



---

# Handbuch Schulqualität

---

Qualitätsansprüche  
an die Volksschulen des Kantons Zürich

---





---

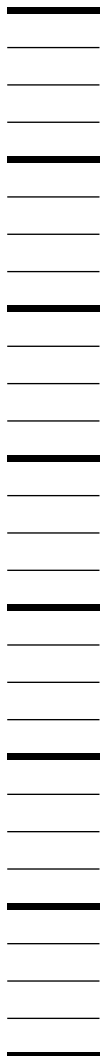
# Handbuch Schulqualität

---

Qualitätsansprüche an die Volksschulen des Kantons Zürich

---

2. Ausgabe 2011



## **Handbuch Schulqualität**

Qualitätsansprüche an die Volksschulen des Kantons Zürich

### **Herausgeberin**

Bildungsdirektion Kanton Zürich  
Bildungsplanung

### **Redaktion**

Beat Bucher, selbstständiger Organisationsberater, Luzern  
Muriel Degen, Bildungsplanung  
Sabine Fischer, Bildungsplanung

### **Gestaltung**

sofie's Kommunikationsdesign AG, Zürich

### **Vertrieb**

Lehrmittelverlag Zürich  
Räffelstrasse 32  
8045 Zürich  
[www.lehrmittelverlag-zuerich.ch](http://www.lehrmittelverlag-zuerich.ch)

### **Copyright**

© Bildungsdirektion Kanton Zürich, Januar 2011  
2. Ausgabe 2011, gemäss Bildungsratsbeschluss vom 24. Januar 2011  
Printed in Switzerland

Das Handbuch Schulqualität wurde von einer Projektgruppe (Beat Bucher, Projektleiter/Autor; Dr. Norbert Landwehr, Co-Autor; Joseph Hildbrand, Bildungsplanung; Alexandra Ott, Bildungsplanung) erarbeitet und 2006 als Erprobungsfassung veröffentlicht. In der anschliessenden vierjährigen Validierungsphase waren Vertreterinnen und Vertreter der Schulbehörden, der Lehrerschaft und der Elternschaft eingeladen, die Qualitätsansprüche zu überprüfen und zu präzisieren. Aufgrund dieser Rückmeldungen wurde das Handbuch Schulqualität überarbeitet und in der vorliegenden Fassung vom Bildungsrat des Kantons Zürich am 24. Januar 2011 festgelegt.

# Vorwort

---

Die Gesellschaft erwartet viel von unseren Schulen. Diese Erwartungen sind aber nicht nur hoch, sie sind auch vielfältig, häufig mehrdeutig oder sogar widersprüchlich. In diesem Spannungsfeld entstand das Handbuch Schulqualität. Es beschreibt die Ansprüche an eine gute Schule und guten Unterricht und benennt die Indikatoren, an denen Qualität erkannt werden kann. Damit leistet das Handbuch Schulqualität einen Beitrag zu einer gemeinsamen Sprache und einer gemeinsamen Orientierung für die verschiedenen Beteiligten in Schule, Schulverwaltung und Politik. Mit dem Handbuch als Grundlage sollen die Diskussionen über Schulqualität an Klarheit gewinnen und die Beurteilung dieser Qualität wird für alle Beteiligten nachvollziehbarer.

Um diese Ziele zu erreichen, wurde die Entwicklung des Handbuchs von Anfang an breit angelegt: Das grundlegende Modell wurde von einer Projektgruppe entwickelt. Danach folgte die praxisorientierte Erarbeitung der Qualitätsansprüche durch rund vierzig Fachleute für Schulbeurteilung aus dem Kanton Zürich und elf weiteren Kantonen. Anschliessend wurde dieser Entwurf von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern verschiedener Schweizer Hochschulen begutachtet. Die so entstandene erste Ausgabe wurde 2006 als Erprobungsfassung veröffentlicht und an alle Schulen im Kanton Zürich verteilt. In den folgenden Jahren waren Vertretungen der Schulbehörden, der Lehrerschaft, der Eltern sowie die Aus- und Weiterbildungsinstitutionen eingeladen, die Qualitätsansprüche zu überprüfen und zu verbessern. Deren Rückmeldungen fanden Eingang in die vorliegende Fassung.

Im Januar 2011 hat der Bildungsrat diese zweite Ausgabe des Handbuchs Schulqualität als Orientierungsrahmen für die Bildungsdirektion und die Schulen festgelegt. Alle, die sich für die Qualität an unseren Schulen einsetzen, möchten wir dazu einladen, das Handbuch Schulqualität für ihre Arbeit zu nutzen. Wir hoffen, dass sie darin Orientierung und Unterstützung finden.

Zürich, im März 2011

## Einführung

---

## Qualitätsrahmen und Qualitätsbereiche

---

## Allgemeine Beurteilungsmatrix

---

## Aufbau der Broschüren

---

Qualitätsbereiche  
**Unterricht gestalten**

---

Qualitätsbereiche  
**Schule gestalten**

---

Zusätzliche Themen  
**Querschnitt- und Spezialthemen**

---



# Einführung

I Ziele und Absicht

II Hintergrund: Schulqualitätsmanagement im Kanton Zürich

III Aufbau

IV Geltungsbereich



# I Ziele und Absicht

---

Schulqualität professionell gestalten und beurteilen vermag nur, wer sich auf systematisch entwickelte, anerkannte Qualitätserwartungen beziehen kann. Deshalb gibt es das Handbuch Schulqualität, das Qualitätsansprüche an die Volksschulen des Kantons Zürich beschreibt. Indem das Handbuch für wichtige Bereiche der Schul- und Unterrichtsgestaltung die qualitätsrelevanten Merkmale bezeichnet und übersichtlich ordnet, dient es als Referenz- und Nachschlagewerk, das in allen Praxisfeldern des Qualitätsmanagements der Zürcher Volksschule orientierend wirkt – von der internen und externen Beurteilung der Schulen über die Beurteilung der einzelnen Lehrperson bis hin zum kantonalen Bildungsmonitoring durch die Bildungsdirektion. Damit stützen sich Beurteilungen nachvollziehbar auf legitimierte Qualitätsansprüche ab.

Das Handbuch versteht sich in diesem Sinne nicht als ein zusätzliches Instrument der Steuerung und Regelung, sondern als ein unterstützendes Mittel der Kommunikation und Kooperation – für alle, die in der Volksschule Führungs- und Qualitätsverantwortung tragen, und für alle, die als Beurteilende oder Beurteilte daran interessiert sind, dass Befunde transparent, verständlich und nachvollziehbar sind.

Das Handbuch soll gezielt genutzt werden. Angesprochen sind jene Personen, die als Führungs- und Qualitätsverantwortliche mit der Gestaltung und Überprüfung von Schul- und Unterrichtsqualität befasst sind – neben der Fachstelle für Schulbeurteilung sind dies insbesondere Schulleiterinnen und Schulleiter und die Qualitätsbeauftragten von Schulen.

Das Handbuch bietet eine facettenreiche und detaillierte Beschreibung von Schul- und Unterrichtsqualität. So kann es für vielfältige Situationen, in verschiedenen Zusammenhängen und zu unterschiedlichen Zwecken zur Orientierung herangezogen werden. Die Detailliertheit soll aber nicht den Eindruck entstehen lassen, eine «gute Schule» müsse alle oder einen Grossteil der zahlreichen Qualitätsansprüche erfüllen. Das ist weder die Absicht des Handbuchs, noch ist die Erwartung realistisch, die Ansprüche seien in ihrer Vielfalt und Vielzahl allesamt in die Praxis umzusetzen. Teilautonome Schulen sollen das Qualitätsprofil ihrer Schule selber gestalten und weiterentwickeln. Dafür bildet das Handbuch den notwendigen Orientierungsrahmen.

## II Hintergrund:

# Schulqualitätsmanagement im Kanton Zürich

---

Hochwertige Bildungswesen zeichnen sich dadurch aus, dass sie ihre Qualität systematisch beurteilen und die Ergebnisse der Öffentlichkeit zugänglich machen. Das Konzept «Schulqualitätsmanagement der Volksschule, der Mittelschule und der Berufsschule» vom 19. September 2000 regelt für den Kanton Zürich die entsprechenden Arbeiten und macht folgende Vorgaben:

- Gleiches Grundkonzept für die Volksschule, die Mittelschule und die Berufsschule.
- Verbindliche Vorgaben und Minimalstandards für die verschiedenen Elemente des Schulqualitätsmanagements.
- Berücksichtigung der Rechenschaftslegung (Kontrollaspekt) und der Entwicklungsorientierung (Aspekt der Schulentwicklung).

Das kantonale Konzept unterscheidet zwischen Input-, Prozess- und Outputqualitäten:

- **Inputqualitäten.** Rahmenbedingungen und Voraussetzungen der Schule (materielle und finanzielle Ressourcen, z.B. Infrastruktur und Budget; personelle und strukturelle Voraussetzungen, z.B. Qualifikation der Lehrpersonen und Schulorganisation; schulische Rahmenvorgaben, z.B. Lehrplan und Schulprogramm) sowie der Schülerschaft (z.B. Zusammensetzung).
- **Prozessqualitäten.** Art und Weise, wie Schule organisiert und weiterentwickelt (z.B. Schulführung, schulinterne Zusammenarbeit) sowie Unterricht gestaltet und durchgeführt wird (z.B. Lehr- und Lernarrangements, Beurteilung von Schülerinnen und Schülern).
- **Outputqualitäten.** Ergebnisse (Output) und Wirkungen (Outcome) von Schule und Schulsystem (z.B. Lern- und Sozialisationsergebnisse, Schul- und Laufbahnerfolg, Zufriedenheit der Leistungsempfängerinnen und -empfänger).

Das kantonale Konzept unterscheidet folgende Ebenen:

- **Person.** Lehrpersonen, Schulleitung sowie weitere Personen, welche die individuellen Prozesse vor Ort gestalten und verantworten.
- **Einzelschule.** Voraussetzungen, Strukturen und Prozesse der Einzelschule, in welche die individuell gestalteten Prozesse eingebettet sind und die eine möglichst effektive und effiziente Praxis ermöglichen sollen.
- **Kantonales Schulsystem.** Rahmenbedingungen bzw. für alle Einzelschulen verbindliche Vorgaben, die trotz der unterschiedlichen Profile der Schulen eine gleichwertige Bildung sicherstellen sollen.



Das kantonale Konzept unterscheidet folgende Beurteilungsformen:

#### **Interne Evaluation / Selbstbeurteilung**

Die Selbstbeurteilung dient der selbstständigen Standortbestimmung in wichtigen Bereichen von Schule und Unterricht. Sie wird in der Regel durchgeführt, um hinsichtlich der weiteren Qualitätsentwicklung klarer zu sehen. Auf diese Weise wird die Fähigkeit zur Selbststeuerung optimiert, weil sich die Verantwortlichen selbst Informationen beschaffen und so verarbeiten, dass die Eigenständigkeit ihres Handelns gestärkt und weiter profiliert wird.

#### **Externe Evaluation / Fremdbeurteilung**

Auch die Fremdbeurteilung dient der Standortbestimmung und der Schulentwicklung, ist jedoch eine von den schulischen Verantwortlichen unabhängige Beurteilung. Zum einen dient sie der Ergänzung der Innensicht durch eine Aussensicht und fördert so umsichtige, breit abgestützte und kontinuierliche Verbesserungen auf den Ebenen Schulpersonal, Einzelschule und Schulsystem. Zum andern hat die Fremdbeurteilung eine Kontrollfunktion.

Zu einem gut funktionierenden Qualitätsmanagement gehören die interne und die externe Evaluation gleichermaßen. Das kantonale Konzept sieht deshalb auch Selbst- und Fremdbeurteilung in einer ausgewogenen Mischung vor: Die drei Systemebenen werden mit den beiden Beurteilungsformen kombiniert. Diese Kombination führt zu sechs Feldern der Beurteilungspraxis:

	Intern	Extern
Person	<b>1 Selbstbeurteilung der Lehrperson*</b> Verarbeitung von Feedbacks aus Hospitationen, Schüler- und Elternbefragungen, klassenbezogenen Leistungsstandsmessungen usw.	<b>2 Fremdbeurteilung der Lehrperson*</b> Mitarbeiterbeurteilung  *gilt analog für Leitungspersonen
Einzelsschule	<b>3 Interne Schulevaluation</b> Überprüfung von qualitätsrelevanten Bereichen der Schul- und Unterrichtspraxis durch die Lehrpersonen und die Schulleitung selber	<b>4 Externe Schulevaluation</b> Überprüfung von qualitätsrelevanten Bereichen der Schulpraxis durch die Fachstelle für Schulbeurteilung
Kantonales Schulsystem	<b>5 Kantonales Bildungsmonitoring</b> Überprüfung der Qualitätsziele und -vorgaben durch die Bildungsdirektion mittels Daten aus Bildungsstatistik, Lernstandsmessungen und Daten aus Feld 4 und 6	<b>6 Systemevaluations</b> Überprüfung der Systemqualität mittels verwaltungsunabhängiger wissenschaftlicher Evaluationen auf interkantonaler, nationaler oder internationaler Ebene

Schulqualitätsmanagement im Kanton Zürich

Die sechs Felder lassen sich zwei primären Zuständigkeitsbereichen zuordnen:

- Qualitätsmanagement der Einzelsschule, das lokal verantwortet wird:  
Felder 1, 2 und 3
- Qualitätsmanagement des Kantons, das von der Bildungsdirektion verantwortet wird: Felder 4, 5 und 6

Das Handbuch Schulqualität ist ursprünglich im Rahmen des Aufbaus der Fachstelle für Schulbeurteilung entstanden. Doch mit dem Anspruch, die relevanten Qualitätsbereiche von Schule und Unterricht allgemein zu beschreiben, bietet sich das Handbuch auch darüber hinaus als Referenzrahmen an. So sind neben der externen Schulevaluation (Feld 4) auch die übrigen Praxisfelder des kantonalen Schulqualitätsmanagements angesprochen: die Selbstbeurteilung der Lehrperson (Feld 1); die Fremdbeurteilung der Lehrperson (Feld 2); die interne Schulevaluation (Feld 3). Das kantonale Bildungsmonitoring (Feld 5) sowie unabhängige wissenschaftliche Systemevaluations auf interkantonaler, nationaler und internationaler Ebene (Feld 6) nehmen in der Regel nicht Bezug auf das Handbuch.

### III Aufbau

---

Das Handbuch Schulqualität gliedert sich folgendermassen:

#### **Einführung** (Register 1)

Die Einführung erläutert die Ziele, den Hintergrund, den Aufbau und die Anwendung des Handbuchs. Sie führt ein in die Systematik, in welche die Qualitätsansprüche eingebettet sind.

#### **Qualitätsrahmen und Qualitätsbereiche** (Register 2)

Im Qualitätsrahmen sind die Qualitätsbereiche als Übersicht dargestellt. Die Qualitätsbereiche unterteilen und beschreiben die Schulpraxis in überschaubaren Portionen. Ziel ist es, die Qualität einer Schule unabhängig von ihrer Stufe, ihrem Standort oder ihrem Profil darzustellen – und dies einerseits möglichst umfassend, andererseits möglichst knapp.

#### **Allgemeine Beurteilungsmatrix** (Register 3)

Die Beurteilungsmatrix wird als allgemeine Bewertungsskala zur Beurteilung der evaluierten Bereiche der Schulpraxis angewendet. Sie liefert die Grundlagen für eine systematische Beurteilungs- und Bewertungspraxis, deren Gültigkeit, Glaubwürdigkeit und Professionalität von den jeweils Verantwortlichen immer wieder selbst erarbeitet und nachgewiesen werden muss.

#### **Qualitätsbereiche mit Qualitätsansprüchen**

Die inhaltlichen Beschreibungen der Qualitätsbereiche und der zusätzlichen Themen in Form von Broschüren sind der Kern dieses Handbuchs. Sie umfassen jeweils relevante Qualitätsansprüche und zahlreiche Indikatoren:

- Aufbau der Broschüren (Register 4)
- Qualitätsbereiche mit Qualitätsansprüchen (Register 5–7)

## IV Geltungsbereich

---

Das Handbuch schafft die Grundlage für die Beurteilung der Qualität an Zürcher Volksschulen, indem es Ansprüche an Schule und Unterricht im Bereich der Prozessqualitäten festlegt. Auf der Grundlage von § 48 des Volksschulgesetzes wurde das Handbuch als Orientierungsrahmen vom Bildungsrat im Januar 2011 verabschiedet. Anwendungsbereiche und Nutzung des Handbuchs werden dabei folgendermassen beschrieben:

- Für die Bildungsdirektion (Bildungsplanung, Volksschulamt, Fachstelle für Schulbeurteilung) ist das Handbuch als Bezugs- und Orientierungsrahmen für die Schulqualität der Volksschulen des Kantons Zürich massgebend. Die Stellen der Bildungsdirektion beziehen sich in ihrer Arbeit auf diesen Orientierungsrahmen, sodass die Begrifflichkeiten und Anforderungen im Zusammenhang mit Schulqualität von den Schulen wiedererkannt und als übereinstimmend bzw. aufeinander abgestimmt wahrgenommen werden können.
- Diejenigen Qualitätsansprüche, die von den Volksschulen im Sinne von Minimalanforderungen erfüllt werden müssen, werden vom Bildungsrat als solche bezeichnet und separat beschlossen.
- Den Schulen und Schulgemeinden steht das Handbuch Schulqualität als Orientierungsrahmen im Sinne eines Nachschlagewerks zur Verfügung. Weil das Handbuch schulische Qualität in seiner ganzen Breite erfasst und gleichzeitig bei jedem einzelnen Thema (Qualitätsbereich) detailliert in die Tiefe geht, bietet es für Schulen einen reichhaltigen Fundus für gute Praxis, aus dem sie für ihre Arbeit am Schulprogramm bzw. bei der Schulentwicklung schöpfen können.
- Als Teil der Volksschule fallen auch Sonderschulen in den Geltungsbereich des Handbuchs. Dabei sollen die Qualitätsansprüche jeweils sinngemäss angewendet werden – unter Berücksichtigung der besonderen Bedürfnisse der Schülerinnen und Schüler und der besonderen Aufgaben, Rahmenbedingungen und Ziele der einzelnen Schulen gemäss Reglement über die Aufsicht über die Sonderschulen vom 30. September 2009.

# Qualitätsrahmen und Qualitätsbereiche

---





# Qualitätsrahmen und Qualitätsbereiche

---

Wie lässt sich Schulqualität fassen? Die Definition von Qualitätsbereichen will dazu beitragen, die Schulpraxis in übersichtliche Portionen zu unterteilen und zu beschreiben. Ziel ist es, die Qualität einer Schule unabhängig von ihrer Stufe, ihrem Standort oder ihrem Profil aufzugliedern – und dies einerseits möglichst umfassend, andererseits möglichst knapp.

Das Handbuch Schulqualität enthält die Beschreibung der elf Prozessqualitäten des Modells. Zusätzlich liegen vier weitere Beschreibungen vor, sogenannte «zusätzliche Themen». Die elf Qualitätsbereiche beanspruchen, die wesentlichen schulischen Prozesse abzudecken. In konkreten Beurteilungen und Evaluationen geht es jedoch nicht darum, diese Qualitätsbereiche in «Reinform» zu überprüfen. Vielmehr sind Schwerpunkte zu setzen.

Was bedeutet dies für die konkrete Beurteilungs- und Evaluationspraxis?

- Ein Evaluationsthema kann, muss aber nicht identisch sein mit einem Qualitätsbereich. Von der konkreten Schulpraxis her ergeben sich Beurteilungs- oder Evaluationsthemen, die inhaltlich einerseits weiter, andererseits aber auch enger begrenzt sein können als ein Qualitätsbereich.
- Schulische und unterrichtliche Prozesse sind aufgrund ihrer Komplexität häufig nicht trennscharf einem einzigen Qualitätsbereich allein zuzuordnen: Überschneidungen sind unvermeidlich. Ausschlaggebend ist jedoch nicht die möglichst eindeutige Trennung von Qualitätsbereichen, sondern die Tauglichkeit und Handlichkeit von Evaluations- und Beurteilungsthemen in der konkreten Anwendung.

Mit anderen Worten: Ein Qualitätsbereich ist das Ergebnis eines Gliederungsprozesses, wie er für die Herstellung dieses Handbuchs zwingend war. Ein Beurteilungs- oder Evaluationsthema ist das Ergebnis eines konkreten Entscheidungsprozesses, der nötig ist für alle, die einen jeweils relevanten Ausschnitt aus der Schulpraxis beurteilen wollen.

Damit wird auch verständlich, dass zusätzlich zu den im Modell vorgesehenen Qualitätsbereichen eine Reihe praxisorientierter Beurteilungsthemen entstanden ist und weitere entstehen können, eben die «zusätzlichen Themen». Die vier im Qualitätsrahmen aufgeführten Bereiche sind das Ergebnis von Entscheidungen, die sich in den letzten Jahren aus der politischen Diskussion (z.B. «Sprachförderung Deutsch») und aus Bedürfnissen der Schulen (z.B. «Zusammenarbeit mit den Eltern») ergeben haben. In diesem Sinne können auch künftig nach Bedarf weitere Beschreibungen zusätzlicher Themen hinzukommen.

Die Beschreibung der Qualitätsbereiche und der zusätzlichen Themen ist nicht gleichbedeutend mit ihrer Bewertung. Diese erfolgt erst, wenn die Beurteilungsmatrix im Sinne einer allgemeinen Bewertungsskala auf sie angewendet wird. Das geschieht in der jeweiligen Beurteilungs- und Evaluationspraxis als Teil der professionellen Tätigkeit.

# Qualitätsrahmen und Qualitätsbereiche

	Rahmen- bedingungen	Prozesse	Leistungen / Wirkungen
Qualitätsbereiche	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal</li> <li>- Infrastruktur</li> <li>- Planungs- vorgaben</li> </ul>	<p><b>Unterricht gestalten</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Aufbau fachlicher Kompetenzen</li> <li>2 Aufbau überfachlicher Kompetenzen</li> <li>3 Lehr- und Lernarrangements</li> <li>4 Individuelle Lernbegleitung</li> <li>5 Beurteilung der Schülerinnen und Schüler</li> <li>6 Klassenführung</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lern-/ Sozialisations- ergebnisse</li> <li>- Zufriedenheit</li> <li>- Schul-/Lauf- bahnerfolg</li> </ul>
Zusätzliche Themen		<p><b>Schule gestalten</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7 Entwickeln von Schulgemeinschaft</li> <li>8 Schulinterne Zusammenarbeit</li> <li>9 Schulführung</li> <li>10 Pflege der Aussenkontakte</li> <li>11 Qualitätssicherung und -entwicklung</li> </ol>	
		<p><b>Querschnitt- und Spezialthemen</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>12 Sprachförderung Deutsch</li> <li>13 Integrative sonderpädagogische Angebote</li> <li>14 Zusammenarbeit mit den Eltern</li> <li>15 Gleichstellung</li> <li>.....</li> </ol>	

# Allgemeine Beurteilungsmatrix



# Allgemeine Beurteilungsmatrix

		Stufe 1 Wenig entwickelte (defizitäre) Praxis	Stufe 2 Grundlegende Anforderungen an eine funktionsfähige Praxis sind erfüllt	Stufe 3 Praxis ist auf gutem Niveau entwickelt	Stufe 4 Exzellente Praxis mit hoher situativer Passung und Optimierungsschlaufe
Praxisgestaltung	<b>Eingesetzte Mittel, Instrumente und Verfahren</b>	Schematischer, möglichst einfacher Handlungsvollzug; fehlende Berücksichtigung der unterschiedlichen situativen Anforderungen	Orientierung an vorgegebenen Instrumenten und Handlungsregeln; wenig Aufmerksamkeit gegenüber Transferproblemen	Bewusster und zielorientierter Einsatz von vielfältigen Instrumenten und Verfahren	Hoher Internalisierungsgrad, dadurch grosse Flexibilität und Berücksichtigung der situativen Anforderungen im Einsatz der Verfahren und Instrumente
	<b>Reflexionsniveau (Ziel/Mittel-Reflexion)</b>	Geringes Reflexionsniveau; weitgehend plan- und konzeptloses Handeln; handlungsleitende un- hinterfragte Routinen und Gewohnheiten; Ignoranz gegenüber langfristigen Auswirkungen	Bewusste, kritisch reflektierte Ziel-Mittel-Wahl teilweise erkennbar	Bewusste, kritisch reflektierte Ziel-Mittel-Wahl; funktionsfähige Planung bei langfristigen und komplexen Vorhaben	Zusätzlich zu 3: Kritische Reflexion der leitenden Werte und der langfristigen Auswirkungen – bezogen auf die Handlungsziele
	<b>Handlungskompetenz (Motivation, Wissen und Fähigkeit)</b>	Geringe Handlungsbereitschaft; Minimalismus, Erledigungsmentalität; Dienst nach Vorschrift; fehlendes Handlungswissen; Fähigkeiten auf tiefem Niveau	Orientierung an den Aussenerwartungen; seriöse Pflichterfüllung (reaktive Haltung); notwendiges Handlungswissen und elementare Fähigkeiten; erkennbare Bemühungen um Weiterentwicklung	Überzeugte Umsetzung: Was getan wird, wird aus Einsicht in die sachliche Notwendigkeit getan; begründetes Wissen über angemessene Praxis; gelingender Wissenstransfer in die Praxisgestaltung	Engagierte Umsetzung mit hoher Übereinstimmung von Handlungszielen und Wertvorstellungen; individuelles Bemühen um Optimierung und Professionalisierung des eigenen Handelns; professionelles, auch implizites Handlungswissen verfügbar und umgesetzt; erkennbare Handlungskompetenz auch in unvorhergesehenen Situationen
Institutionelle und kulturelle Einbindung	<b>Institutionelle Regelung und Verbindlichkeit</b>	Unangemessene institutionelle Regelungen, weil Praxis – vollständig bei den Einzelpersonen liegt (Beliebigkeit) oder – überreglementiert ist und persönliche Entscheidungsspielräume für flexible, situationsadäquate Lösungen nicht zulässt	Pragmatische Regelung wichtiger Abläufe, dadurch funktionsfähige Praxis; klare Durchsetzungsmassnahmen bei Nicht-Einhalten von Verbindlichkeiten	Konzeptuelle Regelungen wichtiger Abläufe, dadurch koordinierte Praxis und gemeinsame Ressourcennutzung; Durchsetzung der Verbindlichkeiten konzeptuell angemessen berücksichtigt; konsequente, aber nicht sture Umsetzung; ausgewogenes Verhältnis von institutionellen Vorgaben und individuellem Gestaltungsraum	Zusätzlich zu 3: Internalisierte institutionelle Verbindlichkeiten, die dynamisch unter Berücksichtigung des Primats der Eigenverantwortung umgesetzt werden; mögliche Abweichungen sind keine Gefahr für die Geltung der Regeln
	<b>Transparenz und Legitimierung</b>	Ad hoc generierte institutionelle Regelungen und Rahmenvorgaben durch die Schulleitung oder nicht hinterfragbare Setzungen; Eindruck der Willkür bei den Betroffenen	Wichtige institutionelle Regelungen und Rahmenvorgaben schriftlich gefasst und von den Betroffenen einsehbar	Explizite Definition der geltenden institutionellen Regelungen und Rahmenvorgaben; Transparenz; Eindruck der Sinnhaftigkeit bei den Betroffenen; bei fehlender Akzeptanz: Anpassung der Vorgaben (im Rahmen des institutionellen Spielraums) möglich	Zusätzlich zu 3: Transparente und von den Betroffenen akzeptierte Verfahren zur Erarbeitung und Veränderung von institutionellen Vorgaben; wichtige Regelungen als Folge einer gemeinsamen Willensbildung bzw. eines inhaltlich und formal transparenten, nachvollziehbaren Entscheidungsprozesses
	<b>Institutionelle Unterstützung</b>	Kaum institutionelle Vorkehrungen zur Unterstützung der individuellen Praxis; vorhandene Unterstützungsmassnahmen weniger als Unterstützung denn als «Gängelung» wahrgenommen; informeller und zufälliger Wissensaustausch in der Praxis	Wichtige Vorkehrungen (z.B. Räume, Zeitgefässe, Materialien usw.) zur Unterstützung der individuellen Praxis teilweise vorhanden und genutzt; Ansätze zu einem institutionalisierten Austausch und zu einer Weiterentwicklung des vorhandenen Wissens	Gutes Unterstützungsangebot, das die Umsetzung der institutionellen Forderungen erleichtert und unterstützt; aktive und eigenverantwortliche Nutzung der bestehenden Gefässe; diverse institutionelle Massnahmen zur Sicherung und Weiterentwicklung des bestehenden Wissens und zur Förderung des gegenseitigen Wissensaustauschs	Ausschöpfung der zur Verfügung stehenden Möglichkeiten, um die individuelle Praxisgestaltung mit einem reichhaltigen Angebot zu unterstützen, zu erleichtern und weiterzuentwickeln; Erhebung und Berücksichtigung der Bedürfnisse zur Optimierung der institutionellen Unterstützungsgefässe und Massnahmen
	<b>Kulturelle Einbindung</b>	Mangelnde Reflexion der an der Schule vorherrschenden Normen und leitenden Werte; ernsthafte Thematisierung kaum möglich; Abwehr anderer Vorstellungen ohne Auseinandersetzung damit; Ignoranz gegenüber neuen institutionellen Konzepten	Kultur im Umbruch: Ansatzpunkte zur kritischen Hinterfragung der tradierten Auffassung; Diskussion neuer Vorstellungen, die vereinzelt toleriert, aber grossteils abgewehrt werden; neue institutionelle Konzepte vorschriftsgemäss befolgt, aber innerlich eher abgelehnt	Veränderung der an der Schule vorherrschenden Normen und Werte in Richtung von Vorstellungen, die in ernsthafte, aktiver Auseinandersetzung als gute Praxis erkannt wurden; Akzeptanz und Umsetzung neuer institutioneller Konzepte, auch ohne äusseren Druck	Selbstverständliche Akzeptanz der in kritischer Auseinandersetzung eingeführten Konzepte und leitenden Werte einer guten Praxis; zügige Umsetzung neuer institutioneller Konzepte; «Gegenpraxis» rechtfertigungsbedürftig
Wirkung und Wirksamkeit	<b>Ergebniswahrnehmung und -reflexion</b>	Zufällige Ergebnisreflexion; Ausblendung und verzerrte Wahrnehmung von Fehlern und Schwierigkeiten	Mehrheitlich realistische Wahrnehmung bzw. Einschätzung von Ergebnissen; unverzerrte Aufnahme von negativen Ergebnissen	Bewusste Zielüberprüfung und Ergebnisreflexion – mit Bezug auf explizite Ziele; bewusste Suche nach zuverlässigem Feedback als Teil der Praxis; konstruktive Nutzung von allfälligen Störungen zwecks Reflexion und Verbesserung der Praxis	Systematische und datengestützte Ergebnisreflexion mithilfe von Zielerreichungskriterien und -indikatoren; präventive Verfahren zur Früherkennung und Beseitigung von unerwünschten Nebenwirkungen, Störungen und Fehlern
	<b>Zielerreichung / Effizienz</b>	Verfehlen wichtiger Ziele – sowohl impliziter als auch vorgegebener expliziter Ziele; wenig effektive Praxis; viele unerwünschte Nebenwirkungen und Störungen	Zufriedenstellendes Erreichen wichtigster Ziele; mehrheitlich zielorientierte und funktionale Praxis; nicht ganz ausgewogenes Verhältnis von Aufwand und Ertrag; unerwünschte Nebenwirkungen, aber in Grenzen und verantwortbar	Zielerreichung gemäss den gesetzten bzw. den üblichen Erfolgskriterien; weitgehend störungsfreie Praxis; ausgewogenes Verhältnis von Aufwand und Ertrag; wenig unerwünschte Nebenwirkungen, dann aber rechtzeitige Wahrnehmung und Versuch, sie zu beseitigen	Überdurchschnittlich hohes Niveau der Zielerreichung; sehr effektives Erreichen der Ziele; bewusste Ziel-Priorität, dadurch angemessener Einsatz der Ressourcen
	<b>Zufriedenheit der Leistungsempfänger/-innen</b>	Geringe Zufriedenheit; viele Beschwerden seitens der Leistungsempfängerinnen und -empfänger; viele unerfüllte Erwartungen	Wenig Beschwerden; zufriedenstellende Erfüllung der wichtigsten Erwartungen von Leistungsempfängerinnen und -empfängern	Positiver Zufriedenheitswert; relativ umfassende Erfüllung der Erwartungen von Leistungsempfängerinnen und -empfängern	Sehr hohe Zufriedenheit: Lob vonseiten der Leistungsempfängerinnen und -empfänger; teilweise übertraffene Erwartungen



# Aufbau der Broschüren

---



## Aufbau der Broschüren

---

Die inhaltlichen Beschreibungen der Qualitätsbereiche und zusätzlichen Themen in Form von Broschüren sind der Kern dieses Handbuchs (Register 5–7). Sie umfassen jeweils relevante Qualitätsansprüche und zahlreiche Indikatoren.

