

Inhalt

Summary.....	3
Einleitung.....	3
Zehn Leitsätze zur Lehrmittelpolitik des Kantons Zürich	3
Aufträge an die Teilprojekte	4
Bearbeitung der Aufträge.....	5
Einleitung	7
Auftrag und Zielsetzung	7
Vorgehen.....	8
Zehn Leitsätze zur Lehrmittelpolitik des Kantons Zürich	9
Struktur der Leitsätze.....	9
1. Kantonale Lehrmittelhoheit	10
2. Klare, verlässliche Steuerung des Lehrmittelwesens	12
3. Schlanke Organisation des Lehrmittelwesens.....	14
4. Marktbezogener kantonaler Lehrmittelverlag	16
5. Einfache Finanzierungsmodalitäten	18
6. Effektive Lehrermitwirkung.....	19
7. Praxistaugliche Lehrmittel.....	21
8. Kriteriengeleitete Lehrmittelvorgaben.....	22
9. Nutzerorientierte Lehrmitteleinführung und -begleitung.....	24
10. Systematisches Qualitätsmanagement	25
Aufträge an die Teilprojekte.....	28
Struktur der Aufträge.....	28
Teilprojekt 1: Kantonale Lehrmittelpolitik.....	29
Teilprojekt 2: Zusammenarbeit und Kommunikation mit dem schulischen Feld.....	32
Teilprojekt 3: Steuerung und Planung im Lehrmittelwesen.....	35
Teilprojekt 4: Qualitätssicherung bei Beschaffung und Entwicklung	39
Teilprojekt 5: Einführung und Begleitung von Lehrmitteln	40
Teilprojekt 6: Lehrmittelforschung	42
Anhang.....	44
Übersicht über die bisher geleisteten Arbeiten im Teilprojekt 1	44

Summary

Einleitung

Das Projekt «Lehrmittelpolitik des Kantons Zürich» ist ein Auftrag des Bildungsrats (BRB 6/2009, 23.2.09). Es verfolgt in sechs Teilprojekten die Weiterentwicklung des kantonalen Lehrmittelwesens. Der vorliegende Zwischenbericht zum Teilprojekt 1 «Kantonale Lehrmittelpolitik» beschreibt die Ergebnisse der Analyse des Lehrmittelwesens, nennt zehn daraus abgeleitete strategische Leitsätze, weist operative Folgerungen aus und schlägt Massnahmen für die Weiterbearbeitung in den Teilprojekten vor.

Zehn Leitsätze zur Lehrmittelpolitik des Kantons Zürich

Das Teilprojekt 1 nennt zehn provisorische Leitsätze zur Lehrmittelpolitik des Kantons Zürich, die als Vorgabe für die weitere Arbeit in den Teilprojekten 1 bis 6 gelten sollen:

1. *Der Kanton Zürich sorgt unter bestmöglicher Nutzung von Synergien für die Lehrmittelversorgung der Volksschule.*

Hier geht es um die interkantonale Koordination und Kooperation in Lehrmittelfragen bei gleichzeitiger Wahrung der kantonalen Lehrmittelhoheit als föderales Steuerungsinstrument. Wichtige Aspekte sind hierbei interkantonale erarbeitete und anerkannte Qualitätsanforderungen an Lehrmittel sowie die aktuelle Rechtsform des Lehrmittelverlags des Kantons Zürich.

2. *Im Lehrmittelwesen des Kantons Zürich sind die strategischen und operativen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten eindeutig zugeordnet. Zentrales Steuerungsinstrument ist eine mehrjährige Lehrmittelplanung.*

Hier geht es um die Unterscheidung und das Zusammenspiel zwischen (strategischer) Steuerung und operativer Abwicklung im Lehrmittelwesen sowie um eine Lehrmittelplanung, die relevante Faktoren berücksichtigt und über mehrere Jahre angelegt ist. Angestrebt ist eine klare, verlässliche Steuerung des kantonalen Lehrmittelwesens.

3. *Das Lehrmittelwesen ist effizient und effektiv organisiert; wenige Akteure teilen sich die Aufgaben und Verantwortlichkeiten.*

Hier geht es darum, das Lehrmittelwesen des Kantons Zürich neu zu organisieren. Die Reorganisation soll zu einer deutlicheren Unterscheidung zwischen Leistungsbesteller und Leistungserbringer sowie zu klar zugewiesenen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten führen.

4. *Der kantonale Lehrmittelverlag verfügt über einen ausreichenden unternehmerischen Spielraum bei gleichzeitig starker Anbindung an den Kanton.*

Hier geht es neben dem Bekenntnis zur heutigen Rechtsform des kantonalen Lehrmittelverlags um die Stärkung des Spielraums im operativen Bereich. Angestrebt ist ein kantonaler Verlag, der sich erfolgreich in einem durch wirtschaftliche und bildungspolitische Veränderungen geprägten Markt behauptet.

5. *Die Finanzierungsmodalitäten im Lehrmittelwesen sind einfach und klar.*

Hier geht es um die Kostenwahrheit im Lehrmittelwesen. Wesentliche Aspekte sind die Transparenz der Finanzflüsse sowie die Zuständigkeiten in Bezug auf die Finanzierung der verschiedenen Leistungen im Lehrmittelwesen.

6. *Die Lehrermitwirkung hat im Lehrmittelwesen des Kantons Zürich einen hohen Stellenwert.*

Hier geht es um die Unterscheidung zwischen projektbezogener Mitwirkung und instituti-oneller Mitsprache von Lehrpersonen im Lehrmittelwesen sowie um Möglichkeiten, diese gewinnbringend zu gestalten. Hierfür sollen die Rahmenbedingungen (Entschädigungen, Entlastungen, Qualifikationen usw.) verbessert werden.

7. *Lehrmittel unterstützen die von Vielfalt und Veränderung geprägte Unterrichtspraxis.*

Hier geht es um die verschiedenen Aspekte der Praxistauglichkeit von Lehrmitteln. Im Zentrum steht dabei das Bemühen um eine Annäherung in der Frage nach leitenden didaktische Ansätzen und den daraus abgeleiteten Ansprüchen an Lehrmittel.

8. *Die Lehrmittelvorgaben von Kanton, Schulgemeinde und Schule sind kriteriengeleitet festgelegt.*

Hier geht es um die Frage der Verbindlichkeit bzw. Wahlfreiheit bezüglich Lehrmitteln. Postuliert wird eine Kombination von kantonalem Obligatorium und freier Wahl auf Schulebene, wobei die Vorgaben in jedem Fall kriteriengeleitet festgelegt werden.

9. *Schulen bzw. Lehrpersonen werden sorgfältig im Umgang mit Lehrmitteln unterstützt und in neue Lehrmittel eingeführt.*

Hier geht es um Massnahmen zur Lehrmitteleinführung und zur Unterstützung von Lehrpersonen beim Einsatz von Lehrmitteln. Diese sollen möglichst niederschwellig, d.h. praxis- und schulnah sein.

10. *Die Qualitätsanforderungen an die Prozesse und Produkte im Lehrmittelwesen sind vereinbart, formuliert und den Beteiligten bekannt.*

Hier geht es um eine Annäherung der Qualitätsanforderungen der verschiedenen Akteure und um die systematischere Gestaltung und Nutzung von Feedbacks, insbesondere im Rahmen der Lehrmittelplanung und Lehrmittelschaffung.

Aufträge an die Teilprojekte

Aufgrund der Erwägungen zu den zehn Leitsätzen und den daraus abgeleiteten operativen Folgerungen wurden die Handlungsfelder – und entsprechend die Titel – der Teilprojekte 3 und 5 leicht verändert. Das Teilprojekt 3 behandelt im Kern die Steuerung des kantonalen Lehrmittelwesens und versteht die Lehrmittelplanung als ein zentrales Steuerungsinstrument. Das Teilprojekt 5 widmet sich nicht nur der Lehrmitteleinführung, sondern auch der nachhaltigen Unterstützung bei der Lehrmittelverwendung (Lehrmittelbegleitung).

Für die Teilprojekte 1 bis 6 ergeben sich folgende Aufträge:

1. Kantonale Lehrmittelpolitik:
 - Stärkung der interkantonalen Koordination und Kooperation unter Wahrung der kantonalen Lehrmittelhoheit
 - Regelung der Lehrmittelwahl auf den Ebenen Kanton – Gemeinde – Schule
 - Ausarbeitung der definitiven Leitlinien zur Lehrmittelpolitik des Kantons Zürich
2. Zusammenarbeit und Kommunikation mit dem schulischen Feld:
 - Organisation der projektbezogenen Lehrermitwirkung
 - Organisation der institutionellen Lehrermitsprache
 - Aufbau einer systematischen Kommunikation zu Lehrmittelfragen
3. Steuerung und Planung im Lehrmittelwesen:
 - Stärkung der koordinierten Lehrmittelentwicklung
 - Neugestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation des Lehrmittelwesens
 - Organisation der finanziellen Aspekte des Lehrmittelwesens
 - Konzeption und Etablierung einer Lehrmittelplanung
4. Qualitätssicherung bei Beschaffung und Entwicklung:
 - Aufbau eines Qualitätsmanagements im Lehrmittelwesen
5. Einführung und Begleitung von Lehrmitteln:
 - Entwicklung von Modellen zur Lehrmitteleinführung
 - Entwicklung von Modellen zur Lehrmittelbegleitung bzw. -betreuung
6. Lehrmittelforschung:
 - Erstellung einer Metaanalyse zur Rezeption und Verwendung von Lehrmitteln
 - Durchführung einer Untersuchung zur Verwendung von Lehrmitteln beim Lehren und Lernen (Pilotstudie)

Bearbeitung der Aufträge

Die Aufträge werden von der Steuergruppe des Projekts «Lehrmittelpolitik des Kantons Zürich» als Leistungsbestellerin aufgrund einer detaillierten Auftragsbeschreibung (Auftragsblatt) vergeben. Die Federführung obliegt teilweise der Projektgruppe «Lehrmittelpolitik des Kantons Zürich», teilweise dem Volksschulamt, dem Lehrmittelverlag oder der Bildungsplanung. Alle Produkte, die im Rahmen der Auftragsarbeit entstehen, werden von der Steuergruppe «Lehrmittelpolitik des Kantons Zürich» geprüft. Die Steuergruppe entscheidet, welche (Zwischen-)Produkte der kantonalen Begleitkommission «Lehrmittelpolitik des Kantons Zürich» zur Kenntnis gebracht werden sollen. Die Bildungsdirektorin bzw. der Bildungsrat beschliesst die strategisch relevanten (Zwischen-)Produkte.

Zeitplan:

1.1) Interkantonale Koordination / Kooperation	Umsetzung per sofort											
1.2) Regelung Lehrmittelwahl	2010			2011				2012 (Umsetzung per SJ 2012/13)				
1.3) Ausarbeitung definitive Leitlinien	2010			2011				2012				
2.1) Projektbezogene Lehrermitwirkung	2010			2011				2012				
2.2) Institutionelle Lehrermitsprache	2010			2011				2012				
2.3) Kommunikation Lehrmittelfragen	2010			2011				2012				
3.1) Koordinierte Lehrmittelentwicklung	Umsetzung per sofort											
3.2) Neugestaltung Aufbau- und Ablauforganisation	2010			2011				2012				
3.3) Organisation Finanzen	2010			2011				2012				
3.4) Lehrmittelplanung	2010			2011				2012				
4.1) Qualitätsmanagement	2010			2011				2012				
5.1) Lehrmitteleinführung	2010			2011				2012				
5.2) Lehrmittelbegleitung	2010			2011				2012				
6.1) Metaanalyse Lehrmittelrezeption / -verwendung	2010			2011				2012				
6.2) Studie Lehrmittelverwendung	2010			2011				2012				

Einleitung

Auftrag und Zielsetzung

Mit seinem Beschluss vom 23. Februar 2009 (BRB 6/2009) beauftragte der Bildungsrat die Bildungsdirektion, das Projekt «Lehrmittelpolitik des Kantons Zürich» zwecks Weiterentwicklung des kantonalen Lehrmittelwesens zu bearbeiten. Das Projekt ist in sechs Teilprojekte gegliedert, die sich folgenden Aufgabenbereichen widmen:

- Teilprojekt 1: Kantonale Lehrmittelpolitik
Unter Berücksichtigung der interkantonalen Entwicklungen sind bildungspolitisch breit abgestützte Leitlinien für die künftige kantonale Lehrmittelpolitik zu erarbeiten.
- Teilprojekt 2: Zusammenarbeit und Kommunikation mit dem schulischen Feld
Unter Mitwirkung der Lehrerschaft ist die Zusammenarbeit und Kommunikation mit dem schulischen Feld im Bereich der Lehrmittel zu analysieren und zu verbessern.
- Teilprojekt 3: Bedürfniserhebung und Bedarfsplanung
Die Bedürfniserhebung und Bedarfsplanung bei der Lehrmittelentwicklung und -beschaffung ist zu analysieren und zu verbessern.
- Teilprojekt 4: Qualitätssicherung bei Beschaffung und Entwicklung
Für die Prozesse «Entwicklung von Lehrmitteln» und «Beschaffung bzw. Begutachtung von fremden Lehrmitteln» sind Qualitätskriterien zu entwickeln und zu implementieren. Dabei gilt es, die Zuständigkeiten und Abläufe zu optimieren.
- Teilprojekt 5: Einführung von Lehrmitteln
Bei der Einführung neuer Lehrmittel müssen Schwächen analysiert und Verbesserungen erzielt werden. Zentrales Ziel ist die Befähigung der Lehrpersonen zu einem souveränen Umgang mit neuen Lehrmitteln.
- Teilprojekt 6: Lehrmittelforschung
Eine Bestandesaufnahme soll die Bedeutung der Lehrmittelforschung für die Lehrmittelpolitik sowie für die Entwicklung und Einführung von Lehrmitteln aufzeigen.

Der Bildungsrat legte fest, mit dem Teilprojekt 1: Kantonale Lehrmittelpolitik, d.h. mit der Erarbeitung von «Leitlinien zur Lehrmittelpolitik des Kantons Zürich» zu beginnen. Er gab hierfür einen Projektplan in Auftrag, der ihm im August 2009 zur Information auf dem Kanzleischreibtisch vorgelegt wurde.

Im Teilprojekt 1 geht es um die Festlegung der künftigen Ausrichtung der Lehrmittelpolitik des Kantons Zürich. Die leitenden Fragen hierzu lauten wie folgt:

- Welche Grundsätze gelten für die Lehrmittelpolitik des Kantons Zürich, unter Wahrung der kantonalen Lehrmittelhoheit, bei der Umsetzung von Art. 8 des HarmoS-Konkordats zur Koordination der Lehrmittel auf sprachregionaler Ebene?
- Welchen Stellenwert haben Lehrmittel – neben Bildungsstandards, Lehrplänen und Evaluationsinstrumenten und der Kompetenz der Lehrpersonen – für den Unterricht?
- Wie viel Regulierung braucht es im Lehrmittelbereich, was sind die geeigneten Steuerungsinstrumente und welche Rolle kommt den verschiedenen Instanzen und Anspruchsgruppen dabei zu?

Der vorliegende Bericht dokumentiert die erste Phase des Teilprojekts 1. Wichtigstes Ergebnis der ersten Projektphase und somit Kern des Berichts bilden zehn provisorische Leitsätze zur Lehrmittelpolitik des Kantons Zürich (S. 10-27). Diese dienen als Grundlage für die Formulierung der Aufträge an die Teilprojekte 1 bis 6 (S. 29-43). Ziel dieses Zwischenberichts ist es, dem Bildungsrat eine Grundlage für den Entscheid über das weitere Vorgehen im Projekt «Lehrmittelpolitik des Kantons Zürich» bzw. in dessen Teilprojekten zu liefern.

Vorgehen

Gemäss Projektplan zum Teilprojekt 1 erfolgt die Erarbeitung der «Leitlinien zur Lehrmittelpolitik des Kantons Zürich» in drei Phasen:

1. Formulierung von Steuerungsaussagen:
Auf verschiedenen Ebenen (Input-, Prozess-, Outputebene) und unter Einbezug verschiedener Anspruchsgruppen werden Informationen zur aktuellen Funktionsweise und Steuerung des Lehrmittelwesens im Kanton Zürich gesammelt.
2. Ausarbeitung von provisorischen Leitsätzen:
Ausgehend von einer Analyse der Steuerungsaussagen werden bis Ende 2009 provisorische Leitsätze zum Lehrmittelwesen verfasst. Diese dienen als Ausgangspunkt für die Weiterarbeit an den Teilprojekten. Sie werden vom Bildungsrat als Vorgaben für die Teilprojekte freigegeben.
3. Ausarbeitung und Verabschiedung von definitiven Leitsätzen:
Ausgehend von den Ergebnissen der Teilprojekte werden die provisorischen Leitsätze überprüft und weiterentwickelt. Ziel ist es, die Grundsätze, welche die Lehrmittelpolitik des Kantons Zürich künftig bestimmen sollen, verbindlich festzuhalten. Die definitiven Leitsätze werden dem Bildungsrat zum Ende des Projekts «Lehrmittelpolitik des Kantons Zürich» (frühestens Ende 2012) zum Beschluss vorgelegt.

