



Grundlagen

# Beurteilung und Förderung der Lehrpersonen der Volksschule



## Herausgeber

Departement Bildung und Kultur  
Gerichtshausstrasse 25, 8750 Glarus  
www.gl.ch  
**Glarnerland macht beweglich.**

## Kantonale Projektgruppe

### Projektleitung:

Andrea Glarner, Hauptabteilung Volksschule und Sport,  
und Philipp Egli, schulentwicklung.ch GmbH, Winterthur

### Abteilung Volksschule:

Claudia Eberle

### Schulkommissionen:

Dino Micheroli, Ruth Schöpf, Irena Zweifel Schiesser

### Hauptschulleitungen:

Martin Bilger, Marie-Hélène Stäger, Martin Staub

### Schulleitungen:

Bruno Hauser, Marco Hodel / Thomas Hämmerli, Andreas Karrer

### Lehrerinnen- und Lehrerverein:

Samuel Zingg, Lorenzo Conte, Lili Starkermann-Jenny

## Fotos

Abteilung Volksschule

## Layout

Typowerkstatt GmbH, Glarus

## Grundlage

Das vorliegende Dokument beruht auf folgenden Arbeiten und Quellen:

- Rahmenkonzept «Gute Schulen – Qualitätsmanagement an der Volksschule im Kanton Glarus»
- Orientierungshilfe «Berufsauftrag und Arbeitszeitmodell für die Lehrpersonen der Volksschule, Kanton Glarus»
- Grundlagen «Mitarbeitergespräche MAG» des Kantons Zug<sup>1</sup>
- Mitarbeiterbeurteilung der Lehrpersonen an kantonalen Schulen, Kanton Glarus

---

<sup>1</sup> Direktion für Bildung und Kultur, Amt für gemeindliche Schulen, Zug:  
Grundlagen Mitarbeitergespräche MAG, 2009





# Hausaufgabentafel

Mo	7.11	G: "Magnum" studieren D: Kap 2 u 3 lesen (Wolfsrud), Fragen beantworten/ Titelblatt gestalten E: Diktat, ev. Wk / Workbook, p. 9
Di	8.11	D: AB 181-12 fertig
Mi		
Do	10.11	E: Diktat MS
	11.11	Bereite zurück



Einleitung

1

# Einleitung

## Ausgangslage

Die Qualität in der Schule basiert insbesondere auf dem professionellen Handeln der Lehrpersonen. Die fachliche, didaktische und pädagogische Tätigkeit lässt sich nicht standardisieren. Das adäquate Handeln der Lehrerinnen und Lehrer ist deshalb ein Schlüsselement der Schulqualität. Die Schulleitung übernimmt gemäss Bildungsgesetz neue Verantwortungen in der Personalführung und ist gemäss Volksschulvollzugsverordnung im Rahmen der pädagogischen Führung für das Qualitätsmanagement ihrer Schule verantwortlich. Qualität entsteht im Rahmen eines funktionierenden, wirkungsvollen Prozesses. Als Instrument der Qualitätssicherung verstärken die Gespräche den regelmässigen Kontakt zwischen der Schulleitung und der Lehrperson. Damit sollen die Zusammenarbeit und das gegenseitige Verständnis gefördert werden. Als Basis gelten die vier Arbeitsfelder gemäss dem Berufsauftrag der Lehrpersonen. Der gesprächsorientierte Beurteilungs- und Förderungsprozess beinhaltet ein Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarung sowie einen Unterrichtsbesuch mit Unterrichtsgespräch.

Mit den Mitarbeitergesprächen führen die Schulleitungen und die Lehrpersonen regelmässig und systematisch ein institutionalisiertes, konstruktives und zukunftsgerichtetes Gespräch. Darin werden die Zusammenarbeit, die Ziele und Aufgaben sowie die Qualität und Quantität der Arbeitsleistung des Einzelnen besprochen sowie die individuelle Situation gemeinsam beurteilt. Das Mitarbeitergespräch ergänzt die regelmässige Kommunikation im Arbeitsalltag und den spontanen Gedankenaustausch. Ziel der Mitarbeitergespräche ist die Erhaltung und Förderung der Professionalität der Lehrerinnen und Lehrer. Sie sind die wichtigsten Qualitätsträger. Die damit verbundene Beurteilung steht im Dienste von guten Schulen und gutem Unterricht.

Um die Qualität der Glarner Schulen weiterzuentwickeln, ist auf der Ebene der Einzelperson sowie auf der Ebene der Schule als organisatorischer und pädagogischer Einheit, welche sich gegenseitig beeinflussen, anzusetzen. Deshalb sind das Rahmenkonzept «Gute Schulen – Qualitätsmanagement an der Volksschule im Kanton Glarus», die Orientierungshilfe «Berufsauftrag und Arbeitszeitmodell für die Lehrpersonen der Volksschule» und die vorliegenden Grundlagen eng miteinander verknüpft und ergänzend angelegt.

Der Regierungsrat erlässt gemäss Bildungsgesetz eine Verordnung zur Beurteilung und Förderung von Lehrpersonen, welche einige Rahmenbedingungen festlegt. Weiter ist im Bildungsgesetz festgehalten, dass die Lehrpersonen ihre Tätigkeit regelmässig selber evaluieren. Die vorliegenden «Grundlagen Beurteilung und Förderung der Lehrpersonen der Volksschule» enthalten die regierungsrätliche Verordnung, erläutern den Mitarbeiterförderungsprozess an Schulen, zeigen dessen Zielsetzungen auf und schlagen einheitliche Gesprächsbögen vor.

Neben den Rahmenbedingungen in der regierungsrätlichen Verordnung treffen die Gemeinden noch weitere Regelungen. Der Kanton macht z.B. keine Vorgaben zur Lohnwirksamkeit für die Lehrpersonen der Gemeinden. Die Auswirkungen der Beurteilung der Lehrpersonen, insbesondere der Umfang und die Methode der Lohnwirksamkeit richten sich nach dem in den Gemeinden geltenden Personalrecht. Im Weiteren entscheidet die Gemeinde darüber, in welchem Rhythmus die Beurteilung stattfindet und ob z.B. bei Lehrpersonen mit Kleinpensen dieser Rhythmus ausgedehnt wird.

Wie die im Bildungsgesetz verankerte Förderung und Beurteilung mit dem Mitarbeiterbeurteilungsprozess in den Gemeinden verbunden werden kann, wird in den Grundlagen beispielhaft dargelegt.









## Mitarbeitergespräche

2

# Mitarbeitergespräche

## Definition

Wenn im Folgenden verkürzt gesagt von MAG die Rede ist, geht es um die fördernden Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen, die als wichtiges Mittel der Personalführung und der Personalentwicklung eingesetzt werden. Führung geschieht zu einem grossen Teil über Information und Kommunikation. Gespräche zu führen ist dementsprechend ein wichtiges Medium. Gespräche können je nach Situation und Absicht gezielt eingesetzt werden.

Da die Qualität einer Schule hauptsächlich auf der Arbeit der an der Schule tätigen Personen basiert, kommt dem individuellen MAG eine zentrale Bedeutung zu. Im MAG werden Kompetenzen und Leistungen der Lehrpersonen in Bezug auf alle Arbeitsfelder (vgl. auch Orientierungshilfe Berufsauftrag) gewürdigt und bewertet.

Beim Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarungen handelt es sich um einen wiederkehrenden Prozess, der in einem festgelegten Rhythmus stattfindet.

## Zielsetzungen und Grundsätze

Das MAG ist ein Führungs-, Koordinations-, Kommunikations- und Personalentwicklungsinstrument und in diesem Sinne ein wichtiger Bestandteil sowohl für die berufliche Weiterentwicklung der einzelnen Lehrperson als auch für die Zielerreichung der Schule als Organisation und für die konstruktive Zusammenarbeit zwischen Schulleitung und Lehrperson. Das Ziel ist eine Standortbestimmung und eine Entwicklungsorientierung für die Lehrperson einerseits und für die Schulleitung andererseits. Die daraus abgeleiteten Massnahmen dienen der Weiterentwicklung der vorhandenen Stärken, der individuellen Praxisoptimierung, der Weiterbildung und der Klärung der weiteren Zusammenarbeit.

Die Mitarbeiterführung wird durch Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen, Unterrichtsbesuche, individuelle Weiterbildungsplanung und Beratung wahrgenommen. Zeitgemässe und förderorientierte Mitarbeitergespräche setzen professionelle Schulleiterinnen und Schulleiter mit ausgeprägter Personalführungskompetenz voraus.

## Selbstverantwortung

Die MAG fördern und stärken die Eigenverantwortung und Selbststeuerung der Lehrperson. Sie respektieren und un-

terstützen die Entwicklung der Persönlichkeit und Professionalität der Lehrperson.

## Kommunikation

Mit den MAG führen die Schulleitungen regelmässig institutionalisierte, konstruktive und zukunftsgerichtete Gespräche. Sie erlauben ihnen, mit allen Lehrpersonen ins Gespräch zu kommen, deren Anliegen kennenzulernen und auch kritische Einschätzungen (nicht erst im Krisenfall) zu entdecken.

## Leistung

Das MAG erfasst die berufliche Kompetenz der einzelnen Lehrperson bezogen auf die Arbeitsfelder des Berufsauftrags. Es macht diese beurteilbar und allenfalls auch veränderbar. Die Mitwirkung bei Schul- resp. Qualitätsentwicklungsprojekten, die Mitarbeit in Unterrichtsteams und das Engagement für die Schule als Ganzes sowie der Unterricht werden thematisiert.

## Förderung und Motivation

Die MAG dienen der persönlichen und beruflichen Beratung und Entwicklung der Lehrperson sowie der Anerkennung und Bestätigung gezeigter Leistungen. Gegenseitige Erwartungen werden formuliert. Perspektiven, Entwicklungsbedürfnisse und -bedarf sowie Anregungen für Lernprozesse werden besprochen.

## Vertrauen

Eine gute Schule zeichnet sich durch ein Klima des Vertrauens nach innen und aussen aus sowie durch teamfähige und fachkompetente Lehrpersonen mit Qualitätsverantwortung. Die MAG tragen zur Vertrauenskultur an der Schule bei und erhöhen damit die Identifikation mit der Schule sowie die Sicherheit unter den Lehrpersonen.

## Beurteilung der Zielerreichung

Am MAG wird beurteilt, ob die vereinbarten Ziele erreicht wurden und ob weitere Massnahmen zur Verbesserung der Situation notwendig sind.

## Beziehungspflege

Neben dem MAG gibt es auch weiterhin anlassbezogene Gespräche, die bei Bedarf geführt werden, wie Beratungs-, Problemlöse- oder Feedbackgespräche. Allgemein gilt, dass

Gespräche jeder Art zu jeder Zeit verlangt werden dürfen, sei es von der Schulleitung oder der Lehrperson. Auch informelle Gespräche («Tür und Angel»-Gespräche) sind wichtig.

### Voraussetzungen und Rahmenbedingungen

Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für erfolgreiche Mitarbeitergespräche sind die Förder- und Entwicklungsorientierung. Es wird als Recht und gleichzeitig als Pflicht angesehen, sich periodisch über die individuelle Situation und das Mass der Zielerreichung auszusprechen.

Eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen der MAG ist, dass beide Gesprächspartner, sowohl die Schulleiterin/der Schulleiter als auch die Lehrperson, sich an Grundsätzen einer fairen und konstruktiven Beurteilung orientieren. Erfolgreiche und wirkungsvolle Mitarbeitergespräche zeichnen sich durch Folgendes aus:

#### Transparenz

Die Zielsetzungen und die Qualitätskriterien sind bekannt und nachvollziehbar.