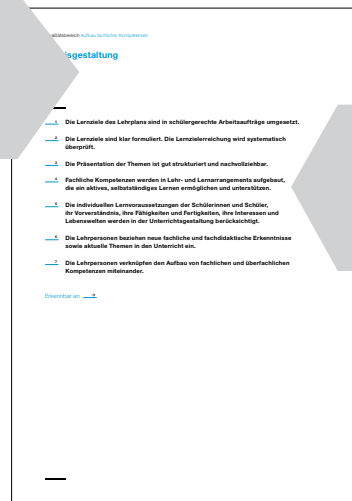
Jede Broschüre versteht sich als Beschreibung, die viel von dem erfassen will, was zu einer gelingenden Praxis im jeweiligen Qualitätsbereich beiträgt. Die bedeutsamen Faktoren sollen darin möglichst vollständig versammelt sein. Für das richtige Verständnis und die sinnvolle Nutzung gilt es folgende Punkte zu beachten:

- Es handelt sich um eine Sammlung von Anspruchs-, nicht von Erfüllungsnormen. Es wird nicht unterstellt, dass eine Praxis nur dann qualitativ ist, wenn möglichst viele der formulierten Ansprüche erfüllt sind. Es ist nachgerade unmöglich, alle Ansprüche zu erfüllen.
- In diesem Sinne besitzen die Qualitätsansprüche in ihrer Summe Leitbildcharakter, weil sie der Praxis als Orientierung und nicht als Vorgabe oder als Rezept dienen.
- Die einzelnen Qualitätsansprüche in diesen Dokumenten sind allerdings so gefasst, dass sie grundsätzlich erfüllbar sind.
- Natürlich gibt es Qualitätsansprüche, die für eine gelingende Praxis zwingend, und solche, die bloss wünschbar sind. Eine Priorisierung der Ansprüche und Indikatoren wird jedoch bewusst jenen überlassen, welche die jeweilige Beurteilungs- und Evaluationspraxis professionell verantworten.
- Die umfassende Aufzählung von Qualitätsansprüchen und Indikatoren soll den Nutzerinnen und Nutzern einerseits die Vielfalt und Breite eines Qualitätsbereichs deutlich machen und ihnen andererseits erlauben, daraus selber eine möglichst relevante Auswahl zu treffen.

Titel des **Qualitätsbereichs** mit der zugehörigen Nummer unten rechts und kurze Beschreibung der Praxis in diesem Qualitätsbereich

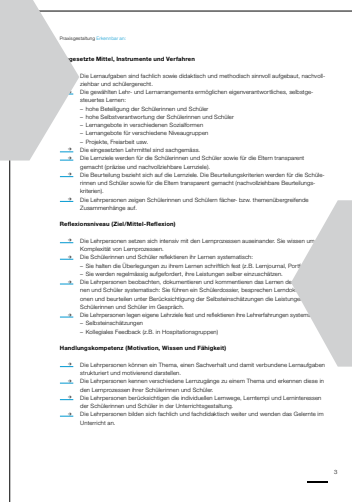


Die Überschrift zeigt die jeweilige **Dimension** «Praxisgestaltung», «institutionelle und kulturelle Einbindung», «Wirkung und Wirksamkeit» an.



Jeder Dimension sind **Qualitätsansprüche** zugeordnet, die fortlaufend nummeriert sind.

Mit der wiederkehrenden Formel «Erkennbar an» wird von den Ansprüchen zu den Indikatoren übergeleitet.



Hier werden konkrete **Indikatoren** gemäss den Kriterien der allgemeinen Beurteilungsmatrix aufgeführt, die beobachtbar bzw. messbar sind.

# Unterricht gestalten

---

1 Aufbau fachlicher Kompetenzen

---

2 Aufbau überfachlicher Kompetenzen

---

3 Lehr- und Lernarrangements

---

4 Individuelle Lernbegleitung

---

5 Beurteilung der Schülerinnen und Schüler

---

6 Klassenführung

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



Qualitätsbereich

---

## Aufbau fachlicher Kompetenzen

---

Aufbau fachlicher Kompetenzen umfasst alles, was Lehrpersonen unternehmen, um bei den Schülerinnen und Schülern Wissen und Können in den Bildungsbereichen der Kindergartenstufe bzw. in den Unterrichtsbereichen der Primar- und Sekundarstufe I aufzubauen. Die Lehrpersonen orientieren sich dabei an anerkannten fachdidaktischen und fachlichen Erkenntnissen sowie an kantonalen und lokalen Rahmenbedingungen.

**Ziel ist es, dass die Schülerinnen und Schüler**

- **die gesetzten fachlichen Lernziele erreichen,**
- **ihr Potenzial in den Bildungs- bzw. Unterrichtsbereichen so weit als möglich ausschöpfen,**
- **das Gelernte im Alltag anwenden können und**
- **ihre Neugier auf fachliches Wissen beibehalten.**



## Praxisgestaltung

- 
- \_\_\_ 1 Die Lernziele des Lehrplans sind in schülergerechte Arbeitsaufträge umgesetzt.
  - \_\_\_ 2 Die Lernziele sind klar formuliert. Die Lernzielerreichung wird systematisch überprüft.
  - \_\_\_ 3 Die Präsentation der Themen ist gut strukturiert und nachvollziehbar.
  - \_\_\_ 4 Fachliche Kompetenzen werden in Lehr- und Lernarrangements aufgebaut, die ein aktives, selbstständiges Lernen ermöglichen und unterstützen.
  - \_\_\_ 5 Die individuellen Lernvoraussetzungen der Schülerinnen und Schüler, ihr Vorverständnis, ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten, ihre Interessen und Lebenswelten werden in der Unterrichtsgestaltung berücksichtigt.
  - \_\_\_ 6 Die Lehrpersonen beziehen neue fachliche und fachdidaktische Erkenntnisse sowie aktuelle Themen in den Unterricht ein.
  - \_\_\_ 7 Die Lehrpersonen verknüpfen den Aufbau von fachlichen und überfachlichen Kompetenzen miteinander.

Erkennbar an \_\_\_ →

### **Eingesetzte Mittel, Instrumente und Verfahren**

- Die Lernaufgaben sind fachlich sowie didaktisch und methodisch sinnvoll aufgebaut, nachvollziehbar und schülergerecht.
- Die gewählten Lehr- und Lernarrangements ermöglichen eigenverantwortliches, selbstgesteuertes Lernen:
  - hohe Beteiligung der Schülerinnen und Schüler
  - hohe Selbstverantwortung der Schülerinnen und Schüler
  - Lernangebote in verschiedenen Sozialformen
  - Lernangebote für verschiedene Niveaugruppen
  - Projekte, Freiarbeit usw.
- Die eingesetzten Lehrmittel sind sachgemäss.
- Die Lernziele werden für die Schülerinnen und Schüler sowie für die Eltern transparent gemacht (präzise und nachvollziehbare Lernziele).
- Die Beurteilung bezieht sich auf die Lernziele. Die Beurteilungskriterien werden für die Schülerinnen und Schüler sowie für die Eltern transparent gemacht (nachvollziehbare Beurteilungskriterien).
- Die Lehrpersonen zeigen Schülerinnen und Schülern fächer- bzw. themenübergreifende Zusammenhänge auf.

### **Reflexionsniveau (Ziel/Mittel-Reflexion)**

- Die Lehrpersonen setzen sich intensiv mit den Lernprozessen auseinander. Sie wissen um die Komplexität von Lernprozessen.
- Die Schülerinnen und Schüler reflektieren ihr Lernen systematisch:
  - Sie halten die Überlegungen zu ihrem Lernen schriftlich fest (z.B. Lernjournal, Portfolio).
  - Sie werden regelmässig aufgefordert, ihre Leistungen selber einzuschätzen.
- Die Lehrpersonen beobachten, dokumentieren und kommentieren das Lernen der Schülerinnen und Schüler systematisch: Sie führen ein Schülerdossier, besprechen Lerndokumentationen und beurteilen unter Berücksichtigung der Selbsteinschätzungen die Leistungen der Schülerinnen und Schüler im Gespräch.
- Die Lehrpersonen legen eigene Lehrziele fest und reflektieren ihre Lehrerfahrungen systematisch:
  - Selbsteinschätzungen
  - Kollegiales Feedback (z.B. in Hospitationsgruppen)

### **Handlungskompetenz (Motivation, Wissen und Fähigkeit)**

- Die Lehrpersonen können ein Thema, einen Sachverhalt und damit verbundene Lernaufgaben strukturiert und motivierend darstellen.
- Die Lehrpersonen kennen verschiedene Lernzugänge zu einem Thema und erkennen diese in den Lernprozessen ihrer Schülerinnen und Schüler.
- Die Lehrpersonen berücksichtigen die individuellen Lernwege, Lerntempi und Lerninteressen der Schülerinnen und Schüler in der Unterrichtsgestaltung.
- Die Lehrpersonen bilden sich fachlich und fachdidaktisch weiter und wenden das Gelernte im Unterricht an.

## Institutionelle und kulturelle Einbindung

- 
- 8** **Schwerpunkte und Vorgehensweisen im Aufbau fachlicher Kompetenzen werden über das Schuljahr und die Schuljahrgänge hinweg schulintern geplant, koordiniert und ausgewertet. Planung, Koordination und Auswertung werden dokumentiert, die Dokumentationen sind den Lehrpersonen zugänglich.**
  - 9** **Der Aufbau fachlicher Kompetenzen wird regelmässig überprüft und weiterentwickelt: Attraktive Stoffvermittlung, fächerübergreifende Zusammenarbeit und fachliche Weiterbildung werden durch eine teamorientierte Schulorganisation unterstützt.**
  - 10** **Die Schule setzt für den sorgfältigen Aufbau fachlicher Kompetenzen genügend Ressourcen ein.**

Erkennbar an [→](#)

### **Institutionelle Regelung und Verbindlichkeit**

- Der Aufbau fachlicher Kompetenzen ist auf Schulebene verankert:
  - Aussagen im Schulleitbild, evtl. mit besonderen fachlichen Akzenten
  - verbindliche Vereinbarungen und Planungsdokumente, z.B. Prüfungspläne, Vereinbarungen zur Beurteilung von Leistungen und Lernentwicklungen
  - Thema bei Elternkontakten
- Die Zusammenarbeit der Lehrpersonen mit dem Ziel eines koordinierten Aufbaus fachlicher Kompetenzen wird institutionell organisiert (Teamstrukturen).
- Es gibt pädagogische Konferenzen und Weiterbildungen zum Aufbau, zur Reflexion und zur förderorientierten Beurteilung von fachlichen Kompetenzen.
- Der Aufbau fachlicher Kompetenzen wird im Rahmen der schulinternen Qualitätsentwicklung thematisiert.

### **Transparenz und Legitimierung**

- Der Aufbau fachlicher Kompetenzen ist nachvollziehbar – je Bildungs- bzw. Unterrichtsbereich ist ein «roter Faden» erkennbar.
- Vereinbarungen zum Aufbau fachlicher Kompetenzen sind durch die Schulkonferenz und Schulleitung transparent entwickelt, verabschiedet und von der Schulpflege zur Kenntnis genommen.

### **Institutionelle Unterstützung**

- Die notwendigen personellen, finanziellen, zeitlichen, infrastrukturellen und materiellen Ressourcen auf Schulebene sind vorhanden.
- Die Lehrpersonen können fachliche und fachdidaktische Weiterbildungs-, Beratungs- und Unterstützungsangebote nutzen.

### **Kulturelle Einbindung**

- Dem Leitbild wird im Schulalltag nachgelebt.
- Die Bildungs- bzw. Unterrichtsbereiche werden gleichermassen wichtig genommen, auch wenn Kategorien wie z.B. «Promotionsfach», «Pflichtfach», «Wahlfach», «Freifach» dem entgegenstehen.
- Der fächer- bzw. themenübergreifende Austausch ist institutionalisiert.

## Wirkung und Wirksamkeit

- 
- 11** Die Schülerinnen und Schüler erreichen die im Lehrplan vorgegebenen Ziele bzw. die gemäss individuellem Förderplan vorgesehenen Ziele. Sie verfügen über die geforderten fachlichen Kompetenzen.
  - 12** Die Schülerinnen und Schüler schaffen den Bezug zu ihrer Lebenswelt und wenden das Gelernte an.
  - 13** Die Schülerinnen und Schüler zeigen Neugier und Lernfreude.
  - 14** Die Lehrpersonen planen, unterstützen und beurteilen die Lernprozesse. Die Ergebnisse dieser Beurteilung bilden die Grundlage für die weitere Planung.

Erkennbar an [→](#)

### **Ergebniswahrnehmung und -reflexion**

- Die Lehrpersonen beobachten und beurteilen den Stand der fachlichen Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler.
- Die Lehrpersonen können die Wahl der Mittel zur Planung, Unterstützung und Beurteilung der Lernprozesse begründen und nachvollziehbar machen.
- Die Lehrpersonen analysieren ihren Anteil am Gelingen bzw. Misslingen der Lernprozesse, leiten daraus Folgerungen ab und passen ihre Praxis bei Bedarf entsprechend an.

### **Zielerreichung / Effizienz**

- Die Lehrpersonen führen Prüfungen (summative Beurteilung) und Lernkontrollen (formative Beurteilung) durch, die es erlauben, das Erreichen der Lehr- und Lernziele zu überprüfen.
- Die Schülerinnen und Schüler können ihre Kompetenzfortschritte in den betreffenden Bildungs- bzw. Unterrichtsbereichen auch selbst beobachten und einschätzen.
- Die Schülerinnen und Schüler können die erlernten fachlichen Kompetenzen auch ausserhalb der Schule anwenden und gegebenenfalls weiterentwickeln.
- Die Schülerinnen und Schüler können Zusammenhänge mit anderen fachlichen Themen und eigenen Lebenswelten herstellen.
- Der Aufwand für die Zielerreichung ist auf die Schülerinnen und Schüler abgestimmt und für alle am Lehr- und Lernprozess Beteiligten gut leistbar.

### **Zufriedenheit der Leistungsempfängerinnen und -empfänger**

- Die Schülerinnen und Schüler sowie die Eltern sind insgesamt zufrieden mit der Vermittlung und dem Lernerfolg.
- Es liegen positive Rückmeldungen von abnehmenden Schulstufen bzw. gegebenenfalls von abnehmenden Schulen und Lehrbetrieben vor.



**Bildungsdirektion Kanton Zürich**

[www.bi.zh.ch/handbuchschulqualitaet](http://www.bi.zh.ch/handbuchschulqualitaet)





Qualitätsbereich

## Aufbau überfachlicher Kompetenzen

Aufbau überfachlicher Kompetenzen umfasst alles, was Lehrpersonen und Schulleitung im Unterricht sowie an Klassen- und Schulanlässen unternehmen, damit Schülerinnen und Schüler in unterschiedlichen Lebenssituationen und in unterschiedlichen sozialen Rollen selbstständig, verantwortlich und geschickt handeln können.

**Ziel ist es, die einzelnen Schülerinnen und Schüler in ihren Selbst-, Sozial- und Methodenkompetenzen so zu stärken, dass sie im privaten, schulischen und beruflichen Leben erfolgreich sein können.**

Hauptsächlich handelt es sich um die folgenden Kompetenzen:

- Selbstkompetenzen: Selbstwert, Selbstvertrauen; Selbstwirksamkeit; Selbstreflexion, Selbstbeurteilung; Empathiefähigkeit; Selbstständigkeit; Fähigkeit zur Übernahme von Verantwortung; Zuverlässigkeit; Leistungsbereitschaft und -fähigkeit; Belastbarkeit.
- Sozialkompetenzen: Fähigkeit zur Zusammenarbeit; Kritikfähigkeit; Fähigkeiten im Umgang mit unterschiedlichen Lebensweisen und Ansichten (z.B. Rücksichtnahme); Konfliktfähigkeit; Kommunikations- und Auftrittskompetenz.
- Methodenkompetenzen: Informationsbeschaffung, -verarbeitung und -präsentation; Anwendung von individuell geeigneten Lern- und Arbeitstechniken; Fähigkeit zu planen und zu organisieren; spielerisch-kreatives Denken und Denken in Zusammenhängen.

## Praxisgestaltung

---

- 1 Lehrpersonen und Schulleitung fördern in Unterricht und Schule bewusst überfachliche Kompetenzen – mit gezielten und vielfältigen Formen des individuellen und sozialen Lernens. Diese werden schüler- sowie situationsgerecht eingesetzt.**
- 2 Die Lehrpersonen verbinden den Aufbau fachlicher und überfachlicher Kompetenzen miteinander. Sie planen und gestalten ihren Unterricht entsprechend.**
- 3 Lehrpersonen und Schulleitung messen den überfachlichen Kompetenzen grosse Bedeutung bei. Entsprechend bilden sie sich weiter und lassen ihr spezifisches Wissen in den Unterricht und in den Schulalltag einfließen.**
- 4 Lehrpersonen und Schulleitung berücksichtigen bei der Beurteilung der Schülerleistung auch überfachliche Kompetenzen.**
- 5 Die Förderung von überfachlichen Kompetenzen wird regelmässig analysiert, ausgewertet und optimiert.**

Erkennbar an [→](#)

### **Eingesetzte Mittel, Instrumente und Verfahren**

- Die Lehrpersonen setzen vielfältige Lehr- und Lernarrangements ein, die sowohl ein angeleitetes als auch ein selbstständiges Lernen ermöglichen:
  - Arbeitsaufträge, Projektarbeiten, Lerntagebücher, Werkstattunterricht, Vertragsarbeit usw.
  - Einzel-, Partner- und Gruppenarbeit mit Feedback nach Auftragserfüllung
  - Lernpartnerschaften mit periodischer Auswertung
- Die Lehrpersonen leiten Schülerinnen und Schüler an, ihren Lernprozess zu reflektieren.
- Die Lehrpersonen reagieren angemessen auf Unterrichts- und Lernstörungen und bearbeiten diese.
- Lehrpersonen und Schulleitung achten darauf, dass soziale und individuelle Lernprozesse durch Rituale und institutionelle Regelungen unterstützt werden:
  - Mitsprachemöglichkeiten in Klassenangelegenheiten (z.B. in einem Klassenrat)
  - Klassenregeln und Klassenämter, über deren Umsetzung diskutiert werden kann
- Die Lehrpersonen sorgen für geeignete Reflexionsformen (z.B. Peer-Feedback) sowie Formen der Selbstbeurteilung der Schülerinnen und Schüler.
- Die Lehrpersonen verstehen sich auch hinsichtlich überfachlicher Kompetenzen als Lernmodell ihrer Schülerinnen und Schüler – entsprechend prägt dies ihr Verhalten (Denken in Alternativen; eigene Lernstrategien erkennen lassen; Umgang mit Kritik; Stehen zu und Lernen aus Fehlern usw.).

### **Reflexionsniveau (Ziel/Mittel-Reflexion)**

- Die Lehrpersonen räumen der Förderung von überfachlichen Kompetenzen in der Unterrichtsplanung und -auswertung einen festen Platz ein.
- Lehrpersonen und Schülerinnen und Schüler reflektieren das individuelle und soziale Lernen.
- Lehr- und Lernarrangements sowie schulische Einrichtungen (z.B. Klassenrat) werden auf ihre Eignung und Wirkung zur Förderung von überfachlichen Kompetenzen überprüft.
- Lehrpersonen und Schulleitung reflektieren ihre eigenen überfachlichen Kompetenzen bzw. überprüfen ihr eigenes Handeln auf seine Modellhaftigkeit hin.

### **Handlungskompetenz (Motivation, Wissen und Fähigkeit)**

- Die Lehrpersonen arbeiten auf verschiedenen Ebenen an der Förderung von überfachlichen Kompetenzen:
  - Unterrichtsplanung
  - Einsatz von Lernmaterialien
  - Klassenführung
  - Gestaltung der sozialen Beziehungen
  - Einrichtung des Klassenzimmers
- Die Lehrpersonen verfügen über psychologisches, pädagogisches und methodisches Wissen zur Definition und Förderung von überfachlichen Kompetenzen:
  - Aspekte der Kognitions-, Persönlichkeits-, Entwicklungs- und Sozialpsychologie
  - geeignete Lehr-, Lern- und Arbeitsformen, unterschiedliche Sozialformen u.a.
- Die Lehrpersonen verstehen es, dieses Fachwissen kompetent umzusetzen:
  - differenzierter und methodenvielfältiger Unterricht
  - kriteriengeleitete Reflexion bzw. Beobachtung
  - Einsatz verschiedener Reflexionsformen (z.B. Selbstbeurteilung der Schülerinnen und Schüler, Peer-Feedback)
  - nachvollziehbare und transparente Rückmeldung bzw. Einschätzung

## **Institutionelle und kulturelle Einbindung**

- 
- 6** Lehrpersonen und Schulleitung halten die vereinbarten Grundsätze zur Förderung von überfachlichen Kompetenzen fest, planen entsprechende Aktivitäten und beziehen dabei auch die Schülerinnen und Schüler sowie die Eltern ein.
  - 7** Im Bereich der überfachlichen Kompetenzen arbeiten die Lehrpersonen im Kollegium und in Teams zusammen.
  - 8** Die Lehrpersonen kennen Strategien und Techniken, überfachliche Kompetenzen im Unterricht zu fördern bzw. zu beurteilen. Ihnen stehen erprobte Aktions-, Unterrichts- und Lernmaterialien bzw. kriteriengeleitete Beobachtungsraster zur Verfügung.
  - 9** Die Schulleitung sorgt für gute organisatorische Rahmenbedingungen.
  - 10** Der Aufbau überfachlicher Kompetenzen wird von Schulleitung und Lehrpersonen als zentrales Profilelement der Schule wahrgenommen – das Schulleben und der Unterricht werden entsprechend gestaltet.
  - 11** Die Praxis im Unterricht und die Praxis ausserhalb des Unterrichts widersprechen sich nicht.

Erkennbar an      →

### **Institutionelle Regelung und Verbindlichkeit**

- Lehrpersonen und Schulleitung verankern die bewusste Förderung von überfachlichen Kompetenzen:
  - im Schulleitbild
  - im Schulprogramm und in der Jahresplanung
  - als Qualitätsziel in der Qualitätsentwicklung der Schule
  - als Konzept über mögliche Förderungsformen
  - in Form eines Materialien-Pools (z.B. Aktions-, Unterrichts- und Lernmaterialien, kriteriengeleitete Feedback-Bogen) zur Verfügung der Lehrpersonen bzw. der Schülerinnen und Schüler
- Die Umsetzung der Vereinbarungen wird überprüft.

### **Transparenz und Legitimierung**

- Die überfachlichen Kompetenzen, Wege der Vermittlung («lehren») und des Erwerbs («lernen») sowie Möglichkeiten der Erfolgskontrolle sind in Schuldokumenten (z.B. Konzept) festgehalten.
- Die Vereinbarungen und Materialien beziehen sich auf aktuelle, wissenschaftsgestützte Grundlagen (z.B. Definitionen, Indikatoren). Sie basieren auf gemeinsamen Arbeiten der Lehrpersonen.
- Die Lehrpersonen arbeiten bei der Umsetzung zusammen.
- Die Bedeutung überfachlicher Kompetenzen innerhalb der schulischen Lernkultur wird nach aussen kommuniziert.

### **Institutionelle Unterstützung**

- Lehrpersonen und Schulleitung bemühen sich um gute Voraussetzungen für die Förderung von überfachlichen Kompetenzen:
  - räumliche Infrastruktur für vielfältige Lehr- und Lernarrangements, sodass neben gesteuertem auch offener Unterricht realisiert werden kann
  - Zeitgefässe für den fachlichen Austausch
  - Transparenz bezüglich Definitionen und Indikatoren für überfachliche Kompetenzen
  - ein Repertoire an Aktions-, Unterrichts- und Lernmaterialien
  - ausreichende Aus- und Weiterbildungsangebote
  - regelmässige Diskussion des Themas an Weiterbildungsveranstaltungen und im kollegialen Erfahrungsaustausch
  - Wertschätzung durch die Schulpflege, durch die Eltern sowie in der Schule selber
  - Know-how in Bezug auf überfachliche Kompetenzen als Selektionskriterium bei Neuanstellungen

### **Kulturelle Einbindung**

- Die Förderung von Selbst-, Sozial- und Methodenkompetenzen ist gemeinsames Ziel aller am Lehr- und Lernprozess Beteiligten.
- Es gibt dazu eine von den Lehrpersonen getragene Praxis.
- Der Aufbau überfachlicher Kompetenzen wird sowohl im Unterricht als auch ausserhalb des Unterrichts gepflegt und jeweils an denselben übergeordneten Zielen ausgerichtet.



## **Wirkung und Wirksamkeit**

- 
- 12** Lehrpersonen ebenso wie Schülerinnen und Schüler erkennen und schätzen die positiven Auswirkungen des Aufbaus überfachlicher Kompetenzen – in Bezug auf das Lehren und Lernen ebenso wie auf das schulische und außerschulische Verhalten.
  - 13** Die Schülerinnen und Schüler können entsprechend ihrem Alter und ihren Möglichkeiten benennen, wie sie sich und andere im Bereich der überfachlichen Kompetenzen einschätzen und welche Fortschritte sie beim Aufbau von überfachlichen Kompetenzen gemacht haben.
  - 14** Aufbau, Förderung und Beurteilung von überfachlichen Kompetenzen sind für die einzelne Lehrperson und für das Kollegium ein gewohnter Gegenstand gemeinsamen Nachdenkens. Sie gehören zu ihrer «Kernaufgabe».

