

Lokales Qualitätskonzept

Ideen- und Instrumentenkoffer



Inhalt

1	Vorbemerkung	3
2	Mögliche Indikatoren zum Orientierungsrahmen Schule	4
3	Weiterführende Unterlagen zum Bereich «Personalführung»	16
3.1	Gedanken zur Personalgewinnung bzw. -rekrutierung	16
3.2	Mögliche Verfahren für die Personalführung	17
3.3	Instrumente der Personalführung	18
3.4	Mitarbeitergespräch	19
3.5	Erweitertes Mitarbeitergespräch	19
3.6	Mitarbeiterqualifikation bei deutlichen Qualitätsdefiziten	20
3.7	Mögliche Qualitätskriterien für Mitarbeitergespräche	20
3.8	Formen und Rhythmus der Mitarbeitergespräche	27
4	Weiterführende Unterlagen zum Bereich «Schulentwicklung»	28
4.1	Gedanken zur kollegialen Hospitation	28
5	Anhang	31
5.1	Weiterführende Links zum Thema «Personalführung»	31
5.2	Weiterführende Literatur zum Thema «Personalführung»	32

1 Vorbemerkung

Als Ergänzung zur Handreichung «Lokales Qualitätskonzept», welche den Auftrag und die verbindlichen Elemente definiert, dient der vorliegende Ideen- und Instrumentenkoffer als Anregung und Unterstützung für die konkrete Erarbeitung des lokalen Qualitätskonzeptes bzw. deren Umsetzung. Die vorhandenen Unterlagen, welche wiederum in Kooperation mit dem Verband St.Galler Volksschulträger (SGV), dem Verband Schulleiterinnen und Schulleiter St. Gallen (VSLSG) und der Pädagogischen Kommission Schulführung (PK S) zusammengestellt wurden, sind klar als **Möglichkeit** zu verstehen, haben somit keinen verbindlichen Charakter und sind nicht abschliessend.

St.Gallen, Mai 2017

Kanton St.Gallen
Bildungsdepartement
Amt für Volksschule
Abteilung Aufsicht und Schulqualität
Davidstrasse 31
9001 St.Gallen

2 Mögliche Indikatoren zum Orientierungsrahmen Schule

Qualitätsdimension	Voraussetzungen und Rahmenbedingungen
Qualitätsbereich	Voraussetzungen
Qualitätsteilbereich	Kantonale Vorgaben
Qualitätsansprüche	<i>Die Schule erfüllt die kantonalen Vorgaben.</i>
Indikatoren	<ul style="list-style-type: none"> - Interne Controlling-Prozesse sind beschrieben und dokumentiert. - Die gesetzlichen Vorgaben, Verordnungen, Weisungen und Reglemente werden umgesetzt und erfüllt.

Qualitätsdimension	Voraussetzungen und Rahmenbedingungen
Qualitätsbereich	Voraussetzungen
Qualitätsteilbereich	Umfeld der Schule
Qualitätsansprüche	<i>Die Schule berücksichtigt bei der Planung und Umsetzung ihrer Schul- und Unterrichtsaktivitäten das schulische Umfeld.</i>
Indikatoren	<ul style="list-style-type: none"> - Die Zusammenarbeit mit den Beteiligten des schulischen Umfeldes ist konzipiert und dokumentiert.

Qualitätsdimension	Voraussetzungen und Rahmenbedingungen
Qualitätsbereich	Rahmenbedingungen
Qualitätsteilbereich	Gemeindeinterne Rahmenvorgaben und Konzepte
Qualitätsansprüche	<i>Die Rahmenvorgaben und Konzepte, Programme zu Schule und Unterricht liegen schriftlich vor. Die soziale Struktur ist planungsrelevant.</i>
Indikatoren	<ul style="list-style-type: none"> - Das lokale Qualitätskonzept, das lokale Förderkonzept und weitere schulinterne Konzepte dokumentieren Zuständigkeiten, Inhalte und Prozessabläufe. - Die soziale Struktur wird beim Erstellen des lokalen Qualitätskonzeptes berücksichtigt.

Qualitätsdimension	Voraussetzungen und Rahmenbedingungen
Qualitätsbereich	Rahmenbedingungen
Qualitätsteilbereich	Schulorganisation und Infrastruktur
Qualitätsansprüche	<i>Die Schule ist so organisiert, dass sämtliche Prozesse zielgerichtet und effizient ablaufen können.</i>
Indikatoren	<ul style="list-style-type: none"> - Die pädagogischen, organisatorischen, finanziellen und räumlichen Rahmenbedingungen ermöglichen die Arbeit aller Beteiligten. - Für den Unterricht und den Schulbetrieb stehen der Nutzung entsprechende zweckmässige Räume zur Verfügung. - Eine Schulraumplanung weist den künftigen Raumbedarf aus.

Qualitätsdimension	Voraussetzungen und Rahmenbedingungen
Qualitätsbereich	Rahmenbedingungen
Qualitätsteilbereich	Personalpolitik
Qualitätsansprüche	<i>Die Personalpolitik der lokalen Schule trägt zu einer hohen Professionalität bei.</i>
Indikatoren	<ul style="list-style-type: none"> - Die verschiedenen Funktionen werden durch qualifiziertes Personal abgedeckt. - Zielgerichtete Weiterbildungen und Schulungen werden gefordert und gefördert.

Qualitätsdimension	Prozesse
Qualitätsbereich	Unterricht
Qualitätsteilbereich	Unterrichtsziele und Inhalte
Qualitätsansprüche	<i>Die angestrebten Ziele und Inhalte im Unterricht sind bedeutsam und entsprechen den Lehrplanvorgaben.</i>
Indikatoren	<ul style="list-style-type: none"> - Die Kompetenzziele und die Inhalte des Unterrichts richten sich nach den Vorgaben des Lehrplans Volksschule St.Gallen.

Qualitätsdimension	Prozesse
Qualitätsbereich	Unterricht
Qualitätsteilbereich	Kompetenzförderung und Leistungsorientierung
Qualitätsansprüche	<i>Der Unterricht ist auf die Förderung und Erreichung von Kompetenzen ausgerichtet.</i>
Indikatoren	<ul style="list-style-type: none"> - Die Lehrpersonen verbinden den Aufbau fachlicher und überfachlicher Kompetenzen miteinander. Sie berücksichtigen dabei die Lernvoraussetzungen der Schülerinnen und Schüler. - Kompetenzen und Leistungen werden unter Einbezug von standardisierten Lernfördersystemen gemäss kantonalen Vorgaben überprüft.

Qualitätsdimension	Prozesse
Qualitätsbereich	Unterricht
Qualitätsteilbereich	Klassenführung
Qualitätsansprüche	<i>Die Klasse wird durch ein optimales Zusammenspiel von Haltungen, Handlungen und Massnahmen auf die unterrichtlichen Ziele hingeführt.</i>
Indikatoren	<ul style="list-style-type: none"> - Die Lehrperson führt klar in angemessener Form. Sie schafft eine lernfördernde Atmosphäre. - Die Lehrperson fördert aktiv vielfältiges, soziales Verhalten. - Die Lehrperson ermöglicht den Schülerinnen und Schülern selbsttätiges und eigenverantwortliches Lernen, Handeln und Urteilen.

Qualitätsdimension	Prozesse
Qualitätsbereich	Unterricht
Qualitätsteilbereich	Strukturiertheit / Klarheit
Qualitätsansprüche	<i>Die zur Verfügung stehende Unterrichtszeit wird effizient genutzt. Der Unterricht ist angemessen strukturiert. Die Lerninhalte werden verständlich formuliert und regen entsprechende Lernprozesse an.</i>
Indikatoren	- Strukturierung und Gestaltung des Unterrichts ermöglichen die zielgerichtete und motivierende Auseinandersetzung mit den Lerninhalten.

Qualitätsdimension	Prozesse
Qualitätsbereich	Unterricht
Qualitätsteilbereich	Motivierung
Qualitätsansprüche	<i>Der Unterricht fördert Motivation, Interesse und Neugier der Schülerinnen und Schüler.</i>
Indikatoren	<ul style="list-style-type: none"> - Die Lehrpersonen motivieren mit ihren Unterrichtsarrangements die Schülerinnen und Schüler. - Mit anregenden Aufgaben, offenen Problemstellungen, Aktualitätsbezug, Einbezug ausserschulischer Lernorte usw. fördern die Lehrpersonen die Lernfreude der Schülerinnen und Schüler. - Die intrinsische Motivation der Schülerinnen und Schüler wird durch geschicktes Lehrverhalten unterstützt. - Die Rückmeldungen an die Schülerinnen und Schüler sind förderorientiert und motivierend.

Qualitätsdimension	Prozesse
Qualitätsbereich	Unterricht
Qualitätsteilbereich	Schülerorientierung
Qualitätsansprüche	<i>Interessen, Vorwissen und Erwartungen der Schülerinnen und Schüler fließen in den Unterricht mit ein. Mitgestaltungsmöglichkeiten der Schülerinnen und Schüler sind vorhanden.</i>
Indikatoren	<ul style="list-style-type: none"> - Die Lehrpersonen planen Anteile an Elementen zur Schülermitgestaltung ein. - Mitwirkungsmöglichkeiten der Schülerinnen und Schüler innerhalb der Schulgemeinschaft sind festgelegt.

Qualitätsdimension	Prozesse
Qualitätsbereich	Unterricht
Qualitätsteilbereich	Differenzierung und Individualisierung
Qualitätsansprüche	<i>Der Unterricht enthält angemessene, differenzierte Lernangebote. Er nimmt Rücksicht auf die individuellen Lernvoraussetzungen und -bedürfnisse der Schülerinnen und Schüler.</i>
Indikatoren	<ul style="list-style-type: none"> - Die Lehrpersonen orientieren sich in der Unterrichtsgestaltung am Vorwissen der Schülerinnen und Schüler, ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie an ihren Interessen und Lebenswelten und berücksichtigen somit die individuellen Lernvoraussetzungen und -bedürfnisse. - Die Lehrpersonen setzen differenzierende Unterrichtssequenzen und dazu geeignete Lernmaterialien ein.

