



Lehrplan Volksschule **Projektbericht**

Lehrplan Volksschule Projektbericht

Impressum

Amt für Volksschule

Dezember 2020

Verfasst von der Projektgruppe Lehrplan:

Simon Appenzeller, Thomas Birri, Hannes Good, Eva Graf,
Ilias Paraskevopoulos, Stefan Wehrle, Brigitte Wiederkehr

Mitarbeit: Alexandra Wepfer

Vom Bildungsrat zur Kenntnis genommen im Oktober 2020.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	7
2	Erarbeitung in interkantonaler Zusammenarbeit	8
2.1	Rechtliche Grundlagen	8
2.2	Projektverlauf	9
2.3	Lehrplanvorlage «Lehrplan 21»	9
2.4	Einführung in den deutsch- und mehrsprachigen Kantonen	10
3	Vorbereitung und Konzeption der kantonalen Einführung	11
3.1	Auftrag und Erlass	11
3.2	Projektphasen	12
3.3	Zusammenarbeit mit der PHSG	13
3.4	Projektorganisation	14
3.4.1	Projektorganisation vorbereitende Phase	15
3.4.2	Projektorganisation Phase I	15
3.4.3	Projektorganisation Phase II	16
3.4.4	Projektorganisation Phase III	17
3.5	Einführungskonzept	18
3.5.1	Leitendes Verständnis von Schulentwicklung	18
3.5.2	Zielsetzungen	19
3.5.3	Zuständigkeiten	19
3.5.4	Steuerung der lokalen Einführung	20
3.5.5	Kommunikation	21
4	Einführung an den Schulen	23
4.1	Einführungselemente	23
4.1.1	Weiterbildung für Schulleitende	25
4.1.2	Infoveranstaltung für Schulleitende	25
4.1.3	Information kantonale Rahmenbedingungen AVS	25
4.1.4	Basisthementage	26
4.1.5	Weiterbildungsveranstaltungen kantonale Themen AVS	27
4.1.6	Lokale Einführungsplanung	27
4.1.7	Lokale Vertiefung	28
4.2	Kantonaler Support	28
4.2.1	Anreize	28
4.2.2	Fachliche Unterstützung	29
4.2.3	Informationsangebote	30

5	Weitere Anpassungen und Tätigkeiten	32
5.1	Unterstützungsmaterial	32
5.2	Überarbeitung kantonaler Grundlagen	32
5.3	Weiterbildung	33
5.4	Lehrmittel	33
5.5	Schnittstellen	33
6	Prozessbegleitende und -abschliessende Evaluationen	35
6.1	Lokale Einführung	35
6.1.1	Lokale Einführungsplanungen	35
6.1.2	Standortbestimmungen/Schlussberichte	36
6.2	Kantonale Weiterbildungsveranstaltung Basisthementage	41
6.3	Kantonale Begleitpersonen	41
6.4	Impulstreffen	42
7	Fazit und Reflexion	43
7.1	Gestaltungsfreiraum bei der lokalen Schulentwicklung	43
7.2	Flexible Projektorganisation	45
7.3	Stete Transparenz und Dialogbereitschaft im Prozess	46
7.4	Fortlaufende Präzisierung und Adaptierung	48
7.5	Wirkung des Verständnisses von Schul- und Unterrichtsentwicklung	50
8	Anhang 1: Chronologie Einführung Lehrplan	53
9	Anhang 2: Vorstösse zum Lehrplan im Kantonsrat	57

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Umsetzungen in den Kantonen	10
Abbildung 2: Übersicht Projektphasen	12
Abbildung 3: Projektorganisation vorbereitende Phase	15
Abbildung 4: Projektphase I	16
Abbildung 5: Projektphase II	17
Abbildung 6: Projektphase III	17
Abbildung 7: Einführungsphasen und -elemente	24
Abbildung 8: Konzept Fachkurse Basisthementage	26
Abbildung 9: Verbindliche Weiterbildungsveranstaltungen	27
Abbildung 10: Impulstreffen	30
Abbildung 11: Auswertung Prozess- und Ergebniszufriedenheit	36
Abbildung 12: Auswertung Beitrag zur Weiterentwicklung	38
Abbildung 13: Auswertung Integration der neuen Inhalte	38
Abbildung 14: Auswertung Zusammenarbeit	39
Abbildung 15: Auswertung Kompetenzorientierung	39
Abbildung 16: Auswertung Orientierung an «fördern und fordern»	40
Abbildung 17: Auswertung Basisthementage	41
Abbildung 18: Auswertung Impulstreffen 4 – 6	42
Abbildung 19: Übersicht Teilnahme Impulstreffen 2018 – Frühjahr 2020	42

1 Einleitung

Der vorliegende Bericht der Projektgruppe Einführung Lehrplan beschreibt und reflektiert die Erarbeitung und die Einführung des neuen Lehrplans Volksschule, der seit August 2017 Grundlage für den Unterricht in der St.Galler Volksschule ist. Er dient der Berichterstattung, der Reflexion und der Rechenschaftslegung zuhanden der Steuergruppe. Diese hat dem Bildungsrat im Oktober 2020 die Ergebnisse sowie die Erkenntnisse aus dem Projekt dargelegt.

Der Bildungsrat setzte beim Projekt Lehrplan Volksschule auf eine sorgfältige Planung und legte einen starken Fokus auf den Prozess der Einführung. Rahmenbedingungen wurden frühzeitig festgelegt und Meilensteine definiert. Immer wieder galt es aber auch innezuhalten, einzelne Wegstrecken und Elemente zu evaluieren und Optimierungen vorzunehmen. Mithilfe der regelmässigen Auswertungen im Projektverlauf konnte die Erreichung der definierten Meilensteine zeitnah überprüft und sinnvolle Anpassungen realisiert werden.

Zentrales Element des Projekts war die Nähe der projektleitenden Gremien zu allen betroffenen Anspruchsgruppen. Noch nie waren derart viele Anspruchsgruppen und Organisationen auf solch systematische Weise in ein Volksschulvorhaben eingebunden. Durch ihren direkten Einbezug wurden diese zu Beteiligten. Die Schlussberichte der einzelnen Schulen zeugen davon, dass das Vorhaben der aktiven Teilhabe gelungen ist. Das Projekt Lehrplan Volksschule ist damit ein Gemeinschaftswerk von Bildungsrat, Amt für Volksschule (AVS) und Pädagogische Hochschule St.Gallen (PHSG), von Schulträgern, Schulleitenden und Lehrpersonen sowie von verschiedenen weiteren Anspruchsgruppen.

Ein neuer Lehrplan bringt diverse kleinere und grössere Veränderungen, die letztlich den Schülerinnen und Schülern und ihren Vorbereitungen auf die nächste Ausbildungsstufe dienen sollen. Damit diese Aktualisierung von Unterrichtsinhalten und -methoden gelingen kann, braucht es das Engagement nicht nur der Schulleitenden, sondern insbesondere auch der Lehrpersonen. Der Lehrplan gehört in erster Linie in ihre Hände, er ist die Grundlage für ihre tägliche unterrichtliche Arbeit. Aus diesem Grund stellten die rund 6'500 Volksschullehrpersonen im Kanton St.Gallen die wichtigste Zielgruppe der Lehrpläneinführung dar. Und deshalb wirkten zahlreiche Vertretungen der Lehrerschaft in den verschiedenen Projektgremien mit. Allen Beteiligten sei an dieser Stelle für ihren Beitrag zum Projekt Lehrplan Volksschule gedankt, das auf diese Weise nur gemeinsam geleistet werden konnte!

Brigitte Wiederkehr
Projektleiterin Lehrplan Volksschule

2 Erarbeitung in interkantonaler Zusammenarbeit

Der Lehrplan Volksschule, auf der Basis der Deutschschweizer Lehrplanvorlage «Lehrplan 21», ist im Kanton St.Gallen seit August 2017 in Vollzug.

2.1 Rechtliche Grundlagen

Seit 2006 besteht ein verfassungsmässiger Auftrag an die Kantone, ihre kantonalen Bildungssysteme zu harmonisieren. Artikel 62 Abs. 4 der Bundesverfassung (SR 101; abgekürzt BV) verpflichtet die Kantone zur Harmonisierung der Dauer und der Ziele der Bildungsstufen.

In der interkantonalen Vereinbarung über die Harmonisierung der obligatorischen Schule vom 14. Juni 2007 (HarmoS-Konkordat) haben sich die beigetretenen Kantone über wichtige Eckwerte der obligatorischen Schule verständigt. Das HarmoS-Konkordat definiert die übergeordneten Ziele der obligatorischen Schule, regelt den Sprachenunterricht und macht Vorgaben zu Schuleintritt und Dauer der Schulstufen. Es ist am 1. August 2009 in Kraft getreten. Spätestens sechs Jahre nach Inkrafttreten, d.h. seit Schuljahr 2015/16, sind die beigetretenen Kantone verpflichtet, die Grundkompetenzen (nationale Bildungsstandards) anzuwenden. Zur Harmonisierung der Ziele zählen neben den nationalen Bildungszielen und den Eckwerten für den Sprachenunterricht auch die Koordination der Lehrmittel und die Harmonisierung der Lehrpläne auf sprachregionaler Ebene.

Die St.Galler Regierung hat am 23. Oktober 2007 den Beitritt zum HarmoS-Konkordat beschlossen. Der Beitrittsbeschluss wurde vom Kantonsrat am 16. April 2008 mit 117 zu 34 Stimmen bei 6 Enthaltungen genehmigt. Nachdem gegen den Kantonsratsbeschluss zur Genehmigung des Regierungsbeschlusses über den Beitritt des Kantons St.Gallen zum HarmoS-Konkordat das Referendum ergriffen worden ist, stimmte das St.Galler Stimmvolk am 30. November 2008 dem Beitritt mit einem Stimmenanteil von 52,8 Prozent zu. Eine Initiative, die den Ausstieg aus dem HarmoS-Konkordat verlangte, wurde am 25. September 2016 vom St.Galler Stimmvolk mit 69,6 Prozent abgelehnt.

Auch die Kantone, die dem HarmoS-Konkordat nicht beigetreten sind, sind durch die Bundesverfassung verpflichtet, die Dauer und Ziele der Schulstufen zu harmonisieren. Der Harmonisierungsauftrag wurde von den Sprachregionen (Deutschschweizer Erziehungsdirektoren-Konferenz [D-EDK], Westschweizer Erziehungsdirektoren-Konferenz und Kanton Tessin) so ausgelegt, dass jede für sich einen Lehrplan ausarbeitete. In die sprachregionalen Lehrpläne sind die nationalen Bildungsziele, die Fachbereiche der Grundbildung und die Eckwerte für den Fremdsprachenunterricht eingeflossen. Am Erarbeitungsprojekt für die Lehrplanvorlage der Deutschschweiz «Lehrplan 21» haben sich alle 21 deutsch- und mehrsprachigen Kantone beteiligt.

Der Lehrplan 21 ist so ausgestaltet, dass ihn alle beteiligten Kantone einsetzen können. Es sind darin die Didaktik und die Inhalte der Fachbereiche für den Unterricht in der Volksschule (1. Kindergarten bis 3. Oberstufe) enthalten, jedoch keinerlei Vorgaben zu Schulstruktur, Infrastruktur, Ausstattung oder Lehrmittel. Im «Fachbericht Stundentafel» der D-EDK wurde ein Vorschlag für die Lektionendotationen zur Verfügung gestellt. Das Kapitel zu den Rahmenbedingungen inkl. des Fächerkanons und der Lektionentafeln bestimmte jedoch jeder Kanton nach Abschluss des Projekts Lehrplan 21 in Eigenregie.

Die Zuständigkeit für die Lehrpläne ist in den kantonalen Volksschulgesetzen geregelt. In den meisten Kantonen sind für den Erlass die Bildungs- bzw. Erziehungsräte oder die Regierungen zuständig. Im Kanton St.Gallen werden Volksschullehrpläne vom Bildungsrat erlassen und von der Regierung genehmigt.¹

2.2 Projektverlauf

Die ersten Schritte auf dem Weg zu einem sprachregionalen Lehrplan wurden im Jahr 2004 gemacht. Als alle deutsch- und mehrsprachigen Kantone im Rahmen einer ersten Konsultation Interesse an einem gemeinsamen Deutschschweizer Lehrplan zeigten, wurde das Projekt Lehrplan 21 lanciert. Es wurde in zwei Teile aufgeteilt: In einer ersten Phase wurden die Grundlagen der Lehrplanvorlage erarbeitet (2006–2010). In einer zweiten Phase wurde der Lehrplan 21 erarbeitet (2010–2014) und im Jahr 2014 zuhänden der Kantone fertiggestellt.²

2009 fand eine Vernehmlassung zum Grundlagenbericht des Lehrplans 21 statt. Im Kanton St.Gallen wurde dieser vom Bildungsrat in eine breit angelegte Vernehmlassung gegeben und stiess auf hohe Zustimmung. Der Bildungsrat traf deshalb den Grundsatzentscheid, dass sich der Kanton St.Gallen am Projekt Lehrplan 21 beteiligt. Im März 2010 wurden der Grundlagenbericht sowie das Projektmandat für das Erarbeitungsprojekt von der Plenarversammlung der D-EDK verabschiedet. Am 11. Mai 2010 ermächtigte die Regierung des Kantons St.Gallen das Bildungsdepartement (BLD), eine Verwaltungsvereinbarung zur Ausarbeitung des Lehrplans 21 zu unterzeichnen. Nach der Unterzeichnung aller 21 deutsch- und mehrsprachigen Kantone konnte im Oktober 2010 die Erarbeitung des Lehrplans 21 gestartet werden. Nach verschiedenen Hearings in den Jahren 2011 und 2012 wurde der Lehrplan 21 im Juni 2013 in die öffentliche Konsultation gegeben. Die kantonsinterne Konsultation bei den schulnahen Organisationen, den Sozialpartnern, den im Kantonsrat vertretenen Parteien sowie den Landeskirchen löste ein breites Echo aus und resultierte in zahlreichen Rückmeldungen zum neuen interkantonalen Lehrplan. Basierend auf den fachlichen Einschätzungen verabschiedete die Regierung auf Antrag des Bildungsrates am 10. Dezember 2013 eine Konsultationsantwort zuhänden der D-EDK. Im Oktober 2014 lag die überarbeitete und gekürzte dritte Version des Lehrplans vor. Sie wurde von der Plenarversammlung der D-EDK zur Einführung in den Kantonen freigegeben. Die Projektorganisation wurde im Juni 2015 aufgelöst.

2.3 Lehrplanvorlage «Lehrplan 21»

Das gemeinsame Produkt der 21 deutsch- und mehrsprachigen Kantone ist der Lehrplan 21, der die didaktischen Grundlagen sowie die Lerninhalte für die gesamte Dauer der Volksschule umfasst. Darin sind die Kompetenzen definiert, die bis zum Ende der Schulzeit erlangt werden sollen. Der Lehrplan 21 ist gegliedert in Fachbereiche und Module und weist neben den fach-

1 Art. 14 Abs. 3 und Art. 114^{quater} Abs. 2 Volksschulgesetz (sGS 213.1; abgekürzt VSG)

2 Der Lehrplan 21 wurde von Fachbereichsteams entwickelt und verfasst, die sich aus 100 Lehrpersonen aus der Schulpraxis sowie aus 100 Fachdidaktikerinnen und Fachdidaktikern der beteiligten Kantone zusammensetzten. Der Kanton St.Gallen war mit vier Lehrpersonen, vier PHSG-Dozierenden und einer Mitarbeiterin des AVS im Autorenkreis vertreten.

lichen auch überfachliche Kompetenzen sowie fächerübergreifende Themen aus. Die Volksschule wird in drei Zyklen unterteilt: 1. Zyklus³, 2. Zyklus⁴ und 3. Zyklus⁵. Den Kantonen wurde mit dem «Fachbericht Studentafel» ein Vorschlag für die Aufteilung der Unterrichtszeit zur Verfügung gestellt. Dieser wurde im Kanton St.Gallen als Grundlage für die Erstellung der Lektionentafel genutzt und an die kantonalen Gegebenheiten angepasst.

Mit dem Lehrplan 21 stand den Kantonen Ende 2014 ein konsolidiertes, konsequent aufgebautes und in sich abgeschlossenes Regelwerk zur Verfügung. Folglich ging es im kantonalen Lehrplanprojekt – im Unterschied zur Erstellung früherer Lehrpläne – nicht um die Erarbeitung der Lerninhalte. Vielmehr stand die Festlegung der kantonalen Rahmenbedingungen und die Einführung an den Schulen im Zentrum der Aktivitäten.

2.4 Einführung in den deutsch- und mehrsprachigen Kantonen

Alle deutsch- und mehrsprachigen Kantone der Schweiz haben die Einführung ihres auf der Lehrplanvorlage basierenden Lehrplans beschlossen und sind spätestens im August 2020 mit dem Vollzug gestartet. Der Vollzug erfolgte zu unterschiedlichen Zeitpunkten und je nach Kanton gestaffelt/einlaufend über mehrere Schuljahre oder auf allen Stufen gleichzeitig:

Kanton	Start Vollzug	Vollzug auf allen Volksschulstufen
BS	2015	2020
BL	2015	2020
AR	2017	2017
NW	2017	2017
SG	2017	2017
OW	2017	2017
UR	2017	2017
SZ	2017	2018
TG	2017	2020
LU	2017	2021
GL	2017	2021
AI	2018	2022
GR	2018	2019
ZH	2018	2019
SO	2018	2020
BE	2018	2020
VS	2018	2020
ZG	2019	2020
FR	2019	2021
SH	2019	2021
AG	2020	2022

Abbildung 1: Umsetzungen in den Kantonen

- 3 Im Kanton St.Gallen entspricht dies dem 1. Kindergarten bis 2. Primarklasse.
- 4 Im Kanton St.Gallen entspricht dies der 3. bis 6. Primarklasse.
- 5 Im Kanton St.Gallen entspricht dies der 1. bis 3. Oberstufe.

3 Vorbereitung und Konzeption der kantonalen Einführung

Zusammen mit den kantonalen Rahmenbedingungen wird der Lehrplan 21 zum Lehrplan Volksschule des Kantons St.Gallen. Er ersetzt den Bildungs- und Lehrplan aus dem Jahr 1997, der in den Jahren 2008, 2012 und 2015 Anpassungen erfahren hat. Ein Volksschullehrplan hat im Kanton St.Gallen Verordnungscharakter. Seine Einführung wird daher begleitet von Entscheidungen im Bildungsrat und in der Regierung.

3.1 Auftrag und Erlass

Im Oktober 2012 beschloss der Bildungsrat die Implementierung des neuen Lehrplans und genehmigte die entsprechende Auftragsbeschreibung und Projektorganisation. Zudem nahm er von der Zusammenarbeit mit dem Kanton Appenzell Ausserrhoden Kenntnis.⁶ Im Dezember 2013 erliess der Bildungsrat das Konzept zur Lehrpläneinführung im Kanton St.Gallen und im Juni 2014 das Detailkonzept. Im September 2014 nahm der Bildungsrat vom Informations- und Kommunikationskonzept als Grundlage und Orientierung für die gemeinsame Kommunikation Kenntnis.

In zwei Projekten wurden die kantonalen Arbeiten getätigt: Zum einen galt es, die Rahmenbedingungen für den neuen Lehrplan festzulegen und in einem zusätzlichen Lehrplankapitel festzuhalten sowie weitere Rahmenbedingungen zu erarbeiten (Projekt Kantonale Anpassungen). Zum anderen sollte die Einführung für die Schulen und ihre Lehrpersonen konzipiert, geplant und durchgeführt werden (Projekt Einführung), die zwischen Frühjahr 2015 und Frühjahr 2017 erfolgte.

Im Mai 2015 erliess der Bildungsrat den neuen Lehrplan mit der Bezeichnung «Lehrplan Volksschule» und beschloss seine Gültigkeit ab August 2017. Dieser Erlass wurde im Juni 2015 von der Regierung genehmigt mit dem Auftrag an den Bildungsrat, mittels Nachtrag den Erlass bei der Organisation des Unterrichts im Fachbereich ERG (Ethik, Religionen, Gemeinschaft) noch anzupassen. Dies geschah ebenfalls im Juni 2015. Weitere kleinere, formale Anpassungen an den kantonalen Rahmenbedingungen wurden 2016 vorgenommen und vom Bildungsrat im September 2016 erlassen sowie von der Regierung genehmigt. Weiter wurden im Teilprojekt Kantonale Anpassungen diverse klärende Setzungen vorgenommen sowie Lehrmittelentscheide vorbereitet.

6 Von August 2012 bis Juli 2015 erfolgte eine Zusammenarbeit mit dem Kanton AR, der in der Steuergruppe sowie in der Projektgruppe Einsitz nahm. Der kleinere Nachbarkanton war interessiert daran, bei der Einführungskonzeption des neuen Lehrplans zu partizipieren, erstellte aber seine eigenen kantonalen Rahmenbedingungen.