Die Tabelle im Anhang (S. 44/45) gibt einen Überblick über die geleisteten Arbeiten der Projektgruppe in den Phasen 1 und 2 des Teilprojekts 1, die mit der Beratung des Bildungsrats zu den provisorischen Leitsätzen und den Aufträgen an die Teilprojekte 1 bis 6 enden.

Zehn Leitsätze zur Lehrmittelpolitik des Kantons Zürich

Als Ergebnis der Analyse der Steuerungsaussagen wurden zehn (provisorische) Leitsätze zur Lehrmittelpolitik des Kantons Zürich verfasst. Den Rahmen für deren Ausarbeitung bilden die thematischen Bereiche, welche die drei Leitfragen, die dem Teilprojekt 1 gemäss Projektauftrag (BRB 6/2009) zugrunde liegen, aufgreifen. Diese lauten:

- Grundsätze der kantonalen Lehrmittelpolitik im Kontext von kantonaler Lehrmittelhoheit und sprachregionaler Koordination
- Stellenwert von Lehrmitteln im Unterricht
- Steuerung und Regulierung im Lehrmittelbereich
- Rollen bzw. Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten der Akteure

Weiter orientierte sich die Projektgruppe bei der Formulierung der Leitsätze an folgenden Aspekten der Steuerung und des Qualitätsmanagements:

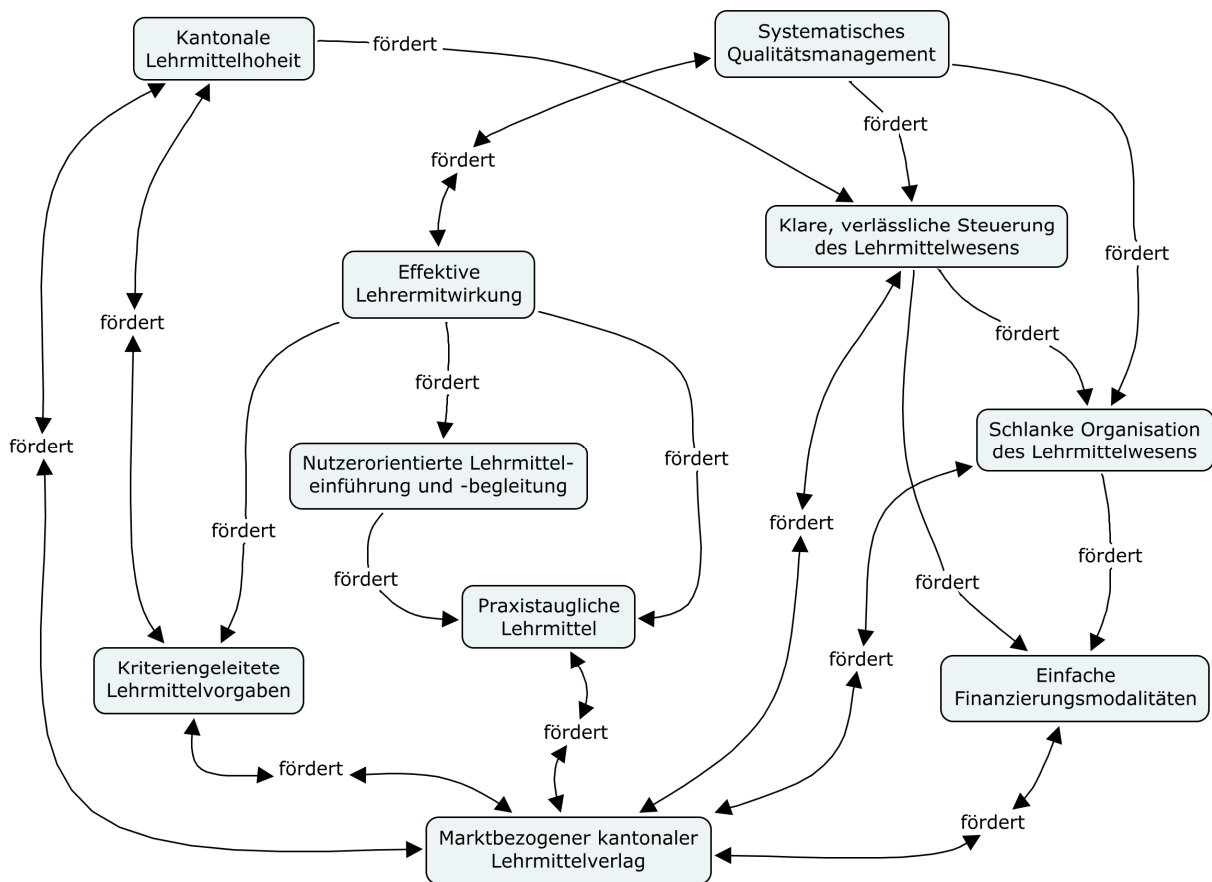
- Förderung der Einfachheit, Nachvollziehbarkeit und Transparenz in Bezug auf die Organisation des Lehrmittelwesens.
- Sicherung der Qualität und Wirtschaftlichkeit der Lehrmittel mit Hilfe von effizienten und effektiven Prozessen.
- Klärung der Rollen der Steuerungsakteure, insbesondere in Bezug auf die Unterscheidung zwischen Leistungsbesteller, Leistungserbringer und Leistungsnutzer.
- Zuweisung der Steuerungszuständigkeiten unter besonderer Berücksichtigung der Selbstbestimmung der Schulen und der Professionalität der Lehrpersonen.
- Stärkung der partnerschaftlichen Zusammenarbeit aller Beteiligten.

Struktur der Leitsätze

Die zehn Leitsätze werden nachfolgend (S. 10-27) wie folgt präsentiert:

- Jeder Leitsatz wird mit einem Schlagwort eingeführt.
- Es folgt der eigentliche Leitsatz, welcher die Ausrichtung des angestrebten Ist-Zustands nennt.
- Die anschliessenden Erwägungen sind als Erläuterung und Begründung des Leitsatzes zu verstehen. Sie zeigen auf, wie sich die aktuelle Praxis gestaltet, was sich daran bewährt und was nachhaltig zu optimieren bzw. neu zu gestalten ist. Um die thematischen Zusammenhänge aufzuzeigen und den Lesefluss zu unterstützen, wurde auf eine formale Unterscheidung von Ist- und Soll-Feststellungen verzichtet.
- Abschliessend werden zu jedem Leitsatz operative Folgerungen formuliert. Sie bilden die Ausgangslage für die Weiterarbeit in den Teilprojekten.

Die Leitsätze zeichnen sich durch eine wechselseitige Abhängigkeit aus. Sie sind daher in ihrer Gesamtheit zu betrachten. Die folgende Darstellung veranschaulicht diesen Umstand, wobei die Pfeile eine Verstärkung oder Förderung anzeigen:



1. Kantonale Lehrmittelhoheit

Der Kanton Zürich sorgt unter bestmöglicher Nutzung von Synergien für die Lehrmittelversorgung der Volksschule.

Erwägungen:

- Die selbstständige Position des Kantons Zürich in Lehrmittelfragen (kantonale Lehrmittelhoheit) hat sich bisher bewährt: Erstens standen und stehen der Volksschule kostengünstige Lehrmittel zur Verfügung, die dem Lehrplan und den aktuellen didaktischen Erkenntnissen entsprechen. Zweitens konnte und kann auf neue Anforderungen aus Bildungspolitik, Fachdidaktik und Unterrichtspraxis jeweils relativ flexibel, unmittelbar und auf die lokalen Bedürfnisse abgestimmt reagiert werden. Drittens hat der Kanton Zürich mit seiner bisherigen Politik eine führende Stellung im Lehrmittelwesen der Deutschschweiz einnehmen und behaupten können. Vom Lehrmittelverlag des Kantons Zürich produzierte Lehrmittel werden auch in zahlreichen andern Kantonen der Deutschschweiz

eingesetzt. Ein Grossteil seiner Produkte sind Lehrmittel der Interkantonalen Lehrmittelzentrale.

- Über interkantonale Konzept- und Begleitgruppen, Erprobungen und Weiterbildungen, koordiniert durch die Interkantonale Lehrmittelzentrale, sowie über Kooperationen mit andern kantonalen Lehrmittelverlagen werden seit Jahren Synergien geschaffen und genutzt. Aufgrund der interkantonalen Projekte HarmoS und Lehrplan 21 zeichnet sich eine verstärkte Koordination zwischen den Deutschschweizer Kantonen in Bezug auf die für Lehrmittel massgeblichen Inhalts- und Lernziele ab. Diese Entwicklung fördert die bestehende Politik der interkantonalen Zusammenarbeit im Lehrmittelbereich; sie steht jedoch nicht im Widerspruch zur kantonalen Lehrmittelhoheit.
- Neuere Bestrebungen, Qualitätsanforderungen an Lehrmittel auf sprachregionaler Ebene zu definieren (Lehrmittelevaluationstool «Levanto» der Interkantonalen Lehrmittelzentrale), stärken die im HarmoS-Konkordat geforderte Koordination zusätzlich. Da die kantonale Lehrmittelhoheit ein wichtiges föderales Steuerungsinstrument darstellt, soll sie daher auch künftig nicht an eine ausserkantonale, zentrale Stelle abgetreten werden, und der Kanton Zürich soll weiterhin selbstständig über die Versorgung der Volksschule mit Lehrmitteln bestimmen können. Dies gilt sowohl für Lehrmittel des kantonalen Lehrmittelverlags als auch für Lehrmittel aus andern kantonalen und / oder privaten Verlagen.
- Für die effiziente Versorgung der Zürcher Volksschule mit Lehrmitteln und ebenso aus wirtschaftlichen Gründen hat es sich als vorteilhaft erwiesen, dass der Kanton bzw. die Bildungsdirektion einen Lehrmittelverlag in der Form einer unselbstständigen öffentlich-rechtlichen Anstalt führt (§ 10 Bildungsgesetz, § 1 Verordnung über den Lehrmittelverlag). Ein Verzicht auf die kantonale Lehrmittelhoheit würde die heutige Rechtsform des kantonalen Lehrmittelverlags in Frage stellen.

Operative Folgerungen:

- Der Kanton Zürich engagiert sich weiterhin für eine verlässliche interkantonale Koordination und Kooperation.
→ *Weiterbearbeiten im TP 1*
- Der Kanton Zürich beteiligt sich auf sprachregionaler Ebene aktiv an der Ausarbeitung bzw. Weiterentwicklung von breit abgestützten und anerkannten Qualitätsanforderungen an Lehrmittel.
→ *Weiterbearbeiten im TP 4*
- Der Kanton Zürich bringt seine Position der kantonalen Lehrmittelhoheit in die Diskussionen zur Harmonisierung bzw. Koordination im Lehrmittelbereich auf sprachregionaler Ebene ein.
→ *Weiterbearbeiten im TP 1*
- Eigenlehrmittel sind – wenn möglich und aufgrund von fachlichen und / oder wirtschaftlichen Kriterien sinnvoll – in Koordination mit andern Kantonen der Deutschschweiz im Rahmen der Interkantonalen Lehrmittelzentrale und / oder in Kooperation mit andern kantonalen und / oder privaten Verlagen zu entwickeln.
→ *Weiterbearbeiten im TP 3*

2. Klare, verlässliche Steuerung des Lehrmittelwesens

Im Lehrmittelwesen des Kantons Zürich sind die strategischen und operativen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten eindeutig zugeordnet. Zentrales Steuerungsinstrument ist eine mehrjährige Lehrmittelplanung.

Erwägungen:

- Die Steuerung der Lehrmittelversorgung, der Lehrmitteleinführung bzw. des Lehrmitteleinsatzes ist eine Aufgabe der Bildungsverwaltung im Auftrag der Politik.
- Die operative Abwicklung der Lehrmittelversorgung, der Lehrmitteleinführung bzw. des Lehrmitteleinsatzes ist hingegen keine Verwaltungsaufgabe. Die Lehrmittelversorgung obliegt im Wesentlichen dem Lehrmittelverlag, die Lehrmitteleinführung den Pädagogischen Hochschulen und der Lehrmitteleinsatz den Lehrpersonen.
- Im aktuellen System ist die Trennung zwischen Steuerung und operativer Abwicklung unscharf. Politische Gremien (Bildungsrat, Kantonale Lehrmittelkommission) und die Bildungsverwaltung sind zum Teil stark in die operative Abwicklung involviert, ebenso Lehrpersonen bzw. deren Organisationen. Die Pädagogische Hochschule Zürich und der kantonale Lehrmittelverlag wiederum sind direkt in die Steuerung eingebunden.
- Präzise Steuerungsvorgaben, etwa ein klarer und differenzierter Auftrag für die Entwicklung eines Lehrmittels, sind eine wesentliche Voraussetzung für eine treffliche Ausgestaltung eines Produkts und die Übernahme der Verantwortung für dessen Erstellung. Ebenso wichtig ist ein frühzeitiger und intensiver Abgleich zwischen dem Leistungsbesteller, der die steuernden Vorgaben setzt, und dem Leistungserbringer, der die operative Abwicklung leistet.
- Jede strategische Planung von Lehrmitteln unterliegt bildungspolitischen, pädagogischen, gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, technologischen, prozessgebundenen und transversalen Faktoren (wie Nachhaltigkeit, Gendergerechtigkeit). Alle diese Faktoren können die Entwicklung und Einführung von Lehrmitteln fördern und beschleunigen oder hindern und bremsen. Sie bestimmen in ihrer Gesamtheit die substantielle und zeitliche Planung von Lehrmitteln und die Lehrmittelstrategie. Begrenzt wird die Verlässlichkeit der Planung durch die Verlässlichkeit bildungspolitischer Entscheide und die Gültigkeit pädagogischer Erkenntnisse (aus: Lehrmittelplanung im Kanton Zürich, 2008).
- Der Zyklus von der Beschaffung bzw. Entwicklung über die Einführung und den Einsatz bis hin zu der Ablösung bzw. dem Ersatz eines Lehrmittels dauert in der Regel mehrere Jahre bis Jahrzehnte. Es drängt sich auf, die genannten Stationen der Lehrmittelzyklen entsprechend mehrjährig zu planen. Dies wurde im Kanton Zürich bisher wenig systematisch und explizit gemacht.
- Lehrmittelplanung schafft Sicherheit und Orientierung für die Beteiligten. Gegenüber der Politik zeigt sie, wie politische Vorgaben umgesetzt werden. Dem schulischen Feld zeigt sie, welche Neuerungen zu erwarten sind und wie seine Anliegen dabei berücksichtigt werden. Dem Volksschulamt, dem Lehrmittelverlag und weiteren beteiligten Institutionen gibt sie Planungssicherheit für das operative Handeln. Die Lehrmittelplanung dient zudem der internen und externen Rechenschaftslegung.
- Im Juni 2008 wurde dem Bildungsrat der vom Volksschulamt und dem Lehrmittelverlag erarbeitete Bericht «Lehrmittelplanung im Kanton Zürich» vorgelegt, der in einer pro-

grammatischen Gesamtschau kurz- und mittelfristige Massnahmen zu den bestehenden Lehrmitteln und den verschiedenen Unterrichtsbereichen nennt. Ein Grossteil dieser Massnahmen wurde bisher umgesetzt, einige sind momentan in Bearbeitung (so z.B. die Entwicklung von geeigneten Lehrmitteln bzw. Unterrichtsmaterialien für den integrativen Unterricht), wenige sind pendent. Der Bericht wurde im Schulblatt und im Internet veröffentlicht.

- Die Lehrmittelplanung (2008) ist pragmatisch und geht von den aktuell an der Volksschule verwendeten Lehrmitteln aus. Die Handlungsempfehlungen wurden im Hinblick auf die bekannten und absehbaren bzw. vermuteten übergeordneten Ansprüche, Bedürfnisse der schulischen Praxis und bildungspolitischen Veränderungen formuliert. Dabei wurde ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die strategischen Vorgaben wenig klar sind, eine systematische Bedarfsanalyse fehlt, wichtige politische Entscheide (etwa zur Eingangsstufe und zur Gestaltung der Sekundarstufe I) ausstehen und ökonomische Daten sowie aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse nicht in einer für die Lehrmittelplanung geeigneten Form vorliegen.