Qualitätsdimension	Prozesse
Qualitätsbereich	Unterricht
Qualitätsteilbereich	Soziales Lernen
Qualitätsansprüche	<i>Im Unterricht kommen vielfältige Sozialformen und Methoden zur Förderung des sozialen Lernens zum Einsatz.</i>
Indikatoren	<ul style="list-style-type: none"> - Altersgemässe und der Situation angepasste Lehrmethoden und Sozialformen strukturieren den Unterricht. - Geeignete Unterrichtsinhalte und Lernformen unterstützen und fördern das soziale Lernen.

Qualitätsdimension	Prozesse
Qualitätsbereich	Unterricht
Qualitätsteilbereich	Üben / Sichern / Beurteilen
Qualitätsansprüche	<i>Gezielte Festigung, Vertiefung, Überprüfung und ganzheitliche Beurteilung unterstützen die Nachhaltigkeit des Lernens.</i>
Indikatoren	<ul style="list-style-type: none"> - Die Lehrpersonen planen, unterstützen und beurteilen die Lernprozesse. - Bei der Gestaltung der Lernprozesse werden Übungsphasen zur Festigung und Vertiefung der Lerninhalte eingeplant. - Die Ergebnisse verschiedener Beurteilungsformen bilden eine Grundlage für die weitere Unterrichtsplanung. - Die Grundsätze der Beurteilung entsprechen den kantonalen Vorgaben. Beurteilt werden fachliche sowie überfachliche Kompetenzen (personale, soziale und methodische Kompetenzen).

Qualitätsdimension	Prozesse
Qualitätsbereich	Unterricht
Qualitätsteilbereich	Unterrichtsklima
Qualitätsansprüche	<i>Lern- und Beziehungsklima sind anregend und positiv.</i>
Indikatoren	- Die Unterrichtsgestaltung, der Umgang miteinander und die konstruktive Fehlerkultur schaffen ein anregendes Lernklima und fördern respektvolle, wertschätzende Beziehungen.

Qualitätsdimension	Prozesse
Qualitätsbereich	Unterricht
Qualitätsteilbereich	Aktivierung
Qualitätsansprüche	<i>Der Unterricht fördert aktives Lernen.</i>
Indikatoren	- Die Gestaltung des Unterrichts und die eingesetzten Unterrichtsmaterialien unterstützen das kooperative und eigenverantwortliche Lernen. - Die einzelnen Unterrichtssequenzen schaffen Erfolgserlebnisse und fördern das Selbstvertrauen der Schülerinnen und Schüler.

Qualitätsdimension	Prozesse
Qualitätsbereich	Schulführung
Qualitätsteilbereich	Zielorientierung
Qualitätsansprüche	<i>Die Schule orientiert sich an gemeinsamen Werten und Zielen. Die Übernahme der Führungsverantwortung im JETZT mit Weitblick und Zielorientierung in die Zukunft wird wahrgenommen.</i>
Indikatoren	- Die Lehrpersonen und die Schulleitung akzeptieren und tragen die Ziele der Schule mit. - Die Lehrpersonen orientieren sich in der Unterrichtsplanung und Umsetzung an diesen Werten und Zielen.

Qualitätsdimension	Prozesse
Qualitätsbereich	Schulführung
Qualitätsteilbereich	Entscheidungsprozesse
Qualitätsansprüche	<i>Entscheidungsprozesse verlaufen transparent und mit angemessenem Einbezug der Beteiligten.</i>
Indikatoren	- Die Schule verfügt für Entscheidungsprozesse über transparente und nachvollziehbare Entscheidungsgrundlagen. - Betroffene werden situativ in die Entscheidungsprozesse einbezogen.

Qualitätsdimension	Prozesse
Qualitätsbereich	Schulführung
Qualitätsteilbereich	Kommunikation / Information
Qualitätsansprüche	<i>Die Kommunikation gegen innen und aussen ist wertschätzend und erfolgt über dafür vorgesehene Informationswege.</i>
Indikatoren	- Kommunikationsformen und -wege sind schriftlich festgehalten: Adressaten, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten. - Mit dem Umfeld der Schule wird aktiv kommuniziert.

Qualitätsdimension	Prozesse
Qualitätsbereich	Schulführung
Qualitätsteilbereich	Elternarbeit
Qualitätsansprüche	<i>Die Zusammenarbeit mit den Eltern ist transparent geregelt und wertschätzend.</i>
Indikatoren	- Die Schule definiert den Rahmen für die Zusammenarbeit und die Mitwirkung der Eltern.

Qualitätsdimension	Prozesse
Qualitätsbereich	Schulführung
Qualitätsteilbereich	Öffentlichkeitsarbeit
Qualitätsansprüche	<i>Die Schule pflegt eine aktive regelmässige Öffentlichkeitsarbeit.</i>
Indikatoren	- Die Schule präsentiert sich gegen aussen und informiert über Struktur, Organisation und Aktivitäten.

Qualitätsdimension	Prozesse
Qualitätsbereich	Schulführung
Qualitätsteilbereich	Zusammenarbeit
Qualitätsansprüche	<i>Die schulinterne Zusammenarbeit ist geregelt.</i>
Indikatoren	- Die Formen der Zusammenarbeit im Kollegium sind festgelegt. - Für die Zusammenarbeit stehen Zeitgefässe zur Verfügung.

Qualitätsdimension	Prozesse
Qualitätsbereich	Schulführung
Qualitätsteilbereich	Personalmanagement (<i>Personalführung und Personalentwicklung</i>)
Qualitätsansprüche	<i>Die Schule nimmt das Personalmanagement systematisch wahr.</i>
Indikatoren	<ul style="list-style-type: none"> - Die Schulführung organisiert und gestaltet das Personalmanagement zielorientiert. Sie orientiert sich dabei an vereinbarten pädagogischen Leitvorstellungen und den lokalen Führungs- und Organisationsgrundsätzen. - Die Schulführung verschafft sich auf verschiedene Art einen gesamtheitlichen Eindruck über die Arbeitsqualität der Mitarbeitenden. - Die Schulleitung fördert ein ausgewogenes Verhältnis zwischen beruflicher Belastung und Erholung.

Qualitätsdimension	Prozesse
Qualitätsbereich	Schulführung
Qualitätsteilbereich	Schul- und Unterrichtsentwicklung
Qualitätsansprüche	<i>Die Schul- und Unterrichtsentwicklung ist systematisch und orientiert sich an Praxis und Wissenschaft.</i>
Indikatoren	<ul style="list-style-type: none"> - Das lokale Qualitätskonzept definiert die Sicherung und Entwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität. - Schulleitung und Lehrpersonen sorgen sich kontinuierlich um gute Schul- und Unterrichtsqualität.

Qualitätsdimension	Prozesse
Qualitätsbereich	Schulführung
Qualitätsteilbereich	Ressourcen
Qualitätsansprüche	<i>Die personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen sind effizient und wirksam eingesetzt.</i>
Indikatoren	<ul style="list-style-type: none"> - Der Einsatz des Schulpersonals erfolgt ressourcenorientiert. - Die vertraglich festgelegten Gewichtungen der Berufsfelder (Berufsauftrag) werden überprüft und am Mitarbeitergespräch thematisiert. - Der Einsatz der finanziellen Ressourcen erfolgt bedarfsgerecht und zielgerichtet.

Qualitätsdimension	Prozesse
Qualitätsbereich	Schulführung
Qualitätsteilbereich	Konfliktmanagement
Qualitätsansprüche	<i>Die Schule verfügt über ein lösungsorientiertes Konflikt- und Krisenmanagement.</i>
Indikatoren	<ul style="list-style-type: none"> - Für diverse Krisen- und Konfliktsituationen sind Massnahmenpläne, Checklisten und Ablaufdiagramme vorhanden.

Qualitätsdimension	Prozesse
Qualitätsbereich	Schulführung
Qualitätsteilbereich	Weiterbildung
Qualitätsansprüche	<i>Die gemeinsame und individuelle Weiterbildung wird bedarfsgerecht gefördert bzw. gesteuert.</i>
Indikatoren	- Die Schulleitung sorgt für eine bedarfsgerechte, fachliche und persönliche Weiterbildung der Mitarbeitenden.

Qualitätsdimension	Prozesse
Qualitätsbereich	Schulgemeinschaft / Schulkultur
Qualitätsteilbereich	Wertschätzung / Vertrauen
Qualitätsansprüche	<i>Vertrauen und Wertschätzung prägen die Schulkultur.</i>
Indikatoren	- Die an der Schule Beteiligten setzen sich für eine Schulkultur ein, welche durch gegenseitiges Vertrauen und Wertschätzung untereinander geprägt ist. - Interventionen und Massnahmen bei Verstössen sind verhältnismässig.

Qualitätsdimension	Prozesse
Qualitätsbereich	Schulgemeinschaft / Schulkultur
Qualitätsteilbereich	Gegenseitige Unterstützung
Qualitätsansprüche	<i>Die an der Schule Beteiligten unterstützen sich.</i>
Indikatoren	- In der Schulgemeinschaft unterstützen sich die an der Schule Beteiligten gegenseitig und leisten so einen Beitrag für positiv erlebte Schulkultur.

Qualitätsdimension	Prozesse
Qualitätsbereich	Schulgemeinschaft / Schulkultur
Qualitätsteilbereich	Schulgemeinschaft
Qualitätsansprüche	<i>Die Schulgemeinschaft wird auf allen Ebenen bewusst und gezielt gepflegt und gefördert.</i>
Indikatoren	- Die Lehrpersonen sind sich der Bedeutung eines gemeinschaftsfördernden Schullebens bewusst. - Schülerinnen und Schüler lernen, sich in der Gemeinschaft zu bewegen, zu behaupten und gegenseitig zu unterstützen. - In der Schule werden Kompetenzen für die Gemeinschaftsbildung entwickelt.

Qualitätsdimension	Prozesse
Qualitätsbereich	Schulgemeinschaft / Schulkultur
Qualitätsteilbereich	Raumgestaltung / Atmosphäre
Qualitätsansprüche	<i>Schulumgebung, Schulhaus und Schulzimmer sind als einladende schülergerechte Lernorte gestaltet und eingerichtet.</i>
Indikatoren	- Die Schule schafft und pflegt Räume und Aussenanlagen, die schülergerecht gestaltet sind und eine lernfördernde Atmosphäre erzeugen.