#### Vertraulichkeit

Die Daten sind vertraulich. Die Vorgaben der gemeinde-internen Datenschutzbestimmungen werden eingehalten.

#### Regelmässigkeit

Aus fachlicher Sicht ist es sinnvoll, das MAG (mit Zielvereinbarungen und Beurteilung der Zielerreichung) im Jahresturnus und den Unterrichtsbesuch mindestens im Zweijahresturnus durchzuführen.

#### Verbindlichkeit

Im MAG werden Stärken und Schwächen besprochen. Bedeutsame Leistungen, Erfolge, Stärken bedürfen der Anerkennung, der Wertschätzung und des Dankes. Bei festgestelltem Handlungsbedarf folgen taugliche und verbindliche Massnahmen.

#### Zeit

Die MAG bedürfen realistischer Zeitgefässe und Terminierungen. Erfahrungen zeigen, dass pro Person mindestens eine Stunde für das MAG einberechnet werden muss. Das MAG ist den Mitarbeitenden mind. zwei Wochen im Voraus anzukünden.

### Lohnwirksamkeit

Der Kanton macht keine Vorgaben zur Lohnwirksamkeit für die Lehrpersonen der Gemeinden. Die kantonalen Lehrpersonen werden gemäss Lohnverordnung lohnwirksam beurteilt. In welcher Form das MAG der Lehrpersonen der Gemeinden Auswirkungen auf ihre Besoldung hat, entscheidet die Gemeinde.

### Grundlagen

Die Förderung und Beurteilung der Lehrpersonen stützt sich auf folgende Artikel im Gesetz über Schule und Bildung (Bildungsgesetz):

- Art. 2 Bildungsziele
- Art. 3 Zusammenarbeit
- Art. 41 Rechte der Lernenden
- Art. 56 Rechte der Erziehungsberechtigten
- Art. 59 Rechte der Lehrpersonen
- Art. 60 Pflichten der Lehrpersonen
- Art. 61 Berufsauftrag
- Art. 72 Weiterbildung
- Art. 73 Beurteilung und Förderung der Lehrpersonen
  - <sup>1</sup> Die Lehrpersonen werden in ihrer Tätigkeit beurteilt. Sie wirken bei dieser Beurteilung mit.
  - <sup>2</sup> Sie beurteilen zudem regelmässig ihre Tätigkeit selber.
  - <sup>3</sup> Der Regierungsrat erlässt zur Beurteilung und Förderung der Lehrpersonen eine Verordnung. Er regelt insbesondere die Beurteilungsinstanzen und deren Kompetenzen, die Beurteilungskriterien sowie den zeitlichen Ablauf.

Des Weiteren beruht das vorliegende Dokument auf folgenden Arbeiten und Quellen:

- Rahmenkonzept «Gute Schulen – Qualitätsmanagement an der Volksschule im Kanton Glarus»
- Orientierungshilfe «Berufsauftrag und Arbeitszeitmodell für die Lehrpersonen der Volksschule, Kanton Glarus»
- Grundlagen «Mitarbeitergespräche MAG» des Kantons Zug<sup>2</sup>
- Mitarbeiterbeurteilung der Lehrpersonen an kantonalen Schulen, Kanton Glarus

<sup>2</sup> Direktion für Bildung und Kultur, Amt für gemeindliche Schulen, Zug: Grundlagen Mitarbeitergespräche MAG, 2009





## Durchführung der Mitarbeitergespräche



# Durchführung der Mitarbeitergespräche

## Beteiligte Personen

Es werden mit allen Lehrpersonen (Kindergarten, Primar, Sek I sowie Fachlehrpersonen, schulischen Heilpädagoginnen und Heilpädagogen) Mitarbeitergespräche geführt. Verantwortlich für die Durchführung ist die zuständige Schulleiterin / der zuständige Schulleiter.

Auch Lehrpersonen mit Teilpensen<sup>3</sup> werden beurteilt. Bei Pensen unter 30 Stellenprozenten (Kleinpensen) kann der Turnus sowohl für das MAG als auch für den Unterrichtsbesuch ausgedehnt werden.

## Formen und Rhythmus

Regelmässige Gespräche sind im Rahmen einer förderorientierten Personalführung sehr wichtig. Klarheit bezüglich Form, Rhythmus und konkretem Ablauf schaffen Sicherheit und gegenseitiges Vertrauen. Dies sind zentrale Voraussetzungen, damit Personalentwicklung förderorientiert gestaltet werden kann und unterstützend empfunden wird. Standardisierte Formulare, frühzeitige Terminierung innerhalb eines bekannten Rhythmus, seriöse Vorbereitung durch die Beteiligten und ausreichende Zeitgefässe sind dabei wichtige Gelingensbedingungen.

Im schulischen Kontext stehen folgende zwei Gesprächsformen der Mitarbeiterförderung und Mitarbeiterbeurteilung im Vordergrund.

### A Das Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarung

Im MAG würdigt und beurteilt die Schulleitung die Arbeitsleistungen und Kernkompetenzen der Lehrperson in den vier Arbeitsfeldern *Unterricht und Klasse, Lernende und Schulpartner, Engagement in der Schule und individuelle berufliche Entwicklung als Lehrperson*.<sup>4</sup> Das professionelle Interesse der Lehrperson an ihrer eigenen beruflichen Entwicklung (Selbstbild) und die förderorientierte Aussensicht der Schulleitungsperson (Fremdbild) bilden die Grundlage des Mitarbeitergesprächs mit Zielvereinbarung.

### B Das Unterrichtsgespräch

Im Unterrichtsgespräch teilt die Schulleitung der Lehrperson ihre Beobachtungen und Einschätzungen aus dem Unterrichtsbesuch mit. Das Gespräch findet möglichst bald nach dem Unterrichtsbesuch statt, spätestens innert einer Woche. Es ermöglicht, die Lehrperson in ihrem Kerngeschäft besser kennenzulernen, deren Arbeit zu würdigen und einzuschätzen. Der Unterrichtsbesuch und das nachfolgende Gespräch finden angekündigt und vereinbart statt. Der Schulleitung werden beim Unterrichtsbesuch die verlangten Unterlagen zur Einsicht zur Verfügung gestellt, z.B. die Jahresplanung.

Für beide Gesprächsformen gelangen standardisierte Beobachtungsinstrumente (vgl. Anhang) zum Einsatz.

Aus fachlicher Sicht ist es sinnvoll, wenn die Mitarbeitergespräche jährlich und die Unterrichtsbesuche mindestens alle zwei Jahre durchgeführt werden können. Dies ist jedoch nur möglich, wenn dafür ausreichende Ressourcen für die Schulleitungen zur Verfügung stehen (vgl. Rahmenkonzept «Gute Schulen», Element 7).

### Zeitlicher Aufwand

Eine seriöse und Gewinn bringende Mitarbeiterförderung und -beurteilung ist mit einem nicht unerheblichen zeitlichen Aufwand verbunden. Der durchschnittliche Aufwand beträgt für die Schulleiterin, den Schulleiter rund zehn Stunden pro Lehrperson (vgl. Anhang 5). Der Zeitaufwand für einen MAG-Zyklus sollte auch für die Lehrpersonen in einem vernünftigen Rahmen stehen (rund acht Stunden). Darin enthalten sind die Vorbereitung und Durchführung des MAG und die Dokumentation der geleisteten Arbeiten. Nicht eingerechnet ist die Zeit, welche individuell zur Umsetzung der vereinbarten Ziele eingesetzt wird. Ebenfalls unberücksichtigt ist das zeitliche Engagement, welches erbracht wird, wenn die Mitarbeiterförderung und -beurteilung in den Teams der Lehrpersonen eingeführt wird. Bei der Zielvereinbarung und der Selbstbeurteilung im Zusammenhang mit den MAG ist darauf zu achten, dass der Dokumentationsaufwand nicht unverhältnismässig wird.

Der konkrete Rhythmus und die Kombination der beiden Formen fördernder und beurteilender Mitarbeitergespräche werden von den Gemeinden geregelt. Dabei kann und soll nach Lehrpersonen-Gruppen differenziert werden.

<sup>3</sup> Ausnahme bilden die Stellvertretungen

<sup>4</sup> Siehe auch Orientierungshilfe Berufsauftrag und Arbeitszeitmodell für die Lehrpersonen der Volksschule

## Bereiche der Beurteilung und Zielvereinbarung

Im MAG werden entsprechend dem Berufsauftrag vier Arbeitsfelder unterschieden.



In den vier Arbeitsfeldern werden die Leistungen beurteilt und auch Zielvereinbarungen getroffen. Ziele im Bereich «Unterricht und Klasse» sind verpflichtend zu setzen: Dabei sollen Zielvereinbarungen zu persönlich bedeutsamen Aspekten der Unterrichtsqualität sowie Ziele im Hinblick auf die Förderung des eigenverantwortlichen Lernens gewählt werden.

Nachfolgend werden jene Elemente des Rahmenkonzepts «Gute Schulen – Qualitätsmanagement an der Volksschule im Kanton Glarus» aufgeführt, welche den vier Bereichen des MAG zugeordnet werden können (was aber nicht heisst, dass alle Elemente angesprochen werden müssen).

## Unterricht und Klasse

### *Eigenverantwortliches Lernen (Element 1)*

- Förderung des aktiven und eigenverantwortlichen Lernens

### *Aufbau von Kompetenzen (Element 2)*

- Sach-, Selbst-, Sozial- und Methodenkompetenzen
- Beurteilen und Fördern (B&F)

### *Guter Unterricht (Element 3)*

- effiziente Klassenführung
- lernförderliches Unterrichtsklima
- vielfältige Motivierung
- Strukturiertheit und Klarheit
- Wirkungs- und Kompetenzorientierung
- Orientierung an den Schülerinnen und Schülern
- Förderung des aktiven und selbständigen Lernens
- Variation von Methoden und Sozialformen
- Konsolidierung, Sicherung und intelligentes Üben
- Umgang mit Heterogenität
- gute Passung (Ziele, Lernvoraussetzungen, Unterrichtsgestaltung)

### *Arbeit in Unterrichtsteams (Element 5)*

- Absprache der Unterrichtsinhalte / Stoffkoordination in Jahresplänen
- Planung und Auswertung von Unterrichtseinheiten
- Unterrichtsvorbereitung und Austausch von Unterrichtsmaterialien
- Festlegung gemeinsamer pädagogischer Grundsätze (z.B. bei der Beurteilungs-Praxis)
- Ermittlung des Lernstands, der Lernvoraussetzungen und -potenziale der Schülerinnen und Schüler (Heterogenität verstehen)
- Beurteilung der Leistungen der Schülerinnen und Schüler (z.B. Festlegung von Beurteilungsmassstäben, Reflexion der Ergebnisse von Vergleichsarbeiten)
- Besprechung von Lernenden (Lernstand, Betreuung, Förderung)
- Zusammenarbeit bei erzieherischen Fragen

### *Kooperative Unterrichtsentwicklung (Element 6)*

- ein gemeinsames Unterrichts- und Lernverständnis entwickeln
- gemeinsame Reflexion und Weiterentwicklung des Unterrichts

## Lernende und Schulpartner

### *Kooperation mit Schulpartnern*

#### *(auf allen Handlungsebenen)*

- Zusammenarbeit mit Erziehungsberechtigten
- Zusammenarbeit mit Unterstützungsdiensten (vgl. Sonderpädagogikkonzept Kanton Glarus)
- Austausch und Absprachen zwischen abgebenden und aufnehmenden Schulen
- Zusammenarbeit mit Schul-, Gemeinde- und Kantonsbehörden sowie weiteren Anspruchsgruppen

## Engagement für die Schule

### *Operative Führung und Personalentwicklung (Element 7)*

- Zusammenarbeit mit der Schulleitung
- Beteiligung und Mitwirkung bei schulinternen Weiterbildungen
- Aufbau einer Feedback-Kultur

### *Q-Steuerung und interne Evaluation (Element 8)*

- Engagement für die Schule und deren Entwicklung
- Engagement in Projekten und Schulentwicklungsprozessen
- Auseinandersetzung mit relevanten Bildungsfragen
- interne Evaluation
- individueller Beitrag zur Umsetzung der Qualitäts- und Schulentwicklungsziele

## Berufliche Entwicklung der Lehrperson

### *Individualfeedback (Element 4)*

- Reflexion der eigenen Arbeit
- Individualfeedback zu relevanten Fragestellungen einholen und reflektieren

### *Persönliche berufliche Entwicklung*

#### *(Weiterbildung, Qualitätssicherung)*

- Berufsengagement
- Belastbarkeit
- eigene fachliche, didaktische und pädagogische Kompetenz
- Zuverlässigkeit und Pflichtbewusstsein
- berufliche Zufriedenheit und Entwicklung
- Weiterbildung und deren Umsetzung
- Berufsperspektiven
- persönliche Entwicklungsziele



### **Das Personaldossier**

Für jede Lehrperson wird ein Personaldossier geführt, welches u.a. folgende Elemente dokumentiert:

- aktuelle Angaben zur Person
- Bewerbungsunterlagen
- besuchte Weiterbildungen
- Ergebnisse aus den Mitarbeitergesprächen (Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarung MAG, Unterrichtsbeobachtungsbogen)

Für die Personaldossiers gelten bezüglich Datenschutz dieselben Bestimmungen wie bei den weiteren Gemeindeangestellten.





