

## 1 BILDUNGS- UND ERZIEHUNGS-AUFTRAG

**Ausgewogenes Kompetenzprofil**  
Die Schule vermittelt den Schülerinnen und Schülern in ausgewogener Weise Sach-, Selbst- und Sozialkompetenz.

**Fach- / Sachkompetenz**  
Die Schüler/innen erarbeiten sich in angemessener Weise fachliche Kompetenzen und Fertigkeiten.

**Sozialkompetenz**  
Die Schüler/innen erwerben soziale sowie emotionale Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche ihnen den Umgang und das Leben in der Gemeinschaft und in der Gesellschaft erleichtern.

**Selbstkompetenz**  
Die Schüler/innen gewinnen Vertrauen in ihre persönlichen Fähigkeiten, stärken ihr Selbstvertrauen und lernen mit Gefühlen umzugehen. Sie übernehmen Verantwortung und üben sich in selbstständigem Arbeiten.

**Integration in Schulgemeinschaft**  
Schüler/innen unterschiedlicher Art und Herkunft werden in die Schul- und Lerngemeinschaft integriert.

**Vorbereitung auf Beruf und Leben**  
Die Schule bereitet die Schüler/innen gut auf weiterführende Schulen bzw. den Beruf und auf die Herausforderungen der Zukunft vor.

## 2 SCHULKULTUR / -KLIMA

**Wohlbefinden**  
Alle an der Schule Beteiligten fühlen sich wohl im schulischen Umfeld. Sie tragen die Werte und die Kultur ihrer Schule mit.

**Gerechtigkeit / Fairness**  
Die an der Schule Beteiligten werden gerecht und fair behandelt.

**Wertschätzung / Vertrauen**  
Die an der Schule Beteiligten begegnen einander in Vertrauen und Wertschätzung.

**Gegenseitige Unterstützung**  
Die an der Schule Beteiligten unterstützen sich.

**Stärkenorientierung**  
Die Schule pflegt Stärken und behebt Schwächen.

**Schulgemeinschaft**  
Die Schule als Gemeinschaft wird auf allen Ebenen bewusst und gezielt gepflegt und gefördert.

**Zufriedenheit mit Beruf und Arbeit**  
Die Lehrpersonen und die Schulleitung sind mit ihrem Beruf und mit den Arbeitsbedingungen ihrer Schule zufrieden.

**Schulatmosphäre / -raumgestaltung**  
Schulumgebung, Schulhaus und Schulzimmer werden als einladende, schülergerechte Orte erlebt.

**Kommunikationskultur**  
Die Kommunikation ist auf allen Ebenen offen, wertschätzend und konstruktiv.

## 3 LEHREN / LERNEN

**Klassenführung**  
Klassenführung steuert durch optimales Zusammenspiel von Haltungen, Handlungen und Massnahmen das Verhalten der Klasse auf die unterrichtlichen Ziele hin.

**Unterrichtsklima**  
Der Unterricht findet in einem anregenden Lernklima und in einem positiven Beziehungsklima statt.

**Motivierung**  
Der Unterricht ist so gestaltet, dass Interesse und Neugier geweckt werden, sodass die Schüler/innen zunehmend lernen, sich selbst zu motivieren.

**Strukturiertheit / Klarheit**  
Der Unterricht ist gut strukturiert. Informationen sind klar und verständlich, sodass sie Lernprozesse anregen.

**Ziele / Inhalte**  
Die angestrebten Ziele und Inhalte sind bedeutsam und entsprechen den Lehrplanvorgaben.

**Kompetenzorientierung**  
Der Unterricht ist auf die Förderung von Kompetenzen ausgerichtet.

**Schülerorientierung**  
Der Unterricht orientiert sich an Interessen, Vorwissen, Erwartungen der Schüler/innen und ermöglicht Verantwortungsübernahme durch angemessene Mitgestaltung.

**Aktivierung**  
Der Unterricht fördert eigenverantwortliches Aktives Lernen und Kooperatives Lernen.

**Methoden / Sozialformen**  
Die Lehrpersonen variieren in angemessener Weise die Methoden, Medien und Sozialformen, um Neugier, Spannung oder Interesse zu erzeugen und unterschiedlichen Lerntypen gerecht zu werden.

**Üben / Sichern / Beurteilen**  
Der Unterricht unterstützt durch gezielte Festigung, Vertiefung, Überprüfung und ganzheitliche Beurteilung die Nachhaltigkeit des Lernens.

**Umgang mit Heterogenität**  
Der Unterricht enthält differenzierte Lernangebote, um den heterogenen Lernvoraussetzungen und -bedürfnissen der Schüler/innen gerecht zu werden.

## 4 SCHULFÜHRUNG

**Zielorientierung**  
Die Schule hat klare Vorstellungen von ihren Zielen und Werten. Diese werden von den Beteiligten getragen, umgesetzt und mit geeigneten Mitteln überprüft.

**Aufgaben- / Kompetenzregelung**  
Aufgaben und Kompetenzen aller Beteiligten sind klar geregelt. Die Aufgaben werden wirkungsvoll umgesetzt und deren Praxis regelmässig überprüft.

**Entscheidungsprozesse**  
Entscheidungsprozesse verlaufen transparent und unter angemessenem Einbezug der Beteiligten. Sie gewährleisten sachlich gute Entscheidungen und eine hohe Akzeptanz.

**Kommunikation / Information**  
Die Schule unterstützt eine offene und wertschätzende Kommunikation und sorgt für klare Informationswege.

**Zusammenarbeit**  
Die schulinterne Zusammenarbeit ist verbindlich geregelt und wird regelmässig auf ihre Wirkung überprüft. Sie unterstützt die Lehrpersonen in ihrem Unterrichten und trägt zur Förderung der Schüler/innen bei.

**Personalführung**  
Der Schulleiter/Die Schulleitung gestaltet die personelle Führung der Mitarbeitenden professionell. Er/Sie hat einen zuverlässigen Einblick in die Arbeitsqualität der einzelnen Mitarbeitenden.

**Schul- / Unterrichtsentwicklung**  
Die Schule legt grossen Wert auf die Weiterentwicklung von Schule und Unterricht.

**Unterstützungssystem**  
Die Schule verfügt über umfassende Angebote zur Förderung der Schüler/innen und zur Unterstützung aller an der Schule Beteiligten.

**Ressourcennutzung**  
Die vorhandenen personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen ermöglichen eine effiziente und wirksame Förderung aller Schüler/innen und Unterstützung der Lehrpersonen.

**Konfliktmanagement**  
Die Schule verfügt über ein lösungsorientiertes Konfliktmanagement, wonach frühzeitig und unter Einbezug aller Beteiligten vorgegangen wird.

**Eltern- / Öffentlichkeitsarbeit**  
Die Schule pflegt eine regelmässige Öffentlichkeitsarbeit und ermöglicht die Zusammenarbeit und angemessene Mitwirkung der Eltern.

## 5 RAHMENBEDINGUNGEN

**Rahmenvorgaben**  
Die Rahmenvorgaben zu Schule und Unterricht liegen schriftlich vor. Sie sind sachdienlich und funktional.

**Konzepte zu Schule / Unterricht**  
Konzepte zu Schule und Unterricht sind zweckmässig.

**Schulorganisation**  
Die Schule ist so organisiert, dass sie für alle Beteiligten zufriedenstellend funktioniert. Dazu gehören u.a. eine klare Schulorganisation und Stundenplanung, ausreichende Zeit- und Fördergefässe sowie allfällige Zusatzangebote.

**Infrastruktur**  
Schulhausausstattung und Unterrichtsmittel ermöglichen einen zeitgemässen, qualitativ guten Unterricht.

**Ressourcen**  
Die vorhandenen Mittel und Ressourcen ermöglichen einen reibungslosen Unterricht und Schulbetrieb.

**Schulisches Umfeld**  
Die Schule trägt bei der Planung und Umsetzung ihrer Schul- und Unterrichtsaktivitäten dem schulischen Umfeld Rechnung.

**Zusammensetzung Schulleitung**  
Die Zusammensetzung und der Professionalisierungsgrad des Schulleitungsorgans ermöglichen eine hohe Schulqualität.

## 6 SCHULINTERNES QUALITÄTSMANAGEMENT

**Qualitätskonzept**  
Die schulinternen Qualitätselemente (Inhalte, Ziele, Verantwortlichkeiten, Verbindlichkeiten) sind in einem Qualitätskonzept beschrieben.

**Individualfeedback**  
Die Lehrpersonen reflektieren und optimieren ihr berufliches Handeln und Verhalten durch Selbstbeurteilung und durch periodische Rückmeldungen der Schüler/innen, der Eltern sowie Lehrpersonen (z.B. Hospitation).

**Qualitätsentwicklung**  
Die Lehrpersonen setzen sich mit aktuellen Schulentwicklungsthemen sowie mit der Qualität von Schule und Unterricht auseinander. Dabei reflektieren die Lehrpersonen ihr pädagogisches Verständnis und Handeln und entwickeln in der gemeinsamen Vorbereitung die eigene Unterrichtspraxis weiter.

**Mitarbeiterbeurteilung**  
Die Schulleitung führt mit den Lehrpersonen ein Mitarbeitergespräch. In diesem Gespräch erhalten die Lehrpersonen eine beurteilende Rückmeldung zu ihrem beruflichen Handeln und Verhalten. Die Beurteilung mündet in eine entwicklungsorientierte Zielvereinbarung.

**Weiterbildung**  
Die Schule ermittelt regelmässig den Weiterbildungsbedarf der Lehrpersonen und des Schulleitungsorgans und sorgt für eine nachhaltige Umsetzung der aus der individuellen und schulinternen Weiterbildung gewonnenen Erkenntnisse.

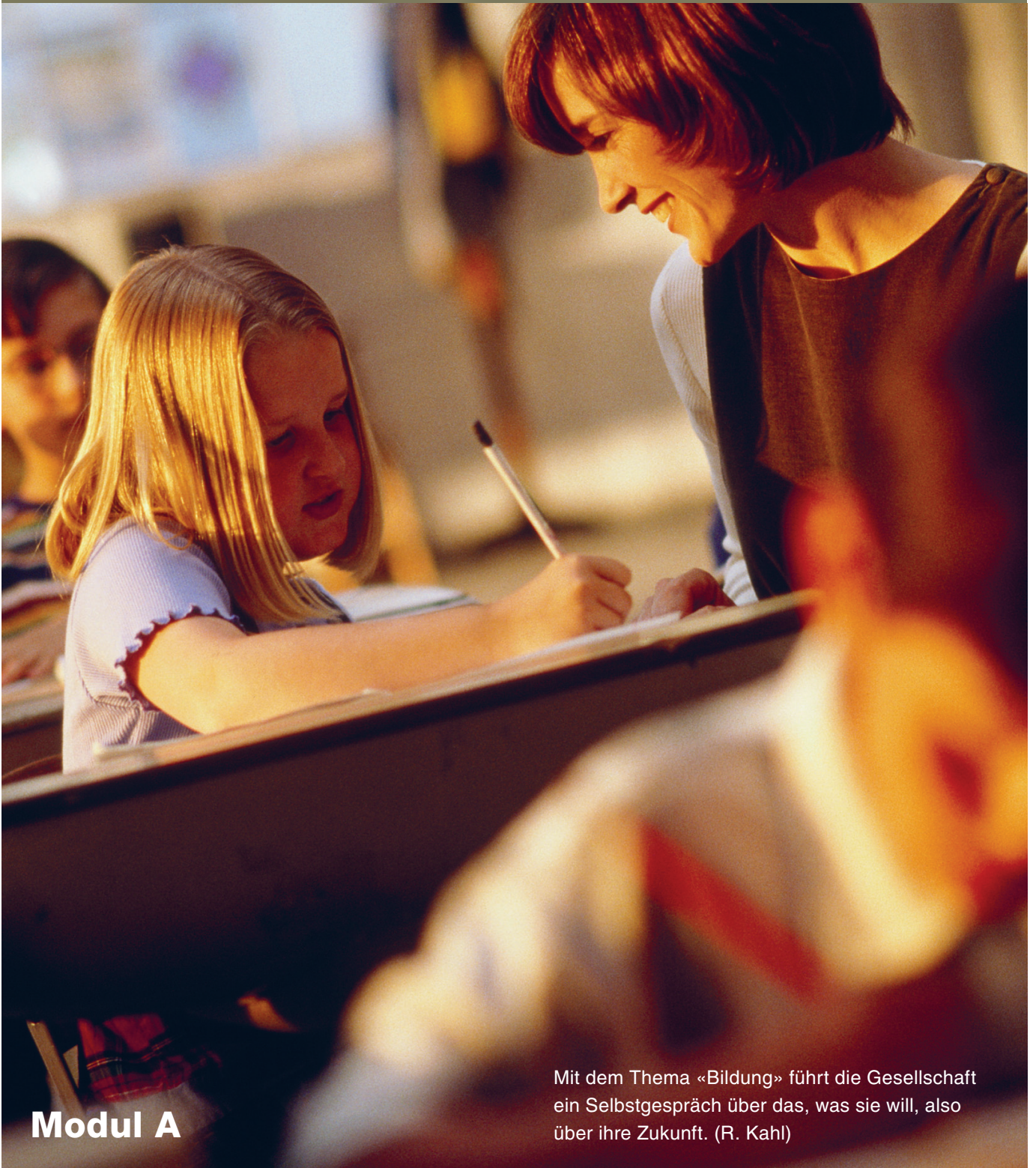
**Interne Evaluation**  
Die Schule überprüft und bewertet periodisch mit der internen Evaluation die gesetzten Ziele sowie die Qualität ihrer Arbeit und deren Wirkung.