Der Bildungsrat erteilte der Steuergruppe im März 2019 den Auftrag zur Überprüfung der kantonalen Rahmenbedingungen zum Lehrplan Volksschule. Im September 2019 entschied er nach Konsultation der Regierung, die Einführung des Lehrplans Volksschule nach Ablauf der Einführungszeit als Gesamtpaket auszuwerten und allfällige Anpassungen auf das Schuljahr 2021/22 vorzunehmen. Im August 2020 hat der Bildungsrat sich mit den

Anpassungen der Rahmenbedingungen zum Lehrplan Volksschule befasst und im Nachgang dazu die Vernehmlassung eröffnet. Unter Berücksichtigung der Vernehmlassungsergebnisse hat er im November 2020 die Anpassungen der Rahmenbedingungen mit Vollzug ab 1. August 2021 erlassen. Die Regierung hat die Anpassungen im November 2020 genehmigt.

3.2 Projektphasen

Das Projekt Lehrplan Volksschule gliederte sich ab Dezember 2013 auf drei Ebenen und in der Gesamtplanung in drei Hauptphasen (vgl. Abbildung 2). Bereits vorgängig wurde in einer vorbereitenden Phase ab 2012 das Einführungskonzept erarbeitet und mit den Anspruchsgruppen diskutiert (vgl. Kap. 3.4.1).



Abbildung 2: Übersicht Projektphasen

Den drei Ebenen des kantonalen Lehrplanprojekts sind folgende Akteure zugeordnet:

- Die Gesamtplanung erfolgte durch die Projektgruppe und wurde vom Bildungsrat verabschiedet.
- Für die kantonale Einführung des Lehrplans war die Projektgruppe in Zusammenarbeit mit der PHSG zuständig; für die lokale Einführung waren dies die Schulträger. Das kantonale Einführungskonzept wurde ebenfalls vom Bildungsrat verabschiedet.
- Erlass des Lehrplans und Festlegung des Vollzugs erfolgten durch den Bildungsrat, die abschliessende Genehmigung durch die Regierung.

Auf der Zeitachse sind folgende drei Projektphasen ausgewiesen:

Phase I: vor dem Erlass

- Erarbeitung der kantonspezifischen Rahmenbedingungen zum Lehrplan
- Planung der Einführung an den Schulen

Phase II: nach dem Erlass, vor dem Vollzug

- Gestaffelte Durchführung der kantonalen Einführung an den Schulen
- Prüfung und Auswertung der lokalen Einführungsplanungen und Verlaufsberichte der Schulen

- Unterstützung und Begleitung der Schulen im Einführungsprozess
- Erarbeitung von Umsetzungshilfen
- Klärung offener Punkte und Detailfragen

Phase III: nach dem Vollzug

- Prüfung und Auswertung der Verlaufs- und Schlussberichte der Schulen
- Unterstützung und Begleitung der Schulen im Einführungsprozess
- Prüfung von Anpassungen an den kantonalen Rahmenbedingungen zum Lehrplan Volksschule

Parallel zur kantonalen Phase II startete die lokale Einführung der einzelnen Schulen. Ab dem gewählten Einstiegszeitpunkt war die Lehrpläneinführung Teil der lokalen Schulentwicklung. Da nicht alle 92 Schulträger mit rund 6'500 Lehrpersonen gleichzeitig die Weiterbildungen zur Lehrpläneinführung besuchen konnten, erfolgte die kantonale Einführung gestaffelt. Entsprechend starteten die einzelnen Schulträger zu unterschiedlichen Zeitpunkten – frühestens im Sommer 2015 und spätestens im Frühling 2017 – in ihre zwei- oder dreijährige lokale Einführungsphase.

3.3 Zusammenarbeit mit der PHSG

Das kantonale Lehrplanprojekt stand von Beginn an im Zeichen einer engen Zusammenarbeit mit der PHSG. Bereits in der Vorbereitungsphase wurde diese Kooperation, die über den gesamten Projektverlauf auf mehreren Ebenen stattfand, aufgegleist. Im ganzen Prozess waren auf Seiten der PHSG rund 100 Personen engagiert.

Die PHSG hat mit ihrem Einsitz in der Steuergruppe, der Impulsgruppe, der Projektgruppe und weiteren verschiedenen Arbeitsgruppen den Prozess während allen Phasen wesentlich mitgestaltet. Mit der gemeinsamen Erarbeitung des Einführungskonzepts, der Konzeptionierung, der Organisation und der Durchführung der verschiedenen Weiterbildungselemente konnte die Fachexpertise optimal genutzt werden.

Im Wissen um die Bedeutung dieses kantonalen Projekts hat die PHSG intern eine Projektstruktur aufgebaut, um über alle Phasen mit den passenden Personen die anfallenden Aufgaben erfüllen und ihren Beitrag zum Gelingen des Projekts leisten zu können. Mit der Übernahme des Mandats zur Weiterbildung aller Volksschullehrpersonen (vgl. Kap. 4.1.4) hat gleichzeitig auch eine hochschulinterne Auseinandersetzung zur Klärung des Konzepts der Kompetenzorientierung stattgefunden. Die in der Weiterbildung engagierten Dozierenden einigten sich auf ein gemeinsames Lern- und Unterrichtsverständnis. Diese Klärung bildete sowohl für die Weiter- als auch für die Ausbildung eine sinnvolle Grundlage.

Zur Konkretisierung und Illustration des Konzepts der Kompetenzorientierung suchten die Dozierenden zusätzlich zum internen Diskurs auch Kontakt mit praktizierenden Lehrpersonen. Gemeinsam wurden kompetenzfördernde Unterrichtsmaterialien oder Unterrichtssequenzen geplant, erprobt und dokumentiert. Diese Zusammenarbeit mit praktizierenden Lehrpersonen führte auch dazu, dass PH-Dozierende und praktizierende Lehrpersonen mehrere Weiterbildungsangebote gemeinsam verantworteten. Die Glaubwürdigkeit von Weiterbildungs- als auch Ausbildungsangeboten konnte durch diese Praxisnähe gesteigert werden.

Weiter stellte die PHSG auch Kantonale Begleitpersonen (KBP), die als Prozessbegleitende für die lokale Einführung zur Verfügung standen. Sämtliche Erkenntnisse der KBP, Evaluationen der einzelnen Basisthementage, Rückmeldungen aus den parallel laufenden schulinternen Weiterbildungen und der begleiteten Schulleitenden konnten in der Projektgruppe transparent und offen diskutiert werden, so dass die notwendigen Adaptionen konzeptioneller, inhaltlicher und personeller Art schnell umgesetzt werden konnten.

Bei der Mehrheit der Einführungselemente (vgl. Kap. 4.1) erfolgte ein gemeinsamer Auftritt von AVS und PHSG. Diese geteilte Verantwortung und Fokussierung auf das gemeinsame Ziel konnte über alle Prozessphasen aufrechterhalten werden und war sehr wichtig.

3.4 Projektorganisation

Der Bildungsrat legte eine Projektorganisation mit folgenden drei konstant tätigen Gremien fest: Steuergruppe, Projektgruppe, Impulsgruppe. Die Organisation wurde – ausgerichtet auf die jeweils zu tätigen Projektarbeiten – erweitert oder verschlankt. Für den Bildungsrat war leitend, dass alle relevanten Akteurinnen und Akteure in den Gremien vertreten waren. Die breit abgestützten Arbeitsstrukturen bzw. der Einbezug der verschiedenen Anspruchs- und Interessengruppen wurden als entscheidendes Element erachtet, damit die Akteure der verschiedenen Ebenen des Bildungswesens im Kanton St.Gallen in einen sachlichen und konstruktiven Dialog treten und gemeinsam einen geeigneten und angemessenen Weg finden konnten, um eine nachhaltige Einführung des Lehrplans sicherzustellen.

Während die Steuergruppe⁷ unter der Leitung von Bildungsrätin Christina Locher für die strategische Steuerung verantwortlich zeichnete, war die Projektgruppe für die operative Umsetzung zuständig. Die Impulsgruppe⁸ schliesslich diente als Konsultativorgan mit beratender Funktion und repräsentierte alle beteiligten Interessen- und Anspruchsgruppen.

Die Projektleitung erstattete dem Bildungsrat regelmässig Bericht über den Verlauf des Projekts und die notwendigen Anpassungen an der Projektorganisation.

7 In der Steuergruppe waren Mitglieder des Bildungsrates, des SGV, des VSLSG, des KLV, der PHSG und des AVS vertreten.

8 Die Impulsgruppe setzte sich aus Vertretungen von folgenden Gremien zusammen: Konvente, KLV, VPOD, VSLSG, SPD, BSG, ERK, ABB, AMS, ASP, ZEPRA.

3.4.1 Projektorganisation vorbereitende Phase

Die Kerngruppe Lehrplan 21, bestehend aus zwei Vertretungen des AVS, einer Vertretung des Amtes für Volksschule und Sport des Kantons Appenzell Ausserrhoden sowie zwei Vertretungen der PHSG, hat 2012 die Vorbereitungsarbeiten in Angriff genommen. Ab 2013 wurde sie durch den Bildungsrat um die Projektorganisation mit Steuergruppe, Impulsgruppe und Expertengruppe erweitert (vgl. Abbildung 3). Sowohl die Gremien der Projektorganisation wie auch die pädagogischen Kommissionen (PK) und Konvente wurden Anfang 2013 mit einer Kick-off-Veranstaltung über den Stand des Lehrplanprojekts informiert. Im Sommer 2013 wurde den Schulleitenden an regional organisierten Anlässen die Konzeption der Einführung vorgestellt und diese mit ihnen diskutiert. Hinweise aus diesen Veranstaltungen führten zu Anpassungen beim geplanten Einführungsprozess. Zudem fanden zu diesem Zeitpunkt Informationsveranstaltungen für Lehrpersonen zum neuen Lehrplan und dessen Einführung im Kanton St.Gallen statt. Weiter wurden die Schulbehörden anlässlich des SGV-Forums sowie die Konventsversammlungen informiert.

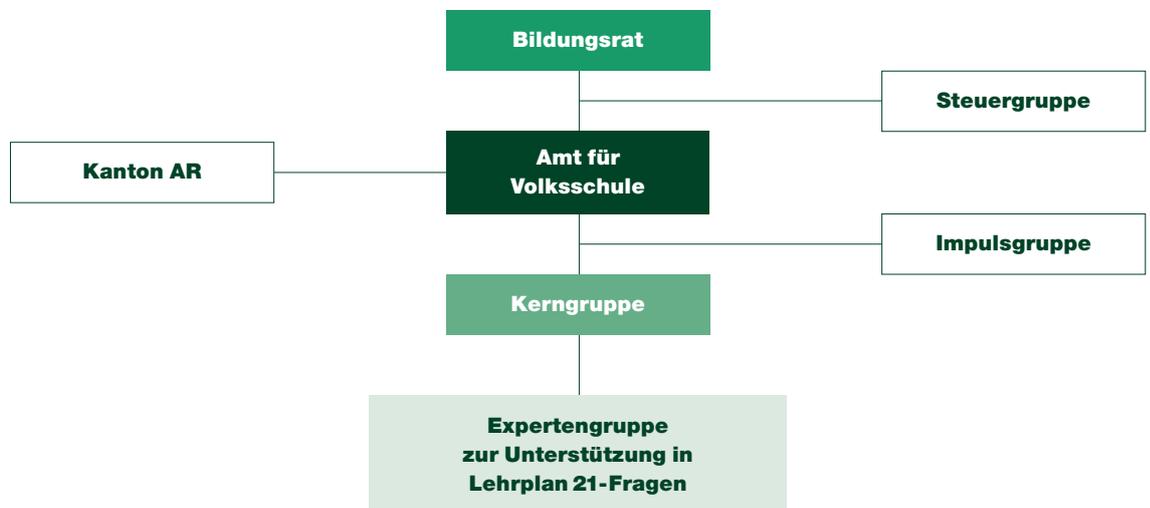


Abbildung 3: Projektorganisation vorbereitende Phase

3.4.2 Projektorganisation Phase I

In der Zeit von Dezember 2013 bis Juli 2015 beteiligte sich eine Vielzahl von Personen aktiv am Projekt Lehrplan Volksschule. Insbesondere die Mitglieder der PK, Vertretungen des Verbands St.Galler Volksschulträger (SGV), des Verbands Schulleiterinnen und Schulleiter St.Gallen (VSLSG) und des Kantonalen Lehrerinnen- und Lehrerverbands St.Gallen (KLV), Mitarbeitende der PHSG, diverse weitere Fachpersonen aus der Praxis sowie Mitarbeitende des AVS wirkten in den verschiedenen Arbeitsgruppen mit (vgl. Abbildung 4):

- Im Projekt Kantonale Anpassungen wurden die kantonalen Rahmenbedingungen (Lektionentafel und kantonsspezifische Besonderheiten) erarbeitet. Von der Möglichkeit, inhaltliche Ergänzungen und/oder Veränderungen in den weiteren Lehrplankapiteln vorzunehmen, machte der Kanton St.Gallen nicht Gebrauch. Es wurden mehrere Arbeitsgruppen gebildet, die sich Spezialfragen rund um die Erstellung der kantonalen Besonderheiten widmeten. Sie befassten sich mit den Fächern/Wahlfächern der Oberstufe, mit der Musikalischen Grundschule, mit dem kirchlichen Unterricht, mit der Gestaltung der Lehrplaneinführung und mit weiteren Fragen. In diesen Arbeitsgruppen waren

insbesondere Lehrpersonen und Schulleitende vertreten, um möglichst praxisdienliche Lösungen zu entwickeln.

- Im Projekt Einführung Lehrplan 21 wurde die kantonale Einführung konzeptionell vorbereitet und inhaltlich koordiniert.

Die Steuerung des Projekts Lehrplan Volksschule erfolgte durch die Steuergruppe, die wichtige Entscheide für den Bildungsrat vorbereitete.

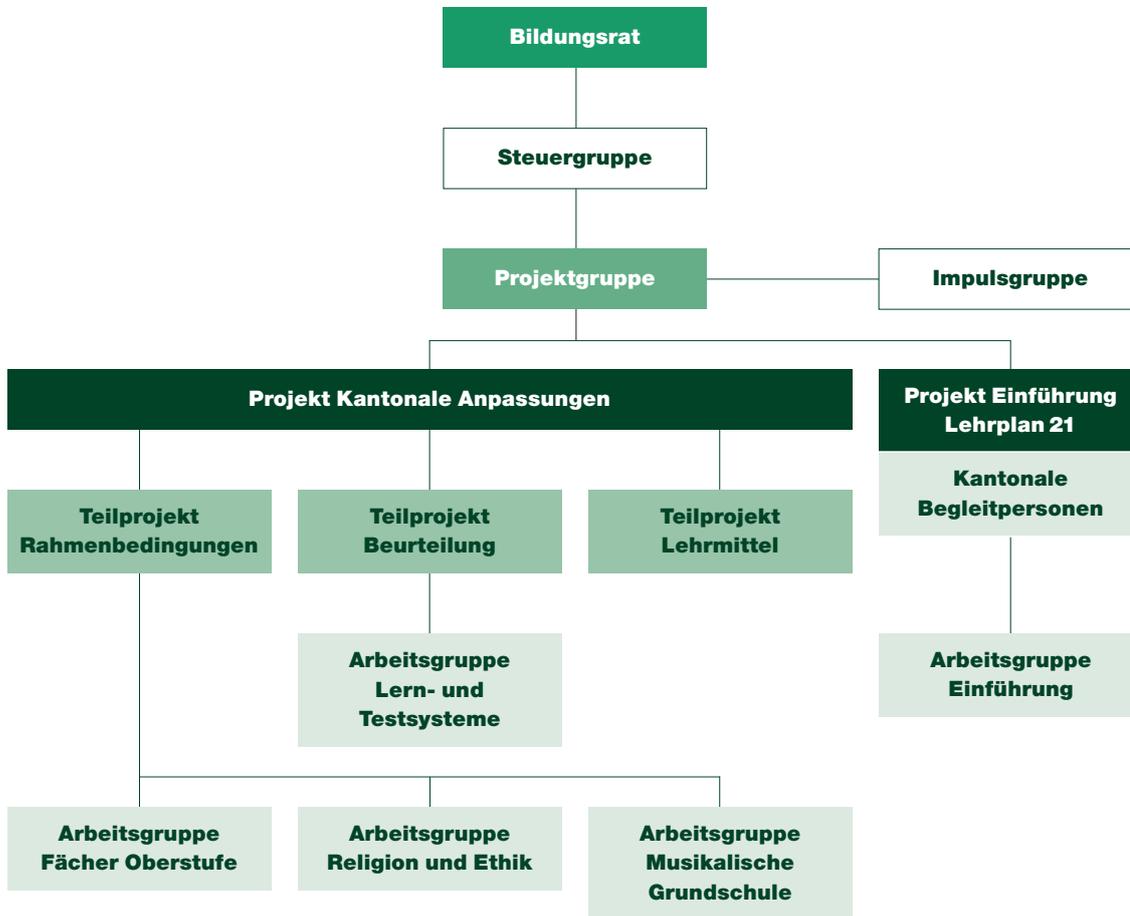


Abbildung 4: Projektphase I

3.4.3 Projektorganisation Phase II

Nach dem Erlass des Lehrplans Volksschule im Frühjahr 2015 wurde das Projekt Kantonale Anpassungen verschlankt und die spezifischen Arbeitsgruppen aus Phase I aufgelöst. Das Projekt Lehrplan Volksschule bestand zwischen August 2015 und Juli 2017 aus den beiden Teilprojekten Umsetzung Lehrplan und Einführung Lehrplan (vgl. Abbildung 5). Während sich die Mitglieder des Teilprojekts Umsetzung Lehrplan mit Umsetzungshilfen, Lehrmitteln und Konkretisierungen für den Vollzug beschäftigten, wurden im Rahmen des Teilprojekts Einführung Lehrplan die kantonsweiten Weiterbildungen sämtlicher Lehrpersonen mit entsprechenden Aktivitäten vorbereitet, koordiniert und durchgeführt. Insbesondere bei der Konzipierung und Planung der kantonalen Einführungsveranstaltungen Basisthementage waren im Hintergrund viele weitere Personen und Gruppen involviert, die formal keinen Teil der Projektorganisation darstellten.

Auf strategischer Ebene wirkten unverändert die Steuergruppe und der Bildungsrat. Als «Sounding Board» diente weiterhin die Impulsgruppe.

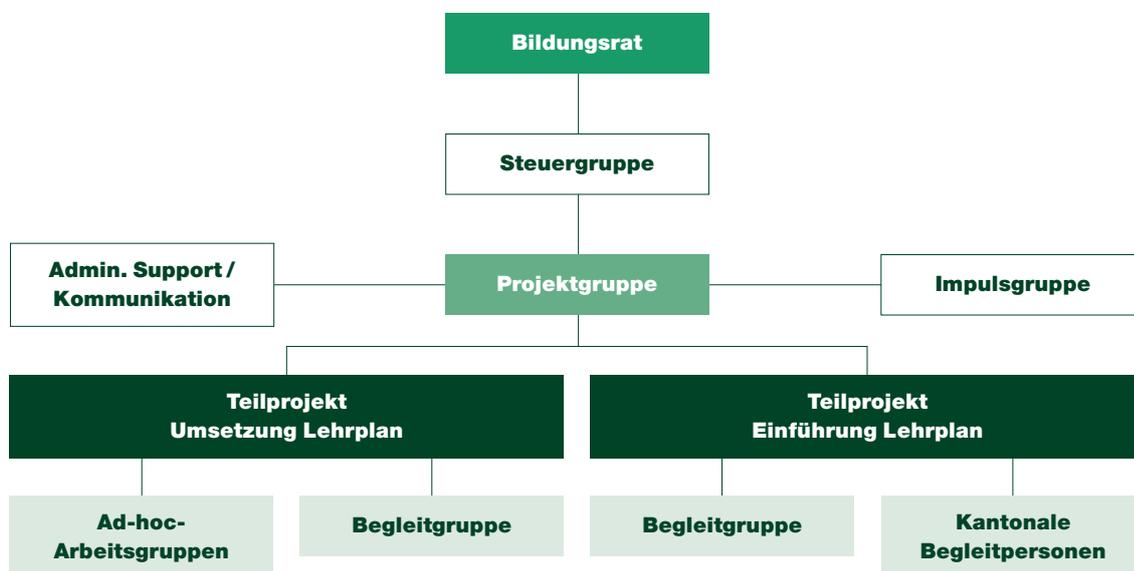


Abbildung 5: Projektphase II

3.4.4 Projektorganisation Phase III

Nachdem im Frühjahr 2017 die kantonalen Weiterbildungsveranstaltungen abgeschlossen und alle vorbereitenden Arbeiten und Konkretisierungen für den Vollzug getätigt waren, wurde im August 2017 die Projektorganisation erneut angepasst (vgl. Abbildung 6). Die operativen Arbeiten wurden in der Folge in der verkleinerten Projektgruppe geplant und organisiert. Die erweiterte Projektgruppe tagte noch fünf- bis sechsmal jährlich. Die weiteren Gremien – Steuergruppe und Impulsgruppe – blieben unverändert. Das kantonale Projekt Lehrplan fand seinen Abschluss im Herbst 2020. Zu diesem Zeitpunkt wurden auch die Projektgremien aufgelöst.