Umsetzung

4

# Umsetzung

## Selbst- und Fremdeinschätzung

Der Lehrberuf ist geprägt durch hohe Autonomie. Unterrichten und Erziehen finden weitgehend im Klassenverband statt, ohne dass aussenstehende Personen regelmässig Einblick nehmen. Unterrichtsbesuche und schriftliche Unterlagen ermöglichen insofern nur teilweise, die Leistung einer Lehrperson ganzheitlich zu erfassen. Die Lehrpersonen tragen eine hohe Eigenverantwortung für die Qualität ihres Handelns.

Diesem Umstand trägt das Bildungsgesetz im Artikel 73 Rechnung:

*Art. 73 Beurteilung und Förderung der Lehrpersonen*

*1 Die Lehrpersonen werden in ihrer Tätigkeit beurteilt. Sie wirken bei dieser Beurteilung mit.*

*2 Sie beurteilen zudem regelmässig ihre Tätigkeit selber.*

...



Das Verfahren zur Mitarbeiterförderung und -beurteilung basiert deshalb auf den beiden Elementen «Selbsteinschätzung durch die Lehrperson» und «Fremdeinschätzung durch die Schulleitung». Selbst- und Fremdeinschätzung orientieren sich innerhalb des vereinbarten Qualitätszyklus (vgl. Seite 14) an den vier Arbeitsfeldern des Berufsauftrags (Seite 15) und bilden eine Einheit.

### **Selbsteinschätzung**

Die Lehrperson soll ihre Leistungen selbstkritisch nach eigenen, selbst gesetzten Kriterien sowie nach anerkannten, vorgegebenen Kriterien reflektieren.

Diese Selbsteinschätzung basiert auf einer professionellen Selbstreflexion und wird durch Rückmeldungen von Kolleginnen und Kollegen, Lernenden und Eltern (vgl. Rahmenkonzept «Gute Schulen», Element 4) ergänzt.

### **Fremdeinschätzung**

Es ist wichtig, dass Lehrpersonen an klaren Kriterien gemessen werden, deren Beurteilung die Entwicklungsphase, die Erfahrung und die vereinbarten Ziele angemessen berücksichtigt.

Die Schulleitung bezieht sich bei ihrer Fremdbeurteilung auf Gespräche, Unterrichtsbesuche, ggf. auf direkte Schüler- bzw. Elternrückmeldungen sowie allfällige weitere Grundlagen.

Nur offiziell zur Verfügung stehende und der Lehrperson bekannt gemachte Informationen aus dem Umfeld des Mitarbeitergesprächs können in das Gespräch eingebracht werden. Es wird nicht auf inoffizielle Informationen (z. B. «vom Hörensagen») zurückgegriffen. Dies gilt insbesondere für die Ergebnisse der Q-Gruppen bzw. der kollegialen Hospitationen. In jedem Fall verfügbar sind die kriterienorientierten Feststellungen und Ergebnisse der Unterrichtsbesuche durch die Schulleiterin / den Schulleiter.

Auch wenn im Gespräch eine Annäherung der beiden Sichtweisen angestrebt wird, kann es kein Ziel sein, in jedem Fall einen Konsens zu erreichen. Nicht selten ist in der Personalführung eine Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung unumgänglich und kann zuweilen als Entwicklungsimpuls positiv wirken.

## **Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarung**

### **Vorbereitung**

Die Schulleitung lädt die Lehrperson in der Regel einen Monat im Voraus zum Mitarbeitergespräch ein. Die Beteiligten bereiten sich einzeln auf das Gespräch vor und orientieren sich dabei an den «Qualitätskriterien zur Vorbereitung der Mitarbeitergespräche» (vgl. Anhang 2). Eine bewusste Auswahl von Qualitätsbereichen und -kriterien ist vorzunehmen. Es wird nicht erwartet, dass alle Kriterien erfüllt werden, vielmehr soll die Bandbreite dazu anregen, die berufliche Situation der Lehrperson zu reflektieren, Stärken bewusster werden zu lassen und Schwächen als Optimierungspotenzial zu erkennen.

Die Lehrperson füllt den Bogen «Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarung MAG» (vgl. Anhang 3) als Vorbereitung und persönliche Gesprächsunterlage aus.

Die Schulleitung erstellt einen schriftlichen Entwurf der Fremdbeurteilung, welcher als Gesprächsgrundlage dient.

### **Mitarbeitergespräch**

Die Schulleitung und die Lehrperson bringen beide ihre Sichtweisen ein. Im Gespräch wird die Arbeit gewürdigt und über Übereinstimmungen und Unterschiede ausgetauscht. Die definitive Beurteilung der Arbeitsleistung sowie die daraus resultierenden Zielsetzungen entstehen somit während des Gesprächs.

Das Gespräch beinhaltet folgende Phasen:

- Einleitung: Begrüssung, Ziele des Gesprächs, Zeitrahmen etc.
- Selbsteinschätzung der Lehrperson: Darlegung der Sichtweise der Lehrperson (Schulleitung hört nur zu)
- Feedback und Beurteilung durch die Schulleitung: bestätigen resp. ausführen oder darstellen der abweichenden Einstellung zur Einschätzung der Lehrperson, formulieren der Stärken und des Optimierungsbedarfs der Lehrperson, deutliches zum Ausdruck bringen von Einschätzungen, Diskussion von Abweichungen in der Einschätzung etc.
- Zielvereinbarung: Ziele austauschen und vereinbaren
- Abschluss des Gesprächs: weiteres Vorgehen etc.

## Zielvereinbarung

Bei den Zielvereinbarungen werden möglichst alle vier Arbeitsfelder einbezogen. Die grosse Anzahl an möglichen Zielen bedingt eine bewusste Auswahl einzelner Ziele. Die Ausrichtung individueller Zielvereinbarungen auf die Ziele der Schule und/oder von Unterrichtsteams bringt Synergie: individuelle und gemeinsame Entwicklungsschritte können miteinander verbunden werden. So kann z.B. eine Lehrperson schüleraktivierende Aufgaben für den Mathematikunterricht zusammenstellen, die nachher vom ganzen Unterrichtsteam im eigenen Unterricht eingesetzt werden. Die Lehrperson hat einen wesentlichen Einfluss auf die Festlegung der Aufgaben und Ziele. Sie bereitet wie auch der Schulleiter/die Schulleiterin Vorschläge für die Zieldefinition vor. Im Gespräch werden die Ziele vereinbart und Prioritäten gesetzt.

Zielvereinbarungen stehen und fallen mit der Bedeutsamkeit und Attraktivität der Ziele. Einen guten Ansatz für die Formulierung von Zielen bietet die Formel **SMARTe** Ziele. Sie schlägt vor, genau zu beschreiben, was erreicht werden soll und welche Kriterien für die Erfolgsmessung herangezogen werden. Zudem sollten die Ziele sowohl anspruchsvoll als auch realistisch sein und ihre Formulierung soll so lauten, als seien sie bereits erreicht worden. Schliesslich müssen die Rahmenbedingungen für die Umsetzung der erforderlichen Massnahmen bekannt und der Zeitraum festgelegt sein:

- Spezifisch** Ziele sollten spezifiziert sein. Was soll erreicht werden? Wie soll das Ergebnis, der Endzustand aussehen?
- Messbar** Ziele sollten messbar sein. Auf welche Weise, wie häufig, wie exakt, wann kann gemessen werden, ob Zwischenresultate und schliesslich das Ziel erreicht wurden? Wie sollen die Rückmeldungen erfolgen?
- Attraktiv** Ziele sollten die Mitarbeitenden herausfordern und so formuliert sein, als seien sie schon eingetreten. Worin besteht bei diesem Ziel die Herausforderung? Was motiviert? Wie sieht der Endzustand nach Erreichen des Ziels aus?
- Realistisch** Ziele sollten anspruchsvoll und dennoch realistisch sein. Sind die gesetzten Ziele erreichbar? Können sie in der vorgegebenen Zeit und unter den gegebenen Umständen erreicht werden? Welche Rahmenbedingungen müssen berücksichtigt, welche Fähigkei-

ten vorausgesetzt werden? Welche Mittel sind notwendig, um bei realistischer Betrachtung die Ziele erreichen zu können? Ist auf die notwendige Unterstützung der Kollegen und Vorgesetzten Verlass?

- Terminiert** Für die avisierten Ziele sollte ein Zeitrahmen festgelegt werden. Wie viel Zeit wird benötigt? Welche Zwischentermine sind sinnvoll?

Die Beurteilung der Zielerreichung basiert auf den Zielvereinbarungen des letzten MAG. Die Selbstbeurteilung der Lehrperson wird mit der Wahrnehmung der Schulleitung verglichen. Das Zusammenspiel der verschiedenen Perspektiven ermöglicht schliesslich eine umfassende Beurteilung der Zielerreichung.

## Ergebnissicherung

Die Schulleitung erstellt unter Berücksichtigung des Gesprächsergebnisses den definitiven Bogen «Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarung MAG», den beide Parteien unterschreiben.

Die im Mitarbeitergespräch benannten Probleme resp. Quellen von Unzufriedenheit werden angegangen.

## Unterrichtsbesuch und Unterrichtsgespräch

### Unterrichtsbesuch

Die Schulleiterin/der Schulleiter meldet sich in der Regel mindestens zwei Wochen im Voraus bei der Lehrperson zum Unterrichtsbesuch an. Der Besuch umfasst eine bis zwei Unterrichtslektionen. Die Schulleitung beobachtet den Unterricht aufgrund des «Unterrichtsbeobachtungsbogens» und der dazugehörigen Auswertungshilfe (vgl. Anhang 4). Es wird empfohlen, sich auf wenige Beobachtungsschwerpunkte zu beschränken. Diese können individuell zwischen der Lehrperson und der Schulleitung vereinbart werden. Sie können jedoch auch im Rahmen des Jahresprogramms der Schule als gemeinsame kollegiale Schwerpunkte festgelegt werden. Optimal ist, wenn die Lehrpersonen sich intensiv mit den Qualitätskriterien guten Unterrichts auseinandergesetzt und diese in kollegialen Unterrichtshospitationen angewendet haben.