Evaluationsschwerpunkte 2011–2014

Wahlpflichtbereich

# Grundsätzliche Überlegungen zur **Qualitätsentwicklung** in der Schule

**Internationale und nationale Tendenzen**



**Modul A**

Mit dem Thema «Bildung» führt die Gesellschaft ein Selbstgespräch über das, was sie will, also über ihre Zukunft. (R. Kahl)

# Inhaltsverzeichnis

1. Internationale Entwicklungen.....	3
2. Schweizerische Entwicklungen .....	6
3. Grundsätze und Ziele der Steuerung und Aufsicht .....	7
4. Gute Kompetenzen der Schüler/-innen.....	8

# 1. Internationale Entwicklungen

Der Blick auf die Qualitätssicherungssysteme der Staaten mit guten Schülerleistungen zeigt, dass diese typischerweise durch die Kombination vergleichbarer Strukturelemente gekennzeichnet sind. Mit diesen Elementen, die ganz offensichtlich länderübergreifend im Zentrum der Qualitätssicherung stehen, lässt sich gleichsam ein internationales Qualitätssicherungsmodell beschreiben, auch wenn es selbstverständlich darüber hinaus viele weitere Massnahmen und Aktivitäten in den einzelnen Ländern gibt, die dieses Grundmuster ergänzen, erweitern und vervollständigen. Diese Eckpunkte eines internationalen Qualitätssicherungsmodells sind:

## **Erweiterte Selbstständigkeit geleiteter Schulen**

Ein gemeinsamer «Megatrend» der Schulentwicklung zeichnet sich im Vergleich der Länder sehr deutlich ab. Was in der Schweiz mit teilautonomer Schule diskutiert und bildungspolitisch umgesetzt wird, ist international sozusagen Standard: Schulen erhalten mehr curriculare und pädagogische sowie personelle und betriebliche Freiräume, während parallel dazu Verwaltungsabläufe dezentralisiert und Verantwortung direkt auf die einzelne Schule bzw. teilweise die Schulträger oder Regionen übertragen werden. Erweiterte Selbstständigkeit von Schulen wird zum einen angesehen als Teil einer allgemeinen Verwaltungsreform und

Zielgerichtetes Qualitätsmanagement und Steuerung des Bildungssystems

Erweiterte Selbstständigkeit (teilautonome, geleitete Schulen)

Bildungsstandards und Kerncurricula

Zentrale Lernstandserhebungen bzw. schulübergreifende Leistungstests

Schulprogramm, schulinterne Qualitätsentwicklung und -evaluation

Externe Schulevaluation

Bedarfsorientierte Professionalisierung und fokussiertes Unterstützungssystem (mit dem Ziel, die Schul-, Unterrichts- und Bildungsqualität nachhaltig zu verbessern bzw. zu sichern).

## **Zielgerichtetes Qualitätsmanagement und Steuerung des Bildungssystems**

Ländern, die bei internationalen Schulleistungstests erfolgreich abgeschnitten haben, ist gemeinsam, dass sie einem umfassenden System der Qualitätssicherung und -entwicklung grosses Gewicht beimessen. Das Qualitätsmanagement erfasst alle Bereiche der Schule und ist periodisch selbst Gegenstand der Reflexion. Diese Qualitätsbemühungen haben letztlich zum Ziel im Bereich Lehren/Lernen positive Entwicklungen zu unterstützen. Die Schüler/-innen stehen dabei im Zentrum des Handelns.

Die Qualitätskontrolle findet nicht einseitig am Ende der Leistungserstellung statt (z.B. in Form von Schlussprüfungen). Sie erfolgt entlang sämtlicher Prozesse (Schulführung, Unterricht etc.) und ist nie abgeschlossen. Qualitätsarbeit erfasst alle Beteiligten in der Schule. Die Schule ist ein Räderwerk, in dem arbeitsteilig das gemeinsame Ziel der optimalen Ausbildung und Erziehung anvisiert wird. Der zentralen Verwaltung kommt dabei eine übergreifende Steuerungsverantwortung mit den damit verbundenen Managementaufgaben zu.

Dezentralisierung. Zum anderen ist damit die Erwartung verbunden, durch geringere zentrale und bürokratische staatliche Steuerung pädagogische Impulse für die Schulentwicklung zu setzen. Schulen werden besser, wenn Schulleitungen und Kollegien ihre Arbeit in weitgehender Eigenregie gestalten und verantworten können. Dabei ist wichtig anzumerken, dass international erfolgreiche Schulsysteme über starke Schulleitungen mit weit reichenden personellen Kompetenzen sowie klar umschriebenen Aufgaben im Bereich der Schul- und Unterrichtsentwicklung verfügen.

## **Bildungsstandards und Kerncurricula**

Selbstständigkeit bedeutet dabei in keinem der Länder Belieblichkeit. Auf staatliche Steuerung wird keinesfalls verzichtet. Zentrale Lehrpläne, die Aus- und Weiterbildung von Lehrpersonen, Erlasse und Gesetze und nicht zuletzt Schulaufsichtsbehörden gibt es auch weiterhin. Allerdings wird überall daran gearbeitet, die Schulaufsicht zu modernisieren und sie besser auf die Belange von Schulen mit mehr Eigenverantwortung zuzuschneiden. Ein in vielen Ländern realisiertes oder in Planung begriffenes Instrument einer veränderten staatlichen Steuerung sind Bildungsstandards und Kerncurricula (vgl. EDK-Projekt Har-moS und Lehrplan 21). Im Sinne klarer Zielvorgaben dienen sie Schulen zur Orientierung darüber, was die für alle verbindlichen Lernergebnisse sind. Sehr viel konkreter als dies in den bisherigen Richtlinien und Lehrplänen der Fall ist, wird veranschaulicht, welche Leistungen und Kompetenzen von den Schülerinnen und Schülern in bestimmten Jahrgangsstufen erreicht werden sollen. Der Weg, diese Ziele zu erreichen, kann von Schulen weitgehend selbst gewählt werden. Die vorgegebenen (Mindest-)Standards sollen dabei garantieren, dass sich Schulen dennoch nicht zu sehr unterscheiden und dass die Vergleichbarkeit von Abschlüssen gewährleistet bleibt. Deshalb werden diese Mindeststandards in den meisten Ländern auch als Kriterienrahmen für Evaluation und Qualitätssicherung der schulischen Arbeit herangezogen.

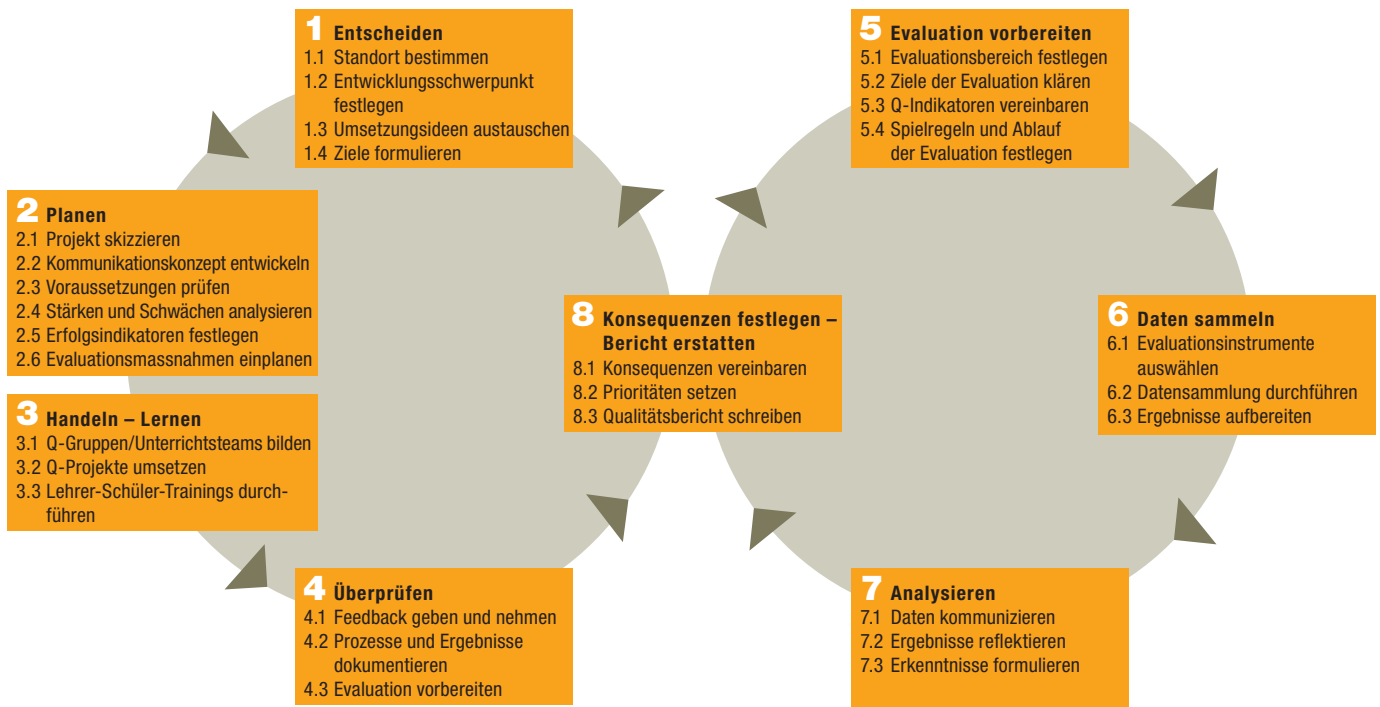
## **Lernstandserhebungen und zentrale Prüfungen**

In nahezu allen erfolgreichen PISA-Ländern gibt es sehr differenzierte Formen zentraler Lernstandserhebungen und Prüfungen und die dafür notwendige Infrastruktur. Die systematische und vergleichende Überprüfung der tatsächlich erreichten Ergebnisse hat insgesamt ein grosses Gewicht. Dezentralisierung der Verantwortung für die pädagogische Arbeit ist offensichtlich nur um den Preis von Tests, zentralen Abschlussprüfungen oder anderen Formen schulübergreifender Leistungsüberprüfung zu haben. Fast könnte man sagen, je mehr Freiheit die Schulen erhalten, desto höhere Bedeutung erhält die zentrale Überprüfung der tatsächlich erreichten Schülerleistungen. Entsprechende Verfahren werden dabei in aller Regel nicht nur zur Bewertung der individuellen Kompetenzen und Leistungen von Schülerinnen und Schülern genutzt, sondern dienen auch zur Qualitätssicherung der Arbeit der Schulen. Der schulübergreifende Vergleich mit nationalen Durchschnitten oder mit Schulen vergleichbarer Ausgangslage soll Lehrpersonen die Möglichkeit zur Standortbestimmung bieten und gegebenenfalls auf eigene Defizite und Handlungsbedarf aufmerksam machen. In diesem Bereich haben sich in den letzten Jahren auch viele Schulen im Kanton Graubünden auf den Weg gemacht. So finden

heute Instrumente wie Klassencockpit oder Stellwerk ihren regelmässigen Einsatz in vielen Bündner Schulen (vgl. dazu Schulportfolio des Schulinspektorates).

## **Schulprogramme und interne Qualitätsentwicklung und -evaluation**

Neben den zentralen, staatlich verantworteten Formen der vergleichenden Leistungsüberprüfung hat in vielen Ländern das schulinterne Qualitätsmanagement grosse Bedeutung für die Schulentwicklung. Als Instrumente zur Gestaltung der schulinternen Qualitätsarbeit haben sich international Schulprogramme sowie interne Evaluation durchgesetzt. In den Schulprogrammen wird u.a. festgelegt, wie zentrale Vorgaben (z.B. Mindeststandards und Kerncurricula) schulspezifisch konkretisiert und ausgestaltet werden und welche Konsequenzen aus dem Abschneiden bei zentralen Leistungsüberprüfungen gezogen werden. Schulprogramme haben in den untersuchten Ländern meist eine Doppelfunktion: Sie dienen einerseits der Profilbildung sowie der Darstellung und der Klärung schulspezifischer (Leit-)Ziele. Zum anderen werden sie genutzt als Instrument zur Arbeitsplanung von Massnahmen der Qualitätsentwicklung. Ob und inwieweit die schulintern eingeleiteten Massnahmen tatsächlich erfolgreich sind, wird dann im Rahmen schulinterner Evaluation überprüft. Deshalb bilden in den meisten europäischen Ländern Schulprogrammarbeit und interne Evaluation unmittelbar aufeinander bezogene Elemente eines kontinuierlichen internen Qualitätsmanagements. In der Abbildung auf der nächsten Seite ist der Entwicklungs- und Evaluationszyklus für die schulinterne Qualitätsarbeit dargestellt.



Datenquelle: Brägger, G./Posse, N.: Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen, IQES, 2007, S. 197.

### Externe Schulevaluation und Schulaufsichtsreform

In den meisten europäischen Ländern ist es gängige Praxis, die interne Evaluation nicht nur durch Formen zentraler Lernerfolgsmessungen zu ergänzen, sondern darüber hinaus Evaluationen in Form von Externen Schulevaluationen durchzuführen. In regelmässigen Abständen besuchen externe Evaluationsteams die Schulen und verschaffen sich einen Einblick in die Qualität der schulischen Arbeit. Im Zentrum der Evaluation stehen einerseits die erreichten Leistungen der Schülerinnen und Schüler (die durch separat durchgeführte schulübergreifende Leistungstest erhoben werden) und andererseits die Lehr- und Lernprozesse im Unterricht, das Schulleben und Schulklima, das Schulmanagement und die Personalentwicklung sowie Kooperation mit Partnern. Parallel zur Externen Schulevaluation verfügen diese Länder in der Regel über Systeme eines schulaufsichtlichen Bildungscontrollings, das die schulische Arbeit kontinuierlich begleitet. Deutlich stärker als bis vor kurzem wird in der Schweiz damit die Rolle und Funktion von Schulaufsicht auf die Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung konzentriert. Als Wegweiser für die Bündner Schule fungiert in dieser Hinsicht der Qualitätsrahmen mit den definierten Qualitätsansprüchen des Schulinspektorates Graubünden.