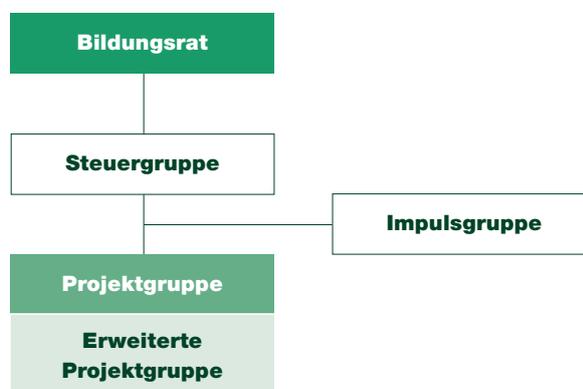


Abbildung 6: Projektphase III

3.5 Einführungskonzept

Nachhaltige Schulentwicklung ist stark von der Kraft der lokalen Implementierung abhängig. Für den Bildungsrat war bei der Konzeption der Lehrpläneinführung entsprechend der Grundsatz leitend, die lokale Unterrichts- und Schulentwicklung nicht zu übersteuern, um den Bedürfnissen der einzelnen Schulen angemessen Rechnung tragen zu können.

3.5.1 Leitendes Verständnis von Schulentwicklung

Dem kantonalen Projekt Lehrplan Volksschule liegt ein gemeinsam getragenes Verständnis von Schulentwicklung zugrunde. Folgende Grundsätze waren leitend für die Konzipierung und Ausarbeitung des Einführungskonzepts für die St.Galler Schulen und ihre Lehrpersonen:

1. *Geteilte Verantwortung auf allen Ebenen*

Die Einführung eines neuen Lehrplans ist ein Auftrag der Gesellschaft an die Schule. Er gilt für alle Hierarchieebenen und Funktionen und setzt voraus, dass die Betroffenen nicht nur Aufgaben, sondern auch Entscheidungskompetenzen erhalten und damit Verantwortung übernehmen können und müssen. Reine Umsetzungsaufträge fördern weder die intrinsische Motivation noch die Qualität der Ergebnisse.

2. *Kontextsteuerung als Grundlage für selbstorganisiertes Lernen*

Verantwortungsübernahme ist dann möglich, wenn Gestaltungsspielraum gegeben ist. Kontextsteuerung legt im Gegensatz zur Fremdsteuerung nicht detailliert fest, was ausgeführt werden muss, sondern definiert einen Rahmen, innerhalb dessen ein selbstorganisierter Entwicklungsprozess geplant und umgesetzt werden muss. Dadurch werden für die Beteiligten inhaltliche Identifikationsmöglichkeiten geschaffen. Zudem generieren die erforderlichen Reportinginstrumente Steuerungswissen für die übergeordnete Ebene.

3. *Schulleitung als Schlüsselfunktion*

Mit der Einführung der geleiteten Schule wurde eine neue operative Führungsebene im System geschaffen. Auf dem Weg zu echter Leadershipfunktion ist es unerlässlich, diese Hierarchieebene zu stärken und sie mit den entsprechenden Aufgaben und Ressourcen auszustatten. Im Projekt Lehrplan Volksschule wurden sie somit bewusst als Schlüsselfunktion für den lokalen Einführungsprozess definiert und begleitet.

4. *Befähigung der Akteure*

Erfolgreiche Schulentwicklung setzt voraus, dass Neuerungen und Veränderungen nicht einfach kommuniziert bzw. vermittelt werden, sondern dass alle beteiligten Akteure begleitet, unterstützt, gefördert und damit letztlich auch befähigt werden. Dieser Grundsatz gilt innerhalb der einzelnen Schule ebenso wie für die Zusammenarbeit von Projektmitarbeitenden und Schulleitenden. Die Frage, wie dies ertragreich umgesetzt werden kann, gehört somit zentral zur Projektplanung.

5. *Dialog als Gestaltungsprinzip*

Die im Grundsatz 1 formulierte «geteilte Verantwortung» setzt zwingend voraus, dass innerhalb und zwischen den Systemebenen kontinuierlich kommuniziert wird. Dem regelmässigen Austausch muss somit grosse Beachtung geschenkt werden. Getragen von der Haltung des echten Interesses an der Sichtweise des anderen kann das Gefühl des «gemeinsamen Unterwegsseins» wachsen und die Identifikation gestärkt werden.

6. *Optimierungen als gemeinsamer, sich wiederholender Prozess*
Grosse Schulentwicklungsprojekte sind erfolgreicher, wenn die Projektplanung vorsieht, aus den gemachten Erfahrungen zu lernen und entsprechende Anpassungen laufend vorzunehmen, ohne dass die übergeordneten Projektziele aus den Augen verloren werden. Getragen von Dialog, Feedback und Reflexion ist nicht nur das Projektziel, sondern auch der Projektverlauf selber ein sich wiederholender Lernprozess.

3.5.2 Zielsetzungen

Die Zielsetzungen der Einführung Lehrplan Volksschule wurden im Einführungskonzept wie folgt festgelegt:

- Die Schulleitenden und Lehrpersonen kennen Ziele und Inhalte des Lehrplans und haben einen Überblick über dessen Aufbau.
- Schulleitende und Lehrpersonen setzen sich mit dem Hauptanliegen des Lehrplans auseinander.
- Lehrpersonen kennen jene Teile des Lehrplans, mit denen sie ihren jeweiligen Unterricht gestalten. Sie setzen den Lehrplan bei der Unterrichtsplanung und -durchführung ein und gestalten den Unterricht sowie die Lernkontrollen kompetenzorientiert.
- Die Schulleitenden steuern die lokale Umsetzung dieser Ziele und nutzen den zur Verfügung gestellten Support bedarfsgerecht.

3.5.3 Zuständigkeiten

Im Einführungskonzept wurde die kantonale Einführung als Aufgabe definiert, die in der gemeinsamen Verantwortung von Bildungsrat, AVS, Schulträgern, Schulleitenden und Lehrpersonen lag.

Als weitere wichtige Akteure wurden insbesondere die Anspruchsgruppen (KLV, VSLSG, SGV, Konvente und PK) bezeichnet, die in verschiedenen Projektgremien vertreten waren, sowie die PHSG, die in der Projektgruppe Einsitz hatte und bei der Weiterbildung für die Lehrpersonen (Basisthementage) den Lead hatte.

Die Umsetzung der Lehrpläneinführung als gemeinsame Aufgabe auf den verschiedenen Ebenen erforderte ein funktionierendes Zusammenspiel mit klar festgelegten Aufträgen, definierten Gestaltungsspielräumen und Entscheidungskompetenzen. Den einzelnen Akteuren waren dabei gemäss Einführungskonzept folgende Hauptaufgaben zugeordnet:

Bildungsrat

- Auftraggeber
- Strategische Steuerung der kantonalen Einführung

Amt für Volksschule

- Operative Prozesssteuerung durch Sicherstellung adäquater Controllingprozesse
- Bereitstellen von Weiterbildungsangeboten für Lehrpersonen und Schulleitende
- Unterstützung durch kantonale Begleitpersonen (KBP)
- Bereitstellen von Instrumenten und Planungshilfen für Schulleitende und Schulträger
- Weiterführende Beratung durch den Beratungsdienst Schule (BDS)
- Reporting zuhanden des Bildungsrates

Schulträger

- Strategische Steuerung der kommunalen Einführung
- Sicherstellung der Umsetzung kantonaler Vorgaben
- Reporting zuhanden des Amtes für Volksschule

Schulleitung

- Operative Steuerung des Einführungsprozesses
- Vertiefung in den Lehrplan bzw. in kompetenzorientiertes Lehren und Beurteilen im Rahmen der lokalen Schulentwicklung
- Unterstützung der Lehrpersonen im Rahmen der Personalführung und -entwicklung
- Reporting zuhanden der Schulträger

Lehrpersonen

- Vertiefung in den Lehrplan bzw. in kompetenzorientiertes Lehren und Beurteilen im Rahmen der Basisthementage, der lokalen Schulentwicklung sowie der individuellen Weiterbildung
- Anwendung des Lehrplans Volksschule als verbindliche Grundlage für Unterrichtsplanung und -gestaltung ab Vollzugszeitpunkt
- Anpassung der verwendeten Unterrichtsmaterialien
- Schrittweise Umsetzung von kompetenzorientiertem Lehren und Beurteilen in der eigenen Unterrichtspraxis

3.5.4 Steuerung der lokalen Einführung

Die Verantwortung für die Schulqualität liegt bei den Schulträgern. Sie steuern die lokale Schulentwicklung und setzen die Themen. Vor diesem Hintergrund erachtete es der Bildungsrat als sinnvoll, dass die Ausgestaltung der Lehrpläneinführung und die Setzung inhaltlicher Schwerpunkte lokal in den einzelnen Schulen erfolgen sollte.

Schulträger und Schulleitende steuerten also den lokalen Einführungsprozess in eigener Verantwortung. Dennoch war der Bildungsrat darauf angewiesen, bezüglich Prozessverlauf über grundlegende Informationen zu verfügen, um allfällige daraus abzuleitende Massnahmen auf kantonaler Ebene vorbereiten und umsetzen zu können. Gleichzeitig sollten der Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum der Schulträger respektiert und die geforderten Reportingprozesse auf ein Minimum reduziert werden.

Folgende Berichte mussten verpflichtend dem AVS zugestellt werden:

- Einführungsplanung (nach Besuch der Basisthementage);
- Standortbestimmungen (jährlich);
- Schlussbericht (nach Abschluss der gewählten Einführungsdauer von 2 oder 3 Jahren).

Zur Erstellung der Standortbestimmungen und der Schlussberichte stand den Schulen ein strukturiertes Formular zur Verfügung. Es bestand zudem die Möglichkeit, unter der Rubrik «offene Bemerkungen» weitere Aspekte auszuführen.

Den Schulleitenden wurde weiter ein Instrument zur Evaluation der Lehrplanumsetzung zur Verfügung gestellt (Kriterien für die erfolgreiche lokale Einführung des Lehrplans Volksschule; Einschätzung zum Zeitpunkt des Projektabschlusses).

Nach der Auswertung der jährlichen Berichte durch das AVS – zeitweise waren über 100 Berichte innerhalb desselben Zeitraums eingegangen – wurden die Schulleitenden eingeladen, an einer Veranstaltung mit Mitgliedern der Projektgruppe die Erkenntnisse aus den eingegangenen Berichten zu diskutieren und zu reflektieren.

Die Berichte der Schulen gaben wertvolle Hinweise für die weitere Projektplanung auf kantonaler Ebene. So wurden etwa Anpassungen vorgenommen oder neue unterstützende Dienstleistungen entwickelt (vgl. Kap. 4.2.2.b). Ebenso wurde das Programm Weiterbildung Schule aufgrund der eingegangenen Rückmeldungen weiter angereichert (vgl. Kap. 5.3).

Der Bildungsrat wurde in regelmässigen Abständen über die Auswertung der eingegangenen Standort- und Schlussberichte informiert.

3.5.5 Kommunikation

Das Projekt Lehrplan 21 der D-EDK stand im Kanton St.Gallen, aber auch gesamtschweizerisch im Fokus der Öffentlichkeit und fand auch Eingang in die politischen Diskussionen (vgl. Anhang 2: Vorstösse zum Lehrplan im Kantonsrat). Um eine nachhaltige Einführung des Lehrplans in der lokalen Schul- und Unterrichtsentwicklung zu unterstützen und zu fördern, wurde einer offenen Informationspolitik eine grosse Bedeutung zugesprochen. Das vom Bildungsrat in Auftrag gegebene Informations- und Kommunikationskonzept war darauf ausgerichtet, laufend und transparent zu kommunizieren. Neben den primären (Schulträger, Schulleitende, Lehrpersonen) und sekundären Dialoggruppen (Konvente, Verbände, Politik usw.) wurde auch die Öffentlichkeit adressiert. Dabei wurde v.a. auf die bestehenden Kommunikationskanäle und Informationsmedien des Amtes für Volksschule zurückgegriffen (Flyer/Broschüre, Informationsmappen, Homepage, Info-Bulletin Spezial, Schulblatt-Rubrik «Unterwegs zum neuen Lehrplan»).

Im Informations- und Kommunikationskonzept wurden vier Kommunikationsziele festgehalten:

- *Grundlage für jetzt und in Zukunft schaffen*
Der neue Lehrplan schafft eine Basis für eine nachhaltige und beständige Entwicklung im Schulwesen.
- *Zweck und Ziel eines Lehrplans verstehen*
Es ist verständlich, was ein Lehrplan ist, welche Bedeutung er für die öffentliche Schule hat und welche Ziele damit verfolgt werden. Der Lehrplan sichert den erfolgreichen Übertritt unserer Schülerinnen und Schüler in das Berufsleben.
- *Transparenz*
Alle Dialoggruppen werden adressatengerecht, umfassend und frühzeitig über die Entwicklungen im kantonalen Projekt informiert. Zudem stehen Supportangebote zur Verfügung.
- *Vertrauen schaffen und Potenzial aufzeigen*
Offene Fragen, Anliegen und Bedenken werden frühzeitig antizipiert und geklärt, auch wird ein Austausch ermöglicht. Die Anspruchsgruppen erkennen das Potenzial eines Lehrplans.

Im Weiteren wurden sieben Grundbotschaften formuliert, die bei der Lehrplaneinführung im Zentrum stehen sollten und für die Kommunikation während der gesamten Projektdauer leitend waren:

- Ein Lehrplan ist verbindliches Steuerungsinstrument und formuliert den Auftrag der Gesellschaft an die Schule.
- Wissen und Kompetenzen unserer Kinder sind Grundlage für eine erfolgreiche Berufs- und Ausbildungsphase.
- Der Lehrplan baut auf Vertrautem und Bewährtem auf und entwickelt es weiter.
- Der Lehrplan bietet Chancen für Unterrichts- und Schulentwicklung.
- Die Wirkung des Lehrplans zeigt sich in der lokalen Umsetzung und der Einbettung in den Schulalltag.
- Der Lehrplan wird sorgfältig und beharrlich eingeführt.
- Der Lehrplan schafft eine gemeinsame Sprache.

4 Einführung an den Schulen

Ziel des Projekts Lehrplan Volksschule war es, das neue Regelwerk als Grundlage für den Volksschulunterricht zu etablieren. Bei der Einführung wurde bezugnehmend auf die Grundsätze des Einführungskonzepts grosser Wert auf die gemeinsame Verantwortung gelegt. Die Schulen konnten die Einführung im Rahmen ihrer lokalen Schulentwicklung gestalten und wurden dabei vom Kanton mit obligatorischen Weiterbildungs- und Informationsveranstaltungen sowie weiteren Supportangeboten unterstützt.

4.1 Einführungselemente

Die Lehrpläneinführung für die Schulen gliederte sich in die in der nachfolgenden Abbildung aufgeführten Elemente, die anschliessend genauer beschrieben werden.

Darin wird mit «t» jener Zeitpunkt bezeichnet, an welchem die Lehrpersonen einer Schule die obligatorische kantonale Weiterbildung Basisthemen PHSG besuchten. Aktivitäten, welche oberhalb dieses Zeitpunktes aufgeführt sind, fanden entsprechend früher, jene unterhalb später auf der Zeitachse statt. Die Einführung der Schulen erfolgte gestaffelt.

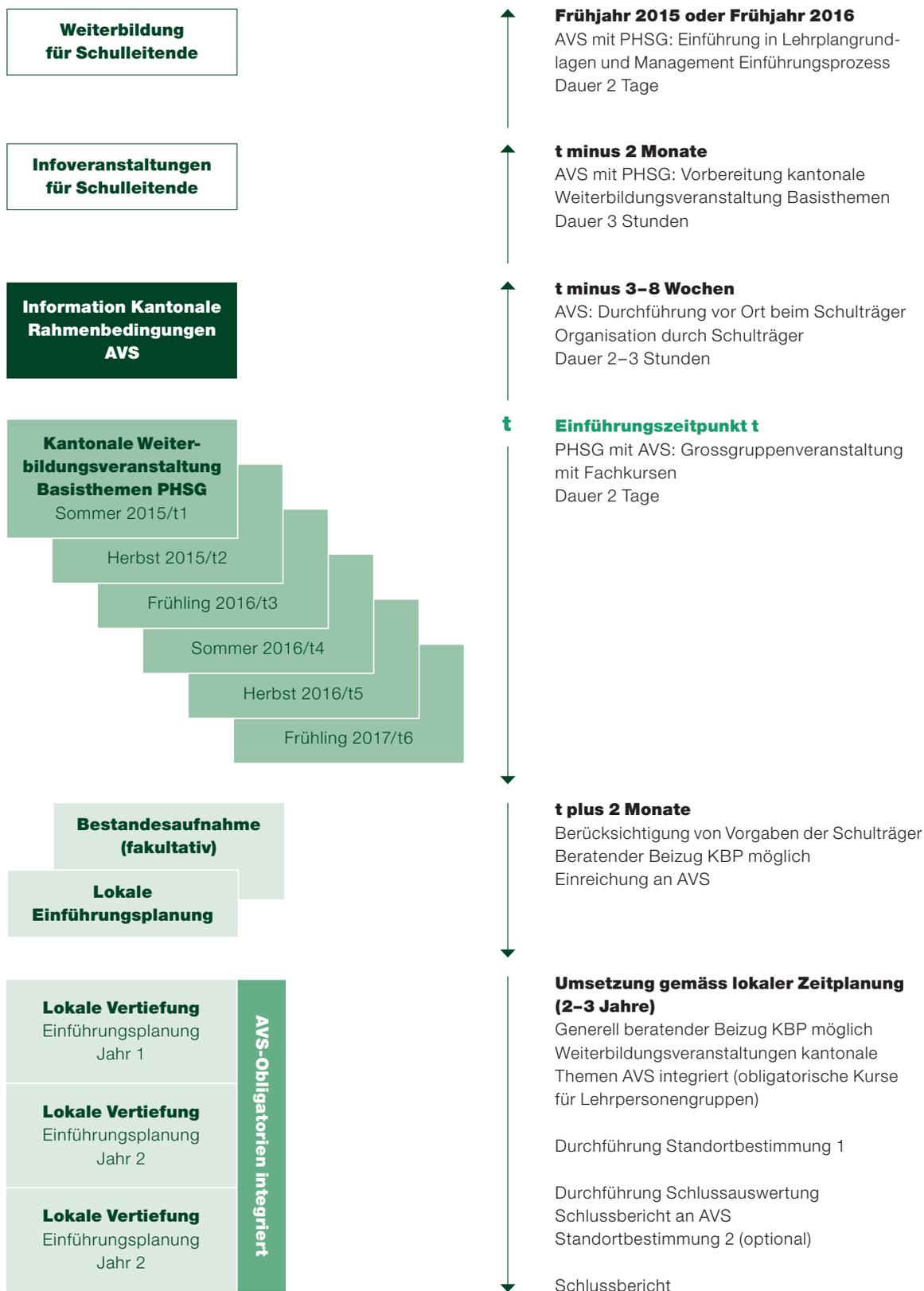


Abbildung 7: Einführungsphasen und -elemente

4.1.1 Weiterbildung für Schulleitende

Im Vorfeld der Lehrpläneinführung für Lehrpersonen besuchten die Schulleitenden eine zweitägige Weiterbildung, die zweimal angeboten wurde. Zum einen war es das Ziel, den Leitungspersonen einen inhaltlichen Vorsprung zu ermöglichen. In ihrer Funktion als lokale Umsetzungsverantwortliche mussten sie frühzeitig inhaltlich Kenntnis davon haben, was auf die Volksschule zukam. Zum anderen bearbeiteten die Teilnehmenden auch Steuerungsfragen und Aspekte des Projektmanagements.

Für die Projektgruppe und die Kursleitenden der PHSG bot die Weiterbildungsveranstaltung die Möglichkeit, einzelne Elemente der bevorstehenden Basisthementage zu erproben. Dadurch erhielten sie Hinweise zur Optimierung.

4.1.2 Infoveranstaltung für Schulleitende

Zwei Monate vor den Basisthementagen begrüßte die Projektgruppe Lehrplan Volksschule jene Schulleitenden, die mit ihren Teams in naher Zukunft die lokale Lehrpläneinführung starten würden. Im Zentrum dieser Veranstaltung standen konkrete organisatorische Fragen zu den Aufgaben der Schulleitenden an den Basisthementagen sowie während des gesamten Einführungsprozesses.

