Weiterbildung zur Vertiefung der eigenen fachlichen, pädagogisch-didaktischen und personalen Kompetenzen.
- d) Frei gewählte Weiterbildung aufgrund eines persönlichen Weiterbildungsplanes. Die frei gewählte Weiterbildung umfasst Kurse, Exkursionen und die Lektüre von Fachliteratur.



## Zielsetzungen

- Eine Lehrperson verfügt über alle nötigen fachlichen, sozialen und personalen Kompetenzen, um die vielfältigen und anspruchsvollen Aufgaben in ihrem Berufsfeld erfolgreich bewältigen zu können.
- Eine Lehrperson versteht die Weiterbildung als wichtigen Teil ihres Berufsverständnisses.

## Zuständigkeit

- Inspektorat: für die verbindliche Weiterbildung.
- Schulleitung: für die schulinterne Weiterbildung (in Absprache mit dem Inspektorat).
- Schulleiter/in, Schuldirektor/in und Lehrperson: für die vereinbarte Weiterbildung.
- Lehrperson: für die frei gewählte Weiterbildung.

## Minimalstandards

- Eine Lehrperson setzt 3 bis 5% ihrer Arbeitszeit (57 bis 95 Stunden pro Schuljahr bei einer 100%-Anstellung) für ihre Weiterbildung ein.

## Instrumente

- Tableau der verbindlichen Weiterbildung des Inspektorats
- Programm der Weiterbildungsstelle
- Mitarbeitergespräch zwischen Schulleitung und Lehrperson
- Reglement für das Lehrpersonal der EKSD (2004)
- Funktionsbeschreibungen für die Lehrpersonen

## Controlling

- Inspektorat
- Schulleitung

## Voraussetzungen/Ressourcen

- Weiterbildungsangebote und andere Dienstleistungen der Weiterbildungsstelle
- Weiterbildungsangebote anderer Kantone, spez. Kt. BE
- Schweizerisches Sommerkursangebot
- Fachzeitschriften und Fachliteratur

# Schulleitbild

---

René Magritte, «Die Familie», 1963  
Das Leitbild macht nach innen und aussen die grundlegenden Werte und Haltungen, Vorstellungen und Orientierungen der Schule fassbar.

Die Entwicklung und Umsetzung eines Schulleitbildes verhelfen einer Schule zu ihrem eigenen Profil und ihrer eigenen Identität. Das Leitbild macht nach innen und aussen die grundlegenden Werte und Haltungen, Vorstellungen und Orientierungen der Schule fassbar. Intern trägt es zur Bildung einer gemeinsamen Schulkultur und Zielorientierung bei, extern dient es der Orientierung der Öffentlichkeit.



## Zielsetzungen

- Eine Schule verfügt mit dem Schulleitbild über ein Dokument, worin ihre Visionen, Werte, Haltungen und ihr Welt- und Menschenbild festgelegt sind.
- Eine Schule besitzt mit dem Schulleitbild einen Kompass für die eigene Schulentwicklung.
- Mit Hilfe ihres Leitbildes kann sich die Schule nach aussen hin positionieren und sich ein eigenes Profil geben.
- Das Leitbild fördert die Identifikation der Lehrpersonen mit ihrer Schule.

## Zuständigkeit

- Schulleitung: für die Entwicklung, Planung, Umsetzung und Überprüfung.
- Lehrpersonen/Kollegium: für die Mitarbeit bei der Entwicklung und Umsetzung.

## Minimalstandards

- Eine Schule verfügt über ein eigenes Leitbild.
- Zum Leitbild liegt ein Umsetzungsplan mit den Meilensteinen und Schwerpunkten vor.

- Die Schulleitung sorgt dafür, dass das Leitbild in das Schulprogramm einfließt.
- Die Umsetzung des Leitbildes wird durch die Schulleitung periodisch überprüft.

## Instrumente

- Fachliteratur
- bereits bestehende Leitbilder anderer Schulen

## Controlling

- Amt für Unterricht
- Inspektorat

## Voraussetzungen/Ressourcen

- Möglichkeit einer externen Beratung für die Erarbeitung und Umsetzung eines Leitbildes.
- Konsultation und Unterstützung durch die Schulkommission und falls vorhanden des Schüler- und/oder Elternrats.
- Angebote der Weiterbildungsstelle.

# Schulprogramm

---

René Magritte, «Die Beschaffenheit des Menschen», 1935  
Das Schulprogramm bezieht sich auf den gesetzlichen Bildungsauftrag der Volksschule und auf das Schulleitbild einer Schule. Es schafft Verbindlichkeit und lenkt die Ressourcen auf wichtige Vorhaben.