Qualitätsdimension	Prozesse
Qualitätsbereich	Schulgemeinschaft / Schulkultur
Qualitätsteilbereich	Pädagogische Grundhaltung
Qualitätsansprüche	<i>Fragen zu Pädagogik, Didaktik und Methodik werden diskutiert.</i>
Indikatoren	<ul style="list-style-type: none"> - Die Arbeit der Lehrpersonen orientiert sich an Praxis und Wissenschaft. - Die Schule setzt sich kontinuierlich mit allgemeinen und schulspezifischen Beziehungs- und Bildungsfragen auseinander. - Für pädagogische Diskussionen und Absprachen stehen Zeitgefässe zur Verfügung. Die Ergebnisse von Absprachen und Abmachungen werden schriftlich festgehalten. - Schulleitung und Lehrpersonen diskutieren offen über Qualitätsfragen. - Qualitätsdefizite werden erkannt und bearbeitet.

Qualitätsdimension	Prozesse
Qualitätsbereich	Schulgemeinschaft / Schulkultur
Qualitätsteilbereich	Haltung und Offenheit
Qualitätsansprüche	<i>Schulergänzende Angebote werden bewusst in interne Abläufe miteinbezogen</i>
Indikatoren	- Bei Bedarf wird abgeklärt und geprüft, ob schulergänzende Angebote zur Unterstützung beitragen.

Qualitätsdimension	Ergebnisse und Wirkungen
Qualitätsbereich	Ergebnisse
Qualitätsteilbereich	Kompetenzprofil
Qualitätsansprüche	<i>Die Schule ermöglicht den Erwerb von fachlichen und überfachlichen Kompetenzen.</i>
Indikatoren	<ul style="list-style-type: none"> - Die Lehrpersonen verknüpfen den Aufbau von fachlichen und überfachlichen Kompetenzen miteinander. Sie planen und gestalten ihren Unterricht entsprechend. - Lehrpersonen und Schulleitung fördern im Unterricht und Schule bewusst überfachliche Kompetenzen mit gezielten und vielfältigen Formen des individuellen und sozialen Lernens. Diese werden schüler- und situationsgerecht eingesetzt. - Die Förderung von überfachlichen Kompetenzen wird regelmässig reflektiert.

Qualitätsdimension	Ergebnisse und Wirkungen
Qualitätsbereich	Ergebnisse
Qualitätsteilbereich	Fachliche Kompetenzen
Qualitätsansprüche	<i>Die Schülerinnen und Schüler erwerben sich in angemessener Weise fachliche Kompetenzen und Fertigkeiten.</i>
Indikatoren	<ul style="list-style-type: none"> - Fachliche Kompetenzen werden in didaktisch-methodisch begründeten Lernarrangements aufgebaut. - Die Schule setzt die für den sorgfältigen Aufbau fachlicher Kompetenzen erforderlichen Ressourcen ein. - Die Schülerinnen und Schüler erreichen die im Lehrplan vorgegebenen Grundkompetenzen und Orientierungspunkte.

Qualitätsdimension	Ergebnisse und Wirkungen
Qualitätsbereich	Ergebnisse
Qualitätsteilbereich	Methodische Kompetenzen
Qualitätsansprüche	<i>Die Schülerinnen und Schüler erwerben sich in angemessener Weise methodische Kompetenzen und Fertigkeiten.</i>
Indikatoren	<ul style="list-style-type: none"> - Die Lehrpersonen sorgen mit Blick auf den Erwerb methodischer Kompetenzen und Fertigkeiten für einen spezifischen Einsatz verschiedener Lehr- und Lernformen sowie Unterrichtsmittel. - Schülerinnen und Schüler erhalten die Möglichkeit die erworbenen methodischen Kompetenzen in vielfältiger Weise anzuwenden

Qualitätsdimension	Ergebnisse und Wirkungen
Qualitätsbereich	Ergebnisse
Qualitätsteilbereich	Personale Kompetenzen
Qualitätsansprüche	<i>Die Schülerinnen und Schüler gewinnen Vertrauen in ihre persönlichen Fähigkeiten, stärken ihr Selbstwertgefühl und lernen mit Gefühlen umzugehen. Sie übernehmen Verantwortung in selbständigem Arbeiten und entwickeln eine positive Grundhaltung zum lebenslangen Lernen.</i>
Indikatoren	<ul style="list-style-type: none"> - Lehrpersonen und Schulleitung ermöglichen den Schülerinnen und Schüler vielfältige Lernfelder, um die personalen Kompetenzen zu entwickeln und anzuwenden - Im Umgang mit den Schülerinnen und Schülern sowie in der Lehrtätigkeit sind Settings zum Erwerb der personalen Kompetenzen sichtbar.

Qualitätsdimension	Ergebnisse und Wirkungen
Qualitätsbereich	Ergebnisse
Qualitätsteilbereich	Soziale Kompetenzen
Qualitätsansprüche	<i>Die Schülerinnen und Schüler erwerben soziale Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche ihnen den Umgang und das Leben in der Gemeinschaft und in der Gesellschaft erleichtern.</i>
Indikatoren	<ul style="list-style-type: none"> - Die Lehrpersonen fördern mit der Gestaltung des Unterrichts und mit ihrem persönlichen Verhalten bei den Schülerinnen und Schülern den Erwerb sozialer Kompetenzen. - Schülerinnen und Schüler erhalten die Möglichkeit, die erworbenen sozialen Kompetenzen in und ausserhalb der Schule einzusetzen.

Qualitätsdimension	Ergebnisse und Wirkungen
Qualitätsbereich	Ergebnisse
Qualitätsteilbereich	Schulgemeinschaft
Qualitätsansprüche	<i>Alle an der Schule Beteiligten sind in die Schul- und Lerngemeinschaft integriert und fühlen sich wohl in der Schule. Sie tragen die Werte und die Kultur in der Schule mit.</i>
Indikatoren	<ul style="list-style-type: none"> - Die Thematisierung schwieriger Situationen fördert ein positives Schulklima. - Klassenübergreifende Aktivitäten erweitern das Erleben und die Förderung von Schul- und Lerngemeinschaft. - Die Lehrperson schafft eine Unterrichts Atmosphäre, welche von Motivation und konstruktiver Fehlerkultur geprägt ist. - Aussagen zu Grundwerten und Schulkultur sind formuliert. - Eltern erhalten die Möglichkeit, sich in angemessener Weise an der Schulgemeinschaft zu beteiligen.

Qualitätsdimension	Ergebnisse und Wirkungen
Qualitätsbereich	Wirkungen
Qualitätsteilbereich	Schullaufbahn und Übertritte
Qualitätsansprüche	<i>Die Schule stellt eine kontinuierliche Unterstützung während der Schullaufbahn sicher. Sie schafft Grundlagen für die Übertritte zwischen den verschiedenen Abschnitten der Schullaufbahn.</i>
Indikatoren	<ul style="list-style-type: none"> - Die Schule gestaltet Übertritte aktiv mit und stellt Gefässe für den Austausch der Beteiligten bereit. - Im Bedarfsfall initiiert die Schule individuelle Unterstützungsmassnahmen für die Schülerinnen und Schüler.

Qualitätsdimension	Ergebnisse und Wirkungen
Qualitätsbereich	Wirkungen
Qualitätsteilbereich	Anschlusslösungen
Qualitätsansprüche	<i>Die Schülerinnen und Schüler verfügen über eine solide Grundlage für den Erfolg in weiterführenden Schulen und in der beruflichen Ausbildung.</i>
Indikatoren	<ul style="list-style-type: none"> - Mit Blick auf die weitere schulische oder berufliche Laufbahn unterstützen die Lehrpersonen ihre Schülerinnen und Schüler individuell. - Die Lehrperson pflegt die Zusammenarbeit und den Informationsaustausch mit Ausbildungsbetrieben, weiterführenden Schulen und Berufsinformationszentren BIZ.

3 Weiterführende Unterlagen zum Bereich «Personalführung»

3.1 Gedanken zur Personalgewinnung bzw. -rekrutierung

Personalführung beginnt bei der Personalgewinnung. Es wird bei der Personalgewinnung das Ziel sein, dass die bestqualifizierte Person und Persönlichkeit für eine zu besetzende Stelle gefunden wird. Hinweise zur Person können dem Bewerbungsdossier entnommen oder anlässlich des Vorstellungsgesprächs gesammelt werden. Es empfiehlt sich aber darüber hinaus weitere Informationen zur Person einzuholen, sei es durch Referenzen oder Prüfung der Berufszulassung.

Im Editorial des Schulblattes 2/2015 hat die Leiterin Dienst für Recht und Personal des Bildungsdepartementes, Frau lic.iur RA Franziska Gschwend, unter dem Titel «Prüfung von Berufszulassung und Eignung bei der Anstellung von Lehrpersonen» folgende Aussagen gemacht:

«Am 1. Januar 2015 sind Änderungen des Strafgesetzbuches¹ (StGB) in Kraft getreten, die zum Ziel haben, Minderjährige besser vor Straftaten und insbesondere auch vor Sexualstraftaten zu schützen. Das bisher mögliche Berufsverbot für verurteilte Personen wurde deshalb zu einem Tätigkeitsverbot ausgebaut, das auch ausserberufliche Tätigkeiten mit regelmässigem Kontakt zu Minderjährigen umfasst. [...] Wird eine Person wegen Sexualstraftaten an Minderjährigen oder Kinderpornographie verurteilt, so ist das Gericht verpflichtet, ein mindestens zehnjähriges Tätigkeitsverbot zu verhängen. Das Verbot kann bei Bedarf jeweils um fünf Jahre verlängert oder von Beginn an lebenslänglich ausgesprochen werden.

Mit den erwähnten Neuerungen wurde auch eine neue Art Strafregisterauszug geschaffen. Seit dem 1. Januar 2015 bestehen folgende Strafregisterauszüge:

Privatauszug

Der Privatauszug entspricht dem «klassischen» Strafregisterauszug. In ihm werden alle Strafurteile wegen Verbrechen und Vergehen während bestimmten Fristen aufgeführt. Er darf von der betreffenden Person zu jedem beliebigen Zweck bestellt werden, z.B. für Stellenbewerbungen, Wohnungsmiete usw.