Erkennbar an [→](#)

### **Ergebniswahrnehmung und -reflexion**

- Der Entwicklungsstand und die Fähigkeiten der Schülerinnen und Schüler werden systematisch beobachtet und in regelmässigen Abständen – in Ergänzung zur Selbsteinschätzung – fremdeingeschätzt:
  - kriteriengeleitete Beobachtungen, Lernkontrollen (formative Beurteilung), Arbeitsproben u.a.
  - ressourcenorientierte Rückmeldungen
  - Förderpläne u.a.
- Die Lehrpersonen diskutieren und überprüfen die Förderung und Beurteilung von überfachlichen Kompetenzen regelmässig entlang ihrer eigenen Kriterien.
- Aus den Ergebnissen werden Massnahmen zur Förderung der Schülerinnen und Schüler sowie für die Gestaltung von Schule und Unterricht abgeleitet.

### **Zielerreichung / Effizienz**

- Die Schülerinnen und Schüler sehen die Ziele und den Wert der überfachlichen Kompetenzen und setzen sich entsprechend dafür ein.
- Die Schülerinnen und Schüler zeigen – jeweils altersgemäss – überfachliche Fähigkeiten bei vielen ihrer Tätigkeiten, z.B.:
  - selbstständiges Lernen
  - Anwendung individuell geeigneter Lern- und Arbeitstechniken
  - Selbstbeurteilung
  - Kritikfähigkeit
  - Lernmotivation
  - Belastbarkeit
  - Kommunikationsfähigkeit in der Gruppe und in der Klasse
- Die Schülerinnen und Schüler nutzen die schulischen Angebote zum Erwerb von überfachlichen Kompetenzen.

### **Zufriedenheit der Leistungsempfängerinnen und -empfänger**

- Lehrpersonen sowie Schülerinnen und Schüler beurteilen die Förderungsmassnahmen positiv und erkennen ihre praktische Wirksamkeit – innerhalb und ausserhalb der Schule.
- Die Eltern stellen in der Entwicklung der Kinder und Jugendlichen positive Auswirkungen fest (z.B. selbstständiges Erledigen der Hausaufgaben, Fähigkeit zur Übernahme von Verantwortung, Konfliktfähigkeit, Fähigkeit zu planen und zu organisieren).

**Bildungsdirektion Kanton Zürich**

[www.bi.zh.ch/handbuchschulqualitaet](http://www.bi.zh.ch/handbuchschulqualitaet)





Qualitätsbereich

---

## Lehr- und Lernarrangements

---

Lehr- und Lernarrangements umfasst alles, was Lehrpersonen – individuell, im Team und im Kollegium – in der didaktisch-methodischen Unterrichtsplanung und bei der Gestaltung der Lehr- und Lernprozesse unternehmen, damit die Schülerinnen und Schüler möglichst hohe fachliche und überfachliche Kompetenzen entwickeln können.

**Ziel ist es, den Schülerinnen und Schülern optimale Voraussetzungen für ihr schulisches Lernen zu schaffen.**

## Praxisgestaltung

- 
- \_\_\_ 1 **Der Unterricht orientiert sich an vorgängig festgelegten relevanten Lehr- und Lernzielen. In der Planung sind diesen Zielen Unterrichtsinhalte und -methoden sinnvoll zugeordnet.**
  - \_\_\_ 2 **Die Lehrpersonen motivieren mit ihren Unterrichtsarrangements die Schülerinnen und Schüler und unterstützen ihr Lernen. Ihr Unterricht ist gut strukturiert und so gestaltet, dass er Kinder bzw. Jugendliche zu interessieren vermag.**
  - \_\_\_ 3 **Die Lernziele betreffen alle Kompetenzbereiche. Die eingesetzten Lehr- und Lernformen sind geeignet, diese Ziele zu erreichen.**
  - \_\_\_ 4 **Die Lehrpersonen unterrichten zielgerichtet, interessant und lernorientiert.**
  - \_\_\_ 5 **Die Lehrpersonen erarbeiten und verantworten ihre Lehr- und Lernarrangements teils individuell, teils im Team.**
  - \_\_\_ 6 **Die Lehrpersonen orientieren sich an didaktisch-methodischen Ansprüchen, die dem aktuellen Wissensstand in Theorie und Praxis entsprechen sowie im Kollegium erarbeitet und diskutiert worden sind.**
  - \_\_\_ 7 **Die Unterrichtsgestaltung wird anhand von didaktisch-methodischen Kriterien periodisch reflektiert.**

Erkennbar an \_\_\_→

### **Eingesetzte Mittel, Instrumente und Verfahren**

- Die Lehrpersonen planen ihren Unterricht längerfristig (Jahres-, Semester- und Quartalspläne), mittelfristig (für die ganze Woche) und kurzfristig (für ganze Tage, einzelne Lektionen bzw. Sequenzen), ebenso für Fachkompetenzen oder überfachliche Kompetenzen.
- Die Lehrpersonen verfügen über ein breites Repertoire an Lehr- und Lernformen, das den jeweils unterschiedlichen Zielen entspricht bzw. auf diese zugeschnitten ist.
- Die Auswahl der Unterrichtsinhalte ist gut begründet.
- Der Unterricht zeichnet sich durch Klarheit, Strukturiertheit und Abwechslung aus: klare und verständliche Zielsetzungen und Aufgabenstellungen.
- Der Unterricht ist lernorientiert und lernaktivierend (Einzellernen und Lernen in und mit der Gruppe, begabungs- und lerntypdifferenzierendes bzw. erlebnishaftes, erforschendes Lernen).
- Für die unterschiedlichen Kompetenzbereiche werden schwerpunktmässig auch unterschiedliche Lehr- und Lernformen eingesetzt:
  - kumulativer Wissenserwerb über eher lehrergesteuerte Unterrichtsarrangements
  - Erwerb von fachlichen Kompetenzen über praxisnahe Projektarbeiten und über kreative Prozesse
  - Erwerb von überfachlichen Kompetenzen über angeleitetes selbstständiges und kooperatives Lernen
  - entdeckendes, spielerisches Lernen
- Es stehen dafür vielfältige Instrumente zur Verfügung: Lern(stands)analysen; Förderpläne, Lernzielvereinbarungen; Übungsprogramme, Freiarbeit, Lernprojekte.
- Die Motivation wird gefördert durch:
  - authentische Aufgaben und Anwendungsmöglichkeiten
  - angemessene Herausforderungen an die Schülerinnen und Schüler
  - Eingehen auf Interessen, Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie Vorkenntnisse der Schülerinnen und Schüler

### **Reflexionsniveau (Ziel/Mittel-Reflexion)**

- Die Lehrpersonen überprüfen systematisch ihre didaktisch-methodische Unterrichtsplanung und die Unterrichtsgestaltung im Hinblick auf Ausgewogenheit und Bedeutsamkeit der Lehrplanvorgaben (Lehrziele) und innere Kohärenz (Passung von Zielen und Unterrichtsformen).
- Sie verbessern und erweitern ihre Unterrichtsplanung und passen ihre Unterrichtsgestaltung an.

### **Handlungskompetenz (Motivation, Wissen und Fähigkeit)**

- Die Lehrpersonen kennen die unterschiedlichen fachlichen und überfachlichen Lehr- und Lernziele (Lehrplan).
- Sie setzen in ihrem Unterricht verschiedene didaktische Konzepte und Methoden sinnvoll ein.
- Sie arbeiten im Unterricht gezielt und überlegt mit anderen Lehr- und Fachpersonen zusammen.
- Sie verfügen über die entsprechenden aktuellen pädagogischen, förderdiagnostischen, lernpsychologischen, didaktischen und fachlichen Kenntnisse
  - Wissen über verschiedene Lernphasen, Vorlieben beim Lernen, Ursachen von Lernschwierigkeiten
  - Wissen über produktive Nutzung von Fehlern
- Die Lehrpersonen verstehen es, dieses Fachwissen kompetent umzusetzen:
  - klarer, strukturierter, variabler und lernorientierter Unterricht, der begabungsdifferenziert sowie lern- und leistungsorientiert ist
  - vielfältige Unterrichtsgestaltung

## Institutionelle und kulturelle Einbindung

- 
- 8 Die Wichtigkeit vielfältiger Lehr- und Lernarrangements ist in der Schule allgemein anerkannt und formell verankert.**
  - 9 Die Schule verfügt über Materialien zu geeigneten und bewährten didaktischen Konzepten und Methoden.**
  - 10 Die Schule hat sich die personellen, materiellen, infrastrukturellen und organisatorischen Voraussetzungen für differenzierte Unterrichtsplanungen und -gestaltungen geschaffen.**
  - 11 Fachliteratur und Weiterbildungsangebote werden gezielt wahrgenommen und für die Schule genutzt.**
  - 12 Schulpflege, Schulleitung und Eltern schätzen und stärken das Engagement der Lehrpersonen für eine differenzierte, methodisch reflektierte Lernkultur. Diese wird als Teil der gelebten Schulkultur wahrgenommen.**
  - 13 Schulleitung, Lehrpersonen und weitere Fachpersonen sehen in einer gleichzeitig fördernden und fordernden Lehr- und Lernkultur keinen Widerspruch, sondern eine notwendige Herausforderung für die pädagogische Arbeit.**
  - 14 Die Planung und Gestaltung des Unterrichts wird auf der Grundlage von gemeinsam diskutierten didaktisch-methodischen Ansprüchen regelmässig überprüft und verbessert – individuell, im Team und im Kollegium.**
  - 15 Die Schülerinnen und Schüler gestalten die Planung und Durchführung des Unterrichts in einem vertretbaren Masse mit.**

Erkennbar an [\\_\\_\\_\\_\\_](#) →



### **Institutionelle Regelung und Verbindlichkeit**

- Im Kollegium werden Regelungen zur Unterrichtsplanung und zur didaktisch-methodischen Gestaltung der Unterrichtsprozesse erarbeitet und festgelegt:
  - Aussagen im Leitbild, in Leitideen, im Schulprogramm, im Qualitätskonzept
  - diverse Hilfsmittel zur Unterrichtsplanung
- Insbesondere für den begabungsdifferenzierenden Unterricht arbeiten Lehrpersonen und Fachpersonen der Sonderpädagogik eng zusammen.
- Die Tauglichkeit der Vereinbarungen und deren Umsetzung werden von den Vereinbarungspartnerinnen und -partnern periodisch überprüft.

### **Transparenz und Legitimierung**

- Die geltenden Regelungen und Hilfsmittel sind den Lehrpersonen und, wo sinnvoll, auch den Eltern und Schülerinnen und Schülern bekannt.
- Die Lehrpersonen verstehen und akzeptieren die Vereinbarungen zur Unterrichtsgestaltung und können sie gegenüber den Eltern sowie gegenüber den Schülerinnen und Schülern auf verständliche Weise kommunizieren und legitimieren.
- In die Weiterentwicklung bzw. Erweiterung des didaktischen und methodischen Repertoires sind die am Unterricht beteiligten Lehr- und Fachpersonen angemessen einbezogen.

### **Institutionelle Unterstützung**

- Die Schule schafft die notwendigen Voraussetzungen für eine differenzierte Unterrichtsplanung und Gestaltung der Lehr- und Lernprozesse:
  - Wertschätzung gegenüber diesen Bemühungen
  - kontinuierliche Weiterbildung der Lehrpersonen zum Thema Unterrichtsplanung bzw. didaktisch-methodische Gestaltung der Lehr- und Lernprozesse
  - geeignete räumliche und materielle Infrastruktur
  - Bereitstellung didaktischer Materialien (inkl. aktueller Fachliteratur)
  - Bereitstellung förderdiagnostischer Instrumente und entsprechender Fördermaterialien
  - für alle zugängliche Sammlung von (teilweise selbst erarbeiteten) Hilfsmitteln
  - Personalführung: fachliche Anforderungen bei Neuanstellungen
  - Personalentwicklung: Zeitgefässe für den fachlichen Austausch (pädagogische Konferenzen des Kollegiums, pädagogische Teams, Schulentwicklungstage u.a.)
  - geklärte Verantwortlichkeiten: z.B. für die Aktualisierung der Materialiensammlung oder für die Überprüfung der Vereinbarungen

### **Kulturelle Einbindung**

- An der Schule herrscht eine leistungsfördernde Lernkultur, die gemeinsam gestaltet und weiterentwickelt wird.
- Es gilt der Grundsatz: Fehler sind Lernchancen.
- Didaktische Konzepte und Methoden, die gleichermaßen ziel- und lernorientiert sind, werden als selbstverständlicher Bestandteil der Lernkultur aufgefasst.

## Wirkung und Wirksamkeit

- 
- 16 Die Schülerinnen und Schüler erleben den Unterricht als interessant und anregend. Klarheit, Strukturiertheit, Abwechslung und Lernorientierung charakterisieren den Unterricht.**
  - 17 Es wird an bedeutsamen Inhalten gelernt.**
  - 18 Das Engagement der Lehrpersonen, Unterricht didaktisch-methodisch sinnvoll zu variieren, die vielfältigen Möglichkeiten individuellen und kooperativen Lernens sowie bedeutsame Inhalte führen zu motivierenden Lernerfolgen und stärken die Freude am Lehren und Lernen.**
  - 19 Die am Unterricht Beteiligten empfinden den Aufwand als lohnend und äussern sich zufrieden.**

Erkennbar an [→](#)

### **Ergebniswahrnehmung und -reflexion**

- Die Lehrpersonen überprüfen die Unterrichtsplanung und Unterrichtsgestaltung bezogen auf die geplanten Ziele regelmässig individuell, in der Klasse, im Team, im Kollegium.
- Rückmeldungen führen zu Anpassungen der Unterrichtsplanung und der didaktisch-methodischen Gestaltung des Unterrichts (z.B. nachvollziehbare Überarbeitungen der entsprechenden Dokumente).

### **Zielerreichung / Effizienz**

- Die Lehrpersonen überprüfen die Leistungen der Schülerinnen und Schüler bezüglich fachlicher und überfachlicher Kompetenzen auf unterschiedliche Weise:
  - Sichtung der Arbeitsergebnisse
  - Durchführen von Lernkontrollen und Prüfungen
  - Beobachtung der Art des Lernens, der Selbstständigkeit, des Reflexionsvermögens u.Ä.
- Die Schülerinnen und Schüler erreichen entsprechend ihrer Begabung die unterschiedlichen Lernziele.
- Die Lehrpersonen besprechen periodisch den Methodeneinsatz mit den Schülerinnen und Schülern.
- Die Schülerinnen und Schüler spüren, dass sie mit unterschiedlichen didaktischen Konzepten und Methoden auf verschiedene Weise herausgefordert werden. Sie erkennen die sich daraus ergebenden Vorteile und können dies zum Ausdruck bringen.
- Die Schülerinnen und Schüler haben den Eindruck, das Richtige richtig zu lernen (Feedback der Schülerinnen und Schüler, evtl. der Eltern).
- Die Schülerinnen und Schüler sind motiviert, Neues zu lernen (Feedback der Schülerinnen und Schüler, evtl. der Eltern).
- Die verschiedenen didaktischen Konzepte und Methoden werden zielorientiert und effizient eingesetzt und genutzt:
  - routinierter und kreativer Einsatz durch die Lehrpersonen
  - Unterricht erzeugt wenig Zwischenfälle oder Leerzeiten
  - die Unterrichtszeit wird optimal als Lernzeit genutzt
  - keine Langeweile bzw. mangelnde Motivation bei den am Unterricht Beteiligten
  - keine Unter- und keine Überforderung
- Die Lehrpersonen stufen den Aufwand für die Planung und die didaktisch-methodische Gestaltung des Unterrichts als nicht überfordernd ein.

### **Zufriedenheit der Leistungsempfängerinnen und -empfänger**

- Die Schülerinnen und Schüler sind zufrieden mit den erreichten Leistungen und erworbenen Fähigkeiten.
- Die Schülerinnen und Schüler sind zufrieden mit dem Unterricht. Die erreichten Ergebnisse führen sie auch auf den Unterricht der Lehrpersonen zurück.
- Die Schülerinnen und Schüler sind zufrieden mit der erfahrenen Förderung.
- Es liegen von verschiedenen Seiten – u.a. von den Eltern – positive Rückmeldungen zum Unterricht der Lehrpersonen vor.

**Bildungsdirektion Kanton Zürich**

[www.bi.zh.ch/handbuchschulqualitaet](http://www.bi.zh.ch/handbuchschulqualitaet)





Qualitätsbereich

---

## Individuelle Lernbegleitung

---

Individuelle Lernbegleitung ist alles, was Lehrpersonen und weitere Fachpersonen unternehmen, um die Persönlichkeit, die Lernvoraussetzungen und das Lernen der einzelnen Schülerinnen und Schüler zu verstehen, ihre Lernfähigkeit und -bereitschaft zu stärken und ihr fachliches und überfachliches Lernen zu fördern.

**Ziel ist es, allen Schülerinnen und Schülern – trotz unterschiedlicher Lernvoraussetzungen und Lernstände – Lernerfolge zu ermöglichen und individuelle Entwicklungspotenziale möglichst auszuschöpfen.**

## Praxisgestaltung

- 
- 1 Die Lehrpersonen erfassen die individuellen Lernmöglichkeiten, aber auch die Leistungsgrenzen der Schülerinnen und Schüler möglichst frühzeitig.**
  - 2 Die Lehrpersonen differenzieren – im Rahmen des Lehrplans – die Lernziele. Sie gehen auf die Bedürfnisse und Möglichkeiten der Schülerinnen und Schüler ein und fordern sie heraus – durch hohe, aber realistische Erwartungen.**
  - 3 Die Lehrpersonen fördern die Schülerinnen und Schüler, indem sie ihr individuelles Lernen gezielt begleiten. Diese individuelle Lernbegleitung wird durch die Zusammenarbeit mit anderen Lehr- bzw. Fachpersonen unterstützt.**
  - 4 Die Lehrpersonen gestalten eine lernfördernde Lernumgebung und leiten die Schülerinnen und Schüler zum selbstverantwortlichen Lernen an.**
  - 5 Die Lehrpersonen setzen differenzierende Unterrichtssequenzen und dazu geeignete Lernmaterialien bewusst ein.**
  - 6 Die Lehrpersonen verfügen über ein breites Fachwissen über das Lernen. Sie sind bereit und fähig, es in ihrem Unterricht umzusetzen.**
  - 7 Die Lehrpersonen fördern das individuelle Lernen der Schülerinnen und Schüler: Sie anerkennen ihre Fortschritte und pflegen einen konstruktiven Umgang mit Fehlern.**
  - 8 Die Lehrpersonen unterstützen ihre Schülerinnen und Schüler individuell, insbesondere beim Übergang in nächste Schulstufen bzw. in die Berufslehre, sodass diese ein sie herausforderndes Ziel erreichen.**

Erkennbar an      →

### **Eingesetzte Mittel, Instrumente und Verfahren**

- Die Lehrpersonen erfassen die individuellen Lernmöglichkeiten, aber auch die Leistungsgrenzen der Schülerinnen und Schüler möglichst frühzeitig: systematische Beobachtungen, direkte Folgerungen aus Schülerinnen- und Schülerarbeiten, einfache lerndiagnostische, auf Lernziele und -prozesse bezogene Erhebungsinstrumente.
- Die Lehrpersonen planen und steuern das individuelle Lernen (adaptiver Lehrstil, der einen instruktiven Lehrstil ergänzt) mittels leicht anwendbarer Instrumente und Verfahren (Portfolio, Lerntagebuch, Lernvertrag, Lernzielvereinbarung, Förderplan).
- Die Lehrpersonen fördern das individuelle Lernen durch:
  - einen auf das Individuum eingehenden Interaktionsstil (Lob, Ermutigung)
  - die Vermittlung von Lern- bzw. Arbeitsstrategien und Lern- bzw. Arbeitstechniken
  - einen konstruktiven Umgang mit Fehlern
  - angemessene und klare Erwartungen an die Schülerinnen und Schüler
  - Betreuung von Kleingruppen von Lernenden, die ähnliche Interessen bzw. Lernvoraussetzungen haben sowie Betreuung von «kooperativem Lernen» in Lernpartnerschaften bzw. in heterogenen Lerngruppen
  - unterstützende Impulse zur Realisierung der elementaren Lernziele
- Die Lehrpersonen setzen – im Rahmen des Lehrplans – differenzierte Lernziele:
  - eine Art «Grundcurriculum» mit fundamentalen Lernzielen für alle Schülerinnen und Schüler
  - eine Art «Aufbaucurriculum», das Schülerinnen und Schülern mit unterschiedlichen Lernvoraussetzungen, besonderen Begabungen und spezifischen Interessen angemessene Entfaltungsmöglichkeiten bietet

### **Reflexionsniveau (Ziel/Mittel-Reflexion)**

- Es liegen Selbsteinschätzungen der Schülerinnen und Schüler vor. In Elterngesprächen steuern Eltern ihre Einschätzung bei.
- Es liegen Einschätzungen der Lehrpersonen vor.
- Die Wahl der Mittel ist nachvollziehbar.
- Die Differenzierung der Lernziele wird begründet.

### **Handlungskompetenz (Motivation, Wissen und Fähigkeit)**

- Die Lehrpersonen wissen um die Möglichkeiten und Grenzen, jeder Schülerin und jedem Schüler gerecht zu werden und allen gegenüber gerecht zu sein – und bestehen dennoch darauf, beides immer wieder zu versuchen.
- Sie sind überzeugt von der Wirksamkeit einer Kombination von instruktivem und adaptivem Unterricht.
- Sie schätzen die angewendeten Instrumente und Verfahren zur individuellen Förderung als gewinnbringend ein.
- Sie verfügen über das notwendige diagnostische, lernpsychologische und didaktisch-methodische Fachwissen.
- Sie diagnostizieren die Leistungsmöglichkeiten und -grenzen der Schülerinnen und Schüler realistisch und interpretieren sie mit einer optimistischen Grundhaltung.
- Sie verstehen es, dieses Fachwissen nachvollziehbar, erfolgreich und überprüfbar umzusetzen.
- Sie sind imstande, auf diagnostische Daten mit geeigneten individuellen Lösungen zu antworten.
- Sie verstehen es, die Schülerinnen und Schüler auf ihren individuellen Lernwegen zu stärken und zu ermutigen.
- Sie sind fähig zur Selbstreflexion.



## Institutionelle und kulturelle Einbindung

- 
- 9 Die Schule unterstützt und fördert neben eher klassenbezogenen Lehr- und Lernarrangements die individuelle Lernbegleitung. Diagnostische Mittel, Weiterbildung und Infrastruktur, aber auch die Anerkennung für die dem einzelnen Kind verpflichtete pädagogische Arbeit, sind vorhanden.**
  - 10 Zur individuellen Lernbegleitung gibt es verbindliche Vereinbarungen und Regelungen, deren Einhaltung periodisch überprüft wird.**
  - 11 Schulpflege und Schulleitung schätzen und stärken die Bemühungen der Lehrpersonen.**
  - 12 Die individuelle Lernbegleitung wird im fachlichen Austausch regelmässig thematisiert und evaluiert. Sie ist Teil der gelebten Schulkultur.**

Erkennbar an [→](#)

### **Institutionelle Regelung und Verbindlichkeit**

- Im Kollegium besteht ein Konsens über die Bedeutung der Zieldifferenzierung in wichtigen Stoffbereichen.
- Die Verantwortlichkeiten sind geklärt.
- Es bestehen Vereinbarungen zur individuellen Lernbegleitung.
- Die Vereinbarungen und deren Einhaltung werden periodisch überprüft.

### **Transparenz und Legitimierung**

- Die geltenden Regelungen und Möglichkeiten sind den Lehrpersonen, Eltern sowie den Schülerinnen und Schülern bekannt und nachvollziehbar.
- Die beteiligten Personen sind in die Entwicklungsarbeit einbezogen.
- Eltern erhalten Einsicht in Dokumente, welche den Lernstand und die Lernfortschritte ihres Kindes betreffen.

### **Institutionelle Unterstützung**

- Es bestehen gute Rahmenbedingungen für die individuelle Lernbegleitung (Wertschätzung, Aus- und Weiterbildung, finanzielle Ressourcen, Raumangebot, didaktisches Material).
- Die Zusammenarbeit der Lehrpersonen untereinander und mit Fachpersonen ist institutionalisiert.
- Der fachliche Austausch ist etabliert.
- Den Lehrpersonen werden diagnostische Materialien und entsprechende Fördermaterialien zur Verfügung gestellt.
- Wichtige Informationen über das Lernen einzelner Schülerinnen und Schüler werden gezielt kommuniziert.
- Diagnostische Daten werden an der ganzen Schule kontinuierlich erhoben, vertraulich behandelt und ausschliesslich für pädagogische Zwecke verwendet.

### **Kulturelle Einbindung**

- Die Schule pflegt eine leistungsfördernde Vertrauenskultur.
- Fehler werden als Lernchancen genutzt; dies prägt das Unterrichtsklima.
- Heterogenität wird als selbstverständliches und herausforderndes Phänomen akzeptiert.
- Die Anforderungen an die Schülerinnen und Schüler sind motivierend und herausfordernd, angemessen und realistisch.

## Wirkung und Wirksamkeit

- 
- 13 Die Schülerinnen und Schüler erreichen mehrheitlich die vereinbarten Lernziele.**
  - 14 Die Lernfortschritte wirken motivierend.**
  - 15 Auf der Grundlage von periodischen Auswertungen können Lehrpersonen die Wirkung ihrer individuellen Lernförderung einschätzen. Die individuelle Lernbegleitung und die bei Bedarf eingesetzten sonderpädagogischen Massnahmen sind als Mittel zur Zielerreichung anerkannt.**
  - 16 Die Lehrpersonen, die Schülerinnen und Schüler sowie die Eltern sind zufrieden mit der individuellen Lernbegleitung. Sie sind überzeugt vom Nutzen der aufgewendeten Energien und der angewendeten Verfahren.**

Erkennbar an [\\_\\_\\_\\_\\_](#) →

### **Ergebniswahrnehmung und -reflexion**

- Lernleistungen werden regelmässig lernzielorientiert erhoben, festgehalten und reflektiert.
- Die Ergebnisse der individuellen Lernbegleitung werden regelmässig überprüft.
- Die Schule beobachtet ihre Schülerinnen und Schüler beim Übergang in nächste Schulstufen bzw. in die Berufslehre systematisch und zieht Schlüsse daraus.
- Die Wahl der Mittel (Zieldifferenzierung, Instrumente, Verfahren und Massnahmen) ist nachvollziehbar.

### **Zielerreichung / Effizienz**

- Die Schülerinnen und Schüler erreichen in der Regel die Lernziele des Lehrplans bzw. die im schulischen Standortgespräch definierten individuellen Lernziele sowie diejenigen Aufbauziele, die für sie wesentlich sind.
- Es gibt Schülerinnen und Schüler, deren Lernentwicklungen und Lernerfolge über den Erwartungen liegen.
- Die Schülerinnen und Schüler können ihre Lernerfolge bzw. ihre Lernfortschritte beurteilen.
- Der Aufwand für die individuelle Lernbegleitung ist für die Lehrpersonen tragbar.
- Die Lehrpersonen gehen mit den Instrumenten, Verfahren und Massnahmen routiniert um.
- Die Zusammenarbeit zwischen den Lehrpersonen in Bezug auf die individuellen Lernbegleitungen ist effizient.

### **Zufriedenheit der Leistungsempfängerinnen und -empfänger**

- Die Schülerinnen und Schüler sowie ihre Eltern sind zufrieden mit der erfahrenen Förderung.
- Die Schülerinnen und Schüler fühlen sich ernst genommen und unterstützt.
- Den Schülerinnen und Schülern wird vermittelt: «Du schaffst es!»

**Bildungsdirektion Kanton Zürich**

[www.bi.zh.ch/handbuchschulqualitaet](http://www.bi.zh.ch/handbuchschulqualitaet)





Qualitätsbereich

---

## Beurteilung der Schülerinnen und Schüler

---

Beurteilung der Schülerinnen und Schüler ist alles, was Lehrpersonen in ihrer Schul- und Unterrichtsgestaltung unternehmen, um den jeweiligen Lern- und Leistungsstand der Schülerinnen und Schüler ganzheitlich zu erfassen und für die Entwicklungs- bzw. Lernförderung, für die Laufbahnberatung und für Laufbahnentscheide zu nutzen.