**D**as Schulprogramm ist ein Führungsinstrument. Es hält die Schulentwicklungsplanung für die nächsten 3 bis 5 Jahre fest. Eine mittelfristige Planung schafft die notwendige Grundlage und die erforderliche Klarheit über die konkreten Entwicklungsschritte einer Schule.

Das Schulprogramm bezieht sich auf den gesetzlichen Bildungsauftrag der Volksschule und auf das Schulleitbild einer Schule. Es schafft Verbindlichkeit und lenkt die Ressourcen auf wichtige Vorhaben. Es ist Grundlage für die Umsetzungskonzepte, Jahresplanung, Rechenschaftslegung und die Öffentlichkeitsarbeit.

Evaluationsergebnisse einer internen und/oder externen Evaluation führen jeweils zu Anpassungen des Schulprogramms.



## Zielsetzungen

- Eine Schule kennt aufgrund des Schulprogramms die eigenen qualitätsrelevanten Entwicklungsschritte und die eigenen Möglichkeiten und Grenzen ihrer Schulentwicklung.
- Eine Schule kann mit Hilfe des Schulprogramms die eigenen Ressourcen auf wichtige Projekte zentrieren.
- Eine Schule kennt aufgrund der internen Überprüfung des Schulprogramms die eigenen Fortschritte und kann deren Weiterentwicklung gezielt steuern.

## Zuständigkeit

- Schulleitung: für die Prozessmoderation (Entwicklung, Planung, Umsetzung und Überprüfung). Sie ist letztverantwortlich für die Inhalte.
- Lehrpersonen/Kollegium: für die Mitarbeit bei der Entwicklung und Umsetzung.

## Minimalstandards

- Eine Schule verfügt über ein eigenes Schulprogramm.
- Das Schulprogramm ist vom Inspektorat valorisiert.
- Das Schulprogramm ist der örtlichen Schulbehörde bekannt.

## Instrumente

- Fachliteratur
- bereits bestehende Schulprogramme anderer Schulen

## Controlling

- Amt für Unterricht
- Inspektorat

## Voraussetzungen/Ressourcen

- Das Schulinspektorat kann bei der Erarbeitung und Umsetzung des Schulprogramms beratend und unterstützend hinzugezogen werden.
- Angebote der Weiterbildungsstelle.

# Leistungsbeurteilung der Schülerinnen und Schüler

René Magritte, «Hegels Ferien», 1958  
Für die formative Beurteilung der Leistungen der Schüler/innen stehen den Lehrpersonen vielfältige Beurteilungsinstrumente zur Verfügung.

**A**uf Beginn des Schuljahres 2005/06 wurde für die Primar- und Orientierungsschule in dFR ein neues Zeugnis eingeführt mit entsprechenden Ausführungsbestimmungen.

Das Zeugnis beurteilt drei Leistungsbereiche: die Sachkompetenz, die Sozial- sowie die Selbstkompetenz. Für die formative Beurteilung der Leistungen der Schüler/innen stehen den Lehrpersonen vielfältige Beurteilungsinstrumente zur Verfügung. Aus der Theorie und Praxis ist allgemein bekannt, dass jede Leistungsbeurteilung immer nur annähernd objektiv sein kann.

Es ist deshalb von jeder Lehrperson eine summative und formative Beurteilungspraxis einzufordern, welche den individuellen Leistungsstand einer Schülerin und eines Schülers zu einem bestimmten Zeitpunkt möglichst präzise erfassen kann.



## Zielsetzungen

- Die Bestimmungen für die summative und formative Leistungsbeurteilung, wie sie in den Ausführungsbestimmungen zum Zeugnis und im Leitfaden Leistungsbeurteilung festgelegt sind, werden umgesetzt.
- Eine Schule kann aufgrund interner Evaluationen davon ausgehen, dass sie über eine Beurteilungskultur verfügt, welche den erforderlichen Qualitätskriterien entspricht.
- Die kantonale Schulbehörde kann aufgrund externer Evaluationen davon ausgehen, dass sich in den Schulen die angestrebte Beurteilungskultur etabliert hat und gepflegt wird.

## Zuständigkeit

- Schulleitung: für die Umsetzung und Überprüfung der Ausführungsbestimmungen zum Zeugnis bzw. für die Erarbeitung, Umsetzung und Überprüfung des schulinternen Beurteilungskonzeptes.
- Lehrpersonen: für die Umsetzung der Ausführungsbestimmungen zum Zeugnis bzw. für die Umsetzung des schulinternen Beurteilungskonzeptes.
- Amt für Unterricht, Schulinspektorat: für die Erarbeitung des Leitfadens zur Schülerbeurteilung, für die Erarbeitung und Bereitstellung von Instrumenten für die formative und summative Beurteilung, für Weiterbildungsangebote.
- Amt für Unterricht: für die externe Evaluation.