Die Infoveranstaltung zu diesem Zeitpunkt wurde ab der zweiten Durchführung der Basisthementage eingerichtet, nachdem sich gezeigt hatte, dass die Schulleitenden teilweise zu wenig gut informiert waren über ihre Rolle und Aufgaben im bevorstehenden Prozess.

4.1.3 Information kantonale Rahmenbedingungen AVS

Die Veranstaltung «Information kantonale Rahmenbedingungen AVS» fand wenige Wochen vor dem Besuch der Basisthementage statt. Zwischen Juni 2015 und März 2017 wurden 101 Veranstaltungen bei den öffentlichen Schulträgern im Kanton St.Gallen durchgeführt.

Die Teilnehmenden erhielten von den Referierenden des AVS Informationen über die Entwicklung des Lehrplans und dessen Bedeutung für den Schulalltag, die Struktur und den inhaltlichen Aufbau wie auch über die dazugehörigen Rahmenbedingungen im Kanton St.Gallen. Damit wurden die Voraussetzungen geschaffen, dass die Teilnehmenden an den Basisthementagen in die Fachbereiche, und somit in die Methodik und Didaktik des Lehrplans, gezielt und direkt einsteigen konnten und sich nicht zuerst mit Fragen zu den Rahmenbedingungen beschäftigen mussten.

Die Veranstaltungen für Lehrpersonen, Schulleitende sowie für Behördenmitglieder wurden an den Schulen vor Ort durchgeführt und durch die verantwortlichen Schulträger organisiert. Den Teilnehmenden wurde eine regelmässig aktualisierte Broschüre mit Informationen zum Lehrplan und zum Einführungsprozess zur Verfügung gestellt.

Für die Lehrpersonen von Sonder- und Privatschulen wurden ebenfalls Informationsveranstaltungen durchgeführt. Zudem wurden den weiterführenden Schulen und Brückenangeboten (Berufsfach- und Mittelschulen) Informationsveranstaltungen für ihre Lehrpersonen angeboten.

4.1.4 Basisthementage

Die zweitägigen Basisthementage dienten der inhaltlichen Auseinandersetzung mit dem Lehrplan und dem kompetenzorientierten Unterrichten. Sie wurden durch die PHSG unter Mitwirkung des AVS konzipiert und geleitet. Im Fokus der Veranstaltung standen Fragen der didaktischen Umsetzung: Wie zeichnet sich ein kompetenzorientierter Unterricht aus? Worauf kann didaktisch aufgebaut werden, und was wird neu? Was bedeutet der Lehrplan für die Beurteilung? Wie können überfachliche Kompetenzen integriert gefördert werden? Und wie können die bestehenden Lehrmittel genutzt werden? Einleitend wurden folgende pädagogischen Grundlagen vertieft: das dem Lehrplan zugrundeliegende Konzept der Kompetenzorientierung, gute Lernaufgaben sowie der vollständige Lernzyklus.

Konzeptioniert waren die Basisthementage als Teamanlass für verschiedene Schulhausteams und nicht als individuelle Weiterbildung für Lehrpersonen. Die gewählte Form der Grossgruppenveranstaltung (ca. 250 Personen) ermöglichte es, verschiedene Kurse in kleineren Gruppengrössen von ca. 25 bis 30 Personen zeitgleich anzubieten. Anmeldung und Zuweisung zu den Kursangeboten erfolgten durch die Schulleitenden. Damit konnten die einzelnen Lehrpersonen Gehörtes und Gelerntes wiederum ins Team einbringen. Aus diesem Grund bildeten Verarbeitungsphasen in den Teams die jeweiligen Tagesabschlüsse. Die Lehrpersonen vertieften sich exemplarisch in einzelne Fachbereiche des Lehrplans und waren aufgefordert, ihr Wissen und ihre Erfahrungen aus den Kursen zu teilen (vgl. Abbildung 8). Die Schulleitenden wurden angewiesen, diese Wissensmultiplikation zu organisieren. In der Konzeption wurde davon ausgegangen, dass sich in den Fachkursen erworbene methodisch-didaktische Lerninhalte von einem Fachbereich in einen anderen übertragen lassen.

Den Basisthementagen lag folgendes Konzept zugrunde:

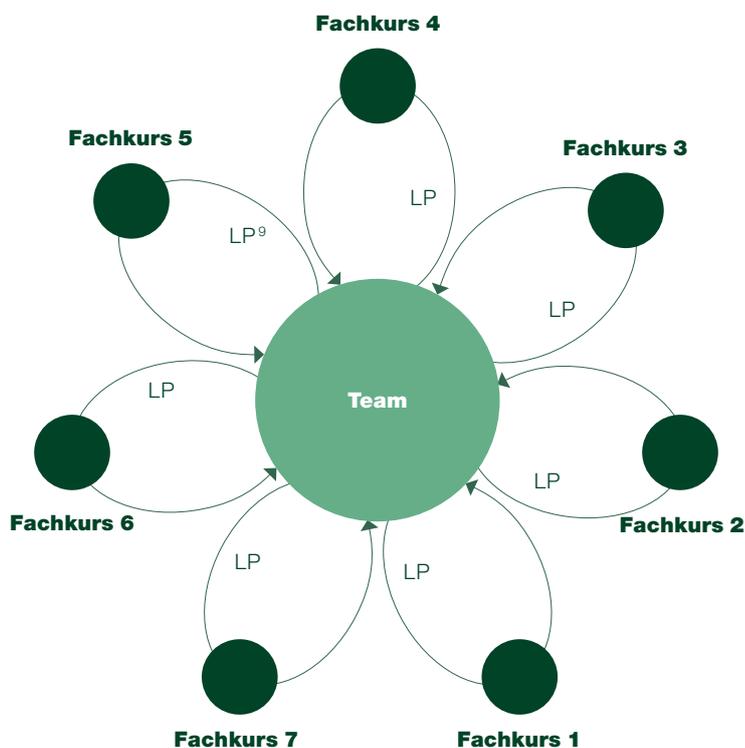


Abbildung 8: Konzept Fachkurse Basisthementage

Insgesamt fanden 26 Durchführungen der Basisthementage an 9 Orten statt (Heerbrugg, Wattwil, Gossau, Sargans, Rapperswil-Jona, Montlingen, St.Gallen, Wil, Uznach), und zwar zu folgenden Zeitpunkten jeweils während der Schulferien: Sommer 2015, Herbst 2015, Frühling 2016, Sommer 2016, Herbst 2016, Frühling 2017.

Insbesondere im ersten Jahr der Durchführung wurden aufgrund der Erfahrungen und Rückmeldungen Anpassungen bei Ablauf und Inhalt der Basisthementage vorgenommen, die sich in der Folge bewährten. Dabei wurde auch der angeleitete Austausch unter den Schulleitenden gestärkt. So konnten während der Referate und Fachkurse aufgetauchte Fragen, die in den mehrmals stattfindenden Team-Austauschrunden zu reden gaben, rasch besprochen und beantwortet werden.

4.1.5 Weiterbildungsveranstaltungen kantonale Themen AVS

Ergänzend zu den bereits beschriebenen Informationsveranstaltungen und den Basisthementagen wurden zentrale Inhalte für bestimmte Lehrpersonengruppen definiert und die dazugehörigen Kursangebote durch den Bildungsrat als verpflichtend erklärt. Bei der Auswahl und beim Umfang der verbindlichen Einführungselemente war es die Absicht, zumindest eine minimale Grundlage im Sinn eines Grundkurses zu legen und weitere, vertiefende Angebote im Rahmen des fakultativen Kursangebots für die lokale und individuelle Vertiefung anzubieten.

Folgende Kurse wurden vom Bildungsrat für die jeweiligen Zielgruppen für obligatorisch erklärt und während mehrerer Jahre angeboten:

Thema	Zielgruppe	Dauer
Deutschschweizer Basisschrift	Lehrpersonen der 1.– 3. Primarklasse	1 Tag
Wirtschaft, Arbeit, Haushalt (WAH)	Lehrpersonen der Oberstufe, die WAH unterrichten	4 Tage
Medien und Informatik (MI)	Lehrpersonen, die MI in einer 5. oder 6. Primarklasse oder in der Oberstufe unterrichten	1 Tag
Einführung Lehrmittel Französisch «dis donc!»	Lehrpersonen, die Französisch unterrichten	1 Tag
Fremdsprachendidaktik	Lehrpersonen mit altrechtlichem Diplom ohne Nachqualifikation Englisch, die Französisch unterrichten	1 Tag

Abbildung 9: Verbindliche Weiterbildungsveranstaltungen

Von der Teilnahme an den verpflichtenden Weiterbildungen waren einige Lehrpersonengruppen stärker, andere kaum betroffen. Die Schulleitenden koordinierten den Besuch von Kursen und Abrufangeboten vor Ort und stellten die Einhaltung der Verpflichtung ihrer Lehrpersonen sicher.

4.1.6 Lokale Einführungsplanung

Nebst den obligatorischen kantonalen Einführungsveranstaltungen haben sich die Schulteams im Rahmen der lokalen Schulentwicklung während insgesamt sechs Tagen in einem Zeitraum von zwei oder drei Jahren in die Einführung des Lehrplans vertieft. Die inhaltlichen Schwerpunkte dieser Auseinandersetzung wurden vor dem Hintergrund der aktuellen Situation in der Schuleinheit definiert und

im Rahmen einer lokalen Einführungsplanung festgelegt. Dabei spielten die strategischen Vorgaben der Schulträger, die bisherigen Aktivitäten in der Unterrichtsentwicklung, die bestehende Haltung gegenüber Veränderungen im Allgemeinen und gegenüber dem neuen Lehrplan im Besonderen sowie die Anliegen und Bedürfnisse von Schulleitenden und Lehrpersonen eine entscheidende Rolle.

4.1.7 Lokale Vertiefung

Im Vordergrund der lokalen Vertiefung standen neben schulinternen Weiterbildungen (Abrufkurse) im engeren Sinn auch selbstorganierte Arbeitsformen zur Vorbereitung der praktischen Umsetzung im Unterricht. Entsprechend waren unterschiedliche Formate möglich (z. B. Weiterbildungstage, Impulsreferate, Workshops, Arbeit in Unterrichtsteams/ professionellen Lerngemeinschaften, fachdidaktische Coachings).

Inwieweit die Lehrpersonen darüber hinaus individuelle Weiterbildungen zum Thema besuchten, war Gegenstand der Mitarbeitendengespräche zwischen Schulleitenden und Lehrpersonen.

Um die unterschiedlichen Bedürfnisse der einzelnen Schulen abdecken zu können, stellte der Bereich «Weiterbildung Schule» (WBS) ab Kalenderjahr 2016 ein Angebot an Abrufkursen für Teams sowie an Kursangeboten für Einzelpersonen mit lehrplanrelevanten Themen zur Verfügung.

Zusätzlich stellten die Regionalen Didaktischen Zentren (RDZ) spezifische Angebote zur konkreten Umsetzung des Lehrplans Volksschule mittels guter Lernaufgaben bereit. Ab 2015 nahmen alle RDZ-Lernarrangements Bezug auf die Kompetenzen im Lehrplan. Es wurden bewusst Themen ausgewählt, die für die Lehrpersonen neu (z. B. Medien und Informatik: «Codes und Tricks»/«Analog und Digital» oder Natur, Mensch, Gesellschaft: «Menschenrechte – Kinderrechte – Demokratie») bzw. für bestimmte Gruppen ungewohnt waren (z. B. «Markt» oder «Mit Kraft und Köpfchen» für den 1. und 2. Zyklus).

Die positive Resonanz auf die RDZ-Angebote zeigte sich in den Besuchszahlen: Nutzten zwischen 2012 und 2015 jeweils jährlich 3'000 bis 4'000 Schülerinnen und Schüler die Lernarrangements, steigerten sich die Zahlen während der Lehrpläneinführung auf rund 6'000. Auch die Anzahl Kursbesuche von Lehrpersonen erlebte einen Aufschwung von 1'100 im Jahr 2015 auf 1'900 im Jahr 2018. Es kamen vermehrt ganze Teams in die RDZ, um gemeinsam am Beispiel der konkreten Unterrichtsarrangements lehrplanorientiertes Lernen zu diskutieren.

4.2 Kantonaler Support

Bei der Projektplanung wurden verschiedene Dienstleistungen als Unterstützung für die Schulen für ihre lokale Einführung beschlossen und umgesetzt. Zudem wurde mit den Impulstreffen im Lauf der Projektumsetzung ein neues Format geschaffen, das dem Support der Schulleitenden in ihrer Funktion als lokale Verantwortliche der Lehrpläneinführung diene.

4.2.1 Anreize

Der Kanton zahlte den Schulen an ihre lokale Einführung in den Lehrplan Volksschule einen Pro-Kopf-Beitrag von CHF 100 pro Lehrperson bzw. einen Grundbeitrag von CHF 3'000 für kleinere Schulen. Ein Drittel dieses Beitrags wurde nach Einreichen der lokalen Einführungsplanung über-

wiesen, der Rest nach Prüfung des Schlussberichts am Ende der zwei- oder dreijährigen lokalen Einführungsphase.

Sämtliche obligatorischen Weiterbildungsveranstaltungen für Schulleitende und Lehrpersonen wurden vollumfänglich vom Kanton finanziert. An den Kosten für Abrufkurse, die in Zusammenhang mit der Lehrpläneinführung von den Schulen direkt bei der PHSG gebucht wurden, beteiligte sich der Kanton, so dass die Kosten für die Schulträger reduziert werden konnten.

4.2.2 Fachliche Unterstützung

Zum fachlichen Supportangebot für die Einführung gehörten insbesondere die KBP sowie die Impulstreffen.

4.2.2.a Kantonale Begleitpersonen (KBP)

Zur Beratung und Begleitung für die Gestaltung des Einführungsprozesses wurden den Schulleitenden und Schulbehörden KBP zur Verfügung gestellt. Die KBP verfügen über einen Beratungshintergrund und kennen sich im Bildungswesen aus. In der ersten Projektphase wurden sie den Schulen zugeteilt und die Nutzung für verbindlich erklärt. Nach ersten Erfahrungen wurden Anpassungen vorgenommen: Der Bezug der Dienstleistung KBP wurde fakultativ und die Schulen konnten bei Bedarf ihre Beratungsperson aus einer Liste selbst auswählen. Nach dieser Anpassung wurde das Angebot KBP nur noch vereinzelt genutzt. Parallel dazu wirkten die KBP bis Projektende als begleitende Fachgruppe für die Projektgruppe.

4.2.2.b Impulstreffen

Die Impulstreffen wurden als Angebot für Schulleitende im Rahmen der lokalen Vertiefung der Lehrpläneinführung geschaffen. Die halbtägigen Veranstaltungen zu spezifisch lehrplanrelevanten Themen starteten 2018. Dreimal im Jahr wurde ein neues Thema bearbeitet und es fanden je Thema Durchführungen in mehreren Regionen statt, in der Regel drei. Weiterbildung, Praxistransfer, Austausch und Vernetzung waren die übergeordneten Zielsetzungen. Es sollte Gelegenheit geboten werden, relevante Themen im Kontext der Umsetzung des neuen Lehrplans Volksschule vertieft zu diskutieren.

Den Impulstreffen liegt das Rollenverständnis zugrunde, wonach Schulleitende eine pädagogische Führungsfunktion haben, die das umsichtige Planen und Steuern von Schul- und Unterrichtsentwicklungsprozessen beinhaltet. Um die Qualität an ihren Schulen sichern und weiterentwickeln zu können, müssen Schulleitende relevante Schul- und Unterrichtsentwicklungsthemen kennen und deren fachliche Bedeutung verstehen. Damit verbunden ist ein Interesse notwendig, wie entsprechende Lernprozesse in der Schule angestossen, geplant und gesteuert werden können.

Die Zusammenarbeit von Schulleitenden, der Projektgruppe und anderen Fachpersonen an den Impulstreffen ist «auf Augenhöhe» erfolgt. Die unterschiedlichen Erfahrungshintergründe bereicherten den Dialog und ermöglichten das Gewinnen neuer Erkenntnisse bei allen Beteiligten. Gemeinsam wurden aktuelle Frage- und Problemstellungen diskutiert und umsetzbare Lösungsansätze entwickelt.

Die bis Frühjahr 2020 durchgeführten Impulstreffen widmeten sich folgenden Themen:

Zeitpunkt	Thema	Anz. Teilnehmende
Winter 2017/18	Eine kompetenzorientierte Aufgabenkultur entwickeln	65
Frühjahr 2018	Im Zeugnis Leistungen beurteilen und belegen	62
Herbst 2018	NMG ¹⁰ -Unterricht kompetenzbasiert planen und durchführen	34
Winter 2018/19	Lehrpersonen kompetenzorientiert fördern und beurteilen	77
Frühjahr 2019	Neue Medien – eine Lehr- und Lernkultur aufbauen im Team	34
Herbst 2019	Überfachliche Kompetenzen fördern	40
Frühjahr 2020	Beurteilungs- und Kompetenzraster	13 ¹¹

Abbildung 10: Impulstreffen

4.2.3 Informationsangebote

Wichtige Informationen wurden regelmässig aufbereitet und den Schulen zur Verfügung gestellt.

4.2.3.a Analyse der inhaltlichen Veränderungen: «Auf einen Blick»

Der Lehrplan Volksschule brachte neben dem neu ausgeführten, didaktischen Prinzip der Kompetenzorientierung verschiedene Veränderungen beim Inhalt der Fachbereichslehrpläne im Vergleich zu seinem Vorgänger.

Die Projektgruppe hat die Inhalte des abgelösten und des neuen Lehrplans vergleichen lassen, die Veränderungen in den einzelnen Fachbereichen festgehalten und sie in Form der Leporello-Serie «Auf einen Blick» für die Lehrpersonen zusammengestellt. Es wurde aufgezeigt, wo im Übergang zum neuen Lehrplan die grossen Neuerungen bei den Inhalten stattfanden und wo es zu keinen grossen Änderungen kam. Wichtig war es, nicht nur die neuen, zusätzlichen Themen aufzuführen, sondern auch darauf hinzuweisen, was nicht mehr zum Schulstoff gehörte oder welche Inhalte an Gewicht verloren haben.

Die aufbereiteten Analyseergebnisse zeigten auf, worauf bei der Unterrichtsplanung und -vorbereitung ein besonderes Augenmerk zu richten war. Sie waren jedoch nicht als Lehrplanersatz gedacht, sondern dienten als Wegweiser im Lehrplan Volksschule. Die Leporellos wurden zusammen mit den entsprechenden Botschaften verbreitet. Nach der Veröffentlichung der Serie «Auf einen Blick» nahm der Wunsch der Schulen nach vom Kanton bereitgestellten Kompetenzrastern und Themenlisten deutlich ab, wie sich in den lokalen Berichten zur Standortbestimmung und zum Abschluss der Lehrpläneinführung zeigte.

4.2.3.b Laufend aktualisierte Broschüren

Von Frühjahr 2015 bis Frühjahr 2017 wurde die Broschüre «Einführung und Umsetzung» zwei- bis dreimal pro Jahr aktualisiert und allen Lehrpersonen zu jenem Zeitpunkt abgegeben, zu dem sie ihre lokale Lehrpläneinführung starteten. Die Broschüre umfasste aktuelle Informationen zum Lehrplan allgemein, zu den kantonsspezifischen Regelungen und Rahmenbedingungen, zum Einführungsprozess und zu Entwicklungen in den einzelnen Fachbereichen. Weiter wurden der aktuelle Stand im Bereich der Lehrmittel und die Lektionentafel für alle Stufen abgebildet.

10 Natur, Mensch, Gesellschaft.

11 Das Impulstreffen zu Beurteilungs- und Kompetenzrastern konnte aufgrund der Covid-19-Pandemie im Frühjahr 2020 nur einmal durchgeführt werden und wird zu einem späteren Zeitpunkt erneut angeboten.

Gerade in der Zeit zwischen dem Erlass Lehrplan (Juni 2015) und dem Vollzug (August 2017) gab es auf kantonaler Ebene noch diverse Fragen zu klären. Die Abhängigkeit von den weiteren am Lehrplan 21 beteiligten Kantonen führte u.a. dazu, dass 2015 noch nicht alle Voraussetzungen klar waren. Besonders im Bereich der Lehrmittel standen zu jener Zeit zahlreiche Neuentwicklungen oder Überarbeitungen an. Die Broschüre «Einführung und Umsetzung» stellte alle paar Monate die Entwicklungen der rollenden Planung vor und hielt die Schulen auf dem aktuellen Stand im Projektverlauf. Parallel dazu wurden die sich verändernden Inhalte auf der Homepage stets ausgeführt. Im Sommer 2017, zum Zeitpunkt des Vollzugs des Lehrplans Volksschule, wurde zuhanden der Lehrpersonen zudem die Broschüre «Das Wichtigste in Kürze» erstellt, in der alle kantonalen Konkretisierungen und Hinweise zum Lehrplan zusammengefasst wurden.