Nach dem Besuch erstellt die Schulleiterin/der Schulleiter einen kurzen schriftlichen Bericht, in dem der besuchte Unterricht beurteilt wird. Sie/er benutzt dazu den «Unterrichtsbeobachtungsbogen», dieser dient als Gesprächsgrundlage.

### Unterrichtsgespräch

Innert einer Woche nach dem Unterrichtsbesuch findet ein von beiden Seiten vorbereitetes Gespräch statt. Das Gespräch beinhaltet folgende Phasen:

- Einleitende Bemerkung zum besuchten Unterricht und zur Klassensituation (Lehrperson)
- Rückmeldung zum Unterricht: Beobachtungen und Beurteilung (Schulleitung)
- Stellungnahme der Lehrperson
- Zusammenfassung (Schulleitung)
- Empfehlung zu Veränderungen, Zielperspektiven entwickeln im Hinblick auf MAG (Schulleitung / Lehrperson)
- Rückblick und Ausblick (Schulleitung)

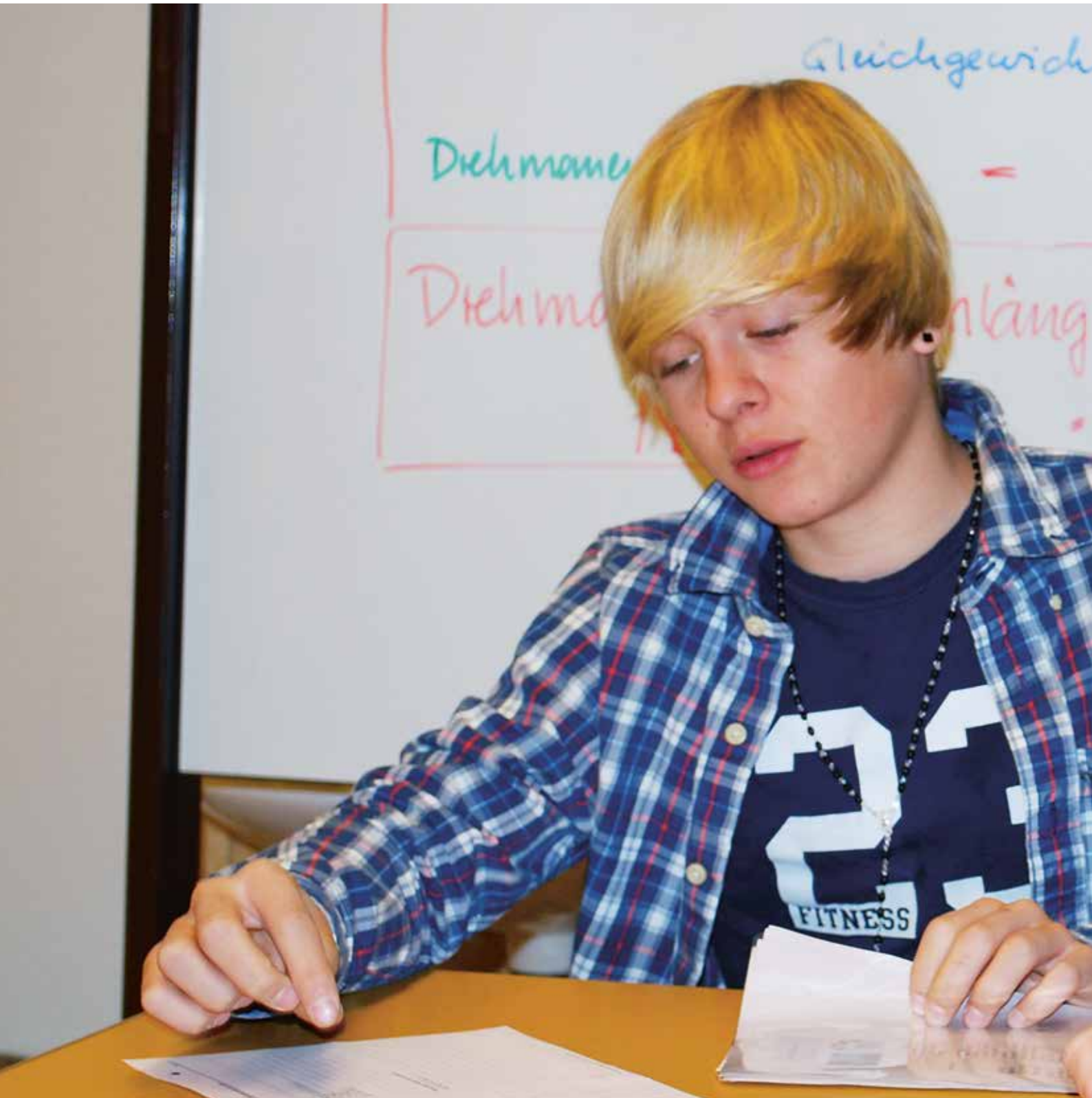
Die Schulleiterin, der Schulleiter beachtet dabei die im Folgenden aufgeführten Kriterien für gute Unterrichtsbeurteilungen:

- Die Qualität des besuchten Unterrichts und nicht die Person wird beurteilt.
- Es wird konkret beobachtbares Lehr- und Lernverhalten beurteilt.

- Neben dem Lehrverhalten liegt ein zentraler Fokus auf dem Lernen der Schülerinnen und Schüler.
- Es werden klare Aussagen zur Qualität des Gesehenen gemacht (Momentaufnahme).
- Die Unterrichtsbeurteilung unterstützt die Lehrperson bei der Reflexion des eigenen Unterrichts.
- Die Aussagen sind begründet und nachvollziehbar (es wird deutlich gemacht, aufgrund welcher Indikatoren und Beobachtungen die Aussagen zustande kommen).
- Beobachtungen, Interpretationen und Beurteilungen bzw. Empfehlungen werden auseinandergelassen.

### Ergebnissicherung

Die Schulleitung ergänzt unter Berücksichtigung des Gesprächsergebnisses den «Unterrichtsbeobachtungsbogen», der als Grundlage für das Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarung dient.







## Formelle Mitarbeiterbeurteilung

## Formelle Mitarbeiterbeurteilung

Die in den vorliegenden Grundlagen in Kapitel 1–4 festgehaltenen Ausführungen veranschaulichen den Prozess einer entwicklungs- und gesprächsorientierten Personalführung an Schulen. Es steht somit der förderorientierte Aspekt im Zentrum der Personalführung von Lehrpersonen. Die formelle Mitarbeiterbeurteilung MAB stellt eine Gesamtbeurteilung dar, welche Auskunft über die Einschätzung der Leistung einer Lehrperson durch die Schulleitung gibt. Diese wird aus den Resultaten des Mitarbeitergesprächs sowie des Unterrichtsbesuchs und des Unterrichtsgesprächs erstellt.

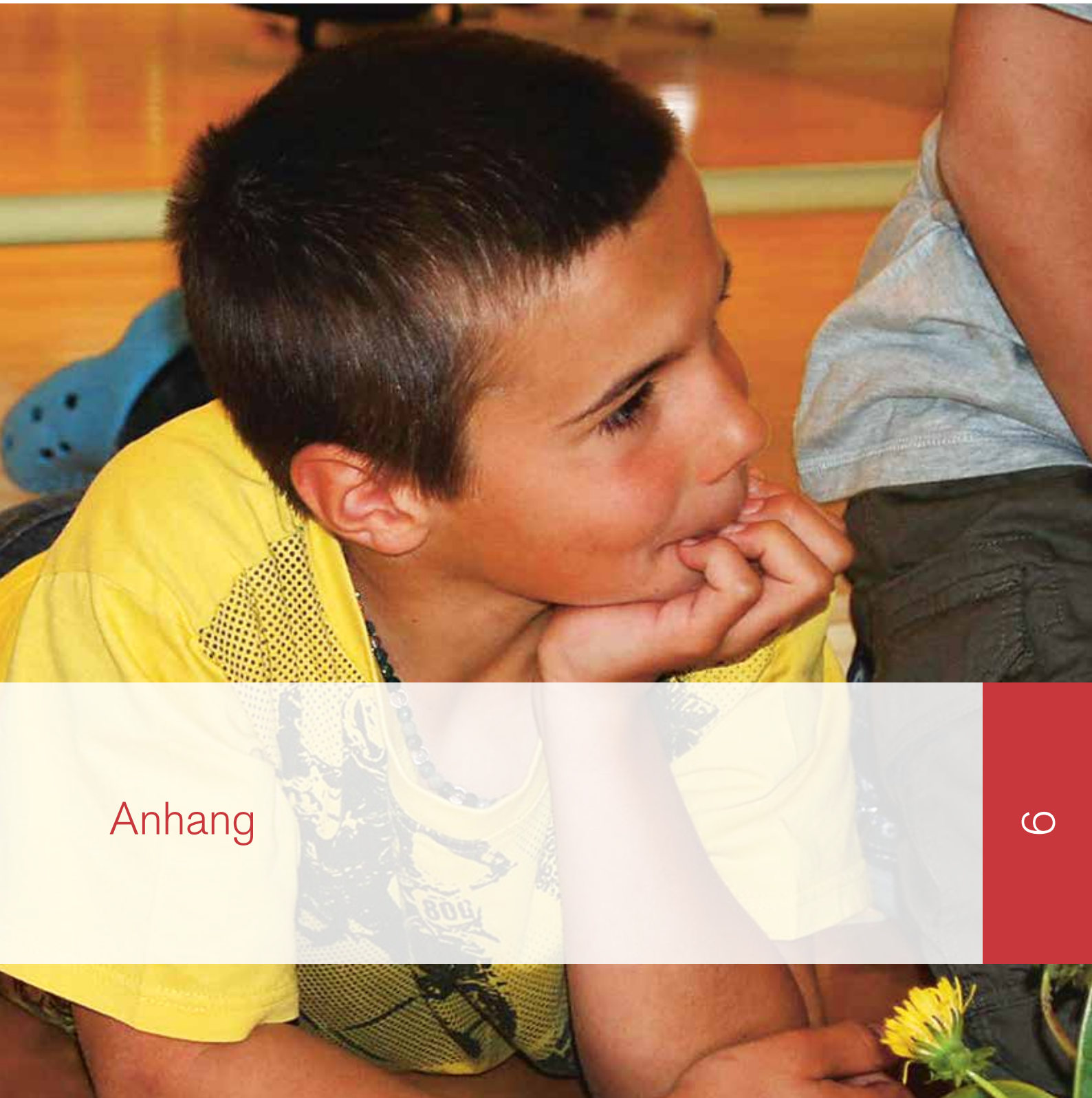
Über die Auswirkungen und die konkrete Anwendung der Förderung und Beurteilung, wie sie vom Regierungsrat in der entsprechenden Verordnung beschrieben wird (vgl. Anhang 1), entscheidet die Gemeinde. Diese legt somit fest, in welchem Rhythmus die Gespräche und die Besuche stattfinden und wie die Gesamtbeurteilung im Sinne einer summativen Aussage (z.B. Leistungsbewertung anhand «erfüllt» / «nicht erfüllt») vorgenommen wird. Insbesondere richten sich der Umfang und die Methode einer möglichen Lohnwirksamkeit nach dem für die Arbeitgeber geltenden Personalrecht der Gemeinde.

Für diese Leistungsbeurteilung kann im offiziellen MAB-Bogen der Gemeinde nur der Teil der Gesamtbeurteilung ausgefüllt und im Übrigen auf die für die Beurteilungsperiode vorliegenden schriftlichen Unterlagen zum «Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarung» (vgl. Anhang 3) und / oder dem «Unterrichtsbesuch und Unterrichtsgespräch» (vgl. Anhang 4) verwiesen werden. Diese Unterlagen werden der Gesamtbeurteilung beigelegt. Ein möglicher Ablauf ist im Anhang 5 skizziert und entspricht weitgehend der Praxis an kantonalen Schulen.