**Ziel ist eine Beurteilung, die**

- **umfassend Aufschluss gibt über die Lernpotenziale (prognostisch) und die Entwicklungsschritte bzw. Lernleistungen (retrospektiv) der einzelnen Schülerinnen und Schüler,**
- **Hinweise gibt auf besondere Unterstützungsmassnahmen seitens der Schule (formative Beurteilung zwecks Förderung) sowie**
- **eine zuverlässige Grundlage bietet für Schul- bzw. Berufslaufbahnentscheide (summativ Beurteilung zwecks Selektion).**

## Praxisgestaltung

---

- 1 Die Beurteilung der Schülerinnen und Schüler ist lernzielorientiert. Berücksichtigt werden dabei sowohl fachliche (Sachkompetenzen) als auch überfachliche Lernziele (Selbst-, Sozial- und Methodenkompetenzen).**
- 2 Die Massstäbe und Methoden für die Beurteilung sind angemessen und nachvollziehbar.**
- 3 Die Beurteilungspraxis wird den Fähigkeiten, Interessen und Begabungen der Schülerinnen und Schüler gerecht: Diese werden erkannt und im Lernprozess optimal gefördert.**
- 4 Die Beurteilung orientiert sich primär an Kriterien der Lernzielerreichung (Sachnorm): Beurteilen auf der Basis eines Vergleichs mit den Mitschülerinnen und Mitschülern (Sozialnorm) wird möglichst vermieden.**
- 5 Die Lehrpersonen gestalten die Beurteilungsprozesse so, dass dabei die Stärken der Schülerinnen und Schüler gefördert (Förderkultur) und ihre Schwächen als Lernchancen erkannt und bearbeitet (Fehlerkultur) werden können.**
- 6 Formen von Selbstbeurteilung werden stufengerecht vermittelt und angewendet. Sie werden in Verbindung zur Fremdbeurteilung gebracht.**
- 7 Die Lehrpersonen gehen kompetent mit dem Spannungsfeld von Förderung und Selektion um: Prognostische, formative und summative Formen der Leistungsbeurteilung werden unterschieden und bewusst angewendet.**
- 8 Die Lehrpersonen geben den Schülerinnen und Schülern bzw. den Eltern Rückmeldungen über die Leistungen und Entwicklungen im Bereich der fachlichen als auch der überfachlichen Kompetenzen. Sie besprechen mit ihnen, was sich daraus für das weitere Lernen ergibt.**

Erkennbar an [→](#)



### **Eingesetzte Mittel, Instrumente und Verfahren**

- Die Lehrpersonen nutzen vielfältige stufengerechte Instrumente zur Erfassung der Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler:
  - freie bzw. systematische Beobachtung, Fragebogen, Gespräche und deren Dokumentation usw.
  - schriftliche und mündliche Prüfungen, Lernkontrollen, Prozessbewertungen, Präsentationsbewertungen, Produktbewertungen und deren Dokumentation usw.
- Erfassung und Beurteilung des Lernstands sind am Erreichungsgrad des Lernziels (Kriterien) und am bearbeiteten Unterrichtsstoff orientiert.
- Die Lehrpersonen nutzen vielfältige kommunikative Mittel, um den Schülerinnen und Schülern den Stand ihrer Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kompetenzen bewusst zu machen: Gespräche, Noten, Selbsteinschätzungen durch die Schülerinnen und Schüler usw.
- Bewertungen werden verstanden als sorgfältige Einschätzungen, als Schätzurteile über den fachlichen oder überfachlichen Leistungsstand.
- Die Lehrpersonen erfassen und beurteilen bei Schülerinnen und Schülern mit besonderen Bedürfnissen in erster Linie die individuellen Fortschritte (Individualnorm).
- Die Lehrpersonen bewerten Arbeitsergebnisse kriterienorientiert – was eine genügende oder ungenügende Leistung ist, wird im Voraus festgelegt (Orientierungsarbeiten, Lingualevel u.a.).
- Die Bewertungskriterien sind transparent und nachvollziehbar.
- Die Lehrpersonen stärken die Bereitschaft und die Fähigkeit der Schülerinnen und Schüler zur realistischen Einschätzung der eigenen Leistungen (z.B. Lernjournale, Portfolios).
- Die Lehrpersonen strukturieren ihren Unterricht so, dass Schülerinnen und Schüler immer wieder ihre Leistungen selber beurteilen bzw. ihre Selbsteinschätzung im Gespräch mit den Lehrpersonen überprüfen können.
- Die Lehrpersonen führen regelmässig Gespräche mit den Schülerinnen und Schülern bzw. deren Eltern mit dem Ziel, Beurteilungsergebnisse rückzumelden und auf die individuellen Lernprozesse zu beziehen.

### **Reflexionsniveau (Ziel/Mittel-Reflexion)**

- Die Lehrpersonen gehen mit dem Rollenkonflikt zwischen Fördern und Selektionieren differenziert um: Zwischen fördernden und selektionswirksamen Beurteilungssituationen unterscheiden sie strikte.
- Den Lehrpersonen sowie den Schülerinnen und Schülern ist jederzeit klar, ob im Klassenzimmer eine Lernkontrolle oder eine Prüfung stattfindet.
- Die Schule überprüft Selektionsentscheide regelmässig.
- Die Lehrpersonen strukturieren ihren Unterricht so, dass Schülerinnen und Schüler die Ursachen für gemachte Fehler erkennen, d.h. aus ihren Fehlern lernen können.

### **Handlungskompetenz (Motivation, Wissen und Fähigkeit)**

- Die Lehrpersonen können Schülermerkmale und Aufgabenschwierigkeiten realistisch einschätzen.
- Die Lehrpersonen messen den fachlich-pädagogischen Ansprüchen an die eigene Beurteilungspraxis eine grosse Bedeutung zu (Thema in kollegialen Feedbackgruppen).
- Die Lehrpersonen holen sich bei Bedarf Beratung und Unterstützung (bei Schulischen Heilpädagoginnen und -pädagogen, Fachpersonen der therapeutischen Angebote usw.).

## Institutionelle und kulturelle Einbindung

- 
- 9 Die Grundsätze der Beurteilung entsprechen den im kantonalen Lehrplan festgehaltenen didaktischen Leitgedanken und beziehen sich auf fachliche sowie überfachliche Kompetenzen (z.B. Arbeits- und Lernverhalten, Sozialverhalten).**
  - 10 Die Lehrpersonen erarbeiten eine gemeinsame Haltung als Beurteilende und einigen sich auf Beurteilungsverfahren und -kriterien. Diese setzen sie stufengerecht und konsequent um.**
  - 11 Die institutionellen Vereinbarungen für die Beurteilungspraxis sind gemeinsam getragen. Sie stellen eine Vergleichbarkeit der Beurteilungsprozesse an der Schule sicher.**
  - 12 Die Schule setzt sich mit der Beurteilungspraxis auseinander und entwickelt sie weiter. Eine kohärente Beurteilungskultur ist zentraler und integraler Bestandteil der Schulkultur.**

Erkennbar an [→](#)

### **Institutionelle Regelung und Verbindlichkeit**

- Es liegt ein schulinternes Beurteilungskonzept vor, in dem die Qualitätsmerkmale einer guten Beurteilung so konkretisiert sind, dass sie von den Lehrpersonen umgesetzt werden können.
- Qualitätsmerkmale der schulinternen Beurteilungspraxis sind: Förderorientierung, Lernzielorientierung, breiter Leistungsbegriff, Entflechtung der verschiedenen Formen und Normen der Beurteilung, kohärente Beurteilung innerhalb einer Schuleinheit, Transparenz, Einbezug möglichst vieler Beteiligter.
- Im Beurteilungskonzept sind folgende Elemente vorgesehen: schulinterne Lernzielabsprachen; formulierte Standards, welche die Sichtweise mehrerer Personen einschliessen; Grundsätze zu den Beurteilungsnormen; transparente Abläufe und Verfahren usw.
- Die Beurteilungspraxis wird regelmässig überprüft und angepasst: Konferenzen (Notenkonferenzen), die der Etablierung einer fairen, schulweit geltenden Beurteilungspraxis dienen.

### **Transparenz und Legitimierung**

- Das schulinterne Beurteilungskonzept ist gemeinsam und konsensorientiert konkretisiert worden.
- Die schulinternen Verbindlichkeiten und der individuelle Gestaltungsraum der einzelnen Lehrperson stehen in einem ausgewogenen Verhältnis.
- Die Grundsätze der Beurteilung werden nach innen und aussen kommuniziert.

### **Institutionelle Unterstützung**

- Die Schulleitung hat die Beurteilungsprozesse und -abläufe zweckmässig organisiert und im Beurteilungskonzept festgehalten.
- Im Beurteilungskonzept der Schule sind Zeitpläne, Gefässe und Instrumente festgehalten.

### **Kulturelle Einbindung**

- Die Schule nutzt die Auseinandersetzung mit den Qualitätsmerkmalen einer guten Beurteilung als Chance zur ständigen Weiterentwicklung: schulinterne Weiterbildungen, pädagogische Konferenzen, Hospitationsgruppen.
- Innerhalb des Kollegiums hat die gegenseitige Unterstützung bei der Lösung von Beurteilungsproblemen einen hohen Stellenwert.
- Die Umsetzung der Beurteilungspraxis und die damit verbundenen Fragen, Erwartungen, Haltungen und Spannungsfelder werden an der Schule thematisiert:
  - regelmässiger fachlicher Austausch über beurteilungsrelevante Fragen
  - Unterstützung von neu einsteigenden Lehrpersonen
  - regelmässiger Einbezug und Information der Eltern

## Wirkung und Wirksamkeit

- 
- 13** Beurteilungsformen (formative, summative bzw. prognostische Beurteilung) und Beurteilungsnormen (Sach-, Individual- und Sozialnorm) sind differenziert und transparent. Schülerinnen und Schüler können Beurteilungen nachvollziehen und als gerechtfertigt annehmen. Beurteilt zu werden, regt sie an, weiter zu lernen.
  - 14** Auf der Grundlage von vereinbarten Standards wird die Wirkung der Beurteilungspraxis regelmässig überprüft und verbessert – individuell und im Kollegium.
  - 15** Die Lehrpersonen nutzen die Lernzielkontrollen auch für die Optimierung ihres eigenen Handelns – zur Überprüfung der Wirkung ihres Unterrichts sowie als Grundlage für die weitere Planung.
  - 16** Die verschiedenen Beurteilungsnormen (Sach-, Individual- und Sozialnorm) werden laufend überprüft und reflektiert.
  - 17** Die Beurteilungspraxis wird von Schülerinnen und Schülern bzw. ihren Eltern als lernförderlich und hilfreich erlebt. Sie ist so gestaltet, dass negative Wirkungen möglichst vermieden werden (Demotivierung, Misserfolgsängstlichkeit, einseitige Begabungszuschreibung). Sie gibt Hinweise für die weitere Schul- und Berufslaufbahn der Schülerinnen und Schüler sowie über besonderen Unterstützungsbedarf.

Erkennbar an      →

### **Ergebniswahrnehmung und -reflexion**

- Die Lehrpersonen sind offen für Anregungen oder neue Formen und passen ihre Beurteilungs- und Förderpraxis bei Bedarf an.
- Die Lehrpersonen überprüfen aktiv die Auswirkungen ihrer eigenen Beurteilungs- und Förderpraxis und vergleichen diese untereinander:
  - regelmässiges Feedback, z.B. in Hospitationsgruppen
  - gezielte Überprüfung der Anwendung von Beurteilungskriterien, z.B. an Noten- bzw. Beurteilungskonferenzen
- Die Schule beteiligt sich an klassen- und schulhausübergreifenden Überprüfungen des Lernstands (z.B. Klassencockpit, Stellwerk, kantonale Lernstandsmessungen).
- Die Schule befragt regelmässig ihre Schülerinnen und Schüler, ob sie die eigenen Ansprüche an eine differenzierte Beurteilungspraxis erreicht.

### **Zielerreichung / Effizienz**

- Die Schülerinnen und Schüler werden individuell gefördert; dabei kommt auch die individuelle Bezugsnorm (Individualnorm) zur Anwendung.
- Über- oder Unterforderungen von Schülerinnen und Schülern werden erkannt und durch angemessene Massnahmen vermieden.
- Es gibt lernprozessbegleitende formative Beurteilungen und summative Leistungsfeststellungen, die in ihrer unterschiedlichen Funktion klar erkennbar sind.
- Die Beurteilungen sind in prognostischer Hinsicht möglichst sicher.
- Die differenzierte Beurteilungspraxis der Lehrperson (Einsatz unterschiedlicher Beurteilungsformen und Beurteilungsnormen) wird von den Schülerinnen und Schülern und auch von den Eltern verstanden und als hilfreich und informativ empfunden.
- Die Schülerinnen und Schüler können gegenüber Dritten ihre Beurteilung erklären.
- Die Qualität der Beurteilungspraxis wirkt sich aus auf
  - die Beziehung zwischen Lehrperson und Schülerin bzw. Schüler, indem die Beurteilung im Unterricht als positive zwischenmenschliche Interaktion verstanden werden kann,
  - das Lernklima in der Klasse, das nicht beeinträchtigt wird (Vertrauen, Akzeptanz, Motivation, Verständnis, Selbstständigkeit, individuelles Lerntempo),
  - den Aufbau des selbstverantworteten Lernens und die Selbstbeurteilung sowie
  - die Zufriedenheit der Eltern.
- Die Schülerinnen und Schüler haben ihren pädagogisch vertretbaren Ort im Bildungssystem bzw. (am Ende der Schulzeit) im Beschäftigungssystem gefunden: Schullaufbahnen, in denen Fördern und Fordern in einem Gleichgewicht stehen.

### **Zufriedenheit der Leistungsempfängerinnen und -empfänger**

- Die Lehrpersonen erhalten positive Rückmeldungen zu ihrer Beurteilungspraxis von den Schülerinnen und Schülern und deren Eltern.
- Die Schule erhält positive Rückmeldungen zu ihrer Beurteilungspraxis von abnehmenden Stufen, Schulen und Lehrbetrieben, von der Fachstelle für Schulbeurteilung usw.
- Die Beurteilungspraxis wird als hilfreich, lernfördernd und wegleitend erlebt.

**Bildungsdirektion Kanton Zürich**

[www.bi.zh.ch/handbuchschulqualitaet](http://www.bi.zh.ch/handbuchschulqualitaet)





Qualitätsbereich

---

## Klassenführung

---

Klassenführung ist alles, was Lehrpersonen durch ihre Aktivitäten und Haltungen zur Steuerung der Interaktionen in der Klasse beitragen. Dabei ist ihnen bewusst, dass die Klasse mehr ist als die Summe der einzelnen Schülerinnen und Schüler und dass sich die individuellen und die sozialen Lernprozesse gegenseitig beeinflussen.

**Ziel ist ein Klassenklima, welches**

- gute Entwicklungs-, Lehr- und Lernprozesse ermöglicht,
- die Entfaltung jedes Einzelnen unterstützt und seinen Schutz gewährleistet,
- den Schülerinnen und Schülern ermöglicht, an gemeinschaftsbildenden Aktivitäten zu lernen, und
- die Motivation der Schülerinnen und Schüler stärkt, sich füreinander einzusetzen.

## Praxisgestaltung

- 
- 1** Der Führungsanspruch der Lehrperson ist in der Klasse sichtbar: Die Klassenführung ist zielgerichtet und nachvollziehbar, ressourcen- und schülerorientiert. Die Lehrperson schafft es, ein gutes Klassenklima aufzubauen, zu erhalten oder weiterzuentwickeln. So verbindet sie die Förderung fachlicher und überfachlicher Kompetenzen.
  - 2** Die Lehrperson berücksichtigt die individuellen und gemeinschaftlichen, geschlechtsspezifischen und kulturell bedingten Anliegen innerhalb der Klasse. Sie fördert die Entwicklung und gewährleistet den Schutz der einzelnen Persönlichkeit und erwartet dies auch von den Schülerinnen und Schülern.
  - 3** Die Lehrperson spricht Probleme und Konflikte an, interveniert situations- und personengerecht, handelt lösungsorientiert – und ermutigt die Schülerinnen und Schüler, dasselbe zu tun.
  - 4** Die Lehrperson fördert ein Klima gegenseitiger Wertschätzung und der Zugehörigkeit aller – sowohl unter den Schülerinnen und Schülern als auch zwischen diesen und der Lehrperson. Sie vermittelt und stärkt die Werte und Verhaltensweisen, die dies bewirken.
  - 5** Die Lehrperson überprüft und reflektiert ihre Führungspraxis periodisch und verbessert sie bei Bedarf – auch unter Einbezug der Schülerinnen und Schüler sowie der Kolleginnen und Kollegen. Sie baut ihr Know-how in diesem Bereich kontinuierlich aus.

Erkennbar an [→](#)



### **Eingesetzte Mittel, Instrumente und Verfahren**

- Die Lehrperson leitet und führt die Klasse strukturiert, ihr Handeln und Verhalten ist für Schülerinnen und Schüler nachvollziehbar.
- Die Lehrperson erarbeitet mit der Klasse gemeinsame Regeln und Vereinbarungen und bemüht sich konsequent um deren Einhaltung. Sanktionen werden klar kommuniziert und konsequent umgesetzt.
- Die Lehrperson macht ihre Haltungen und Werte transparent.
- Die Lehrperson interveniert angemessen und sinnvoll bei Fehlverhalten und Konflikten.
- Die Lehrperson informiert die Klasse und/oder einzelne Schülerinnen und Schüler offen und sorgfältig.
- Die Lehrperson führt die Klasse durch Anerkennung, Ermutigung und Konzentration zu den individuellen, gemeinschaftlichen und unterrichtlichen Zielen hin.
- Die Lehrperson fördert als Klassenlehrperson gezielt die Gemeinschaftsbildung innerhalb der Klasse.
- Die Lehrperson fördert den alltäglichen positiven Umgang in der Klasse unter gleichzeitiger Beachtung der unterschiedlichen Voraussetzungen der Schülerinnen und Schüler.
- Die Lehrperson nimmt sich den Anliegen, Bedürfnissen und Problemen der Schülerinnen und Schüler engagiert an.
- Die Lehrperson stärkt die Eigenverantwortung der Schülerinnen und Schüler durch bewusste und altersgemässe Übergabe von Verantwortung.
- Die Lehrperson fördert das Selbstvertrauen der Schülerinnen und Schüler.
- Die Lehrperson setzt Instrumente und Verfahren zur Erhebung bzw. Überprüfung der Klassenführung bzw. des Klassenklimas stufengerecht ein: Beobachtungsbogen, Klimafragebogen, Fragebogen zum Wohlbefinden in der Schule u.a.

### **Reflexionsniveau (Ziel/Mittel-Reflexion)**

- Die Lehrperson reflektiert ihr Verhalten bezüglich Klassenführung sowie ihren Beitrag zum Klassenklima regelmässig und systematisch.
- Die Lehrperson bezieht Schülerinnen und Schüler sowie Kolleginnen und Kollegen angemessen in die Reflexion mit ein und schafft dafür entsprechende Gefässe.
- Das Kollegium reflektiert in regelmässigen Standortbestimmungen die Vereinbarungen betreffend Klassenführung.

### **Handlungskompetenz (Motivation, Wissen und Fähigkeit)**

- Die Lehrperson ist sich bewusst, dass ein positives Klassenklima und eine effiziente Klassenführung wichtige Lernvoraussetzungen sind und die personalen und leistungsbezogenen Entwicklungen in der Klasse fördern: Zeitmanagement, strukturierter Unterricht, klar festgelegte Gefässe für die Bearbeitung von Klassenthemen, frühzeitige Thematisierung und Bearbeitung von Störungen usw.
- Die Lehrperson verfügt über das notwendige Fachwissen im Umgang mit den individuellen Bedürfnissen der Schülerinnen und Schüler auf der Schul- bzw. Klassenebene (Bereitschaft zur Weiterbildung, Besuch von Weiterbildungen).
- Die Lehrperson führt die Klasse so, dass die Klassengemeinschaft (der «Klassengeist») gefördert und allfällige Konflikte frühzeitig erkannt und gezielt bewältigt werden.
- Die Lehrperson bringt ihr eigenes Verhalten mit den geltenden Regeln zur Übereinstimmung und fordert dies auch von ihren Schülerinnen und Schülern.

## Institutionelle und kulturelle Einbindung

- 
- 6** Es gibt zum Thema Klassenführung Ziele der Schule (z.B. im Leitbild und/oder im Schulprogramm) bzw. Verhaltens- und Verfahrensregeln (z.B. Klassenregeln), die auf der Schul- bzw. Klassenebene verbindlich sind. Diese werden von allen Schulbeteiligten mitgetragen und im Schulalltag umgesetzt.
  - 7** Das Kollegium setzt sich bewusst mit dem Bereich Klassenführung auseinander: Die Umsetzung wird periodisch reflektiert und wenn nötig verbessert.
  - 8** Der gesamten Schule, aber auch den einzelnen Lehrpersonen und Klassen stehen Unterstützungs- und Weiterbildungsangebote zur Verfügung. Diese werden genutzt.

Erkennbar an      →

### **Institutionelle Regelung und Verbindlichkeit**

- Die Klasse als eine Gemeinschaft von Lehrenden und Lernenden auf Zeit wird in der Schule als bedeutsam erachtet und institutionell entsprechend geregelt.
- Das Leitbild und/oder Schulprogramm enthält verbindliche Aussagen zur Gestaltung und Umsetzung der Klassenführung.
- Die Art der Klassenführung stimmt mit den entsprechenden Aussagen im Leitbild und/oder Schulprogramm überein.
- Die Verantwortlichkeiten, die Kompetenzen und Zuständigkeiten bezüglich Klassenführung sind geregelt und allen Lehrpersonen bekannt.
- Die Vereinbarungen werden eingehalten und durch die Schulleitung bzw. Schulpflege überprüft.

### **Transparenz und Legitimierung**

- Die Leitideen zur Klassenführung werden schulhausintern entwickelt und vereinbart.
- Die Schülerinnen und Schüler und deren Eltern werden in die Entwicklung von Leitideen zur Klassenführung einbezogen.
- Die Leitideen zur Klassenführung werden den Schülerinnen und Schülern sowie den Eltern kommuniziert.
- Im Schulalltag, aber auch in Konfliktfällen mit den Schülerinnen und Schülern bzw. den Eltern wird auf die Leitideen zur Klassenführung Bezug genommen.

### **Institutionelle Unterstützung**

- Die Schulleitung stellt zeitliche und finanzielle Ressourcen für Aktivitäten zur Optimierung der Klassenführung und zur Pflege der Klassengemeinschaft zur Verfügung.
- Die Schule stellt interne und externe Unterstützungsangebote zur Verfügung:
  - gegenseitige Hospitation (kollegiales Feedback), Intervision (kollegiale Beratung)
  - Supervision (professionelle Beratung)
  - schulinterne Weiterbildungen
  - Unterstützung einzelner Schülerinnen und Schüler (z.B. durch den Schulpsychologischen Dienst) bzw. einzelner Klassen (z.B. durch eine Fachperson für Krisenintervention)

### **Kulturelle Einbindung**

- Die Schule setzt sich mit den Leitideen zur Klassenführung und zur Förderung der Klassengemeinschaft sowie deren Umsetzung kontinuierlich auseinander.
- Die Planung von gemeinschaftsbildenden Aktivitäten auf Klassenebene ist im Schulprogramm bzw. in den Jahresplanungen verankert.

## Wirkung und Wirksamkeit

- 
- 9 Ein gutes Klassenklima ist eine gemeinsame Leistung aller Beteiligten: Die Lehrperson trifft Vorkehrungen, um ein gutes Klassenklima aufzubauen, zu erhalten oder weiterzuentwickeln. Die Klasse bzw. die einzelnen Schülerinnen und Schüler nutzen die Gelegenheit, entsprechende Aktivitäten mitzugestalten.**
  - 10 Gemeinsame Vereinbarungen werden von allen eingehalten. Differenzen werden ausgetragen, Konflikte dienen als Lernfelder. Wo sie auftreten, werden sie thematisiert und auf angemessene Weise durch das Engagement von Schülerinnen, Schülern und Lehrpersonen gelöst («guter Klassengeist»).**
  - 11 In der Klasse herrscht ein positives Klima, welches das Lernen und die Entfaltung des Einzelnen und der Klasse fördert und stärkt. Tatsächlich wirkt sich die Klassenführung auf das Klima, auf die Entwicklung, auf das Lernen und die Leistungen positiv aus.**
  - 12 In der Klasse wird jede einzelne Schülerin bzw. jeder einzelne Schüler und jede Lehrperson in ihrer/seiner Persönlichkeit respektiert und geschützt. Das Klassenklima zeichnet sich aus durch gegenseitige Akzeptanz und Wertschätzung.**
  - 13 Schülerinnen und Schüler, Eltern, Lehrpersonen, die Schulleitung sowie die Schulpflege sind mit der Klassenführung zufrieden.**

Erkennbar an       →

### **Ergebniswahrnehmung und -reflexion**

- Die Lehrperson holt sich periodisch Rückmeldungen zu Klassenführung und Klassenklima ein (Feedback durch Kolleginnen und Kollegen, Schülerinnen und Schüler, Eltern).
- Die Schülerinnen und Schüler werden in die Diskussion und Auswertung der Reflexion partnerschaftlich und stufengerecht einbezogen. Sie nehmen diese Aufgabe wahr.
- Daraus werden gemeinsam Massnahmen für die Klassenführung getroffen und umgesetzt.

### **Zielerreichung / Effizienz**

- Das Klassenklima ist geprägt durch:
  - Vertrauen
  - offene Kommunikation
  - gegenseitige Akzeptanz
  - Fairness
- Die Regeln und Vereinbarungen werden beachtet und eingehalten.
- Konflikte werden angenommen, sachlich und konstruktiv angegangen und einer Lösung zugeführt.
- Lehrpersonen und Schülerinnen und Schüler schätzen das gute Klassenklima und leisten aktiv ihren Beitrag, um es zu erhalten.
- Die Schülerinnen und Schüler fühlen sich in ihrer Klasse und in der Schule wohl.
- Die Schülerinnen und Schüler haben keine Angst in der Schule.
- Die Schülerinnen und Schüler kennen ihre individuellen Stärken und bringen diese in die Klasse ein. Sie kennen ihre individuellen Schwächen und arbeiten an diesen.
- Die Lehrpersonen fühlen sich in der Schule wohl, akzeptiert und in ihrem pädagogischen Auftrag unterstützt.
- Der Umgang in der Klasse ist geprägt durch Offenheit, Rücksichtnahme, Toleranz, Hilfsbereitschaft und Humor.
- Das positive Klassenklima unterstützt die Lernerfolge, die den individuellen Voraussetzungen der Schülerinnen und Schüler entsprechen. Persönliche Fortschritte und Leistungen werden beachtet und respektiert.
- Die Lehrpersonen sehen in den Aufgaben rund um die Klassenführung keinen Grund zur Klage: Aufwand und Ertrag stehen in einem angemessenen Verhältnis.

### **Zufriedenheit der Leistungsempfängerinnen und -empfänger**

- Die Schülerinnen und Schüler fühlen sich in ihrem Selbstvertrauen und auf ihrem Entwicklungs- und Lernweg gestärkt.
- Die Schülerinnen und Schüler und ihre Eltern sind mit der Klassenführung und dem Klassenklima zufrieden.
- Die Lehrpersonen arbeiten gerne mit ihren Klassen.
- Alle Schülerinnen und Schüler fühlen sich fair und wertschätzend behandelt.

**Bildungsdirektion Kanton Zürich**

[www.bi.zh.ch/handbuchschulqualitaet](http://www.bi.zh.ch/handbuchschulqualitaet)







Qualitätsbereich

---

## Entwickeln von Schulgemeinschaft

---

Entwickeln von Schulgemeinschaft umfasst alles, was Schulleitung, Lehrpersonen und weitere Mitarbeitende unter Mitwirkung der Schülerinnen und Schüler unternehmen, damit möglichst alle die Schule als ihre Schule erleben und sich für diese einsetzen. Gemeinschaft bedeutet, die Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Schulbeteiligten wahrzunehmen und zu versuchen, sie gemeinsam zu nutzen.

**Ziel ist eine Schule, an der**

- die Beteiligten einander wertschätzend begegnen, sich anerkannt und zugehörig fühlen,
- ein herausfordernd-lebendiges und anregendes Klima herrscht,
- Selbst- und Sozialkompetenzen praktisch gefördert und gefordert werden,
- die Voraussetzungen auch für den Aufbau der fachlichen und überfachlichen Kompetenzen vorhanden sind und
- die Beteiligten die Möglichkeiten und Grenzen einer Gemeinschaft erfahren, zu der alle aufgerufen sind, ihren vereinbarten Beitrag zu leisten.



## **Praxisgestaltung**

- 
- 1** An der Schule wird gezielt und intensiv daran gearbeitet, eine lebendige, unterstützende und herausfordernde Gemeinschaft zu bilden, zu der sich möglichst alle Beteiligten zugehörig fühlen. Diese Gemeinschaft, die auch von Auseinandersetzungen und Konflikten lebt, wird immer wieder hergestellt.
  - 2** Die Lehrpersonen sind sich der Bedeutung eines gemeinschaftsfördernden Schullebens und der Wichtigkeit der Mitwirkung und Beteiligung aller bewusst. Schülerinnen und Schüler lernen, sich in der Gemeinschaft zu bewegen, zu behaupten und gegenseitig zu unterstützen. In der Schule werden Kompetenzen für die Gemeinschaftsbildung entwickelt und genutzt.
  - 3** Das Schulleben besteht aus einer Vielfalt von klassenübergreifenden Aktivitäten, zu denen möglichst alle auf ihre Weise engagiert beitragen. Die Aktivitäten sind sorgfältig gestaltet.
  - 4** Schulleitung, Lehrpersonen sowie Schülerinnen und Schüler arbeiten gemeinsam an den Regeln ihres Zusammenlebens, reflektieren und verbessern diese immer wieder.
  - 5** Die vereinbarten Regeln werden durchgesetzt, wenn sie nicht befolgt werden. Sie werden regelmässig überprüft und bei Bedarf überarbeitet.
  - 6** Verschiedene Einrichtungen, wie Schulversammlung, spezielle Konferenzen des Kollegiums, Schülerinnenrat bzw. Schülerparlament oder Elternrat, dienen der Gestaltung des Gemeinschaftslebens. Sie haben auch die Durchsetzung dieser Regeln mitzuverantworten.