Operative Folgerungen:

- Es ist ein Steuerungsmodell auszuarbeiten, das die verschiedenen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im Zürcher Lehrmittelwesen zweckmässig der Steuerung bzw. der operativen Abwicklung zuweist. Davon ausgehend sind Verfahren zur notwendigen Koordination zwischen strategischer und operativer Ebene zu definieren.
→ *Weiterbearbeiten im TP 3*
- Es ist zu prüfen, ob und wie die bestehenden Rechtsgrundlagen angepasst bzw. ergänzt werden müssen.
→ *Weiterbearbeiten im TP 3*
- Zur Planung von Beschaffung (Fremdlehrmittel) und Entwicklung (Eigenlehrmittel) von Lehrmitteln sowie von Massnahmen zu deren Einführung und Begleitung im Einsatz ist eine systematische und mehrjährige Lehrmittelplanung zu etablieren. Diese Planung soll breit abgestützt sein, d.h. sie soll die Bedürfnisse des schulischen Feldes, die fachlichen und didaktischen Entwicklungen, die bildungspolitischen Entwicklungen auf interkantonalen und kantonaler Ebene sowie das Geschehen auf dem Lehrmittelmarkt berücksichtigen.
→ *Weiterbearbeiten im TP 3*
- Als eine der Grundlagen für die Lehrmittelplanung ist eine geeignete Form der Bedürfnisanalyse im schulischen Feld zu etablieren. Dabei sollen neben Forderungen zur Verbesserung bestehender Lehrmittel und Qualitätsanforderungen an neue Lehrmittel auch der tatsächlich gelebte Einsatz von Lehrmitteln berücksichtigt werden.
→ *Weiterbearbeiten im TP 3*
- Für die Kommunikation der Lehrmittelplanung ist ein Konzept zu erarbeiten. Dabei sollen nicht nur das Produkt, der Lehrmittelplan, berücksichtigt werden, sondern auch der Planungsprozess und die Planungsgrundlagen.
→ *Weiterbearbeiten im TP 2 und 3*

3. Schlanke Organisation des Lehrmittelwesens

Das Lehrmittelwesen ist effizient und effektiv organisiert; wenige Akteure teilen sich die Aufgaben und Verantwortlichkeiten.

Erwägungen:

- Die aktuelle Organisation des Zürcher Lehrmittelwesens ist komplex. Sie zeichnet sich aus durch zahlreiche involvierte Akteure und zum Teil lange Entscheidungswege, unscharfe Verantwortlichkeiten sowie dysfunktionale Zuständigkeiten. Dies schwächt die Effizienz und Effektivität des Systems. Es drängt sich eine Neuordnung der Gremien und deren Aufgaben auf, im Hinblick auf eine schlanke Lehrmittelorganisation mit wenigen Akteuren und klaren, möglichst kurzen Prozessen.
- Oberste Lehrmittelbehörde der Volksschule des Kantons Zürich ist der Bildungsrat (BR). Er ist verantwortlich für die strategische Ausrichtung des kantonalen Lehrmittelwesens und regelt die Verwendung der Lehrmittel im Unterricht (§ 22 Volksschulgesetz). Er bestimmt die provisorisch-obligatorischen, die obligatorischen und die zugelassenen Lehrmittel (§1 Lehrmittelverordnung für die Volksschule). Der BR bestellt als vorberatendes Fachgremium eine Kantonale Lehrmittelkommission (KLK) (§ 22 Volksschulgesetz), die durch ein Mitglied des BR präsiert wird. Gemäss § 2 Lehrmittelverordnung für die Volksschule beschliesst der BR auf Antrag der KLK die Schaffung neuer Lehrmittel oder die Beteiligung an interkantonalen Projekten und entscheidet über das weitere Vorgehen nach der Kapitelbegutachtung von provisorisch-obligatorischen Lehrmitteln.
- In der Praxis trifft der Bildungsrat (BR) seine Beschlüsse auf Antrag der Kantonalen Lehrmittelkommission bzw. des Volksschulamts. Anträge zu Lehrmitteln enthalten oft konkrete Aussagen zu den Kosten sowie zur personellen Besetzung der verschiedenen Projektgremien (inkl. Autorenschaft). Bei Lehrmittelgeschäften tritt der BR gelegentlich direkt in Kontakt mit den Verfasserinnen und Verfassern von Lehrmittelkonzepten und designierten Autorinnen und Autoren und greift somit in die operative Abwicklung ein.
- Die Zusammensetzung (§ 22 Volksschulgesetz, § 4 Lehrmittelverordnung für die Volksschule) und die Aufgaben der Kantonalen Lehrmittelkommission (KLK) (§ 5 Lehrmittelverordnung für die Volksschule) sind in den entsprechenden Rechtsgrundlagen festgelegt. Demnach leitet und koordiniert die KLK die gesamte Lehrmittelschaffung für die Volksschule, sie bestimmt Autorinnen und Autoren, beschliesst die Drucklegung von Manuskripten, kann die Schaffung von Probekapiteln beschliessen und Erprobungen anordnen, sie ernennt in Zusammenarbeit mit den Stufen- und Fachorganisationen Begleitgruppen und Fachpersonen und erteilt diesen Aufträge, und sie beaufsichtigt schliesslich das die Volksschule betreffende Sortiment des Lehrmittelverlags. Die KLK kann gemäss Lehrmittelverordnung einzelne Geschäfte dem Lehrmittelsekretariat übertragen.
- Die Kantonale Lehrmittelkommission (KLK) setzt sich zusammen aus Vertreterinnen und Vertretern des Bildungsrats, der Bildungsverwaltung, der Schulsynode, des Lehrmittelverlags und der Pädagogischen Hochschule Zürich. In der KLK ist also sowohl die strategische als auch die operative Ebene vertreten, weiter die Sicht der Leistungsbesteller, der Leistungserbringer sowie der Leistungsnutzer. Aufgrund dieser Zusammensetzung ist die KLK weder ein ausschliesslich politisches noch ein rein fachliches Gremium; sie ist auch kein Organ der operativen Ebene. Für die zahlreichen Aufgaben, die der KLK in der

Lehrmittelverordnung zugewiesen werden, ist das Gremium insgesamt zu heterogen ausgestattet und nicht mit ausreichenden Kompetenzen versehen. In den Beratungen der KLK werden denn auch die Sach- und Fachfragen von bildungspolitischen und standespolitischen Anliegen sowie Partikularinteressen der einzelnen Vertreterinnen und Vertreter überlagert. Verstärkt wird diese Tendenz durch das Fehlen expliziter, breit abgestützter und anerkannter Qualitätsanforderungen an Lehrmittel und einer gemeinsamen Lehrmittelstrategie als Grundlage für Entscheide der KLK.

- Die Kantonale Lehrmittelkommission (KLK) ist darauf angewiesen, dass die Geschäfte, über die sie beschliessen bzw. die sie zuhanden des Bildungsrats vorberaten soll, von ihrer Geschäftsstelle, dem Lehrmittelsekretariat, sorgfältig vorbereitet werden. Zur Optimierung der Sitzungsvorbereitung wurde im Jahr 2006 der KLK-Ausschuss eingesetzt. Dieser setzt sich aus dem Vorsitzenden der KLK, den Mitarbeitenden im Lehrmittelsekretariat und dem Direktor des Lehrmittelverlags zusammen. Der KLK-Ausschuss setzt die Traktanden der KLK-Sitzungen; hier werden die einzelnen Geschäfte zuhanden der KLK aufbereitet, ebenso die Zusammenstellung der Unterlagen für den Versand an die KLK-Mitglieder durch das Lehrmittelsekretariat vorbereitet.
- Das Lehrmittelsekretariat im Volksschulamt der Bildungsdirektion ist die Geschäftsstelle der Kantonalen Lehrmittelkommission (KLK). Der Auftrag des Lehrmittelsekretariats ist in der Lehrmittelverordnung für die Volksschule (§ 7) festgelegt. Demnach leitet und begleitet es die Schaffung und Überarbeitung von Lehrmitteln für die Volksschule. Es erledigt die Aufträge der KLK, stellt die Verbindung zu Autorinnen und Autoren, den Begleitgruppen, den Fachpersonen sowie der interkantonalen Lehrmittelzentrale sicher, beaufsichtigt die Tätigkeit der Autorinnen und Autoren, der Begleitgruppen sowie der Fachpersonen, überprüft periodisch die Manuskripte mit den Konzeptvorgaben und ist verantwortlich für deren inhaltliche Überprüfung, es kann ein externes Schlusslektorat anordnen, organisiert und überwacht Erprobungen und verfolgt schliesslich für die Lehrmittelschaffung bedeutsame fachliche, pädagogische und methodische Entwicklungen.
- In der Praxis deckt sich der Auftrag des Lehrmittelsekretariats gemäss Lehrmittelverordnung für die Volksschule nicht mit den tatsächlich erbrachten Leistungen. Das Lehrmittelsekretariat ist vor allem mit zahlreichen Amtsgeschäften beschäftigt (Vor- und Nachbereitung der Sitzungen der Kantonalen Lehrmittelkommission (KLK) und des KLK-Ausschusses, Verfassen von Anträgen an den Bildungsrat, Verfassen von Konzeptaufträgen für neue Lehrmittel sowie für die Lehrmitteleinführung, Organisation von Begleitgruppen, Beauftragung von Lehrmittelbegutachtungen, Vertretung des Kantons Zürich in der Interkantonalen Lehrmittelzentrale usw.), strategisch-planerische Arbeiten haben daneben kaum Platz. Operative Aufgaben im Zusammenhang mit der Lehrmittelentwicklung, wie Führung der Autorinnen und Autoren, Lektorat und Redaktion der Manuskripte, werden heute durch den Lehrmittelverlag erledigt.
- Das Lehrmittelsekretariat ist als Geschäftsstelle der Kantonalen Lehrmittelkommission (KLK) eingebunden in die Linienorganisation und damit in die Führungsstruktur des Volksschulamts. Damit ist das Lehrmittelsekretariat sowohl gegenüber der KLK als auch gegenüber der Linie im Volksschulamt bzw. der Bildungsdirektion verantwortlich. Diese Konstellation ist dann schwierig, wenn die Vorgaben der KLK ans Lehrmittelsekretariat von denjenigen der Vorgesetzten im Amt abweichen.

- Der kantonale Lehrmittelverlag ist in erster Linie für die operative Abwicklung der Lehrmittelentwicklung, -beschaffung und des Vertriebs zuständig (Verordnung über den Lehrmittelverlag). Er ist in der Kantonalen Lehrmittelkommission (KLK) und im KLK-Ausschuss vertreten, dies nicht zuletzt, weil die Anträge der KLK an den Bildungsrat (BR) erhebliche finanzielle und operative Folgen für den Verlag haben können, welche der BR als Entscheidungsträger meist nicht voraussehen kann.
- Die Pädagogische Hochschule Zürich (PHZH) ist sowohl für die Konzipierung und Entwicklung von neuen Lehrmitteln als auch für Evaluationen von und Expertisen zu Lehrmitteln eine naheliegende und bevorzugte Partnerin. Dabei ist die Rolle der PHZH im Lehrmittelwesen des Kantons Zürich nicht klar geregelt: Dies betrifft vor allem die Positionierung von Leistungen für das Lehrmittelwesen im Rahmen des kantonalen Leistungsauftrags.

Operative Folgerungen:

- Das Lehrmittelwesen des Kantons Zürich ist neu zu organisieren. Dabei ist auf wenige Akteure mit klar zugewiesenen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sowie auf kurze Kommunikations- und Entscheidungswege mit geringem Eigenaufwand zu achten.
→ *Weiterbearbeiten im TP 3*
- Bei der Neuorganisation ist zu prüfen, wie die verschiedenen Anspruchsgruppen wirkungsvoller in die Lehrmittelschaffung eingebunden werden können. Dabei ist insbesondere der Zweck bzw. die Funktion der Kantonalen Lehrmittelkommission zu überdenken.
→ *Weiterbearbeiten im TP 3*
- Weiter ist bei der Neuorganisation darauf zu achten, dass Erwägungen und Entscheide auf operativer Ebene der Lehrmittelentwicklung, insbesondere Entscheide mit Kostenfolgen, konsequent dem ausführenden Verlag überlassen werden.
→ *Weiterbearbeiten im TP 3*
- Kriterien, die den Entscheiden der verschiedenen Akteure zugrunde liegen, sind explizit und transparent zu machen. Die Kriterien sollen verbindlichen Charakter haben und zu nachvollziehbaren Entscheiden führen.
→ *Weiterbearbeiten im TP 3 und 4*
- Die Positionierung der Leistungen für das Lehrmittelwesen des Kantons Zürich im kantonalen Leistungsauftrag der Pädagogischen Hochschule Zürich ist zu klären, ebenso die damit verbundenen Formen der Zusammenarbeit.
→ *Weiterbearbeiten im TP 3*

4. Marktbezogener kantonaler Lehrmittelverlag

Der kantonale Lehrmittelverlag verfügt über einen ausreichenden unternehmerischen Spielraum bei gleichzeitig starker Anbindung an den Kanton.

Erwägungen:

- Lehrmittel prägen – zusammen mit dem beruflichen Können der Lehrpersonen – den Unterricht massgeblich. Somit leisten gute Lehrmittel einen wesentlichen Beitrag zur Un-

terrichtsqualität und zum Unterrichtserfolg. Mit dem Lehrmittelverlag verfügt der Kanton Zürich bzw. die Bildungsdirektion über einen direkten Leistungserbringer und damit über ein Instrument zur direkten Steuerung der Lehrmittelentwicklung und zur indirekten Steuerung des Unterrichts. Dem Lehrmittelverlag ist die Bereitstellung von Nischenprodukten möglich dank Verzicht auf Gewinnoptimierung und Querfinanzierung durch wirtschaftlich erfolgreiche Produkte.

- Der Kanton Zürich (bzw. die Bildungsdirektion) führt den Lehrmittelverlag in der Form einer unselbstständigen öffentlichrechtlichen Anstalt mit dem Auftrag, für das Bildungswesen bzw. für die Zürcher Volksschule Lehrmittel zu produzieren, zu erwerben und zu vertreiben. Der Kanton Zürich tut dies mit dem Ziel der finanziellen Entlastung des Kantons und der Schulgemeinden. Der Lehrmittelverlag erfüllt seine Aufgaben nach unternehmerischen Grundsätzen. So regeln es das Bildungsgesetz (§ 10) und die Verordnung über den Lehrmittelverlag (§§ 1 und 2). Der Lehrmittelverlag handelt effizient, marktbezogen und finanziell selbsttragend (aber nicht gewinnoptimiert). Insgesamt hat sich die Führung eines kantonalen Lehrmittelverlags nach diesen Rechtsgrundlagen bewährt.
- Als direkter Leistungserbringer für den Kanton Zürich profitiert der Lehrmittelverlag davon, dass die durch den Bildungsrat zur Schaffung beschlossenen Lehrmittel (§ 2 Lehrmittelverordnung für die Volksschule) bzw. die durch die Kantonale Lehrmittelkommission KLK in Auftrag gegebenen Lehrmittel (§ 2 Verordnung über den Lehrmittelverlag) in der Regel obligatorisch an den Volksschulen eingesetzt werden müssen. Der auf diese Weise gesicherte Absatz minimiert das unternehmerische Risiko für den Verlag, ermöglicht ihm jedoch gleichzeitig eine günstige Preisbildung. Im Gegenzug ist der Lehrmittelverlag verpflichtet, die Beschlüsse des Bildungsrats (bzw. die Aufträge der KLK) auszuführen und die Vorgaben betreffend Konzept, Erprobung und Mitsprache der Lehrerschaft umzusetzen.
- Der Lehrmittelverlag erhält keine Subventionen. Er führt eine eigene Finanzbuchhaltung und Kostenrechnung entsprechend der Verordnung über das Globalbudget (§ 9 Verordnung über den Lehrmittelverlag). Der Lehrmittelverlag erwirtschaftet rund die Hälfte seines Umsatzes mit Lieferungen an die Volksschulen des Kantons Zürich (Kernleistung).
- Der Lehrmittelverlag ist ein wirtschaftlich lohnendes Unternehmen. Dies sowohl aus Sicht der Staatskasse, welcher der erwirtschaftete Gewinn abgeliefert wird, als auch aus Sicht der Schulgemeinden, die mit kostengünstigen Lehrmitteln versorgt werden.
- Der Lehrmittelmarkt wird künftig vermehrt geprägt sein durch Marktkonzentration (siehe die Fusion der kantonalen Lehrmittelverlage Bern und Aargau), die nationalen und sprachregionalen Entwicklungen der Bildungspolitik (vorab HarmoS und Lehrplan 21), neue Medien (Internet, E-Books usw.) und neue pädagogische Ansprüche (integrativer Unterricht, individualisierender Unterricht). Um diesen Herausforderungen erfolgreich begegnen zu können, braucht der kantonale Lehrmittelverlag eine starke Anbindung an den Kanton im Verbund mit einem ausreichenden unternehmerischen Spielraum, vor allem auf operativer Ebene.