## Minimalstandards

- Eine Schule verfügt über ein eigenes Beurteilungskonzept mit den vier Elementen (1) Lernzielabsprachen, (2) Beurteilungsnormen, (3) Abläufe/Verfahren, (4) Instrumente.
- Die Schüler/-innen und Eltern kennen die wichtigsten Merkmale der Leistungsbeurteilung.
- Eine Schule setzt ihr eigenes Beurteilungskonzept konsequent um.
- Die Schulleitung überprüft periodisch die Umsetzung des schulinternen Beurteilungskonzeptes.

## Instrumente

- Zeugnis mit seinen Ausführungsbestimmungen
- Begleitmaterialien zum Zeugnis
- Leitfaden zur Schülerbeurteilung
- schulinternes Beurteilungskonzept

## Controlling

- Amt für Unterricht

## Voraussetzungen/Ressourcen

- freiwillige und verbindliche Weiterbildungen für die Lehrpersonen
- Angebote der Weiterbildungsstelle

# Interne Evaluation

---

René Magritte, «Reproduktion verboten!», 1937  
Die Lehrperson verfügt über eine gute Handlungssicherheit, weil sie durch die interne Evaluation eine verlässliche Rückmeldung zur Qualität ihrer eigenen Arbeit bekommt.

**D**er Aufbau und die Gestaltung einer Kultur der internen Evaluation an einer Schule ist ein wichtiges Element für den qualitätsbewussten Umgang der Lehrpersonen mit ihren Handlungsspielräumen beim Erziehen, Bilden und Unterrichten.

Handlungsspielräume erfordern von der einzelnen Lehrperson eine Verantwortungsübernahme für die eigene Arbeit und die Bereitschaft, Rechenschaft darüber abzulegen. Ihre Professionalität zeigt sich darin, dass sie ihre Stärken und Schwächen selbstkritisch erkennt, die eigenen Stärken fördert und erweitert und ihre Schwächen gezielt angeht und verbessert.



## Zielsetzungen

- Eine Lehrperson verfügt über eine gute Handlungssicherheit, weil sie – ergänzend zum Individualfeedback – durch die interne Evaluation eine verlässliche Rückmeldung zur Qualität ihrer eigenen Arbeit bekommt und weiss, wo sie die Schwerpunkte ihrer professionellen Weiterentwicklung setzen kann.
- Eine Schule weiss auf der Basis der internen Evaluation, welche Bereiche der Schul- und Unterrichtsentwicklung noch gezielter angegangen und/oder ausgebaut werden sollen.
- Eine Schule verfügt aufgrund der periodisch durchgeführten internen Evaluation über ein Qualitätsbewusstsein für die eigenen pädagogischen Leistungen.

## Zuständigkeit

- Schulleitung: für die Planung und Durchführung der internen Evaluation.
- Inspektorat: für die fachliche Beratung der Schulleitung.
- Amt für Unterricht, Amtsleitung: für das angemessene Zusammenwirken der externen mit der internen Evaluation.

## Minimalstandards

- Eine Schule kennt den Ablauf einer internen Evaluation und deren Funktion im Schulentwicklungsprozess.
- Eine Schule nutzt die Erkenntnisse aus der internen Evaluation, um ihre Entwicklungsmassnahmen festzulegen und umzusetzen.
- Eine Schule sorgt dafür, dass die interne Evaluation und externe Evaluation gut aufeinander abgestimmt werden.

## Instrumente

- verschiedene standardisierte Instrumente
- von der Schule selber erarbeitete Instrumente
- Instrumente der externen Evaluation

## Controlling

- Inspektorat

## Voraussetzungen/Ressourcen

- Möglichkeit der Weiterbildung der Schulleitung und/oder der Qualitätsverantwortlichen einer Schule
- Angebote der Weiterbildungsstelle

# Qualitätshandbuch

---

René Magritte, «Der Zauberer», 1952  
Eine Schule verfügt über eine umfassende Dokumentation zum eigenen Qualitätsverständnis.