Erkennbar an       →

### **Eingesetzte Mittel, Instrumente und Verfahren**

- Der Wille, gemeinsam Ziele zu erreichen und gemeinsam Aufgaben zu erfüllen, ist im Leitbild verankert.
- Schulleitung und Lehrpersonen fördern das gemeinschaftliche Leben in der Schule durch vielfältige klassenübergreifende und gesamtschulbezogene Aktivitäten und Mittel:
  - Jahresablauf mit vielfältigen gemeinsamen «Ritualen» und Aktivitäten, wie Begrüssung und Verabschiedung von Schülerinnen und Schülern, Schulfeste, Theateraufführungen, Konzerte, Ausstellungen, Sportveranstaltungen
  - entwickelte und vereinbarte Regeln, die in der Schule gelten
  - Hausordnung: Mitwirkungsvereinbarungen, Vorgehen bei Verfehlungen, Disziplinproblemen oder Konflikten
  - gemeinsame Einrichtungen: Schülerrat bzw. Schülerinnenparlament, Schulchor, Schulorchester, Schulzeitung, an denen Lehrpersonen ebenso wie Schülerinnen und Schüler (evtl. auch Eltern) beteiligt sind
- Altersgemässe Vermittlung von Normen und Werten des Zusammenlebens in unserer Gesellschaft, indem Gelegenheiten geschaffen werden, demokratisches Verhalten einzuüben.

### **Reflexionsniveau (Ziel/Mittel-Reflexion)**

- Die Schulleitung überprüft unter Einbezug der Lehrpersonen, der weiteren Mitarbeitenden, der Schülerinnen und Schüler sowie der Eltern periodisch die gemeinschaftsbildenden Aktivitäten, Regeln und Einrichtungen.
- Die Schulleitung passt gegebenenfalls die gemeinschaftsbildenden Aktivitäten, Regeln und Einrichtungen den aktuellen schulischen Gegebenheiten an.

### **Handlungskompetenz (Motivation, Wissen und Fähigkeit)**

- Schulleitung und Lehrpersonen anerkennen die Bedeutsamkeit der Schulgemeinschaft für eine hohe Qualität von Schule und Unterricht.
- Schulleitung und Lehrpersonen verfügen über Kompetenzen, um die Schule über Klasse und Kollegium hinaus als Gemeinschaft zu gestalten.
- Schulleitung und Lehrpersonen sind imstande, die geplanten Aktivitäten und vereinbarten Regeln konsequent umzusetzen.
- Die verschiedenen Formen der Gemeinschaftsbildung werden für alle greifbar dokumentiert:
  - Dokumente zu den einzelnen Aktivitäten und Formen
  - Protokolle und Berichterstattungen
  - Befragungen der Mitglieder der Schulgemeinschaft
- Lehrpersonen und Schülerinnen und Schüler können kompetent und wirksam auf Ausgrenzung, Diskriminierung, Gewalt und Mobbing reagieren.

## **Institutionelle und kulturelle Einbindung**

- 
- 7 Die Mitgestaltungsgremien und Mitwirkungsmöglichkeiten sowie die Regeln der Schulgemeinschaft sind realistisch sowie für alle verständlich und verbindlich festgelegt. Die Aktivitäten der Schule werden längerfristig geplant und frühzeitig bekannt gemacht.**
  - 8 Aktivitäten und Abmachungen werden periodisch überprüft. Die Einhaltung der Regelungen wird kontrolliert, die Nichteinhaltung im Wiederholungsfall sanktioniert.**
  - 9 Aktivitäten und Abmachungen, die der Entwicklung der Schulgemeinschaft dienen, werden unter Beteiligung der Betroffenen erarbeitet: Mitwirkung ist Recht und Pflicht.**
  - 10 Für die Schulleitung, die Lehrpersonen, das weitere Personal und die Schülerinnen und Schüler erscheint die Schule als solidarische Lehr- und Lerngemeinschaft, in der jedes Mitglied seinen Teil der Verantwortung und Gestaltung wahrnimmt.**
  - 11 Die pädagogischen, organisatorischen und räumlichen Rahmenbedingungen unterstützen und erleichtern die Gemeinschaftsbildung.**
  - 12 Die Schulbeteiligten sehen in den gemeinschaftsfördernden und eine gemeinsame Schulkultur stiftenden Anlässen eine wichtige pädagogische Aufgabe.**

Erkennbar an        →

### **Institutionelle Regelung und Verbindlichkeit**

- Gemeinschaftsfördernde Aktivitäten, Regeln und Einrichtungen sind verbindlich festgelegt in:
  - entsprechenden Aussagen im Leitbild
  - Semester-, Jahres- und Mehrjahresprogrammen
  - Konzepten, Checklisten und Ablaufplänen für gemeinsame Aktivitäten
  - Regelungen zu Mitwirkungsrechten und -pflichten der verschiedenen Schulbeteiligten
  - Vorgehenshinweisen bei Regelverstößen, Disziplinarproblemen, Konflikten und im Fall von Gewalt, Aggression und diskriminierendem Verhalten
- Die Einhaltung der Verbindlichkeiten wird kontrolliert und durchgesetzt.
- Sinn und Angemessenheit der Regelungen werden periodisch überprüft.

### **Transparenz und Legitimierung**

- Die Entwicklung der Aktivitäten, Regeln und Einrichtungen erfolgt durch Projekte, an denen sich davon betroffene Personen der Schulgemeinschaft beteiligen können.
- Die Eltern sind in Bereiche, die sie betreffen, einbezogen und werden über die anderen Arbeiten informiert.
- Die Vereinbarungen sind der Schulgemeinschaft bekannt.

### **Institutionelle Unterstützung**

- Die Schulleitung fördert den Weg von der Schule zur Schulgemeinschaft auf vielfältige Weise:
  - Wertschätzung und Zeichen der Anerkennung
  - entsprechende Aus- und Weiterbildungsangebote
  - personelle und finanzielle Ressourcen sowie Zeitgefässe für die verschiedenen Aktivitäten
  - bauliche Infrastruktur, Raumausstattung
  - geklärte Verantwortlichkeiten und Kompetenzen
  - Gemeinschaftsfähigkeit als Kriterium bei Neuanstellungen
  - fachliche Unterstützung der Lehrpersonen

### **Kulturelle Einbindung**

- Die Schulbeteiligten erfahren die Schule als eine gemeinsam verantwortete Lebens-, Lern- und Solidargemeinschaft, an der sich alle beteiligen können bzw. sollen und die dieser Beteiligung aller immer wieder von Neuem bedarf.
- An der Schule ist gegenseitiges Vertrauen ein hoher Wert.
- Feste feiern, Rituale begehen, streiten, sich versöhnen, aufeinander Rücksicht nehmen, sich einsetzen.
- In Ausnahmesituationen bewährt sich, was im Alltag entwickelt und erarbeitet wurde.
- Die Regeln für das Zusammenleben ändern sich im Laufe der Zeit – aber immer stärken und ordnen sie das Gemeinschaftliche.

## **Wirkung und Wirksamkeit**

- 
- 13 Schulleitung, Lehrpersonen, Schülerinnen und Schüler sowie die weiteren Schulbeteiligten halten es für bedeutsam, das Schulleben gemeinsam zu entwickeln und zu gestalten. Sie tragen entsprechende Aktivitäten, Regeln und Einrichtungen mit und orientieren sich an den Grundsätzen eines fairen und solidarischen Zusammenlebens.**
  - 14 Bei Spannungen und Problemen setzen Lehrpersonen und/oder Schulleitung die vereinbarten Regeln unter Mitbeteiligung der Betroffenen grundsätzlich durch.**
  - 15 Die Schulbeteiligten erleben die Schule als ihre Schule und beteiligen sich aktiv und engagiert an den gemeinschaftlichen Schulaktivitäten. Ihnen liegt an einem lebendigen, freundlichen Schulklima.**
  - 16 Schulleitung, Lehrpersonen und Schülerinnen und Schüler begegnen einander respektvoll und wertschätzend. Sie und die Eltern stehen auch in schwierigen Situationen zu ihrer Schule. Sie zeigen sich insgesamt zufrieden. Sie schätzen und nutzen die Mitwirkungsmöglichkeiten. Es gibt mehrheitlich positive Rückmeldungen innerhalb und ausserhalb der Schule zum Klima und zum Umgang untereinander.**
  - 17 Der innere Zusammenhalt erweist sich als ein wesentliches Profilelement in der Aussenwahrnehmung der Schule.**

Erkennbar an        →

### **Ergebniswahrnehmung und -reflexion**

- Die Schulleitung evaluiert unter Einbezug der Lehrpersonen, der weiteren Mitarbeitenden, der Schülerinnen und Schüler sowie der Eltern regelmässig, wie es um den Zusammenhalt in der Schule steht und ob die gemeinsamen Aktivitäten und die getroffenen Schulregeln sinnvoll sind.
- Die Schulleitung untersucht periodisch, ob die Schulgemeinschaft und ihre Werte von einer Mehrheit getragen und gefördert werden, und hält den Handlungsbedarf fest.
- Die Schulleitung und die übrigen Schulbeteiligten sorgen sich aktiv um die Integration von sozialen Minderheiten.
- Die Mitwirkungsmöglichkeiten werden bei Bedarf den Erwartungen der Beteiligten angepasst.

### **Zielerreichung / Effizienz**

- Schulleitung, Lehrpersonen, weiteres Personal und Schülerinnen und Schüler erleben die Schule als lebendigen Ort des Lernens und der Auseinandersetzung:
  - breite Mitwirkung an gemeinschaftlichen Aktivitäten
  - hohe Identifikation mit der Schule und ihren Aktivitäten (ein gewisser Schulstolz ist vorhanden)
  - teils geordnetes, teils chaotisches, aber freundliches und fantasievoll-kreatives Schulleben
- Die Schulbeteiligten sind bestrebt, Ziele und Regeln einzuhalten:
  - Rechenschaftspflicht bei Abweichungen
  - rücksichtsvoller, unterstützender Umgang untereinander
  - unaufgeregter, aber konsequenter Umgang mit Problemen und Konflikten an der Schule
- Niemand fühlt sich an der Schule von Ausgrenzung, Diskriminierung, Gewalt und Mobbing bedroht.
- Die Schulbeteiligten fördern Fairness und Solidarität und gehen aktiv gegen Ungerechtigkeiten und Ungleichheiten vor.
- Schulleitung und Lehrpersonen begegnen unterschiedlichen Lebensstilen, Sprachen, Kulturen und Weltanschauungen mit Achtung.
- An der Schule gibt es Freiräume für alle. Die Heterogenität der Schulgemeinschaft spiegelt sich in der Gestaltung der Schulanlässe und der Schulanlage.
- Die Schulbeteiligten sind überzeugt, dass sie mit ihren Aktivitäten, Regelungen und Einrichtungen die Schulgemeinschaft stärken.
- Die Schulbeteiligten schätzen den Aufwand als tragbar, den Nutzen als erwiesen ein.
- Die Schulbeteiligten erleben den Entwicklungsweg der Schule von unterschiedlichen zu geteilten Werten als anstrengend, aber bereichernd.
- Schulleitung, Lehrpersonen und Schülerinnen und Schüler verzichten ungern darauf, Teil der Schulgemeinschaft zu sein.
- Die Eltern unterstützen die Schule.
- Die Schule ist im Dorf respektive im Quartier verankert.

### **Zufriedenheit der Leistungsempfängerinnen und -empfänger**

- Schulleitung, Lehrpersonen, Schülerinnen und Schüler sowie deren Eltern sind mehrheitlich zufrieden mit den Aktivitäten und dem Klima an der Schule.
- Schulleitung, Lehrpersonen, Schülerinnen und Schüler sowie deren Eltern fühlen sich in ihrer Unterschiedlichkeit ernst genommen.
- Es liegen positive Rückmeldungen zur Gemeinschaftsfähigkeit der Schule vor.

**Bildungsdirektion Kanton Zürich**

[www.bi.zh.ch/handbuchschulqualitaet](http://www.bi.zh.ch/handbuchschulqualitaet)





Qualitätsbereich

---

## Schulinterne Zusammenarbeit

---

Schulinterne Zusammenarbeit umfasst alles, was Schulleitung, Lehrpersonen und weitere Mitarbeitende der Schule (Therapien, Schulsozialarbeit, Schulwartung, Schulsekretariat u.a.) zu zweit, gruppenweise oder gemeinsam unternehmen, um jene Ziele einer Schule zu erreichen, deren Umsetzung Kooperation erfordert. Die praktizierte Zusammenarbeit ist eine Voraussetzung für eine hohe Qualität der schulischen Bildungsprozesse, für eine wirkungsvolle Kommunikation nach aussen und für das Wohlbefinden aller am Lern- und Arbeitsplatz Schule.

**Ziel ist eine Schule, deren Mitglieder so miteinander kooperieren und kommunizieren, dass**

- die Einzelnen in ihrer Aufgabenerfüllung unterstützt,
- das Kollegium in seiner Handlungsfähigkeit und Leistungsfähigkeit gestärkt sowie
- die Qualität und das Profil der ganzen Schule stetig weiterentwickelt werden.



## Praxisgestaltung

---

- 1 Grundlage der schulinternen Kommunikation und Kooperation sind gemeinsam getragene Vorstellungen der Schulqualität und Regeln der Zusammenarbeit sowie eigens dafür reservierte Zeitgefässe.**
- 2 Für die an der Schule tätigen Personen ist Schule eine gemeinsame Unternehmung. Wo sie nur im Team die Bildungs- und Lehrplanziele erreichen können, arbeiten sie verbindlich zusammen. Wo die Schule ihre Ziele über die Arbeit von Einzelpersonen besser erreicht, orientieren sich diese an den gemeinsamen Leitideen.**
- 3 Die an der Schule tätigen Personen sind angemessen informiert. Sie kommunizieren über die eigene Arbeit und über ihre schulinterne Zusammenarbeit offen und wertschätzend.**
- 4 Wichtige Entscheide und Problemlösungen werden gemeinsam erarbeitet und von den jeweils Zuständigen verantwortet. Es ist klar, was gemeinsam und was je einzeln gestaltet und entschieden wird.**
- 5 Die an der Schule tätigen Personen verstehen die schulinterne Zusammenarbeit als dynamischen Prozess, der regelmässig überprüft, erneuert und angepasst werden muss.**
- 6 Die besonderen Stärken und Talente sowie die unterschiedlichen Ressourcen der Schulbeteiligten werden im Interesse der Schule sinnvoll genutzt.**

Erkennbar an \_\_\_\_→

### **Eingesetzte Mittel, Instrumente und Verfahren**

- An der Schule herrscht ein reger Austausch, die Informationen fließen.
- Zeitgefässe sowie geeignete Verfahren und Instrumente der schulinternen Kooperation und Kommunikation werden eingesetzt und genutzt:
  - Konferenzen, Konvente, Teamsitzungen
  - thematische, zeitlich befristete oder unbefristete Arbeitsgruppen: Projektgruppen, Hospitationsgruppen, Qualitätsgruppen u.a.
  - stufen- bzw. unterrichtsbezogene Arbeitsgruppen: Lerntandems, Vorbereitungs- und Auswertungsgruppen
  - «interdisziplinäre» Arbeitsgruppen (z.B. Lehrpersonen und therapeutische Fachpersonen)
  - Gruppen, die ästhetisch-musische Anlässe vorbereiten: Ausstellungen, Konzerte, Theater
  - Gruppen, die soziale Anlässe vorbereiten: Drittweltprojekte, ökologische Projekte, Elternabende
- Die schulinterne Zusammenarbeit orientiert sich an verbindlichen Regeln.
- Die Arbeitsgruppen verfügen über Mandate bzw. Aufgabenbeschreibungen.
- Die gemeinsamen Aufgaben sind sinnvoll und gerecht unter den an der Schule tätigen Personen aufgeteilt (Aufgaben- und Ressourcenmanagement).
- Die Verfahren und Instrumente sind zeitgemäss, verständlich und situationsgerecht einsetzbar.

### **Reflexionsniveau (Ziel/Mittel-Reflexion)**

- Die schulinterne Zusammenarbeit wird regelmässig reflektiert:
  - Schulprogramm bzw. Jahresplanung (z.B. in Standortbestimmungen)
  - Sitzungspraxis (z.B. am Schluss von Sitzungen im Sinne praktizierter Feedbackkultur)
- Verstösse gegen vereinbarte Kooperationsregeln werden angesprochen und bearbeitet.
- Die Bedeutung und Auswirkung der aktuellen Zusammensetzung des Kollegiums auf die Zusammenarbeit untereinander und in Bezug auf die Stellung der einzelnen Mitglieder aufgrund von Geschlecht, Alter oder Funktion ist Teil der Reflexion.
- Die Ergebnisse der Standortbestimmungen sind schriftlich festgehalten (Protokolle) und dienen der Arbeit am Schulprogramm. Sie führen bei Bedarf zu einer veränderten Praxis (Umsetzungsbeschlüsse, Reglemente u.a.).

### **Handlungskompetenz (Motivation, Wissen und Fähigkeit)**

- Schulleitung, Lehrpersonen und weitere Mitarbeitende anerkennen die Wichtigkeit der schulinternen Zusammenarbeit und planen diese sorgfältig.
- Die Ressourcen (Stärken) der einzelnen Personen und Arbeitsgruppen sind bekannt und werden bewusst und effizient eingesetzt.
- Kompetenzlücken im Kollegium werden erkannt, besprochen und behoben:
  - Es müssen nicht alle alles können.
  - Kompetenzlücken werden durch individuelle oder institutionelle Weiterbildungen geschlossen.
- Das organisatorische Know-how für eine effektive und effiziente Praxis einer gelingenden schulinternen Zusammenarbeit ist entwickelt und abrufbar (z.B. Weiterbildungen in diesem Bereich, Beschreibungen der wichtigsten Prozesse).
- Die an der Schule tätigen Personen sind über die geregelte Zusammenarbeit hinaus bei Bedarf auch zu einer ausserordentlichen schulinternen Zusammenarbeit bereit.

## Institutionelle und kulturelle Einbindung

- 
- 7 Die an der Schule tätigen Personen tragen zu einer gemeinsamen Kultur der schulinternen Zusammenarbeit bei.**
  - 8 Es bestehen zweckmässige schulinterne Kommunikationsgefässe und Kooperationsformen. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen sind klar geregelt.**
  - 9 Wesentlich für die Kooperationskultur sind der gegenseitige Respekt und ein Gefühl der Zusammengehörigkeit, die in der Arbeit, in Feiern oder im Gespräch gesucht und gestärkt werden.**
  - 10 Die zur Erhaltung und Weiterentwicklung einer Kooperationskultur notwendigen Rahmenbedingungen sind festgelegt. Entscheidungs-, Diskussions- und Problemlösungswege sind vereinbart und verbindlich.**
  - 11 Die Gestaltung und Entwicklung der Schule erfolgt partizipativ, die Verfahren, Instrumente und Regeln dafür sind vorhanden.**

Erkennbar an        →

### **Institutionelle Regelung und Verbindlichkeit**

- Die Bereitschaft bzw. der Wille zu einer verbindlichen schulinternen Zusammenarbeit ist im Leitbild bzw. in den Führungsgrundsätzen verankert.
- Die Inhalte und die Zuständigkeiten für die verschiedenen Formen der schulinternen Zusammenarbeit sind verbindlich definiert.
- Damit die schulinterne Zusammenarbeit flexibel und lebendig auf Veränderungen reagieren kann, ist innerhalb der Regelungen Ermessens- und Gestaltungsraum vorgesehen.
- Kommunikations- und Informationsprozesse sind klar definiert.
- Für den Konfliktfall besteht ein Konfliktmanagement, in das die Schulleitung, Lehrpersonen, weitere Mitarbeitende der Schule, Schülerinnen und Schüler, Eltern sowie die Schulpflege entsprechend ihren Stellungen einbezogen sind.

### **Transparenz und Legitimierung**

- Die Regelungen und Vereinbarungen zur schulinternen Kooperation und Kommunikation sind den an der Schule tätigen Personen bekannt und von ihnen getragen.
- In die kontinuierliche Verbesserung der schulinternen Zusammenarbeit sind alle Betroffenen einbezogen.

### **Institutionelle Unterstützung**

- Die Schule stellt die notwendigen Strukturen und Zeitgefäße zur Verfügung:
  - Dokumentation der geltenden Regelungen und Prozesse
  - Sperrzeiten und Infrastruktur für Sitzungen
  - externe (Fach-)Beratung von Arbeitsgruppen
  - Räume und Arbeitsmaterialien für Team- und Gruppenarbeiten
- Kooperationsdienliches Verhalten wird durch die Schulleitung anerkannt und belohnt, kooperationshinderliches Verhalten untersucht, bearbeitet und gegebenenfalls konsequent sanktioniert.

### **Kulturelle Einbindung**

- In der Schule wird an einer Feedback- und Vertrauenskultur gearbeitet.
- Die an der Schule tätigen Personen unterstützen sich gegenseitig in Fragen des Unterrichts, der Erziehung und der Organisation der Schule.
- Es gibt ein gemeinsam getragenes Schulprogramm.
- Die an der Schule tätigen Personen versuchen, mittels einer professionellen Kooperationskultur eine partizipative Schule zu gestalten, an der auch Schülerinnen und Schüler und deren Eltern prägend mitwirken.
- Eine partizipative Schule setzt voraus, dass ästhetische, soziale und moralische Regeln durch Schulleitung, Lehrpersonen und weitere Mitarbeitende der Schule (unter Einbezug von Schülerinnen und Schülern und deren Eltern) gesetzt werden.
- Die an der Schule gelebten Werte und Haltungen stimmen mit der Form der schulinternen Zusammenarbeit und Kommunikation überein und umgekehrt.

## Wirkung und Wirksamkeit

- 
- 12** Durch ihre schulinterne Zusammenarbeit gelingt es den an der Schule tätigen Personen, ein Schulklima zu schaffen, das erlaubt, mit Fehlern umzugehen, die Beteiligten zu stärken sowie Ansprüche gemeinsam zu erfüllen und zu erweitern.
  - 13** Vertrauensvolles Feedback ist Voraussetzung und Ergebnis schulinterner Zusammenarbeit: Diese wird regelmässig reflektiert, neue Erkenntnisse werden umgesetzt. Der Aufbau partnerschaftlicher Kommunikationsstrukturen und eine auf Vertrauen gegründete Gesprächspraxis hat daher erste Priorität.
  - 14** Die gelebte Kooperationskultur vermag auch den Unterricht und die tägliche Zusammenarbeit in der Klassengemeinschaft positiv zu prägen: In ihrer Arbeit nehmen die Lehrpersonen bzw. Schülerinnen und Schüler die kooperative Grundstimmung positiv wahr.
  - 15** Die Lehrpersonen sind überzeugt, dass durch die schulinterne Zusammenarbeit die Qualität des eigenen Unterrichts verbessert werden kann.
  - 16** Die Lehrpersonen sind überzeugt, dass ihr aktives Mitwirken bei gesamtschulischen Aufgaben die Qualität des Unterrichts positiv beeinflusst.
  - 17** Schulleitung und Lehrpersonen fühlen sich von der schulinternen Zusammenarbeit getragen und entlastet.

Erkennbar an      →

### **Ergebniswahrnehmung und -reflexion**

- Schulleitung und Lehrpersonen thematisieren und überprüfen die Wirkung der schulinternen Zusammenarbeit offen und regelmässig.
- Die Ergebnisse werden in Arbeitsgruppen differenziert und konsequent weiterbearbeitet und weiterentwickelt.
- Daraus folgende Anpassungen oder Massnahmen sind nachweisbar dokumentiert und für die Beteiligten nachvollziehbar.

### **Zielerreichung / Effizienz**

- Die schulinterne Zusammenarbeit wird als wesentliche Unterstützung in der Entwicklung der eigenen Professionalität und der Schulqualität anerkannt (Befragungen) und von den Beteiligten entsprechend getragen.
- Die Arbeitszufriedenheit ist hoch.
- Auswirkungen auf die schulexternen Beziehungen sind spürbar bzw. werden von den Beteiligten benannt: Die gute schulinterne Zusammenarbeit spiegelt sich in der Zusammenarbeit mit Schülerinnen und Schülern, ihren Eltern, mit der Schulpflege und weiteren externen Stellen.
- Unterrichten wird als wichtiger Bestandteil der Teamaufgabe verstanden.
- Die Lehrpersonen bestätigen mehrheitlich die Verbesserung der eigenen Unterrichtsqualität (Befragungen).
- Schulleitung, Lehrpersonen und weitere Mitarbeitende der Schule zeigen sich gegen innen als kritische und lernwillige, gegen aussen als überzeugte und eingespielte «Einheit», die das Gespräch mit Dritten nicht scheut, sondern aktiv sucht.
- Störungen und/oder Probleme in der schulinternen Zusammenarbeit und Kommunikation werden ernst genommen.
- Gemeinsame Absprachen zu pädagogischen und didaktischen Themen sowie zu organisatorischen Fragen und personellen Anliegen finden statt.
- Die schulinterne Zusammenarbeit ist zweckdienlich, nicht Selbstzweck.

### **Zufriedenheit der Leistungsempfängerinnen und -empfänger**

- Lehrpersonen ebenso wie Schülerinnen und Schüler halten sich gerne in der Schule auf, sie haben (meist) Freude am Lehren bzw. Lernen.
- Schulleitung, Lehrpersonen und weitere Mitarbeitende der Schule sind mit ihrer schulinternen Zusammenarbeit mehrheitlich zufrieden.
- Es motiviert Schulleitung, Lehrpersonen und weitere Mitarbeitende, dass ihre persönlichen Stärken anerkannt und ihre Ressourcen auch von andern genutzt werden.

**Bildungsdirektion Kanton Zürich**

[www.bi.zh.ch/handbuchschulqualitaet](http://www.bi.zh.ch/handbuchschulqualitaet)





Qualitätsbereich

---

## Schulführung

---

Schulführung ist alles, was die Schulleitung unternimmt, um die Schule in pädagogischer, organisatorischer und personeller Hinsicht funktionsfähig zu erhalten, weiter zu profilieren und zu stärken.

**Ziel ist eine Schule, die so gestaltet und organisiert ist, dass**

- die Schulleitung sowie die Lehrpersonen und Fachpersonen in ihrer Aufgabenerfüllung unterstützt,
- das Kollegium in seiner Handlungs- und Leistungsfähigkeit gestärkt,
- die Schülerinnen und Schüler in ihrem Lernen gefordert und gefördert,
- die Eltern in ihrer erzieherischen Mitverantwortung und Mitwirkung wahrgenommen,
- die Ressourcen und Kompetenzen aller gezielt genutzt sowie
- die Qualität und das Profil der ganzen Schule stetig weiterentwickelt werden.



## **Praxisgestaltung**

- 
- 1 Die Schulleitung stellt die Funktionstüchtigkeit der Schule sicher und gewährleistet durch systematisch angewandte Führungsinstrumente deren kontinuierliche Weiterentwicklung.**
  - 2 Die Schulleitung organisiert und gestaltet die pädagogische Führung, die Personalführung, die Kommunikation und die Administration der Schule ziel- und ergebnisorientiert. Sie orientiert sich dabei an pädagogischen Leitvorstellungen und an Führungs- und Organisationsgrundsätzen, die mit der Schulpflege und den Lehrpersonen abgestimmt sind.**
  - 3 Die Schulleitung nimmt ihre pädagogische, personelle und administrative Führungsverantwortung wahr. Sie führt die Schule fair, kooperativ und situationsbezogen.**
  - 4 Die Schulleitung räumt der Personalentwicklung sowie der Schul- und Unterrichtsentwicklung hohe Priorität ein. Sie ist Innovationen gegenüber offen.**
  - 5 Die Schulleitung repräsentiert die Schule und ihre pädagogischen Anliegen profiliert nach innen und aussen.**

Erkennbar an        →

### **Eingesetzte Mittel, Instrumente und Verfahren**

- Die Schulleiterinnen und Schulleiter richten ihr Führungshandeln aus an einer persönlichen Vision von Schule, an vom Kollegium getragenen Leitideen sowie an Führungs- und Organisationsgrundsätzen.
- Die Schulleiterinnen und Schulleiter setzen einen beträchtlichen Anteil ihrer Arbeitszeit für Fragen der Personal- bzw. Teamentwicklung sowie der Schul- und Unterrichtsentwicklung ein:
  - vielfältige Formen des Kontakts zu Lehrpersonen und Schulpflege
  - Zeitgefässe und Räume, in denen pädagogische Entwicklungen thematisiert werden
- Die Schulleiterinnen und Schulleiter delegieren Aufgaben, um für ihre Hauptaufgaben genügend Zeit und Aufmerksamkeit zu haben.
- Die Schulleiterinnen und Schulleiter initiieren Planungsprozesse und setzen entsprechende Instrumente (z.B. Schulprogramm, Jahresplanungen, Projektplanungen) ein.
- Sie leiten aus vorgegebenen oder vereinbarten Zielsetzungen konkrete Massnahmen ab und sorgen für deren Umsetzung (Einsatz von Methoden des Projektmanagements).
- Sie überwachen und überprüfen die Aufgabenerfüllung an der Schule und werten die Ergebnisse aus (Einsatz verschiedener Formen der Beurteilung und der Evaluation).
- Sie sorgen für eine sinnvolle und gerechte Verteilung der Aufgaben im Kollegium: aktives Ressourcenmanagement, das abstützt auf Stärken, Talenten und Spezialkenntnissen.
- Die Schulleiterinnen und Schulleiter beteiligen die jeweils Betroffenen an ihrer Entscheidungsfindung:
  - Einsatz von partizipativen Führungsinstrumenten (z.B. Projektmanagement)
  - Gestaltung verschiedener Formen der Mitwirkung (Vertretung der Lehrpersonen, Schülerrat, Elternrat usw.)
- Die Schulleiterinnen und Schulleiter sorgen für eine klare und transparente Kommunikation und setzen adressatengerechte Kommunikationsmittel ein.