4.2.3.c Unterstützende Kommunikationsmittel für die Schulen

Das Informieren der Eltern ist Aufgabe der Schulträger und erfolgt lokal. Vom Kanton wurden die Schulen im Rahmen der Lehrpläneinführung mit folgenden Dienstleistungen unterstützt:

- Zwei Elternflyer zum neuen Lehrplan zu zwei verschiedenen Zeitpunkten (2015 und 2017)
- Präsentationsfolien über den Lehrplan zur Verwendung an schulischen Elternveranstaltungen
- Angebot: Referierende für Elternveranstaltungen zum Lehrplan
- Film: «Mit dem neuen Lehrplan unterwegs» (in Zusammenarbeit mit den Kantonen TG und AR)
- Bereitstellung von diversen Informationen auf der Homepage des Kantons

5 Weitere Anpassungen und Tätigkeiten

Mit dem Vollzug des Lehrplans Volksschule auf das Schuljahr 2017/18 wurden Handreichungen, Orientierungs- und Umsetzungshilfen für im Unterricht relevante Themen erstellt und die notwendigen Anpassungen an den kantonalen rechtlichen Grundlagen vorgenommen. Eine weitere wichtige Tätigkeit stellte die Ausrichtung der obligatorischen Lehrmittel und der Weiterbildungsangebote auf den Lehrplan Volksschule dar. Schliesslich wurden auch die Schnittstellen zu den weiterführenden Schulen der Sekundarstufe II bearbeitet.

5.1 Unterstützungsmaterial

Zuhanden der Schulen wurden verschiedene Unterlagen für die Umsetzung erstellt:

- Rahmenbedingungen für den Unterricht in Ethik, Religionen, Gemeinschaft (März 2016)
- Merkblatt «Religionsunterricht der Kirchen» (März 2016)
- Umsetzungshilfe Hausaufgaben sowie Hinweise für Schulleitende (Juni 2016)
- Rahmenbedingungen für die Fächer Oberstufe (März 2017)
- Wegleitung «Selbständige Projektarbeit im letzten Schuljahr» (März 2017)
- Faktenblatt Sekundarstufe I – Sekundarstufe II (März 2017)
- Faktenblätter zum Fachbereich Medien und Informatik (August 2017)
- Umsetzungshilfe zum Tastaturschreiben (August 2018)
- FAQ Beurteilung (September 2018)
- Umsetzungshilfe «Rahmenkonzept Berufswahlvorbereitung» (Mai 2019)

5.2 Überarbeitung kantonalen Grundlagen

Der Lehrplan Volksschule wurde zum Anlass genommen, die kantonalen Weisungen, Kreisschreiben, Reglemente und Merkblätter für die Volksschule zu überprüfen und gegebenenfalls zu überarbeiten oder aufzuheben. In den Jahren 2018 und 2019 wurden diverse Anpassungen und Aufhebungen durch den Bildungsrat beschlossen. Es wurde dabei darauf geachtet, dass die neuen Fassungen sowohl den aktualisierten Grundlegendendokumenten Lehrplan Volksschule und Sonderpädagogik-Konzept (Vollzug seit 2015) wie auch dem Berufsauftrag (Vollzug seit 2015) und dem Personalpool (Vollzug seit 2017) entsprachen.

Mit der Broschüre «fördern und fordern» besteht bereits seit dem Jahr 2008 ein Beurteilungskonzept, das eine kompetenzorientierte Beurteilung ermöglicht. In der ersten Projektphase wurde dieses im Rahmen eines eigenen Teilprojekts innerhalb der «Kantonalen Anpassungen» überprüft. Das Teilprojekt Beurteilung wurde im Sommer 2015 abgeschlossen. Die

zwingenden formalen Anpassungen im Bereich Beurteilung im Zusammenhang mit dem Vollzug des Lehrplans Volksschule sowie dem XVIII. Nachtrag zum Volksschulgesetz wurden im September 2017¹² verabschiedet. Betroffen davon waren die Anpassung der Notencodes, die Festlegung der Bilanzierung der Fachleistungen im Zeugnis und die formale Anpassung der Zeugnisformulare (inkl. Neugestaltung). Unabhängig vom Projekt Lehrplan Volksschule erteilte der Bildungsrat im Jahr 2017 den Auftrag zur Evaluation der effektiven Beurteilungspraxis vor Ort auf allen Stufen. Die Ergebnisse dienten als Grundlage für die Erarbeitung des Reglements über Beurteilung, Promotion und Übertritt in der Volksschule, das der Bildungsrat im Juni 2019 mit Vollzug ab 1. August 2020 erlassen hat. Aufgrund der verschiedenen Massnahmen zur Bekämpfung des Covid-19-Virus ab dem 16. März 2020 wurde der Vollzug des Reglements auf den 1. August 2021 verschoben.

5.3 Weiterbildung

Gezielte, individuell angeordnete Weiterbildung in ausgewählten Fachbereichen mit grösseren inhaltlichen Veränderungen sicherte einen minimalen Standard als Basis für weitere Arbeiten und Vertiefung (vgl. Kap. 4.1.5). Für den Schwerpunkt «Medien und Informatik» sowie den Schwerpunkt «Fremdsprachendidaktik» und «Einführung Lehrmittel <dis donc!>»¹³ wurden Kurskader aufgebaut.

Das breite Angebot an weiteren Kursen und Abrufkursen zu Lehrplanthemen wurde so gestaltet, dass der Schulführung vor Ort eine Auswahl an Inhalten und Formaten zur Einbettung in die lokale Einführungsplanung zur Verfügung stand und sie entscheiden konnte, welche Angebote genutzt wurden. Dabei standen Formate für Teams und ganze Schulen im Fokus. Das spezifische Angebot zur Lehrplaneinführung wurde mittels Leporello an die Schulleitenden kommuniziert. Dieses Vorgehen ermöglichte die Steuerung des Prozesses auf Ebene Schulführung, ohne die Ebene der einzelnen Lehrpersonen zu vernachlässigen.

5.4 Lehrmittel

Die vom Bildungsrat mit einem Status versehenen Lehrmittel wurden in Absprache mit der Schulpraxis auf die Kompatibilität zum neuen Lehrplan geprüft. Daraufhin wurde den Schulen eine Übersicht über die für die Jahre 2015 bis 2020 zur Verfügung stehenden Lehrmittel abgegeben. Diese Übersicht orientierte sich an den verfügbaren Lehrmitteln des Lehrmittelverlags St.Gallen, an einer von der Interkantonalen Lehrmittelzentrale (ilz) zur Verfügung gestellten Übersicht über zu erwartende Lehrmittel aus anderen Verlagen und an den zugänglichen Informationen von privaten Verlagen der Deutschschweiz.

Während der Zeit der Lehrplaneinführung wurden die Lehrmittel im Rahmen des ordentlichen Verfahrens geprüft sowie durch den Bildungsrat allenfalls mit einem Status (obligatorisch, alternativ-obligatorisch, empfohlen) versehen. Zudem entwickelte der Lehrmittelverlag St.Gallen verschiedene Eigenproduktionen (<dis donc!> [in Zusammenarbeit mit dem Lehrmittelverlag Zürich], <inform@21>, <WAHandeln>).

5.5 Schnittstellen

Wenn die Unterrichtsgrundlagen der Volksschule und damit Lerninhalte und Didaktik aktualisiert werden, so hat dies Auswirkungen auf die nachfolgenden Schulstufen, auf ihre Lehrpersonen und – davon ist auszuge-

12 Nachtrag vom 15. September 2017 zu den Weisungen zur Beurteilung in der Schule und II. Nachtrag vom 15. September 2017 zum Promotions- und Übertrittsreglement (SchBl 2017, Nr. 10).

13 Das Einführungskonzept für das Lehrmittel «dis donc!» erfolgte in Zusammenarbeit mit dem Kanton Zürich.

hen – auf ihre Lehrpläne. Im Rahmen des Projekts Lehrplan Volksschule wurde frühzeitig die Zusammenarbeit mit den Vertretern des Amtes für Berufsbildung (ABB) und des Amtes für Mittelschulen (AMS) gesucht, um zu prüfen, ob und wann Anpassungen bei den Aufnahmeprüfungen für die Mittelschulen und die Berufsmaturität nötig sind. Es wurde ein Faktenblatt Sekundarstufe I – Sekundarstufe II erstellt. Zudem hatten ABB und AMS von Beginn an Einsitz in der Impulsgruppe, und es fanden diverse Informationsveranstaltungen an den kantonalen Berufsfach- und Mittelschulen statt.

6 Prozessbegleitende und -abschliessende Evaluationen

Im Rahmen des Projekts Lehrplan Volksschule wurden laufend Rückmeldungen eingeholt und ausgewertet. Dazu zählen insbesondere die Einführungsplanungen sowie die Verlaufsberichte der Schulträger, die diese verpflichtend einzureichen hatten (vgl. Kap. 3.5.4). Die Basisthementage wurden ebenfalls regelmässig evaluiert. Schliesslich liegen Auswertungen der KBP und der Impulstreffen vor.

6.1 Lokale Einführung

Ihre lokale Einführung dokumentierten die Schulen mit einem Planungsdokument, mit jährlichen Verlaufsberichten sowie mit einem Bericht zum Abschluss des lokalen Prozesses. Während ihrer ganzen Einführungsdauer von zwei oder drei Jahren erfolgte eine jährliche Berichterstattung. Die Rückmeldungen der Schulträger wurden regelmässig durch das AVS ausgewertet und dem Bildungsrat zur Kenntnis gebracht.

6.1.1 Lokale Einführungsplanungen

Zu Beginn der lokalen Lehrplanvertiefung waren die Schulen aufgefordert, eine Einführungsplanung zu erstellen. Diese wurde auf die gewählten Inhalte (Lehrplanbezug) sowie auf die geplanten Zeiten (6 Tage lokale Einführung während der gewählten Einführungsdauer von 2 oder 3 Jahren) geprüft. Die Schulträger bestimmten selbst, ob sie eine gemeinsame Einführungsplanung für alle Schuleinheiten oder je Schuleinheit eine eigene erstellten. Die Einführungsplanung war einige Wochen nach Besuch der Basisthementage einzureichen, um den Schulen die Möglichkeit zu geben, dass die Lehrpersonen im Anschluss an diese zweitägige Initialveranstaltung zum neuen Lehrplan bei der Themensetzung mitreden und mitgestalten konnten.

Insgesamt wurden 127 Einführungsplanungen eingereicht. Zum grössten Teil entsprachen sie den kantonalen Vorgaben, nur vereinzelt musste eine Überarbeitung veranlasst werden. Im Zentrum der Einführungsplanungen stand kantonsweit die konkrete Umsetzung des Lehrplans im Unterricht: die gemeinsame Planung von kompetenzorientierten Unterrichtsreihen mit anschliessender Reflexion, die Beschäftigung mit guten Lernaufgaben, die verschiedenen Aspekte von Beurteilung im Kontext von Kompetenzorientierung, inhaltliche Absprachen innerhalb der Stufen und bei Stufenübergängen, die Erstellung einer lokalen Hausaufgabenregelung usw. Die meisten Schulen schenken zudem dem Aufbau von neuen Formen der professionellen Zusammenarbeit unter Lehrpersonen (z.B. Professionelle Lerngemeinschaften, Unterrichtsteams) und damit einer sorgfältigen Einführung von neuen Arbeitsformen grosse Beachtung und nahmen dies entsprechend in ihre Planung auf.

6.1.2 Standortbestimmungen/Schlussberichte

Die Analyse der zahlreichen lokalen Berichte zur Lehrpläneinführung in den Jahren 2016 bis 2020 zeigt auf, dass sich die Schulen vor Ort in das neue Grundlagenwerk Lehrplan Volksschule im erforderlichen Umfang vertieft haben. Die lokale Arbeit erfolgte auf unterschiedliche Art und Weise. Einzig bei 2 von 92 Schulträgern mussten Gespräche geführt werden, da die thematische Ausrichtung nicht dem vorgegebenen Rahmen entsprach oder die Zeitvorgaben nicht eingehalten wurden.

Das AVS stellte den Schulen für die Berichterstattung ein Frageraster zur Verfügung. Dies einerseits, um den Aufwand der Schulen tief zu halten, und andererseits, um eine bessere Vergleichbarkeit zu ermöglichen bei der kantonalen Auswertung. Halbjährlich wurden Auswertungen der lokalen Berichte zusammengefasst, reflektiert und mit den Schulleitenden diskutiert.

In ihren Berichten zum Verlauf der lokalen Lehrpläneinführung gaben die Schulen Auskunft über die lokal bearbeiteten Themen, über Unklarheiten und Schwierigkeiten, über ihre Erkenntnisse, über Anpassungen in der Einführungsplanung sowie über ihre Anliegen an das Projekt Lehrplan Volksschule. Schliesslich machten sie Aussagen zum Prozess, zur Erreichung der bei der Einführungsplanung gesteckten Ziele und zur Umsetzung vor Ort. Die Berichte stammten von verschiedenen grossen Einheiten: kleine Schulen, einzelne Schuleinheiten, ganze Städte. So gab es grosse Schulträger, bei denen jede/r Schulleitende eine eigene Berichterstattung machte, und solche, bei denen zentral eine für den gesamten Schulträger erstellt wurde. Eine allfällige Gewichtung der in den Berichten aufgeführten Meldungen und Anliegen ist daher in diesem Kapitel zu relativieren.

6.1.2.a Prozess- und Ergebniszufriedenheit

Die Schulen waren aufgefordert anzugeben, wie zufrieden sie mit dem lokalen Prozess der Lehrpläneinführung waren (in den jährlichen Zwischen- und den Schlussberichten) und wie hoch ihre Zuversicht mit den Ergebnissen (nur in den Schlussberichten) war:

- 14 Fragestellung: Wie hoch ist Ihre Zufriedenheit mit Ihrem durchgeführten lokalen Einführungsprozess auf einer Skala von 1 bis 10 (1 sehr geringe Zufriedenheit/10 sehr hohe Zufriedenheit)?
- 15 Fragestellung: Wie hoch ist Ihre Zufriedenheit mit den erreichten Ergebnissen bei der Umsetzung an Ihrer Schule auf einer Skala von 1 bis 10 (1 sehr geringe Zufriedenheit/10 sehr hohe Zufriedenheit)?

Zeitpunkt	Anzahl Berichte	Davon Standortbestimmung	Davon Schlussbericht	Durchschnittliche Zufriedenheit bezüglich Prozess ¹⁴	Durchschnittliche Zufriedenheit bezüglich Ergebnis ¹⁵
Dez 2016	28	28	0	7.1	keine Schlussberichte
Dez 2017	117	114	3	7.7	8.7
Juni 2018	15	15	0	7.5	keine Schlussberichte
Dez 2018	109	67	42	7.9	8.1
Juni 2019	15	15	0	7.9	keine Schlussberichte
Dez 2019	64	0	64	7.9	7.9
Juni 2020	15	0	15	7.7	7.4

Abbildung 11: Auswertung Prozess- und Ergebniszufriedenheit

Es zeigte sich eine hohe Zufriedenheit sowohl bezüglich des erfolgten Prozesses wie auch bezüglich der Ergebnisse: Während die Prozesszufriedenheit anfangs leicht tiefer lag, danach jedoch auf hohem Niveau konstant

blieb, zeigt sich bei der Zufriedenheit mit dem Ergebnis der Lehrpläneinführung eine leichte, jedoch konstante Abwärtsbewegung während der drei Einführungsjahre.

6.1.2.b Bearbeitete Themen, Hindernisse und Anliegen

Die Schulen haben sich im Rahmen der Lehrpläneinführung zentral mit der konkreten Bearbeitung von unterrichtlichen Themen befasst. Dabei ging es sowohl um die Arbeit in einzelnen Fachbereichen wie auch um die Vertiefung in allgemeindidaktische Aspekte, wie etwa Beurteilung, Kompetenzorientierung oder gute Lernaufgaben.

Die Schwerpunkte, welche die Schulen für ihre lokale Lehrpläneinführung gesetzt haben, legen den Schluss nahe, dass sich die Lehrpersonen intensiv mit der Umsetzung des neuen Lehrplans auseinandergesetzt haben und dass dieser demnach «im Unterricht angekommen» ist. Die Lehrpläneinführung konnte grösstenteils als Chance für gemeinsame Unterrichtsentwicklung vor Ort genutzt werden.

Die Analyse der Berichte ergibt weiter, dass einzelne Themen gehäuft als schwierig genannt wurden. Es sind dies die Lehrmittelsituation, das Thema Beurteilung, der Bereich MI sowie die Organisation des Unterrichts im Fachbereich ERG. Es kann eine unterschiedliche Entwicklung der Wahrnehmung dieser vier Themen im Lauf der Einführungsjahre beobachtet werden:

Lehrmittel

Unsicherheiten oder Unzufriedenheit bezüglich Lehrmittel sind in den frühen Berichten sehr verbreitet, nehmen im Laufe der Einführungsjahre jedoch deutlich ab. Im Mittelpunkt stand das Anliegen, zu Beginn der Lehrpläneinführung in allen Fachbereichen ein auf den neuen Lehrplan ausgerichtetes Lehrmittel zu haben. Die Unzufriedenheit bezog sich dabei mehr auf die Nichtfinanzierung durch den Kanton als auf die tatsächliche Verfügbarkeit auf dem Markt.

Beurteilung

Der allergrösste Teil der Schulen hat sich im Rahmen der lokalen Lehrpläneinführung mit dem Thema Beurteilung befasst, meist als Bestandteil des ganzheitlichen Lernprozesses. Gleichzeitig wurde immer wieder der Wunsch nach Klärung seitens des Kantons formuliert, insbesondere hinsichtlich des Zusammenspiels von Kompetenzorientierung (inhaltliche, didaktische Ebene) und Beurteilungsgrundlagen (formale Ebene). Mit dem Erlass der neuen rechtlichen Grundlagen zur Beurteilung (Reglement über Beurteilung, Promotion und Übertritt in der Volksschule) und den in Aussicht gestellten Weiterbildungsangeboten veränderte sich die Wahrnehmung der Schulen und das Thema Beurteilung wurde deutlich weniger als Hindernis/Schwierigkeit genannt.

Organisation des ERG-Unterrichts

Bei den Rahmenbedingungen sorgte der ERG-Unterricht für Kritik, d.h. die Organisation als Wahlpflichtfach mit den beiden Ausprägungen ERG Schule und ERG Kirchen. Diese Kritik hielt an: Im Lauf der Lehrpläneinführung war keine Abschwächung oder Neubewertung seitens der Schulen erkennbar.

Medien und Informatik

Der neu eingeführte Fachbereich MI bzw. die darin beschriebenen Anwendungskompetenzen, die in allen Fachbereichen zu erarbeiten sind und damit

alle Lehrpersonen betreffen (mit Ausnahme des Fachbereichs Bewegung und Sport), sorgten zu Beginn für Verunsicherung in den Schulen. Es wurden Weiterbildungen und Lehrmittel gefordert. Diese Forderungen wurden deutlich schwächer im Verlauf der Lehrpläneinführung, insbesondere ab dem Zeitpunkt, zu dem ein breites Weiterbildungsangebot zu MI bereitgestellt wurde und ein Lehrmittel im Fachbereich für die Primarschule erschien.

6.1.2.c Abschliessende Beurteilung der Lehrplanumsetzung vor Ort

In den Schlussberichten waren die Schulen dazu aufgefordert, eine Selbsteinschätzung zu verschiedenen Aspekten der Lehrplanumsetzung vorzunehmen. Dabei wurden die Auswirkungen der Lehrpläneinführung auf die lokale Schulentwicklung, auf die Zusammenarbeit und auf den Unterricht (Inhalte, Didaktik, Beurteilung) erfragt. Es zeigte sich, dass durch die Lehrpläneinführung grossmehrheitlich Entwicklungsimpulse auf verschiedenen Ebenen aufgenommen und entsprechende Optimierungen angeregt werden konnten. Im Schlussbericht, den die Schulen zu ihrer lokalen Lehrpläneinführung abschliessend erstellten, haben sie die nachfolgend aufgeführten Fragen wie folgt beantwortet:

Hat der Einführungsprozess zum Lehrplan Volksschule einen Beitrag zur Weiterentwicklung Ihrer Schule geleistet? (N=121)

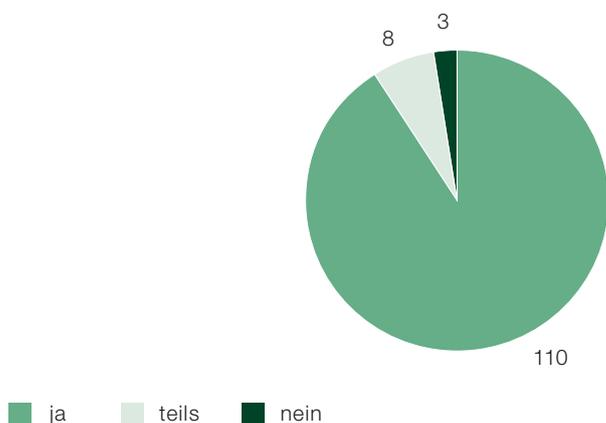


Abbildung 12: Auswertung Beitrag zur Weiterentwicklung

Der Einführungsprozess zum Lehrplan Volksschule hat in den allermeisten Schulen einen Beitrag zur Weiterentwicklung geleistet (vgl. Abbildung 12).