### Professionalisierung und Unterstützung der Kollegien und des Leitungspersonals

Dass die bislang beschriebenen Verfahren und Instrumente zur Schulentwicklung keine Selbstläufer sind, sondern durch Massnahmen zur Unterstützung, Beratung und Weiterbildung von Schulen flankiert werden müssen, ist eine durchgehende Erfahrung in den erfolgreichen Ländern. Besonderes Gewicht hat im internationalen Vergleich die Weiterbildung und Unterstützung der Schulleitungen. Schulleiterinnen und Schulleitern wird bei der schulinternen Umsetzung von Massnahmen zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung eine Schlüsselrolle zugesprochen. Deshalb steht in der Regel die Professionalisierung des Leitungspersonals im Mittelpunkt der Qualifizierungsangebote. Diese werden ergänzt durch Beratungs- und Weiterbildungsangebote für die Schulen und Lehrpersonen, welche sich auf die Qualitätsziele der Qualitätsentwicklung und auf den Bedarf der Schule (Stand der Schulentwicklung, Qualifizierungsbedarf der Lehrpersonen) auszurichten haben.

## 2. Schweizerische Entwicklungen

Die meisten Deutschschweizer Kantone sind im Moment daran, zentrale Elemente des beschriebenen systematischen Qualitätsmanagements einzuführen. Dabei lassen sich drei Phasen des Aufbaus eines neuen, umfassenden Qualitätssicherungs- und -entwicklungssystems unterscheiden:

schieden zwischen einer neu konzipierten Schulaufsicht und der Externen Schulevaluation.

Die Arbeitsgemeinschaft Evaluation Schweiz (ARGEV) erhebt jedes Jahr den Entwicklungsstand der Externen Schulevaluation in den deutsch- und mehrsprachigen Kantonen sowie im Fürstentum Liechtenstein. In 16 der 21 Kantone

3 PHASEN				ENTWICKLUNG EINES SYSTEMATISCHEN KANT. QUALITÄTSMANAGEMENTS
1.	2.	3.		
↓			<b>A</b>	Einführung geleiteter Schulen
↓			<b>B</b>	Entwickeln von Schulprogrammen Einrichten eines Qualitätsmanagements auf der Basis neuester Forschungsergebnisse zur Schulqualität sowie der kantonalen Qualitätsrahmen
↓			<b>C</b>	Professionalisierung der Schulleitungen Unterstützung Schulen (Weiterbildung, Beratung, Evaluation)
↓	↓		<b>D</b>	Externe Schulevaluation Evaluationsbasierte Schulaufsicht
↓	↓		<b>F</b>	Bildungsstandards und Kerncurricula
↓	↓	↓	<b>G</b>	Zentrale Lernstandserhebungen bzw. schulübergreifende Leistungstests

In einer ersten Phase haben viele Kantone Projekte zur Einführung teilautonom geleiteter Schulen realisiert und danach einen flächendeckenden Umsetzungsprozess gestartet. Schulen werden dazu verpflichtet und dabei unterstützt, ein Schulprogramm umzusetzen und ein schulinternes Qualitätsmanagement aufzubauen, welches auf den neuesten Forschungsergebnissen zur Schulqualität und auf dem Qualitätsrahmen der Schulaufsicht basiert. Besonderes Gewicht erhält dabei die Unterstützung der Schulen mit Beratung und Weiterbildung sowie die Aus- und Weiterbildung von Schulleitungen.

In einer zweiten Phase, die nicht notwendigerweise nach Abschluss der ersten, sondern in einigen Kantonen parallel dazu erfolgt, haben viele Kantone damit begonnen, die Schulaufsicht zu reorganisieren. Dabei wird häufig unter-

der ARGEV ist die kantonale Vorgabe, alle Volksschulen extern zu evaluieren. 2010 befanden sich drei Kantone in der Pilotphase und zwei Kantone in der Konzeptionsphase, die übrigen 16 Kantone in der Betriebsphase.

Als erster Kanton wird der Kanton Graubünden im Rahmen des dritten Evaluationsturnus in den Jahren 2011–14 alle Volksschulen evaluieren.

# 3. Grundsätze und Ziele der **Steuerung** und **Aufsicht**

Die Steuerung des Bildungssystems orientiert sich mittelfristig an folgenden strategischen Zielen und Grundsätzen:



	ZIELE UND GRUNDSÄTZE
<b>Qualität der Bildung</b>	Oberstes Ziel ist die nachweisbare hohe Qualität der Bildung der Schülerinnen und Schüler, welche die Schule absolvieren. Der Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler und damit auch die Qualität des Bildungssystems wird geprüft, indem die zentralen Kompetenzen gefördert und beurteilt werden, welche für die Schul- und Berufslaufbahn wie auch für eine erfolgreiche Lebensführung bedeutsam sind.
<b>Chancengleichheit</b>	Schulerfolg soll im Rahmen der Leistungsfähigkeit aller Schülerinnen und Schüler möglich sein. Alle Schülerinnen und Schüler können lernen und alle sollen ihre Bildungschancen unabhängig von Geschlecht, Kultur- und Schichtzugehörigkeit wahrnehmen können. Für die zentralen Kompetenzbereiche werden Mindeststandards (Projekt HarmoS/ Lehrplan 21) formuliert, die alle Schülerinnen und Schüler erreichen sollen.
<b>Selbststeuerung und Personalentwicklung</b>	Eine hohe Selbststeuerung und Selbstverantwortung auf allen Ebenen des Schulsystems ist eine wesentliche Grundvoraussetzung für motivierte Arbeit und gute Arbeitsergebnisse. Gezielte und bedarfsorientierte Massnahmen im Bereich der Personalentwicklung (Einrichtung geleiteter Schulen, Ausbildung von Schulleitungen, schulinterne Weiterbildung) unterstützen die unterrichtsbezogene Qualitätsentwicklung in den Schulen.
<b>Effektive und subsidiäre Fremdsteuerung</b>	Die erweiterte Selbständigkeit der Schulen und Lehrpersonen erfordert neue Formen und Verfahren einer subsidiären Fremdsteuerung. Diese Fremdsteuerung wird auf Distanz wahrgenommen: Sie respektiert die operative Führungsverantwortung, welche in Zukunft in den geleiteten Schulen wahrgenommen werden soll. Gleichzeitig fordert sie von den Schulen aber auch ein Mehr an Rechenschaftslegung gegen aussen. Eine externe Evaluation ist wichtig, da bei der internen Evaluation schnell Ermüdungserscheinungen auftreten können und so das Qualitätsmanagement an Wirksamkeit verliert. Ausschliessliche Daten aus der internen Evaluation führen im Verlaufe der Zeit zu einem Legitimationsproblem, weil sie organisationsintern generiert werden.
<b>Leistungsfähigkeit des Bildungssystems</b>	Die Leistungsfähigkeit des Schulsystems bemisst sich daran, inwiefern es geeignete Rahmenbedingungen und Unterstützungsleistungen zur Verfügung stellen kann, die ein erfolgreiches Lernen und Zusammenarbeiten in den Schulen wirksam fördern.



# 4. Gute Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler

Das Ziel ist eine im internationalen und interkantonalen Vergleich hohe Qualität der Bildung zu erreichen. Das Bildungssystem soll leistungsfähig sein und sich mit den Veränderungen in der Wissenschaft sowie in der Arbeits- und Lebenswelt weiterentwickeln.

Der **Kanton** gibt den kantonalen Rahmen und die Ziele bzw. die Standards vor. Er stellt Ressourcen, Lehrmittel sowie Aus- und Weiterbildung sicher.

*Leitfrage: Wie gut sind die kantonalen Vorgaben und Leistungen, damit eine im interkantonalen Vergleich hohe Qualität der Bildung erreicht werden kann?*

Die **Gemeinde** organisiert die Schule. Sie definiert im Rahmen der kantonalen Vorgaben das lokale Schulangebot, stellt die Infrastruktur und die Betriebsmittel bereit und stellt das Personal an.

*Leitfrage: Wie gut ist der kommunale Rahmen, damit die Schulen lokal optimal im Dienste der Förderung der Schülerinnen und Schüler arbeiten können?*

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

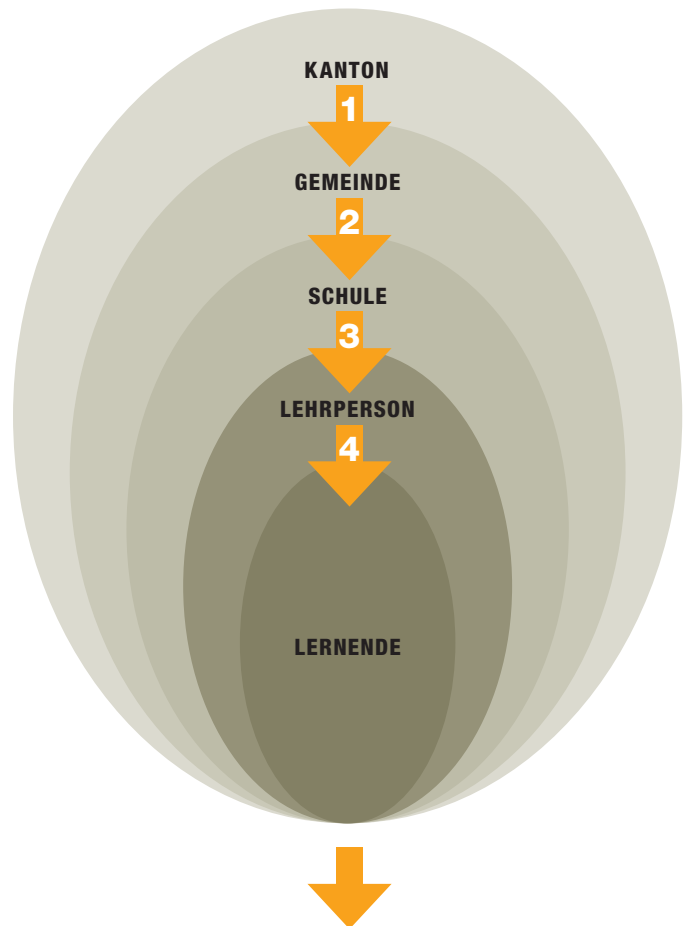
*Leitfrage: Wie gut ist die Schule in Hinblick auf eine optimale Förderung der Schülerinnen und Schüler?*

Schulisch ist die Tätigkeit der **Lehrperson** die gewichtigste Einflussgrösse für den Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler.

*Leitfrage: Wie förderlich oder wie gut ist der Unterricht bzw. die Tätigkeit der Lehrperson, um den Lernerfolg der Schülerin, des Schülers optimal zu unterstützen?*

Im Zentrum der Qualitätsbemühungen steht der Lernerfolg der **Schülerinnen und Schüler**: Ihre fachlichen und methodischen, aber auch ihre persönlichen und sozialen Kompetenzen, ihr Laufbahnerfolg.

*Leitfrage: Über welche Kompetenzen verfügt eine Schülerin, ein Schüler am Ende eines Bildungsgangs?*



## Fach-, Sozial-, Selbst- und Methoden-Kompetenzen

Erwerb von Schlüsselkompetenzen, die für eine erfolgreiche, individuelle Lebens- und Berufsgestaltung und eine funktionierende Gesellschaft unabdingbar sind.

# Qualitätsmanagement Volksschule Graubünden

**Schul- und Unterrichtsqualität**



**Modul B**

# Inhaltsverzeichnis

Qualitätsmanagement Volksschule Graubünden .....	3
1. Qualitätskonzept Volksschule Graubünden .....	3
1.1 Steuerung Kanton und Schulträger .....	4
1.2 Schulbeurteilung und -förderung .....	4
1.3 Schulinternes Qualitätsmanagement .....	4
1.4 Qualitätszyklus .....	5
2. Schulqualität im Überblick .....	6
3. Unterrichtsqualität im Überblick .....	7
3.1 Fächerübergreifende Qualitätsmerkmale .....	7
3.2 Angebots- / Nutzungsmodell der Wirkungsweise des Unterrichts .....	8

# Qualitätsmanagement

## Volksschule Graubünden

Die Regierung hält im Rahmen ihres Regierungsprogramms die jeweiligen Entwicklungsschwerpunkte für den Bildungsbereich fest. Die Bildungsstrategie wird alle vier Jahre überdacht und dem Grossen Rat zur Diskussion vorgelegt.

Ein Qualitätsmanagement Volksschule Graubünden gewährleistet die Qualitätssicherung und -entwicklung der Primar-, Real-, Sekundarschule und des Kindergartens im

Rahmen des gesetzlichen Auftrages sowie eine konsequente und systematische Umsetzung der kantonalen Entwicklungsschwerpunkte.

Die externe Sicht der evaluationsbasierten Schulaufsicht über den Stand des Volksschul- und Kindergartenwesens sowie den Erfolg der Bildungsmassnahmen liefert Steuerungswissen für die kantonale Bildungsplanung.