Operative Folgerungen:

- Das Steuerungsmodell zwischen Leistungsbesteller, Leistungserbringer und Leistungsnutzer ist so zu gestalten, dass der kantonale Lehrmittelverlag insbesondere auf betrieb-

licher und betriebswirtschaftlicher Ebene über genügend Handlungsspielraum verfügt, um sich im Lehrmittelmarkt gut positionieren zu können.

→ *Weiterbearbeiten im TP 3*

5. Einfache Finanzierungsmodalitäten

Die Finanzierungsmodalitäten im Lehrmittelwesen sind einfach und klar.

Erwägungen:

- Die Finanzierungsmodalitäten im Zürcher Lehrmittelwesen scheinen wenig geordnet; sie wurden nicht konsequent an veränderte Strukturen und Zuständigkeiten angepasst. Zahlreiche Akteure sind in die Finanzflüsse eingebunden: Seitens der Lehrmittelbeschaffung, -entwicklung und -einführung sind das Volksschulamt, der Lehrmittelverlag, die Pädagogische Hochschule Zürich und das Hochschulamt beteiligt, seitens der Abnehmer die Schulgemeinden bzw. die Schulen über deren Globalbudgets. Insgesamt sind die Finanzflüsse wenig übersichtlich.
- Die Entwicklung von Lehrmitteln ist aufwändig und kostenintensiv. Externe Kosten fallen für die Autorenarbeit, die Herstellung (Korrektorat, Grafik, Satz, Illustrationen, Rechte, Medienproduktion, evtl. Übersetzungen usw.) und die Produktion (Papier, Druck, Buchbinderei, Medienvervielfältigung usw.) an. Weitere externe Kosten im Entwicklungsprozess erwachsen z.B. aus der Erprobung und Evaluation. Wird ein Eigenlehrmittel geschaffen, finanziert der kantonale Lehrmittelverlag den grössten Teil der Entwicklungskosten vor. Mit dem Verkauf der Produkte refinanziert er seine Investitionen; dies betrifft sowohl die entstandenen externen Kosten (Gestehungskosten) als auch die internen Kosten (Gemeinkosten).
- Der Lehrmittelverlag erbringt nur einen Teil der genannten Leistungen selber. Aufträge an Grafikagenturen, Druckereien, Buchbindereien usw. vergibt der Lehrmittelverlag gemäss dem Gesetz über den Beitritt zur revidierten Interkantonalen Vereinbarung über das öffentliche Beschaffungswesen IVöB und der Submissionsverordnung.
- Neben dem Lehrmittelverlag und der Pädagogischen Hochschule Zürich (und dem Hochschulamt) ist das Volksschulamt ein weiterer Träger von Kosten in Lehrmittelprojekten. Das Volksschulamt gibt Lehrmittelkonzepte in Auftrag und finanziert diese. Es kommt weiter für Begutachtungen und Einführungskurse, teilweise für Begleitungen, Erprobungen und Evaluationen auf.
- Der Lehrmittelverlag hat in der Konzeptphase nur geringen Einfluss auf Art und Umfang eines Lehrwerks. Wird ein Konzept von der Kantonalen Lehrmittelkommission und dem Bildungsrat beschlossen, dann ist es Aufgabe des Lehrmittelverlags, das Projekt zu finanzieren und die Autorenverträge abzuschliessen. Die Möglichkeit, ein Lehrmittelprojekt zu diesem Zeitpunkt unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu redimensionieren oder gar zurückzuweisen ist praktisch nicht gegeben.

Operative Folgerungen:

- Der Lehrmittelverlag soll unter Rahmenbedingungen operieren können, die es ihm erlauben, qualitativ hochwertige Produkte zu marktfähigen Preisen anzubieten. Gleichzeitig ist

eine möglichst grosse Kostenwahrheit im Lehrmittelwesen anzustreben.

→ *Weiterbearbeiten im TP 3*

- Die Rollen von Leistungsbesteller und Leistungsanbieter in Lehrmittelprojekten sind klar zu unterscheiden und bezüglich Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zu definieren.
→ *Weiterbearbeiten im TP 3*
- Die Positionierung der Leistungen für das Lehrmittelwesen des Kantons Zürich im kantonalen Leistungsauftrag der Pädagogischen Hochschule Zürich ist zu klären, ebenso die damit verbundenen Formen der Finanzierung.
→ *Weiterbearbeiten im TP 3*
- Die Beauftragung des kantonalen Lehrmittelverlags mit der Entwicklung eines Lehrmittels ist so zu regeln, dass wirtschaftliche Aspekte angemessen berücksichtigt werden können.
→ *Weiterbearbeiten im TP 3*
- Die Finanzierung von Lehrmittelentwicklungen ist einfach und übersichtlich zu gestalten.
→ *Weiterbearbeiten im TP 3*

6. Effektive Lehrermitwirkung

Die Lehrermitwirkung hat im Lehrmittelwesen des Kantons Zürich einen hohen Stellenwert.

Erwägungen:

- Das Fachwissen und die Erfahrung von Lehrpersonen sind bei der Auswahl, Schaffung, Einführung und beim Einsatz von Lehrmitteln besonders gefragt. Die Lehrermitwirkung und -mitsprache ist daher im Lehrmittelwesen des Kantons Zürich seit Jahren auf verschiedenen Ebenen etabliert (z.B. Lehrpersonen als Lehrmittelautorinnen und -autoren, Erprobung im Rahmen der Lehrmittelentwicklung, Synodal- bzw. Kapitelbegutachtung). Trotzdem wird die Lehrermitwirkung und -mitsprache von verschiedenen Akteuren als ungenügend bezeichnet, sei es bezüglich Timing, Intensität, Zielgerichtetheit, Verbindlichkeit oder Wirksamkeit.
- Es ist zu unterscheiden zwischen institutioneller Lehrermitsprache und projektbezogener Lehrermitwirkung. Der institutionellen Mitsprache zuzuordnen sind die Lehrervertretungen in der Kantonalen Lehrmittelkommission und im Bildungsrat sowie die Lehrpersonenkonferenz der Volksschule bzw. die Schulsynode (Synodal- bzw. Kapitelbegutachtung zu den provisorisch-obligatorischen Lehrmitteln). Stufenlehrmittelkommissionen als weitere mögliche Form der institutionellen Lehrermitsprache gibt es im Kanton Zürich seit mehreren Jahren nicht mehr. Zur projektbezogenen Mitwirkung gehören die Lehrervertretungen in Begleitgruppen, die Lehrpersonen, welche an Praxistests oder systematischen Erprobungen teilnehmen und schliesslich Lehrpersonen, die Mitglieder eines Autorenteam sind.
- Eine besondere Form der institutionellen Lehrermitsprache stellen die Gutachten der Lehrpersonenkonferenz der Volksschule zu den provisorisch-obligatorischen Lehrmitteln dar. In diesen so genannten Synodalgutachten äussert sich die Lehrerschaft rund drei

Jahre nach der Einführung eines Lehrmittels (der Zeitpunkt war im Volksschulgesetz vom 11.6.1899 so geregelt, im Volksschulgesetz vom 7.2.2005 fehlt eine entsprechende Bestimmung), dann, wenn das Lehrmittel im Unterricht etabliert ist und ausreichende praktische Erfahrungen damit vorliegen. Dieses Verfahren hat die Nachteile, dass die umfassende Begutachtung einerseits relativ spät, andererseits sehr offen erfolgt, so dass die einzelnen Rückmeldungen von unterschiedlichem Konkretisierungsgrad und teilweise auch widersprüchlich sind. Insgesamt ist der Aufwand für die Erhebung und Auswertung der Rückmeldungen im Verhältnis zum Nutzen hoch.

- Eine effektive Lehrermitwirkung bzw. -mitsprache im Lehrmittelwesen wird durch mehrere Faktoren erschwert oder behindert: Erstens bedeutet die aktive Teilhabe für die betroffenen Lehrpersonen oft einen erheblichen Mehraufwand. Zweitens engagieren sich meist Exponentinnen und Exponenten der Lehrerorganisationen, was zum einen zur Folge hat, dass die gleichen Personen in mehreren Gremien vertreten sind und zum andern, dass sich gewerkschaftliche und bildungspolitische Anliegen der Standesorganisation mit den konkreten Lehrmittelfragen überlagern. Drittens ist es schwierig, Entscheide auf «die Meinung der Lehrerschaft» abzustützen, da die Sichtweisen in der Lehrerschaft oft sehr heterogen und zum Teil auch widersprüchlich sind. Viertens ist die institutionelle Lehrermittsprache oft so angelegt, dass die beteiligten Lehrpersonen weder mit besonderer Entscheidungskompetenz ausgestattet sind, noch Verantwortung für Entscheide, an denen sie mitgewirkt haben, mittragen können.

Operative Folgerungen:

- Die institutionelle Lehrermittsprache und die projektbezogene Lehrermitwirkung sind so zu organisieren, dass diese nahe bei konkreten Fragen um Lehrmittelauswahl, -entwicklung (inkl. Konzeptphase) und -einführung verortet sind und die eigentlichen Sachanliegen möglichst nicht mit allgemeinen gewerkschaftlichen und bildungspolitischen Anliegen vermischt werden.
→ *Weiterbearbeiten im TP 2*
- In Zusammenarbeit mit Lehrpersonen bzw. den Lehrerorganisationen sind Kriterien für die Auswahl von Lehrpersonen, die sich im Lehrmittelwesen engagieren, zu entwickeln.
→ *Weiterbearbeiten im TP 2*
- Es ist zu prüfen, ob ein Pool von qualifizierten Lehrpersonen organisiert werden soll, der für die Wahl von Autorinnen und Autoren, Begleitkommissionsmitgliedern, Erprobungslehrpersonen sowie von Personal für niederschwellige Weiterbildungs- und Beratungsangebote zu Lehrmitteln genutzt werden kann.
→ *Weiterbearbeiten im TP 2*
- Um Lehrpersonen für eine mitverantwortliche Mitwirkung und Mitsprache im Lehrmittelwesen gewinnen zu können, sind geeignete Modelle zur zeitlichen Entlastung und finanziellen Entschädigung auszuarbeiten und weitere Möglichkeiten zur Anerkennung zu prüfen.
→ *Weiterbearbeiten im TP 2*
- Für die Rückmeldungen der Lehrpersonenkonferenz der Volksschule LKV (Synodal- bzw. Kapitelbegutachtung zu den provisorisch-obligatorischen Lehrmitteln) zu Lehrmittelfragen sind neue Formate zu finden, etwa eine leitfadengestützte Befragung mit summarischem

und qualitativem Teil.
→ *Weiterbearbeiten im TP 2*

7. Praxistaugliche Lehrmittel

Lehrmittel unterstützen die von Vielfalt und Veränderung geprägte Unterrichtspraxis.

Erwägungen:

- Praxistauglichkeit ist eine oft gestellte Qualitätsanforderung an Lehrmittel, die selbst in das Volksschulgesetz (§ 22 VSG) Eingang gefunden hat. Sie betrifft verschiedenste Aspekte und bedarf daher der Präzisierung. Praxistauglichkeit ist gegeben, wenn Lehrmittel Lehrpersonen beim Unterrichten und Lernende beim Lernen unterstützen. Sie wird eingelöst, wenn Lehrmittel gut auf die strukturellen und sozialen Gegebenheiten von Schule und Unterricht abgestimmt sind. Konkret bedeutet dies: Lehrpersonen können das Lehrmittel unmittelbar im Unterricht einsetzen, ohne selber umfangreiche zusätzliche Unterrichtshilfen verfassen zu müssen. Lehrpersonen finden im Lehrmittel konkrete Hilfen für die Unterrichtsplanung und den Einsatz in verschiedenen Lehr- und Lernarrangements. Lehrpersonen finden konkrete Hinweise für die Lernkontrolle. Der Aufwand für das Einarbeiten in ein neues Lehrmittel ist nicht allzu gross. Insgesamt bietet das Lehrmittel den Lehrpersonen die Gewähr, dass sie damit dem Lehrplan (und den HarmoS-Bildungsstandards) entsprechend unterrichten. Das Lehrmittel motiviert Schülerinnen und Schüler durch relevante Inhalte mit Alltagsbezug, herausfordernde Lernanlässe, lösbare Aufgabenstellungen sowie ansprechende und übersichtliche Gestaltung. Schülerinnen und Schüler können das Lehrmittel selbsttätig nutzen. Eltern finden sich im Lehrmittel zurecht, und es dient ihnen, wenn sie ihre Kinder beim Lernen unterstützen.
- Für eine möglichst grosse Annäherung an die unter dem Begriff «Praxistauglichkeit» subsumierten Erwartungen ist ein Bündel an Massnahmen erforderlich: Die Mitwirkung und Mitverantwortlichkeit von anerkannten Vertreterinnen und Vertretern der Schulpraxis im Beschaffungs- bzw. Entwicklungsprozess von Lehrmitteln. Die systematische Erprobung von Lehrmitteln im Beschaffungs- bzw. Entwicklungsprozess. Die konsequente Beachtung von Kriterien, die anerkanntermassen zur Praxistauglichkeit beitragen, so z.B. Abstimmung auf Anspruchsniveaus mit Ansätzen für Individualisierung, schülergerechte Sprache ausgehend von einem sprach- und kulturheterogenen Hintergrund der Lernenden, konsistente Struktur mit klaren internen Verweisen, überschaubare Stoffmenge, ausreichendes Übungsmaterial. Praxistauglichkeit ist nicht nur am Inhalt und der Gestaltung eines Lehrmittels festzumachen, sondern auch an anschlussfähigen Vermittlungs- bzw. Unterstützungsformaten.
- Lehrmittel müssen didaktische Ansätze vermitteln, welche die gelebte schulische Praxis, die aktuelle fachdidaktische Erkenntnis und die Erwartungen von Gesellschaft und Politik an Schule und Unterricht zusammenführen. In Bezug auf die gelebte schulische Praxis sind neben den Lehrpersonen auch die Schülerinnen und Schüler sowie deren Eltern zu berücksichtigen. Die Berücksichtigung fachdidaktischer Erkenntnisse macht Lehrmittel zu Vermittlern von didaktischen Entwicklungen, wobei die Erwartungen an eine positive Wirkung in Bezug auf die Unterrichtsentwicklung und Weiterbildung der Lehrpersonen nicht

zu hoch angesetzt werden dürfen. Integration und Individualisierung sind aktuelle Beispiele für Erwartungen von Gesellschaft und Politik an Schule und Unterricht.

Operative Folgerungen:

- Es ist ein fachlicher Austausch zwischen Schul- und Unterrichtspraxis, Fachdidaktik und Bildungsverwaltung zu initiieren und etablieren, um eine Annäherung in der Frage zu finden, welche Art von Lehrmitteln die Volksschule braucht.
→ *Weiterbearbeiten im TP 2*
- Es ist zu prüfen, wie die Mitwirkung der Lehrerschaft im Beschaffungs- bzw. Entwicklungsprozess von Lehrmitteln zu gestalten ist, so dass die Anliegen der Schul- und Unterrichtspraxis wirkungsvoll eingebracht werden können.
→ *Weiterbearbeiten im TP 2*
- Es ist zu prüfen, wie die Mitwirkung der Lehrerschaft bei Weiterbildungs- und Beratungsangeboten zu gestalten ist, damit die Lehrmitteleinführung und -begleitung möglichst praxisnah erfolgen kann.
→ *Weiterbearbeiten im TP 5*

8. Kriteriengeleitete Lehrmittelvorgaben

Die Lehrmittelvorgaben von Kanton, Schulgemeinde und Schule sind kriteriengeleitet festgelegt.