Das Qualitätshandbuch dokumentiert und inventarisiert, wie die Sicherung und Entwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität geschieht. Das Handbuch informiert ausführlich und umfassend zur:

a) Organisationsentwicklung

Bspw. Leitbild, Schulprogramm, Schulkultur, Schulmanagement, Teamentwicklung, Evaluationen, Elternarbeit, etc.

b) Personalentwicklung

Bspw. Selbstevaluation der Lehrperson, kollegiale Zusammenarbeit, Weiterbildung, Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarungen, etc.

c) Unterrichtsentwicklung

Bspw. Klassenführung, Unterrichtsformen, Beurteilung, Förder- und Stützmassnahmen, Hausaufgaben. Das Qualitätshandbuch wird regelmässig überprüft und bei Bedarf angepasst. Es ist ein Instrument der internen Orientierung, der Sicherung und Weiterentwicklung des Erreichten und der Rechenschaftsablegung in Qualitätsfragen.



**Zielsetzungen**

- Eine Schule verfügt über eine umfassende Dokumentation zum eigenen Qualitätsverständnis und zu zentralen Qualitätsthemen.
- Die Schulleitung und die Lehrpersonen kennen alle relevanten Prozesse, Verfahren und Instrumente und sind über die Zuständigkeiten informiert.
- Neue Lehrpersonen und Dritte haben Einblick in die Qualitätsentwicklung der Schule.

**Zuständigkeit**

- Die Schulleitung: für die Erarbeitung, Aktualisierung und Kommunikation des Handbuchs.

**Minimalstandards**

- Eine Schule erstellt und unterhält ein eigenes Qualitätshandbuch.

**Instrumente**

- Ordner des Amtes für Unterricht mit Themenbereichen

**Controlling**

- Amt für Unterricht

**Voraussetzungen/Ressourcen**

- Alle Richtlinien der Direktion für Erziehung, Kultur und Sport und des Amtes für Unterricht, welche Bereiche und Aspekte der Qualitätsentwicklung betreffen.

# Personalentwicklung und -führung

---

René Magritte, «Der Zorn der Götter», 1960  
Die Lehrperson fühlt sich bei ihrer  
Arbeit unterstützt und wertgeschätzt.

Die Führungsverantwortung der Schulleitung/Schuldirektion beinhaltet neben den Bereichen der pädagogischen, organisatorischen und administrativen Leitung auch den Bereich der Personalführung und -entwicklung.



## Zielsetzungen

- Eine Lehrperson fühlt sich bei ihrer Arbeit unterstützt und wertgeschätzt.
- Eine Lehrperson erhält Rückmeldungen zu ihrer Arbeit.
- Eine Schule verfügt über ein Kollegium, welches auf einer gezielten Personalplanung und -förderung durch die Schulleitung beruht.
- Eine Schule erfüllt die wesentlichen pädagogischen Qualitäts- und Leistungsanforderungen, weil ihr Lehrpersonal gezielt ausgewählt, unterstützt, gefördert und beurteilt wird.

## Zuständigkeit

- Schulleitung/Schuldirektion

## Minimalstandards

- Eine Schulleitung verfügt über explizite Vorstellungen und Massnahmen, wie sie die Personalentwicklung an ihrer Schule gestaltet.
- Eine Schule besitzt ein Konzept für die Unterstützung aller Lehrpersonen, insbesondere der Berufseinsteiger/-innen.
- Eine Schulleitung setzt die kantonalen reglementarischen Bestimmungen für die Personalführung/-entwicklung um.

## Instrumente

- standardisierte Instrumente

## Controlling

- Amt für Unterricht, Inspektorat

## Voraussetzungen/Ressourcen

- Gesetz über das Staatspersonal (2001) und Reglement für das Lehrpersonal (2004).
- Funktionsbeschreibung für die Schulleitung, welche den Bereich der Personalführung/-entwicklung umfassend beinhaltet.
- Möglichkeit der Weiterbildung der Schulleitung für den Bereich der Personalführung/-entwicklung.
- Möglichkeit eines Führungskoachings der Schulleitung für den Bereich der Personalführung/-entwicklung.
- Möglichkeit der Weiterbildung von Lehrpersonen für Mentorsaufgaben.
- Verantwortliche für das Mentorat auf Stufe Orientierungsschule verfügen über ein Mandat und werden dafür zeitlich entlastet.
- Massnahmen im Rahmen der Berufseinführung der Pädagogischen Hochschule für die Stufen Kindergarten und Primarschule.

# Führungs- kommunikation

---

René Magritte, «La Golconde», 1953  
Das Kommunikationskonzept des  
Amtes für Unterricht dient als Grund-  
lage für Kommunikationsmassnah-  
men der einzelnen Schule.

**E**ine der Führungsaufgaben des Amtes für Unterricht besteht darin, seine Mitarbeitenden, die Schulen, die Schulbehörden und auch die breitere Öffentlichkeit über aktuelle Veränderungen und Entwicklungen zu informieren.