## 1. Qualitätskonzept

### Volksschule Graubünden

Die Umsetzung der Grundsätze und die Erfüllung des gesetzlichen Auftrages der Qualitätsentwicklung und -sicherung in der Volksschule (SchG Art. 91) werden auf drei Wegen erreicht:

#### 1.1 Steuerung Kanton und Schulträger

##### Kantonale Ebene:

- Kantonaes Schulgesetz
- Lehrpläne inkl. Studentafeln und Stoffziele
- Pädagogische Hochschule: Ausbildung / Weiterbildung

##### Schulträger:

- schulisches Angebot
- schulinterne Weiterbildung
- Massnahmen zur gezielten Qualitätsentwicklung

#### 1.2 Schulbeurteilung und -förderung

- Aufsicht und Förderung der Schulen (SchG Art. 91)
- Evaluationsbasierte Schulaufsicht
- Qualitätsbereiche und -merkmale für die Evaluation
- Schriftliche Berichterstattung an die Schulen mit Entwicklungshinweisen
- Steuerungswissen für den lokalen und kantonalen Bildungsauftrag
- Controlling der Massnahmen aus der Schulbeurteilung und -förderung

#### 1.3 Schulinternes Qualitätsmanagement

- Leitung und Beaufsichtigung der Schule (SchG Art. 91)
- Personalanstellung und -entwicklung
- Personalführung
- Berufsauftrag (LCH-Standesregeln...)
- Standardisierung von Prozessen (Schulprogramm...)
- Zyklus des schulinternen Qualitätsmanagements

Qualitätskonzept  
Volksschule Graubünden

**1.1 Steuerung Kanton und Schulträger**

Das Qualitätsmanagement Volksschule Graubünden gewährleistet eine konsequente und systematische Umsetzung der kantonalen Qualitätsziele und Qualitätsschwerpunkte.  
Die externe Sicht über den Erfolg der Bildungsmassnahmen liefern interkantonale, schweizerische und internationale Vergleiche. Ein zentrales Mittel zur Systemevaluation sind Leistungstests, welche den Lernstand oder den Schul- und Laufbahnerfolg von Schülerinnen und Schülern erfassen. Leistungstests ermöglichen Vergleiche zwischen Schülerinnen und Schülern, Klassen, Schulen, Kantonen oder Ländern.  
Eine Besonderheit bezüglich Steuerung der Volksschule Graubünden ist in Art. 4 des Schulgesetzes festgelegt: «Die Gemeinden führen die öffentliche Volksschule. Sie können diese Aufgabe an Gemeindeverbände delegieren.»  
Die Kompetenzen und die damit verbundene Verantwortung sollen dorthin delegiert werden, wo die Aufgaben zu lösen sind (Prinzip der Subsidiarität): Die Gemeinde- bzw. Schulbehörde legt im Rahmen der kantonalen Vorgaben das schulische Angebot in ihren Schulen fest, z.B. Schulmodell, Tagesschule, Schulsozialarbeit etc.

Details zum schulinternen Qualitätsmanagement sind im Modul D aufgeführt.

**1.2 Schulbeurteilung und -förderung**

Auf der Basis von Art. 91 des Schulgesetzes sowie des Regierungsbeschlusses Nr. 1623 vom 18. November 2003 beurteilt und fördert das Schulinspektorat die Schulen und Kindergärten.  
Dies geschieht im Rahmen des standardisierten Verfahrens «Schulbeurteilung und -förderung», welches die Schule als Ganzes evaluiert.  
Die Schulbeurteilung und -förderung gewährleistet die Einhaltung der kantonalen Rahmenvorgaben und die Erfüllung des vom Kanton auf die Schulen übertragenen Bildungsauftrags. Sie sichert so unabhängig vom Wohnort die gleichen Bildungschancen für alle Schülerinnen und Schüler im Kanton.  
Die evaluationsbasierte Schulaufsicht hat die Aufgabe, die Qualität der Schule als pädagogische Einheit periodisch zu erfassen und zu beurteilen. Die interne Qualitätsentwicklung und diese externe Sicht wirken komplementär.

Die gesamten Kernaufgaben des Schulinspektorats (SI) sind im Modul C beschrieben (Schulbeurteilung und -förderung, Fachberatung, Unterstützung und Kommunikation).

**1.3 Schulinternes Qualitätsmanagement**

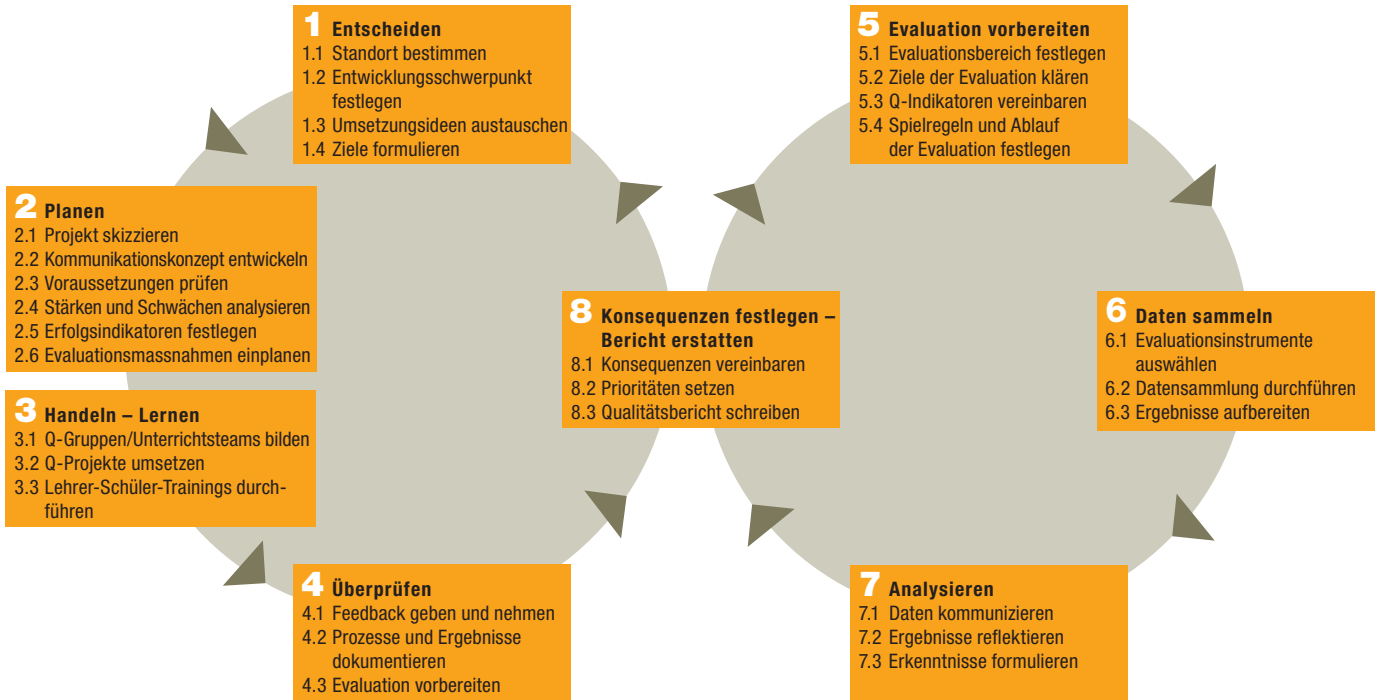
Die Schule entwickelt die Qualität systematisch gemäss dem eigenen lokalen Qualitätskonzept (s. Modul D). Zur Ergänzung der eigenen Sicht werden in der Selbstevaluation im Sinne eines 360° – Feedbacks auch andere Personen einbezogen (z.B. Schülerinnen- und Schülerbefragung, Elternbefragung, peer review).  
Im Rahmen der rechtlichen Grundlagen, des kantonalen Lehrplans und des schulinternen Qualitätsmanagements der lokalen Schule unterrichten die Lehrpersonen gemäss den LCH-Standesregeln sowie ihrem persönlichen Unterrichtskonzept.  
Schulleitungen und Lehrpersonen führen systematisch Qualitätssicherung und -entwicklung gemäss dem schulischen Qualitätskonzept durch. Sie evaluieren selber ihre Tätigkeiten, die Prozesse und Ergebnisse im Unterricht und in der Klasse (z.B. durch Lernstandserhebungen, kollegialem Feedback, Eltern- und Schülerinnen- bzw. Schülerfeedback; s. Modul D) und legen persönliche Berufsziele fest. Im Rahmen der schulinternen Qualitätssicherung und -entwicklung führen sie gemeinsame Projekte durch, welche die Gestaltung des Unterrichts und die Förderung und Beurteilung der Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler zum Gegenstand haben (beispielsweise gegenseitige Hospitation, Q-Gruppen ...).  
Schülerinnen und Schüler werden konsequent darin gefördert, selbstständig (alleine, in Gruppen oder im Klassenverbund) zu lernen und zu arbeiten. Sie beurteilen ihre Leistungen im fachlichen, methodischen, persönlichen und sozialen Bereich periodisch selber und dokumentieren das in einem Portfolio.  
Die Beurteilung der Schülerinnen und Schüler durch die Lehrpersonen orientiert sich an den schweizerischen Bildungsstandards, den Lehrplanzielen sowie den Prinzipien von «ganzheitlich fördern und beurteilen».

## 1.4 Der Qualitätszyklus

In regelmässigen Intervallen wechselt die Schule von der «Leistungsschleife» (links) zur «Lernschleife» (rechts) und evaluiert die Schulqualität. Die Grundlage für den Qualitätsentwicklungsprozess der Schulen ist ein gemeinsames Verständnis von «guter Schule». Dabei ist der Prozess auf

eine fortschreitende Verbesserung im Sinne der Innovation und der Optimierung ausgerichtet.

Für die Volksschule als «Lernende Organisation» gilt der Grundsatz: Q2E, Qualität durch Evaluation und Entwicklung.



Datenquelle: Brägger, G./Posse, N.: Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen, IQES, 2007, S. 197.

## 2. Schulqualität im Überblick<sup>1</sup>

Wer die Qualität von Schule verbessern möchte, muss zuerst wissen, was eine gute Schule überhaupt ausmacht.

Eine gute Schule vermittelt nicht nur fachliche Kompetenz, sondern legt ihrer Arbeit ein weitaus umfassenderes Modell zu Grunde. Neben der Sachkompetenz stehen Sozial- und Selbstkompetenz und eine umfassende Methodenkompetenz im Vordergrund. Um lebenslang lernen zu können, müssen Schülerinnen und Schüler über anwendbares Wissen und Sachkenntnisse verfügen, über ein Repertoire an Kommunikationsfähigkeiten und -fertigkeiten, über Arbeits- und Lerntechniken und über die Fähigkeit zur Reflexion des Gelernten und zur Selbsteinschätzung.

Die Detailansicht zu den sechs Qualitätsbereichen mit allen Qualitätsmerkmalen ist auf unserer Homepage, [www.avs.gr.ch](http://www.avs.gr.ch), abgelegt. In dieser Detailansicht sind die Schwerpunkte der Schulbeurteilung und -förderung des Schulinspektorates ersichtlich.

	SECHS QUALITÄTSBEREICHE
1	<b>Bildungs- und Erziehungsauftrag</b> Der Bereich «Bildungs- und Erziehungsauftrag» beinhaltet grundlegende Merkmale, die auf einen umfassenden Kompetenzansatz basieren.
2	<b>Schulkultur / Schulklima</b> Das «Schulklima», insbesondere die emotionale und physische Sicherheit aller an der Schule Beteiligten, ist ein wichtiger Grundstein für das Lehren und Lernen.
3	<b>Lehren und Lernen</b> «Lehren und Lernen» ist das zentrale Tätigkeitsfeld aller Schulen. Hier liegen ihr Kerngeschäft und ihre Kompetenz. Im Rahmen der Schulbeurteilung und -förderung des Schulinspektorates Graubünden steht die Beurteilung fächerübergreifender Bereiche des Unterrichtsprozesses im Vordergrund.
4	<b>Schulführung</b> «Schulführung» beeinflusst in hohem Masse die Qualität der Schule. Sie sorgt dafür, dass die Schule die wichtigen Ziele mit einem optimalen Ressourceneinsatz erreichen kann. Sie ermöglicht den Lehrpersonen, angemessen am Entscheidungsprozess teilzunehmen und stellt immer das Ziel einer guten Schule in den Vordergrund.
5	<b>Rahmenbedingungen</b> Gute «Rahmenbedingungen» seitens des Kantons und der Schulträgerschaften ermöglichen die Sicherung und Entwicklung der Schulqualität. Klare Konzepte und Regelungen sowie eine adäquate Infrastruktur unterstützen die Lehrpersonen beim Entwickeln der Kernkompetenzen.
6	<b>Schulinternes Qualitätsmanagement</b> «Qualitätsmanagement» beinhaltet die periodische und systematische interne und externe Evaluation der Schul- und Unterrichtsqualität. Qualitätsmanagement ist somit zyklisch und basiert auf den Qualitätsmerkmalen der fünf Qualitätsbereiche.

<sup>1</sup> Quellen: Qualitätsrahmen Bertelsmann Stiftung; Fachstelle Externe Schulevaluation Luzern; «Unterrichtsqualität und Lehrerprofessionalität» von Prof. A. Helmke, Universität Landau.

# 3. Unterrichtsqualität im Überblick<sup>2</sup>

Guter Unterricht wird in der empirischen Unterrichtsforschung auf der Basis folgender drei Orientierungen definiert:

## PERSONENORIENTIERUNG

Neben allgemeinen Persönlichkeitsmerkmalen (Temperament, Geduld etc.) stehen vor allem berufliche Kompetenzen, pädagogische Expertise und professionelles Wissen im Zentrum.

## PROZESSORIENTIERUNG

Die Qualität des Unterrichtes wird durch Merkmale der Lehr- und Lernprozesse (Interaktion zwischen Lehrpersonen und Schülerinnen, Schülern) bestimmt. Gegenstand der Evaluation ist die «Inszenierung von Unterricht».

## WIRKUNGSORIENTIERUNG

Die Qualität des Unterrichtes wird durch nachweisliche Wirkungen, vor allem an den von den Schülerinnen und Schülern erreichten Leistungen gemessen (Lernstandserhebungen, zentrale Bildungsziele, Standards).

### 3.1 Fächerübergreifende Qualitätsmerkmale

#### Klassenführung:

Klassenführung steuert durch optimales Zusammenspiel von Haltungen, Handlungen und Massnahmen das Verhalten der Klasse auf die unterrichtlichen Ziele hin.

#### Unterrichtsklima:

Der Unterricht findet in einem anregenden Lernklima und in einem positiven Beziehungsklima statt.

#### Motivierung:

Der Unterricht ist so gestaltet, dass Interesse und Neugier geweckt werden, sodass die Schüler/innen zunehmend lernen, sich selbst zu motivieren.

#### Strukturiertheit / Klarheit:

Der Unterricht ist gut strukturiert. Informationen sind klar und verständlich, sodass sie Lernprozesse anregen.