Sonderprivatauszug

Der Sonderprivatauszug weist im Gegensatz zum «normalen» Strafregisterauszug nur Urteile aus, die auch ein Tätigkeits-, Kontakt- oder Rayonverbot enthalten. Diese inhaltliche Einschränkung des Sonderprivatauszugs ermöglicht es einer Person, nicht ihr ganzes strafrechtliches Vorleben (z.B. eine allfällige Vorstrafe wegen eines Verkehrsdeliktes) offenlegen zu müssen, sondern nur allfällige Verurteilungen und Verbote, die für die betreffende Tätigkeit relevant sein können. Der Sonderprivatauszug wird nur ausgestellt, wenn er für eine Tätigkeit benötigt wird, die einen regelmässigen Kontakt u.a. mit Minderjährigen umfasst. Er ist nur mit einer besonderen Bestätigung des Arbeitgebers oder der Organisation erhältlich und kann ausschliesslich von der betreffenden Person selber angefordert werden.

Schutzpflichten der Schule gegenüber den ihr anvertrauten Schulkindern

Die Schule trägt gegenüber den ihr anvertrauten Schulkindern eine besondere Verantwortung und die Pflicht, deren physische und psychische Integrität zu schützen. Das Volksschulgesetz (sGS 213.1, abgekürzt VSG) hält in Art. 76 unter dem Titel «Lehr- und Erziehungspflicht» explizit fest, dass die Lehrperson «durch ihr Vorbild die Erfüllung des Erziehungs- und Bildungsauftrages zu fördern» hat. Diese Vorschrift spricht nicht nur den Berufsauftrag, sondern auch das Umfeld des Berufs

¹ SR 311.0.

bis ins Privatleben hinein an. Sie verlangt implizit auch die Achtung der Persönlichkeit der Schulkinder durch die Lehrperson. Es zeichnet den Lehrerberuf gegenüber anderen Berufen aus, dass die Lehrperson im öffentlichen Auftrag Mitverantwortung für die Ausbildung und Erziehung der ihr anvertrauten jungen Menschen übernimmt. Sie ist öffentliche Person, stellt sich als solche in den Dienst der Jugend und ist für diese auf der Grundlage von zwischenmenschlichem Respekt Vorbild.

Sollen Schulträger vor der Anstellung einen Strafregisterauszug verlangen?

Träger der Volksschule und damit auch Arbeitgeber der Volksschul-Lehrpersonen sind im Kanton St.Gallen die Gemeinden. Sie tragen bei der Anstellung die Verantwortung für eine sorgfältige Auswahl der Lehrpersonen, damit der Erziehungs- und Bildungsauftrag im beschriebenen Sinn erfüllt werden kann. Diese Sorgfaltspflicht verlangt, vor der Anstellung Referenzen beim bisherigen Arbeitgeber einzuholen und die Berufszulassung zu überprüfen (vgl. Art. 6 der Verordnung zum Personalrecht der Volksschul-Lehrpersonen²). Zur Überprüfung der Eignung und Berufszulassung von Lehrpersonen stehen neben den Referenzen weitere Instrumente zur Verfügung:

a) Liste von Lehrpersonen ohne Unterrichtsberechtigung

Die Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK) führt gestützt auf Art. 12^{bis} der Diplomanerkennungsvereinbarung³ eine Liste von Lehrpersonen, denen die Unterrichtsberechtigung rechtskräftig entzogen worden ist. Die Kantone sind verpflichtet, der EDK diese Lehrpersonen zu melden. Art. 61 des VSG hält fest, dass der Erziehungsrat ein Berufsverbot verfügt, wenn die Eignung für die Lehrtätigkeit fehlt. Grund für ein Berufsverbot muss nicht ausschliesslich ein strafrechtlich relevantes Fehlverhalten der Lehrperson sein, sondern es können auch andere Gründe zu dieser Massnahme führen. Die Liste der EDK umfasst somit mehr als nur strafrechtliche Tatbestände. Anstellungsbehörden können beim Rechtsdienst der EDK schriftlich nachfragen, ob eine Lehrperson auf der Liste der Lehrpersonen ohne Unterrichtsbefugnis steht. Solche Anfragen sind allerdings nur in unklaren Einzelfällen notwendig, denn in der Regel ist schon anhand der obligatorischen aktuellen Referenzen ohne Weiteres ersichtlich, ob eine Lehrperson über eine Unterrichtsbefugnis verfügt.

b) Strafregisterauszüge

Strafregisterauszüge geben Auskunft darüber, ob die Lehrperson in der Vergangenheit wegen Straftaten verurteilt worden ist. Der Sonderprivatauszug ist inhaltlich sehr beschränkt. Für Schulträger als Arbeitgeber von Lehrpersonen, die den Erziehungs- und Bildungsauftrag im oben beschriebenen Sinn zu erfüllen haben, sind beim Anstellungsentscheid jedoch nicht «nur» allfällige Verurteilungen wegen Sexualstraftaten von Relevanz, sondern es können auch andere begangene Straftaten die Eignung als Lehrperson ausschliessen (z.B. Drogendelikte). Wenn von der Lehrperson ein Strafregisterauszug verlangt wird, wird deshalb empfohlen, einen «klassischen» Auszug (Privatauszug) zu verlangen. Beide Instrumente dienen den Anstellungsbehörden dazu, die Unterrichtsberechtigung bzw. allfällige strafrechtliche Verurteilungen der Lehrperson zu prüfen. Ob und welches der Instrumente der Schulträger verwendet, um eine sorgfältige Auswahl zu gewährleisten, steht in seinem Ermessen und seiner Verantwortung. Das Bildungsdepartement empfiehlt den Schulträgern im Zweifelsfall einen Strafregisterauszug zu verlangen.»

3.2 Mögliche Verfahren für die Personalführung

Mit dem Verzicht auf die «Systematische Lohnwirksame Qualifikation» (SLQ) entfällt ein durch den Kanton geregeltes und strukturiertes Verfahren zur Mitarbeiterqualifikation. Vor dem Hintergrund der

² sGS 213.14, abgekürzt VPVL

³ sGS 230.31.

Aufgaben und Zuständigkeiten der Schulträger im lokalen Qualitätskonzept rückt die Positionierung des Mitarbeitergesprächs ins Zentrum, in dem es den beurteilenden Charakter deutlicher gewichtet. Grundlage dazu bilden die durch die Schulträger zu erlassenden Verfahren zur Leistungsbeurteilung der Lehrpersonen als Voraussetzung für die Gewährung des Lohnanstiegs. Demnach ist der Schulträger aufgefordert, Verfahren und Instrumente in einem Personalführungskonzept, welches integrierender Bestandteil des lokalen Qualitätskonzeptes ist, darzulegen. Für die Entwicklung von Schulqualität stehen die Lehrpersonen als wichtige Faktoren im Zentrum. Deshalb gilt es, einer wertschätzenden Personalführung und transparenten Personalqualifikation das notwendige Augenmerk zu schenken.

Die im Folgenden beschriebenen Verfahren, Hinweise, Ausführungen, Gedanken und Instrumente sind als Möglichkeiten zur Ausgestaltung der lokalen Personalführung zu verstehen und orientieren sich an den Empfehlungen von Capaul et. al. (2007), die im Rahmen ihrer Konzeptvorschläge zur personellen Führung das Mitarbeitergespräch als Kerninstrument einer ganzheitlichen Personalentwicklung bezeichnen. Der Schulträger ist im Rahmen der gesetzlichen Grundlagen verantwortlich für die Umsetzung der Personalführung wie auch der Personalqualifikation. In der Ausgestaltung und in der Wahl der Instrumente bzw. Abläufe ist er jedoch frei.

Ein mögliches Verfahrensmodell beinhaltet die vier Elemente Grundlagenbeschaffung für das Mitarbeitergespräch (MAG), das Mitarbeitergespräch, erweitertes Mitarbeitergespräch und Mitarbeiterqualifikation. Die untenstehende Abbildung (vgl. Abb. 1) soll verdeutlichen, dass es sich dabei nicht um ein Kaskadenmodell handelt, das schrittweise zur Anwendung gelangt, sondern situativ auch andere Abfolgen sinnvoll und notwendig sein können. So kann das erweiterte Mitarbeitergespräch sowohl periodisch als auch situativ zum Einsatz gelangen, die Mitarbeiterqualifikation ausschliesslich situativ und bei ungenügenden Leistungen.

Entscheidend ist jedoch, dass für jegliche Art der Mitarbeitergespräche Grundlagen aus allen Arbeitsfeldern gemäss Berufsauftrag zur Verfügung stehen.

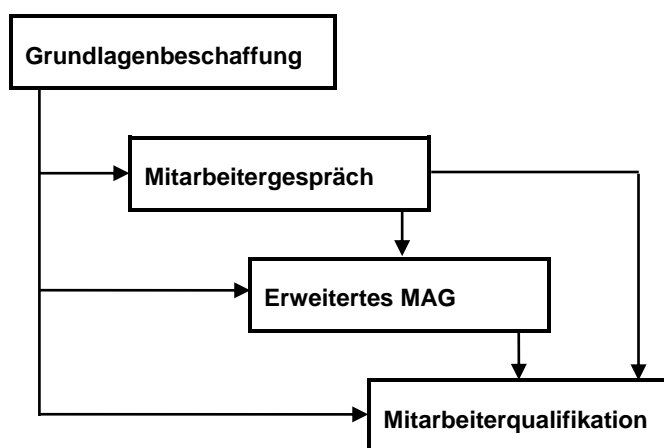


Abb. 1: mögliche Verfahrensabfolge

3.3 Instrumente der Personalführung

Bevor ein Mitarbeitergespräch stattfinden kann, steht die Frage im Raum, worauf die Schulleitung ihre Hinweise für ein Mitarbeitergespräch begründet bzw. welche Grundlagen für das Mitarbeitergespräch vorhanden sind. Als mögliche Akzentuierung der Grundlagenbeschaffung dient eine Visitation des Unterrichts durch die Schulleitung.