Diese internen und externen Austauschprozesse haben bestimmten Qualitätskriterien zu genügen, damit sie von den Austauschpartnern als Führungskommunikation wahrgenommen werden. Die Kommunikation des Amtes für Unterricht erfolgt zielorientiert, aktiv, zeitgerecht, Adressaten bezogen, werthaltig und korrekt.



## Zielsetzungen

- Das Amt für Unterricht verfügt über ein eigenes Kommunikationskonzept, das den internen Bedürfnissen und Erfordernissen entspricht und auch den kantonalen Kommunikationsbestimmungen Rechnung trägt.
- Die Mitarbeitenden kennen das Kommunikationskonzept und setzen es um.
- Das Kommunikationskonzept des Amtes für Unterricht dient als Grundlage für Kommunikationsmassnahmen der einzelnen Schule.

## Zuständigkeit

- Amt für Unterricht: für die Umsetzung, Kontrolle und Evaluation des Konzeptes

## Minimalstandards

- Das Amt für Unterricht verfügt über ein Kommunikationskonzept, welches die internen und externen Kommunikationsmassnahmen strukturiert und regelt, alle wichtigen Austauschpartner benennt und die Kommunikationsziele festhält.
- Das Konzept ist mit praktischen Arbeitshilfen und Checklisten ergänzt, welche laufend vervollständigt werden.

## Instrumente

- Kommunikationskonzept des Amtes für Unterricht

## Controlling

- Generalsekretariat der Direktion für Erziehung, Kultur und Sport

## Voraussetzungen/Ressourcen

- Möglichkeit einer externen Beratung bei der Erarbeitung des Konzeptes einer Schule.

# Externe Evaluation

René Magritte, «Der wunde Punkt», 1960

Die Lehrpersonen vertrauen dem Verfahren der externen Evaluation, weil ihre Arbeit nach objektiven Kriterien, unter Berücksichtigung der besonderen Bedingungen ihrer Schule, analysiert wird.

**E**xterne Evaluation dient den Schulen, die Wirksamkeit ihrer Arbeit besser einzuschätzen, ihre Stärken ebenso zu erkennen wie ihre Schwächen. Sie liefert dem Amt für Unterricht Steuerungswissen, indem Rahmenbedingungen, Arbeitsprozesse und Ergebnisse analysiert werden.

Der Blick richtet sich nicht auf die einzelne Lehrperson, sondern auf die ganze Schule als Organisation. Wo Entwicklungsbedarf festgestellt wird, werden konkrete Empfehlungen ausgesprochen, auf deren Grundlage realistische Ziel- und Handlungsvereinbarungen getroffen werden.



## Zielsetzungen

- Eine Lehrperson vertraut dem Verfahren der externen Evaluation, weil ihre Arbeit nach objektiven Kriterien, unter Berücksichtigung der besonderen Bedingungen ihrer Schule, analysiert wird.
- Eine Lehrperson kann aufgrund der Ergebnisse aus der externen Evaluation Schwerpunkte und Prioritäten für ihre Arbeit ableiten.
- Die Schulleitung kann auf der Basis der externen Evaluation die interne Schulentwicklung gezielter gestalten.
- Das Amt für Unterricht weiss mit Hilfe der Erkenntnisse aus einer externen Evaluation, wo und wie eine einzelne Schule unterstützt werden soll.
- Das Amt für Unterricht und die Direktion für Erziehung, Kultur und Sport wissen aufgrund der Ergebnisse und Empfehlungen der externen Evaluation, wo künftige pädagogische und bildungspolitische Schwerpunkte zu setzen sind.

## Zuständigkeit

- Amt für Unterricht: für die Planung, Organisation, Durchführung und Unterstützung.
- Schulleitung: für die Umsetzung der vereinbarten Entwicklungsmassnahmen.

## Minimalstandards

- Eine Schule kennt die Gütekriterien und den Ablauf einer externen Evaluation sowie deren Rolle im Schulentwicklungsprozess.
- Eine Schule wird im Abstand von fünf bis sechs Jahren evaluiert.
- Eine Schule nutzt die Erkenntnisse aus der externen Evaluation, um Schulentwicklungsmassnahmen zu beschliessen und durchzuführen.

## Instrumente

- standardisierte Instrumente gemäss dem Konzept zur Externen Evaluation für den deutschsprachigen obligatorischen Unterricht

## Controlling

- Amt für Unterricht, Inspektorat

## Voraussetzungen/Ressourcen

- Eine evaluierte Schule verfügt über eine Schulleitung mit Führungsverantwortung im Bereich der Schulentwicklung.
- Es besteht ein Konzept zur Externen Evaluation für den deutschsprachigen obligatorischen Unterricht.
- Ein Evaluationsteam mit einem Mandat des Amtes für Unterricht.