#### Ziele / Inhalte:

Die angestrebten Ziele und Inhalte sind bedeutsam und entsprechen den Lehrplanvorgaben.

#### Kompetenzorientierung:

Der Unterricht ist auf die Förderung von Kompetenzen ausgerichtet.

#### Schülerorientierung:

Der Unterricht orientiert sich an Interessen, Vorwissen, Erwartungen der Schüler/innen und ermöglicht Verantwortungsübernahme durch angemessene Mitgestaltung.

#### Aktivierung:

Der Unterricht fördert eigenverantwortliches Aktives Lernen und Kooperatives Lernen.

#### Methoden / Sozialformen:

Die Lehrpersonen variieren in angemessener Weise die Methoden, Medien und Sozialformen, um Neugier, Spannung oder Interesse zu erzeugen und unterschiedlichen Lerntypen gerecht zu werden.

#### Üben / Sicherung / Beurteilung:

Der Unterricht unterstützt durch gezielte Festigung, Vertiefung, Überprüfung und ganzheitliche Beurteilung die Nachhaltigkeit des Lernens.

#### Umgang mit Heterogenität:

Der Unterricht enthält differenzierte Lernangebote, um den heterogenen Lernvoraussetzungen und -bedürfnissen der Schüler/innen gerecht zu werden.

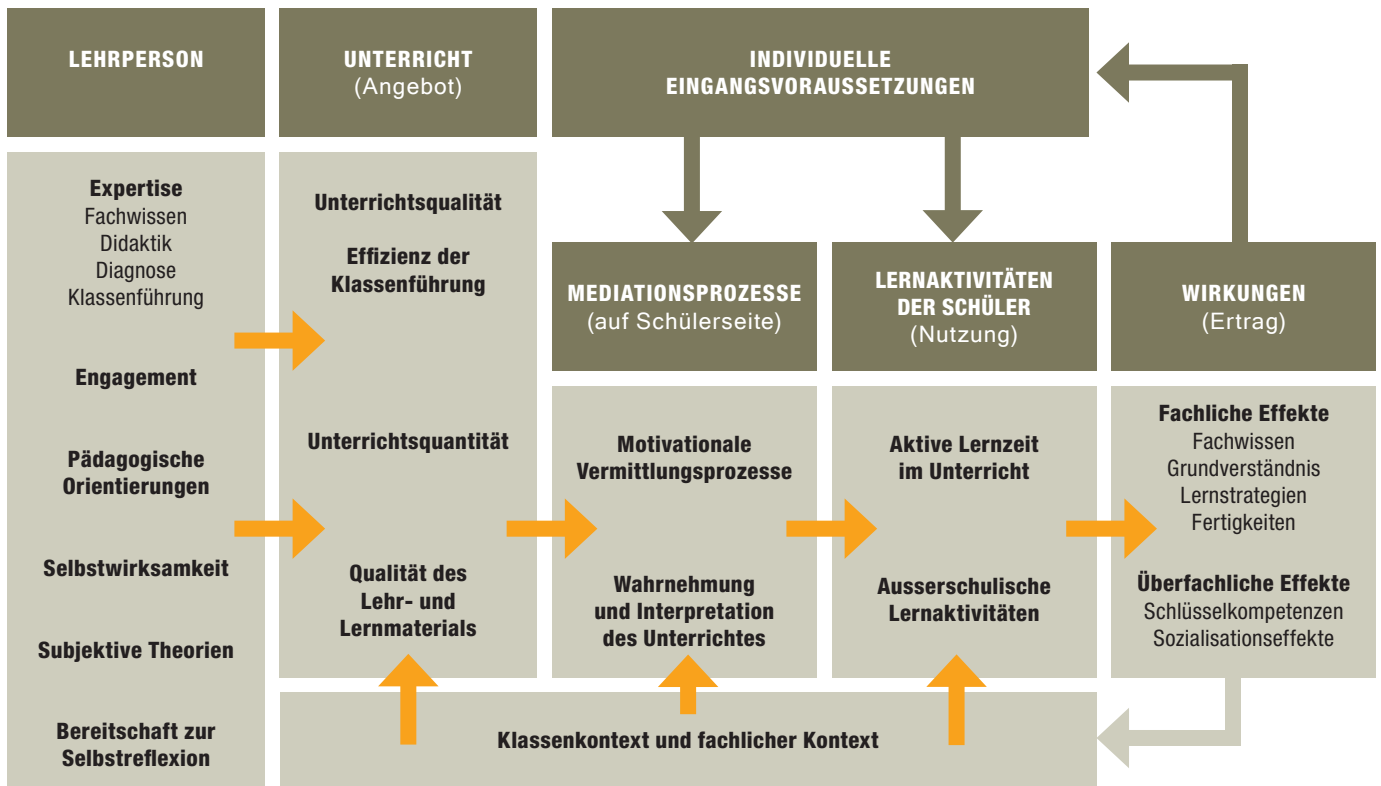
<sup>2</sup> Quelle: Zusammenarbeit des Schulinspektorates Graubünden mit Dr. A. Helmke am 26. Juni 2006 und am 16./17. September 2010.



### 3.2. Angebots-Nutzungsmodell der Wirkungsweise des Unterrichts

Im folgenden Modell nach A. Helmke werden die Faktoren der Unterrichtsqualität in einem umfassenden Modell von

Wirkungsweisen und Zielkriterien integriert. Dieses Modell umfasst somit Merkmale der Lehrperson als auch des Unterrichts. Massgeblichen Anteil am Lernerfolg hat die Angebotsnutzung durch die Schülerin oder den Schüler.



Datenquelle: Helmke, A.: Unterrichtsqualität und Lehrerprofessionalität, Diagnose, Evaluation und Verbesserung des Unterrichts, 2009, S. 73.

# Evaluationsbasierte **Schulaufsicht**

**Kernaufgaben  
Verfahren**



**Modul C**

# Inhaltsverzeichnis

1. Kernaufgaben auf kantonaler Ebene.....	3
1.1. Kernaufgaben des Schulinspektorates (SI) .....	3
1.2. Grundfunktionen der evaluationsbasierten Schulaufsicht .....	5
1.3. Verfahrensablauf: Schulbeurteilung und -förderung .....	5
1.4. Überblick Schulbeurteilung und -förderung für den Schulträger .....	5
1.5. Kurzbeschreibung: Verfahrensablauf .....	6
2. Sechs Qualitätsbereiche .....	8
3. Massnahmen-Controlling .....	10
3.1 Definition .....	10
3.2 Aufgaben des Controllings .....	10
3.3 Arten des Controllings.....	10
3.4 Ziele des Controllings .....	11
4. Leistungsmessung .....	11
5. Positionierung der evaluationsbasierten Schulaufsicht.....	12
6. Qualitätssicherung und -entwicklung im Inspektorat.....	13

# 1. Kernaufgaben auf kantonaler Ebene

## 1.1 Kernaufgaben des Schulinspektorates (SI)

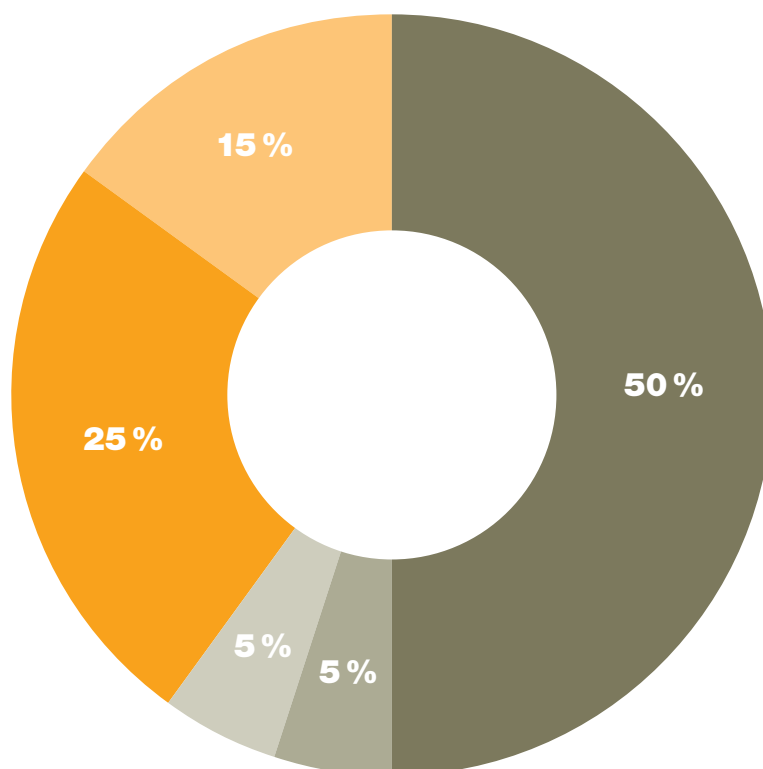
Das Schulinspektorat kontrolliert und steuert die Schulqualität. Als evaluationsbasierte Schulaufsicht ist das SI zusammen mit weiteren Organen des Erziehungsdepartements im Sinne einer modernen Systemsteuerung für das übergreifende Qualitätsmanagement auf der Volksschulstufe des Kantons zuständig.

Die evaluationsbasierte Schulaufsicht unterstützt und för-

dert die Qualitätsentwicklung in den Schulen. Gleichzeitig übt sie ein zielorientiertes Controlling aus.

Zum Auftrag der evaluationsbasierten Schulaufsicht gehören folgende Kernaufgaben:

- 50 % Schulbeurteilung
- 5 % Kommunikation
- 5 % Unterstützung
- 25 % Fachberatung
- 15 % interne Leistungen



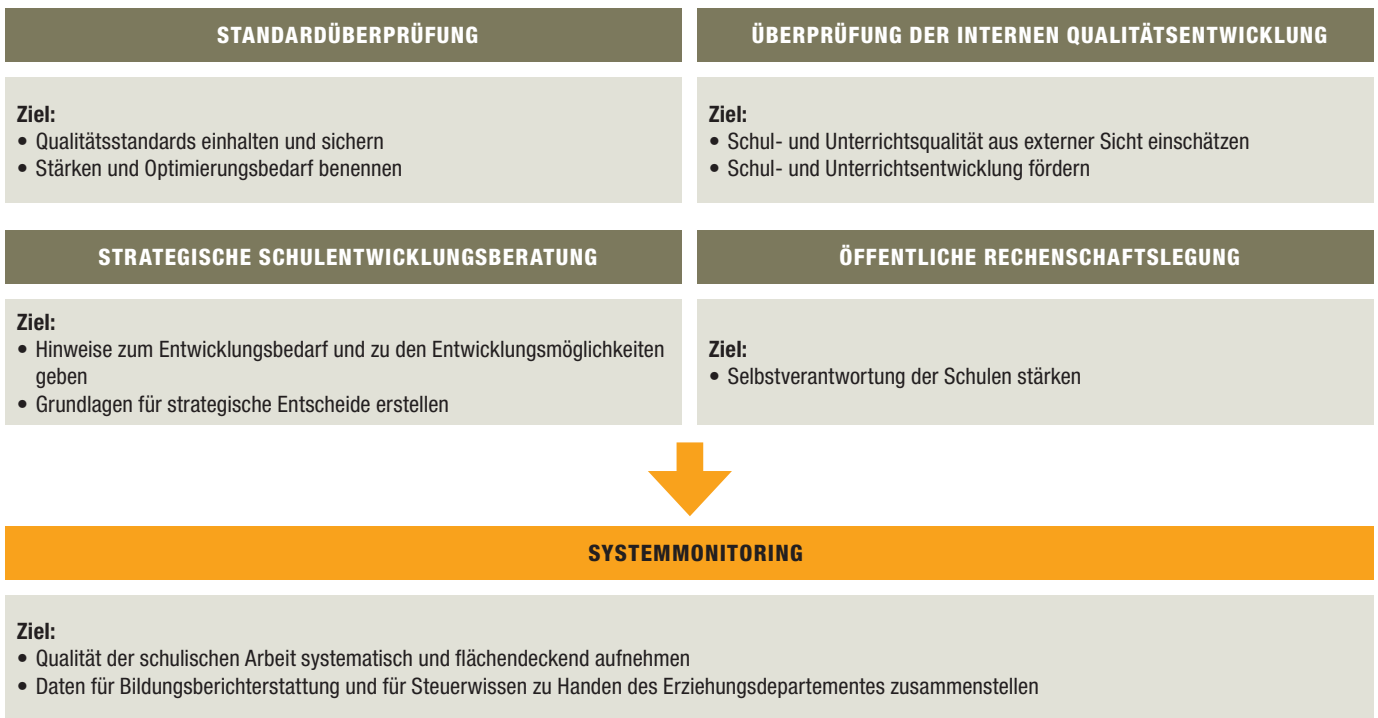
Kernaufgaben SI	Holprinzip <sup>1</sup>	Bringprinzip <sup>2</sup>	KURZBESCHRIEB
<b>Schulbeurteilung / -förderung (SB+F)</b>		X	<p>Im Zentrum steht die Beurteilung und Förderung ganzer Schulen mittels externer Evaluation. SB+F hat folgende Funktionen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitätssicherung und -entwicklung</li> <li>• Massnahmen-Controlling</li> </ul>
<b>Kommunikation</b>		X	<p>Schulen und Behörden werden informiert mittels:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluation: Rückmeldeveranstaltung / Bericht mit CD</li> <li>• persönliche Kommunikation: Fachveranstaltungen für Schulbehörden, Schulleitungen und Lehrpersonen</li> <li>• Rundschreiben (elektronisch)</li> <li>• AVS-Homepage</li> </ul>
<b>Unterstützung</b>	X		<p>Im Zentrum steht die Gewährleistung eines geordneten Schulbetriebes in den Volksschulen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufseinführung von Lehrpersonen</li> <li>• Stundenplangestaltung und Pensenplanung, Stundenplananpassungen für Oberstufe und Kleinklassen</li> <li>• Rekursinstanz für Nichtpromotion, für Zuweisung Oberstufe (inkl. Privatschulen)</li> <li>• Organisation regionale Einsprachebeurteilung</li> <li>• Erteilung von Lehrbewilligungen</li> <li>• Bewilligung Intensivweiterbildung Lehrpersonen</li> </ul>
<b>Fachberatung</b>	X		<p>Im Zentrum steht die wirkungsorientierte, fachliche Hilfestellung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schulplanung</li> <li>• Pädagogische, didaktische und methodische Fragen</li> <li>• Einzelbesuche</li> <li>• Schulische Konflikte</li> </ul>
<b>Interne Leistungen</b>	X		<p>Interne Aufträge</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekte</li> <li>• Erhebungen</li> </ul>

<sup>1</sup>Holprinzip: Schulbehörden und Lehrpersonen rufen diese Dienstleistungen beim SI ab.