Des Weiteren entscheidet der Arbeitgeber auch über die Frage, ob bei Lehrpersonen mit weniger als 30 Stellenprozenten generell eine längere Gesprächs- und Besuchsperiode angeordnet wird.







Anhang



## Verordnung über die Beurteilung und Förderung der Lehrpersonen

Der Regierungsrat, gestützt auf Artikel 73 des Gesetzes über Schule und Bildung (Bildungsgesetz), verordnet:

### Art. 1

#### Geltungsbereich

- 1 Diese Verordnung regelt die Rahmenbedingungen zur Beurteilung und Förderung von Lehrpersonen an öffentlichen Schulen und deren Mitwirkung.
- 2 Die Auswirkungen der Förderung und Beurteilung der Lehrpersonen richten sich nach dem für die entsprechenden Arbeitgeber geltenden weiteren Personalrecht.

*Zu Abs. 1: Mit Lehrpersonen der öffentlichen Schulen sind namentlich jene des Kindergartens, der Primarstufe und der Sekundarstufe I der Volksschule, der Sonderschulen, der Sportschule, des Schulischen Zusatzangebotes, der Berufsfachschulen samt dem Teil der Pflegeschule als höherer Fachschule sowie der Kantonsschule gemeint.*

*Zu Abs. 2: Hier erfolgt die Abgrenzung der Regelungskompetenz des Regierungsrats gegenüber den jeweiligen Arbeitgebern. Über die Auswirkungen, welche der Beurteilung zukommen werden, also zum Beispiel den Umfang und die Methode einer allfälligen Lohnwirksamkeit, befindet der Arbeitgeber nach dem für ihn geltenden Recht. Bei den Volksschulen der Gemeinden ist dies das kommunale Besoldungsrecht, bei kantonalen Schulen sind es die entsprechenden kantonalen Bestimmungen, welche ebenso für privat getragene Schulen mit Leistungsauftrag gelten.*

### Art. 2

#### Grundsatz

- 1 Die Förderung und Beurteilung von Mitarbeitenden gehört zu einer umfassenden Personalführung.
- 2 Sie ist geprägt von gegenseitiger Achtung, Wertschätzung und Vertrauen und zeichnet sich durch Offenheit, Ehrlichkeit und Fairness aus.

### Art. 3

#### Elemente

Die Förderung und Beurteilung umfasst die sich ergänzenden Elemente:

- a. Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarung,
- b. Unterrichtsbesuch und Unterrichtsgespräch,
- c. formelle Mitarbeiterbeurteilung

*Es wird insbesondere zwischen den Mitarbeitergesprächen nach den Buchstaben a) und b), welche in den Grundlagen zur «Beurteilung und Förderung der Lehrpersonen der Volksschule» beschrieben werden und der formellen Mitarbeiterbeurteilung MAB unterschieden. Die formelle Mitarbeiterbeurteilung stellt eine Gesamtbeurteilung dar, welche in förmlicher Art und Weise Auskunft über die Einschätzung der Leistung durch die Schulleitung erteilt. Es werden hier lediglich die Hauptelemente aufgezählt. Welche anderen Instrumente und Verfahren (Schülerrückmeldungen etc.) in den Ablauf einbezogen werden, bestimmt sich nach Art. 9 der Verordnung.*

**Art. 4****Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarung**

- 1 Das Mitarbeitergespräch dient dem Austausch über die Leistungen der Lehrperson und klärt, wie weit die vereinbarten Ziele erreicht worden sind.
- 2 Es bezweckt insbesondere, die fachliche und soziale Kompetenz der Lehrpersonen zu fördern.
- 3 Als Instrument der Qualitätssicherung vertieft es den regelmässigen Kontakt zwischen direkten Vorgesetzten und Lehrpersonen.

*Das Mitarbeitergespräch wird in den «Grundlagen Beurteilung und Förderung der Lehrpersonen der Volksschule» genauer beschrieben. Es sollen damit die Zusammenarbeit und das gegenseitige Verständnis gefördert werden. Es ist von der formellen Mitarbeiterbeurteilung (Art. 6) zu unterscheiden.*

**Art. 5****Unterrichtsbesuch und Unterrichtsgespräch**

Der Unterrichtsbesuch und das Unterrichtsgespräch ermöglichen es, die Lehrperson in ihrer Unterrichtstätigkeit besser kennenzulernen, deren Arbeit zu würdigen und einzuschätzen.

*Schulleitungen besuchen ihre Lehrpersonen regelmässig im Unterricht. Im Unterrichtsgespräch teilt die Schulleitung der Lehrperson ihre Beobachtungen und Einschätzungen mit. Es gelangt ein standardisiertes Beobachtungsinstrument zum Einsatz (siehe Anhang der «Grundlagen Beurteilung und Förderung der Lehrpersonen der Volksschule»).*

**Art. 6****Formelle Mitarbeiterbeurteilung**

- 1 Aus den Resultaten von Mitarbeitergespräch, Unterrichtsbesuch und Unterrichtsgespräch wird im Sinne einer Gesamtbeurteilung die formelle Mitarbeiterbeurteilung erstellt.
- 2 Das Gesamtergebnis der Beurteilung ist in schriftlicher Form festzuhalten und hat auf die vom Arbeitgeber vorgesehenen Vorgaben betreffend Weiterbildung und weiterer Fördermassnahmen Bezug zu nehmen.

*Zu Abs. 2: Weiteres zur Form der Beurteilung und insbesondere die Antwort auf die Frage, ob und in welchem Umfang eine Lohnwirksamkeit im konkreten Fall tatsächlich erfolgt, wird sich aus dem dafür anwendbaren ergänzenden Personalrecht des jeweiligen Arbeitgebers ergeben (z. B. Gemeinden bei ihren Volksschullehrpersonen). Dies ist also vorab ein politischer Entscheid auf Arbeitgeberseite und zusätzlich auch vom Budget abhängig. Aus der in schriftlicher Form festgehaltenen Gesamtbeurteilung für eine Lehrperson müssen die Grundlagen für eine allfällige Lohnwirksamkeit abgeleitet werden können. Dabei ist nicht nur die beim Kanton gebräuchliche Buchstabenskala vorstellbar, es wären auch weniger differenzierte Kategorien wie zum Beispiel «erfüllt» und «nicht erfüllt (Entwicklungsbedarf)» denkbar. Die betroffene Lehrperson soll jedenfalls erkennen können, wie sich die Beurteilung ihrer Leistungen grundsätzlich auf ihren Lohn auswirken kann.*

**Art. 7****Zuständigkeit**

- 1 Die Schulleitung ist für die Förderung und Beurteilung verantwortlich.
- 2 Auf der Sekundarstufe II und der Tertiärstufe können für die Unterrichtsbesuche Fachexperten beigezogen werden.

*Die gesamte Förderung und Beurteilung ist als Führungsaufgabe Sache der Schulleitung. Sie kann auf der Sekundarstufe II im Bereich der Unterrichtsbesuche durch eine Mitwirkung von Fachexperten ergänzt werden (Abs. 2), damit das zusätzlich nötige fachliche Spezialwissen sichergestellt werden kann.*

**Art. 8****Beurteilungskriterien**

Als Basis für die Beurteilungskriterien gelten die Arbeitsfelder gemäss Berufsauftrag.

*Als Basis für die Kriterien dient der Berufsauftrag (siehe auch «Orientierungshilfe Berufsauftrag und Arbeitszeitmodell für die Lehrpersonen der Volksschule»). Die für eine professionelle Beurteilung nötigen Kriterien finden sich daraus abgeleitet im Anhang der «Grundlagen Beurteilung und Förderung der Lehrpersonen der Volksschule».*

**Art. 9****Beurteilungsfeld**

- 1 Die Beurteilung stützt sich in erster Linie auf Beobachtungen und Wahrnehmungen der Schulleitung, die Selbstevaluation durch die Lehrperson sowie im Weiteren auf die Rückmeldung von Lernenden und Erziehungsberechtigten.
- 2 Von weiteren Partnern der Schule können zusätzliche Rückmeldungen eingeholt werden, wenn dies aus Gründen des Schulbetriebs oder der besonderen Funktion der Lehrperson angezeigt erscheint.

*Mit der Priorisierung in Abs. 1 wird klar aufgezeigt, dass die Schulleitung und die Lehrperson direkten Anteil an der Beurteilung haben. Weitere Rückmeldungen werden zwar einbezogen, erhalten jedoch deutlich weniger Gewicht und entfalten lediglich eine indirekte Wirkung. Sie können insgesamt einfach das Bild abrunden. Die Rückmeldung von Lernenden, Erziehungsberechtigten oder weiteren Partnern hat damit keinen direkten Einfluss auf die Einschätzung der Lehrpersonen und deren Folgen. Sie kann aber die Wahrnehmung der Schulleitung erweitern.*

**Art. 10****Mitwirkung**

Die Lehrpersonen wirken mit, indem sie zum Zweck der Förderung und Beurteilung eine Selbstevaluation vornehmen, welche in die Gespräche einfließt.

*Die Lehrpersonen tragen eine hohe Eigenverantwortung für die Qualität ihres Handelns. Sie sollen ihre Leistungen selbstkritisch nach eigenen, selbst gesetzten Kriterien sowie nach anerkannten, vorgegebenen Kriterien reflektieren. Diese Selbsteinschätzung wird durch Rückmeldungen von Kolleginnen und Kollegen, Lernenden und Eltern ergänzt.*

**Art. 11****Prozess**

- 1 Die Schulleitung leitet den Förderungs- und Beurteilungsprozess ein und führt Unterrichtsbesuche durch.
- 2 Mitarbeitergespräche und Unterrichtsbesuche finden mindestens jedes zweite Jahr statt. Für Lehrpersonen mit einem Pensum von weniger als 30 Stellenprozenten kann vom Arbeitgeber mittels genereller Regelung eine längere Gesprächs- und Besuchsperiode festgelegt werden.
- 3 Die formelle Mitarbeiterbeurteilung findet mindestens alle vier Jahre statt.

*Über den tatsächlichen Turnus der Mitarbeitergespräche resp. der Mitarbeiterbeurteilung entscheidet der jeweilige Arbeitgeber. Hier wird lediglich ein Mindestrhythmus vorgegeben.*

*Der Arbeitgeber kann für Teilzeitlehrpersonen vom Mindestrhythmus für die Mitarbeitergespräche und Unterrichtsbesuche abweichen (nicht jedoch von demjenigen der Mitarbeiterbeurteilung Abs. 3). Er hätte diese Abweichung gegebenenfalls in Form einer generellen Regelung festzuhalten. Der Hauptfokus der Förderung und Beurteilung würde somit auf die hauptsächlich an der Schule tätigen Lehrpersonen gelegt.*

**Art. 12****Inkrafttreten**

Diese Verordnung tritt am 1. August 2012 in Kraft.



## Anhang 2:

# Qualitätskriterien zur Vorbereitung der Mitarbeitergespräche

Diese Qualitätskriterien dienen den Lehrpersonen und der Schulleiterin, dem Schulleiter 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.

### Unterricht und Klasse

«Guter Unterricht ist ein Unterricht, in dem mehr gelernt als gelehrt wird.»

*(Franz E. Weinert)*

### Pädagogische Grundhaltung

Die Lehrerin, der Lehrer

- 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.
- zeigt eine positive Erwartungshaltung den Lernenden gegenüber.