### **Reflexionsniveau (Ziel/Mittel-Reflexion)**

- Die Schulleiterinnen und Schulleiter überprüfen und optimieren systematisch die Tauglichkeit ihrer Führungspraxis und ihrer Führungsinstrumente:
  - regelmässige Auseinandersetzung mit Fragen der Führung
  - regelmässige Auswertungen (interne Schulevaluationen; Befragungen von Lehrpersonen und weiteren Mitarbeitenden, Eltern, Schülerinnen und Schülern; andere Formen des Feedbacks)
  - Coaching und/oder kollegiale Beratung
- Die Schulleiterinnen und Schulleiter thematisieren und beachten Fragen der sozialen Differenz (Geschlecht, Nationalität, sozio-ökonomische Herkunft).

### **Handlungskompetenz (Motivation, Wissen und Fähigkeit)**

- Die Schulleiterinnen und Schulleiter wissen, wie und wohin sie die Schule führen wollen, können dies kommunizieren und kurz-, mittel- und langfristig auch umsetzen.
- Der Führungsstil der Schulleiterinnen und Schulleiter ist geprägt durch eine klare Führungsbereitschaft.
- Die Schulleiterinnen und Schulleiter setzen Prioritäten, ermöglichen zielführende Entscheide und sorgen für deren Umsetzung.
- Sie wissen um die hohen kommunikativen Anforderungen an eine schulische Leitungsfunktion.
- Sie sind für ihre Führungsaufgabe qualifiziert.
- Sie bilden sich zu Fragen der Führung regelmässig weiter.
- Sie haben tragfähige Ideen, wie die Zukunft gestaltet werden kann und wie Probleme gelöst werden können.

## **Institutionelle und kulturelle Einbindung**

- 
- 6 Die Organisation und die Aufgaben der Führung sowie die Partizipation und Kooperation an der Schule sind klar geregelt. Von Schulpflege und Lehrpersonen werden sie als verbindlich akzeptiert und als unterstützend wahrgenommen.**
  
  - 7 Die Schulleitung prägt durch die Art ihrer Führung – Auftritt, Kommunikation, Gestaltung der Entscheidungswege, Verteilung der Verantwortlichkeiten und Kompetenzen, pädagogische und organisatorische Akzentsetzungen – das Erscheinungsbild der Schule mit. Sie versteht es, die Möglichkeiten und Bedürfnisse der Schule in ihr Führungshandeln zu integrieren und verschafft sich so schulintern und -extern Anerkennung.**
  
  - 8 Die Lehrpersonen tragen und prägen die Führungskultur entscheidend mit. Die Schulleitung nutzt die Personalressourcen für die Belange der Schule.**
  
  - 9 Schul- und Führungskultur zeichnen sich dadurch aus, dass auf allen Ebenen – Schulleitung, Team, Klasse, Lehrperson, Schülerin und Schüler – Werte wie Offenheit, Klarheit, Verlässlichkeit und Vertrauen als wichtig erachtet und aktiv angestrebt werden.**

Erkennbar an        →

### **Institutionelle Regelung und Verbindlichkeit**

- Führungs- und Planungsdokumente sind erarbeitet, akzeptiert und werden umgesetzt: pädagogische Leitideen, Führungs- und Organisationsgrundsätze, Schulprogramm, Jahresplanung.
- Die Rechte und Pflichten von Schulleitung, Lehrpersonen sowie Schülerinnen und Schülern sind festgelegt.
- Es gibt Verfahren und Instrumente für die schulinterne und -externe Kommunikation:
  - Regelungen zur internen Zusammenarbeit (z.B. Leitungs- und Teamsitzungen, Klassenrat)
  - Verfahrensregelungen für den Beschwerde- bzw. Konfliktfall
- Verfahren, Regelungen und Instrumente für die Personalführung sind vorhanden:
  - zur Personalgewinnung, -anstellung, -erhaltung
  - zur Einführung neuer Lehrpersonen
  - zur Personalentwicklung (z.B. Mitarbeitergespräch, Teamentwicklung)
- Die Führungsorganisation ist klar geregelt:
  - Organigramm, Funktionendiagramm, Aufgaben- und Pflichtenhefte, Stellenbeschriebe
  - Beschreibung wichtiger Abläufe bzw. Prozesse
  - relevante Reglemente und Konzepte (z.B. Informationskonzept, Weiterbildungsreglement)
- Durch interne Qualitätsverfahren (z.B. interne Schulevaluation, Qualitätsgruppen) überprüft die Schulleitung die Verbindlichkeit und Wirksamkeit dieser Regelungen und optimiert sie bei Bedarf.

### **Transparenz und Legitimierung**

- Entscheidungswege, Funktionen, Rollen, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen sind klar beschrieben, allen Beteiligten bekannt und werden respektiert.
- Die Schulleiterinnen und Schulleiter pflegen eine offene Informationspolitik gegen innen und aussen:
  - konkrete Zielsetzungen der Schule werden aktiv bekannt gegeben
  - Zeit- und Aktionspläne von Projekten und Vorhaben sind einsehbar
  - die Art der Ergebniskontrolle ist kommuniziert
- Die Schulleiterinnen und Schulleiter sprechen Probleme und Konflikte an und intervenieren situations- und personengerecht.

### **Institutionelle Unterstützung**

- Die Schulleiterinnen und Schulleiter regen Lernprozesse und Weiterbildungen für die ganze Schule an.
- Die Schulleiterinnen und Schulleiter unterstützen, beraten und leiten die Lehrpersonen und die weiteren Mitarbeitenden in ihrer persönlichen Weiterbildung.
- Die Schulleiterinnen und Schulleiter sorgen für die notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen.

### **Kulturelle Einbindung**

- Die Schulleiterinnen und Schulleiter leben die Führungsgrundsätze und setzen sie durch.
- Die Schulleiterinnen und Schulleiter machen grundlegende Überzeugungen der Schule sichtbar und schärfen so das Schulprofil: Pflege von Ritualen, Veranstaltung von Festen usw.
- Lehrpersonen und weitere Mitarbeitende beachten bei ihrer Arbeit die gemeinsam vereinbarten Führungsgrundsätze.

## **Wirkung und Wirksamkeit**

- 
- 10 Die Schule funktioniert weitgehend reibungslos und erreicht ihre Leistungsziele.**
  - 11 Die Zielvorstellungen der Schulleitung sind der Schulpflege, den Lehrpersonen, den weiteren Mitarbeitenden und (soweit nötig) den Eltern bekannt. Lehrpersonen und weitere Mitarbeitende sind von deren Wichtigkeit und Realisierbarkeit überzeugt.**
  - 12 Die Qualität von Schule und Unterricht wird regelmässig intern überprüft – die Ergebnisse erzielen Wirkung.**
  - 13 Die Führungskultur der Schule trägt dazu bei, dass die Mitglieder sowohl der Schulleitung als auch des Kollegiums ihr eigenes Handeln als wirksam erleben. Dies äussert sich in einem hohen Engagement für die Schule.**
  - 14 Die Schule ist als Organisation so aufgebaut, dass sie – auf individueller und institutioneller Ebene – Prozesse der kontinuierlichen Verbesserung begünstigt (lernende Organisation).**
  - 15 Die Leistungen und individuellen Entwicklungspotenziale der Lehrpersonen werden erfasst, gewürdigt und gefördert.**
  - 16 Die Gestaltungsfreiräume, über die eine Schule verfügt, werden – im Interesse der Schule und ihrer pädagogischen Attraktivität – kreativ ausgeschöpft. Die Schule entwickelt sich kontinuierlich weiter und gewinnt im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten ein anerkanntes Profil.**

Erkennbar an        →

### **Ergebniswahrnehmung und -reflexion**

- Die Schulleitung weiss, dass die Schulqualität mit der Qualität der Lehrpersonen und der weiteren Mitarbeitenden steht und fällt. Sie pflegt eine gleichermassen fordernde wie auch wertschätzende Haltung ihnen gegenüber.
- Lehrpersonen und weitere Mitarbeitende wissen, dass die Sicherung und Weiterentwicklung der Schulqualität mit der Qualität der Schulleitung steht und fällt.
- Das Schulprogramm (inkl. Rechenschaftsbericht darüber) ist der Schulpflege, den Lehrpersonen, den weiteren Mitarbeitenden, den Schülerinnen und Schülern sowie deren Eltern bekannt.
- Die Schulleiterinnen und Schulleiter organisieren und verwalten ihre Schule wirksam und ressourcenschonend.
- Sie überprüfen die Wirksamkeit ihres Führungshandelns periodisch: Befragungen, Anpassungsmassnahmen im Führungsbereich usw.
- Sie reflektieren ihren Anteil an der Zielerreichung und leiten daraus plausible Folgerungen ab.

### **Zielerreichung / Effizienz**

- Periodisch wird schulintern überprüft, ob die gesteckten Ziele erreicht werden:
  - Schulebene: Schulprogramm (Rechenschaftsbericht), Jahresplanung u.a.
  - Unterrichtsebene: Lehrplanziele u.a.
  - Ebene einzelner Projekte: Meilensteine und Projektziele
  - Ebene der stufen- bzw. unterrichtsbezogenen Arbeitsgruppen: Kooperationsvorhaben
  - Ebene der einzelnen Person: individuelle Zielvereinbarungen
- Über den Grad der Zielerreichung suchen Schulleiterinnen und Schulleiter mit den Beteiligten und Betroffenen das Gespräch.
- Lehrpersonen und weitere Mitarbeitende der Schule tragen gemäss ihren Möglichkeiten zur Zielerreichung bei.
- Sie gestalten die Schule unter Einbezug der Schülerinnen und Schüler und deren Eltern aktiv mit.
- Sie sind überzeugt, mit ihren Beiträgen die Führung und Gestaltung einer guten Schule positiv zu beeinflussen.
- Sie sind gegenüber Neuerungen grundsätzlich offen, prüfen jedoch deren aktuelle Realisierbarkeit genau.
- Sie nutzen die individuell vereinbarten Weiterbildungsmöglichkeiten.
- Lehrpersonen, weitere Mitarbeitende der Schule und Schülerinnen und Schüler arbeiten motiviert.

### **Zufriedenheit der Leistungsempfängerinnen und -empfänger**

- Schülerinnen und Schüler sowie Eltern erfahren und beurteilen die Schulführung als professionell, sach- und personenorientiert.
- Schülerinnen und Schüler sowie Eltern zeigen sich mit der Schule zufrieden, namentlich hinsichtlich Schulatmosphäre, Unterrichtsformen, Lern- und Leistungskultur, Förderangeboten.
- Schülerinnen und Schüler sowie Eltern sind bereit und motiviert, die Schule als gemeinsamen Lern- und Lebensraum aktiv mitzugestalten.
- Abnehmende Schulen äussern sich positiv über die Schule und deren Leitung.

**Bildungsdirektion Kanton Zürich**

[www.bi.zh.ch/handbuchschulqualitaet](http://www.bi.zh.ch/handbuchschulqualitaet)





Qualitätsbereich

---

## Pflege der Aussenkontakte

---

Pflege der Aussenkontakte umfasst alles, was Schulleitung, Lehrpersonen und je nach Regelung weitere Schulbeteiligte im Bereich der Information und Kommunikation «auf operativer Ebene» im Umfeld der Schule unternehmen. Zusätzlich zu den Eltern (vgl. Qualitätsbereich Zusammenarbeit mit den Eltern) – als den wichtigsten Kontaktpartnern der Schule – werden mit dieser Öffentlichkeits- und Vernetzungsarbeit Abnehmerschulen, Lehrbetriebe, Partnerschulen, Fachstellen (Jugend- und Familienhilfe, offene Jugendarbeit, Suchtprävention usw.), Vereine, Elternorganisationen, Ausländerorganisationen, schulunterstützende Organisationen (sozialpädagogische Einrichtungen, Tageshort, Aufgabenhilfe usw.) oder die Pädagogische Hochschule angesprochen, bei Bedarf auch die Gemeinde- bzw. Quartierbevölkerung.

### **Ziel ist es, im Umfeld der Schule**

- **das Verständnis für die Belange der Schule zu stärken,**
- **die Identifikation mit bzw. die Unterstützung der Schule und ihrer Anliegen zu fördern**  
**sowie**
- **der Schule ein attraktives Profil und ein positives Image zu verschaffen.**



## **Praxisgestaltung**

- 
- 1 Die Schule informiert wichtige Kontaktpartner regelmässig über spezielle Vorhaben und Ereignisse der Schule, ihre Entwicklung und über Bereiche des Unterrichts.**
  - 2 Die Schule sucht und pflegt den Dialog zu wichtigen Kontaktpartnern systematisch und auf vielfältige Weise. Mit weiteren Interessierten nimmt sie punktuell und ereignisbezogen Kontakt auf.**
  - 3 Die Schule setzt wirksame, ansprechende und angemessene Mittel für die externe Information und Kontaktpflege ein.**
  - 4 Die Lehrpersonen beziehen das Umfeld der Schule in den Unterricht ein.**

Erkennbar an **→**

### **Eingesetzte Mittel, Instrumente und Verfahren**

- Die Schulbeteiligten teilen sich die Aufgaben ihren Zuständigkeiten, Fähigkeiten und Ressourcen entsprechend; verantwortlich für die Pflege der Aussenkontakte ist indes die Schulleitung (in Absprache mit der Schulpflege).
- Die Schulleitung kann einzelne Aufgaben delegieren. Die Beauftragten haben ein klares Mandat.
- Die Schulleitung setzt zur Pflege der Aussenkontakte vielfältige Mittel ein; sie beschränkt sich dabei nicht nur auf Mittel der Information, sondern zielt auch ab auf die Identifikation mit der Schule, auf Akzeptanz und auf positive Profilierung der Schule.
- Die Schulleitung nimmt regelmässig an den Sitzungen von Elterngremien teil.
- Die Information nach aussen (und innen) ist relevant und interessant:
  - klare zeit- und adressatengerechte Information zu wichtigen Inhalten und Ereignissen
  - verlässliche, gehaltvolle, prägnante Information
- Die Pflege der Aussenkontakte zielt auf Verständnis, Akzeptanz und Identifikation:
  - sachliche und nachvollziehbare Information
  - persönliche Information, die auch Emotionen anspricht und Identifikation ermöglicht
  - kohärente und kontinuierliche Information
- Es werden periodische und ereignisspezifische Informationen erarbeitet: Schulbulletin, Website, Newsletter, Elternbrief u.a.
- Es werden periodische und ereignisspezifische Zusammenkünfte mit Kontaktpartnern organisiert: Informationsabende, Treffen von Ehemaligen usw.
- Auch in ausserordentlichen Situationen ist die Schule imstande, angemessen, zeit- und adressatengerecht nach aussen zu kommunizieren.

### **Reflexionsniveau (Ziel/Mittel-Reflexion)**

- Die Schulleitung überprüft regelmässig (ereignisbezogen, im Jahresrückblick), ob für die Zielerreichung taugliche Mittel eingesetzt werden.
- Die Schulleitung holt zu diesem Zweck periodisch Feedback ein:
  - mündliche oder schriftliche Befragung der Schulbeteiligten
  - mündliche oder schriftliche Befragung relevanter Kontaktpartner

### **Handlungskompetenz (Motivation, Wissen und Fähigkeit)**

- Die Aussenbeziehungen sind geprägt durch:
  - die Bereitschaft zur transparenten, glaubwürdigen Information
  - echtes Interesse am Partner, Dialogbereitschaft
- Die Beauftragten für die Pflege der Aussenkontakte verfügen über eine entsprechende Aus- bzw. Weiterbildung.
- Die Schulbeteiligten sind sensibilisiert und bereit, ihren alltäglichen Beitrag zur Pflege der Aussenkontakte zu leisten.
- Die Lehrpersonen beziehen die Ressourcen aus dem Umfeld der Schule, namentlich auch aus der Lebenswelt der Schülerinnen und Schüler, konsequent in die Unterrichtsgestaltung mit ein: Veranstaltungen im Quartier, Jugendhaus, Lokalradio.

## **Institutionelle und kulturelle Einbindung**

- 
- 5 Die Pflege der Aussenkontakte ist eine Aufgabe, die von allen Schulbeteiligten getragen werden muss. Die Führung der Informations- und Kommunikationsaufgaben liegt bei der Schulleitung, die Teilbereiche delegieren kann.**
  - 6 Die Art der Beziehungspflege ist schriftlich festgehalten: Adressaten, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten für die externe Kommunikation und Kooperation sind festgelegt.**
  - 7 Die Prozesse und die Verantwortlichkeiten für die Informations- und Kommunikationsaufgaben sind allen Beteiligten klar.**
  - 8 Zielsetzungen, Möglichkeiten und Grenzen von Begegnungen im Umfeld der Schule sind begründet und festgelegt.**
  - 9 Die Bereitschaft zur aktiven Kommunikation mit dem Umfeld der Schule ist Teil der gelebten Schulkultur.**

Erkennbar an        →

### **Institutionelle Regelung und Verbindlichkeit**

- Die Schule besitzt ein Konzept zur Pflege der Aussenkontakte (Kommunikationskonzept) und setzt dieses verbindlich um.
- Das Kommunikationskonzept wird regelmässig überprüft und angepasst.
- Verfahren und Instrumente für die Pflege der Aussenkontakte sind vorhanden.
- Die Schule verfügt über eine Dokumentation über die relevanten Partner.

### **Transparenz und Legitimierung**

- Die Pflege der Aussenkontakte ist im Schulleitbild und/oder Schulprogramm verankert.
- Das Kommunikationskonzept ist den Schulbeteiligten und der Schulpflege bekannt. Diese sind in die Entwicklung bzw. Optimierung des Konzeptes einbezogen.
- Die Ansprechpersonen an der Schule sind den entsprechenden Kontaktpartnern bekannt.
- Die Zuständigkeiten für einzelne Aufgaben des Informations- und Kommunikationsbereichs sind definiert und kommuniziert.

### **Institutionelle Unterstützung**

- Die zeitlichen, finanziellen und personellen Ressourcen für die Pflege der Aussenkontakte sind bestimmt und bekannt.
- Die für die schulischen Aussenbeziehungen notwendigen zeitlichen, finanziellen und personellen Ressourcen sind sichergestellt.
- Die Weiterbildung in Kommunikations- und Öffentlichkeitsarbeit wird den Verantwortlichen ermöglicht.
- Die Schulleitung nimmt die Pflege von Aussenbeziehungen als wichtige Führungsaufgabe wahr.

### **Kulturelle Einbindung**

- Der Schule ist es ein Anliegen, aus gegebenem Anlass Kontaktpartner in Unterricht und Schulprojekte einzubinden.
- Einer Person oder Gruppe ohne direkte Schulverbindung ist es möglich, Rückmeldungen, Anregungen und Stellungnahmen an die Schule heranzutragen.
- Zu den lokalen Medien bestehen gute Kontakte.
- Schulleitung und Lehrpersonen zeigen ein hohes Bewusstsein hinsichtlich der Öffentlichkeitsarbeit. Je in ihrem Bereich sind sie bereit und fähig, für ihre Tätigkeit relevante Beziehungen zu knüpfen und zu unterhalten.

## **Wirkung und Wirksamkeit**

- 
- 10 Die Aussenkontakte tragen bei zur Profilbildung und zum guten Image der Schule.**
  - 11 Die Aussenkontakte sind integraler Bestandteil der Schulkultur. Ihre Ausgestaltung und Wirkung sind beispielsweise im Leitbild, in den Leitideen oder im Schulprogramm ausgewiesen.**
  - 12 Die Schulbeteiligten wie auch die Kontaktpartner sind mit der Informationspraxis und den Kontaktmöglichkeiten mehrheitlich zufrieden.**
  - 13 Die Schule überprüft regelmässig die Wirksamkeit ihrer externen Kommunikation und ihrer Kontaktpflege. Daraus werden Entwicklungen, Verbesserungen und Ergänzungen abgeleitet.**

Erkennbar an        →

### **Ergebniswahrnehmung und -reflexion**

- Schulleitung und Lehrpersonen überprüfen systematisch, welche Aussenbeziehungen zielführend sind. Sie leiten aus positiven und kritischen Erfahrungen Konsequenzen ab.
- Schulleitung und Lehrpersonen reflektieren periodisch die Aussenwahrnehmung der Schule und prüfen, ob Aufwand und Ertrag in Bezug auf die Pflege der Aussenkontakte in einem günstigen Verhältnis zueinander stehen:
  - kollegiales Feedback, Feedback der Schülerinnen und Schüler
  - wiederkehrendes Traktandum in den Sitzungen
- Die Schule nutzt ihre Aussenkontakte und holt systematisch Rückmeldungen aus ihrem Umfeld ein, reflektiert und verwertet sie im Rahmen ihrer Qualitätsentwicklung.
- Die Schule verfügt über ein Beziehungsnetz zu ausserschulischen Partnern, das dem Profil der Schule entspricht.

### **Zielerreichung / Effizienz**

- Die Lehrpersonen erachten die Pflege von Aussenbeziehungen als notwendig. Den Aufwand stufen sie angesichts der Unterrichtsbereicherung als angemessen ein.
- Die Schülerinnen und Schüler erachten Aussenkontakte als interessant und selbstverständlich und können daraus Nutzen ziehen.
- Die Schule pflegt ihre Aussenkontakte so, dass die schulexternen Partner ihren Beitrag selber als schulrelevant erleben und bereit sind für ein kontinuierliches Engagement (längere Partnerschaften, interessantes Beziehungsnetz).
- Die Lehrpersonen beziehen das Umfeld der Schule in den Unterricht ein, etwa durch:
  - Nutzung pädagogisch und inhaltlich interessanter Angebote
  - Exkursionen und Besichtigungen, Erkundung von Berufsfeldern
- Die Schülerinnen und Schüler erleben Berufspraktika und Kontakte mit weiterführenden Schulen als unterstützend. Es gelingt ihnen besser, im Verlaufe des 9. Schuljahres einen fundierten Entscheid über ihre künftige Berufs- bzw. Schullaufbahn zu fällen.

### **Zufriedenheit der Leistungsempfängerinnen und -empfänger**

- Die Kontaktpartner äussern sich wertschätzend über die Schule.
- Die Eltern kennen und schätzen die Vernetzung der Schule mit ihrem Umfeld und unterstützen die Schule dabei.
- Die Schülerinnen und Schüler äussern sich positiv über die Begegnungen mit den ausserschulischen Personen und Institutionen, weil diese ihr schulisches Wissen erweitern und ihre gegenwärtige und zukünftige Lebensgestaltung bereichern.
- Die Lehrpersonen anerkennen die pädagogische Bedeutung der Aussenkontakte.

**Bildungsdirektion Kanton Zürich**

[www.bi.zh.ch/handbuchschulqualitaet](http://www.bi.zh.ch/handbuchschulqualitaet)





Qualitätsbereich

---

## Qualitätssicherung und -entwicklung

---

Qualitätssicherung und -entwicklung der Schule ist alles, was Schulleitung, Lehrpersonen und weitere Mitarbeitende der Schule unternehmen, um die Qualität der Schule und des Unterrichts zu erfassen sowie zielorientiert und kontinuierlich zu verbessern, was heisst: Ziele klären und setzen, Massnahmen ableiten und planen, Massnahmen umsetzen, Zielerreichung überprüfen, bei Bedarf weitere Massnahmen ableiten oder neue Ziele setzen (im Sinne eines sogenannten Qualitätskreises). Im Rahmen der Qualitätssicherung und -entwicklung beschaffen sich die Schulbeteiligten das notwendige Steuerungswissen für ihre eigene Aufgabenerfüllung und machen ihre Arbeitsergebnisse nach innen und aussen sichtbar (Rechenschaftslegung).

**Ziel ist ein schulisches Qualitätsmanagement, das**

- **Schule und Unterricht gezielt, stetig und wirkungsvoll weiterentwickelt,**
- **Qualitätsdefizite wirksam beseitigt sowie**
- **nach innen und aussen einen glaubwürdigen Qualitätsnachweis erbringt.**



## Praxisgestaltung

---

- 1 Schulleitung und Lehrpersonen sorgen sich systematisch um gute Schul- und Unterrichtsqualität und entwickeln sie kontinuierlich weiter – entlang von gemeinsam entwickelten und vereinbarten Vorstellungen.**
- 2 Die Schulleitung nimmt die Qualitätssicherung und -entwicklung als wichtige Führungsaufgabe wahr. Sie verfügt über entsprechendes Wissen und sorgt sowohl im institutionellen als auch im individuellen Handlungsbereich für eine sorgfältige und verbindliche Umsetzung.**
- 3 Schulleitung und Lehrpersonen holen regelmässig von verschiedenen Seiten Feedback zu ihrer Praxis ein und werten dieses aus.**
- 4 Schulleitung und Lehrpersonen führen periodisch Schulevaluationen zu relevanten Schul- und Unterrichtsbereichen durch. Ausgehend von den Evaluationsergebnissen definieren und realisieren sie geeignete Entwicklungsschritte.**
- 5 Evaluationen sind in kommunikative Prozesse eingebunden: Die an der Evaluation Beteiligten erhalten Rückmeldungen, sie diskutieren Schlussfolgerungen und die Weiterentwicklung von Schule und Unterricht.**
- 6 Schulleitung und Lehrpersonen verfügen über ein wirkungsvolles Repertoire an Verfahren und Instrumenten zur Qualitätssicherung und -entwicklung. Sie gehen grössere Entwicklungsvorhaben systematisch an (Projektmanagement).**
- 7 Schulleitung und Lehrpersonen tauschen Verfahren, Instrumente und Erfahrungen ihrer Qualitätsarbeit regelmässig mit andern Schulen aus.**
- 8 Schulleitung und Lehrpersonen diskutieren offen über Qualitätsfragen. Sie sorgen dafür, dass Qualitätsdefizite rechtzeitig erkannt, angepackt und wirksam bewältigt werden.**
- 9 Die Schulleitung verfügt über geeignete Verfahren und Instrumente, um sich einen zuverlässigen Einblick in die Arbeitsqualität der Mitarbeitenden zu verschaffen.**
- 10 Die Schule legt regelmässig Rechenschaft ab über ihre Arbeit: Sie verschafft der Schulpflege mit aussagekräftigen Daten einen zuverlässigen Einblick in die Schul- und Unterrichtsqualität. Sie informiert auch Eltern und Schülerinnen und Schüler in geeigneter Form darüber.**

Erkennbar an      →

### **Eingesetzte Mittel, Instrumente und Verfahren**

- Die Schulbeteiligten holen regelmässig von verschiedenen Seiten (Schülerinnen und Schülern, Kolleginnen und Kollegen, Schulleitung, Eltern, Schulpflege usw.) Feedback zu ihrer jeweiligen Praxis ein.
- Es werden Grundsätze, Verfahren und Instrumente eines entwicklungsförderlichen Feedbacks angewendet.
- Es werden regelmässig bzw. nach Vorgaben des Kantons Mitarbeitergespräche und Mitarbeiterbeurteilungen durchgeführt.
- Die Schulbeteiligten führen regelmässig interne Evaluationen durch: Standortbestimmungen, thematische Evaluationen und Leistungsmessungen wechseln sich ab.
- Die Schulbeteiligten versuchen Ausgangslagen sorgfältig zu klären, Entwicklungstrends zu erfassen, zu dokumentieren und darauf bezogene Entwicklungsschritte zu realisieren; Ergebnisse externer Evaluationen (z.B. Bericht der Fachstelle für Schulbeurteilung) werden dafür sorgfältig ausgewertet.
- Es werden regelmässig bzw. nach Vorgaben des Kantons externe Evaluationen durchgeführt.
- Die Schulbeteiligten wenden Instrumente und Verfahren zur Erfassung, Auswertung und Interpretation von Daten und zur Rückmeldung von Ergebnissen an.
- Verfahren und Instrumente zum Vergleich von Schul- und Unterrichtsqualität mit anderen Schulen bzw. Klassen sind vorhanden und werden genutzt (Reflexionsgefässe mit Lehrpersonen anderer Schulen, Klassenscockpit usw.).
- Die Schulleitung macht Rahmenvorgaben und stellt die notwendigen (allenfalls externen) Ressourcen bereit: z.B. Unterstützung bei der Entwicklung von Instrumenten, der Erhebungsdurchführung, der Ergebnisauswertung oder der Realisierung von Massnahmen.
- Es gibt einen transparenten Prozess, der sicherstellt, dass Qualitätsdefizite rechtzeitig erkannt und wirksam bearbeitet werden.

### **Reflexionsniveau (Ziel/Mittel-Reflexion)**

- Die Qualitätsaktivitäten folgen der Vorstellung eines vollständigen Qualitätsprozesses (Qualitätskreis): Festlegung von Qualitätsansprüchen, Zielen, Kriterien und Indikatoren – Erfassung der Ausgangssituation (Ist-Zustand) – Planung und Umsetzung von Entwicklungsmassnahmen – Überprüfung der Zielerreichung.
- Die mit den Aufgaben der Qualitätsentwicklung betrauten Personen können ihre Aktivitäten begründen.
- Die Schulbeteiligten werden zu Beginn eines Evaluationsprozesses darüber informiert, was mit den erhobenen Daten geschieht, in welcher Form sie verarbeitet und interpretiert werden und wie daraus Konsequenzen gezogen und umgesetzt werden.