Integrieren die Lehrpersonen die inhaltlichen Veränderungen und Neuerungen im fachlichen und überfachlichen Bereich des Lehrplans in ihren Unterricht? (N=123)

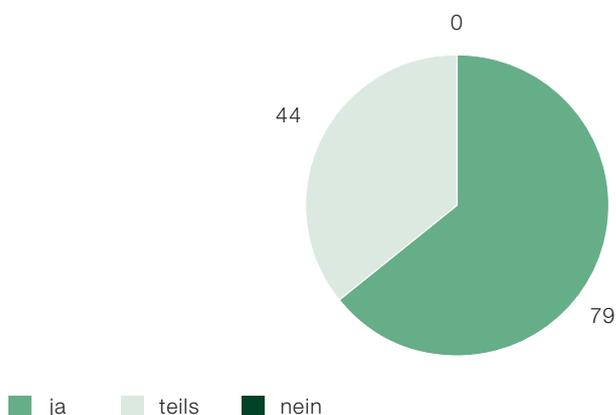


Abbildung 13: Auswertung Integration der neuen Inhalte

Die veränderten und neuen Inhalte fachlicher und überfachlicher Art des Lehrplans Volksschule werden von knapp zwei Dritteln der Schulen integriert. Ein weiteres Drittel der Schulen gibt an, die inhaltlichen Anpassungen teilweise im Unterricht integriert zu haben. Es gibt keine Schule, die keine Unterrichtsentwicklung bezüglich Inhalten während der Lehrpläneinführung gemacht hat (vgl. Abbildung 13).

Arbeiten die Lehrpersonen im unterrichtlichen Bereich regelmässig zusammen und haben sie erforderliche Absprachen getroffen? (N=122)

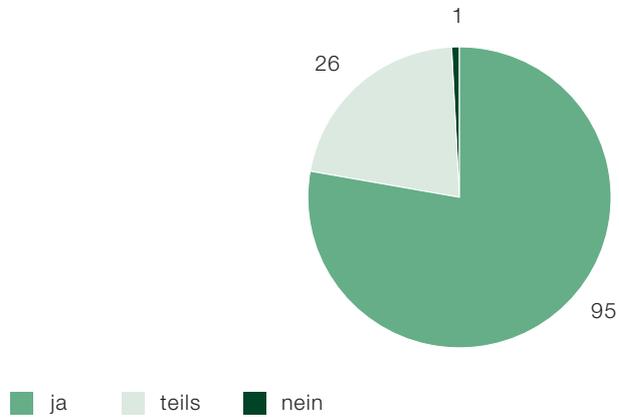


Abbildung 14: Auswertung Zusammenarbeit

In drei Vierteln der Schulen findet regelmässig Zusammenarbeit zwischen den Lehrpersonen zu unterrichtlichen Fragen statt. Ein Viertel der Schulen pflegt diese Zusammenarbeit teilweise regelmässig, nur eine einzige Schule tut dies gar nicht (vgl. Abbildung 14).

Wird der kompetenzorientierte Ansatz in der Unterrichtsgestaltung schrittweise umgesetzt? (N=120)

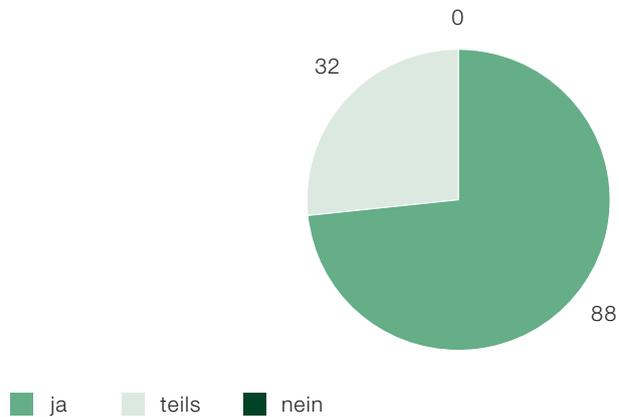


Abbildung 15: Auswertung Kompetenzorientierung

Drei Viertel der Schulen geben an, dass der Unterricht schrittweise kompetenzorientiert gestaltet wird. Die übrigen Schulen bestätigen eine teilweise Umsetzung der Kompetenzorientierung im Unterricht (vgl. Abbildung 15).

Orientieren sich die Lehrpersonen in ihrer Beurteilungspraxis an den Grundlagen von «fördern und fordern»? (N=114)

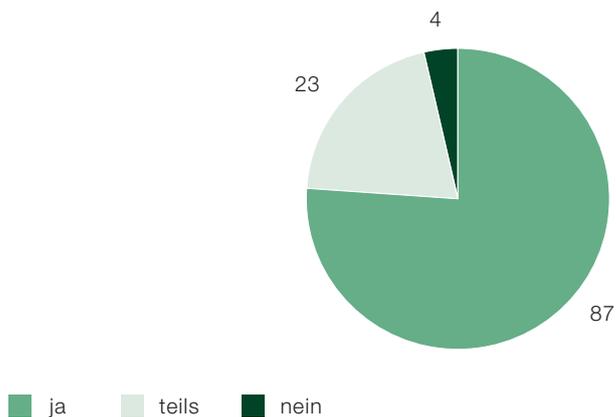


Abbildung 16: Auswertung Orientierung an «fördern und fordern»

Die Orientierung an der kantonalen Beurteilungsgrundlage «fördern und fordern» findet in drei Vierteln der Schulen vollumfänglich statt. Die übrigen Schulen orientieren sich mehrheitlich teilweise daran. Vier Schulen geben an, dass keine Orientierung an «fördern und fordern» stattfindet (vgl. Abbildung 16).

6.1.2.d Erkenntnisse und Schlussfolgerungen

Im Schlussbericht wurde nach den Erkenntnissen und Schlussfolgerungen für die zukünftige Führung und Entwicklung der eigenen Schule gefragt. Die Antworten fokussieren hauptsächlich den Prozess der Lehrpläneinführung und schreiben der Steuerung eine grosse Bedeutung zu. Weiter werden der Einbezug sowie die Haltung und Einstellung der Lehrpersonen als jene Gruppe, welche die pädagogische Umsetzung realisiert, als bedeutsam erkannt. Eine breite Abstützung durch ein gemeinsam erarbeitetes Unterrichtsverständnis wird positiv hervorgehoben. Schliesslich wird der verstärkten Zusammenarbeit unter den Lehrpersonen grosses Gewicht zugeschrieben, ebenso wie der Praxisnähe der bearbeiteten Schwerpunkte.

Die Zusammenführung der in den Berichten aufgeführten Aussagen zeigt, dass aus Sicht der lokalen Schulführung folgende Bedingungen zum Gelingen eines Unterrichtsentwicklungsprojekts entscheidend beitragen können:

- Der Prozess ist strukturiert geplant und auf eine kontinuierliche, mittelfristige Umsetzung ausgelegt.
- Die Projektleitung identifiziert sich in hohem Mass, mit dem Thema. Sie übernimmt Führung.
- Es wird ein Rahmen festgelegt und, soweit möglich, gemeinsam erarbeitet. Innerhalb dieses Rahmens können die für die Umsetzung Verantwortlichen gestalten.
- Der Fokus im Prozess liegt auf der Umsetzung in der Praxis. Theoretische Inputs und bearbeitete Inhalte sind darauf ausgerichtet.

6.1.2.e Zusammenarbeit mit dem AVS

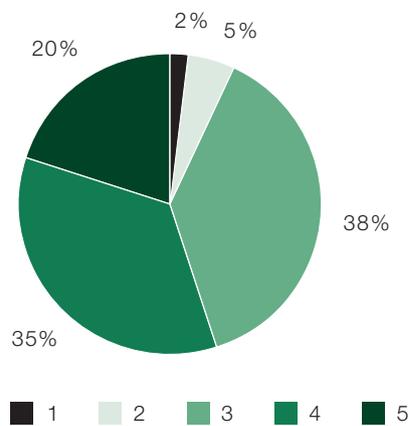
Schliesslich wurde im Schlussbericht um eine Rückmeldung ans AVS zur Gestaltung des Prozesses und zur Zusammenarbeit mit den Schulen und den Schulleitenden gebeten. Es zeigte sich deutlich, dass die Gestaltungsmöglichkeiten bei der lokalen Umsetzung von den Schulen geschätzt wurden und sie sich in ihrer lokalen Schulentwicklung engagiert mit dieser Aufgabe befasst haben.

Beim Feedback ans AVS fallen die zahlreichen Punkte auf, die darauf hindeuten, dass die Begegnung auf Augenhöhe zwischen den Projektverantwortlichen und den Schulleitenden gelungen ist. Dem Lehrplanteam wird Professionalität und Kompetenz attestiert. Ebenso werden die Lehrplanveranstaltungen im Rahmen der Einführung positiv erwähnt, insbesondere die Austauschtreffen mit den Schulleitenden, die Infoveranstaltung Kantonale Rahmenbedingungen vor Ort wie auch die Basisthementage. Es wurden auch kritische Aspekte ausgeführt, wobei es sich hier mehrheitlich um bereits an anderer Stelle besprochene Anliegen handelte (vgl. Kap. 6.1.2.b).

6.2 Kantonale Weiterbildungsveranstaltung Basisthementage

Die Basisthementage wurden bei jeder Durchführung jeweils am Ende des zweiten Tages ausgewertet. Alle teilnehmenden Lehrpersonen gaben an, wie sicher sie sich in der Umsetzung des Lehrplans fühlten und wie gross der Ertrag der beiden Kurstage für ihre berufliche Tätigkeit war (1: sehr tief, 2: tief, 3: mittel, 4: hoch, 5: sehr hoch):

**Evaluation Basisthementage
Sicherheit in der Umsetzung**



**Evaluation Basisthementage
Ertrag der beiden Kurstage**

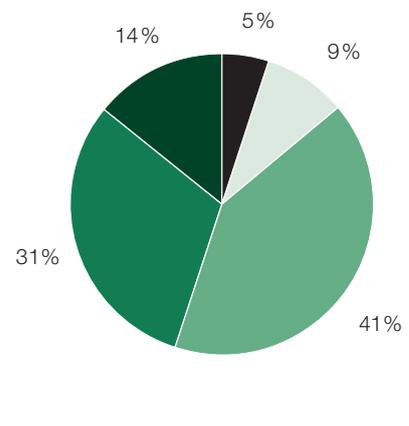


Abbildung 17: Auswertung Basisthementage (N=5654)

Es zeigt sich, dass die Lehrpersonen an den Basisthementagen viel Sicherheit erlangen konnten und dass diese Weiterbildung für den grössten Teil von ihnen ertragreich war. Lehrpersonen, die gerade erst von der Ausbildung in den Schuldienst übergetreten waren, werteten den Ertrag der Kurstage tiefer als erfahrenere Kolleginnen und Kollegen. Dies ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass an der Ausbildungsstätte der neue Lehrplan bereits thematisiert und damit gearbeitet wurde.

6.3 Kantonale Begleitpersonen

Mittels Interviews mit den KBP wurde im Rahmen einer Masterarbeit deren Sicht auf ihre Rolle und Wirkung bei der Einführung des Lehrplans Volksschule im Kanton St.Gallen untersucht. Dem Gesamtprozess schreiben die Befragten eine hohe Wirksamkeit zu. Die Art und Weise des Vorgehens wird als sehr positiv und sogar mustergültig bezeichnet. Die KBP selbst schätzen ihre Wirkung jedoch als eher tief ein. Gründe für diese Wahrnehmung sind zum einen die geringe Nachfrage, und zum anderen das unklare Verhältnis von Verbindlichkeit und freiwilligem Beratungsangebot. Trotz der Selbsteinschätzung der KBP, nicht richtig wirksam geworden zu sein, sehen sie eine Wirkung darin, überhaupt ein Angebot gemacht zu haben im Sinn der Anerkennung und Stärkung der Schulleitenden. Die KBP stellen fest, dass Schul-

leitende als «Nadelöhr» für Schulentwicklungsprozesse erkannt und bedient wurden. Der Autor der Untersuchung selbst führt aus, dass das Thema der Anschlussfähigkeit entscheidend war. Wenn ein übergeordnetes Angebot keinem Bedürfnis entspricht, entsteht keine Passung. Kommt es jedoch zu einer Passung, wird erkennbar Wirkung erzielt. Eine solche Passung wird stark begünstigt durch bereits vorgängig bestehende Beziehungen.

6.4 Impulstreffen

Die Teilnehmenden der Impulstreffen wurden um eine Rückmeldung gebeten. Die quantitative Auswertung¹⁶ zeigt folgendes Ergebnis (Durchschnittswerte in Prozenten):

		4	3	2	1
1	Das Referat hat mir neue Ideen und Anregungen für meine praktische Führungsarbeit gegeben.	32.3 %	60.8 %	6.9 %	0.0 %
2	Vertiefung und Austausch mit Kursleitung und anderen Schulleitenden im Workshop waren anregend und ergiebig.	39.6 %	48.8 %	11.5 %	0.0 %
3	Die bearbeiteten Themen am Impulstreffen sind für die Entwicklung meiner Schule relevant.	47.3 %	45.0 %	7.7 %	0.0 %
4	Rahmenbedingungen und Organisation des Impulstreffens waren einwandfrei.	80.0 %	18.5 %	1.5 %	0.0 %
5	Mit den Ergebnissen des Impulstreffens bin ich insgesamt zufrieden.	30.8 %	60.8 %	8.5 %	0.0 %

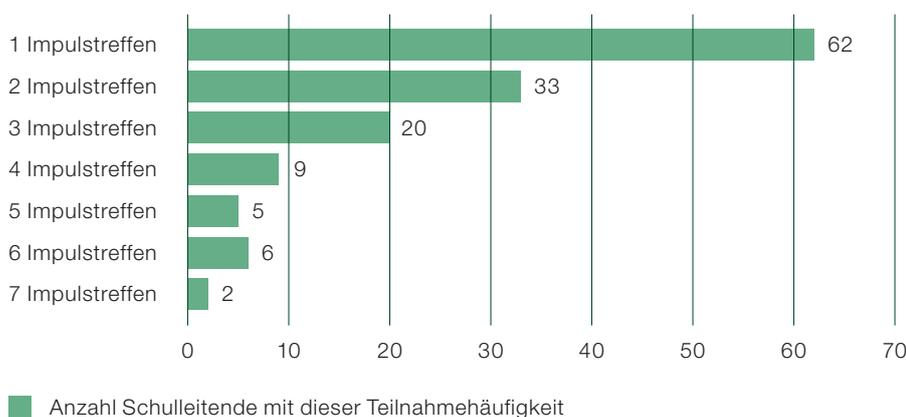
4 trifft vollständig zu 3 trifft eher zu 2 trifft eher nicht zu 1 trifft gar nicht zu

Abbildung 18: Auswertung Impulstreffen 4-6 (N=151)

Grossmehrwheitlich zeigten sich die Teilnehmenden zufrieden bis sehr zufrieden. Sie erhielten Anregungen für ihre Führungsarbeit in relevanten Themen, profitierten vom Austausch mit Kursleitung sowie Kolleginnen und Kollegen und schätzten die Rahmenbedingungen der Impulstreffen.

299 Schulleitende nahmen an den 17 bis Frühjahr 2020 durchgeführten Impulstreffen teil. Der Personenkreis der Teilnehmenden umfasst 142 Personen, da es zu Mehrfachteilnahmen kam. Mehr als die Hälfte der Teilnehmenden besuchte mehr als ein Impulstreffen, wie nachfolgende Abbildung zeigt:

Häufigkeit der Teilnahme pro teilnehmende Schulleitung



16 Bei den ersten drei Impulstreffen (jeweils mehrere Durchführungen) wurden lediglich unstrukturierte schriftliche Feedbacks ohne Quantifizierungen eingeholt. Diese Auswertung betrifft demnach die Impulstreffen 4, 5 und 6, die jeweils mehrmals durchgeführt wurden.

7 Fazit und Reflexion

Zum Abschluss des Projekts Lehrplan Volksschule zieht die Projektgruppe ein Fazit zur Konzeption und Umsetzung der Lehrpläneinführung. Sie hat sich vertieft damit auseinandergesetzt, welche Faktoren eine nachhaltige Schulentwicklung mit positiven Auswirkungen auf den Unterricht begünstigen können und in welchem Sinn die gewählte Projektorganisation und die inhaltliche Gestaltung der Lehrpläneinführung dies unterstützten. Sie reflektiert, inwieweit die Einführung des Lehrplans Volksschule genutzt werden konnte, um kantonsweit einen Anstoss zur Schul- und Unterrichtsentwicklung zu geben.

Um dies zu ergründen, hat die Projektgruppe zurückgeblickt und den Prozess vor dem Hintergrund der in den Konzepten zur Einführung und Kommunikation formulierten Grundsätze reflektiert. Diese sind jeweils zu Beginn der Unterkapitel aufgeführt und grau hinterlegt. Im Anschluss an eine kurze Darstellung des relevanten Kontexts wird der Umsetzungsprozess dargelegt und schliesslich reflektiert.

Einschränkend gilt es festzuhalten, dass nicht alle Wirkungen auf eine Absicht zurückgeführt werden können. Zudem ist zu berücksichtigen, dass weitere Faktoren während dieser Zeit wirksam waren und entsprechend nicht alle Entwicklungen ausschliesslich auf die Lehrpläneinführung zurückgeführt werden können.

7.1 Gestaltungsfreiraum bei der lokalen Schulentwicklung

Grundsatz

Die Lehrpläneinführung ist die Aufgabe aller Beteiligten, deren Zuständigkeiten und Aufträge klar und verbindlich festzuhalten sind. Damit die Einführung des Lehrplans vor Ort erfolgreich umgesetzt werden kann, braucht es Gestaltungsspielraum.

Kontext

Die interkantonal erarbeitete Lehrplanvorlage diente als Grundlage für die kantonsspezifischen Rahmenbedingungen. Im Kanton St.Gallen erfolgte deren Erarbeitung unter breitem Einbezug der Anspruchsgruppen. Der Erlass bzw. die Genehmigung lagen im Rahmen der gesetzlichen Zuständigkeitsordnung in der Kompetenz des Bildungsrates bzw. der Regierung.

Die Einführung wurde anschliessend gemeinschaftlich im Rahmen der definierten Zuständigkeiten und Aufgaben umgesetzt. Den Schulen wurde

grosser Freiraum bei der thematischen und organisatorischen Gestaltung der lokalen Vertiefung in den neuen Lehrplan zugestanden. Damit sollte die Anschlussfähigkeit in der heterogenen Schullandschaft, die sich durch einen hohen Selbstbestimmungsgrad der einzelnen Schulträger und unterschiedliche Kulturen vor Ort ausweist, sichergestellt und die Schulen und ihre Teams dort abgeholt werden, wo sie in ihrer lokalen Schulentwicklung standen. Dieser Ansatz ist auf hohe Akzeptanz in der Praxis gestossen und entspricht der Ausrichtung der letzten Jahre bei Entwicklungsvorhaben in der Volksschule: Den Schulträgern wird in verschiedenen Bereichen zunehmend ein klar definierter Rahmen zugestanden, innerhalb dessen sie ihre Schule ausrichten und weiterentwickeln können (z.B. Berufsauftrag, Förderkonzept, Personalpool/Unterrichtsorganisation, Qualitätskonzept).

Umsetzung

Mit der Einführung der Geleiteten Schule vor rund 15 Jahren und der damit verbundenen Professionalisierung der Schulleitenden haben sich diese als zunehmend wichtige Akteure im Schulfeld etabliert und nehmen bei Veränderungsprozessen eine zentrale Leadershipfunktion ein. Diese Führungsebene wurde entsprechend gezielt adressiert und als treibende Kraft eingesetzt, um die lokale Lehrpläneinführung zu planen und zu steuern. Damit wurden hohe Anforderungen an die Schulleitenden gestellt.