Erwägungen:

- Lehrmittel sollen den Lehrplan konkretisieren; diesen Anspruch äussern nicht zuletzt auch Lehrpersonen. Neben der Lehrperson prägen Lehrmittel den Unterricht – und beeinflussen damit indirekt den Lernerfolg. Es ist daher bedeutsam, welche Lehrmittel Lehrpersonen im Unterricht verwenden.
- Für den Kanton empfiehlt sich eine Vorgabe der in den Volksschulen zu verwendenden Lehrmittel aus mehreren Gründen: Erstens wird auf diese Weise ein Steuerungsmittel geschaffen, das – ergänzend zum Lehrplan, der die Lernziele definiert – die Lerninhalte und die didaktische Leitlinie für den Unterricht konkretisiert. Zweitens kann so die Durchlässigkeit gewährleistet werden, etwa bei Stufen- oder Klassenwechseln. Drittens ermöglicht die Lehrmittelvorgabe, die Lehrerweiterbildung und weitere unterstützende Angebote gut zu koordinieren, was wesentlich zur Vereinfachung und Wirtschaftlichkeit des Systems beiträgt. Und viertens erlaubt ein gesicherter Absatz, Lehrmittel kostengünstiger zu produzieren und zu vertreiben.
- Eine Lehrmittelvorgabe auf der Ebene der Schulgemeinde empfiehlt sich ebenfalls: Damit kann zum einen die Durchlässigkeit garantiert werden, etwa bei Klassenwechseln innerhalb einer Schule oder der Schulgemeinde. Zum andern lassen sich der Einkauf und die Verteilung der Lehrmittel einfacher und wirtschaftlicher organisieren.
- Lehrpersonen bzw. Schulen fordern, dass die Wahl der Lehrmittel als Ausdruck des professionellen Handelns und der Profilbildung einer Schule (Teilautonomie) verstanden werden sollte. Auch eine Vorgabe bezüglich der zu verwendenden Lehrmittel an einer Schule ist von Vorteil: Erstens schafft die Diskussion im Lehrerkollegium über die Qualität

von Lehrmitteln eine gemeinsam getragene Vorstellung von guten Lehrmitteln und vom erfolgreichen Lehrmitteleinsatz. Zweitens sichert eine solche Regelung die Durchlässigkeit auf Schulebene, etwa bei Lehrer- oder Klassenwechseln. Drittens lassen sich der Einkauf und die Verteilung der Lehrmittel einfacher und wirtschaftlicher organisieren.

- Einige Lehrpersonen erheben den Anspruch, auf Klassenebene alle Lehrmittel selber bestimmen zu können. So lasse sich ihr Unterricht am besten auf die Bedürfnisse der Klasse abstimmen; ebenfalls sei die Passung zwischen persönlichem Unterrichtsstil und Lehrmittel so gewährleistet. Es ist klar, dass die Gestaltung der konkreten Lernanlässe im Unterricht in der Kompetenz der einzelnen Lehrperson liegen muss. Dennoch wird hier – wie vorangehend begründet – empfohlen, für bestimmte Unterrichtsbereiche und Schulstufen Lehrmittelvorgaben zu schaffen. Für die Ausarbeitung von Lehrmittelvorgaben auf Schul-, Schulgemeinde- und Kantonsebene soll die Expertise der Lehrpersonen in geeigneter Form beigezogen werden.
- Angesichts der unterschiedlichen und teilweise divergierenden Interessen des Kantons, der Schulgemeinde, der Schule und der einzelnen Lehrperson ist in Bezug auf die Lehrmittelvorgaben eine Lösung anzustreben, welche die Expertise und die Selbstbestimmung der Nutzenden bzw. Abnehmenden achtet und gleichzeitig dem Steuerungsbedarf des Kantons Rechnung trägt. Dazu braucht es klare, breit abgestützte und anerkannte Kriterien für die Lehrmittelwahl auf allen Ebenen. Dies führt u.a. zu nachvollziehbaren Vorgaben des Kantons für Lehrmittel, die empfohlen (zugelassen) bzw. verbindlich einzusetzen (obligatorisch) sind.

Operative Folgerungen:

- Es ist festzulegen, für welche Unterrichtsbereiche und auf welchen Schulstufen der Kanton Lehrmittelobligatorien vorgeben will, und wo die Schulen bzw. Schulgemeinden über die zu verwendenden Lehrmittel entscheiden sollen. Da vor allem ein kantonales Lehrmittelobligatorium einen starken Steuerungseingriff darstellt, sind gegebenenfalls zwei oder mehr Lehrmittel vorzugeben, aus denen eines verwendet werden muss.
→ *Weiterbearbeiten im TP 1*
- Die Begrifflichkeit der verschiedenen Status von Lehrmitteln, nämlich obligatorisch, provisorisch-obligatorisch und zugelassen ist zu überdenken. Lehrmittel, die ersetzt wurden, sollen als «nicht mehr empfohlen» deklariert werden, um dem Einsatz veralteter Lehrmittel entgegenzuwirken. Nötigenfalls sind auch Lehrmittel zu deklarieren, die nicht eingesetzt werden dürfen, weil sie zentrale Qualitätsanforderungen nicht erfüllen.
→ *Weiterbearbeiten im TP 1*
- Es sind Kriterien für die Wahl bzw. den Status von Lehrmitteln zu entwickeln. Ausgangspunkt hierfür könnte das «Lehrmittelevaluationstool Levanto» sein, das die Interkantonale Lehrmittelzentrale entwickelt hat und den Kantonen zur Verfügung stellt.
→ *Weiterbearbeiten im TP 1*
- Es ist zu überlegen, wie der Kanton die Schulen bzw. Schulgemeinden in Bezug auf die Wahl von Lehrmitteln unterstützen kann.
→ *Weiterbearbeiten im TP 1*
- Es ist zu klären, wie die Beteiligten bzw. Betroffenen über die Lehrmittelvorgaben und -empfehlungen auf Ebene Kanton, Schulgemeinde und Schule informiert werden und mit

welchen Mitteln ihnen Nachachtung verschafft werden kann.
→ *Weiterbearbeiten im TP 1 und 2*

9. Nutzerorientierte Lehrmitteleinführung und -begleitung

Schulen bzw. Lehrpersonen werden sorgfältig im Umgang mit Lehrmitteln unterstützt und in neue Lehrmittel eingeführt.

Erwägungen:

- Zeitgemässe Lehrmittel sind auf unterschiedliche Anforderungsniveaus ausgerichtet, unterstützen verschiedene Lerntypen und Zugangsweisen. Sie bestehen meist aus mehreren Lehrwerksteilen und unterschiedlichen Medien. Die Verwendung dieser vielschichtigen Lehrmittel, die zudem oft auch auf neuen didaktischen Ansätzen beruhen, ist anspruchsvoll. Eine sorgfältige Einführung und Einarbeitung ist daher unabdingbar. Der Aufwand, den Lehrpersonen dafür leisten müssen, ist nicht unerheblich. Sie empfinden diesen immer wieder als unnötige Zusatzbelastung oder als Mangel des Lehrmittels – was dem Ruf des Lehrmittels schadet. Lehrpersonen sollen daher bei der Einführung und Einarbeitung in ein neues Lehrmittel und beim Einsatz komplexer Lehrmittel im Unterricht nachhaltig unterstützt werden.
- Lehrmittel sind in der Regel mehrere Jahre oder gar Jahrzehnte im Einsatz, bis sie ersetzt werden. In dieser Zeit entwickeln Lehrpersonen Routine bei der Verwendung eines Lehrmittels und erstellen ein oft umfangreiches Sortiment zusätzlicher Materialien zum Lehrmittel. Mit der Ablösung eines Lehrmittels büssen Lehrpersonen immer einen Teil dieser Gewohnheit, Vertrautheit und Sicherheit ein. Dieser Verlust, der mit der Ablösung eines veralteten Lehrmittels einhergeht, muss durch die Anreize und Vorteile, die das neue Lehrmittel bietet zumindest ausgeglichen werden. Um Verständnis und Akzeptanz für einen Lehrmittelwechsel zu schaffen, müssen Lehrpersonen frühzeitig über ein neues Lehrmittelprojekt und über die Massnahmen, die dessen Einführung begleiten, informiert werden.
- Eine nachhaltige Lehrmitteleinführung soll zu Akzeptanz und zielgerichtetem Einsatz des Lehrmittels führen. Damit dies gelingt, sind Anstrengungen auf mehreren Ebenen nötig: Erstens braucht es dazu ein Lehrmittel, das über weite Strecken ohne grosse Erklärungen zu überzeugen vermag. Zweitens muss vor der Einführung eines Lehrmittels ausführlich darüber informiert werden, welche bewährten Elemente damit weitergeführt werden und welche begründeten Neuerungen es bringt. Drittens soll den Lehrpersonen vermittelt werden, wie das Lehrmittel «funktioniert», d.h. wie es aufgebaut ist und wie damit gearbeitet werden soll und kann. Viertens sollen Lehrpersonen bei Bedarf rechtzeitig die Gelegenheit haben, erforderliche zusätzliche Qualifikationen in fachlicher und / oder didaktischer Hinsicht im Hinblick auf die Verwendung eines neuen Lehrmittels erwerben zu können. Fünftens sollen geeignete Gefässe für Fragen, Probleme und Anregungen vorhanden sein – während und auch nach der eigentlichen Einführungsphase.
- Um den unterschiedlichen Bedürfnissen von Lehrpersonen im Rahmen einer Lehrmitteleinführung zu entsprechen, braucht es verschieden tiefgreifende Weiterbildungsangebote – von reiner Instruktion bis hin zur didaktischen Nach- oder Zusatzqualifikation. Auch die Weiterbildungsformate sind auf die unterschiedlichen Bedürfnisse abzustim-

men. Dabei soll sich das Spektrum erstrecken von zentral veranstalteten Kursen (allenfalls Zertifikatskursen an einer Hochschule), über schulhausinterne Weiterbildungen bis hin zu schulhausübergreifenden Erfahrungsgruppen. Neben der Ausgestaltung des Weiterbildungsangebots sind die Klärung der Frage von Verbindlichkeit bzw. Freiwilligkeit und die Schaffung von günstigen Rahmenbedingungen bezüglich Kurskosten, -zeit, -dauer und -ort wichtige Faktoren für die Bereitschaft von Lehrpersonen, aktiv und konstruktiv an der Lehrmitteleinführung teilzuhaben.

- Die Pädagogische Hochschule Zürich (PHZH) bietet Einführungen zu unterschiedlichen Lehrmitteln nach einem mehrstufigen Konzept an. Dieses beruht auf der Kombination von zentralen Grossveranstaltungen und Kursen an der PHZH sowie dezentralen, standardisierten Kursen in den Schulen (wobei die Ausgestaltung schulinterner Weiterbildungen zu Lehrmitteln immer wieder zu Unsicherheiten führt, da sich verschiedene Organisationseinheiten der PHZH dafür zuständig sehen, aber unterschiedliche Vorstellungen davon vertreten). Einführungskurse in obligatorische Lehrmittel werden vom VSA beauftragt und finanziert; sie sind für die Schulen bzw. Lehrpersonen unentgeltlich.
- Die Interkantonale Lehrmittelzentrale unterstützt die Kantone zunehmend bei der Einführung neuer Lehrmittel, indem sie zusammen mit den Lehrmittelautorinnen und -autoren so genannte Kaderkurse für die kantonalen Weiterbildungsverantwortlichen anbietet.

Operative Folgerungen:

- Die Lehrmitteleinführung und -begleitung ist in der Lehrmittelplanung zu berücksichtigen.
→ *Weiterbearbeiten im TP 3*
- Es ist ein durchgängiges Konzept für die Einführung und Begleitung von Lehrmitteln zu entwickeln, welches die Ressourcen aller Beteiligten möglichst schont, jedoch in der Wirkung möglichst gross und nachhaltig ist. Besonders zu prüfen sind dabei Möglichkeiten, wie sich Lehrpersonen dezentral bzw. regional als «Power User» von Lehrmitteln für niederschwellige, kollegiale Beratungsangebote einsetzen lassen.
→ *Weiterbearbeiten im TP 5*
- Der Kanton Zürich nutzt die Kaderkurse der Interkantonalen Lehrmittelzentrale und beteiligt sich aktiv an deren Weiterentwicklung.
→ *Weiterbearbeiten im TP 5*

10. Systematisches Qualitätsmanagement

Die Qualitätsanforderungen an die Prozesse und Produkte im Lehrmittelwesen sind vereinbart, formuliert und den Beteiligten bekannt.

Erwägungen:

- Qualitätsmanagement im Lehrmittelwesen ist als Querschnittsaufgabe zu betrachten, die von der Planung über die Entwicklung und Beschaffung bis hin zur Einführung und Begleitung von Lehrmitteln wahrgenommen werden muss. Für jede dieser Phasen bedarf es geeigneter Instrumente für das Qualitätsmanagement. Ebenso bedarf es einer klaren Zuweisung der Verantwortlichkeiten in den verschiedenen Phasen bzw. Prozessschritten

sowie breit abgestützter und anerkannter Qualitätsanforderungen an Prozesse und Produkte.

- Derzeit finden Anstrengungen zur Qualitätssicherung und -entwicklung auf verschiedenen Ebenen statt. Dazu zählen die Entwicklung und Bereitstellung des «Lehrmittelevaluationstools Levanto» der Interkantonalen Lehrmittelzentrale, das Qualitätskriterien für Lehrmittel beschreibt und der qualitativen Beurteilung von Lehrmitteln dient, breit angelegte Erprobungen im Rahmen der Lehrmittelentwicklung, formelle Rückmeldungen aus der Lehrerschaft (z.B. die so genannten Synodalgutachten), qualitätssichernde Massnahmen des Volksschulamts, des Lehrmittelverlags und der Kantonalen Lehrmittelkommission und schliesslich wissenschaftliche Evaluationen von Lehrmitteln (z.B. Evaluation des neuen Mathematiklehrmittels für die Sekundarstufe). Um ein systematisches Qualitätsmanagement einzuführen, müssten diese Anstrengungen stärker koordiniert und verbindlich geregelt werden.
- Eine besondere Herausforderung für das Qualitätsmanagement im Lehrmittelwesen stellt der Umstand dar, dass die verschiedenen Akteure sehr unterschiedliche, gar widersprüchliche Qualitätsanforderungen an Lehrmittel haben, die sich oft nicht auf einen Nenner bringen lassen. Dies rührt daher, dass die den Qualitätsanforderungen zugrundeliegenden didaktischen Konzepte stark voneinander abweichen. Ein fachlicher Austausch zwischen den verschiedenen Akteuren besteht kaum, und die Diskussion um «gute» bzw. «schlechte» Lehrmittel war in den vergangenen Monaten oft von gegenseitigen Vorwürfen geprägt. Dass gewisse Lehrmittel von der Lehrerschaft abgelehnt (z.B. das Englischlehrmittel Explorers für die Primarstufe) oder nicht wahrgenommen (z.B. die M&U-Lehrmittel für die Primarstufe) werden, weist unter anderem auf Mängel im Qualitätsmanagement hin.
- Im Bereich der Personalentwicklung ist festzustellen, dass derzeit keine anerkannten Kompetenznachweise für die Mitwirkung im Lehrmittelbereich bestehen. Dies betrifft zum einen die Lehrmittelautorinnen und -autoren, die ihre Funktion hauptsächlich aufgrund ihrer Qualifikation als Fachdidaktikerinnen und Fachdidaktiker einnehmen und bei denen weitere Anforderungen, wie z.B. Projektmanagementfähigkeiten, vorausgesetzt werden. Zum andern betrifft dies Lehrpersonen, die am Entwicklungsprozess von Lehrmitteln mitwirken bzw. am Auswahlprozess von Lehrmitteln beteiligt sind.
- Feedbackschlaufen im Entwicklungsprozess von Lehrmitteln sind aufgrund von integralen Erprobungen und punktuellen Praxistests gewährleistet. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse können direkt in die Entwicklung einfließen. Integrale Erprobungen, bei denen ein Lehrmittel in seiner Gesamtheit in mehreren Klassen erprobt wird, verlängern jedoch den Entwicklungsprozess zwangsläufig um mindestens ein Jahr, mit entsprechenden Folgen für Zeitplan und Kosten. Umso wichtiger ist es, dass die Rückmeldungen sorgfältig erhoben werden und sicher gestellt wird, dass sie angemessen in die Lehrmittelentwicklung einfließen.
- Gremien, welche die Entwicklung eines Lehrmittels begleiten, sind ein weiteres Instrument der Qualitätssicherung. Dazu zählen die fachliche Begleitung durch Fachexpertinnen und -experten, die didaktische Begleitung durch praktizierende Lehrpersonen und Didaktikerinnen und Didaktiker sowie die Begleitung durch das Projektleitungsteam, welches durch die inhaltliche Projektleitung, das Lehrmittelsekretariat und den Lehrmittelverlag gebildet wird (wobei dieses Gremium entgegen seiner Bezeichnung eher ein Koordi-

nations- denn ein Leitungsgremium ist). Eine derartige Projektorganisation ist üblich für Lehrmittelentwicklungen, die vom Bildungsrat beschlossen wurden. Um ein systematisches Qualitätsmanagement sicherzustellen, müssten die Führungs- und Koordinationsaufgaben, -kompetenzen und -verantwortlichkeiten klar geregelt sein.