### **Handlungskompetenz (Motivation, Wissen und Fähigkeit)**

- Die Schulleitung ist für das Qualitätsmanagement gerüstet, betrachtet es als wichtige Führungsaufgabe und kann das Qualitätskonzept der Schule nachvollziehbar erläutern.
- Schulleitung und Lehrpersonen kennen die Grundsätze, Instrumente und Verfahren einer entwicklungsförderlichen Feedbackpraxis.
- Schulleitung und Lehrpersonen akzeptieren, schätzen und nutzen das Feedback als Mittel für die kontinuierliche Verbesserung der Leistungen auf individueller und schulischer Ebene.
- Die mit den Aufgaben der Qualitätsentwicklung betrauten Mitarbeitenden kennen wirkungsvolle Verfahren und Instrumente. Sie können diese der Situation angemessen einsetzen.

## **Institutionelle und kulturelle Einbindung**

- 
- 11 Die Schule verfügt über die Voraussetzungen und Grundlagen, welche die Sicherung bzw. Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität ermöglichen und unterstützen. Qualitätssicherung und -entwicklung ist ein wesentlicher Bestandteil der Schulprogrammarbeit.**
  - 12 Die Schule verfügt über gemeinsame Qualitätsansprüche für wichtige Bereiche der Schul- und Unterrichtsqualität. Diese sind für alle Schulbeteiligten einsehbar und sie werden von allen Schulbeteiligten mitgetragen.**
  - 13 Die Verfahren und Instrumente zur Sicherung und Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität sind definiert, beschrieben und für alle Schulbeteiligten nachvollziehbar.**
  - 14 Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im Rahmen der schulischen und unterrichtlichen Qualitätsarbeit sind geklärt.**
  - 15 Mit Daten wird sorgfältig umgegangen – bei der Erfassung, Auswertung, Kommunikation und Archivierung.**
  - 16 Der Umgang mit Qualitätsdefiziten ist sowohl auf der institutionellen als auch auf der individuellen Handlungsebene festgelegt.**
  - 17 Es stehen ausreichende zeitliche und personelle Ressourcen für die Qualitätssicherung und -entwicklung zur Verfügung.**
  - 18 Die Arbeiten, Ergebnisse und Trends im Rahmen der Qualitätssicherung und -entwicklung werden dokumentiert.**
  - 19 Die Qualitätssicherung und -entwicklung wird von den Schulbeteiligten sowohl als eine Führungsaufgabe wie auch als Auftrag an alle wahrgenommen und akzeptiert.**

Erkennbar an       →

### **Institutionelle Regelung und Verbindlichkeit**

- Die leitenden Qualitätsansprüche sind festgeschrieben und in ihrer Geltung akzeptiert.
- Die Schule hat eine gefestigte Vorstellung davon, wie sie ihre Schul- und Unterrichtsqualität systematisch überprüft und weiterentwickelt (Qualitätskonzept).
- Im Schulprogramm bzw. in der Jahresplanung sind Aktivitäten erkennbar, die sich auf die Überprüfung und Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität beziehen.
- Schulleitung und Lehrpersonen kennen ihre Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im Bereich des Qualitätsmanagements.
- Rhythmus, Verfahren, Beteiligung, Verbindlichkeit und Erfolgsindikatoren für die Feedback-praxis, für Evaluationen und für Leistungsmessungen sind definiert und den Schulbeteiligten bekannt.
- Neben institutionellen Vorgaben existiert dafür auch ein individueller Gestaltungsraum, um auf aktuelle Bedürfnisse adäquat eingehen zu können.

### **Transparenz und Legitimierung**

- Die «Datenhoheit» ist definiert: Es ist klar, wer über welche Daten verfügt und in welcher Form wer wem Rechenschaft schuldet.
- Ergebnisse von Erhebungen und daraus abgeleitete Massnahmen werden dokumentiert.

### **Institutionelle Unterstützung**

- Die Schulleitung initiiert und unterstützt schulische und individuelle Qualitätsarbeit.
- Es gibt definierte Gefässe für das schulinterne Qualitätsmanagement (z.B. unterschiedliche Formen des kollegialen Austauschs, wie Hospitation, Intervision).
- Die mit den Aufgaben der Qualitätsentwicklung betrauten Mitarbeitenden können sich angemessen weiterbilden.
- Sie erhalten für die Erledigung dieser Aufgaben ausreichende zeitliche Ressourcen.

### **Kulturelle Einbindung**

- Die Mitarbeitenden nennen (in getrennten Befragungen) gleiche Qualitätsansprüche für den Unterricht und für wichtige schulorganisatorische Belange.
- Die Schulleitung sorgt dafür, dass Fragen der Schul- und Unterrichtsqualität regelmässig thematisiert werden.
- Das Schulhausklima ermöglicht den Schulbeteiligten, Qualitätsmängel («Qualitätsrisiken») in der eigenen Arbeit offenzulegen, Unterstützung anzufordern bzw. «Qualitätsrisiken» bei Kolleginnen und Kollegen anzusprechen.

## **Wirkung und Wirksamkeit**

- 
- 20** Massnahmen zur Qualitätssicherung und -entwicklung sind spürbar, sie zeigen angestrebte Auswirkungen in Schule und Unterricht.
  - 21** Schulleitung und Lehrpersonen erleben die Arbeit zur Qualitätssicherung und -entwicklung als nützlich für die Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtspraxis: Sie halten das Verhältnis von Aufwand und Ertrag für angemessen.
  - 22** Die Schule verfügt über aussagekräftige Daten zu ihren Leistungen, die zur weiteren Profilbildung der Schule beitragen.
  - 23** Die Schulleitung besitzt einen zuverlässigen, datengestützten Einblick in die wichtigen Bereiche der Schul- und Unterrichtsqualität.
  - 24** Es lässt sich mithilfe erhobener Daten zeigen, dass sich die Schule qualitativ weiterentwickelt.
  - 25** Die Lehrpersonen und die Schulpflege sowie Schülerinnen und Schüler und deren Eltern sind mit dem Qualitätsmanagement der Schule zufrieden und anerkennen es.
  - 26** Kantonale und lokale Vorgaben zum schulischen Qualitätsmanagement sind erfüllt.

Erkennbar an     →

### **Ergebniswahrnehmung und -reflexion**

- Die Lehrpersonen können Auswirkungen von Verbesserungsmaßnahmen auf die eigene Praxis an Beispielen darstellen.
- Schulpflege, Schulleitung, Lehrpersonen und weitere Mitarbeitende der Schule können Auswirkungen auf die Schul- und Unterrichtsqualität belegen.
- Schulleitung, Lehrpersonen und weitere Mitarbeitende der Schule schätzen die Arbeit der schulinternen Qualitätssicherung und -entwicklung richtig ein; sie halten diese für nützlich, ohne sie zu überschätzen.

### **Zielerreichung / Effizienz**

- Erhoben wird nur, was auch verändert werden soll bzw. verändert werden kann. Es werden keine «Datenfriedhöfe» produziert.
- Ergebnisse von internen und externen Evaluationen werden gezielt genutzt, indem davon abgeleitete Massnahmen umgesetzt werden.
- Die Schule kennt ihre Stärken und Schwächen immer besser.
- Schülerinnen und Schüler, Eltern, Lehrpersonen und die Schulleitung sind überzeugt, dass ihr Feedback gehört und zur Verbesserung der Praxis genutzt wird.

### **Zufriedenheit der Leistungsempfängerinnen und -empfänger**

- Die Schulpflege sowie Schülerinnen und Schüler und deren Eltern sind zufrieden mit dem Qualitätsmanagement der Schule.
- Die Schulpflege sowie Schülerinnen und Schüler und deren Eltern nehmen die Schule als eine Institution wahr, die der Qualität einen wichtigen Stellenwert einräumt und wirksame Massnahmen für die kontinuierliche Verbesserung trifft.
- Schulleitung und Lehrpersonen halten den Aufwand für das schulinterne Qualitätsmanagement für angemessen. Sie sind mit dem Ertrag zufrieden.

**Bildungsdirektion Kanton Zürich**

[www.bi.zh.ch/handbuchschulqualitaet](http://www.bi.zh.ch/handbuchschulqualitaet)



# Querschnitt- und Spezialthemen

---



12 Sprachförderung Deutsch

13 Integrative sonderpädagogische Angebote

14 Zusammenarbeit mit den Eltern

15 Gleichstellung





Qualitätsbereich

---

## Sprachförderung Deutsch

---

Sprachförderung Deutsch umfasst alles, was Schulleitung und Lehrpersonen aller Fächer in ihrer Schul- und Unterrichtsgestaltung unternehmen, um die deutsche Sprachkompetenz (Lesen, Schreiben, Zuhören, Sprechen) der einzelnen Schülerinnen und Schüler zu fördern und diese auf eine erfolgreiche Sprachpraxis im Alltag vorzubereiten.

**Ziel ist eine Sprachkompetenz, welche den Schülerinnen und Schülern**

- eine differenzierte Auseinandersetzung mit den schulischen Inhalten ermöglicht,
- zu einer angemessenen Kommunikation mit ihrer Umgebung verhilft sowie
- Mut macht, sich zu äussern.

## Praxisgestaltung

- 
- 1 Die Lehrpersonen pflegen eine Sprachförderung, die konstruktiv herausfordert und hinführt zu kompetentem Lesen, Schreiben und Verstehen von immer komplexeren Texten.
  - 2 Im Unterricht wird dem Lehrplan entsprechend Hochdeutsch verwendet.
  - 3 Lehrpersonen und Schulleitung legen Wert auf den bewussten mündlichen und schriftlichen Umgang mit der deutschen Sprache – bei den Schülerinnen und Schülern ebenso wie bei sich selber.
  - 4 Lehren und Lernen sind in einem hohen Masse kommunikative, an Sprache gebundene Akte: Schul- und Unterrichtskultur ist daher auch Sprachkultur. Jeder Unterricht ist auch Sprachunterricht, das heisst: Sprache und Sprachgebrauch werden in der Schule prioritär thematisiert und gepflegt.
  - 5 Die Lehrpersonen fördern die Freude an der Sprache. Sie legen Wert auf einen kreativen und lustvollen Umgang mit der Sprache. Sie befähigen die Schülerinnen und Schüler, sicher, situationsgerecht und richtig zu lesen, zu schreiben, vorzutragen und Gespräche zu führen.
  - 6 Lehrpersonen und Schulleitung stellen sich aktiv gegen diskriminierenden Sprachgebrauch. Sie legen Wert auf einen überlegten Umgang mit Sprache (Sprachreflexion).
  - 7 Die Lehrpersonen praktizieren Sprachförderung differenziert und individualisiert. Sie nehmen die Sprachkenntnisse und -potenziale der einzelnen Schülerinnen und Schüler bewusst wahr und sehen entsprechende Massnahmen vor, die sie beim Erreichen gesetzter Ziele unterstützen.
  - 8 Die Lehrpersonen fördern die Reflexion und das Wissen über die Sprache, indem sie in ihren Unterricht entsprechende Arbeitsaufträge einbauen.

Erkennbar an       →

### **Eingesetzte Mittel, Instrumente und Verfahren**

- Die Lehrpersonen setzen Hochdeutsch, Mundart und weitere Sprachen, die die Schülerinnen und Schüler beherrschen, miteinander in eine lernwirksame Beziehung.
- Die Lehrpersonen leiten Schülerinnen und Schüler zu systematischem Üben von mündlichen und schriftlichen Sprachfertigkeiten an.
- Der Wortschatz wird systematisch thematisiert und angereichert.
- Die Lehrpersonen setzen geeignete, auch technische Mittel (Tonträger) für die mündliche Sprachförderung ein.
- Die Lehrpersonen beobachten und dokumentieren den Sprachstand der Schülerinnen und Schüler.
- Die Lehrpersonen nehmen Sprachkorrekturen konstruktiv vor.
- Die Lehrpersonen vergleichen die sprachlichen Leistungen der Schülerinnen und Schüler mit internen und externen Orientierungshilfen.
- Die Lehrpersonen nutzen den Unterricht als einen Ort gemeinsamer Reflexion über die Heterogenität von Sprache in einer heterogenen Welt.

### **Reflexionsniveau (Ziel/Mittel-Reflexion)**

- Zusammenhänge von Sprache und Gesellschaft (Gewalt, Geschlecht, Herkunft, Denken u.Ä.) werden thematisiert und respektiert.
- Die Lehrpersonen dokumentieren den individuellen Lernweg und Lernstand sprachlicher Leistungen und Fähigkeiten der einzelnen Schülerin bzw. des einzelnen Schülers möglichst genau: Sprachstandsprofil, Portfolio, Dossier u.Ä.
- Lehrpersonen und Eltern besprechen regelmässig die sprachlichen Leistungen und Fortschritte der Schülerin bzw. des Schülers.

### **Handlungskompetenz (Motivation, Wissen und Fähigkeit)**

- Die Lehrpersonen verfügen über eine hohe Sprachkompetenz und eine eigene, stark entwickelte Sprachkultur.
- Die Lehrpersonen sind bereit und fähig, die vereinbarte Sprachkultur mitzutragen und das Sprachförderungskonzept umzusetzen.
- Die Lehrpersonen verfügen über ein breites didaktisch-methodisches Instrumentarium für die mündliche und schriftliche Sprachförderung.
- Die Lehrpersonen bilden sich weiter und sind auf dem neusten Stand der sprachdidaktischen Diskussion. Sie verfügen über Grundkenntnisse der DaZ-Förderung. Die DaZ-Lehrpersonen verfügen über eine vertiefte Weiterbildung.
- Die Lehrpersonen machen die Kategorien ihrer Fehleranalysen transparent.
- Die Lehrpersonen eröffnen den Schülerinnen und Schülern Zugänge zur Literatur und regen sie zu geeigneter persönlicher Lektüre an.
- Die Lehrpersonen achten auf die exemplarische Wirkung ihres eigenen Sprachverhaltens.
- Die Lehrpersonen tauschen ihre Erfahrungen mit der Sprachförderung im Kollegium regelmässig aus.
- Es ist den Schülerinnen und Schülern sowie den Lehrpersonen klar, welche Wörter und Wendungen und welches sprachliche Verhalten als diskriminierend gelten.

## Institutionelle und kulturelle Einbindung

- 
- 9 In der Schule gibt es fächerübergreifende Abmachungen, wie sie die deutsche Sprachkompetenz gezielt fördert.**
  - 10 Die Schule legt Wert auf eine vergleichbare Beurteilung sprachlicher Leistungen.**
  - 11 Die Lehrpersonen setzen geeignete Instrumente zur Erfassung von Sprachkompetenzen ein.**
  - 12 Die Schule macht spezielle Förder- und Unterstützungsangebote für Schülerinnen und Schüler mit geringen Sprachkompetenzen und mit Deutsch als Zweitsprache (DaZ).**
  - 13 Die Lehrpersonen halten sich konsequent an die gemeinsamen Vereinbarungen zum Umgang mit der Sprache an der Schule.**
  - 14 Die Schule pflegt den fachlichen Austausch im Bereich Sprachförderung Deutsch und entwickelt diesen weiter. Die Lehrpersonen reflektieren den Sprachgebrauch der Schülerinnen und Schüler – mit ihnen selber in der Klasse ebenso wie innerhalb des Kollegiums.**
  - 15 Die Schule erleichtert und fördert den Zugang zu einer Bibliothek.**

Erkennbar an        →

### **Institutionelle Regelung und Verbindlichkeit**

- Es gibt Richtlinien oder Vereinbarungen für den förderlichen und nicht-diskriminierenden Umgang mit der Sprache in der Klasse.
- Es gibt vereinbarte Kriterien zur differenzierten Beurteilung von sprachlichen Leistungen. Die Art, wie korrigiert wird, erfolgt im Kollegium koordiniert.
- Die Lehrpersonen tauschen sich über Lern- und Trainingsprogramme für die mündliche und schriftliche deutsche Sprachförderung aus.
- Die Lehrpersonen setzen geeignete Instrumente zur Erfassung von Sprachkompetenzen ein. Sie verwenden die Resultate für eine individuelle und eine daraus abgeleitete gezielte Sprachförderung.
- Die Lehrpersonen pflegen im Rahmen der Unterrichtsentwicklung einen regelmässigen Austausch der klassenbezogenen Resultate zu den Sprachkompetenzen innerhalb des Kollegiums.
- Es gibt Richtlinien für Lehrpersonen bzw. Empfehlungen an Eltern, wie das Lesen innerhalb bzw. ausserhalb der Schule gefördert werden kann: freies tägliches Lesen, vereinbarte Lesezeiten, geeignete Leseorte usw.
- In der DaZ-Förderung arbeiten Klassenlehrpersonen, DaZ-Lehrpersonen und Eltern zusammen: Sie legen Förderziele für das Kind fest und treffen Abmachungen, wer was zur Förderung beiträgt.
- Bei Bedarf erhalten Schülerinnen und Schüler auf allen Stufen Unterstützung in Deutsch als Zweitsprache.
- DaZ-Förderung im Kindergarten und DaZ-Aufbauunterricht auf Primar- und Sekundarstufe sind gut koordiniert mit dem Deutschlernen in der Regelklasse.

### **Transparenz und Legitimierung**

- Die sprachlichen Leistungen werden nachvollziehbar beurteilt und gegenüber den Schülerinnen und Schülern sowie den Eltern differenziert offengelegt.

### **Institutionelle Unterstützung**

- Die Schule stellt geeignete aktuelle Unterrichtshilfen für die Sprachförderung zur Verfügung.
- Die Schule bietet einladende Lese- und Schreiborte im Schulhaus und Schulareal an sowie Gelegenheiten zur systematischen Wortschatzarbeit.
- Es gibt eine Schulbibliothek mit unterschiedlichen, pädagogisch wertvollen Medien. Sie ist in das Unterrichts- und Schulgeschehen integriert.
- Die Schule arbeitet mit der Gemeindebibliothek bzw. mit Bibliotheken anderer Schulen zusammen.
- Die Schule unterstützt die Weiterbildung der Lehrpersonen im sprachlichen Bereich.

### **Kulturelle Einbindung**

- Die Schule schafft Anreize für kreatives Schreiben (z.B. Geschichtenwettbewerb) und pflegt weitere schulinterne Schreib- und Redeanlässe (z.B. Lesenacht).
- Die Schule verleiht Auszeichnungen für besondere sprachliche Leistungen.
- Spontanes, aufbauendes Feedback zum Umgang mit Sprache gehört zur Unterrichtskultur an der Schule.
- Die Schule behandelt mehrsprachige Schülerinnen und Schüler mit Wertschätzung, indem sie diese sowohl in DaZ fördert als auch – nach Möglichkeit – in heimatlicher Sprache und Kultur unterrichtet.

## Wirkung und Wirksamkeit

- 
- 16** Die Schülerinnen und Schüler kennen eine breite Variation eigener schriftlicher und mündlicher Ausdrucksfähigkeiten in der deutschen Sprache.
  - 17** Die Schülerinnen und Schüler können mit unterschiedlichen Textsorten und Gesprächssituationen sicher und mit Leichtigkeit umgehen.
  - 18** Die Schülerinnen und Schüler können sachliche und emotionale Inhalte sowie Handlungsabsichten schriftlich und mündlich so formulieren, dass sie für andere verständlich sind.
  - 19** Die Schülerinnen und Schüler können Gelesenes und Gehörtes verstehen, es in ihr bisheriges Wissen einordnen und beurteilen.
  - 20** Die Schülerinnen und Schüler sind in der Lage, Gesetzmässigkeiten in der Sprache zu erkennen und können Regeln anwenden.
  - 21** Die Schülerinnen und Schüler haben Freude am Lesen und am sprachlichen Gestalten.
  - 22** Schülerinnen und Schüler, ihre Eltern sowie die Lehrpersonen sind mehrheitlich zufrieden mit der Förderung und Pflege der deutschen Sprache an der Schule.

Erkennbar an      →

### **Ergebniswahrnehmung und -reflexion**

- Die Lehrpersonen setzen geeignete Instrumente zur Erfassung von Sprachkompetenzen ein, um zu überprüfen, ob die Schülerinnen und Schüler die gesetzten Lernziele erreicht haben.
- Der Erfolg der sprachlichen Korrekturpraxis ist ausgewiesen.

### **Zielerreichung / Effizienz**

- Die Schülerinnen und Schüler erreichen die gesetzten Lernziele.
- Auch in Situationen ausserhalb des Unterrichts wird, sofern Schülerinnen und Schüler oder Eltern darauf angewiesen sind, konsequent Hochdeutsch gesprochen.
- Die Schülerinnen und Schüler haben im Sprachgebrauch Kommunikationsfreude aufbauen bzw. vorhandene Hemmungen abbauen können.
- Die Schülerinnen und Schüler können den schulischen Anforderungen entsprechend formulieren und präsentieren.
- Die Schülerinnen und Schüler äussern sich frei, sprachlich lustvoll und geschickt an schulinternen Anlässen.
- Die Schülerinnen und Schüler wissen, dass diskriminierender Sprachgebrauch nicht toleriert wird.
- Die Schülerinnen und Schüler interessieren sich für ihre eigene Sprache und für jene von andern Menschen.
- Klassen- und Fachlehrpersonen bestehen auf einem sorgfältigen Umgang mit Sprache auch ausserhalb des Sprachunterrichts im engeren Sinne.
- Für die Schülerinnen und Schüler wird jeder Unterricht auch als Sprachunterricht erlebbar, beispielsweise in der Nutzung der Schulbibliothek.
- Die Sprachförderung an der Schule wirkt motivierend und unterstützend auf Schülerinnen und Schüler – und auf ihre Eltern.
- Die Schülerinnen und Schüler respektieren den Unterschied zwischen Unterrichts- und Alltagssprache.
- Die Schülerinnen und Schüler mit DaZ-Förderung können dem Regelunterricht auf Deutsch folgen und sich aktiv daran beteiligen.

### **Zufriedenheit der Leistungsempfängerinnen und -empfänger**

- Schülerinnen und Schüler, Eltern, Lehrpersonen und Schulbehörden äussern sich positiv darüber, wie an der Schule mit der deutschen Sprache umgegangen wird.
- Die Schülerinnen und Schüler schätzen den sorgfältigen Umgang mit der deutschen Sprache.

**Bildungsdirektion Kanton Zürich**

[www.bi.zh.ch/handbuchschulqualitaet](http://www.bi.zh.ch/handbuchschulqualitaet)







Qualitätsbereich

---

## Integrative sonderpädagogische Angebote

---

Diese Angebote umfassen alles, was Lehrpersonen, weitere Fachpersonen sowie die Schule unternehmen, um Schülerinnen und Schülern mit besonderen pädagogischen Bedürfnissen gerecht zu werden. Die zusätzliche Unterstützung und Förderung ist bestimmt für Kinder und Jugendliche, die ausgeprägte Schwierigkeiten haben hinsichtlich kognitiv-metakognitivem Lernen, emotional-motivationaler Befindlichkeit oder sozial-interaktivem Verhalten, sowie für solche, welche die Unterrichtssprache nicht genügend beherrschen oder aber durch besondere Begabungen auffallen.

**Ziel ist es, Schülerinnen und Schüler mit besonderen pädagogischen Bedürfnissen so zu fördern, dass sie**

- ihre individuellen Lernpotenziale entdecken und entfalten,
- sich in die Schul- und Klassengemeinschaft integrieren, sich dort wohl fühlen und
- wenn immer möglich den Unterricht in der Regelklasse besuchen können (integrative Förderung).

## Praxisgestaltung

- 
- 1 **Unterstützung und Förderung orientieren sich an den Voraussetzungen (besondere Ressourcen oder Defizite) und Bedürfnissen der Schülerin bzw. des Schülers sowie der Klasse.**
  - 2 **Die Unterstützung und Förderung der Schülerinnen und Schüler mit besonderen pädagogischen Bedürfnissen erfolgt möglichst unterrichtsnah – also möglichst in der Regelklasse bzw. abgestimmt mit dem Regelunterricht.**
  - 3 **Die Angebote unterstützen die Integration der Schülerinnen und Schüler. Sie fördern die Kinder und Jugendlichen nicht nur in ihrer Sach-, sondern auch in ihrer Selbst-, Sozial- und Methodenkompetenz.**
  - 4 **Es gibt eine schülergerechte Zusammenarbeit zwischen Lehrpersonen, weiteren Fachpersonen, Schülerin bzw. Schüler und Eltern: Unterstützungsmassnahmen und Förderziele werden gemeinsam besprochen, schriftlich festgehalten und regelmässig überprüft.**
  - 5 **An der Schule kommen praktikable und gut verständliche Instrumente zur Diagnostik und individuellen Förderplanung zum Einsatz.**
  - 6 **Lehrpersonen, Schulleitung und Schulpflege anerkennen die Notwendigkeit der besonderen Förderung und verfügen über das notwendige Wissen und Können für die Umsetzung.**

Erkennbar an     →

### **Eingesetzte Mittel, Instrumente und Verfahren**

- Die Schule orientiert sich bei der Zuweisung von Förderangeboten an den Voraussetzungen (besondere Ressourcen oder Defizite) und Bedürfnissen der Schülerinnen und Schüler sowie deren Eltern.
- Die Lehrpersonen erteilen einen Unterricht, der bedarfsgerecht differenziert (z.B. individuelle Förderpläne, temporäre Lern- und Leistungsgruppen, Lernprojekte, Übungsprogramme, Zuteilung zu besonderen Klassen).
- Die Lehrpersonen gestalten den Unterricht integrativ. Die Schülerinnen und Schüler werden gemäss ihren besonderen pädagogischen Bedürfnissen wahrgenommen und können dem Unterricht folgen.
- Schule und Lehrpersonen orientieren sich in ihrem Tun an der Stärkung der schulischen Integration:
  - Verfahren und Instrumente zur Förderung der Integration sowie zur Erfassung und Lösung von sozialen Schwierigkeiten (z.B. Vorurteile, Diskriminierung, Mobbing)
  - klasseninterne und klassenübergreifende Gefässe (z.B. Klassenrat, Lernpartnerschaften)
  - Gestaltung von Pause und Pausenaufsicht
- Die Lehrpersonen verwenden geeignete Instrumente zur individuellen Erfassung des Lern- und Entwicklungsstands (Diagnostik) und zur Förderplanung: Verfahren und Instrumente für die Erfassung von besonderen pädagogischen Bedürfnissen, für die Zuweisung von Förderangeboten, für Förderzielvereinbarungen und Standortbestimmungen (z.B. schulisches Standortgespräch).
- Die Lehrpersonen beziehen die Schülerin bzw. den Schüler, die Eltern und gegebenenfalls weitere Lehr- und Fachpersonen ein, um schülergerechte Förderziele und Förderpläne zu besprechen und festzulegen.
- Die Lehrpersonen arbeiten schulintern zusammen und tauschen entsprechende Beobachtungen, Erfahrungen und Erkenntnisse aus.

### **Reflexionsniveau (Ziel/Mittel-Reflexion)**

- Vereinbarte Massnahmen werden schriftlich festgehalten und periodisch überprüft.
- Schülerinnen und Schüler, Eltern, Lehrpersonen und gegebenenfalls weitere Fachpersonen treffen sich zu institutionalisierten Besprechungen (schulisches Standortgespräch).
- Physische, psychische und soziale Schwierigkeiten von Schülerinnen und Schülern werden thematisiert, erfolgversprechende Massnahmen bzw. Spielregeln gemeinsam festgelegt und ausgewertet.

### **Handlungskompetenz (Motivation, Wissen und Fähigkeit)**

- In der Schule sind Wissen und Fähigkeiten vorhanden, Schülerinnen und Schülern mit besonderen pädagogischen Bedürfnissen gerecht zu werden (geeignete didaktisch-methodische Arrangements) und die schulische Integration aller Schülerinnen und Schüler zu fördern (geeignete interaktive Arrangements).

## Institutionelle und kulturelle Einbindung

- 
- 7 Die Schule hat eine gemeinsame Ausrichtung in der Unterstützung und Förderung von Schülerinnen und Schülern mit besonderen pädagogischen Bedürfnissen: Aufgaben, Abklärungs- und Entscheidungsverfahren, Angebote und deren Koordination sind in einem Konzept verbindlich geregelt und nach aussen kommuniziert. Die Angebote sind selbstverständlicher Bestandteil der Schule.**
  - 8 Zwischen der Schule, der Schülerin bzw. dem Schüler und den Eltern gibt es eine Zusammenarbeit, die für alle Beteiligten stimmig ist.**
  - 9 Für die Umsetzung der besonderen Angebote stehen genügend Ressourcen zur Verfügung.**
  - 10 Die Weiterentwicklung der Angebote ist durch die Qualitätssicherung und -entwicklung der Schule sichergestellt. Ein fachlicher Austausch über die Förderung von Schülerinnen und Schülern mit besonderen pädagogischen Bedürfnissen ist institutionalisiert.**

Erkennbar an       →

### **Institutionelle Regelung und Verbindlichkeit**

- Die Unterstützung und Förderung von Schülerinnen und Schülern mit besonderen pädagogischen Bedürfnissen ist auf Schulebene verbindlich geregelt:
  - Es besteht ein Konzept, das umgesetzt, überprüft und angepasst wird.
  - Der Zugang zu primär integrativen Förderangeboten ist gewährleistet.
- Die Förderung der schulischen Integration ist verbindlich geregelt: Leitbildaussagen, einzelne Massnahmen (z.B. im Schulprogramm), Vorgaben der Schulleitung für die Schul- und Unterrichtsplanung, Schulhausregeln, Klassenregeln usw.
- Zuweisungsverfahren, Förderzielvereinbarungen und Standortbestimmungen sind geregelt: Leitfaden, Formulare.