### Klassenführung

Die Lehrerin, der Lehrer

- nutzt die Unterrichtszeit effizient (Pünktlichkeit, kein Leerlauf, Material liegt bereit, reibungslose Übergänge).
- hat den Überblick über Schüleraktivitäten.
- unterstützt die Unterrichtsabläufe durch Rituale.
- sorgt für einen störungsfreien Unterricht.
- geht angemessen und effektiv damit um, wenn Störungen auftreten.

### Lernförderliches Klima

Die Lehrerin, der Lehrer

- schafft einen wertschätzenden und respektvollen Umgangston zwischen der Lehrperson und den Schülerinnen und Schülern.
- schafft eine entspannte und angstfreie Lernatmosphäre (es wird auch mal gelacht).
- geht mit Fehlern von Schüler/-innen verständnisvoll um (positive Fehlerkultur, keine Beschämung).
- geht mit Fehlern von Schüler/-innen so um, dass sie eine Lernchance darstellen.
- passt das Unterrichtstempo angemessen an.

### Motivierung

Die Lehrerin, der Lehrer

- schafft Verknüpfungen mit Inhalten anderer Fächer.
- bezieht den Erfahrungshorizont und die Interessen der Lernenden in den Unterricht ein.
- sorgt für abwechslungsreiche Aufgaben (nicht monoton, repetitiv).
- nutzt Medien und Material, welche die Aufmerksamkeit der Schüler/-innen anregen.

### Klarheit

Die Lehrerin, der Lehrer

- thematisiert die Unterrichtsziele ausdrücklich.
- sorgt für einen inhaltlich schlüssigen Verlauf des Unterrichts (sachlogisch, sinnvolle Verknüpfung, roter Faden).
- formuliert Arbeitsaufträge und Erklärungen angemessen, klar und prägnant.
- spricht den Zusammenhang mit bisher Gelerntem an.
- sorgt dafür, dass die Äusserungen der Lernenden im Klassenraum gut verstehbar sind.

### Wirkungsorientierung

Die Lehrerin, der Lehrer

- setzt am Schluss einer Unterrichtsphase Methoden ein, um den Lernerfolg zu sichern und zu kontrollieren.
- setzt Feedbackmethoden ein, um den Unterricht und das Lernverhalten der Schüler/-innen zu reflektieren.
- unterstützt die Lernenden bei der Selbstbeurteilung und Selbsteinschätzung.
- überprüft das Erreichen der Lernziele.

### Schülerorientierung

Die Lehrerin, der Lehrer

- ermuntert Lernende, eigene Fragen zu stellen und bezieht diese in den Unterricht ein.
- greift Beiträge von Schüler/-innen im weiteren Verlauf des Unterrichts auf (z.B. als Beispiel für einen Lösungsweg).
- gibt den Lernenden differenzierte Rückmeldungen zu ihren individuellen Beiträgen und Leistungen.
- bietet den Schüler/-innen Gelegenheit, eigene Antworten zu finden, bevor sie zur Antwort aufgerufen werden (z.B. Zeit zum individuellen Überlegen, Zeit für eine Partneraustauschphase).

### Aktives Lernen

Die Lehrerin, der Lehrer

- lässt die Lernenden den Unterricht aktiv mitgestalten.
- bietet im Unterricht Angebote für selbstreguliertes und selbständiges Lernen.
- regt oder leitet die Schülerinnen und Schüler dazu an, den eigenen Lernprozess und/oder die eigenen Lernstrategien zu reflektieren.
- eröffnet mit dem Unterricht Freiräume (statt Einführung, Fixierung auf eine richtige Antwort).
- lässt die Lernenden Aufgaben bearbeiten, welche problemlösendes und entdeckendes Lernen fördern.
- reichert den sprachlichen Input nicht-sprachlich an (z.B. visuell, szenisch, Anschauungsobjekte, Experimente).

### Üben

Die Lehrerin, der Lehrer

- ermöglicht Übungsphasen.
- stellt Aufgaben, die eine Anwendung des Gelernten auf neue Fragestellungen verlangen.

### Umgang mit Heterogenität

Der Unterricht berücksichtigt die besonderen Lernvoraussetzungen von Lernenden mit unterschiedlichem Lernpotenzial

- durch unterschiedliche Lernziele.
- durch Phasen, in denen in individuellem Tempo gelernt werden kann.
- durch Aufgaben mit unterschiedlichen Schwierigkeitsgraden.
- durch differenziertes Lern- und Arbeitsmaterial.

Der Unterricht berücksichtigt die unterschiedlichen Voraussetzungen von Lernenden verschiedener Sprachherkunft

- durch Thematisierung der Sprachherkunft.
- durch differenzierte Aufgabenstellungen, Lern- und Arbeitsmaterial.

### Variation von Methoden und Sozialformen

Die Lehrerin, der Lehrer

- setzt die Unterrichtsmethoden zielgerichtet ein.
- setzt Sozialformen so ein, dass sie den Zielen des Unterrichts entsprechen.
- bezieht die Lernenden so in die Unterrichtsgespräche mit der ganzen Klasse (Plenarunterricht) ein, dass der Prozentanteil möglichst hoch ist.
- ermöglicht, dass der Schüleranteil an der gesamten Sprechzeit bei Unterrichtsgesprächen mit der ganzen Klasse möglichst hoch ist.
- unterstützt Einzel-, Partner- und Gruppenarbeiten, indem
  - die Arbeitsphase gut vorbereitet ist.
  - die Lernenden mit Regeln und Prozeduren vertraut sind.
  - sie die Schülerinnen und Schüler selbständig arbeiten lässt.
  - der Ertrag der Arbeit präsentiert wird.
  - der Ertrag der Gruppenarbeit gesichert wird.
- fördert die intelligente Nutzung von Medien im Lernprozess.

### Beurteilung als Teil des Lernens

Die Lehrerin, der Lehrer

- beurteilt ziel- und kriterienorientiert.
- 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 Lernenden.
- trennt Lernsituationen und Leistungsbeurteilung.
- sorgt dafür, dass Schülerinnen und Schüler den eigenen Kompetenzzuwachs erkennen.
- bezieht Schülerinnen und Schüler ins Beurteilungsverfahren ein.

### Unterrichtsplanung, -vorbereitung und -auswertung

Die Lehrerin, der Lehrer

- plant den Unterricht in Bezug auf Kompetenzen, die bei den Schülerinnen und Schülern gefördert werden sollen, zielorientiert.
- geht bei der Unterrichtsplanung von der Individualität des Lernens und der Heterogenität der Klasse aus.
- plant ganze Unterrichtseinheiten und setzt methodisch vielfältige Zugänge zu Lerninhalten ein.
- 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.

### Zusammenarbeit im Unterrichtsteam

Die Lehrerin, der Lehrer

- sieht sich als Teil der ganzen Schule und identifiziert sich mit ihr.
- beteiligt sich an der Entwicklung und Umsetzung einer verbindlichen Schulhauskultur.
- leistet Beiträge zur Unterrichtsentwicklung und pädagogischen Weiterentwicklung der Schule.
- 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.
- sucht die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen und holt Rückmeldungen ein.
- bemüht sich aktiv, damit die Zusammenarbeit mit den Schuldiensten wirkungsvoll und bereichernd ist.
- 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.
- hält sich an Beschlüsse und Regelungen und setzt diese um.
- nimmt die Hol- und Bringschuld bezüglich wichtiger Informationen wahr.

### Lernende und Schulpartner

#### Beratung und Begleitung von Lernenden

Die Lehrerin, der Lehrer

- führt Beratungsgespräche mit den Lernenden.
- trifft nötige Abklärungen und stellt Informationen zusammen.
- fühlt sich mitverantwortlich bei der Früherkennung von gefährdeten Schülerinnen und Schülern (Sucht, Gewalt, Suizid u.a.).

#### Zusammenarbeit Lehrperson – Schulleitung

Die Lehrerin, der Lehrer

- unterstützt die Schulleitung bei der Umsetzung der Schulziele.
- ist gegenüber der Schulleitung loyal und äussert Kritik direkt und konstruktiv.
- hält die vereinbarten bzw. vorgegebenen Termine für Organisatorisches und Administratives ein.
- bringt der Schulleitung aktiv wichtige Informationen.
- sucht bei Problemsituationen die Unterstützung seitens der Schulleitung.

#### Zusammenarbeit mit Eltern und weiteren Partnern

Die Lehrerin, der Lehrer

- informiert die Eltern über Inhalte, Ziele und Schwerpunkte eines Schuljahres rechtzeitig.
- setzt sich mit Fragen, Anregungen und Kritik ernsthaft auseinander.
- schafft Gefässe und Angebote für den Elternkontakt.
- bietet den Eltern verschiedene Möglichkeiten der Zusammenarbeit an.
- sorgt für eine ausreichende Information der Eltern über das Lern- und Leistungsverhalten ihres Kindes.
- bespricht Massnahmen rechtzeitig und angemessen.
- 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.

### Engagement für die Schule

#### Individueller Beitrag zur Umsetzung der Ziele der Schule

Die Lehrerin, der Lehrer

- engagiert sich zusammen mit dem Team, der Schulleitung und den Behörden für eine gute Schule.
- leistet einen aktiven Beitrag zur Umsetzung der von der Schule vereinbarten Bildungsziele und Schulentwicklungsziele.
- verhält sich loyal gegenüber einmal gefällten Zielentscheidungen 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.

#### Mitwirkung

Die Lehrerin, der Lehrer

- 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.

### Berufliche Entwicklung der Lehrperson

#### Umgang mit Veränderungen und persönliche Weiterbildung

Die Lehrerin, der Lehrer

- interessiert sich für pädagogische, didaktische und gesellschaftliche Entwicklungen.
- beteiligt sich an Erprobungen, kann Traditionen in Frage stellen und sie gegebenenfalls durch Neues ersetzen.
- macht besondere Begabungen, Fertigkeiten und Erfahrungen im Unterricht oder für Projekte nutzbar.
- bildet sich regelmässig weiter und setzt die gewonnenen Erkenntnisse im Schulalltag um.
- kann mit den Belastungen bzw. Spannungen umgehen.

- kann Schwierigkeiten und Probleme der Unterrichtstätigkeit überwinden.
- stimmt die Weiterbildung auf die persönlichen Entwicklungsziele und auf die Ziele des Unterrichtsteams und der Schule ab.
- kann sich auf Neuerungen und Innovationen einlassen.
- aktualisiert das eigene didaktische und pädagogische Wissen.
- plant die Weiterbildung entsprechend den pädagogischen, didaktischen und organisatorischen Notwendigkeiten und Bedürfnissen.

#### Selbstreflexion und Praxisoptimierung

Die Lehrerin, der Lehrer

- reflektiert den Unterricht regelmässig und erarbeitet entsprechende Konsequenzen.
- überprüft periodisch Lehr- und Lernerfolge.
- holt regelmässig Feedback von Kolleginnen und Kollegen, von Lernenden sowie Eltern ein.
- ist interessiert an der Erhaltung und der stetigen Optimierung der Unterrichtsqualität.
- 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).

Anhang 3

## MAG Mitarbeitergesprächsbogen mit Zielvereinbarung für Lehrpersonen

Name \_\_\_\_\_ Vorname \_\_\_\_\_  
 Schulhaus \_\_\_\_\_ Klasse \_\_\_\_\_  
 Schulleiter/-in \_\_\_\_\_ Pensum \_\_\_\_\_  
 Periode von \_\_\_\_\_ bis \_\_\_\_\_

### 1) Selbsteinschätzung der Lehrperson

Was ist mir gut gelungen? Was war dabei förderlich?
Was ist mir weniger gut gelungen? Was war hinderlich?
Wie bin ich insgesamt zufrieden?