Die Visitation des Unterrichts bildet die Basis für die Beurteilung der Kerntätigkeit der Lehrpersonen durch die Schulleitung. Sie stellt somit ein wichtiges und unverzichtbares Element der Qualitätssicherung und Personalführung dar und ist sinnvollerweise im lokalen Qualitätskonzept zu verankern. Im Normalfall findet die Visitation bei Lehrpersonen mit grösseren Pensen jährlich statt. Die Einschätzung der Schulleitung orientiert sich an vereinbarten Beobachtungskriterien und am Orientierungsrahmen «Schule». Sie wird in einem Visitationsbericht festgehalten, soll im Personaldossier abgelegt werden und dient als eine Datenbasis für das Mitarbeitergespräch.

3.4 Mitarbeitergespräch

Ziel der Mitarbeitergespräche ist die Erhaltung und die Förderung der Professionalität von Lehrpersonen. Sie sind wichtige Qualitätsträger für die Schule und den Unterricht. Zudem bilden Mitarbeitergespräche ein wichtiges Führungs- und Organisationsinstrument.

Das Mitarbeitergespräch kann, je nach Ausprägung und Fokussierung unterteilt werden in:

- Beurteilungsgespräch
- Unterrichtsgespräch
- Zielvereinbarungsgespräch

Eine Kombination von Formen ist möglich und macht je nach Situation auch Sinn.

Das Mitarbeitergespräch generell wird von der Schulleitung geplant, geleitet und gestaltet. Es findet für alle Lehrpersonen nach einem definierten Rhythmus statt (vgl. Ziff. 3.8) und soll zuhause des Personaldossiers protokolliert werden. Das Protokoll wird von der Schulleitung und der Lehrperson unterzeichnet. Folgende thematische Aspekte sind in der Regel Inhalt:

- Standortbestimmung - Befindlichkeit, Zufriedenheit, Erfolge, Schwierigkeiten und Belastungen der Lehrpersonen
- berufliche und – soweit im Kontext relevant – persönliche Perspektiven der Lehrperson
- Anliegen der Lehrperson (Penswünsche, Weiterbildungsanliegen, usw.)
- Selbsteinschätzung der Arbeitsqualität durch die Lehrperson – beispielsweise anhand vorstrukturierter Tätigkeitsbereiche und auf der Basis von Qualitätskriterien
- Einschätzung der Arbeitsqualität durch die Schulleitung – auf der Basis der Unterrichtsvisitationen und weiterer Beobachtungen in den anderen Berufsfeldern, anhand von Qualitätskriterien
- Zielvereinbarungen und Massnahmen aufgrund der Gesprächsinhalte inkl. notwendige Weiterbildungen
- Rückmeldungen an die Schulleitungen
- wertschätzendes Feedback

3.5 Erweitertes Mitarbeitergespräch

Nebst den regulären Mitarbeitergesprächen, welche vorwiegend beurteilenden Charakter haben, ist es sinnvoll, ein erweitertes Personalführungsinstrument zur Anwendung zu bringen, das die Aspekte Selbstreflexion und Feedback stärker berücksichtigt. Das erweiterte Mitarbeitergespräch kommt in einer zu definierenden Regelmässigkeit oder nach Bedarf zum Einsatz und trägt vor allem auch berufsbiografischen⁴ Aspekten und Fokusthemen Rechnung.

Mögliche Elemente eines erweiterten Mitarbeitergesprächs:

- vorgängiges Erstellen eines Portfolios durch die Lehrperson
- Einholen von Schülerinnen- bzw. Schüler- und / oder Elternfeedback
- Einschätzung der Leistungen der Lehrperson durch die Schulleitung

⁴ Mögliche berufsbiografische Aspekte: Berufseinstieg, Berufsmittle (ca. 15 Dienstjahre), letzte Jahre vor der Pensionierung, sinnvolle Altersentlastung

- Selbsteinschätzung der Leistungen durch die Lehrperson
- Erarbeitung von relevanten persönlichen Entwicklungszielen
- Ermöglichung von situationsspezifischen Weiterbildungen
- definierte Coaching- oder Supervisionseinheit mit Dreiecksvertrag und Auswertungsgespräch
- Ergebnisbericht durch die Schulleitung
- Wissenstransfer

3.6 Mitarbeiterqualifikation bei deutlichen Qualitätsdefiziten

In der Handreichung zum lokalen Qualitätskonzept wird in Ziff. 5 («Personalführung») ausführlich dargestellt, wie mit dem gesetzlichen Auftrag der Beförderung umgegangen werden muss. Die folgenden Ausführungen haben ergänzenden Charakter und sind als Möglichkeiten in der Mitarbeiterqualifikation zu verstehen.

Die Mitarbeiterqualifikation gelangt dann zur Anwendung, wenn erkennbare Qualitätsdefizite in der Arbeit von Lehrpersonen nicht spürbar verändert werden konnten. Die Mitarbeiterqualifikation soll mehreren Zielsetzungen Rechnung tragen:

1. Sie soll dem differenzierten Erfassen der Leistungsqualität dienen,
2. gegebenenfalls den Mitarbeiter vor ungerechtfertigten Vorwürfen schützen bzw. entlasten,
3. im Fall erkannter deutlicher Qualitätsdefizite diese benennen,
4. die damit verbundenen Veränderungsnotwendigkeiten festlegen und kommunizieren
5. sowie zielführende unterstützende Massnahmen bestimmen und durchführen.

Dem Schulträger wird empfohlen, für den Fall der Mitarbeiterqualifikation klare transparente Verfahren festzulegen. Es sollen Wege skizziert werden, welche gegenüber der Lehrperson ein faires und rechtlich abgesichertes Verfahren ermöglicht. Nebst dieser Transparenz und der rechtlichen Richtigkeit können die folgenden Elemente zum Einsatz gelangen.

Mögliche Elemente einer Mitarbeiterqualifikation bei deutlichen Qualitätsdefiziten:

- Einholen von Schüler- und / oder Elternfeedback
- Selbsteinschätzung der Leistungen durch die Lehrperson
- kriterienorientierte Beurteilung des Unterrichts aufgrund mehrerer Unterrichtsbesuche
- Beantragung des Vieraugenprinzips durch Schulleitung, Lehrperson oder Schulträger
- Beurteilung durch externe Expertinnen und Experten
- Einholen einer Zweitmeinung bzw. Aussenmeinung
- Erstellen einer Zielvorgabe mit Beanstandungen, Zieldefinitionen bzw. Veränderungserwartungen, unterstützenden Massnahmen, Zeitplan sowie Verfahren zur Ergebnisüberprüfung

3.7 Mögliche Qualitätskriterien für Mitarbeitergespräche

Qualitätskriterien dienen den Lehrpersonen und den Schulleitungen als Reflexionshilfe.

Es wird empfohlen, eine bewusste Auswahl von Bereichen und Kriterien vorzunehmen. Es können kaum alle Kriterien erfüllt werden. Die Bandbreite der Kriterien soll dazu anregen, die eigene berufliche Situation zu reflektieren, sich eigener Stärken bewusster zu werden und Schwächen als Optimierungspotenzial zu erkennen. Es ist empfehlenswert, neben den aufgeführten Kriterien auch eigene zu entwickeln und persönliche Formulierungen zu verwenden.

Die nachfolgende Tabelle (vgl. Tab. 1) zeigt eine Anzahl von Qualitätskriterien aus den Qualitätsbereichen Unterrichtsführung, Zusammenarbeit, persönliche berufliche Entwicklung und Ziele der Schule, welche in Mitarbeitergesprächen thematisiert werden können.

Qualitätskriterien	Indikatoren
Pädagogische Grundhaltung	<p>Die Lehrperson:</p> <ul style="list-style-type: none"> – berücksichtigt die individuellen Voraussetzungen der Schülerinnen und Schüler und die besonderen Merkmale der Klasse. – stellt hohe Anforderungen an die Schülerinnen und Schüler und nutzt dabei deren Stärken. – ist glaubwürdig und bestrebt, Beispiel zu sein. – stellt hohe, aber realistische Ansprüche. – findet Zugang, hört aufmerksam zu und gibt offen Feedback. – ist optimistisch, kritikfähig und verlässlich. – ist gerecht. – nimmt Autorität als Lehrperson wahr und stellt sich den damit verbundenen Konfrontationen. – fördert ein angstfreies Lernklima, das von Respekt und Wertschätzung geprägt ist.
Klassenführung	<p>Die Lehrperson:</p> <ul style="list-style-type: none"> – erarbeitet mit den Schülerinnen und Schülern Regeln für das Zusammenleben und Lernen und sorgt für deren Umsetzung. – achtet in der Klasse auf Kommunikationsregeln. – organisiert Unterricht so, dass Übergänge zwischen verschiedenen Unterrichtsphasen kurz und reibungslos erfolgen und keine unnötigen Pausen entstehen. – geht effektiv und ökonomisch mit Störungen und Unterbrechungen in der Klasse um. – nutzt die Unterrichtszeit für fachliche und überfachliche Ziele. – sorgt für eine zügige Bearbeitung gestellter Aufgaben. – fördert konzentriertes Arbeiten und unterstützendes Sozialverhalten. – verfügt über die Kompetenz, Konflikte in der Klasse zu erkennen und Auswege und Lösungen zu suchen. – führt die Klasse mit Sicherheit und Überblick.
Lernförderliches Klima	<p>Die Lehrperson:</p> <ul style="list-style-type: none"> – schafft ein Klima von Respekt, Rücksichtnahme und Zusammengehörigkeit. – fördert Knaben und Mädchen gleichermassen. – wählt bewusst auch Unterrichtsformen, die Kinder unterschiedlicher Herkunft und Leistungsfähigkeit zusammenbringen. – fördert Lernen in Teams und Gruppen. – greift bei Verstößen jederzeit ein. – kommuniziert direkt und transparent und fördert damit die gegenseitige Verständigung. – reflektiert das Klassenklima regelmässig mit der Klasse. – schafft im Unterricht Raum für die Bearbeitung von Spannungen und Problemen. – pflegt einen freundlichen Umgangston und fördert wechselseitigen Respekt. – legt Wert auf Herzlichkeit, Wärme und eine entspannte Atmosphäre. – zeigt Humor. – übt Toleranz gegenüber Langsamkeit, erlaubt angemessene Wartezeit auf Antworten von Schülerinnen und Schülern. – pflegt einen konstruktiven Umgang mit Fehlern.
Vielfältige Motivierung	<p>Die Lehrperson:</p> <ul style="list-style-type: none"> – eröffnet den Schülerinnen und Schülern verschiedene Zugänge, indem unterschiedlich bedeutsame Motive thematisiert werden. – fördert die Motivation: unterstreicht die Wichtigkeit und Nützlichkeit des Lernstoffes und knüpft an die Lebenswelt der Schülerinnen und Schüler an. – regt die Neugierde und das Leistungsmotiv an.