# Schulaufsicht

---

René Magritte, «Der Schulmeister», 1954  
Qualitätssicherung ist eine Führungsaufgabe. Der Kanton besitzt die Bildungshoheit und Oberaufsicht über die Schule.

In jedem Qualitätskonzept hat der Bereich der Qualitätssicherung eine Schlüsselfunktion, denn Entwicklung ohne systematische Überprüfung und Sicherung bleibt unverbindlich und beliebig. Qualitätssicherung ist eine Führungsaufgabe. Der Kanton besitzt die Bildungshoheit und Oberaufsicht über die Schule. Mit Hilfe des Ausführungsreglements des Schulgesetzes werden Aufsicht und Kontrolle inhaltlich und funktional geregelt.



## Zielsetzungen

- Die gesetzlichen und reglementarischen Bestimmungen werden in der Schulpraxis eingehalten.
- Jede Schule verfügt über eine gute Organisation, Planung und Führung.
- Die vereinbarten Massnahmen aus einer externen Evaluation werden von der Schule tatsächlich umgesetzt.
- Eine Schule verfügt über ein gutes und passendes Schulprogramm.
- Die Schulleitungen, Lehrpersonen und Schulbehörden werden von der Schulaufsicht unterstützt.

## Zuständigkeit

- Amt für Unterricht, Inspektorat

## Minimalstandards

- Die Funktionsbeschreibungen der Inspektorinnen und Inspektoren sind in Kraft und sind mit den Funktionsbeschreibungen des Schulleiters/der Schulleiterin des Kindergartens/der Primarschule und des Schuldirektors/der Schuldirektorin der Orientierungsschule abgestimmt.
- Die Rollen der Akteure der externen Evaluation und der Schulaufsicht sind geklärt.

## Instrumente

- Schulgesetz und Ausführungsreglement.
- Funktionsbeschreibungen: Inspektorinnen und Inspektoren Kindergarten/Primarschule, Inspektor/-in Orientierungsschule, Schulleiter/-innen Kindergarten/Primarschule, Schuldirektor/-in Orientierungsschule.
- Zielvereinbarung als ein Element der externen Evaluation.

## Controlling

- Amt für Unterricht

## Voraussetzungen/Ressourcen

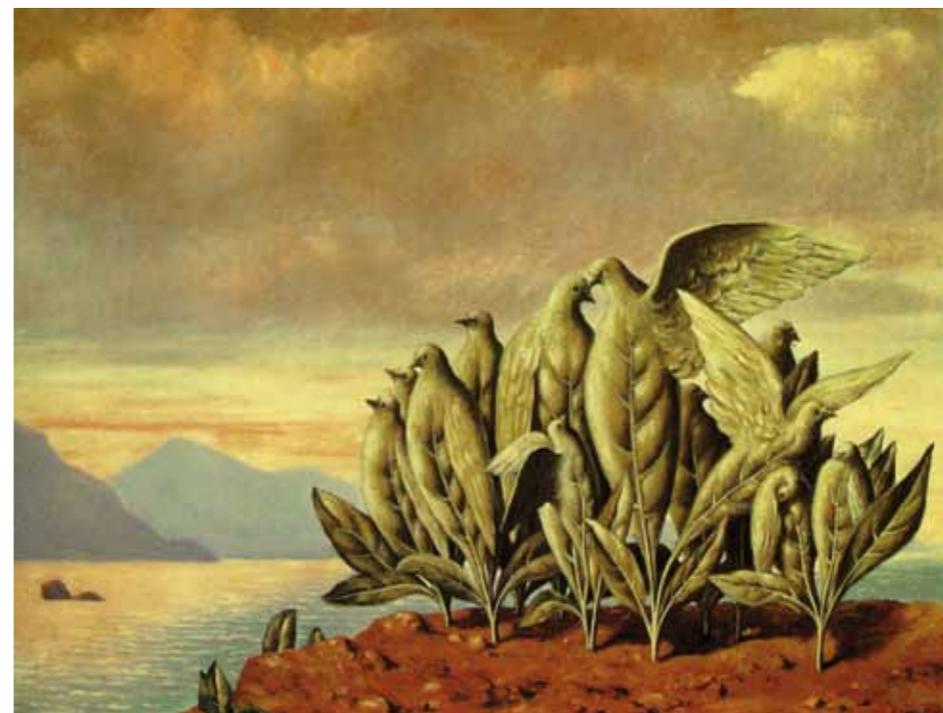
- Kaderweiterbildung zu Themen der Schulaufsicht und externen Evaluation

# Unterstützung für Lehrpersonen

---

René Magritte, «Die Schatzinsel», 1942  
Das Unterstützungsangebot orientiert sich an den Bedürfnissen der Betroffenen und beruht auf Freiwilligkeit.