### **Transparenz und Legitimierung**

- Die bestehenden Angebote, ihre Ziele und der Zugang zu ihnen sind den Beteiligten bekannt: Informationsbroschüre; Beschriebe der Verfahren für die Einleitung bzw. Zuweisung, Durchführung und Auswertung der notwendigen Massnahmen.
- Die Förderziele werden den Beteiligten bekannt gegeben.
- Die Überprüfung der Zielerreichung erfolgt transparent.

### **Institutionelle Unterstützung**

- Für die besonderen Angebote werden Fachpersonen der Sonderpädagogik eingesetzt.
- Bei Bedarf ist die Bildung besonderer Klassen möglich.
- Den Lehrpersonen wird ermöglicht, im Teamteaching zu arbeiten.
- Die Schule ermöglicht bei Bedarf die Nutzung von Therapieangeboten (Audiopädagogik, Logopädie, Psychomotorik, Psychotherapie).
- Die Angebote des Schulpsychologischen Dienstes, der Schulsozialarbeit und von Beratungsstellen sind den Schülerinnen und Schülern, deren Eltern sowie den Lehrpersonen bekannt.
- Die Ressourcen sind insgesamt den gesetzten Zielen bzw. den Angeboten angemessen:
  - Pensenzuteilungen
  - Infrastruktur (u.a. geeignete Räume)
  - Budget für Fördermaterialien, Weiterbildung

### **Kulturelle Einbindung**

- Für Lehrpersonen, Schulleitung und Schulpflege hat die Unterstützung und Förderung von Schülerinnen und Schülern mit besonderen pädagogischen Bedürfnissen hohe Priorität.
- Die Bedeutung der Schule bei der speziellen Förderung sowie der schulischen Integration der Schülerinnen und Schüler mit besonderen pädagogischen Bedürfnissen ist den Lehrpersonen, der Schulleitung und der Schulpflege bewusst.

## Wirkung und Wirksamkeit

- 
- 11 Die Schülerinnen und Schüler mit besonderen pädagogischen Bedürfnissen erreichen die gesetzten individuellen Ziele, ohne dass die Mitschülerinnen und Mitschüler benachteiligt sind.**
  - 12 Das Zusammenleben aller Schülerinnen und Schüler ist von wechselseitiger Achtung geprägt und so gestaltet, dass niemand ausgeschlossen ist.**
  - 13 Die Förderangebote sowie die eingesetzten Verfahren und Instrumente werden regelmässig überprüft und angepasst.**

Erkennbar an        →

### **Ergebniswahrnehmung und -reflexion**

- Die Schule überprüft regelmässig, ob die besonderen Förderangebote zielführend sowie die Instrumente und Verfahren zur Diagnostik und individuellen Förderplanung wirksam sind.
- Die Schule passt ihre besonderen Förderangebote den aktuellen Bedürfnissen, die Instrumente und Verfahren dem aktuellen Wissensstand an.
- Mit allen jeweils Beteiligten finden regelmässige Standortbestimmungen statt.
- Es wird regelmässig erfasst und reflektiert, wie gut alle Schülerinnen und Schüler in der Schule integriert sind. Entsprechende Massnahmen zur schulischen Integration werden eingeleitet.

### **Zielerreichung / Effizienz**

- Die Schülerinnen und Schüler erreichen die im Lehrplan vorgegebenen Ziele bzw. die gemäss individuellem Förderplan vorgesehenen individuellen Lernziele.
- Die Eltern wirken bei der Umsetzung der Förderpläne mit.
- Der Aufwand für die besondere Unterstützung und Förderung sowie für die Zusammenarbeit wird von den Beteiligten als angemessen erlebt.

### **Zufriedenheit der Leistungsempfängerinnen und -empfänger**

- Die Schülerinnen und Schüler mit besonderen pädagogischen Bedürfnissen und deren Eltern äussern sich positiv über die Unterstützung, Förderung und Begleitung durch die Schule.

**Bildungsdirektion Kanton Zürich**

[www.bi.zh.ch/handbuchschulqualitaet](http://www.bi.zh.ch/handbuchschulqualitaet)







Qualitätsbereich

---

## Zusammenarbeit mit den Eltern

---

Zusammenarbeit mit den Eltern ist alles, was Schulleitung, Lehrpersonen und je nach Regelung weitere Schulbeteiligte unternehmen, um mit den Eltern bzw. Erziehungsberechtigten ihrer Schülerinnen und Schüler eine für alle Seiten gewinnbringende Beziehung aufzubauen bzw. zu erhalten – und zwar, je nach Bedarf, auf der individuellen Ebene, auf der Klassen- oder Schulebene.

**Ziel ist es, mit Blick auf eine optimale Förderung, Erziehung und Bildung der Schülerinnen und Schüler**

- die Basis für eine beidseits als konstruktiv erlebte Zusammenarbeit von Schule und Eltern zu legen,
- die Eltern über die Absichten und Aktivitäten der Schule bzw. der Klasse ihres Kindes zu informieren und sie so für die Schule zu interessieren,
- die Elternmitwirkung so zu gestalten, dass Eltern ihr Kind im Rahmen ihrer Möglichkeiten im Lernen unterstützen und aktiv am Schulleben teilhaben können, sowie
- die Rollen und Zuständigkeiten, Rechte und Pflichten zielführend abzustimmen bzw. abzugrenzen.

## Praxisgestaltung

---

- 1 Schulleitung und Lehrpersonen fördern die respektvolle Zusammenarbeit mit den Eltern als grundlegende Voraussetzung für ein Gelingen ihres Erziehungs- und Bildungsauftrags.**
- 2 Schulleitung und Lehrpersonen suchen von sich aus das Gespräch mit den Eltern insbesondere zu Fragen der Erziehung und Bildung. Sie erkunden aktiv die Einstellungen und Meinungen der Eltern und respektieren deren Interessen, Anliegen und Erfahrungen.**
- 3 Schulleitung und Lehrpersonen besprechen mit den Eltern alle Fragen der Schullaufbahn der Kinder, gewährleisten die Mitbestimmung der Eltern und fällen Entschiede möglichst im Konsens mit ihnen.**
- 4 Schulleitung und Lehrpersonen informieren offen und regelmässig über Schule und Unterricht sowie über die schulische Entwicklung der einzelnen Schülerinnen und Schüler.**
- 5 Schulleitung und Lehrpersonen geben Eltern vielfältige Gelegenheit zur Kontaktnahme und öffnen die Schule, sodass Eltern wirklichkeitsnahe Einblicke erhalten.**
- 6 Schulleitung und Lehrpersonen laden die Eltern im Rahmen des internen Qualitätsmanagements zur Beurteilung der Leistungen der Schule ein.**
- 7 Schulleitung und Lehrpersonen laden die Eltern zur Mitwirkung an Veranstaltungen und Projekten ein und geben ihnen Gelegenheit, zur Gestaltung der Schule beizutragen.**
- 8 In Elterngremien wirken die Eltern als Gruppe aktiv an der Schule mit.**
- 9 Schulleitung und Lehrpersonen nehmen die Anliegen der Eltern wahr. Sie setzen sich mit ihnen konstruktiv auseinander.**
- 10 Elternveranstaltungen sowie Wege und Mittel der Elternkommunikation sind professionell gestaltet.**

Erkennbar an       →

### **Eingesetzte Mittel, Instrumente und Verfahren**

- Schulleitung und Lehrpersonen praktizieren vielfältige und angemessene Formen der Information und der Kontaktpflege mit den Eltern:
  - regelmässige Gespräche zwischen Eltern, Kind und Lehrperson
  - Elternanlässe auf Klassen- und Schulebene
  - Elternbesuchstage und -wochen
  - Elternrundschriften und thematische Elternbriefe
  - Instrumente zur systematischen Erhebung der Bedürfnisse und der Zufriedenheit der Eltern
  - schulische Standortgespräche
  - Elternbildungsangebote
  - Elternmitwirkungsgruppen (in Form von Elternrat, Elternforum, Elternrunde usw.)
- Sie informieren via Medien auch die Öffentlichkeit (Schulzeitung, Website der Schule, Medienmitteilungen).
- Den Eltern wird die Zusammenarbeit und Mitwirkung durch vielfältige Verfahren ermöglicht: Befragungen, Wahlmöglichkeiten, Elterngruppen usw.
- Kontaktanlässe für neu zugezogene Eltern werden angeboten.
- Schul-, klassen- bzw. unterrichtsbezogene Projekte werden unter Einbezug von Eltern durchgeführt.
- Die Schulleitung bietet Sprechstunden für Eltern an.
- Schulleitung, Lehrpersonen und je nach Bedarf weitere Schulbeteiligte (z.B. Schulsozialarbeit) nehmen bei Verhaltensauffälligkeiten oder Lernschwierigkeiten von Schülerinnen und Schülern frühzeitig das Gespräch mit den Eltern auf.

### **Reflexionsniveau (Ziel/Mittel-Reflexion)**

- Als Anlässe zur Reflexion dienen Erfahrungen einzelner Lehrpersonen (Fallbeispiele) und Befragungen von Eltern.
- Gespräche am runden Tisch und Schulhausgespräche mit allen Beteiligten finden statt.
- Die Zusammenarbeit mit den Eltern wird im Rahmen des internen Qualitätsmanagements auf der individuellen Ebene, auf der Klassen- und auf der Schulebene evaluiert.
- Der Zusammenarbeit mit fremdsprachigen und bildungsfernen Eltern wird besondere Aufmerksamkeit geschenkt: Beachtung einer einfach verständlichen Sprache, Übersetzung von grundlegenden Informationen (Einsatz von Dolmetscherinnen und Dolmetschern).
- Zusammenarbeit mit interkulturellen Vermittlerinnen und Vermittlern.

### **Handlungskompetenz (Motivation, Wissen und Fähigkeit)**

- Die Schulbeteiligten verfügen über ein breites Wissen zum Thema «Kommunikation und Kooperation mit Eltern».
- Die Schulbeteiligten sind imstande, dieses Aufgabenfeld aktiv anzupacken und zu bearbeiten: Sie können Gespräche führen, Beziehungen knüpfen und pflegen sowie Konflikte konstruktiv bearbeiten.
- Die Schulbeteiligten sind in der Lage, Eltern bezüglich des Lernens ihrer Kinder zu ermutigen und zu stärken.
- Die Schulbeteiligten aktualisieren ihr Wissen und ihre Kompetenzen durch Verarbeitung von Fachliteratur, durch Weiterbildungen und Feedbacks.
- Die Schulleitung zieht im Bedarfsfall neutrale Moderatorinnen und Moderatoren und/oder interkulturelle Vermittlerinnen und Vermittler bei.

## Institutionelle und kulturelle Einbindung

- 
- 11 Die verschiedenen Formen der Zusammenarbeit und des Informationsaustauschs mit den Eltern sind geregelt. Schulleitung, Lehrpersonen sowie Elterngremien setzen die vereinbarten Richtlinien im Schulalltag um.**
  - 12 Im Organisationsstatut ist die institutionalisierte Elternmitwirkung verbindlich verankert. Leitbild und/oder Schulprogramm machen Aussagen zur Kommunikation und Kooperation mit den Eltern.**
  - 13 Die Zusammenarbeit mit den Eltern wird periodisch evaluiert. Schulleitung und Lehrpersonen reflektieren die Kooperation regelmässig und sie verbessern ihr Know-how und ihre Praxis stetig.**
  - 14 Die Beziehungen zwischen Schule und Eltern sowie die Kooperation zwischen Schule und Elterngremien sind von gegenseitigem Respekt geprägt und Teil der Schulkultur.**

Erkennbar an        →

### **Institutionelle Regelung und Verbindlichkeit**

- Die Abläufe, Rollen und Inhalte der Zusammenarbeit mit den Eltern auf der Ebene des einzelnen Kindes, der Klasse und der allgemeinen Elternmitwirkung sind beschrieben (z.B. in Richtlinien).
- Die institutionalisierte Elternmitwirkung ist im Organisationsstatut geregelt (Elternrat, Elternforum, Elternrunde usw.).
- Der Umgang mit Eltern, welche die Zusammenarbeit verweigern, ist geregelt.
- Schulleitung und Lehrpersonen überprüfen die Zusammenarbeit mit den Eltern systematisch, um sie weiterzuentwickeln.

### **Transparenz und Legitimierung**

- Die konzeptionellen Vorgaben bezüglich Informations- und Mitwirkungsmöglichkeiten von Eltern sind der Schulpflege, der Schulleitung, den Lehrpersonen und den Eltern bekannt.
- Die Verbindlichkeiten werden eingehalten, die Einhaltung wird regelmässig überprüft.

### **Institutionelle Unterstützung**

- Die Schulleitung unterstützt die Lehrpersonen bei ihrer Zusammenarbeit mit den Eltern.
- Die Schulleitung trägt die konzeptuelle und operative Verantwortung im Bereich der allgemeinen Elternmitwirkung und entlastet damit die einzelne Lehrperson.
- Die Schule verfügt über genügend Ressourcen für diese zentrale Kommunikationsaufgabe: Infrastruktur, Pensen, Finanzen, Weiterbildungsangebote, Beratung, Fachliteratur usw.
- Schulpflege, Schulleitung und Elternorgane unterstützen sich wechselseitig bei der Erfüllung ihrer jeweiligen Aufgaben.

### **Kulturelle Einbindung**

- Kommunikation und Kooperation mit den Eltern entsprechen den gesellschaftlichen, soziokulturellen und interkulturellen Bedürfnissen des Schulstandorts.
- Die Lehrpersonen schätzen den Kontakt zu Eltern ein als notwendigen Bestandteil ihres Berufsauftrags und als Teil gelebter Schulkultur.
- Die Eltern schätzen den Kontakt zu Lehrpersonen ein als konsequentes und willkommenes Mittel bei der Ausübung ihrer elterlichen Erziehungsverantwortung.

## Wirkung und Wirksamkeit

- 
- 15** Die Eltern fühlen sich mit ihren Fragen, Anliegen und Kritiken ernst genommen. Sie sind gut informiert und beteiligen sich am Schulleben.
  - 16** Schulleitung und Lehrpersonen ebenso wie die Eltern halten den Aufwand für ihre Zusammenarbeit für angemessen und lohnend.
  - 17** Die Eltern sind grundsätzlich mit der Arbeitsweise und den Leistungen der Schule zufrieden. Ihr aktiver und bewusster Einbezug in die Gestaltung der Schule wirkt sich positiv und entlastend auf Schule und Unterricht aus.
  - 18** Die Schulpflege anerkennt das Engagement sowohl von Schulleitung, Lehrpersonen und weiteren Schulbeteiligten als auch von den Eltern.
  - 19** Das Elterngremium wird von der Schulleitung, den Lehrpersonen und der Elternschaft als wirksam wahrgenommen und geschätzt.

Erkennbar an        →

### **Ergebniswahrnehmung und -reflexion**

- Schulentwicklungsmaßnahmen zeigen Verbesserungen in der Kommunikation mit den Eltern und bei ihrer Mitwirkungsbereitschaft.
- Engagierte Eltern erhalten Anerkennung.
- Die Zusammenarbeit von Schule und Eltern entspricht den gegenseitigen Bedürfnissen.

### **Zielerreichung / Effizienz**

- Die Elternmitwirkung ist gemäss dem schuleigenen Konzept umgesetzt.
- Die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Gremien (Schulpflege, Schulkonferenz und Elterngremium) funktioniert reibungslos.
- Schulleitung und Lehrpersonen beachten die Regelungen und Vereinbarungen mit den Eltern.
- Die Eltern kennen die Mitwirkungsmöglichkeiten und nutzen sie:
  - Wesentliche Fragen der Erziehung und Bildung können gemeinsam diskutiert und allgemein akzeptierten Lösungen zugeführt werden.
  - Die Eltern wirken bei Schullaufbahnentscheiden aktiv mit (Übertritte, Umstufungen, Fördermassnahmen usw.).
- Die Eltern sind über das schulische Geschehen informiert.
- Die Zusammenarbeit zwischen Schule und Eltern ist von einem gemeinsamen Rollenverständnis sowie von Vertrauen, Fairness, gegenseitiger Akzeptanz und Verbindlichkeit geprägt.
- Das Interesse und das aktive Mitwirken der Eltern nehmen zu.
- Die Mitwirkung der Eltern beeinflusst das Geschehen in der Schule spürbar positiv.
- Die Zusammenarbeit mit den Eltern wird zielorientiert eingesetzt und effektiv genutzt:
  - Die Lehrpersonen empfinden Eltern nicht als Belastung und Bedrohung ihrer Arbeit. Sie nutzen das Potenzial der Zusammenarbeit.
  - Eltern und Lehrpersonen schätzen Aufwand und Ertrag als stimmig ein.
- Das Gefühl der gemeinsamen Verantwortung von Schulbeteiligten und Eltern für die Erziehung und Bildung der Kinder und Jugendlichen wird gestärkt.
- Die Zahl der Beschwerden von Eltern nimmt ab.
- Im Konfliktfall werden die Differenzen ausgetragen:
  - Ein Vorgehenskonzept ist vorhanden und für alle Beteiligten zugänglich.
  - Bei Konflikten wird bei Bedarf rechtzeitig eine externe Beratung beigezogen.
  - Rekursmöglichkeiten und Rechtswege sind den Eltern im Bedarfsfall bekannt.

### **Zufriedenheit der Leistungsempfängerinnen und -empfänger**

- Die Eltern erachten die Zusammenarbeit und ihre Mitwirkung als nutzbringend und sinnvoll.
- Die Schülerinnen und Schüler fühlen sich von Lehrpersonen und Eltern ernst genommen und unterstützt.
- Zwischen Eltern, Schülerinnen und Schülern und Lehrpersonen besteht eine Vertrauensbasis.
- Die Rückmeldungen zur Zusammenarbeit sind vorwiegend positiv.

**Bildungsdirektion Kanton Zürich**

[www.bi.zh.ch/handbuchschulqualitaet](http://www.bi.zh.ch/handbuchschulqualitaet)







Qualitätsbereich

---

## Gleichstellung

---

Gleichstellung von Mädchen und Knaben bzw. von Frauen und Männern umfasst alles, was insbesondere die Schulleitung und die Lehrpersonen unternehmen, um stereotype Geschlechterbilder und Rollenmuster sowie geschlechterdiskriminierendes Verhalten im eigenen Handeln bewusst zu machen und zu verändern. Voraussetzung und Mittel dafür ist die Fähigkeit der Schulbeteiligten, Geschlechteraspekte in ihren Aufgaben und Handlungsbereichen zu erkennen und gleichstellungsorientiert zu bearbeiten.

**Ziel ist es, allen an der Schule tätigen Personen unabhängig von ihrem Geschlecht gleiche Beteiligungschancen zu gewährleisten und für alle Schülerinnen und Schüler eine optimale Förderung ihrer fachlichen und überfachlichen Kompetenzen sicherzustellen. Langfristig soll dadurch die tatsächliche Gleichstellung von Mädchen und Knaben bzw. Frauen und Männern in Schule und Gesellschaft erreicht werden.**

## Praxisgestaltung

- 
- 1 **Schulleitung und Lehrpersonen verfügen über ein fundiertes Gender-Wissen im Allgemeinen und im Speziellen bezogen auf ihr Fachgebiet. Sie sind bereit, sich in diesem Bereich weiterzubilden und dabei ihre Geschlechterbilder und geschlechtsbezogenen Verhaltensweisen zu reflektieren und zu verändern.**
  - 2 **Schulleitung und Lehrpersonen ist es ein Anliegen, der Geschlechterthematik im Schul- und Unterrichtsalltag Rechnung zu tragen und beide Geschlechter gleichwertig zu behandeln.**
  - 3 **Die Lehrpersonen sensibilisieren Schülerinnen und Schüler dafür, geschlechtsspezifische Zuschreibungen und Benachteiligungen zu erkennen und ihnen entgegenzuwirken. Im Unterricht werden Respekt und Wertschätzung des eigenen und des anderen Geschlechts gezielt gefördert.**
  - 4 **Die Lehrpersonen wählen Lerninhalte und Unterrichtsmaterialien so aus, dass beide Geschlechter in zeitgemässen, vielfältigen Rollen gezeigt werden.**
  - 5 **Koedukation wird reflektiert, geschlechtergetrennte Lernsequenzen werden gezielt eingesetzt.**
  - 6 **Geschlechterdiskriminierendes Verhalten wird nicht toleriert. Schulleitung und Lehrpersonen treten ihm entschieden entgegen.**

Erkennbar an        →

### **Eingesetzte Mittel, Instrumente und Verfahren**

- Die Lehrpersonen ermöglichen im Unterricht Mädchen und Knaben eine Auseinandersetzung mit dem vorherrschenden Geschlechterverhältnis und dem Anspruch auf Gleichstellung.
- Im Unterricht sprechen Lehrpersonen beide Geschlechter gleichermaßen an. Sie gehen auf allenfalls unterschiedliche Interessen von Mädchen und Knaben ein.
- Die Lehrpersonen ermutigen die Mädchen und Knaben, Geschlechterrollen zu verändern und zu diversifizieren. Sie unterstützen die Schülerinnen und Schüler, in ihrem Berufsfindungsprozess unabhängig von Geschlechterstereotypen Entscheidungen zu fällen. Dabei ermöglichen sie die Auseinandersetzung mit verschiedenen Lebensentwürfen.
- Die Lehrpersonen fördern Mädchen wie Knaben darin, sich sowohl selber behaupten und durchsetzen zu können als auch zu lernen, auf andere einzugehen und sich zurückzunehmen.
- Im Unterricht achten die Lehrpersonen beim Einsatz von Materialien (Texte, Bilder) auf eine ausgewogene, nicht-stereotype Darstellung der Geschlechter. Frauen und Männer bzw. Mädchen und Knaben werden in zeitgemässen, vielfältigen Rollen gezeigt.
- Die Lehrpersonen nehmen keine stereotypen Zuschreibungen von Begabungen, Neigungen und Interessen vor. Sie wirken entsprechenden Selbstzuschreibungen von Schülerinnen und Schülern entgegen, indem sie situativ reagieren.
- Die Lehrpersonen wählen bewusst geschlechtergemischte oder geschlechtergetrennte Unterrichtsformen und fördern gezielt die Fähigkeiten von Mädchen und Knaben im Umgang mit verschiedenen Sozialformen.
- In der Klasse werden Regeln über den respektvollen Umgang vereinbart.
- Lehrpersonen und Schulleitung intervenieren sofort und bestimmt bei sexistischem, rassistischem bzw. diskriminierendem Verhalten bzw. Sprachgebrauch in der Schule.

### **Reflexionsniveau (Ziel/Mittel-Reflexion)**

- Die Lehrpersonen beziehen geschlechterrelevante Aspekte in ihre Unterrichts-Reflexion mit ein.
- Für die Gleichstellung relevante Themen sind Gegenstand von Feedbacks aus dem Kollegium und durch Schülerinnen und Schüler.

### **Handlungskompetenz (Motivation, Wissen und Fähigkeit)**

- Die Lehrpersonen sind bereit, sich mit Geschlechterfragen auseinanderzusetzen.
- Die Lehrpersonen kennen die wichtigsten Ergebnisse der Gender-Forschung im Bildungsbereich.
- Die Lehrpersonen sind in der Lage, diese Kenntnisse in pädagogischer, didaktischer und methodischer Hinsicht umzusetzen.

## Institutionelle und kulturelle Einbindung

- 
- 7 Grundsätze zur Gleichstellung von Frau und Mann sind in der Schule verankert und gelten als verbindlich. Sie sind zugleich integraler Teil des Schulentwicklungsprozesses.**
  - 8 Von den Grundsätzen abgeleitete Regelungen zur Gleichstellung sind gemeinsam entwickelt und werden von allen an der Schule Beteiligten mitgetragen. Sie werden nach innen und aussen kommuniziert, an der Schule gelebt und regelmässig überprüft.**
  - 9 Das aktive Bemühen um Gleichstellung prägt die Haltung und das Handeln von Schulleitung, Lehrpersonen sowie Schülerinnen und Schülern. Die Sensibilität und Neugier aller Beteiligten für die Gleichstellungsthematik werden gefördert und bleiben erhalten.**
  - 10 Der Umgang mit der Gender-Thematik und der Stand der Gleichstellung werden im schulinternen Qualitätsmanagement regelmässig überprüft.**
  - 11 Frauen und Männer sind in allen Funktionen und Gremien angemessen vertreten.**

Erkennbar an        →

### **Institutionelle Regelung und Verbindlichkeit**

- Es bestehen verbindliche Vereinbarungen
  - bezüglich Gleichstellung von Frauen und Männern bzw. Mädchen und Knaben in Leitbild, Organisationsstatut, Schulprogramm, Jahreszielen sowie in den Pflichtenheften der Schulleitung und Lehrpersonen
  - bezüglich geschlechtergerechter Sprache
  - zum Geschlechterverhältnis in allen Funktionen wie auch in Gremien und Arbeitsgruppen
- Es besteht ein Konzept zur Umsetzung der Vereinbarungen im Schulentwicklungsprozess mit Zielformulierungen und entsprechender regelmässiger Überprüfung.
- Zur Erreichung der Ziele werden die nötigen personellen und finanziellen Ressourcen geplant und budgetiert.
- Die Schulleitung sorgt dafür, dass bei allen Publikationen und Aktivitäten der Schule die Gleichstellungskriterien beachtet werden.

### **Transparenz und Legitimierung**

- Die verbindlichen Ziele sind gemeinsam erarbeitet und allen Lehrpersonen präsent. Die Vereinbarungen sind den Schülerinnen und Schülern sowie den Eltern bekannt.

### **Institutionelle Unterstützung**

- In der Schule ist Fachliteratur bzw. eine breite Sammlung von Unterrichtshilfen zur Gleichstellungsthematik vorhanden.
- Von Einzelnen erarbeitete Materialien werden allgemein zugänglich gemacht.
- Die Schulleitung stellt sicher, dass entsprechende Unterrichtsmittel und -gefässe eingesetzt werden.
- Die Schulleitung initiiert Weiterbildungen zur Gleichstellungsthematik und stellt die nötigen Ressourcen und Rahmenbedingungen zur Verfügung.
- Die Schulleitung sorgt dafür, dass die Thematik regelmässig Platz hat im Schulalltag, im kollegialen Austausch und an Konferenzen.

### **Kulturelle Einbindung**

- Gleichstellungsgrundsätze sind ein deutliches Anliegen der Schule. Ihnen wird nachgelebt.
- An der Schule wird eine Kultur gelebt, in welcher sich Frauen und Männer, Knaben und Mädchen wohl fühlen.
- Männer und Frauen, Knaben und Mädchen sehen sich gleichermassen gefördert und gefordert.

## Wirkung und Wirksamkeit

- 
- 12 Die Lehrpersonen fördern Schülerinnen und Schüler genderbewusst.**
  - 13 Mädchen und Knaben kommen in Schule und Unterricht quantitativ und qualitativ ausgewogen zum Zuge. Beide Geschlechter erhalten in der Schule gleichviel Raum, Gewicht und Aufmerksamkeit.**
  - 14 Die Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern bzw. Mädchen und Knaben gehört zur pädagogischen und organisatorischen Entwicklungsarbeit in der Schule.**
  - 15 Lehrpersonen und Schulleitung verwirklichen ein gleichstellungsförderndes Unterrichts- und Schulklima. Sie sind in der Lage, diesbezügliche Mängel zu erkennen und zu beheben.**
  - 16 Lehrpersonen sowie Schülerinnen und Schüler fühlen sich in ihrer individuellen Entwicklung gleichermassen gefördert und sind mit dem Unterrichts- und Schulklima mehrheitlich zufrieden.**

Erkennbar an     →

### **Ergebniswahrnehmung und -reflexion**

- Gleichstellung wird als Prozess verstanden, der durch gleichstellungsfördernde Massnahmen im Rahmen der Unterrichts- und Organisationsentwicklung in Gang zu halten ist.
- Schulleitung und Lehrpersonen treffen Massnahmen zur Förderung der Gleichstellung.
- Die Zielerreichung wird regelmässig überprüft.
- Schulinterne Statistiken sind nach Geschlecht aufgeschlüsselt und kommentiert. Veränderungen im Verlauf der Jahre werden reflektiert.

### **Zielerreichung / Effizienz**

- Schulleitung und Lehrpersonen engagieren sich aktiv für die Förderung der Gleichstellung.
- Die vereinbarten Massnahmen werden erfolgreich umgesetzt und die Zielvereinbarungen können fristgerecht erfüllt werden.
- Die Verwirklichung eines gleichstellungsfördernden Unterrichts- und Schulklimas wird von der Mehrheit der Lehrpersonen als Chance und Bereicherung wahrgenommen. Die Sensibilisierung der Lehrpersonen für die Geschlechterthematik ist hoch.
- Die Schule wird von aussen (Eltern, Schulpflege) als gleichstellungsfördernde Institution wahrgenommen.

### **Zufriedenheit der Leistungsempfängerinnen und -empfänger**

- Die Schülerinnen und Schüler fühlen sich gleichermassen in ihrer persönlichen, sozialen und fachlichen Kompetenz gestärkt.
- Die Schülerinnen und Schüler sind mit dem Unterrichts- und Schulklima mehrheitlich zufrieden.
- Die Lehrpersonen fühlen sich gleichermassen in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung gefördert.
- Die Lehrpersonen sind mit den Arbeitsbedingungen und dem Arbeitsklima mehrheitlich zufrieden.

**Bildungsdirektion Kanton Zürich**

[www.bi.zh.ch/handbuchschulqualitaet](http://www.bi.zh.ch/handbuchschulqualitaet)