Qualitätskriterien	Indikatoren
	<ul style="list-style-type: none"> – motiviert durch Lernen am Modell: als Lehrerin oder Lehrer zum Vorbild werden, indem man engagiert ist, Freude am Fach und am Unterrichten zeigt.
Strukturiertheit und Klarheit	<p>Die Lehrperson:</p> <ul style="list-style-type: none"> – pflegt eine angemessene Erwachsenen-Sprache (Wortschatz, Fachsprache). – erklärt anschaulich und nachvollziehbar. – erleichtert das Lernen durch strukturierende Hinweise (Vorschau, Zusammenfassung, advance organizer). – erläutert die Inhalte fachlich korrekt. – ist ein Sprachvorbild, die Sprechanteile sind ausgewogen. – verlangt die Standardsprache in allen Arbeits- und Sozialformen. – gebraucht eine gepflegte Sprache: klare Aussprache, angemessene Rhetorik, korrekte Grammatik, überschaubare Sätze. – ist im Schulzimmer akustisch gut verständlich.
Wirkungs- und Kompetenzorientierung	<p>Die Lehrperson:</p> <ul style="list-style-type: none"> – legt den Fokus auf den Erwerb von Kompetenzen als primäres Bildungsziel (fachliche Kompetenzen, methodische Kompetenzen, personale Kompetenzen). – ist an nachweislichen und nachhaltigen Wirkungen des Unterrichts interessiert (Orientierung an den Bildungsstandards, Lehrplan Volksschule). – nutzt diagnostische Möglichkeiten für regelmässige Bestimmungen des Lernstandes von Schülerinnen und Schülern. – verfügt über das nötige aktuelle Fachwissen. – knüpft im Unterricht an die Lernvoraussetzungen und den Wissensstand der einzelnen Schülerinnen und Schüler an. – gibt klare, verständliche Ziele vor. – unterrichtet, fordert, fördert und beurteilt lernzielorientiert. – überprüft die Zielerreichung (u.a. durch sorgfältiges und förderorientiertes Korrigieren schriftlicher Arbeiten) und baut die folgenden Lernschritte darauf auf. – unterrichtet leistungsorientiert und sorgt für nachhaltiges Lernen. – stellt periodisch fest, ob die Schülerinnen und Schüler über die geforderten Kompetenzen verfügen. – schafft systematisch Lernsituationen, in denen das Gelernte lebenspraktisch angewendet werden kann. – ermöglicht allen Schülerinnen und Schülern Erfolgserlebnisse. – unterstützt die Schülerinnen und Schüler mit förderorientierten Rückmeldungen.
Schülerorientierung, Unterstützung	<p>Die Lehrperson:</p> <ul style="list-style-type: none"> – steht den Schülerinnen und Schülern als fachliche und persönliche Ansprechperson zur Verfügung. – nimmt die Anliegen der Schülerinnen und Schüler ernst. – ermöglicht ihnen, in angemessenem Rahmen mitzubestimmen. – holt regelmässig von Schülerinnen und Schülern Rückmeldungen zum Unterricht und zum Lernen ein («Schülerfeedback»). – stärkt das Selbstvertrauen und das Selbstbewusstsein der Schülerinnen und Schüler. – begegnet den Schülerinnen und Schülern stets mit einer positiven Erwartungshaltung, ist wertschätzend, wohlwollend und respektvoll. – setzt Unterrichtsschwerpunkte, die auf Interessen und Lernvoraussetzungen der Schülerinnen und Schüler eingehen (z.B. Projektarbeit, Freiarbeit, Arbeit mit Lernverträgen, Lernjournals etc.).

Qualitätskriterien	Indikatoren
	<ul style="list-style-type: none"> – motiviert die Schülerinnen und Schüler, sich hohe Leistungs- und Verhaltensziele zu setzen und diese zu erreichen. – ermutigt sie, verstärkt gute Ansätze und zeigt Lernfortschritte auf. – zeigt Anteilnahme bei persönlichen Problemen und bietet Hilfe an. – hört den Schülerinnen und Schülern aktiv zu. – unterstützt die Schülerinnen und Schüler bei persönlichen Problemen, achtet dabei aber auf die Möglichkeiten und Grenzen der Rolle als Lehrperson.
Förderung des aktiven, selbstständigen Lernens	<p>Die Lehrperson:</p> <ul style="list-style-type: none"> – schafft im Unterricht gezielt Angebote für selbstständiges und eigenverantwortliches Lernen. – ermöglicht vielfältige Sprech- und Lerngelegenheiten für möglichst alle Schülerinnen und Schüler einer Klasse. – fördert engagierte und interessierte Mitarbeit und Beteiligung der Schülerinnen und Schüler. – vermittelt Lerntechniken und fördert die Entdeckung eigener Lernstrategien und Lernstile. – schafft Freiräume und lässt Zeit, selbsttätig und eigenverantwortlich zu lernen, zu handeln und zu urteilen. – ermöglicht forschendes, handelndes und erfahrungsorientiertes Lernen. – weckt die Freude am Lernen und ermutigt zu planvoller Arbeitsorganisation. – leitet die Schülerinnen und Schüler an, ihre Lernfortschritte selber zu planen und zu verfolgen sowie sich selber realistisch einzuschätzen. – zeigt Vertrauen in die Fähigkeiten der Schülerinnen und Schüler. – unterstützt die Schülerinnen und Schüler beim Reflektieren ihrer Lösungswege und Lernprodukte.
Konsolidierung, Sicherung, intelligentes Üben	<p>Die Lehrperson:</p> <ul style="list-style-type: none"> – gibt eine Vielfalt von Aufgaben, welche nicht nur mechanisch, sondern «intelligent» geübt werden. – stellt unterschiedliche Transfermöglichkeiten bereit. – ermöglicht im Unterricht immer wieder Lernsequenzen, in denen das Kind in aller Ruhe und Konzentration arbeiten und Fähigkeiten trainieren kann. – legt Wert auf die Beherrschung von grundlegenden Fähigkeiten und automatisierten Grundfertigkeiten (Grundwortschatz, Grundoperationen) als Voraussetzung für die Beschäftigung mit anspruchsvollen Aufgabenstellungen
Umgang mit Heterogenität	<p>Die Lehrperson:</p> <ul style="list-style-type: none"> – variiert die fachlichen und überfachlichen Inhalte. – vermeidet Über- und Unterforderung durch Differenzierung im Unterricht. – organisiert den Unterricht so, dass vielfältige Lernprozesse möglich sind. – passt Schwierigkeitsgrad und Tempo an die jeweilige Lernsituation und die Lernvoraussetzungen der Schüler(gruppen) an. – pflegt einen sensiblen Umgang mit heterogenen Lernvoraussetzungen und Merkmalen von Schülerinnen und Schülern, besonders mit Blick auf Unterschiede betreffend sozialem, sprachlichem und kulturellem Hintergrund bzw. Leistungsniveau.
Variation von Methoden und Sozialformen	<p>Die Lehrperson:</p> <ul style="list-style-type: none"> – variiert die Unterrichtsmethoden und Sozialformen so, dass sie den Schülerinnen und Schülern, dem Fach und den Lernzielen angemessen sind. – vermeidet zu geringe («Monokultur») wie auch zu starke Variation von Methoden. – variiert die Unterrichtsformen, um alle Lernkanäle und Lerntypen anzusprechen.

Qualitätskriterien	Indikatoren
	<ul style="list-style-type: none"> – wechselt gezielt und ausgewogen zwischen individuellen und gemeinschaftsbildenden Unterrichtsformen. – nutzt Unterrichtsmittel zweckmässig und dosiert (Wandtafel, Videos, Experimente, Werkstatt, Internet usw.). – schafft gezielt Lernsituationen, in denen erkundet, angewendet, geübt, wiederholt und vertieft werden kann. – verfügt über ein breites methodisches und didaktisches Repertoire.
Beurteilung als Teil des Lernens	<p>Die Lehrperson:</p> <ul style="list-style-type: none"> – beurteilt Schülerinnen und Schüler formativ, summativ und prognostisch und setzt angemessene Methoden zur Beurteilung und Dokumentation des Lernfortschritts ein. – nutzt Vergleichstests zur Selbstevaluation und Weiterplanung des eigenen Unterrichts. – nutzt Orientierungsarbeiten, Standardaufgaben und Lernstandserhebungen für die Beurteilung des Förderbedarfs von Schülerinnen und Schülern. – bemüht sich um lernförderliche Rückmeldungen zur Leistungsentwicklung der Schülerinnen und Schüler. – trennt Lernsituationen und Leistungsbeurteilung. – sorgt dafür, dass Schülerinnen und Schüler den eigenen Kompetenzzuwachs erkennen. – unterstützt Schülerinnen und Schüler gezielt bei der Selbstbeurteilung und Selbsteinschätzung. – bezieht Schülerinnen und Schüler ins Beurteilungsverfahren ein.
Unterrichtsplanung, -vorbereitung und -auswertung	<p>Die Lehrperson:</p> <ul style="list-style-type: none"> – plant den Unterricht lernzielorientiert. – plant den Unterricht in Bezug auf Kompetenzen, die bei den Schülerinnen und Schülern gefördert werden sollen. – geht bei der Unterrichtsplanung von der Individualität des Lernens und der Heterogenität der Klasse aus. – plant ganze Unterrichtseinheiten und nicht nur einzelne Lektionen. – nimmt für die Unterrichtsplanung die Ausgangslage auf und ermittelt die Lernvoraussetzungen und den Leistungsstand der Schülerinnen und Schüler. – plant methodisch vielfältige Zugänge zu Lerninhalten. – bereitet den Unterricht so vor, dass er flexibel an die unterschiedlichen Lernvoraussetzungen und Leistungsmöglichkeiten der Schülerinnen und Schüler angepasst werden kann. – sorgt mit der Unterrichtsvorbereitung für eine bedürfnisgerechte Rhythmisierung des Unterrichts (Phasen, Sozialformen, Methoden, Medien). – plant schüleraktivierende und individualisierende Lernformen ein. – wertet den Unterricht regelmässig in Bezug auf die erreichten Lernergebnisse und Lernprozesse aus. – sucht die Zusammenarbeit mit: Unterrichtsteam, Schulhausteam, Schulleitung, Eltern und weiteren Partnern
Zusammenarbeit im Unterrichtsteam und mit Spezialisten	<p>Die Lehrperson:</p> <ul style="list-style-type: none"> – sieht sich als Teil der ganzen Schule und identifiziert sich mit ihr. – engagiert sich zusammen mit dem Team, der Schulleitung und den Behörden für eine gute Schule. – beteiligt sich an der Entwicklung und Umsetzung einer verbindlichen Schulhauskultur. – orientiert sich im Handeln am Schulleitbild und Programm der Schule. – leistet Beiträge zur Unterrichtsentwicklung und pädagogischen Weiterentwicklung der Schule. – trägt zu einer effizienten Administration und effektiven Organisation bei.