**E**in umfassendes Qualitätsnetz für Schulen setzt sich aus drei Massnahmenpaketen zusammen: Evaluation, Aufsicht/Sicherung, Unterstützung/Beratung. Das Unterstützungsangebot orientiert sich an den Bedürfnissen der Betroffenen und beruht auf Freiwilligkeit. Die Lehrpersonen holen sich, teilweise in Absprache mit dem/der Schulleiter/-in oder dem/der Schuldirektor/-in das Angebot, das ihrer persönlichen Professionalisierung und der Entwicklung ihrer Schule dient.



## Zielsetzungen

- Eine Lehrperson fühlt sich unterstützt und wertgeschätzt.
- Eine Lehrperson fühlt sich sicher, weil sie bei relevanten Themen und in anspruchsvollen Situationen auf Beratung und Unterstützung zählen kann.
- Eine Lehrperson ist bereit, bei Bedarf Unterstützung in Anspruch zu nehmen.

## Zuständigkeit

- Amt für Unterricht: für die Herausgabe der Broschüren in der Pädagogischen Schriftenreihe.
- Amt für Unterricht, Inspektorat: für die inhaltliche Planung der Weiterbildung, für die fachlich-pädagogisch-didaktische Beratung.
- Amt für Unterricht, Beratungsstelle: für Coaching, Supervision und psychologische Beratung.
- Schulleitung: für die allgemeine Unterstützung und Beratung im Schulalltag.
- Pädagogische Hochschule: für die Berufseinführung Kindergarten, Primarschule.

## Minimalstandards

- Eine Lehrperson kennt das Unterstützungsangebot.
- Ein/e Berufseinsteiger/in erhält eine systematische Berufseinführung.
- Eine Lehrperson bekommt theoretisch fundierte Praxishilfen zu wichtigen Unterrichtsthemen.
- Einer Lehrperson steht eine Beratungsstelle für

Coaching, Supervision und psychologische Beratung unentgeltlich zur Verfügung.

- Eine Lehrperson kann eine fachliche Beratung und Unterstützung für anforderungsreiche Unterrichtssituationen beanspruchen (bspw. Förderung von speziell begabten Kindern, Integration von ausländischen Kindern, Umgang mit verhaltensschwierigen Kindern).

## Instrumente

- Broschüren der Pädagogischen Schriftenreihe des Amtes für Unterricht
- Konzept zur Berufseinführung Primarschule
- schulinterne Richtlinien zum Mentorat Orientierungsschule Berufseinführung
- Konzept zur Begabungsförderung

## Controlling

- Amt für Unterricht, Schulleitung

## Voraussetzungen/Ressourcen

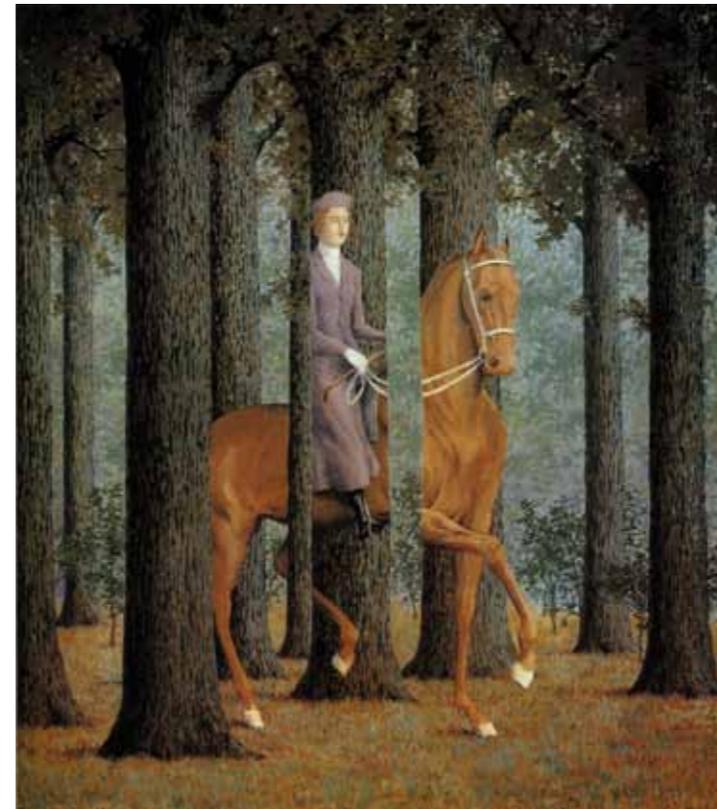
- Beratungsstelle für Lehrpersonen
- Fachberatung «Begabungsförderung»
- Fachberatung «Sprachenlehren/-lernen»
- Fachberatung «Umsetzung HarmoS»
- Fachberatung «Integration fremdsprachiger Kinder»
- Fachberatung «Technisches Gestalten/Hauswirtschaft»
- Angebote der Weiterbildungsstelle, spez. Time-out/ Intensivkurs