Das kantonale Supportangebot zielte entsprechend darauf ab, die Schulleitenden mit dem benötigten fachlichen Wissen für die operative Steuerung auszustatten. Im Weiteren wurde darauf geachtet, die Schulleitenden nicht mit Vorgaben für Lehrpersonen zu übersteuern und damit ihre Führungsfunktion in Bezug auf die Personalentwicklung nicht zu schwächen. Mit verschiedenen Elementen wurden Anreize sowie Verpflichtungen geschaffen, damit die Schulen vor Ort ihrer lokalen Verantwortung nachkamen. Dazu zählen neben den kantonalen Supportangeboten insbesondere die finanzielle Unterstützung sowie das Controlling in Form von Berichterstattungen.

Auf die Schulleitenden hat der Kanton keine direkte Weisungskompetenz. Sie nehmen ihre Aufträge von der lokalen Schulbehörde entgegen. Das Schulpräsidium als strategisch verantwortliche Stelle vor Ort wurde entsprechend stets in die Kommunikation eingebunden und über die Zusammenarbeit zwischen den Projektmitarbeitenden und den Schulleitenden informiert. Bedeutsam war auch die Zusammenarbeit des Kantons mit den Verbänden, dem SGV und dem VSLSG, die in die Steuerungsgremien des Projekts Lehrplan Volksschule eingebunden waren und das Vorgehen mitgestalteten und -trugen.

Wie die jährlichen Standortbestimmungen bzw. Schlussberichte über die Lehrpläneinführung vor Ort zeigen, sehen die Schulleitenden ihre Führungsaufgabe als verantwortungsvolle Herausforderung. Nicht zuletzt durch die Lehrpläneinführung haben einige von ihnen Aufgaben in Bereichen übernommen, in denen sie bisher wenig oder gar nicht tätig waren, und etwa Unterricht zum gemeinsamen Schulentwicklungsthema gemacht. Sie sind durch das Projekt Lehrplan Volksschule angeregt worden, sich mit den Gelingenbedingungen der lokalen Schulentwicklung, mit den Organisationsstrukturen vor Ort sowie mit ihren Aufgaben und Kompetenzregelungen auseinanderzusetzen. Die Planung und Steuerung von Unterrichtsentwicklungsprozessen stellte teilweise grosse Anforderungen an die Schulleitenden, auch im Hinblick auf den damit verbundenen Mehraufwand.

Reflexion

Die Einräumung eines angemessenen Gestaltungsfreiraums auf allen Ebenen bei der Umsetzung war notwendig, um eine nachhaltige Entwicklung anstossen und verankern zu können. Um die Akzeptanz bei allen Beteiligten sicherzustellen, wurden die Zuständigkeiten und Aufträge im Vorfeld miteinander diskutiert und anschliessend verbindlich festgelegt.

Seitens des Kantons wurde den Schulleitenden eine zentrale Führungsrolle zugesprochen. Sie wurden durch die Konzeption der Lehrplaneinführung als Führungspersonen gestärkt. Diese Ausrichtung stand aber nicht zwingend mit den Führungsstrukturen bzw. der Aufgabenteilung von Behörden und Schulleitenden vor Ort im Einklang, da deren Ausgestaltung kommunal geregelt wird. Im Rahmen der Lehrplaneinführung sind somit unterschiedliche Führungsstrukturen auf fachliche kantonale Vorgaben gestossen. Dies hat die Frage aufgeworfen, ob die Ansprüche, die mit den kantonalen Rahmenbedingungen transportiert wurden, auch vollumfänglich von allen Schulen und ihren Schulleitenden wahrgenommen werden konnten.

7.2 Flexible Projektorganisation

Grundsatz

Um den Ansprüchen der jeweiligen Projektphase gerecht zu werden, ist die Projektorganisation regelmässig hinsichtlich Zusammensetzung und Aufträge der Projektgremien zu prüfen und bei Bedarf anzupassen.

Kontext

Das Projekt Lehrplan Volksschule erfolgte in drei Phasen, denen eine vorbereitende Phase voranging. Die Zuständigkeiten und Aufträge der Projektgremien wurden den sich verändernden Zielsetzungen angepasst und in der Projektorganisation entsprechend abgebildet. Dies führte im Projektverlauf zu einer zunehmenden Konzentration auf einige wenige Gremien. Für die Zusammensetzung der Projektgremien war eine breite Abstützung innerhalb der verschiedenen Anspruchs- und Interessengruppen leitend.

Umsetzung

Die Projektorganisation hat es ermöglicht, bei allen beteiligten Gremien und Vertretungen immer wieder Rückmeldungen zum Projektverlauf einzuholen. Durch den Einbezug der Vorstände von SGV, VSLSG und KLV in die Projektsteuerung und den Einsitz aller weiteren Akteure – auch jenen der Nachbarstufen und aus anderen kantonalen Ämtern – wurde dieser regelmässig mehrperspektivisch überprüft und es konnten bei Bedarf entsprechende Justierungen und Massnahmen erfolgen. Die Grundstruktur (Steuergruppe, Projektgruppe, Impulsgruppe), welche die ganze Zeit über bestehen blieb, sorgte für die notwendige Konstanz.

Die Zusammenarbeit im Projekt Lehrplan Volksschule erfolgte auf Augenhöhe und unter Einbindung aller relevanter Akteure. Sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene wurde die Praxis gezielt miteinbezogen. Die Einbindung der PHSG in der Projektgruppe, in der Steuergruppe sowie bei der Umsetzung der Basisthementage und weiterer – fakultativer – Weiterbildungsangebote für Lehrpersonen stellte schliesslich sicher, dass von der kantonalen Ausbildungsstätte und vom AVS ein einheitli-

ches Verständnis in Bezug auf die Umsetzung im Unterricht entwickelt und gegen aussen vertreten werden konnte. Auch wurde dadurch gewährleistet, dass die kantonalen Rahmenbedingungen zum Lehrplan Volksschule in den Aus- und Weiterbildungen der PHSG angemessen wahrgenommen und berücksichtigt wurden.

Reflexion

Sämtliche Anpassungen an der Projektorganisation erfolgten stets mit dem Ziel, dem Projekt in der nächsten Phase zu dienen. Die Flexibilität in der Projektorganisation beruhte nicht auf Zufall oder Beliebigkeit, sondern erfolgte aufgrund des Bedarfs des Projekts. Es ist gelungen, zu jeder Phase die Gremien zweckdienlich aufzustellen und einzusetzen, ohne dabei die Konstanz der beteiligten Personen und Gremien sowie die breite Abstützung der Projektorganisation bei allen wichtigen Akteuren der Volksschule aufzugeben.

Die Zusammenarbeit innerhalb der Projektorganisation war für das Gelingen des Projekts entscheidend. Es war auf allen Ebenen zentral, dass Personen der Funktion entsprechend ausgewählt und eingesetzt wurden. Je nach Aufgabe waren dabei unterschiedliche Kompetenzen gefragt. Neben Engagement und fachlicher Kompetenz betraf dies beispielsweise auch kommunikative oder organisatorische Fähigkeiten. Entscheidend war, dass alle zusammen unterwegs waren und sich unabhängig der «Herkunft» und allfälliger Eigeninteressen auf fachlicher Ebene begegneten und das gemeinsam verfolgte Resultat ins Zentrum stellten. Die – auch personell – konstante Grundstruktur schliesslich bildete die Basis dafür, um Anpassungen gezielt vornehmen und begleiten zu können.

7.3 Stete Transparenz und Dialogbereitschaft im Prozess

Grundsatz

Die Beteiligten werden adressatengerecht, umfassend und frühzeitig über Entwicklungen im kantonalen Projekt informiert. Die Kommunikation erfolgt auf Augenhöhe und im Dialog.

Kontext

Die Lehrpläneinführung stellte einen laufenden Prozess dar, der bereits lange vor dem Vollzug startete. Die Einführung lief damit während einiger Zeit parallel mit der Erarbeitung von Rahmenbedingungen. Gleichzeitig stand der Lehrplan 21 zu Beginn stark im öffentlichen Fokus und es fanden breite Debatten über das Grundlagenwerk statt. Es war also nicht möglich, die Vorbereitungsarbeiten im kantonalen Projekt im Hintergrund zu leisten und erst zu kommunizieren, wenn alle Vorgaben geklärt waren. Es galt demnach, bereits während der Entwicklungsphase eine verlässliche Kommunikation aufzubauen und diese stets zu unterhalten. Zu diesem Zweck wurde ein Kommunikationskonzept erstellt, das auf den in der Projektgruppe erarbeiteten, grundlegenden Botschaften basierte und eine zielgruppenspezifische Kommunikation über verschiedene Informationskanäle vorsah.

Umsetzung

Es wurde eine unaufgeregte, sachliche Kommunikation gepflegt; sowohl mit den direkt Beteiligten wie den Schulleitenden und Lehrpersonen als

auch mit der Öffentlichkeit, da das Thema sowohl in der Politik als auch in den Medien breit diskutiert wurde. Die frühzeitige Erarbeitung von Grundbotschaften und Kommunikationskonzept unterstützte die Projektgruppe sowie die weiteren Projektgremien darin, «vom Gleichen zu sprechen» und damit auch kohärente Botschaften – durchaus in unterschiedlichen Ausprägungen – zu senden.

Bei der Kommunikation wurde von Anfang an Wert auf eine möglichst grosse Transparenz gelegt. Es wurden temporäre und auch ständige Unklarheiten proaktiv aufgezeigt und Hintergründe ausgeführt. Dies ermöglichte und förderte das Gefühl von Verlässlichkeit und Vertrauen bei den Beteiligten. Es ging nicht darum, Hindernisse zu verschweigen oder zu beschönigen. Vielmehr war die Kommunikationsstrategie darauf ausgerichtet, auch Unklarheiten anzusprechen und aufzuzeigen – und dies sowohl im Auftritt nach aussen als auch innerhalb des Projekts Lehrplan Volksschule. Die ständige Reflexion in der Projektgruppe trug dazu bei, dass die einzelnen Mitglieder ein gemeinsames Verständnis teilten und dieses einheitlich vertreten konnten. Schulträger, Schulleitende und Lehrpersonen bekannten sich in der Öffentlichkeit stets klar zum neuen Lehrplan. Dies war insbesondere zu Beginn des Projekts wichtig.

Im direkten Austausch mit den Anspruchsgruppen wurde grosser Wert auf die Prinzipien der Dialogbereitschaft und der Kommunikation auf Augenhöhe gelegt. So wurde beispielsweise zu Beginn mit den kantonalen Informationsveranstaltungen bewusst der persönliche Kontakt zu allen Schulpräsidien, Schulleitenden und Lehrpersonen vor Ort gesucht, um Vertrauen zu schaffen und dem Lehrplan ein Gesicht zu geben. Zudem wurde stets auf kritische Äusserungen reagiert und versucht, diese angemessen aufzunehmen. In ihren Schlussberichten konstatierten die Schulen denn auch mit grossem Mehr eine gelungene Zusammenarbeit zwischen der kantonalen Projektgruppe und den Schulleitenden. Die Begegnung auf Augenhöhe und das dialogische Vorgehen wurden in den Schlussberichten der Schulen zur lokalen Lehrplaneinführung häufig positiv hervorgehoben.

Reflexion

Trotz zeitweise hoher Emotionalität konnte grösstenteils eine sachliche Diskussion geführt werden. Zur unaufgeregten Kommunikation hat der Umstand beigetragen, dass mit dem Lehrplan ein Produkt eingeführt wurde, das als Vorlage bereits bestand und nicht von Grund auf im Kanton erarbeitet werden musste. Entsprechend standen weniger inhaltliche Grundsatzdiskussionen als vielmehr die konkrete Umsetzung im Fokus. Dies ermöglichte es den Projektverantwortlichen, eine gewisse Distanz einzunehmen und Kritik am Werk entsprechend nicht als persönlichen Angriff aufzufassen. Zudem konnten die konkrete Lehrplaneinführung in den Mittelpunkt der Zusammenarbeit gestellt und die Ressourcen gezielt für die Einführung eingesetzt werden.

Damit die angestrebten Ziele gemeinsam erreicht werden konnten, mussten diese anschlussfähig sein. Die Situation der Betroffenen wurde entsprechend frühzeitig analysiert und diese als Beteiligte ernst genommen. Im Weiteren wurde die Bereitschaft signalisiert, sich den Fragen und der Auseinandersetzung zu stellen, und transparent aufgezeigt, zu welchem Zeitpunkt und in welchem Ausmass Anpassungen möglich waren.

Grundsatz

Fragen, Bedenken und Anliegen werden frühzeitig antizipiert und geklärt. Bei Bedarf werden Präzisierungen und Anpassungen auf inhaltlicher und prozessualer Ebene vorgenommen.

Kontext

Das Projekt Lehrplan Volksschule war gezielt so angelegt, dass immer wieder Möglichkeiten für Rückmeldungen und Reflexionen vorhanden waren. Dies war konzeptionell in verschiedenen Elementen vorgesehen: in der Zusammensetzung der Projektgremien, im Berichtswesen als Controllinginstrument und in der dialogischen Kommunikation mit Anspruchsgruppen und breiter Öffentlichkeit. Insbesondere dem Einbezug von vorhandenen Fach- und Praxiskompetenzen wurde grosser Wert beigemessen.

Umsetzung

Das Projekt Lehrplan Volksschule erhielt während seines Verlaufs diverse Impulse, die geprüft wurden und teilweise zu Anpassungen führten. So stellte zu Beginn beispielsweise die kritische Wahrnehmung des Lehrplans in der Öffentlichkeit eine beträchtliche Herausforderung für die Projektsteuerung dar. Die geäusserten, durchaus auch kritischen Fragen haben dazu beigetragen, die sensiblen Punkte zu erkennen und zu klären. In diesem Sinn förderten die verschiedenartigen Beiträge im Projektverlauf den kantonalen Klärungsprozess. Die Ablehnung des Ausstiegs aus dem HarmoS-Konkordat durch die St.Galler Stimmbevölkerung im Jahr 2016 stellte diesbezüglich ein wichtiges Bekenntnis zum Lehrplan dar und legitimierte diesen zusätzlich auf basisdemokratischem Weg, auch wenn es keine direkte Abstimmung zum Lehrplan war.

Wichtigste Quelle für die Projektsteuerung waren die regelmässigen Berichterstattungen im Rahmen der Einführungsplanungen, Standortbestimmungen und Schlussberichte der einzelnen Schulen während der lokalen Einführung und Vertiefung ab Sommer 2015. Dank dieses systematisierten Berichtswesens erhielten die Projektverantwortlichen regelmässig Hinweise bezüglich Klärungs- und Unterstützungsbedarf. Die kantonsweite Verpflichtung für die Verlaufsberichte stellte sicher, dass nicht auf Einzelanliegen reagiert wurde, sondern eine Evaluation der Situation im ganzen Kanton vorlag. Damit konnten Hinweise und Forderungen datenbasiert richtig eingeordnet, relativiert oder bekräftigt werden. Die Berichte hatten damit in erster Linie eine grosse Bedeutung für das Generieren von Steuerungswissen. Ihre Analyse und Interpretation im AVS und die anschliessende Reflexion und Diskussion zusammen mit den Schulleitenden sorgten für einen zusätzlichen Mehrwert, der von allen Beteiligten geschätzt wurde. Gemäss Rückmeldungen von Schulen war dieser Austausch hilfreich bei der Gestaltung und steten Optimierung des lokalen Einführungsprozesses.

Aufgrund von Rückmeldungen wurden im Projektverlauf verschiedene Anpassungen vorgenommen. So führten beispielsweise das geringe Interesse an einer Prozessbegleitung durch die KBP und entsprechende Rückmeldungen von Schulen zu einer konzeptionellen Korrektur: Der Beizug einer KBP wurde für fakultativ erklärt und in der Folge nur noch vereinzelt

genutzt. Mit den Impulstreffen ab 2018 wurde ein neues Format für Schulleitende geschaffen, das Schulentwicklungsthemen in Zusammenhang mit dem Lehrplan Volksschule sowohl fachlich als auch aus der Perspektive der Prozesssteuerung beleuchtete. Auf inhaltlicher Ebene erfolgten Präzisierungen etwa mittels der Erarbeitung der Leporello-Serie «Auf einen Blick» (Zusammenstellung der inhaltlichen Veränderungen durch den neuen Lehrplan), einer Checkliste zur Überprüfung der Organisation Musikalische Grundschule oder Hinweisen und Handreichungen zu den Hausaufgaben, zur Projektarbeit, zur Organisation des kirchlichen Unterrichts und weitere. Ebenso wurden zusätzliche Weiterbildungsangebote eingerichtet, so etwa die Wiederholung von Fachkursen der Basisthementage oder eine breite Palette an Kursen im Bereich von Medien und Informatik.

Dank des durch das Berichtswesen und die lehrplanspezifischen Veranstaltungen institutionalisierten Kontakts zu den Schulleitenden gelang es in verschiedenen kritisierten Themenbereichen, Zusammenhänge aufzuzeigen und den Kontext durch verstärkte Information zugänglich zu machen. Es war jedoch nicht möglich, sämtliche Spannungsfelder aufzulösen, wie insbesondere die Themen Beurteilung und Lehrmittel zeigen. Die Gründe dafür sind vielfältig und können insbesondere nicht einzig der Konzeption und Umsetzung der Lehrpläneinführung zugeschrieben werden.

Reflexion

Die von den Projektverantwortlichen gepflegte Lernbereitschaft und die damit einhergehende Offenheit für Fragen und Kritik haben zu inhaltlichen Verbesserungen geführt, da dadurch notwendige Klärungen und Anpassungen initiiert wurden. In der Praxis konnte sich dadurch die Legitimation und Identifikation mit dem Veränderungsvorhaben erhöhen, da sich die Akteure wahr- und ernstgenommen fühlten. Die geklärten Zuständigkeiten und eine sorgfältige Kommunikation – auch hinsichtlich der Möglichkeiten und Grenzen der Mitsprache – haben dazu beigetragen, falsche Erwartungen und Enttäuschungen zu verhindern. Dabei war es insbesondere wichtig, transparent aufzuzeigen, wie Entscheide zustande kamen und begründet wurden.

Im Weiteren war im Projektverlauf ein sorgfältiger Umgang mit wahrgenommenen Spannungsfeldern wichtig. Diese konnten sich beispielsweise aus inhaltlichen Diskrepanzen hinsichtlich des Verständnisses von Schulentwicklung oder Zuständigkeiten ergeben. Die Unterschiede waren nicht zwingend aufzulösen. Sie mussten aber analysiert und ihnen bei Bedarf mit geeigneten Massnahmen begegnet werden. Eine wichtige Rolle spielte auch hier die Kommunikation, um beispielsweise Entscheide transparent und damit nachvollziehbar machen zu können.

Spannungsfelder ergaben sich aber auch in Bezug auf bestehende Haltungen und etablierte Kulturen in den Schulen. Diese Ausprägungen konnten einen wichtigen Faktor hinsichtlich der Wirksamkeit bzw. der Nutzung der vorhandenen Unterstützungsangebote darstellen. Bei der Ausrichtung des kantonalen Supports wurde beispielsweise ein Fokus auf den gemeinsamen Austausch gelegt. Entsprach dies nicht der Arbeitsweise von einzelnen Schulleitenden, so war die Anschlussfähigkeit erschwert. Vor diesem Hintergrund ist auch die unterschiedliche Nutzung von prozessbegleitenden Angeboten wie etwa der KBP oder der Impulstreffen und weiterer Austauschveranstaltungen zu verstehen. Verstärkend dazu haben die unterschiedlichen Führungsstrukturen vor Ort – und damit die unter-

schiedlichen Aufgaben und Kompetenzen der Schulleitenden – vermutlich einen passgenauen Support erschwert, da sich der Unterstützungsbedarf je nach Voraussetzungen stark unterschied.

7.5 Wirkung des Verständnisses von Schul- und Unterrichtsentwicklung

Grundsatz

Der Lehrplan ist eine Chance für die Unterrichts- und Schulentwicklung. Die Wirkung des Lehrplans zeigt sich in der lokalen Umsetzung.

Kontext

Der Lehrplan ist in erster Linie ein Planungsinstrument für den Unterricht und soll seine Wirksamkeit dort entfalten. Kantonale Instanzen haben keinen direkten Zugang zur Unterrichtsgestaltung der Lehrpersonen. Trotzdem war es erklärtes Ziel des Projekts Lehrplan Volksschule, dass es durch die Lehrplaneinführung kantonsweit zu einer auf Ebene Schuleinheit koordinierten Unterrichtsentwicklung kommen würde. Diesem Ziel liegt auch der Entscheid zugrunde, dass die Schulen ihre lokale Einführung selbst gestalten und die Betroffenen dadurch zu Beteiligten werden konnten.