### 2) Grundlagen für das Mitarbeitergespräch

Arbeitsfelder / Kriterienauswahl	Beobachtungen	Klärungen / Würdigung
<b>Unterricht und Klasse</b>		
<b>Pädagogische Grundhaltung:</b> Die Lehrperson 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 / zeigt eine positive Erwartungshaltung den Lernenden gegenüber.		
<b>Beurteilung als Teil des Lernens:</b> Die Lehrperson beurteilt ziel- und kriterienorientiert / 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 Lernenden / trennt Lernsituationen und Leistungsbeurteilung / sorgt dafür, dass Lernende den eigenen Kompetenzzuwachs erkennen / bezieht Schülerinnen und Schüler ins Beurteilungsverfahren ein.		

## Gemeindelogo

Arbeitsfelder / Kriterienauswahl	Beobachtungen	Klärungen / Würdigung
<p><u>Unterrichtsplanung, -vorbereitung und -auswertung:</u> Die Lehrperson plant den Unterricht in Bezug auf Kompetenzen, die bei den Lernenden gefördert werden sollen, zielorientiert / geht bei der Unterrichtsplanung von der Individualität des Lernens und der Heterogenität der Klasse aus / plant ganze Unterrichtseinheiten und setzt methodisch vielfältige Zugänge zu Lerninhalten ein / 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.</p>		
<p><u>Zusammenarbeit im Unterrichtsteam:</u> Die Lehrperson sieht sich als Teil der ganzen Schule und identifiziert sich mit ihr / beteiligt sich an der Entwicklung und Umsetzung einer verbindlichen Schulkultur / leistet Beiträge zur Unterrichtsentwicklung und pädagogischen Weiterentwicklung der Schule / 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 / sucht die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen und holt Rückmeldungen ein / bemüht sich aktiv, damit die Zusammenarbeit mit den Schuldiensten wirkungsvoll und bereichernd ist / 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 / hält sich an Beschlüsse und Regelungen und setzt diese um / nimmt die Hol- und Bringschuld bezüglich wichtiger Informationen wahr.</p>		
<b>Lernende und Schulpartner</b>		
<p><u>Beratung und Begleitung von Lernenden:</u> Die Lehrerin, der Lehrer führt Beratungsgespräche mit den Lernenden / trifft nötige Abklärungen und stellt Informationen zusammen / fühlt sich mitverantwortlich bei der Früherkennung von gefährdeten Schülerinnen und Schülern (Sucht, Gewalt, Suizid u.a.).</p>		
<p><u>Zusammenarbeit Lehrperson – Schulleitung:</u> Die Lehrperson unterstützt die Schulleitung bei der Umsetzung der Schulziele / ist gegenüber der Schulleitung loyal und äussert Kritik direkt und konstruktiv / hält die vereinbarten bzw. vorgegebenen Termine für Organisatorisches und Administratives ein / bringt der Schulleitung aktiv wichtige Informationen / sucht bei Problemsituationen die Unterstützung seitens der Schulleitung.</p>		

## Gemeindelogo

Arbeitsfelder / Kriterienauswahl	Beobachtungen	Klärungen / Würdigung
<p><b>Zusammenarbeit mit Eltern und weiteren Partnern:</b> Die Lehrperson informiert die Eltern über Inhalte, Ziele und Schwerpunkte eines Schuljahres rechtzeitig / setzt sich mit Fragen, Anregungen und Kritik ernsthaft auseinander / schafft Gefässe und Angebote für den Elternkontakt / bietet den Eltern verschiedene Möglichkeiten der Zusammenarbeit an / sorgt für eine ausreichende Information der Eltern über das Lern- und Leistungsverhalten ihres Kindes / bespricht Massnahmen rechtzeitig und angemessen / 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.</p>		
<b>Engagement für die Schule</b>		
<p><b>Individueller Beitrag zur Umsetzung der Ziele der Schule:</b> Die Lehrperson engagiert sich zusammen mit dem Team, der Schulleitung und den Behörden für eine gute Schule / leistet einen aktiven Beitrag zur Umsetzung der von der Schule vereinbarten Bildungsziele und Schulentwicklungsziele / 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.</p>		
<p><b>Mitwirkung:</b> Die Lehrperson 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.</p>		
<b>Berufliche Entwicklung der Lehrperson</b>		
<p><b>Umgang mit Veränderungen und persönliche Weiterbildung:</b> Die Lehrperson interessiert sich für pädagogische, didaktische und gesellschaftliche Entwicklungen / beteiligt sich an Erprobungen, kann Traditionen in Frage stellen und sie gegebenenfalls durch Neues ersetzen / macht besondere Begabungen, Fertigkeiten und Erfahrungen im Unterricht oder für Projekte nutzbar / bildet sich regelmässig weiter und setzt die gewonnenen Erkenntnisse im Schulalltag um / kann mit den Belastungen bzw. Spannungen umgehen / kann Schwierigkeiten und Probleme der Unterrichtstätigkeit überwinden / stimmt die Weiterbildung auf die persönlichen Entwicklungsziele und auf die Ziele des Unterrichtsteams und der Schule ab / kann sich auf Neuerungen und Innovationen einlassen / aktualisiert das eigene didaktische und pädagogische Wissen / plant die Weiterbildung entsprechend den pädagogischen, didaktischen und organisatorischen Notwendigkeiten und Bedürfnissen.</p>		

## Gemeindelogo

Arbeitsfelder / Kriterienauswahl	Beobachtungen	Klärungen / Würdigung
<b>Selbstreflexion und Praxisoptimierung:</b> Die Lehrperson reflektiert den Unterricht regelmässig und erarbeitet entsprechende Konsequenzen / überprüft periodisch Lehr- und Lernerfolge / holt regelmässig Feedback von Kolleginnen und Kollegen, von Lernenden sowie Eltern ein / ist interessiert an der Erhaltung und der stetigen Optimierung der Unterrichtsqualität / 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).		

## 3) Beurteilung der Zielerreichung aus der vorherigen Beurteilungsperiode

Arbeitsfeld / Ziel	Erzielte Resultate, Bemerkungen

## 4) Zielvereinbarung

Arbeitsfeld / Ziel	Massnahmen	Termin

## 5) Zukunftsperspektiven

Persönliche mittel- und langfristige Berufs- und Entwicklungsziele der Lehrperson:  
Mittel- und langfristige Zukunftsperspektive aus Sicht der Schulleitung:  



**6) Feedback der Mitarbeiterin / des Mitarbeiters**

Was erlebe ich in der Zusammenarbeit an unserer Schule als förderlich?
Was erlebe ich in der Zusammenarbeit an unserer Schule als hinderlich?
Was wünsche ich mir in der Zusammenarbeit an unserer Schule?

**7) Weitere Bemerkungen**

--

**8) Stellungnahme und Anliegen der Lehrperson**

--

**9) Unterschrift**

Die Beteiligten bestätigen die Durchführung des Gesprächs und sind einverstanden mit den vereinbarten Zielen.

Datum:	Lehrperson:	Schulleiter/-in:

Aufbewahrung    Original bei der Schulleitung  
                          Kopie bei der Lehrperson  
                          Kopie bei Abteilung Personal und Ausbildung (zentrales Personaldossier)

# Unterrichtsbeobachtungsbogen und Auswertungshilfe

IQESonline Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen

Instrument L03

## Unterrichtsbeobachtungsbogen

Module für das Kollegialfeedback (Unterrichtshospitationen)

		1	2	3	4	0	Anmerkungen
<b>Klassenführung</b>	1. Die Zeit wird für Unterricht genutzt (Pünktlichkeit, kein Leerlauf, Material liegt bereit, reibungslose Übergänge).						
	2. Die Lehrkraft hat den Überblick über Schüleraktivitäten.						
	3. Die Unterrichtsabläufe werden durch Rituale unterstützt.						
	4. Der Unterricht ist störungsfrei.						
	5. WENN Störungen vorkommen, geht die Lehrperson angemessen und effektiv damit um.						
<b>Lernförderliches Klima</b>	6. Der Umgangston zwischen Lehrkraft und Schüler/innen ist wertschätzend und respektvoll.						
	7. Die Atmosphäre ist entspannt und angstfrei (es wird auch mal gelacht).						
	8. Die Lehrkraft geht mit Schülerfehlern <i>verständnisfördernd</i> um (positive Fehlerkultur, keine Beschämung).						
	9. Die Lehrkraft geht mit Schülerfehlern so um, dass sie eine <i>Lernchance</i> darstellen.						
<b>Motivierung</b>	10. Das Unterrichtstempo ist angemessen (z.B. ausreichende Wartezeit nach Fragen, Geduld bei Langsamkeit, keine Hektik).						
	11. Es gibt Verknüpfungen mit Inhalten anderer Fächer.						
	12. Die Lehrperson bezieht den Erfahrungshorizont und die Interessen der Schüler/innen in den Unterricht mit ein.						
	13. Die Aufgaben sind abwechslungsreich (nicht monoton, repetitiv).						
	14. Medien und Material regen die Aufmerksamkeit der Schüler/innen an.						
<b>Klarheit</b>	15. Die Unterrichtsziele werden ausdrücklich thematisiert.						
	16. Der Verlauf des Unterrichts ist inhaltlich schlüssig (sachlogisch, sinnvolle Verknüpfung, roter Faden).						
	17. Die Lehrperson formuliert ihre Arbeitsaufträge und Erklärungen angemessen, klar und prägnant.						
	18. Der Zusammenhang mit <i>bisher Gelerntem</i> wird angesprochen.						
<b>Wirkungsorientierung</b>	19. Die Schüleräußerungen sind im Klassenraum gut <i>verstehbar</i> .						
	20. Die Lehrperson setzt am Schluss einer Unterrichtsphase Methoden ein, um den Lernerfolg zu sichern und zu kontrollieren.						
	21. Die Lehrperson setzt Feedbackmethoden ein, um den Unterricht und das Lernverhalten der Schüler/innen zu reflektieren.						
	22. Die Lehrperson unterstützt die Schülerinnen und Schüler bei der Selbstbeurteilung und Selbsteinschätzung.						
	23. Das Erreichen der Lernziele wird überprüft.						
<b>Schülerorientierung</b>	24. Die Lehrperson ermuntert Schüler/innen, eigene Fragen zu stellen und bezieht diese in den Unterricht ein.						
	25. Die Lehrperson greift Beiträge von Schüler/innen im weiteren Verlauf des Unterrichts auf (z.B. als Beispiel für einen Lösungsweg).						
	26. Die Schülerinnen und Schüler erhalten differenzierte Rückmeldungen zu ihren individuellen Beiträgen und Leistungen.						
	27. Die Schüler/innen haben Gelegenheit, eigene Antworten zu finden, bevor sie zur Antwort aufgerufen werden (z.B. Zeit zum individuellen Überlegen, Zeit für eine Partneraustauschphase).						