Qualitätskriterien	Indikatoren
	<ul style="list-style-type: none"> – engagiert sich in gemeinsamen Weiterbildungen. – macht die Weiterbildungserfahrungen, wo sinnvoll, dem Team zugänglich. – tauscht Ideen, Erfahrungen und Material im Unterrichtsteam aus. – integriert sich im Kollegium und arbeitet mit den Klassen- und Fachlehrpersonen zusammen. – übernimmt Aufgaben und Verantwortung für das Kollegium und beteiligt sich an Veranstaltungen des Kollegiums. – sucht die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen und holt Rückmeldungen ein. – bemüht sich aktiv, damit die Zusammenarbeit mit den Schuldiensten wirkungsvoll und bereichernd ist. – engagiert sich konstruktiv bei pädagogischen Diskussionen. – trägt zu einer konstruktiven Kommunikation im Schulhaus bei und beteiligt sich aktiv an Gesprächen und Sitzungen. – bemüht sich um ein wertschätzendes Arbeitsklima. – engagiert sich für eine respektvolle und offene Kommunikationskultur. – ist bereit, bei Problemlösungen aktiv mitzuwirken. – übernimmt einen angemessenen Anteil der Arbeiten ausserhalb des eigenen Unterrichts. – beteiligt sich an der Verantwortung für den Schulbetrieb. – hält sich an Beschlüsse und Regelungen und setzt diese um. – nimmt die Hol- und Bringschuld bezüglich wichtiger Informationen wahr.
Zusammenarbeit Lehrperson – Schulleitung	Die Lehrperson: <ul style="list-style-type: none"> – unterstützt die Schulleitung bei der Umsetzung der Schulziele. – ist gegenüber der Schulleitung loyal und äussert Kritik direkt und konstruktiv. – hält die vereinbarten bzw. vorgegebenen (Abgabe-)Termine für Organisatorisches und Administratives ein. – bringt der Schulleitung, der Schulhausleiterin, dem Schulhausleiter aktiv wichtige Informationen. – sucht bei Problemsituationen die Unterstützung seitens der Schulleitung.
Mitwirkung im gemeindlichen und kantonalen Schulwesen	Die Lehrperson: <ul style="list-style-type: none"> – wirkt bei Projekten der Schule konstruktiv mit. – kennt die aktuellen Bildungsschwerpunkte und die lokalen Qualitäts- und Schulentwicklungsziele. – leistet einen Beitrag im Rahmen der Schulentwicklung. – kann Schwerpunkte und Entwicklungsziele im Alltag umsetzen. – beteiligt sich an schulnahen Aktivitäten in der Gemeinde und in der Region. – engagiert sich in (der Zusammenarbeit mit) Behörden, Kommissionen, Eltern- und Lehrerorganisationen.
Zusammenarbeit mit Eltern und weiteren Partnern	Die Lehrperson: <ul style="list-style-type: none"> – informiert die Eltern über Inhalte, Ziele und Schwerpunkte eines Schuljahres. – hat mit den Eltern regelmässig Kontakt. – setzt sich mit Fragen, Anregungen und Kritik ernsthaft auseinander. – schafft Gefässe und Angebote für den Elternkontakt. – bietet den Eltern verschiedene Möglichkeiten der Zusammenarbeit an. – lädt die Eltern zu Elternveranstaltungen ein. – kann die Aufgaben und das Profil der Schule an Elternzusammenkünften darstellen. – sorgt für eine ausreichende Information der Eltern über das Lern- und Leistungsverhalten ihres Kindes. – bespricht Massnahmen rechtzeitig und angemessen.

Qualitätskriterien	Indikatoren
	<ul style="list-style-type: none"> – gibt den Eltern die Möglichkeit, in geeigneter Form Feedback, Anregungen und Kritik anzubringen. – pflegt Kontakte zu schulischen Partnern, die für das Lernen, die Lernfortschritte und die Laufbahnvorbereitung der Schülerinnen und Schüler wichtig sind. – zeigt Interesse an der persönlichen beruflichen Entwicklung und am Umgang mit Veränderungen
Umgang mit Veränderungen und persönliche Weiterbildung	<p>Die Lehrperson:</p> <ul style="list-style-type: none"> – interessiert sich für pädagogische, didaktische und gesellschaftliche Entwicklungen. – reflektiert den eigenen Unterricht. – beteiligt sich an Erprobungen, kann Traditionen in Frage stellen und sie gegebenenfalls durch Neues ersetzen. – macht besondere Begabungen, Fertigkeiten und Erfahrungen im Unterricht, in Kursen oder für Projekte nutzbar. – bildet sich regelmässig weiter und setzt die gewonnenen Erkenntnisse im Schulalltag um. – dokumentiert die eigenen Lernprozesse und Weiterbildungen. – kann mit den Belastungen bzw. Spannungen umgehen und hält sie in akzeptablen Grenzen. – kann Schwierigkeiten und Probleme der Unterrichtstätigkeit überwinden. – stimmt die Weiterbildung auf die persönlichen Entwicklungsziele und auf die Ziele des Unterrichtsteams und der Schule in Absprache mit der Schulleitung ab. – kann sich auf Neuerungen und Innovationen einlassen. – aktualisiert das eigene fachliche, (fach-)didaktische und pädagogische Wissen (Professionswissen). – plant die Weiterbildung entsprechend den pädagogischen, didaktischen und organisatorischen Notwendigkeiten und Bedürfnissen. – ist interessiert an der Erhaltung und der stetigen Optimierung der Unterrichtsqualität.
Selbstreflexion und Praxisoptimierung	<p>Die Lehrperson:</p> <ul style="list-style-type: none"> – überprüft periodisch Lehr- und Lernerfolge. – holt regelmässig Feedback von Kolleginnen und Kollegen, von Schülerinnen und Schülern sowie Eltern ein. – nutzt gezielt das Feedback als Anstoss für das persönliche Lernen und die Praxisoptimierung. – beteiligt sich aktiv an der Schulentwicklung und am Qualitätsmanagement der Schule (z.B. in Q-Gruppen, Schulevaluationen). – reflektiert den Unterricht regelmässig und erarbeitet entsprechende Konsequenzen.
Individueller Beitrag zur Umsetzung der Ziele der Schule	<p>Die Lehrperson:</p> <ul style="list-style-type: none"> – leistet einen aktiven Beitrag zur Umsetzung der von der Schule vereinbarten Bildungs- und Schulentwicklungsziele. – trägt aktiv zur Umsetzung der Ziele des Unterrichtsteams bei. – verhält sich loyal gegenüber einmal gefällten Zielentscheiden des Kollegiums und der Schulleitung. – ist bereit, eigene Erfahrungen und Arbeitsergebnisse einzubringen. – bringt Erkenntnisse und Kritik konstruktiv in die kollegiale Reflexion der Schulentwicklung ein. – erbringt besondere Leistungen für die Schule als Ganzes.

Tab. 1: Mögliche Qualitätskriterien

3.8 Formen und Rhythmus der Mitarbeitergespräche

Der Schulträger macht sich in Zusammenarbeit mit der Schulleitung Gedanken, in welcher Form und in welchem Rhythmus Mitarbeitergespräche stattfinden müssen, um die gesetzlichen Vorgaben zu erfüllen. Das lokale Qualitätskonzept soll darüber konkret Auskunft geben, wie dies vor Ort gehandhabt wird.

Die nachfolgende Tabelle (vgl. Tab. 2) zeigt eine mögliche und sinnvolle Rhythmisierung der Mitarbeitergesprächsformen (MAG):

Formen von MAG-Gesprächen	Lehrpersonen mit Pensum > 20%	Lehrpersonen mit Pensum < 20%	Berufseinsteigende
Beurteilungsgespräch	alle 1-2 Jahre	in der Regel alle 2-3 Jahre oder nach Bedarf	alle 2 Jahre
Unterrichtsgespräch	alle 2 Jahre	in der Regel alle 2-3 Jahre oder nach Bedarf	jährlich: im 1. Jahr: zwei Unterrichtsbesuche im 2. Jahr: ein Unterrichtsbesuch
Zielvereinbarungsgespräch	jährlich	jährlich oder alle 2 Jahre	jährlich
	sinnvolle Variante: Das Zielvereinbarungsgespräch alternierend entweder an das Unterrichts- oder Beurteilungsgespräch koppeln.		

Tab. 2: mögliche Formen und Rhythmisierung von MAG

4 Weiterführende Unterlagen zum Bereich «Schulentwicklung»

4.1 Gedanken zur kollegialen Hospitation

Die vorliegenden Gedanken zur kollegialen Hospitation sind mögliche Punkte, welche beim Aufbau und der Implementierung einer kollegialen Hospitation unterstützend wirken können.