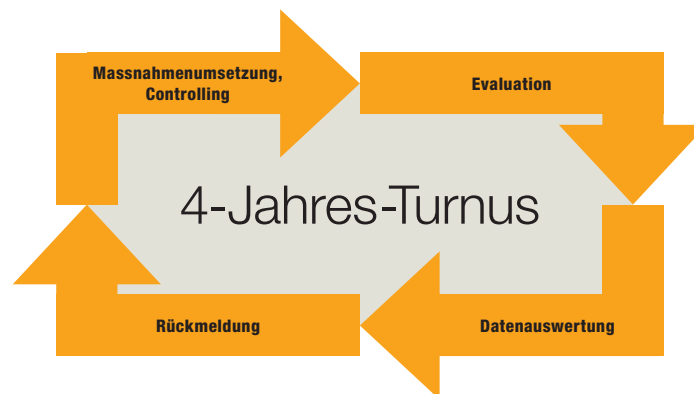
<sup>2</sup>Bringprinzip: Das SI erbringt diese Dienstleistungen.

## 1.2 Grundfunktionen der evaluationsbasierten Schulaufsicht

Die evaluationsbasierte Schulaufsicht steht im Dienst der einzelnen Schule und Gemeinde sowie des Qualitätsmanagements. Sie erfüllt dabei im Rahmen der externen Evaluation folgende Grundfunktionen:



## 1.3 Verfahrensablauf: Schulbeurteilung und -förderung



## 1.4 Überblick: Schulbeurteilung und -förderung

	~ 10 Wochen vorher Kontaktaufnahme mit Schule	~ 6 Wochen vorher Erstgespräch	~ 2-3 Wochen vorher Information Schulteam	Evaluation vor Ort Schulleitung und -förderung vor Ort	~ 2-3 Wochen nachher Rückmeldeveranstaltung	~ 4-8 Wochen nachher Information Eltern	~ 8 Wochen nachher Schlussgespräch
Schulrat							
Schulleitung							
Lehrperson							
Schüler/innen							
Eltern							

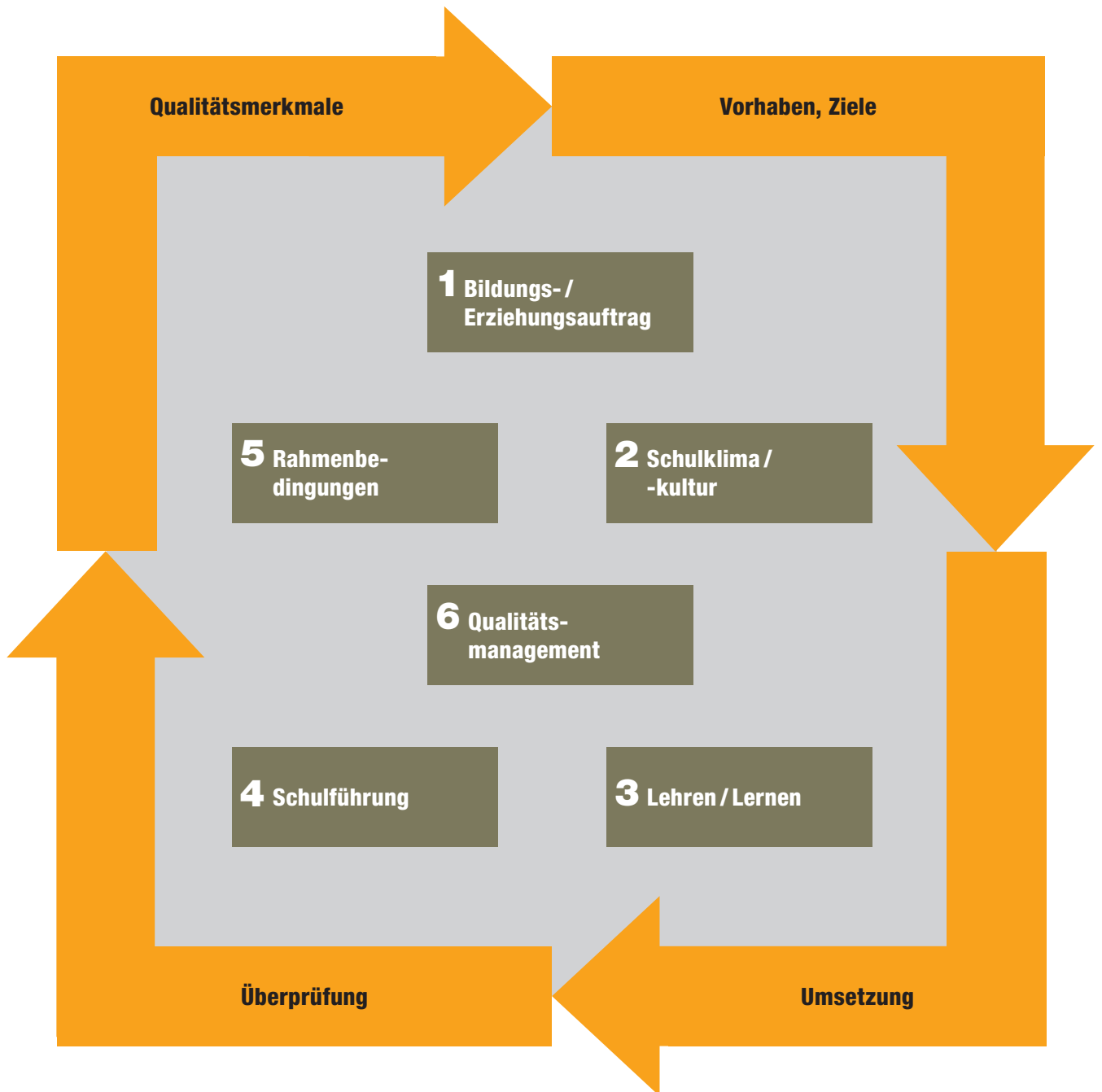
## 1.5. Kurzbeschreibung: Verfahrensablauf

X = zuständig 3 = beteiligt				KURZBESCHRIEB VERFAHRENSABLAUF
PHASE I				ABSPRACHE / VORBEREITUNG
Bezirksinspektorat	Schulrat Schulleitung	Lehrpersonen	Zeitplan	
X	3		Wochen 9–7	Auf der Homepage <a href="http://www.av.s.gr.ch">www.av.s.gr.ch</a> (Bezirksinspektorat / Termine) ist der Besuchsplan für das laufende Schuljahr ersichtlich. Die Daten werden auch im Bezirksteil des periodischen Rundschreibens aufgeführt. Am Stichtag hat der Schulrat oder die Schulleitung bzw. die Kontaktperson das webbasierte Schulportfolio ausgefüllt bzw. aktualisiert.
X	3		Wochen 6	Das Bezirksinspektorat nimmt telefonisch mit den Schulen Kontakt auf und legt das Datum für das Erstgespräch fest. Die Schule wird über die Bereiche «Wahlpflichtfach» und «Dokumentenanalyse» informiert. Die vom Bezirksinspektorat ausgewählten Dokumente aus dem Schulportfolio werden analysiert und beurteilt.
X	X	3	Wochen 5–4	Anlässlich des Erstgesprächs werden die Rahmenbedingungen sowie die Hinweise für die Besuchsplanung mitgeteilt. Die Evaluationsbogen für Schulrat, Schulleitung und Lehrpersonen werden abgegeben. Die Checkliste für den Evaluationsablauf wird vervollständigt. Die Schulbehörde wird über die Elternbefragung orientiert.
X	3	3	Wochen 3	Die Besuchsplanung erfolgt entweder durch die Schulleitung oder durch das SI. Die Schulleitung bespricht die Auswahlkriterien für die Unterrichtsbesuche mit dem Schulrat und teilt die Lehrpersonen ein. Schulrat, Schulleitung und Lehrpersonen füllen den Evaluationsbogen aus.
X			Wochen 2–1	Anlässlich einer Teamsitzung, an welcher alle Lehrpersonen inklusive Therapeutinnen und Therapeuten sowie mindestens eine Vertretung des Schulrates anwesend sind, wird den Lehrpersonen der Evaluationsbeschrieb mit dem genauen Ablauf, den Inhalten der Qualitätsbereiche sowie den Zielen, Absichten und Methoden der Erhebungen bekannt gemacht. Die Lehrpersonen werden über die Elternbefragung orientiert. Die entsprechenden Briefe mit dem Zugangscode für die Eltern werden den Lehrpersonen zur Verteilung an die Schüler/-innen übergeben. Die ausgefüllten Evaluationsbogen werden vom SI eingezogen.
X			Wochen 2–1	Das Bezirksinspektorat wertet die Evaluationsbogen aus und vermerkt Aussagen, die an den Gesprächsrunden mit Schulrat und Lehrpersonen vertieft werden.
PHASE II				EVALUATION DURCHFÜHREN
X	3	3	Wochen 0	Während der Evaluationstage findet der Schulbetrieb gemäss Stundenplan statt. Das Bezirksinspektorat führt die Evaluation durch. Diese beinhaltet Unterrichtsbesuche mit anschliessender Klassen- und Lehrpersonenbefragung sowie einem unterrichtsbeurteilenden Gespräch. Zum Wahlpflichtbereich wird mit der Lehrperson ein Leitfadenterview durchgeführt. Mit dem Schulrat, der Schulleitung sowie ausgewählten Lehrpersonen finden Gruppeninterviews statt. Mit der Schulleitung / Kontaktperson wird ein Klärungsinterview durchgeführt.

PHASE III				DATEN AUSWERTEN
X			Wochen 1–2	Das Bezirksinspektorat bereitet alle Daten für die Rückmeldeveranstaltung auf. Es formuliert aufgrund der Auswertungen Kernaussagen, bezeichnet Stärken und Schwächen und gibt Entwicklungshinweise für die besuchte Schule.
PHASE IV				RÜCKMELDUNG DER DATEN / MASSNAHMEN UMSETZEN
X	3	3	Wochen 3	Das Bezirksinspektorat führt die moderierte Rückmeldeveranstaltung durch. Die Veranstaltung ist für alle Lehrpersonen, Therapeutinnen und Therapeuten (auch für diejenigen, die nicht besucht wurden) und eine Vertretung der Schulbehörde obligatorisch. Sie dauert vier Stunden an einem Schulnachmittag. Die Schüler/-innen haben während dieser Zeit schulfrei. An dieser Veranstaltung füllen die Beteiligten das Feedbackformular aus.
X	3	3	Wochen 3	Das Bezirksinspektorat stellt die Ergebnisse der Datenauswertung vor und präsentiert Kernaussagen, Stärken und Schwächen sowie die Entwicklungshinweise. Der digitale Schlussbericht mit Anhang wird der Schulbehörde übergeben.
X	3	3	Wochen 4–10	Die Lehrpersonen besprechen die Ergebnisse der Erhebung und erarbeiten mindestens zwei verbindliche Massnahmen, welche die Schule in den nächsten zwei Jahren umsetzt.
X	3		Wochen 4–11	Zwischen der Rückmeldeveranstaltung und dem Schlussgespräch informiert die Schule die Eltern in einer selbstgewählten Form über die Ergebnisse aus der Elternbefragung.
X	3		Wochen 11	Anlässlich des Schlussgespräches wird die Evaluation gemeinsam reflektiert. Der Schulrat übergibt dem Bezirksinspektorat den Massnahmenplan von der Schulbehörde und den Lehrpersonen.
	X	3		Der Schulrat bzw. die Schulleitung ist für die Umsetzung der Massnahmen zur Weiterentwicklung der Qualität ihrer Schule innerhalb von zwei Jahren verantwortlich.



## 2. Sechs **Qualitätsbereiche**



In der folgenden Tabelle werden die Qualitätsbereiche der obenstehenden Grafik erläutert und mit den dazugehörigen Merkmalen ergänzt.