- Wenig bekannt, aber wichtig für eine wirkungsvolle Qualitätssicherung und -entwicklung ist die tatsächliche Verwendung von Lehrmitteln in der schulischen Praxis. Um Lehrmittel bereitstellen zu können, die den Bedürfnissen der Lehrpersonen sowie denjenigen der Lernenden und deren Eltern entsprechen, ist es wichtig zu wissen, wie Lehrmittel beim Lehren und Lernen eingesetzt werden, wie sie das Lehren und Lernen beeinflussen und welchen Stellenwert sie dabei haben. Zur Klärung dieser Fragen könnten wissenschaftliche Untersuchungen beitragen. Die Wirksamkeit eines Lehrmittels hingegen dürfte auch wissenschaftlich kaum zu klären sein, dafür ist der Lernerfolg von zu vielen Faktoren abhängig.
- Rückmeldungen aus dem schulischen Feld zu Lehrmitteln im Einsatz werden bisher nicht systematisch erhoben. Eine Ausnahme stellen die Gutachten der Lehrpersonenkonferenz der Volksschule dar (Synodalgutachten), die zu provisorisch-obligatorischen Lehrmitteln vorgenommen werden, nachdem diese drei Jahre im Einsatz waren. Diese Gutachten werden bisher nicht entlang von vorgegebenen Kriterien bzw. Fragestellungen erstellt, entsprechend breit und teilweise wenig konsistent fallen sie aus.

Operative Folgerungen:

- Es ist ein breit angelegter fachlicher Austausch darüber zu führen, was ein gutes Lehrmittel ausmacht. Ausgangspunkt hierfür soll eine Diskussion über didaktische Ansätze sein. Orientieren soll sich der fachliche Austausch einerseits an den Erfahrungen der Lehrpersonen, andererseits an relevanten wissenschaftlichen Erkenntnissen.
→ *Weiterbearbeiten im TP 2*
- Es sind systematische Erhebungen zu Lehrmitteln zu etablieren, damit bei der Lehrmittelplanung, -beschaffung bzw. -entwicklung und -einführung auf datengestützte Entscheidungsgrundlagen zugegriffen werden kann.
→ *Weiterbearbeiten im TP 3*
- Das Qualitätsmanagement im Lehrmittelwesen ist zu stärken. Die bezüglich Qualität relevanten Prozesse sind zu bezeichnen und sorgfältig zu gestalten. Insbesondere sind Feedbackschlaufen und der Erfahrungsaustausch innerhalb der einzelnen Lehrmittelprojekte, aber auch zwischen Lehrmittelprojekten zu stärken.
→ *Weiterbearbeiten im TP 4*
- Es ist zu prüfen, ob ein Weiterbildungsmodul «Lehrmittelentwicklung und -evaluation» an einer geeigneten Institution eingerichtet werden soll.
→ *Weiterbearbeiten im TP 2*
- Über die Verwendung von Lehrmitteln beim Lehren und Lernen ist ein Forschungsprojekt in Auftrag zu geben.
→ *Weiterbearbeiten im TP 6*

Aufträge an die Teilprojekte

Struktur der Aufträge

Die Aufträge an die Teilprojekte werden nachfolgend (S. 29-43) wie folgt präsentiert:

- Einleitend wird der Titel eines jeden Teilprojekts benannt und das Ziel gemäss dem Projektauftrag (BRB 6/2009) beschrieben.
- Im folgenden Abschnitt werden die wichtigsten Erkenntnisse aus der im Rahmen des Teilprojekts 1 durchgeführten Analyse kurz dargestellt – wo nötig, wird darauf hingewiesen, dass eine Korrektur der Verortung bzw. eine Neupositionierung eines Teilprojekts angezeigt ist (was sich teilweise auch im Titel des Teilprojekts niederschlägt).
- Es folgt eine knappe Beschreibung der einzelnen Aufträge, in der Aussagen zur Zielsetzung und Ausgestaltung des Auftrags gemacht und die zu erwartenden Produkte benannt werden. Weiter wird für jeden Auftrag geregelt, wer die Federführung übernehmen soll (es ist hier jedoch noch nicht festgelegt, wer alles am jeweiligen Auftrag mitwirken wird; dies gilt es bei der Detailkonzeption zu klären). Schliesslich werden Angaben zur Priorisierung und zur ungefähren Bearbeitungsdauer der Aufträge gemacht, wobei im Einzelfall überlegt werden muss, wie bzw. wann die Umsetzung von Neuerungen erfolgen soll.
- Abschliessend werden die operativen Folgerungen aufgelistet, aus denen sich der jeweilige Auftrag ableitet und welche diesen gleichzeitig weiter konkretisieren. Der Klammer am Schluss ist zu entnehmen, welchem Leitsatz die operative Folgerung zugehörig ist.

Teilprojekt 1: Kantonale Lehrmittelpolitik

Ziel des Teilprojekts 1 ist es gemäss Projektauftrag (BRB 6/2009), die künftige Ausrichtung der Lehrmittelpolitik des Kantons Zürich festzulegen. Dabei ist ein besonderes Augenmerk auf die interkantonale Koordination und Kooperation, den Stellenwert der Lehrmittel für den Unterricht und den Regulierungsbedarf im Lehrmittelbereich zu richten. Die Grundsätze, welche die kantonale Lehrmittelpolitik künftig bestimmen sollen, werden in Form von zunächst provisorischen, später definitiven «Leitlinien zur Lehrmittelpolitik des Kantons Zürich» festgehalten.

Im Rahmen des Teilprojekts 1 gilt es vereinzelte operative Folgerungen direkt umzusetzen bzw. weiterzuführen (Auftrag 1.1). Die Frage nach dem Regulierungsbedarf im Lehrmittelbereich konnte im Laufe der bisherigen Projektarbeiten zwar erörtert, jedoch nicht vollends beantwortet werden. Sie soll daher im Auftrag 1.2 abschliessend behandelt werden. Schliesslich ist es Bestandteil des Teilprojekts 1, die definitiven Leitlinien zur Lehrmittelpolitik des Kantons Zürich auszuarbeiten und dem Bildungsrat mit Projektabschluss zur Beschlussfassung vorzulegen (Auftrag 1.3).

Auftrag 1.1: Stärkung der interkantonalen Koordination und Kooperation unter Wahrung der kantonalen Lehrmittelhoheit

Auftragsbeschreibung:	Der Kanton Zürich engagiert sich weiterhin für eine verlässliche interkantonale Koordination und Kooperation. Er bringt seine Position der kantonalen Lehrmittelhoheit in die Diskussionen zur Harmonisierung bzw. Koordination im Lehrmittelbereich auf sprachregionaler Ebene ein.
Produkt:	
Federführung:	Generalsekretariat, Volksschulamt und Lehrmittelverlag
Umsetzung:	per sofort

Der Auftrag 1.1 leitet sich aus folgenden operativen Folgerungen ab:

- Der Kanton Zürich engagiert sich weiterhin für eine verlässliche interkantonale Koordination und Kooperation. (L1)
- Der Kanton Zürich bringt seine Position der kantonalen Lehrmittelhoheit in die Diskussionen zur Harmonisierung bzw. Koordination im Lehrmittelbereich auf sprachregionaler Ebene ein. (L1)

Auftrag 1.2: Regelung der Lehrmittelwahl auf den Ebenen Kanton – Gemeinde – Schule

Auftrags- beschreibung:	<p>Es ist ein Konzept für die Lehrmittelvorgaben zu erstellen. Darin soll einerseits nachvollziehbar festgelegt werden, für welche Unterrichtsbereiche und auf welchen Schulstufen der Kanton Lehrmittelobligatorien vorgeben will – und wo die Schulen frei sind in Bezug auf die Lehrmittelwahl. Weiter sind Kriterien für die Wahl bzw. den Status von Lehrmitteln zu entwickeln. Auch ist zu prüfen, wie der Kanton die Schulen bzw. Schulgemeinden mittels Empfehlungen und / oder Vorgaben in Bezug auf die Wahl von Lehrmitteln unterstützen kann.</p> <p>Die Beteiligten bzw. Betroffenen müssen sinnvoll über die Ergebnisse des Auftrags 1.2 informiert werden (vgl. Auftrag 2.3 Kommunikation zu Lehrmittelfragen).</p>											
Produkt:	<ul style="list-style-type: none"> - Konzept für die Lehrmittelvorgaben - Kriterien für die Wahl bzw. den Status von Lehrmitteln entwickeln 											
Federführung:	Projektgruppe «Lehrmittelpolitik des Kantons Zürich»											
Erarbeitung:	2010			2011				2012 (Umsetzung per SJ 2012/13)				

Der Auftrag 1.2 leitet sich aus folgenden operativen Folgerungen ab:

- Es ist festzulegen, für welche Unterrichtsbereiche und auf welchen Schulstufen der Kanton Lehrmittelobligatorien vorgeben will, und wo die Schulen bzw. Schulgemeinden über die zu verwendenden Lehrmittel entscheiden sollen. Da vor allem ein kantonales Lehrmittelobligatorium einen starken Steuerungseingriff darstellt, sind gegebenenfalls zwei oder mehr Lehrmittel vorzugeben, aus denen eines verwendet werden muss. (L8)
- Die Begrifflichkeit der verschiedenen Status von Lehrmitteln, nämlich obligatorisch, provisorisch-obligatorisch und zugelassen ist zu überdenken. Lehrmittel, die ersetzt wurden, sollen als «nicht mehr empfohlen» deklariert werden, um dem Einsatz veralteter Lehrmittel entgegenzuwirken. Nötigenfalls sind auch Lehrmittel zu deklarieren, die nicht eingesetzt werden dürfen, weil sie zentrale Qualitätsanforderungen nicht erfüllen. (L8)
- Es sind Kriterien für die Wahl bzw. den Status von Lehrmitteln zu entwickeln. Ausgangspunkt hierfür könnte das «Lehrmittelevaluationstool Levanto» sein, das die Interkantonale Lehrmittelzentrale entwickelt hat und den Kantonen zur Verfügung stellt. (L8)
- Es ist zu überlegen, wie der Kanton die Schulen bzw. Schulgemeinden in Bezug auf die Wahl von Lehrmitteln unterstützen kann. (L8)
- Es ist zu klären, wie die Beteiligten bzw. Betroffenen über die Lehrmittelvorgaben und -empfehlungen auf Ebene Kanton, Schulgemeinde und Schule informiert werden und mit welchen Mitteln ihnen Nachachtung verschafft werden kann. (L8)

Auftrag 1.3: Ausarbeitung der definitiven Leitlinien zur Lehrmittelpolitik des Kantons Zürich

Auftrags- beschreibung:	Die definitive Fassung der Leitlinien ist zu erstellen, sobald die Ergebnisse aus allen sechs Teilprojekten vorliegen.											
Produkt:	<ul style="list-style-type: none"> - Schlussbericht «Lehrmittelpolitik des Kantons Zürich» - Antrag an Bildungsrat zur Beschlussfassung 											
Federführung:	Projektgruppe «Lehrmittelpolitik des Kantons Zürich»											
Erarbeitung:	2010			2011				2012				

Teilprojekt 2: Zusammenarbeit und Kommunikation mit dem schulischen Feld

Ziel des Teilprojekts 2 ist es gemäss Projektauftrag (BRB 6/2009), die Zusammenarbeit und Kommunikation mit dem schulischen Feld im Lehrmittelbereich wirkungsvoll zu gestalten. Hierfür sind Überlegungen dazu anzustellen, wie sich die Ansprüche und Erwartungen an Lehrmittel und die Erfahrungen des Schulfelds mit Lehrmitteln erfassen und für die weitere Lehrmittelentwicklung und -einführung nutzbar machen lassen.

Die Analyse der Lehrermittwirkung und -mitsprache im Lehrmittelwesen zeigt, dass dieses Thema auf drei Ebenen bearbeitet werden sollte. Es ist zu prüfen, wie die projektbezogene Lehrermittwirkung (Auftrag 2.1) sowie die institutionelle Lehrermitsprache (Auftrag 2.2) gewinnbringend und sich ergänzend organisiert werden können. Weiter ist zu überlegen, wie die allgemeine Information und Kommunikation zu Lehrmittelfragen systematisiert werden kann (Auftrag 2.3).

Auftrag 2.1: Organisation der projektbezogenen Lehrermittwirkung

Auftragsbeschreibung:	<p>Es ist ein Modell zu entwickeln, wie die projektbezogene Lehrermittwirkung (konzipieren und verfassen, begleiten bzw. reflektieren / beraten) gewinnbringend organisiert und bewirtschaftet werden kann. Dabei ist ein besonderes Augenmerk auf die Bereitstellung von geeigneten Zusammenarbeitsformen und eines dienlichen Instrumentariums zu richten. Weiter sind die Anforderungen an die Mitwirkenden sowie ihre Entschädigung (bzw. Entlastung) zu klären bzw. überdenken.</p> <p>Der Auftrag 2.1 muss mit dem Auftrag 2.2 sowie den Aufträgen des Teilprojekts 5 (Einführung und Begleitung von Lehrmitteln) koordiniert werden.</p>												
Produkt:	<ul style="list-style-type: none"> - Beschreibung der geplanten Organisation - Skizzierung der erforderlichen Rahmenbedingungen (z.B. gesetzliche Grundlagen, Entlastungsmöglichkeiten) - Anforderungsprofile (für verschiedene Funktionen, z.B. Autor/in, Erprober/in) - Vorschläge für Massnahmen im Bereich der Personalentwicklung 												
Federführung:	Lehrmittelverlag, in Zusammenarbeit mit Volksschulamt												
Erarbeitung:	2010			2011				2012					

Der Auftrag 2.1 leitet sich aus folgenden operativen Folgerungen ab:

- Die institutionelle Lehrermitsprache und die projektbezogene Lehrermittwirkung sind so zu organisieren, dass diese nahe bei konkreten Fragen um Lehrmittelauswahl, -entwicklung (inkl. Konzeptphase) und -einführung verortet sind und die eigentlichen Sachanliegen möglichst nicht mit allgemeinen gewerkschaftlichen und bildungspolitischen Anliegen vermischt werden. (L6)
- In Zusammenarbeit mit Lehrpersonen bzw. den Lehrerorganisationen sind Kriterien für die Auswahl von Lehrpersonen, die sich im Lehrmittelwesen engagieren, zu entwickeln. (L6)
- Es ist zu prüfen, ob ein Pool von qualifizierten Lehrpersonen organisiert werden soll, der für die Wahl von Autorinnen und Autoren, Begleitkommissionsmitgliedern, Erprobungslehrpersonen sowie von Personal für niederschwellige Weiterbildungs- und Beratungsangebote zu Lehrmitteln genutzt werden kann. (L6)

- Um Lehrpersonen für eine mitverantwortliche Mitwirkung und Mitsprache im Lehrmittelwesen gewinnen zu können, sind geeignete Modelle zur zeitlichen Entlastung und finanziellen Entschädigung auszuarbeiten und weitere Möglichkeiten zur Anerkennung zu prüfen. (L6)
- Es ist zu prüfen, wie die Mitwirkung der Lehrerschaft im Beschaffungs- bzw. Entwicklungsprozess von Lehrmitteln zu gestalten ist, so dass die Anliegen der Schul- und Unterrichtspraxis wirkungsvoll eingebracht werden können. (L7)
- Es ist zu prüfen, ob ein Weiterbildungsmodul «Lehrmittelentwicklung und -evaluation» an einer geeigneten Institution eingerichtet werden soll. (L10)

Auftrag 2.2: Organisation der institutionellen Lehrermitsprache

**Auftrags-
beschreibung:**

Es ist ein Modell zu entwickeln, wie die institutionelle Lehrermitsprache im Lehrmittelwesen organisiert werden kann, so dass eine gezielte, ergebnisorientierte Auseinandersetzung zu Lehrmitteln, in der sich weite Teile der Lehrerschaft wieder erkennen, stattfinden kann. Dabei soll die institutionelle Lehrermitsprache eine Brücke schlagen zwischen der projektbezogenen Lehrermitwirkung (sie soll sich also von der projektbezogenen Lehrermitwirkung abgrenzen, diese jedoch gleichzeitig unterstützen) und der allgemeinen, breit angelegten Kommunikation zu Lehrmittelfragen. Auch hier ist ein besonderes Augenmerk auf die Bereitstellung von geeigneten Zusammenarbeitsformen und eines dienlichen Instrumentariums zu richten. Weiter sind die Anforderungen an die Beteiligten sowie ihre Entschädigung (bzw. Entlastung) zu klären bzw. überdenken.

Der Auftrag 2.2 muss mit dem Auftrag 2.1 sowie den Aufträgen des Teilprojekts 5 (Einführung und Begleitung von Lehrmitteln) koordiniert werden.