# Unterstützung für Kader und pädagogische Mitarbeiter/-innen

---

René Magritte, «Die Blankovollmacht», 1965  
Eine Führungsperson fühlt sich sicher  
in ihrer Rolle, weil sie in anspruchsvol-  
len Situationen ein Führungscoaching  
in Anspruch nehmen kann.

**E**in umfassendes Qualitätsnetz für Schulen setzt sich aus drei Massnahmenpaketen zusammen: Evaluation, Aufsicht/Sicherung, Unterstützung/Beratung. Das Unterstützungsangebot orientiert sich an den Bedürfnissen der Betroffenen und beruht auf Freiwilligkeit. Die Inspektorinnen und Inspektoren, Schuldirektorinnen und Schuldirektoren und die Schulleiter/innen sowie die pädagogischen Mitarbeiter/-innen sind in ihren anspruchsvollen Funktionen auf vielfältige Angebote angewiesen, welche ihrer persönlichen Professionalisierung dienen und sie in ihrer Arbeit unterstützen.



## Zielsetzungen

- Eine Führungsperson fühlt sich unterstützt und wertgeschätzt.
- Eine Führungsperson fühlt sich sicher, weil sie bei der Umsetzung der verschiedenen Massnahmen des Qualitätskonzeptes auf Weiterbildung, Beratung und Unterstützung zählen kann.
- Eine Führungsperson fühlt sich sicher in ihrer Rolle, weil sie in anspruchsvollen Situationen ein Führungscoaching in Anspruch nehmen kann.
- Eine pädagogische Mitarbeiterin, ein pädagogischer Mitarbeiter fühlt sich unterstützt und wertgeschätzt.
- Eine pädagogische Mitarbeiterin, ein pädagogischer Mitarbeiter fühlt sich sicher in seiner Arbeit, weil sie/er Weiterbildung und eine aktive Unterstützung der vorgesetzten Person in Anspruch nehmen kann.

## Zuständigkeit

- Amt für Unterricht

## Minimalstandards

- Eine Führungsperson erhält während der Einführungsphase in die neue Funktion ein Coaching.
- Eine Führungsperson kann für spezielle Situationen und in heiklen Berufsphasen eine externe Beratung in Anspruch nehmen.
- Eine Führungsperson bildet sich weiter.
- Eine pädagogische Mitarbeiterin, ein pädagogischer Mitarbeiter kann nach Bedarf ein Fachcoaching anfordern.
- Eine pädagogische Mitarbeiterin, ein pädagogischer Mitarbeiter bildet sich weiter.

## Instrumente

- Mitarbeitergespräch mit der Amtsleitung.

## Controlling

- Amt für Unterricht

## Voraussetzungen/Ressourcen

- Fachpersonal für Supervision, Coaching
- Angebote der Weiterbildungsstelle
- Mitarbeitergespräch

---

## **BILDNACHWEIS**

### **Photothèque Succession René Magritte, Brüssel**

Seiten 13, 15, 17, 19, 29, 31, 33

### **Galerie Christine und Isy Brachot, Brüssel**

Seiten 9, 21, 27

### **[www.flickr.com/Wally Gobetz](http://www.flickr.com/WallyGobetz)**

Seite 7

### **A.C. Cooper Colour Library, London**

Seite 11

### **Verlagsarchiv TASCHEN**

Seite 23

### **[www.rasiel.com](http://www.rasiel.com)**

Seite 25

## **IMPRESSUM**

### Autorin/Autoren

**Regula Hurni, Schulleiterin Murten**  
**Norbert Schwaller, Inspektor Primarschule**  
**Matthias Wattendorff, Inspektor Orientierungsschule**  
**Werner Zurkinden, Schuldirektor Düdingen**  
**Reto Furter, Amtsvorsteher**

### Konzept

**Reto Furter**

### Visuelles Konzept & Layout

**Peter Kessler**

### Korrektur

**Tina Ullmann**

### Druck

**Sensia AG, Düdingen**