QUALITÄTSBEREICHE	BESCHREIBUNG	QUALITÄTSMERKMALE
<b>1 Bildungs- / Erziehungsauftrag</b>	Der Bereich Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrags beinhaltet die wichtigsten Daten für die Evaluation schulischer Arbeit. Er dokumentiert die Ergebnisse der Lehr- und Lernprozesse und legt einen umfassenden Kompetenzansatz zu Grunde.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausgewogenes Kompetenzprofil</li> <li>• Selbstkompetenz</li> <li>• Vorbereitung auf Beruf und Leben</li> <li>• Fach-/ Sachkompetenz</li> <li>• Sozialkompetenz</li> <li>• Integration in Schulgemeinschaft</li> </ul>
<b>2 Schulklima / -kultur</b>	Schulklima und Schulkultur, insbesondere die emotionale und physische Sicherheit aller an der Schule Beteiligten sind wichtige Rahmenbedingungen für das Lehren und Lernen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wohlbefinden</li> <li>• Wertschätzung/Vertrauen</li> <li>• Stärkenorientierung</li> <li>• Zufriedenheit mit Beruf und Arbeit</li> <li>• Kommunikationskultur</li> <li>• Gerechtigkeit/Fairness</li> <li>• Gegenseitige Unterstützung</li> <li>• Schulgemeinschaft</li> <li>• Schullatmosphäre / Schulraumgestaltung</li> </ul>
<b>3 Lehren / Lernen</b>	Guter Unterricht <sup>3</sup> wird auf der Basis folgender drei Orientierungen definiert: <b>Personenorientierung:</b> Neben allgemeinen Persönlichkeitsmerkmalen stehen v.a. berufliche Kompetenzen, pädagogische Expertisen und professionelles Wissen im Zentrum. <b>Prozessorientierung:</b> Die Qualität des Unterrichtes wird durch Merkmale der Lehr- und Lernprozesse bestimmt. Gegenstand der Evaluation ist die «Inszenierung von Unterricht.» <b>Wirkungsorientierung:</b> Die Qualität des Unterrichtes wird durch nachweisliche Wirkungen, v.a. an den von den Schüler/-innen erreichten Leistungen gemessen (Lernstandserhebungen, zentrale Bildungsziele, Standards).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klassenführung</li> <li>• Motivierung</li> <li>• Ziele / Inhalte</li> <li>• Schülerorientierung</li> <li>• Methoden / Sozialformen</li> <li>• Umgang mit Heterogenität</li> <li>• Unterrichtsklima</li> <li>• Strukturiertheit / Klarheit</li> <li>• Kompetenzorientierung</li> <li>• Aktivierung</li> <li>• Üben / Sichern / Beurteilen</li> </ul>
<b>4 Schulführung</b>	Schulführung beeinflusst in hohem Masse die Qualität der Schule und bestimmt auch, bis zu welchem Grad die Betroffenen an Entscheidungen teilhaben können.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielorientierung</li> <li>• Entscheidungsprozess</li> <li>• Kommunikation / Information</li> <li>• Personalführung</li> <li>• Unterstützungssystem</li> <li>• Ressourcennutzung</li> <li>• Eltern- / Öffentlichkeitsarbeit</li> <li>• Aufgaben- / Kompetenzregelung</li> <li>• Zusammenarbeit</li> <li>• Schul- / Unterrichtsentwicklung</li> <li>• Konfliktmanagement</li> </ul>
<b>5 Rahmenbedingungen</b>	Gute Rahmenbedingungen seitens des Kantons und der Schulträgerschaften ermöglichen die Sicherung und Entwicklung der Schulqualität. Klare Konzepte und Regelungen sowie eine adäquate Infrastruktur unterstützen die Lehrpersonen beim Vermitteln der Kernkompetenzen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rahmenvorgaben</li> <li>• Schulorganisation</li> <li>• Infrastruktur</li> <li>• Schulisches Umfeld</li> <li>• Konzepte zu Schule / Unterricht</li> <li>• Ressourcen</li> <li>• Zusammensetzung Schulteam</li> </ul>
<b>6 Qualitätsmanagement</b>	Das Qualitätsmanagement stellt den Handlungsrahmen dar, innerhalb dessen die gemeinsame Gestaltung und Entwicklung der Schule unter hoher Beteiligung und Verantwortung der Betroffenen erfolgt. Das Qualitätsmanagement versteht sich als Sicherung und Entwicklung der fünf bereits erwähnten Qualitätsbereiche.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitätskonzept</li> <li>• Qualitätsentwicklung</li> <li>• Weiterbildung</li> <li>• Individualfeedback</li> <li>• Mitarbeiterbeurteilung</li> <li>• Interne Evaluation</li> </ul>

<sup>3</sup> Prof. Dr. A. Helmke, UNI Landau, fachlicher Berater des Schulinspektorates GR

# 3. Massnahmen-Controlling

## 3.1 Definition

Unter Controlling wird allgemein die Lenkung und Steuerung eines Vorgangs verstanden. Controlling ist ein Prozess und umfasst die Tätigkeiten Planen/Ziele setzen, Informieren, Steuern/Lenken und Kontrollieren. Controlling ist eine Führungsaufgabe.

Das Controlling besteht aus den zukunftsbezogenen Bereichen Steuern und Lenken sowie aus dem vergangenheitsbezogenen Bereich des Kontrollierens.

## 3.2 Aufgaben des Controllings

KOMMUNALE EBENE SCHULRAT / SCHULLEITUNG	KANTONALE EBENE SCHULINSPEKTORAT
Planung und Umsetzung der lokalen Massnahmen, Steuerung und Lenkung des Prozesses	Überprüfung der Umsetzung der lokalen Massnahmen
Prozessorientierte, formative und summativ Kontrolle	Formative und summativ Kontrolle
Steuerungswissen für die weitere Arbeit und für die kommunale Schule	Steuerungswissen für die kantonale Bildungsplanung

## 3.3 Arten des Controllings

KOMMUNALE EBENE SCHULRAT / SCHULLEITUNG	KANTONALE EBENE SCHULINSPEKTORAT
Internes Controlling	Externes Controlling
Controlling als Führungsfunktion	Controlling als Aufsichtsfunktion
Controlling geschieht permanent und kontinuierlich bzw. während und am Ende eines jeden Prozesses. Die Umsetzung und Wirkung der einzelnen Schritte und der realisierten Massnahmen wird angeschaut und überprüft.	Controlling geschieht punktuell am Ende des Prozesses. Die Umsetzung und Wirkung der einzelnen Schritte und der realisierten Massnahmen wird angeschaut und überprüft.

### 3.4 Ziele des Controllings

KOMMUNALE EBENE SCHULRAT / SCHULLEITUNG	KANTONALE EBENE SCHULINSPEKTORAT
<p>Optimales Zusammenspiel von Planen / Ziele setzen, Informieren, Steuern / Lenken und Kontrollieren Wirkung der Massnahmen überprüfen</p> <p>Rückmeldung zu den Fragen: Sind wir auf dem richtigen Weg (Prozess)? Haben wir das gesetzte Ziel erreicht (Produkt)? Was lernen wir für unsere künftige Arbeit?</p>	<p>Stärkung und Bestätigung der Entwicklungsbestrebungen der kommunalen Schulen Wirkung der Massnahmen überprüfen Steuerungswissen erlangen</p> <p>Rückmeldung zu den Fragen: Wie war der Prozess und wie ist das Produkt ausgefallen? Wurde das Ziel erreicht? Was nimmt die Schule für ihre künftige Arbeit mit?</p>

## 4. Leistungsmessung

### Leistungsmessung als Teil der Schulbeurteilung und -förderung

Das Ziel des Schulinspektorates ist es, das Verfahren Schulbeurteilung und -förderung im Evaluationsbereich «Wirkungsorientierung des Unterrichts» mit einem geeigneten Leistungsmessungsverfahren auf der Ebene der Schüler / -innen zu ergänzen.

# 5. **Positionierung** der evaluationsbasierten Schulaufsicht

Die evaluationsbasierte Schulaufsicht erfüllt im Rahmen des kantonalen und des internen Qualitätsmanagements wichtige Funktionen.

Die evaluationsbasierte Schulaufsicht ist Teil eines ganzheitlichen Konzepts zur Qualitätssicherung und -entwick-

lung an Schulen. Sie ergänzt das schulinterne Qualitätsmanagement. Dabei lassen sich zwei Hauptfunktionen unterscheiden: Entwicklungsorientierung und Rechenschaftslegung.

## ENTWICKLUNGSORIENTIERUNG

- Kernaussagen und Entwicklungshinweise
- Individuelle Gespräche zur Unterrichtsbeurteilung
- Exemplarischer Einsatz von Instrumenten und Verfahren

Unter dem Gesichtspunkt der Entwicklungsorientierung erscheint die evaluationsbasierte Schulaufsicht als Instrument der Schulentwicklung. Mit Hilfe von Befragungen, Beobachtungen und Analysen erhält die Schule Entwicklungshinweise, Rückmeldungen über ihre Stärken und Schwächen, über den Erfüllungsgrad und über Abweichungen von selber gesetzten oder vorgegebenen Qualitätsansprüchen.

Gestützt auf eine professionelle Evaluation erfährt die Schule, in welchen Punkten Expertinnen und Experten einen Entwicklungsbedarf sehen. Die evaluationsbasierte Schulaufsicht wird so zu einem Instrument der strategischen und operativen Schulentwicklungsberatung.

## RECHENSCHAFTSLEGUNG

- Moderierte Rückmeldeveranstaltung
- Schlussbericht inkl. CD mit allen Daten
- Massnahmenplanung der lokalen Schule: schriftliche Rückmeldung an das Bezirksinspektorat

Unter dem Gesichtspunkt der Rechenschaftslegung erscheint die evaluationsbasierte Schulaufsicht als ein Instrument der Aufsicht und Kontrolle. Die Schulbehörden sollen erfahren, ob die vorgegebenen Qualitätsnormen und -standards erfüllt werden oder ob allenfalls Qualitätsdefizite vorliegen, die mit Hilfe von gezielten Massnahmen beseitigt werden müssen.

Die Notwendigkeit dieser «Kontroll-Funktion» ergibt sich aus der besonderen Verantwortung, die der Kanton im Bereich der Volksschule und des Kindergartens trägt: Der Kanton muss die Gleichwertigkeit der Bildungsangebote der verschiedenen Schulgemeinden garantieren (Chancengleichheit) und sicherstellen, dass die Lehrpersonen und die Schulgemeinden (Schulräte) ihre Verantwortung für eine gute Qualität ihrer Schulen wahrnehmen.

# 6. Qualitätssicherung und -entwicklung im Inspektorat

Die Inspektorinnen und Inspektoren des Schulinspektorates Graubünden professionalisieren sich auf der Basis der analogen Prinzipien und Kriterien, welche für die Qualitätssicherung und – entwicklung der Kindergärten und Schulen gilt.

«Führung durch Ziele», «Transparenz durch Evaluation des eigenen Tuns», «Wissenstransfer durch bezirksübergreifende Arbeitseinsätze/Hospitationen» oder «Professionalisierung durch gezielte Weiterbildung» sind neben anderen solche Prinzipien.

Die Details sind in einem Organisationsstatut festgehalten, welches den Handlungsrahmen jedes Bezirksinspektorates auf dem Hintergrund der Zielsetzungen der Abteilung sowie des Departementes festhält.

Der Kanton Graubünden ist Mitglied der ARGEV (Arbeitsgemeinschaft Evaluation), welche seit Januar 2006 den Status einer Fachkonferenz der deutschsprachigen EDK-Regionalkonferenzen (EDK-Ost, NW EDK und BKZ) hat. Unter dem Namen ARGEV wird eine Fachkonferenz, welche die sprachregionale Zusammenarbeit und Koordination im Bereich der Externen Schulevaluation in der Volksschulstufe sicherstellt, geführt.

Die ARGEV verfolgt folgende Zielsetzungen:

- Unterstützung der Kantone bei der Wissensentwicklung, Professionalisierung und Qualitätssicherung im Tätigkeitsfeld der Externen Schulevaluation
- Zusammenarbeit und Koordination der deutschsprachigen Kantone in Fragen der Externen Schulevaluation
- Weiterentwicklung der Externen Schulevaluation im Bereich der Volksschule
- Optimierung der Know-how- und Ressourcen-Nutzung zum Vorteil aller beteiligten Kantone
- Zudem ermöglicht die ARGEV mit Weiterbildungsprogrammen die Qualifizierung von Evaluatoreninnen und Evaluatoren.

Die Abteilung Schulinspektorat Graubünden pflegt über die ARGEV einen sachdienlichen, interkantonalen fachlichen Austausch.

# Kompetenzordnung zur Führung der Schulen

**Handreichung**



**Modul D**

# Inhaltsverzeichnis

1. Aufgaben und Kompetenzen im Überblick.....	4
A Kompetenzordnung in Schulen ohne Schulleitung .....	4
1. Aufgaben des Schulrates .....	5
1.1. Pädagogische Führung .....	5
1.2. Personelle Führung.....	5
1.3. Organisatorische und administrative Leitung.....	5
1.4. Finanzielle Leitung .....	5
1.5. Kommunikation .....	6
2. Berufsauftrag der Lehrpersonen .....	6
2.1. Unterricht.....	6
2.2. Schule.....	6
3. Kompetenzen der Schüler/ -innen .....	6
3.1. Sachkompetenz.....	6
3.2. Selbstkompetenz .....	6
3.3. Sozialkompetenz .....	6
3.4. Methodenkompetenz.....	6
4. Aufgaben Schulinspektorat .....	6
4.1. Kantonale Qualitätssicherung und -entwicklung.....	6
4.2. Aufsicht.....	6
4.3. Fachberatung im Holprinzip.....	6
4.4. Unterstützung.....	6
4.5. Kommunikation .....	6
B Kompetenzordnung in Schulen mit Schulleitung .....	7
5. Aufgaben des Schulrates .....	8
5.1. Pädagogische Führung .....	8
5.2. Personelle Führung .....	8
5.3. Organisatorische und administrative Leitung.....	8
5.4. Finanzielle Leitung .....	8
5.5. Kommunikation .....	8
6. Aufgaben der Schulleitung .....	9
6.1. Pädagogische Führung .....	9
6.2. Personelle Führung .....	9
6.3. Organisatorische und administrative Leitung.....	9
6.4. Finanzielle Leitung .....	9
6.5. Kommunikation .....	9
7. Berufsauftrag der Lehrpersonen.....	10
7.1. Unterricht.....	10
7.2. Schule .....	10



8. Kompetenzen der Schüler / -innen .....	10
8.1. Sachkompetenz.....	10
8.2. Selbstkompetenz .....	10
8.3. Sozialkompetenz .....	10
8.4. Methodenkompetenz .....	10
9. Aufgaben Schulinspektorat .....	10
9.1. Kantonale Qualitätssicherung und -entwicklung.....	10
9.2. Aufsicht.....	10
9.3. Fachberatung im Holprinzip.....	10
9.4. Unterstützung.....	10
9.5. Kommunikation .....	10

# 1. Aufgaben und Kompetenzen im Überblick

Eine klare Kompetenzordnung ist sowohl in Schulen mit Schulleitung als auch ohne Schulleitung eine wichtige Voraussetzung für die Sicherung der Qualität im Unterricht und Schulbetrieb sowie für eine gezielte Entwicklung der Schule als Ganzes.