Produkt:

- Beschreibung der geplanten Organisation
- Skizzierung der erforderlichen Rahmenbedingungen (z.B. gesetzliche Grundlagen, Entlastungsmöglichkeiten)
- Anforderungsprofil

Federführung:

Volksschulamt, in Zusammenarbeit mit Lehrmittelverlag

Erarbeitung:

2010				2011				2012			

Der Auftrag 2.2 leitet sich aus folgenden operativen Folgerungen ab:

- Die institutionelle Lehrermitsprache und die projektbezogene Lehrermitwirkung sind so zu organisieren, dass diese nahe bei konkreten Fragen um Lehrmittelauswahl, -entwicklung (inkl. Konzeptphase) und -einführung verortet sind und die eigentlichen Sachanliegen möglichst nicht mit allgemeinen gewerkschaftlichen und bildungspolitischen Anliegen vermischt werden. (L6)
- In Zusammenarbeit mit Lehrpersonen bzw. den Lehrerorganisationen sind Kriterien für die Auswahl von Lehrpersonen, die sich im Lehrmittelwesen engagieren, zu entwickeln. (L6)
- Es ist zu prüfen, ob ein Pool von qualifizierten Lehrpersonen organisiert werden soll, der für die Wahl von Autorinnen und Autoren, Begleitkommissionsmitgliedern, Erprobungslehrpersonen sowie von Personal für niederschwellige Weiterbildungs- und Beratungsangebote zu Lehrmitteln genutzt werden kann. (L6)
- Um Lehrpersonen für eine mitverantwortliche Mitwirkung und Mitsprache im Lehrmittelwesen gewinnen zu können, sind geeignete Modelle zur zeitlichen Entlastung und finanziellen Entschädigung auszuarbeiten und weitere Möglichkeiten zur Anerkennung zu prüfen. (L6)

- Für die Rückmeldungen der Lehrpersonenkonferenz der Volksschule LKV (Synodal- bzw. Kapitelbegutachtung zu den provisorisch-obligatorischen Lehrmitteln) zu Lehrmittelfragen sind neue Formate zu finden, etwa eine leitfadengestützte Befragung mit summarischem und qualitativem Teil. (L6)
- Es ist zu prüfen, wie die Mitwirkung der Lehrerschaft im Beschaffungs- bzw. Entwicklungsprozess von Lehrmitteln zu gestalten ist, so dass die Anliegen der Schul- und Unterrichtspraxis wirkungsvoll eingebracht werden können. (L7)

Auftrag 2.3: Aufbau einer systematischen Kommunikation zu Lehrmittelfragen

Auftragsbeschreibung:

Es ist ein Konzept zu erstellen, in dem geklärt wird, welche Informationen in Bezug auf das Lehrmittelwesen – in Ergänzung zu den Marketingaktivitäten des Lehrmittelverlags – für das schulische Feld relevant sind (z.B. Kriterien für die Wahl und den Status von Lehrmitteln (Auftrag 1.2), Lehrmittelplanung (Auftrag 3.4)) und wie diese sinnvoll mitgeteilt werden können. Das Kommunikationskonzept «Lehrmittel» ist auf das Kommunikationskonzept der Bildungsdirektion abzustimmen.

Weiter ist zu prüfen, wie bzw. mit welchen Mitteln eine systematische, breit angelegte Kommunikation zu Lehrmittelfragen aufgebaut werden kann. Es soll insbesondere ein fachlicher Austausch zwischen Schul- und Unterrichtspraxis, Fachdidaktik bzw. Wissenschaft und Bildungsverwaltung initiiert und etabliert werden, um eine Annäherung in Bezug auf die Frage nach zielführenden didaktischen Konzepten und guten Lehrmitteln zu erreichen.

Der Auftrag 2.3 muss insbesondere mit den Aufträgen 1.2, 2.1 und 2.2, 3.4, 5.1 und 5.2 koordiniert werden.

Produkt:

- Kommunikationskonzept «Lehrmittel»
- Initiierung eines breit angelegten fachlichen Austauschs zu Lehrmittelfragen

Federführung:

Projektgruppe «Lehrmittelpolitik des Kantons Zürich»

Erarbeitung:

2010				2011				2012			

Der Auftrag 2.3 leitet sich aus folgenden operativen Folgerungen ab:

- Für die Kommunikation der Lehrmittelplanung ist ein Konzept zu erarbeiten. Dabei sollen nicht nur das Produkt, der Lehrmittelplan, berücksichtigt werden, sondern auch der Planungsprozess und die Planungsgrundlagen. (L2)
- Es ist ein fachlicher Austausch zwischen Schul- und Unterrichtspraxis, Fachdidaktik und Bildungsverwaltung zu initiieren und etablieren, um eine Annäherung in der Frage zu finden, welche Art von Lehrmitteln die Volksschule braucht. (L7)
- Es ist zu klären, wie die Beteiligten bzw. Betroffenen über die Lehrmittelvorgaben und -empfehlungen auf Ebene Kanton, Schulgemeinde und Schule informiert werden und mit welchen Mitteln ihnen Nachachtung verschafft werden kann. (L8)
- Es ist ein breit angelegter fachlicher Austausch darüber zu führen, was ein gutes Lehrmittel ausmacht. Ausgangspunkt hierfür soll eine Diskussion über didaktische Ansätze sein. Orientieren soll sich der fachliche Austausch einerseits an den Erfahrungen der Lehrpersonen, andererseits an relevanten wissenschaftlichen Erkenntnissen. (L10)

Teilprojekt 3: Steuerung und Planung im Lehrmittelwesen

Ziel des Teilprojekts 3 ist es gemäss Projektauftrag (BRB 6/2009), eine Lehrmittelplanung zu konzipieren, die sich u.a. auf die Bedürfnisse aus der Lehrerschaft stützt. Diese soll sowohl den involvierten Ämtern und Institutionen als auch den Lehrpersonen zur Orientierung (u.a. in Bezug auf die Bereitstellung von Ressourcen) dienen. Es ist insbesondere zu prüfen, wie die kontinuierliche Beobachtung und systematische Bewertung von Entwicklungen im Bildungsbereich, welche die Bedarfsplanung von Lehrmitteln beeinflussen, optimiert werden können.

Die Analyse der Steuerung im Lehrmittelwesen zeigt, dass diese generell überdacht und neu gestaltet werden sollte, wobei die Lehrmittelplanung hierbei als ein zentrales Instrument zu begreifen ist. Im Rahmen des Teilprojekts 3 soll in erster Linie ein effektives Steuerungsmodell ausgearbeitet und die Aufbau- und Ablauforganisation des Lehrmittelwesens entsprechend gestaltet werden (Auftrag 3.2). Weiter müssen die finanziellen Aspekte des Lehrmittelwesens auf der Grundlage des Steuerungsmodells geregelt werden (Auftrag 3.3). Auch soll eine verlässliche, mehrjährige Lehrmittelplanung konzipiert und bewirtschaftet werden, welche die Steuerung im Lehrmittelwesen unterstützt (Auftrag 3.4). Im Rahmen des Teilprojekts 3 gilt es schliesslich eine operative Folgerung direkt durch den Lehrmittelverlag umzusetzen bzw. weiterzuführen (Auftrag 3.1).

Auftrag 3.1: Stärkung der koordinierten Lehrmittelentwicklung

Auftragsbeschreibung:	Der Lehrmittelverlag stärkt die interkantonale Koordination und die Kooperation mit andern Verlagen im Rahmen der Lehrmittelentwicklung.
Produkt:	
Federführung:	Lehrmittelverlag
Umsetzung:	per sofort

Der Auftrag 3.1 leitet sich aus folgender operativer Folgerung ab:

- Eigenlehrmittel sind – wenn möglich und aufgrund von fachlichen und / oder wirtschaftlichen Kriterien sinnvoll – in Koordination mit andern Kantonen der Deutschschweiz im Rahmen der Interkantonalen Lehrmittelzentrale und / oder in Kooperation mit andern kantonalen und / oder privaten Verlagen zu entwickeln. (L1)

Auftrag 3.2: Neugestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation des Lehrmittelwesens

Auftrags- beschreibung:	Es ist ein Steuerungsmodell auszuarbeiten, welches die Steuerung und die operative Abwicklung im kantonalen Lehrmittelwesen klar voneinander abgrenzt, jedoch in ihrem Zusammenspiel stärkt. Weiter sind insbesondere die Rollen (bzw. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten) von Leistungsbesteller und Leistungserbringer sorgfältig zu klären und zu beschreiben.											
Produkt:	- Steuerungsmodell - Beschreibung der Aufbau- und Ablauforganisation											
Federführung:	Projektgruppe «Lehrmittelpolitik des Kantons Zürich»											
Erarbeitung:	2010			2011				2012				

Der Auftrag 3.2 leitet sich aus folgenden operativen Folgerungen ab:

- Es ist ein Steuerungsmodell auszuarbeiten, das die verschiedenen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im Zürcher Lehrmittelwesen zweckmässig der Steuerung bzw. der operativen Abwicklung zuweist. Davon ausgehend sind Verfahren zur notwendigen Koordination zwischen strategischer und operativer Ebene zu definieren. (L2)
- Es ist zu prüfen, ob und wie die bestehenden Rechtsgrundlagen angepasst bzw. ergänzt werden müssen. (L2)
- Das Lehrmittelwesen des Kantons Zürich ist neu zu organisieren. Dabei ist auf wenige Akteure mit klar zugewiesenen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sowie auf kurze Kommunikations- und Entscheidungswege mit geringem Eigenaufwand zu achten. (L3)
- Bei der Neuorganisation ist zu prüfen, wie die verschiedenen Anspruchsgruppen wirkungsvoller in die Lehrmittelschaffung eingebunden werden können. Dabei ist insbesondere der Zweck bzw. die Funktion der Kantonalen Lehrmittelkommission zu überdenken. (L3)
- Weiter ist bei der Neuorganisation darauf zu achten, dass Erwägungen und Entscheide auf operativer Ebene der Lehrmittlentwicklung, insbesondere Entscheide mit Kostenfolgen, konsequent dem ausführenden Verlag überlassen werden. (L3)
- Kriterien, die den Entscheiden der verschiedenen Akteure zugrunde liegen, sind explizit und transparent zu machen. Die Kriterien sollen verbindlichen Charakter haben und zu nachvollziehbaren Entscheiden führen. (L3)
- Die Positionierung der Leistungen für das Lehrmittelwesen des Kantons Zürich im kantonalen Leistungsauftrag der Pädagogischen Hochschule Zürich ist zu klären, ebenso die damit verbundenen Formen der Zusammenarbeit. (L3)
- Das Steuerungsmodell zwischen Leistungsbesteller, Leistungserbringer und Leistungsnutzer ist so zu gestalten, dass der kantonale Lehrmittelverlag insbesondere auf betrieblicher und betriebswirtschaftlicher Ebene über genügend Handlungsspielraum verfügt, um sich im Lehrmittelmarkt gut positionieren zu können. (L4)
- Der Lehrmittelverlag soll unter Rahmenbedingungen operieren können, die es ihm erlauben, qualitativ hochwertige Produkte zu marktfähigen Preisen anzubieten. Gleichzeitig ist eine möglichst grosse Kostenwahrheit im Lehrmittelwesen anzustreben. (L5)

- Die Rollen von Leistungsbesteller und Leistungsanbieter in Lehrmittelprojekten sind klar zu unterscheiden und bezüglich Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zu definieren. (L5)
- Die Beauftragung des kantonalen Lehrmittelverlags mit der Entwicklung eines Lehrmittels ist so zu regeln, dass wirtschaftliche Aspekte angemessen berücksichtigt werden können. (L5)

Auftrag 3.3: Organisation der finanziellen Aspekte des Lehrmittelwesens

Auftrags- beschreibung:	Ausgehend von der Beschreibung der Aufbau- und Ablauforganisation im Lehrmittelwesen (Auftrag 3.2) sind die finanziellen Aspekte zu regeln. Dabei sind eine möglichst grosse Finanztransparenz und Kostenwahrheit anzustreben.											
Produkt:	Regelung zu den finanziellen Aspekten im Lehrmittelwesen											
Federführung:	Projektgruppe «Lehrmittelpolitik des Kantons Zürich»											
Erarbeitung:	2010			2011				2012				

Der Auftrag 3.3 leitet sich aus folgenden operativen Folgerungen ab:

- Die Positionierung der Leistungen für das Lehrmittelwesen des Kantons Zürich im kantonalen Leistungsauftrag der Pädagogischen Hochschule Zürich sind zu klären, ebenso die damit verbundenen Formen der Zusammenarbeit. (L3)
- Der Lehrmittelverlag soll unter Rahmenbedingungen operieren können, die es ihm erlauben, qualitativ hochwertige Produkte zu marktfähigen Preisen anzubieten. Gleichzeitig ist eine möglichst grosse Kostenwahrheit im Lehrmittelwesen anzustreben. (L5)
- Die Positionierung der Leistungen für das Lehrmittelwesen des Kantons Zürich im kantonalen Leistungsauftrag der Pädagogischen Hochschule Zürich ist zu klären, ebenso die damit verbundenen Formen der Finanzierung. (L5)
- Die Finanzierung von Lehrmittelentwicklungen ist einfach und übersichtlich zu gestalten. (L5)

Auftrag 3.4: Konzeption und Etablierung einer Lehrmittelplanung

Auftrags- beschreibung:	<p>Es ist ein Prototyp für einen mehrjährigen Lehrmittelplan (Programmplan) zu erstellen. Hierfür muss einerseits geklärt werden, auf welche Grundlagen / Daten sich der Lehrmittelplan stützen soll – und wie diese Grundlagen / Daten zu erheben sind. Andererseits muss der Aufbau bzw. die Struktur des Lehrmittelplans erarbeitet und sein Grad der Konkretisierung festgelegt werden. Weiter ist ein Verfahren zu entwickeln, das die periodische Überprüfung bzw. Aktualisierung und die Freigabe des Lehrmittelplans regelt.</p> <p>Parallel zur Entwicklung des Lehrmittelplans ist dessen Einsatz bzw. Nutzung zu klären (Pilotphase).</p> <p>Die Beteiligten bzw. Betroffenen müssen sinnvoll über die Lehrmittelplanung informiert werden (vgl. Auftrag 2.3 Kommunikation zu Lehrmittelfragen).</p>											
Produkt:	<ul style="list-style-type: none"> - Verfahren im Bezug auf Entwicklung bzw. Aktualisierung und Einsatz / Kommunikation des Lehrmittelplans - Prototyp eines Lehrmittelplans 											
Federführung:	Bildungsplanung, in Zusammenarbeit mit Volksschulamt und Lehrmittelverlag											
Erarbeitung:	2010			2011				2012				

Der Auftrag 3.4 leitet sich aus folgenden operativen Folgerungen ab:

- Zur Planung von Beschaffung (Fremdlehrmittel) und Entwicklung (Eigenlehrmittel) von Lehrmitteln sowie von Massnahmen zu deren Einführung und Begleitung im Einsatz ist eine systematische und mehrjährige Lehrmittelplanung zu etablieren. Diese Planung soll breit abgestützt sein, d.h. sie soll die Bedürfnisse des schulischen Feldes, die fachlichen und didaktischen Entwicklungen, die bildungspolitischen Entwicklungen auf interkantonalen und kantonaler Ebene sowie das Geschehen auf dem Lehrmittelmarkt berücksichtigen. (L2)
- Als eine der Grundlagen für die Lehrmittelplanung ist eine geeignete Form der Bedürfnisanalyse im schulischen Feld zu etablieren. Dabei sollen neben Forderungen zur Verbesserung bestehender Lehrmittel und Qualitätsanforderungen an neue Lehrmittel auch der tatsächlich gelebte Einsatz von Lehrmitteln berücksichtigt werden. (L2)
- Für die Kommunikation der Lehrmittelplanung ist ein Konzept zu erarbeiten. Dabei sollen nicht nur das Produkt, der Lehrmittelplan, berücksichtigt werden, sondern auch der Planungsprozess und die Planungsgrundlagen. (L2)
- Die Lehrmitteleinführung und -begleitung ist in der Lehrmittelplanung zu berücksichtigen. (L9)
- Es sind systematische Erhebungen zu Lehrmitteln zu etablieren, damit bei der Lehrmittelplanung, -beschaffung bzw. -entwicklung und -einführung auf datengestützte Entscheidungsgrundlagen zugegriffen werden kann. (L10)

Teilprojekt 4: Qualitätssicherung bei Beschaffung und Entwicklung

Ziel des Teilprojekts 4 ist es gemäss Projektauftrag (BRB 6/2009), die Qualität von Lehrmitteln mittels standardisierten Verfahren bei der Entwicklung und Beschaffung sowie mittels überprüfbarer Qualitätskriterien für Lehrmittel sicherzustellen. In diesem Zusammenhang gilt es zum einen zu klären, wie die Aufbau- und Ablauforganisation des Lehrmittelwesens im Sinne einer optimalen Qualitätssicherung und -entwicklung gestaltet sein müssen. Zum anderen gilt es, die Qualitätsanforderungen an Lehrmittel explizit und für die Entscheidungsfindung nutzbar zu machen.