Umsetzung

Die Wirkung der Lehrplaneinführung lässt sich nur indirekt via Einführungsplanungen und Verlaufsberichte der Schulen eruieren. Diese zeigen auf, dass insbesondere die konkrete Lehrplanarbeit, die Umsetzung in Unterrichtsreihen und gute Lernaufgaben, die Beschäftigung mit verschiedenen Beurteilungsformen und inhaltliche Absprachen in fast allen Schulen im Zentrum der lokalen Lehrplaneinführung standen. Weiter fällt auf, dass die meisten Schulen ihre professionelle Zusammenarbeit zum Thema machten und gezielt organisierten. Sie haben zuerst ihre Arbeitsfähigkeit sichergestellt, um danach in die fokussierte thematische Arbeit einzusteigen.

Unterrichtsentwicklung kann dann leichter stattfinden, wenn Lehrpersonen zusammenarbeiten, gemeinsam planen, vorbereiten, reflektieren. Die entsprechende Anregung in den vorbereitenden Weiterbildungen für Schulleitende ist auf fruchtbaren Boden gefallen. Die Schlussberichte zeigen, dass die «Architektur der Zusammenarbeit» innerhalb der Schuleinheiten vielerorts bewusst aufgebaut und entsprechende Organisationsformen fest installiert wurden. Auch bezüglich Veränderungen im Unterricht selbst zeigt sich ein deutliches Bild: Die Einführung des Lehrplans Volksschule hat zu einer kantonsweiten Aktualisierung des Unterrichts geführt; in unterschiedlichem Mass zwar, aber dennoch eindeutig.

Reflexion

Schule und Unterricht sind mittlerweile auf verschiedenen Ebenen so komplex und anspruchsvoll geworden, dass diese Aufgaben von einer Einzelperson nur noch bedingt bewältigt werden können. Vermehrte Zusammenarbeit, gemeinsames Lernen, arbeitsteilige Vorgehensweisen, gemeinsame Verantwortung und gegenseitige Unterstützung gehören zunehmend zum Selbstverständnis von und zur Arbeitsweise in Schulen, was sich in neuen Kooperationsformen wie Unterrichtsteams oder professionellen Lerngemeinschaften manifestiert. Bildungspolitische Veränderungsvorhaben, die

dies in der Umsetzung nicht berücksichtigen, werden kaum erfolgreich sein. Dies gilt auch für den Bereich des Unterrichts: Ganz speziell hier braucht es «Deprivatisierung», Austausch und Zusammenarbeit. Aufgrund der Rückmeldungen aus den Berichterstattungen der Schulen lässt sich der Schluss ziehen, dass dies verstanden wurde und zur Umsetzung gelangte. Insbesondere die Konzeption der kantonalen Einführung in Form des in Abbildung 8 dargestellten Modells zwang die Lehrpersonen richtiggehend, sich über Neuerungen im Bereich der Unterrichtsinhalte in den einzelnen Fachbereichen auszutauschen. Es konnte eine gemeinsame Sprache geschaffen werden sowie das Bewusstsein, dass die Förderung von überfachlichen Kompetenzen sich auf alle Fachbereiche auswirken kann. Die Lehrpläneinführung war also nicht einzig die Einführung eines neuen Grundlagenwerks, sondern es konnte damit ein Anstoss zum Austausch über Unterricht und zur gemeinsamen Bearbeitung und Entwicklung von unterrichtlichen Themen gegeben werden.

Mit den prozessbegleitenden Angeboten für Schulleitende in Form von Impuls- und Austauschtreffen sowie KBP-Support ist es im Projekt Lehrplan Volksschule gelungen, rund die Hälfte der Schulleitenden zu erreichen, zu vernetzen und zu unterstützen. Bei ihnen gab es offenbar eine Passung zwischen Bedarf und Angebot. Es bleibt indes offen, ob und auf welche Weise jene Schulleitenden hätten erreicht werden können, die nicht vom kantonalen Support Gebrauch machten. In den Berichten der Schulen wurden keine anderen Unterstützungsangebote gewünscht. Die nicht flächendeckende Nutzung lag demnach nicht primär an den Angeboten, sondern vielmehr bestand kein Bedarf an weiterführendem und vor allem prozessbegleitendem Support. Dies kann als Hinweis auf eine genügende Professionalisierung gedeutet werden.

Dass eine positive Wirkung auf den Unterricht erzielt werden konnte, führt die Projektgruppe auf das Zusammenspiel von drei Faktoren zurück:

- Durch die Möglichkeit, lokale Schwerpunkte zu setzen und damit die Situation vor Ort zu berücksichtigen, wurde die Chance der Anschlussfähigkeit erhöht.
- Mit der kantonalen Einführung in Form von grundlegenden Informationen zu den Rahmenbedingungen und zur didaktischen Ausrichtung des neuen Lehrplans wurde eine Grundlage geschaffen, die Vertiefungen in allen Fachbereichen sowie auch in den überfachlichen Kompetenzen ermöglichten.
- Die Organisation der Lehrpläneinführung war in den Grundzügen vorgegeben. Ebenso wurden die Schulen bei ihrer lokalen Vertiefung finanziell unterstützt.

Die strukturelle Vorgabe, der inhaltliche Spielraum und die gemeinsame pädagogische Grundlage durch die Basisthementage stellten eine gute Ausgangslage dar, dass der Lehrplan tatsächlich ins «Kerngeschäft Unterricht» vordringen konnte.

8 Anhang 1: Chronologie Einführung Lehrplan

Juni 2009	Der Bildungsrat fällt den Grundsatzentscheid, sich am Projekt Lehrplan 21 zu beteiligen (ERB ¹⁷ 2009/222).
September 2009	Die Interpellation 51.09.24 «Lehrplan 21 – transparent informieren, Bevölkerung einbeziehen!» wird im Kantonsrat behandelt.
Mai 2010	Die Regierung des Kantons St.Gallen ermächtigt das BLD, eine Verwaltungsvereinbarung zur Ausarbeitung des Lehrplans 21 zu unterzeichnen (RRB ¹⁸ 2010/330).
Februar 2011	Die Interpellation 51.10.80 «Bleibt der Kanton St.Gallen beim Lehrplan 21?» wird im Kantonsrat behandelt.
Juni 2012	Die Kerngruppe Lehrplan tagt zum ersten Mal.
Oktober 2012	Der Bildungsrat beschliesst die Implementierung des Lehrplans 21 im Kanton St.Gallen und genehmigt die Auftragsbeschreibung (ERB 2012/356). Das AVS schliesst mit dem Kanton AR eine Leistungsvereinbarung ab. Die Vorbereitungsarbeiten für die Lehrpläneinführung wollen die Kantone AR und SG gemeinsam tätigen.
Januar 2013	Start der vorbereitenden Phase mit einer Kick-off-Veranstaltung mit den Gremien der Projektorganisation, den PK und Konventen.
März 2013	Die erste Sitzung der Steuergruppe findet statt.
Mai 2013	Der Bildungsrat beauftragt das AVS mit der Umsetzung der Konsultation zum Lehrplan 21 (ERB 2013/79).
Juni–Dezember 2013	Die Konsultation zum Lehrplan 21 im Kanton St.Gallen findet statt. Eingeladen zu einer Einschätzung sind auch die politischen Parteien.
August–September 2013	Am «Symposium5», am SGV-Forum und an Konventsversammlungen wird das Einführungs-konzept mit geteilter Verantwortung vorgestellt und diskutiert. Das geplante Vorgehen stösst auf breite Unterstützung. Es finden regionale Informationsveranstaltungen zur Lehrpläneinführung für Lehrpersonen statt. Das Interesse ist sehr gross.
November 2013	Die Impulsgruppe Lehrplan tagt erstmals.
Dezember 2013	Der Bildungsrat erlässt das Konzept Lehrpläneinführung (ERB 2013/228). Die Regierung verabschiedet auf Antrag des Bildungsrates (ERB 2013/210) am 10. Dezember 2013 eine Konsultationsantwort zuhanden der D-EDK (RRB 2013/767).
Januar 2014	Start der ersten Projektphase.
Juni 2014	Der Bildungsrat nimmt Kenntnis vom Detailkonzept zur Einführung des Lehrplans (ERB 2014/112). Ein erstes Austauschtreffen aller kantonalen Projektgremien findet statt. Die Liste der KBP mit Fachpersonen ist erstellt. Diese stehen den Schulleitenden kostenlos für die Prozessplanung zur Verfügung. Eine Leistungsvereinbarung mit der PHSG zur Durchführung von zwei Weiterbildungstagen (Basisthementage) wird unterzeichnet.

17 Erziehungsratsbeschluss

18 Regierungsratsbeschluss

September 2014	<p>Der Bildungsrat nimmt das Informations- und Kommunikationskonzept zum Lehrplan zur Kenntnis (ERB 2014/167).</p> <p>Die Interpellation 51.14.33 «Kosten Lehrplan 21» wird im Kantonsrat behandelt.</p> <p>Es findet ein Hearing zur Musikalischen Grundschule und zur Beurteilungsthematik statt.</p>
November 2014	<p>Der Kantonsrat beschliesst Nichteintreten auf die Motion 42.14.07 «Genehmigung des Lehrplans durch den Kantonsrat» sowie die Motion 42.14.08 «Austritt aus dem HarmoS-Konkordat – Nur noch eine Fremdsprache in der Primarschule».</p> <p>Eine erste zweitägige Weiterbildung zum Lehrplan für Schulleitende findet statt.</p>
Januar 2015	<p>Der Bildungsrat behandelt in erster Lesung die Rahmenbedingungen zum Lehrplan Volksschule, in denen auch die Lektionentafeln geregelt sind (ERB 2015/4).</p>
Februar–März 2015	<p>Interessierte Schulbehörden werden an vier regionalen Workshops über den Lehrplan und seine Einführung informiert.</p>
März 2015	<p>Der Bildungsrat genehmigt die Eckwerte zu den Anpassungen an den Beurteilungsgrundlagen (ERB 2015/37).</p>
April 2015	<p>Der Bildungsrat nimmt den Zwischenbericht zum Stand der vorgeschlagenen Konkretisierung der Umsetzung der einzelnen Elemente der Einführung und das weitere Vorgehen zur Kenntnis (ERB 2015/63).</p>
Mai 2015	<p>Der Bildungsrat erlässt den Lehrplan Volksschule inkl. Rahmenbedingungen (ERB 2015/90).</p> <p>Er nimmt den Bericht zur Einführung des Lehrplans Volksschule für die Jahre 2015 bis 2020 zur Kenntnis (ERB 2015/91).</p>
Juni 2015	<p>Der Bildungsrat nimmt Kenntnis vom Bericht zur Unterstützung der Umsetzung des Lehrplans Volksschule (ERB 2015/108).</p> <p>Die Regierung genehmigt den Lehrplannerlass vorbehältlich einer Korrektur durch den Bildungsrat (RRB 2015/340).</p> <p>Der Bildungsrat beschliesst den von der Regierung geforderten Nachtrag zum Lehrplannerlass (ERB 2015/117).</p> <p>Die ersten Infoveranstaltungen zur Lehrpläneinführung an Schulen finden statt. In den folgenden zwei Jahren besuchen Delegationen des AVS sämtliche Schulträger im Kanton St.Gallen und informieren über die Rahmenbedingungen, über den neuen Lehrplan als Grundlagendokument, über inhaltliche und strukturelle Veränderungen und über den Einführungsprozess, der sich in kantonale vorgegebene Elemente und in Schwerpunkte gliedert, welche die Schulen lokal setzen können.</p>
Juli 2015	<p>Ende der ersten Projektphase und damit auch der Zusammenarbeit mit dem Kanton AR.</p>
August 2015	<p>Start der zweiten Projektphase.</p> <p>Die ersten zweitägigen Basisthementage finden statt. Alle rund 6'500 Volksschullehrpersonen des Kantons St.Gallen werden in den kommenden zwei Jahren gestaffelt während zweier Tagen in den Lehrplan Volksschule eingeführt.</p>
Oktober 2015	<p>Die zweite Durchführung der Basisthementage findet statt.</p>
November 2015	<p>Die zweite zweitägige Weiterbildung zum Lehrplan für Schulleitende findet statt.</p> <p>Ein Elternflyer wird den Schulen zur Verfügung gestellt.</p>
Februar 2016	<p>Der Bildungsrat genehmigt die Rahmenbedingungen zum Unterricht in Ethik, Religionen, Gemeinschaft (ERG) und nimmt das Merkblatt Religionsunterricht zur Kenntnis (ERB 2016/23).</p>
April 2016	<p>Die dritte Durchführung der Basisthementage findet statt.</p> <p>Der Kantonsrat behandelt die Einheitsinitiative «Ja zum Ausstieg aus dem HarmoS-Konkordat» (29.15.01) und empfiehlt Ablehnung.</p>
Mai 2016	<p>Der inhaltliche Vergleich des Lehrplans '97 und des Lehrplans Volksschule wird veröffentlicht: Leporello-Serie «Auf einen Blick».</p>
Juni 2016	<p>Der Bildungsrat nimmt einen Verlaufsbericht zum Projekt Lehrplan Volksschule zur Kenntnis (ERB 2016/121).</p>

Juni 2016	Veröffentlichung des Films «Mit dem neuen Lehrplan unterwegs».
August 2016	Die vierte Durchführung der Basisthementage findet statt.
September 2016	Ablehnung des Ausstiegs des Kantons St.Gallen aus dem HarmoS-Konkordat durch rund zwei Drittel der St.Galler Stimmbevölkerung. Anpassungen an den Rahmenbedingungen werden vom Bildungsrat erlassen (ERB 2016/184) und von der Regierung genehmigt (RRB 2016/655).
Herbst 2016 bis Mai 2017	Es finden Infoveranstaltungen zum Lehrplan Volksschule an den Kantonsschulen statt.
Oktober 2016	Die fünfte Durchführung der Basisthementage findet statt.
Dezember 2016	Der Lehrplan Volksschule des Kantons St.Gallen wird aufgeschaltet. Er steht online zur Verfügung.
Februar 2017	Der Bildungsrat nimmt Kenntnis von einer weiteren Berichterstattung zum Lehrplanverlauf (ERB 2017/9).
März 2017	Der Bildungsrat genehmigt die Rahmenbedingungen Fächer Oberstufe und nimmt Kenntnis vom Faktenblatt Sek I-Sek II sowie von der Überarbeitung der Wegleitung Projektunterricht (ERB 2017/30). Die Schulleitenden werden zu Austauschveranstaltungen eingeladen. Dabei wird die Auswertung der Berichte zur Standortbestimmung, die von den Schulen Ende 2016 eingereicht wurden, diskutiert und reflektiert. Anschliessend wird ein zusammenfassender Bericht erstellt.
April 2017	Die sechste und letzte Durchführung der Basisthementage findet statt. Insgesamt wurden 26 zweitägige Veranstaltungen durchgeführt. Die Interpellation 51.17.11 «Lehrplan Volksschule: Fach ERG (Ethik, Religionen, Gemeinschaft)» wird im Kantonsrat behandelt.
Mai 2017	Sonderschulen und Privatschulen werden an mehreren Veranstaltungen über den Lehrplan Volksschule informiert. Der Lehrplan Volksschule erscheint in gedruckter Form.
Juni 2017	An einem Fest wird im Beisein von Regierungsrat Stefan Kölliker den St.Galler Schulleitenden der neue Lehrplan überreicht. Die Broschüre «Das Wichtigste in Kürze», in der die wichtigsten Informationen zur Lehrpläneinführung zusammengestellt sind, wird den Schulen für alle ihre Lehrpersonen geliefert. Die Schulen erhalten für alle Eltern den Flyer «Was gilt jetzt?» mit Hinweisen zu den Neuerungen, die der neue Lehrplan ab dem folgenden Schuljahr mit sich bringt.
August 2017	Der Lehrplan Volksschule ist in Vollzug. Start der dritten Phase des Lehrplanprojekts.
September 2017	Der Bildungsrat beschliesst nachgelagerte formale Anpassungen bei den Weisungen zur Beurteilung sowie beim Promotions- und Übertrittsreglement aufgrund des Lehrplans Volksschule und des XVIII. Nachtrags zum Volksschulgesetz (ERB 2017/145).
Februar – August 2018	Es finden Infoveranstaltungen zum Lehrplan Volksschule an allen kantonalen Berufsfachschulen statt.
Februar 2018	Der Bildungsrat nimmt eine weitere Berichterstattung zum Projektverlauf und zur Zusammenarbeit mit der PHSG im Projekt zur Kenntnis (ERB 2018/7).
März 2018	Es finden erneut Austauschveranstaltungen mit den Schulleitenden über ihre Berichte zur Standortbestimmung statt. Anschliessend wird ein Bericht erstellt.
Mai 2018	Kenntnisnahme des Bildungsrates von der Zusammenfassung der Standortbestimmungen (Einsendeschluss: Dezember 2017).
September 2018	Die Lehrpersonen und die Schulleitung der Schweizer Schule Rom werden anlässlich einer zweitägigen Weiterbildung in den Lehrplan Volksschule eingeführt.
Oktober 2018	Kenntnisnahme des Bildungsrates von der Zusammenfassung der Standortbestimmungen (Einsendeschluss: Juni 2018).

Januar 2019	Die Interpellation 51.18.84 «Musikalische Grundschule im Kanton St.Gallen – Qualität gefährdet» wird im Kantonsrat behandelt.
März 2019	Der Bildungsrat erteilt der Steuergruppe den Auftrag zur Überprüfung der Rahmenbedingungen zum Lehrplan Volksschule (ERB 2019/13). Es finden erneut Austauschveranstaltungen mit den Schulleitenden über ihre Berichte zur Standortbestimmung statt. Anschliessend wird eine Zusammenfassung erstellt.
Juni 2019	Die Interpellation 51.19.51 «Einführung Lehrplan Volksschule (LP21) – weshalb ist der Kanton immer noch im Rückstand?» wird im Kantonsrat behandelt. Kenntnisnahme des Bildungsrates von der Zusammenfassung der Standortbestimmungen (Einsendeschluss: Dezember 2018).
September 2019	Der Bildungsrat nimmt Kenntnis von einer weiteren Berichterstattung zum Lehrplanverlauf. Entscheid des Bildungsrates, die Einführung des Lehrplans Volksschule nach Ablauf der ganzen Einführungszeit als Gesamtpaket auszuwerten und allfällige Anpassungen entsprechend auf das Schuljahr 2021/22 vorzunehmen (ERB 2019/133).
Februar 2020	Die Interpellation 51.19.49 «Fach Ethik, Religion und Gemeinschaft nur noch durch die Schule erteilen» wird im Kantonsrat behandelt.
Mai 2020	Kenntnisnahme des Bildungsrates von der Zusammenfassung der Standortbestimmungen (Einsendeschluss: Dezember 2019).
August 2020	Erste Lesung des Bildungsrates der Anpassungen der Rahmenbedingungen (BRB ¹⁹ 2020/96); Auswertung lokale Schlussberichte Lehrplan Volksschule (Einsendeschluss Juni 2020, BRB 2020/97).
August/September 2020	Vernehmlassung Anpassungen Rahmenbedingungen.
Oktober 2020	Der Bildungsrat nimmt Kenntnis vom Projektbericht und von den Handlungsempfehlungen zur Orientierung bei Schulentwicklungsvorhaben. Er beschliesst den Abschluss des Projekts Lehrplan sowie die Auflösung der Projektgremien (BRB 2020/146).
November 2020	Anpassungen an den Rahmenbedingungen werden vom Bildungsrat erlassen und von der Regierung genehmigt.
August 2021	Vollzug Anpassungen Rahmenbedingungen.

9 Anhang 2: Vorstösse zum Lehrplan im Kantonsrat

- Interpellation «Lehrplan 21 – transparent informieren, Bevölkerung einbeziehen!» (51.09.24)
- Interpellation «Bleibt der Kanton St.Gallen beim Lehrplan 21?» (51.10.80)
- Motion «Genehmigung des Lehrplans durch den Kantonsrat» (42.14.07)
- Motion «Austritt aus dem HarmoS-Konkordat – Nur noch eine Fremdsprache in der Primarschule» (42.14.08)
- Interpellation «Kosten Lehrplan 21» (51.14.33)
- Kantonsratsbeschluss über die Einheitsinitiative «Ja zum Ausstieg aus dem HarmoS-Konkordat» (29.15.01)
- Interpellation «Lehrplan Volksschule: Fach ERG (Ethik, Religionen, Gemeinschaft)» (51.17.11)
- Interpellation «Musikalische Grundschule im Kanton St.Gallen – Qualität gefährdet» (51.18.84)
- Interpellation «Fach Ethik, Religion und Gemeinschaft nur noch durch die Schule erteilen» (51.19.49)
- Interpellation «Einführung Lehrplan Volksschule (LP21) – weshalb ist der Kanton immer noch im Rückstand?» (51.19.51)
- Motion «Ethik, Religionen, Gemeinschaft (ERG) im Klassenverband erteilt durch die Schule» (42.20.08)

Kanton St.Gallen
Bildungsdepartement
Amt für Volksschule
Davidstrasse 31
9001 St.Gallen

Dezember 2020