Hinweis: Die kollegiale Hospitation gehört gemäss Berufsauftrag ins Arbeitsfeld «Lehrperson». Im lokalen Qualitätskonzept soll geregelt werden, wie die Lehrpersonen die Möglichkeit erhalten an zwei Halbtagen je Schuljahr Unterricht in einer anderen Klasse zu besuchen.

1. Generelle Zielsetzung

Die kollegiale Hospitation will erfahrungs- und praxisbezogene Lernprozesse unterstützen, um eine Optimierung des unterrichtlichen Handelns zu ermöglichen. Die kritische Betrachtung bezüglich Effektivität und Effizienz des eigenen Unterrichts wird damit angeregt. Daraus lassen sich individuelle Entwicklungspotenziale und -ziele ableiten.

2. Grundsätze / Leitgedanken

Vereinbarungen

Für die kollegiale Hospitation werden Tandems oder Tridems gebildet. Für diese Gruppenbildung empfiehlt es sich, Kriterien (z.B. Genderthematik, Stufe, Unterrichtsbereiche usw.) festzulegen. Die kollegiale Hospitation umfasst die Rollen Feedbackgeber/in und Feedbacknehmer/in. Gemeinsames Instrument kann ein «Feedbackformular kollegiale Hospitation» sein.

Vertraulichkeit

Der Inhalt der kollegialen Hospitation ist vertraulich. Lediglich das daraus abgeleitete Entwicklungsziel wird am Mitarbeitendengespräch mit der Schulleitung besprochen. Ziel ist die Förderung der individuellen professionellen Entwicklung von Lehrpersonen und ständige Verbesserung sowie Innovation der Unterrichtsangebote. Somit leistet die kollegiale Hospitation einen Beitrag an die Unterrichtsentwicklung.

Bewusste Perspektivenwahl

Die kollegiale Hospitation bietet die Möglichkeit, von «gleichgestellten Profis» eine Rückmeldung zu erhalten. In diesem Fall kann das Feedback als pädagogisch-didaktisches Expertenurteil aufgefasst werden. Es kann aber auch bewusst die Perspektive der Lernenden in den Vordergrund stellen. Besonders Personen mit einem tiefen Unterrichtspensum fällt es unter Umständen leichter, sich in die Perspektive der Lernenden zu versetzen.

Wahrnehmung, Interpretation und Wertung auseinanderhalten

Feedbackgebende bemühen sich um eine möglichst klare Trennung der konkreten Wahrnehmungen und der subjektiven Interpretation und Wertung. Wertungen werden transparent gemacht und nicht als «Wahrheiten» präsentiert.

Keine einseitige Defizit-Fahndung

Personen mit ausgeprägtem Hang zur Defizitwahrnehmung sollten sich darum bemühen, für jeden negativen Punkt auch einen positiven zu erkennen und auch in derselben Differenziertheit zurückzumelden

Ohne forschende Haltung kein fundiertes Feedback

Gute Feedbackgebende bemühen sich um eine forschende Haltung. Sie möchten mehr wissen über die Gedanken und Empfindungen, welche hinter dem sichtbaren Verhalten stehen, um so das oft situative Verhalten besser erklären zu können. Das forschende Fragen bringt mehr Reflexionsimpulse als beurteilende Statements oder so genannte «Ratschläge». Beim kriterienorientierten Feedback wird die Wahrnehmung kanalisiert auf zuvor festgelegte Gesichtspunkte. Allfällige Ängste können so vermindert werden, aber gleichzeitig wird auch die Reichhaltigkeit der Rückmeldungen eingeschränkt.

Feedback empfangen ist anspruchsvoll

Feedback empfangen ist mindestens so anspruchsvoll wie das Feedback geben. Die «defensiven Impulse» müssen erkannt und ausser Kraft gesetzt oder zumindest aufgeschoben werden. Das Feedback soll als Chance zur Weiterentwicklung verstanden werden.

Feedback adressatenbezogen dosieren

Das Feedback ist – sowohl qualitativ als auch quantitativ – so zu gestalten, dass es von der Feedback-Empfängerin/vom Feedback-Empfänger als Lernchance aufgenommen und angenommen werden kann.

3. Ablauf / Aufbau

Zweck / Ziel

Die kollegiale Hospitation ist ein Instrument, um sich mit dem eigenen Unterricht kritisch-konstruktiv auseinanderzusetzen und die eigenen Stärken und Schwächen zu erkennen. Konkrete Massnahmen zur Verbesserung und Weiterentwicklung des Unterrichts werden geplant und umgesetzt (Entwicklungspotenzial).

Feedbackempfänger/in

- gibt Einblick in ihre Unterrichtspraxis
- gibt die Selbsteinschätzung des Unterrichts bezüglich der vereinbarten Kriterien schriftlich oder mündlich bekannt
- wertet das Gespräch für sich aus und hält die daraus resultierenden persönlichen Entwicklungsziele zuhanden der Schulleitung fest.

Feedbackgeber/in

- hospitiert im Unterricht einer Kollegin / eines Kollegen
- gibt ein schriftlich reflektiertes Feedback zum besuchten Unterricht
- gibt Impulse bei der Suche nach Optimierungsmassnahmen, Entwicklungszielen.

Ablauf / Aufbau

- Vor dem Besuch gibt die unterrichtende Lehrperson Einsicht in Unterlagen (Einbettung der Lektion im Lehrplan, Lektionsplan mit Lernzielen und Ablauf, Beschreibung/Charakterisierung der Klasse).
- Nach dem Unterrichtsbesuch formulieren beide ihre Selbst-/Fremdeinschätzung schriftlich.
- Danach findet das Feedbackgespräch statt (es sollte mindestens eine Nacht dazwischen liegen). Die beobachtende Person teilt im Gespräch der Lehrperson die notierten Beobachtungen mit und umgekehrt. Die beobachtete Person äussert sich zu den Rückmeldungen: Was ist nachvollziehbar, was ist überraschend? usw.
- Zum Abschluss wird mögliches Entwicklungspotenzial zuhanden der unterrichtenden Lehrperson festgehalten.

Initiierung / Dauer / Rhythmisierung und Rechenschaftspflicht

Die kollegiale Hospitation wird mindestens einmal pro Jahr durchgeführt.

Aus dem an die Unterrichtshospitation anschließenden Gespräch wird eine Bilanz gezogen: Reflexion des Lerngewinnes und Entwicklungspotenzial. Die Lehrperson wertet das Ergebnis der kollegialen Hospitation aus und dokumentiert dieses im persönlichen Portfolio. Die Rechenschaftsablegung erfolgt im Rahmen des MAG.

5 Anhang

5.1 Weiterführende Links zum Thema «Personalführung»

Kanton St.Gallen

Unterlagen aus der ehemaligen SLQ können weiterhin verwendet werden:

http://www.schule.sg.ch/content/schule/home/volksschule/unterricht/qualifikation_lehrpersonen.html

Unterlagen und Konzepte aus anderen Kantonen (Auswahl)

Bildungsdirektion Kanton Zürich (2011): Mitarbeiterbeurteilung für Lehrpersonen (MAB) Grundlagen und Empfehlungen

<http://www.vsa.zh.ch/internet/bildungsdirektion/vsa/de/personelles/personalfuehrung/mitarbeiterbeurteilungmab.html>

Departement Bildung und Kultur Glarus (2012): Beurteilung und Förderung der Lehrpersonen der Volksschule; Grundlagen

http://www.gl.ch/documents/Beurteilung_und_Foerderung_der_Lehrpersonen_der_Volksschule.pdf

Kanton Zug - Direktion für Bildung Kultur (2009): Grundlagen, Mitarbeitergespräche MAG, Gesprächsformen, Kriterien, Instrumente. Zug: Lehrmittelzentrale Zug

<https://www.zg.ch/behoerden/direktion-fur-bildung-und-kultur/amt-fur-gemeindliche-schulen/inhalte-ags/schulentwicklung/Fachbereiche/lehrmittel/broschueren>

Kanton Schaffhausen - Erziehungsdepartement (2015): Wegleitung für die Beurteilung der Lehrpersonen an Kindergärten, Primar- und Sekundarschulen

http://schule.sh.ch/fileadmin/Dokumente/Interim/Wegl_Lehrerbeurteilung.pdf

Erziehungsdirektion des Kantons Bern (2009): Leitfaden zur Standortbestimmung und Zielvereinbarung im Rahmen eines Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächs (MAG) für Lehrpersonen

http://www.erz.be.ch/erz/de/index/kindergarten_volksschule/kindergarten_volksschule/schulleitungen_undlehrpersonen/mag_lehrpersonenundschulleitungen.asse-tref/dam/documents/ERZ/AKVB/de/09_Schulleitungen_Lehrpersonen/sl_lp_mag_lp_leitfaden_ge-spr%C3%A4chsbogen_d.pdf

Kanton Aargau

Departement für Bildung, Kultur und Sport (2017): Handreichung Personalführung an der Aargauer Volksschule

https://www.schulen-aargau.ch/kanton/Dokumente_offen/handreichung%20personalfuehrung%20an%20der%20aargauer%20volksschule.pdf

Instrumente der Handreichung Personalführung in der Aargauer Volksschule

https://www.schulen-aargau.ch/kanton/organisation_struktur/schulfuehrung/personalfuehrung/Pages/Instrumente-Personalfuehrung-Lehrpersonen.aspx

5.2 Weiterführende Literatur zum Thema «Personalführung»

Capaul, R. und Seitz, H. (2007): Schulführung und Schulentwicklung. Theoretische Grundlagen und Empfehlungen für die Praxis. 2. Auflage. Bern / Stuttgart / Wien: Haupt Verlag

Hilb, M. (2008): integriertes Personalmanagement. Ziele – Strategien - Instrumente. 17. Auflage. St.Gallen / Köln: Fachverlag Luchterhand

Kanton Zug - Direktion für Bildung Kultur (2009): Grundlagen, Mitarbeitergespräche MAG, Gesprächsformen, Kriterien, Instrumente. Zug: Lehrmittelzentrale Zug

Strittmatter, A. und Ender, B. (2010): Personalführung an Schulen. Gewährleisten - Unterstützen - Entwickeln. 1. Auflage Bern: Schulverlag