Während im Rahmen des Teilprojekts 3 die Steuerung bzw. Führung – d.h. das Management insgesamt – des kantonalen Lehrmittelwesens thematisiert wird, behandelt das Teilprojekt 4 ausschliesslich das Qualitäts-Management, d.h. die Qualitätsanforderungen, die qualitätsrelevanten Prozesse und die entsprechenden Verantwortlichkeiten (Prozesseigner). In Bezug auf den Bedarf nach expliziten Qualitätsanforderungen an Lehrmittel als Grundlage für die Entscheidungsfindung ist zu sagen, dass die Interkantonale Lehrmittelzentrale im Oktober 2009 eine Erprobungsfassung des Lehrmittelevaluationstool Levanto veröffentlicht hat. Dieses Instrument wurde im Rahmen der interkantonalen Koordination und Kooperation entwickelt, und es wird den beteiligten Kantonen entsprechend zur Verfügung gestellt. Es ist sinnvoll, Levanto mittelfristig im Lehrmittelwesen des Kantons Zürich zu erproben – und gleichzeitig an dessen Weiterentwicklung auf interkantonomer Ebene mitzuarbeiten.

Auftrag 4.1: *Aufbau eines Qualitätsmanagements im Lehrmittelwesen*

**Auftrags-
beschreibung:**

Es ist ein Qualitätskonzept für den Bereich der Lehrmittelschaffung und Lehrmitteleinführung bzw. -begleitung zu erstellen. Darin sollen die Verfahren und Instrumente zur Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität in der neuen Organisation des Lehrmittelwesens (vgl. Auftrag 3.2) benannt und beschrieben werden. Die entsprechenden Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sowie die Verwendung erhobener Daten sind hierbei zu klären.

Der Auftrag 4.1 baut auf den Ergebnissen der Aufträge 3.2 und 3.3 auf.

Produkt:

Qualitätskonzept

Federführung:

Projektgruppe «Lehrmittelpolitik des Kantons Zürich»

Erarbeitung:

2010	2011			2012			

Der Auftrag 4.1 leitet sich aus folgenden operativen Folgerungen ab:

- Der Kanton Zürich beteiligt sich auf sprachregionaler Ebene aktiv an der Ausarbeitung bzw. Weiterentwicklung von breit abgestützten und anerkannten Qualitätsanforderungen an Lehrmittel. (L1)
- Kriterien, die den Entscheiden der verschiedenen Akteure zugrunde liegen, sind explizit und transparent zu machen. Die Kriterien sollen verbindlichen Charakter haben und zu nachvollziehbaren Entscheiden führen. (L3)

- Das Qualitätsmanagement im Lehrmittelwesen ist zu stärken. Die bezüglich Qualität relevanten Prozesse sind zu bezeichnen und sorgfältig zu gestalten. Insbesondere sind Feedbackschlaufen und der Erfahrungsaustausch innerhalb der einzelnen Lehrmittelprojekte, aber auch zwischen Lehrmittelprojekten zu stärken. (L10)

Teilprojekt 5: Einführung und Begleitung von Lehrmitteln

Ziel des Teilprojekts 5 ist es gemäss Projektauftrag (BRB 6/2009), die Lehrmitteleinführung so zu gestalten, dass Lehrpersonen bestmöglich in der Verwendung neuer Lehrmittel unterstützt werden. Es sind Überlegungen dazu anzustellen, welchen Support Lehrpersonen unmittelbar vor bzw. während der Einführung eines Lehrmittels benötigen und wenn sie erstmals damit unterrichten.

Die Analyse der aktuellen Praxis der Lehrmitteleinführung zeigt, dass im Teilprojekt 5 zum einen die Formate der Lehrmitteleinführung, insbesondere niederschwellige Formate, weiter entwickelt werden müssen (Auftrag 5.1), zum andern Überlegungen dazu angestellt werden sollen, wie Lehrpersonen über die eigentliche Einführungsphase hinaus im Einsatz von Lehrmitteln begleitet werden können. Dabei ist zum einen die Frage nach geeigneten Vermittlungsformaten zu stellen, zum andern jene nach einer kontinuierlichen Betreuung der Produkte (Auftrag 5.2).

Auftrag 5.1: Entwicklung von Modellen zur Lehrmitteleinführung

Auftragsbeschreibung:	<p>Es sind Modelle für die Lehrmitteleinführung zu entwickeln. Dafür müssen Überlegungen zur Form bzw. zum Detaillierungsgrad (Information, Instruktion (Gebrauchsanweisung), Adaptation, Reflexion, Qualifikation bzw. Nachqualifikation) von Einführungsveranstaltungen angestellt werden; verschiedene, geeignete Einführungsformate sollen präzisiert und erläutert werden, es soll erörtert werden, welche Einführungsformate welchen Situationen angemessen sind. Dabei sind u.a. folgende Aspekte zu beleuchten:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Niederschwellige / hochschwellige Einführungsformate - Einführung als zentrale Veranstaltung / dezentrale Veranstaltung (bzw. schulinterne oder schulhausübergreifende Veranstaltung) - Bringprinzip / Holprinzip - Teilnahme verpflichtend / freiwillig - Einführung in der Unterrichtszeit / unterrichtsfreien Zeit / Freizeit <p>Der Auftrag 5.1 muss insbesondere mit dem Auftrag 5.2 und den Aufträgen des Teilprojekts 2 koordiniert werden.</p>																								
Produkt:	<ul style="list-style-type: none"> - Modelle «Lehrmitteleinführung» - Vorschläge für Massnahmen im Bereich der Lehrmitteleinführung 																								
Federführung:	Volksschulamt																								
Erarbeitung:	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">2010</th> <th colspan="4">2011</th> <th colspan="4">2012</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </tbody> </table>	2010				2011				2012															
2010				2011				2012																	

Der Auftrag 5.1 leitet sich aus folgenden operativen Folgerungen ab:

- Es ist zu prüfen, wie die Mitwirkung der Lehrerschaft bei Weiterbildungs- und Beratungsangeboten zu gestalten ist, damit die Lehrmitteleinführung und -begleitung möglichst praxisnah erfolgen kann. (L7)

- Es ist ein durchgängiges Konzept für die Einführung und Begleitung von Lehrmitteln zu entwickeln, welches die Ressourcen aller Beteiligten möglichst schont, jedoch in der Wirkung möglichst gross und nachhaltig ist. Besonders zu prüfen sind dabei Möglichkeiten, wie sich Lehrpersonen dezentral bzw. regional als «Power User» von Lehrmitteln für niederschwellige, kollegiale Beratungsangebote einsetzen lassen. (L9)
- Der Kanton Zürich nutzt die Kaderkurse der Interkantonalen Lehrmittelzentrale und beteiligt sich aktiv an deren Weiterentwicklung. (L9)

Auftrag 5.2: Entwicklung von Modellen zur Lehrmittelbegleitung bzw. -betreuung

Auftrags- beschreibung:	<p>Es sind Modelle zur Lehrmittelbegleitung zu erstellen. Darin sollen Überlegungen dazu angestellt werden, wie Lehrpersonen über die eigentliche Einführungsphase hinaus möglichst niederschwellig in der Verwendung von Lehrmitteln unterstützt werden können. Mögliche Massnahmen, wie z.B. kontinuierliche Produktebetreuung (z.B. Ticketsystem, FAQ-Seiten im Internet), kollegiale Fachberatung (Power User), professionelle Fachberatung (durch thematische Fachstellen), Vernetzung von lehrmittelergänzenden Angeboten aus dem schulischen Feld (Communities), schulinterne bzw. schulhausübergreifende Erfa-Gruppen sind zu prüfen und – sofern sie als erfolgversprechend erscheinen – zu konkretisieren.</p> <p>Der Auftrag 5.2 muss insbesondere mit dem Auftrag 5.1 und den Aufträgen des Teilprojekts 2 koordiniert werden.</p>										
Produkt:	<ul style="list-style-type: none"> - Modelle «Lehrmittelbegleitung bzw. -betreuung» - Vorschläge für Massnahmen im Bereich der Lehrmittelbegleitung 										
Federführung:	Volksschulamt, in Zusammenarbeit mit Lehrmittelverlag										
Erarbeitung:	2010			2011				2012			

Der Auftrag 5.2 leitet sich aus folgenden operativen Folgerungen ab:

- Es ist zu prüfen, wie die Mitwirkung der Lehrerschaft bei Weiterbildungs- und Beratungsangeboten zu gestalten ist, damit die Lehrmitteleinführung und -begleitung möglichst praxisnah erfolgen kann. (L7)
- Es ist ein durchgängiges Konzept für die Einführung und Begleitung von Lehrmitteln zu entwickeln, welches die Ressourcen aller Beteiligten möglichst schont, jedoch in der Wirkung möglichst gross und andauernd ist. Besonders zu prüfen sind dabei Möglichkeiten, wie sich Lehrpersonen dezentral bzw. regional als «Power User» von Lehrmitteln für niederschwellige, kollegiale Beratungsangebote einsetzen lassen. (L9)

Teilprojekt 6: Lehrmittelforschung

Ziel des Teilprojekts 6 ist es gemäss Projektauftrag (BRB 6/2009), die Erkenntnisse der Lehrmittelforschung (insbesondere in Bezug auf die Wirksamkeit von Lehrmitteln) für die Lehrmittelschaffung und -beurteilung nutzbar zu machen.

Rückmeldungen von Vertreterinnen und Vertretern der pädagogischen Forschung zu diesem Thema machen deutlich, dass der Fokus künftiger wissenschaftlicher Arbeiten weniger auf die Wirksamkeit, sondern auf die Verwendung von Lehrmitteln beim Lehren und Lernen gerichtet werden sollte. So sollen im Teilprojekt 6 zwei Forschungsarbeiten an die Hand genommen werden, eine Metaanalyse zur Rezeption und Verwendung von Lehrmitteln (Auftrag 6.1) und eine Studie zur Verwendung von Lehrmitteln beim Lehren und Lernen (Auftrag 6.2).

Auftrag 6.1 Erstellung einer Metaanalyse zur Rezeption und Verwendung von Lehrmitteln

Auftrags- beschreibung:	Es soll eine Metaanalyse erstellt werden, welche gültige Erkenntnisse zur Rezeption (evtl. auch wahrnehmungspsychologische Erkenntnisse, um formale Aspekte wie Schriftgrösse, Blickspannweite, Verhältnis von Text zu Bild, Kombination von Medien usw. datengestützt beurteilen zu können) und Verwendung von Lehrmitteln zusammen trägt, diese einander gegenüber stellt und sie – soweit möglich – bewertet. Davon ausgehend sollen Empfehlungen für die Lehrmittelschaffung und -einführung bzw. -begleitung skizziert werden.										
Produkt:	Bericht mit Empfehlungen										
Federführung:	Bildungsplanung, in Zusammenarbeit mit Volksschulamt und Lehrmittelverlag (externer Auftragnehmer, Kostendach: ca. CHF 25'000.-)										
Erarbeitung:	2010			2011				2012			

Auftrag 6.2 *Durchführung einer Untersuchung zur Verwendung von Lehrmitteln beim Lehren und Lernen (Pilotstudie)*

Auftrags- beschreibung:	<p>Es ist eine Studie zur Verwendung von Lehrmitteln beim Lehren und Lernen durchzuführen. Hierfür ist in einem ersten Schritt ein praktikables Forschungsdesign zu erarbeiten, das innert nützlicher Frist zu realisieren ist und verschiedene Sichtweisen (Lehrpersonen, Schülerinnen und Schüler sowie deren Eltern) berücksichtigt. Allenfalls ist die Studie auf die Verwendung von einem bzw. zwei Lehrmitteln in einem Fach zu beschränken. Sofern das Forschungsdesign überzeugt und ein Gewinn für die Praxis der Lehrmittelschaffung bzw. Lehrmitteleinführung und -begleitung absehbar ist, ist in einem zweiten Schritt die Durchführung der Forschungsarbeit zu beauftragen.</p> <p>Es ist anzustreben, die Studie als interkantonales Kooperationsprojekt zu konzipieren.</p>																								
Produkt:	<ul style="list-style-type: none"> - Forschungsdesign für (Pilot-)Studie - Bericht mit Empfehlungen 																								
Federführung:	Bildungsplanung, in Zusammenarbeit mit Generalsekretariat, Volksschulamt und Lehrmittelverlag (externer Auftragnehmer, Kostendach: ca. CHF 150'000.-)																								
Erarbeitung:	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th colspan="4">2010</th> <th colspan="4">2011</th> <th colspan="4">2012</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> </tr> </tbody> </table>	2010				2011				2012															
2010				2011				2012																	

Der Auftrag 6.2 leitet sich aus folgender operativen Folgerung ab:

- Über die Verwendung von Lehrmitteln beim Lehren und Lernen ist ein Forschungsprojekt in Auftrag zu geben. (L10)

Anhang

Übersicht über die bisher geleisteten Arbeiten im Teilprojekt 1

Vorgehen	Termine	Beteiligte
Projektstart / Aufbau der Projektorganisation	Jan. / Feb. 2009	
Sitzung mit der Steuergruppe	16.1.09	
Beschluss des Bildungsrats: Lehrmittelpolitik des Kantons Zürich. Projektauftrag	23.2.09	
Teilprojekt 1: Ausarbeitung Projektplan	März – Juli 2009	
Sitzung mit der Steuergruppe	30.4.09	
Begleitkommissionssitzung: Feedback zu den Themenbereichen und Fragestellungen des Teilprojekts 1	3.6.09	Mitglieder der Begleitkommission
Sitzung mit der Steuergruppe	2.7.09	
Information zuhanden des Bildungsrats	31.8.09	
Teilprojekt 1: Formulierung von Steuerungsaussagen	Juli – Sept. 2009	
Zusammenstellung und Analyse der bestehenden Rechtsgrundlagen	Juli 2009	
Beschreibung und Analyse der Akteure im Lehrmittelwesen des Kantons Zürich und ihrer Beziehung zueinander	Juli 2009	
Beschreibung und Analyse der Abläufe und Zuständigkeiten bei der Beschaffung von Lehrmitteln (Eigen- und Fremdlehrmittel)	Juli / Aug. 2009	
Arbeitstreffen mit Mitgliedern der Steuergruppe	13.7.09	R. Fuchs, LMV, J. Hildbrand, BP, U. Mägli, KLK
Arbeitstreffen mit Mitgliedern der Steuergruppe	31.8.09	R. Fuchs, LMV, J. Hildbrand, BP, B. Mühlemann, VSA, B. Steimen, GS
Expertengespräch zum Lehrmittelevaluationstool Levanto der ilz	24.8.09	M. Wirthensohn, ilz

Expertengespräch zu Finanzflüssen im Lehrmittelwesen	24.8.09	R. Bieri, VSA, R. Fuchs, LMV, S. Larcher, PHZH, R. Marxer, VSA, M. Ziegler, HSA
Hearing der Begleitkommission zu Fragen der Lehrmittelkoordination, der Lehrmittelauswahl, des Lehrmitteleinsatzes und der Lehrmittelenwicklung	26.8.09	Mitglieder der Begleitkommission
Expertengespräch zur Preisgestaltung von Lehrmitteln	16.9.09	R. Fuchs, LMV
Teilprojekt 1: Ausarbeitung von provisorischen Leitsätzen und Formulierung der Aufträge an die Teilprojekte 1 bis 6 in Form eines Zwischenberichts	Sept. – Dez. 2009	
Sitzung mit der Steuergruppe	19.10.09	
Teilprojekt 1: Begutachtung der provisorischen Leitsätze und Aufträge an die Teilprojekte 1 bis 6	Nov. 2009 – Feb. 2010	
Sitzung mit der Steuergruppe	23.11.09	
Sitzung mit der Steuergruppe	30.11.09	
Sitzung mit Bildungsdirektorin R. Aeppli	17.12.09	
Begleitkommissionssitzung: Feedback zu den provisorischen Leitsätzen und den Aufträgen an die Teilprojekte 1 bis 6	6.1.10	Mitglieder der Begleitkommission
Sitzung mit der Steuergruppe	18.1.10	
Aussprache im Bildungsrat	15.2.10	