Gemäss Schulgesetz Art. 21 ist es den Schulträgerschaften in Graubünden überlassen, Schulleitungen einzusetzen.

Aufgaben und Kompetenzen werden sinnvollerweise in einem Funktionendiagramm definiert. Das Funktionendia-

gramm legt den Handlungsrahmen für die gemeinsame Gestaltung und Entwicklung der Schule unter Beteiligung und Verantwortung der Betroffenen fest.

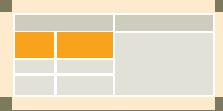
Prozessbeschriebe (Leitfaden, Flussdiagramm etc.) sowie standardisierte Instrumente (Formulare, Rückmeldebogen etc.) zu wiederkehrenden und wichtigen Aufgaben unterstützen ein Schulteam im professionellen Handeln, minimieren Leerläufe und geben Sicherheit.

## A Kompetenzordnung in Schulen **ohne Schulleitung**

Die folgende Darstellung zeigt die Kompetenzordnung in Schulen ohne Schulleitung.



Schulrat



«Dem Schulrat obliegen Leitung und Beaufsichtigung der Schule. (...)».

(SchG Art. 92)

1. AUFGABEN DES SCHULRATES

Die aufgelisteten Aufgaben beschränken sich auf wesentliche Aspekte; die Liste kann aufgrund der Situation vor Ort erweitert werden. Sinnvollerweise wird die funktionale Aufgabenteilung aller Beteiligten in einem «Funktionendiagramm Schulführung» konkretisiert.

**1.1. Pädagogische Führung**

**Langfristige Schulplanung**

- Leitbild, Schulprogramm
- Finanzplanung und Finanzkoordination
- Reglemente, Richtlinien
- Schulordnung, Disziplinarordnung
- Organigramm

**Pädagogische Schulführung**

- Förderung des Schulklimas
- Betreuung kommunaler Projekte
- Unterrichtsbesuche
- Förderung der pädagogischen Zusammenarbeit der Lehrpersonen
- Konfliktlösung
- Organisation der Sitzungen des Schulhausteams

**Qualitätsmanagement**

- Sicherung der Schul- und Unterrichtsqualität
- Entwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität
- Kontaktstelle zur kantonalen Evaluation

**Ebene Schülerinnen und Schüler**

- Schullaufbahntscheide (vorzeitige Einschulung, Einweisung Kleinklasse, Überspringen, Schulausschluss etc.)
- Disziplinarmassnahmen
- Einhaltung Schulpflicht
- Dispensation vom Unterricht
- Sonderpädagogische Massnahmen (Beizug Fachdienste etc.)

**1.2. Personelle Führung**

- Führung der Lehrpersonen, der Hauswarte und des weiteren Schulpersonals
- Personalplanung / Stellvertretungen
- Anstellung / Kündigung
- Anstellungsvertrag / Pflichtenheft
- Mitarbeiter / -innengespräch / Beurteilung
- Weiterbildung

**1.3. Organisatorische und administrative Leitung**

**Organisation des Schulalltags**

- Jahresplanung
- Anzahl und Grösse der Klassen
- Klassenzuteilung
- Organisation Schulbetrieb
- Ressortzuteilung (Aufgaben ausserhalb Unterricht)
- Pensenzuteilung
- Schulraumplanung und -belegung
- Stundenpläne
- Ferienpläne
- Schulhausordnung

**Administration**

- Liegenschaftenplanung und -bewirtschaftung
- Schulstatistik
- Berichterstattung

**1.4. Finanzielle Leitung**

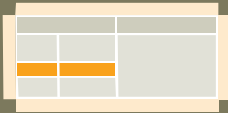
- Budgetierung
- Budgetkontrolle
- Rechnungsführung

### 1.5. Kommunikation

- Verbindung zu den kommunalen und kantonalen Behörden
- Information gegenüber Erziehungsberechtigten
- Öffentlichkeitsarbeit

## Lehrperson

## 2. BERUFSAUFTAG DER LEHRPERSONEN



SchG Art. 59

### 2.1. Unterricht

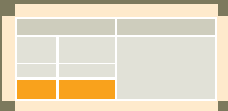
- Führung der Klasse
- Lehrplaneinhaltung
- Stoffvermittlung
- Überprüfung der Leistung (z.B.: Klassencockpit, Stellwerk)
- Vertraulichkeit / Menschenwürde

### 2.2. Schule

- Standesregeln
- Pflichtenheft
- Weiterbildung
- Selbstevaluation (z. B.: Schülerbefragung, Hospitation)
- Mitwirkung im Schulteam
- Zusammenarbeit mit den Partnern
- Qualitätssicherung und -entwicklung

## Schüler / -in

## 3. KOMPETENZEN DER SCHÜLER / -INNEN



SchG Art. 53 + 54

### 3.1. Sachkompetenz

- Lehrplan

### 3.2. Selbstkompetenz

- Arbeits- und Lernverhalten

### 3.3. Sozialkompetenz

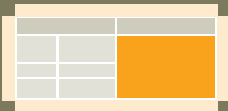
- schulisches Zusammenleben

### 3.4. Methodenkompetenz

- Fähigkeit zur Anwendung bestimmter Lern- und Arbeitsmethoden

## Schulinspektorat

## 4. AUFGABEN SCHULINSPEKTORAT



«Aufsicht über die öffentlichen und privaten Volksschulen...»

(SchG Art. 91)

### 4.1. Kantonale Qualitätssicherung und -entwicklung

- standardisierte Schulbeurteilung und -förderung (Evaluation)
- kantonaler Qualitätsrahmen zu Bildungs- / Erziehungsauftrag, Schulklima, Lehren / Lernen, Schulführung, Rahmenbedingungen, Qualitätsmanagement / -zyklus
- Massnahmencontrolling

### 4.2. Aufsicht

### 4.3. Fachberatung im Holprinzip

- Schulplanung, Konfliktmanagement, didaktisch-methodische und pädagogische Unterstützung etc.

### 4.4. Unterstützung

- Sicherstellung geregelter Schulbetrieb (Rekurse, Bewilligungen etc.)

### 4.5. Kommunikation

- Regionale Triage-, Auskunfts- und Informationsstelle für schulische Fragen
- Evaluationsberichte
- Rundschreiben, Homepage, periodische Veranstaltungen für Schulbehörden und Schulleitungen

# B Kompetenzordnung in Schulen **mit Schulleitung**

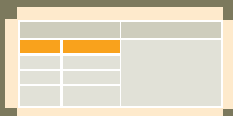
Gemäss Schulgesetz Art. 21 ist es den Schulträgerschaften in Graubünden überlassen, Schulleitungen einzusetzen.

Die folgende Darstellung zeigt die Kompetenzordnung in Schulen mit Schulleitung, welche die Beitragsvoraussetzungen erfüllen.

		Lehrplan				
		INTERN (Schulträger)		EXTERN (Schulinspektorat)		
PH (Ausbildung)	<b>Schulrat</b>	strategische Führung		kantonale Qualitätssicherung und -entwicklung kantonale Aufsicht Fachberatung Unterstützung Kommunikation	PH (Weiterbildung)	
	<b>Schulleitung</b>	operative Führung				
	<b>Lehrperson</b>	Standesregeln				
	<b>Schüler/in</b>	Sach-, Selbst-, Sozial-, Methodenkompetenz				
<b>Rechtliche Grundlagen</b> (Schulgesetz, Verordnungen, Weisungen)						

Schulrat

5. AUFGABEN DES SCHULRATES



«Dem Schulrat obliegen Leitung und Beaufsichtigung der Schule. (...)».

(SchG Art. 92)

Die aufgelisteten Aufgaben beschränken sich auf wesentliche Aspekte. Die funktionale Aufteilung der Aufgaben zwischen den Beteiligten wird im «Funktionendiagramm Schulführung» konkretisiert, siehe Vorlage [www.av.sr.ch](http://www.av.sr.ch).

**5.1. Pädagogische Führung**

**Langfristige Schulplanung**

- Leitbild, Schulprogramm
- Finanzplanung und Finanzkoordination
- Reglemente, Richtlinien
- Schulordnung, Disziplinarordnung
- Organigramm

**Pädagogische Schulführung**

- Förderung des Schulklimas
- Unterrichtsbesuche

**Qualitätsmanagement**

- Sicherung der Schul- und Unterrichtsqualität

**Ebene Schülerinnen und Schüler**

- Schwerwiegende Disziplinarmaßnahmen
- Einhaltung Schulpflicht
- Dispensation vom Unterricht

**5.2. Personelle Führung**

- Führung der Schulleitung
- Anstellung / Kündigung
- Anstellungsvertrag / Pflichtenheft
- Mitarbeiter / -innengespräch / Beurteilung der Schulleitung
- Weiterbildung

**5.3. Organisatorische und administrative Leitung**

**Organisation des Schulalltags**

- Anzahl und Grösse der Klassen
- Ferienpläne

**Administration**

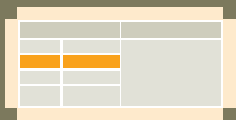
- Liegenschaftenplanung und –bewirtschaftung
- Berichterstattung

**5.4. Finanzielle Leitung**

- Budget
- Rechnungskontrolle

**5.5. Kommunikation**

- Verbindung zu den kommunalen und kantonalen Behörden
- Information gegenüber Erziehungsberechtigten
- Öffentlichkeitsarbeit



«Zur Erfüllung der operativen Aufgaben können die Schulträgerschaften allein oder zusammen mit anderen Schulträgerschaften Schulleitungen einsetzen.»

(SchG Art. 21)

### 6.1. Pädagogische Führung

#### Pädagogische Schulführung

- Förderung des Schulklimas
- Betreuung kommunaler Projekte
- Unterrichtsbesuche
- Förderung der pädagogischen Zusammenarbeit der Lehrpersonen
- Konfliktlösung / Krisenmanagement
- Organisation der Sitzungen des Schulteams

#### Qualitätsmanagement

- Sicherung der Schul- und Unterrichtsqualität
- Entwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität
- Kontaktstelle zur kantonalen Evaluation

#### Ebene Schülerinnen und Schüler

- Schullaufbahntscheide (vorzeitige Einschulung, Einweisung Kleinklasse, Überspringen, Schulausschluss etc.)
- Disziplinar massnahmen
- Einhaltung Schulpflicht
- Dispensation vom Unterricht
- Sonderpädagogische Massnahmen (Beizug Fachdienste etc.)

### 6.2. Personelle Führung

- Führung der Lehrpersonen, der Hauswarte und des weiteren Schulpersonals
- Überprüfung der Erfüllung des Berufsauftrags der Lehrpersonen
- Personalplanung / Stellvertretungen
- Mitarbeiter / -innengespräch / Beurteilung
- Weiterbildung
- Antragsrecht bei Wahl / Entlassung von Lehrpersonen
- Einführung und Betreuung neuer Lehrpersonen

### 6.3. Organisatorische und administrative Leitung

#### Organisation des Schulalltags

- Jahresplanung
- Klassenzuteilung
- Organisation Schulbetrieb
- Ressortzuteilung (Aufgaben ausserhalb Unterricht)
- Pensenzuteilung
- Schulraumplanung und -belegung
- Stundenpläne

#### Administration

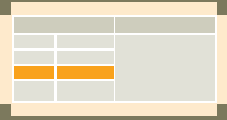
- Schulstatistik
- Berichterstattung

### 6.4. Finanzielle Leitung

- Budgetierung
- Budgetkontrolle
- Ausgabenkompetenz im vom Schulrat definierten Rahmen

### 6.5. Kommunikation

- Verbindung zu den kommunalen und kantonalen Behörden
- Information gegenüber Erziehungsberechtigten
- Öffentlichkeitsarbeit
- Kontakt mit Fachorganisationen
- Schulhausordnung



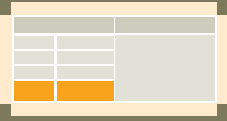
SchG Art. 59

**7.1. Unterricht**

- Führung der Klasse
- Lehrplaneinhaltung
- Stoffvermittlung
- Überprüfung der Standards (z. B.: Klassenscockpit, Stellwerk)
- Vertraulichkeit / Menschenwürde

**7.2. Schule**

- Standesregeln
- Pflichtenheft
- Selbstevaluation (z.B.: Schülerbefragung, Hospitation)
- Mitwirkung im Schulteam
- Zusammenarbeit mit den Partnern
- Qualitätssicherung und -entwicklung



SchG Art. 53 + 54

**8.1. Sachkompetenz**

- Lehrplan

**8.2. Selbstkompetenz**

- Arbeits- und Lernverhalten

**8.3. Sozialkompetenz**

- schulisches Zusammenleben

**8.4. Methodenkompetenz**

- Fähigkeit zur Anwendung bestimmter Lern- und Arbeitsmethoden



«Aufsicht über die öffentlichen und privaten Volksschulen...»

(SchG Art. 91)

**9.1. Kantonale Qualitätssicherung und -entwicklung**

- standardisierte Schulbeurteilung und -förderung (Evaluation)
- kantonaler Qualitätsrahmen zu Bildungs- / Erziehungsauftrag, Schulklima, Lehren / Lernen, Schulführung, Rahmenbedingungen, Qualitätsmanagement / -zyklus
- Massnahmencontrolling

**9.2. Aufsicht****9.3. Fachberatung im Holprinzip**

- Schulplanung, Konfliktmanagement, didaktisch-methodische und pädagogische Unterstützung etc.

**9.4. Unterstützung**

- Sicherstellung geregelter Schulbetrieb (Rekurse, Bewilligungen etc.)

**9.5. Kommunikation**

- Regionale Triage-, Auskunfts- und Informationsstelle für schulische Fragen
- Evaluationsberichte
- Rundschreiben, Homepage, periodische Veranstaltungen für Schulbehörden und Schulleitungen