1 = trifft nicht zu 2 = trifft eher nicht zu 3 = trifft eher zu 4 = trifft voll zu 0 = nicht beobachtbar

Erklärung zur Unterscheidung von 1 = trifft nicht zu und 0 = nicht beobachtbar:

1 = *vermisste Praxis*: aus Sicht des Beobachtenden wäre hier eine stärkere Ausprägung des Gütekriteriums notwendig  
 0 = *nicht beobachtbare Praxis*: die beobachtete Unterrichtssequenz verlangt nicht das betreffende Gütekriterium

		1	2	3	4	0	Anmerkungen	
Aktives Lernen	28.	Die Schülerinnen und Schüler <i>gestalten</i> den Unterricht aktiv mit (z.B. stellen von sich aus Fragen, machen Vorschläge, bringen eigene Meinungen ein).						
	29.	Der Unterricht enthält Angebote für selbstreguliertes und selbständiges Lernen.						
	30.	Die Schüler/innen werden dazu angeregt oder angeleitet, den eigenen Lernprozess und/oder die eigenen Lernstrategien zu reflektieren.						
	31.	Der Unterricht eröffnet <i>Freiräume</i> (statt Engführung, Fixierung auf eine richtige Antwort).						
	32.	Die Schüler/innen bearbeiten Aufgaben, die problemlösendes und entdeckendes Lernen fördern.						
	33.	Sprachlicher Input wird <i>nicht-sprachlich</i> angereichert (z.B. visuell, szenisch, Anschauungsobjekte, Experimente).						
	Üben	34.	Es finden Übungsphasen statt.					
35.		Es werden Aufgaben gestellt, die eine Anwendung des Gelernten auf neue Fragestellungen verlangen.						
Umgang mit Heterogenität	Der Unterricht berücksichtigt die besonderen Lernvoraussetzungen von <b>Schüler/innen mit unterschiedlichem Lernpotenzial</b> ...							
	36.	• durch unterschiedliche Lernziele.						
	37.	• durch Phasen, in denen in individuellem Tempo gelernt werden kann.						
	38.	• durch Aufgaben mit unterschiedlichen Schwierigkeitsgraden.						
	39.	• durch differenziertes Lern- und Arbeitsmaterial						
	Der Unterricht berücksichtigt die unterschiedlichen Voraussetzungen von <b>Schüler/innen verschiedener Sprachherkunft</b> ...							
	40.	• durch Thematisierung der Sprachherkunft.						
41.	• durch differenzierte Aufgabenstellungen, Lern- und Arbeitsmaterial.							
Variation von Methoden und Sozialformen	42.	Die Unterrichtsmethoden werden zielorientiert eingesetzt.						Begründung der Einschätzung:
	43.	Die Sozialformen werden so eingesetzt, dass sie den Zielen des Unterrichts entsprechen.						
	<b>Unterrichtsgespräch mit der gesamten Klasse</b> (Lehrgangsförmiger Unterricht, Plenarunterricht)		bis 25%	bis 50%	bis 75%	> 75%	0	
	44.	Der Prozentanteil der in das Unterrichtsgeschehen einbezogenen Schüler/innen beträgt in etwa .....						
	45.	Der Schüler/innen-Anteil an der gesamten Sprechzeit beträgt in etwa .....						
	<b>Einzel-, Partner- und Gruppenarbeit</b>		1	2	3	4	0	
	46.	Die Arbeitsphase ist gut vorbereitet.						
	47.	Die Schüler sind mit Regeln und Prozeduren vertraut.						
	48.	Die Lehrperson lässt die Schüler/innen selbstständig arbeiten.						
	49.	Der Ertrag der Arbeit wird präsentiert.						
50.	Der Ertrag der Gruppenarbeit wird gesichert.							

1 = trifft nicht zu 2 = trifft eher nicht zu 3 = trifft eher zu 4 = trifft voll zu 0 = nicht beobachtbar

Ankreuzen (ggf. mehrfach), was im Unterricht beobachtet wurde:

Realisierte Sozialformen:	<input type="checkbox"/>	Plenumsunterricht	<input type="checkbox"/>	Gruppenarbeit	<input type="checkbox"/>	Partnerarbeit	<input type="checkbox"/>	Einzelarbeit
Mediennutzung:	<input type="checkbox"/>	Internet, Email	<input type="checkbox"/>	PC-Programme	<input type="checkbox"/>	Audiovisuelle Medien	<input type="checkbox"/>	Andere:

Instrument L03 a

## Auswertungshilfe zum Unterrichtsbeobachtungsbogen

Module für kollegiale Unterrichtshospitationen: Beispiele und Indikatoren, mit denen die Qualitätskriterien des Unterrichtsbeobachtungsbogen fassbar gemacht werden können

		Indikatoren / Beispiele	
1	Klassenführung	1. Die Unterrichtszeit wird effizient genutzt (Pünktlichkeit, kein Leerlauf, Material liegt bereit, reibungslose Übergänge).	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Pünktlichkeit (Lehrkraft und Schüler/innen)</li> <li>+ Klasse macht beim Betreten einen gepflegten und aufgeräumten Eindruck.</li> <li>+ Material liegt übersichtlich bereit. Benötigte Geräte sind einsatzbereit.</li> <li>+ gleitende Übergänge</li> <li>+ Unterrichtsablauf lässt auf ein funktionierendes Regelsystem schließen.</li> <li>+ Regeln sind visualisiert (z.B. Poster etc.).</li> <li>+ Auslagerung von „Administrativa“ und Organisationskram.</li> <li>+ Fest geregelte Klassendienste</li> <li>- Leerlauf</li> <li>- unnötiger Zeitverlust</li> </ul>
		2. Die Lehrkraft hat den Überblick über Schüler/innen-Aktivitäten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Körperhaltung im Raum signalisiert, dass der Lehrkraft nichts entgeht.</li> <li>+ geschickte Raumpositionierung</li> <li>+ Blick für alle wesentlichen Schüler/innen-Aktivitäten.</li> </ul>
		3. Die Unterrichtsabläufe werden durch Rituale unterstützt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Unterstützung der Unterrichtsabläufe durch ritualisiert ablaufende Handlungen und Prozeduren, gesteuert durch Symbole, Gesten, Blickverhalten, aber auch Worte (z.B. Begrüssung, Ruhezeichen, Feedback, Hausaufgabenstellung, Verabschiedung).</li> <li>+ Es gibt gemeinsam vereinbarte, von den Lehrpersonen und Schüler/innen eingehaltene Regeln und Rituale (Lautstärke, Herumlaufen usw.), die z.B. auf einem Plakat im Klassenzimmer deutlich gemacht werden.</li> <li>+ Schüler/innen räumen ohne Aufforderung auf (z.B. Material wird nach Benutzung unaufgefordert an seinen Platz zurückgebracht).</li> </ul>
		4. Der Unterricht ist störungsfrei.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Wenig Störungen</li> <li>+ Ruhige und konzentrierte Arbeitsatmosphäre.</li> <li>+ Lärmpegel entspricht der Lern- und Arbeitsform.</li> <li>+ Schüler/innen nehmen beim Lernen Rücksicht aufeinander.</li> <li>+ Schüler/innen gehen behutsam mit den Materialien um.</li> <li>- Der Unterrichtsfluss wird aufgrund externer Ereignisse unterbrochen, insbesondere durch Störverhalten von Schüler/innen.</li> </ul>
		5. WENN Störungen vorkommen, geht die Lehrperson angemessen und effektiv damit um.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Bei minimalen Störungen: ignorieren oder diskrete Unterbindung.</li> <li>+ Bei Störungen, die den Unterrichtsfluss beeinträchtigen: rasche, undramatische, diskrete und beiläufige Beendigung des Störverhaltens (durch Lehrperson und Schüler/innen).</li> <li>+ Bei schwer wiegenden Störungen: aufgreifen und thematisieren.</li> <li>+ Regelung von Disziplin Konflikten ausserhalb der Stunde.</li> <li>+ Schüler/innen ermahnen sich selbst, vereinbarte Regeln einzuhalten.</li> <li>- Überreaktion, ungünstiges Timing</li> </ul>
2	Lernförderliches Klima	6. Der Umgangston zwischen Lehrkraft und Schüler/innen ist wertschätzend und respektvoll.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Umgangston ist durch Höflichkeit und Respekt gekennzeichnet.</li> <li>+ freundliche Anrede</li> <li>+ Lehrkraft geht auf persönliche und private Belange von Schüler/innen ein.</li> <li>+ Nonverbaler Ausdruck von Sympathie und Herzlichkeit (z.B. ermutigendes Auf-die-Schulter-klopfen).</li> <li>+ Lehrperson lässt Schüler/innen ausreden, nimmt Vorschläge ernst.</li> <li>+ Mädchen und Knaben erhalten die gleiche Aufmerksamkeit, sowohl quantitativ wie qualitativ (Meinungen werden eingefordert und ernst genommen, keine Konzentration auf eine Gruppe aus disziplinarischen Gründen).</li> <li>- Äusserungen oder Gesten (z.B. wegwerfender Handbewegung), die auf mangelnde Wertschätzung schliessen lassen: Ironie, Spott, Flüchen, Schimpfen, Verächtlichkeiten, Sarkasmus.</li> <li>- Diskriminierung von Schüler/innen wegen geringer Leistungen: z.B. nicht beachten, nicht eingehen auf ernstgemeinte Schülerbeiträge, Bevorzugung der guten Schüler/innen.</li> </ul>
		7. Die Lernatmosphäre ist entspannt und angstfrei (es wird auch mal gelacht).	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Es wird auch mal gelacht, gescherzt.</li> <li>+ Humorvolle Reaktion auf kritische Ereignisse oder Störungen.</li> <li>+ Lehrperson verwendet originelle, lustige Beispiele.</li> <li>+ Lehrperson nimmt sich selbst nicht 100%-ig ernst.</li> <li>+ Es gibt Erholungs- und Entspannungspausen.</li> <li>+ Die Lehrperson fördert das gegenseitige Zuhören unter den Schüler/innen.</li> <li>- Im Unterricht gibt es „nichts zu lachen“, gespannte Atmosphäre.</li> <li>- Aggressives Verhalten einzelner Schüler/innen gegeneinander.</li> <li>- Schüler/innen beschimpfen oder beleidigen einander.</li> <li>- Rivalitäten und Machtkämpfe zwischen Schüler/innen-Gruppen.</li> </ul>
		8. Die Lehrkraft geht mit Fehlern von Schüler/innen verständnisvoll um (positive Fehlerkultur, keine Beschämung).	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Schüler/innen sind „mutig“: riskieren, dass ihre Äusserung falsch ist.</li> <li>+ Lehrperson thematisiert den Wert von Fehlern.</li> <li>- Lehrperson reagiert auf Fehler mit negativem Feedback, Missbilligung (verbal oder nonverbal).</li> <li>- Schüler/innen reagieren auf Fehler anderer Schüler/innen mit Lachen, Hohn, Spott.</li> <li>- Schüler/innen sind nach Korrektur ihrer Fehler sichtlich verlegen, betroffen, beschämt.</li> </ul>
		9. Die Lehrkraft geht mit Fehlern von Schüler/innen so um, dass sie eine Lernchance darstellen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Schüler/innen erfahren nicht nur, DASS etwas falsch ist, sondern WARUM.</li> <li>+ Lehrperson gibt Hinweise, die das Verständnis fördern.</li> <li>+ Schüler/innen erhalten die Chance, ihre Fehler selbst zu korrigieren.</li> <li>+ Lehrperson gibt nach unvollständigen, inkorrekten oder kursorischen Antworten von Schüler/innen Gelegenheit zur Verbesserung („Wartezeit 2“).</li> <li>- Fehler von Schüler/innen werden ignoriert, fehlerhafte Äusserungen abgewiegelt.</li> </ul>
		10. Das Unterrichtstempo ist angemessen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Ruhige, nicht hektische Lern- und Arbeitsatmosphäre.</li> <li>+ Unbeantwortete Fragen werden sofort an andere Schüler/innen weitergereicht.</li> <li>- Anzeichen offenkundiger Unter- oder Überforderung.</li> </ul>

③ Motivierung	11.	Es gibt Verknüpfungen mit Inhalten anderer Fächer.	+ + + +	Es werden ausdrücklich Querverbindungen zu Inhalten, Begriffen oder Fragestellungen anderer Schulfächer hergestellt. Es wird klargestellt, dass man ein und denselben Gegenstand aus der Perspektive unterschiedlicher Fächer betrachten kann und soll.
	12.	Die Lehrperson bezieht den Erfahrungshorizont und die Interessen der Schüler/innen in den Unterricht mit ein.	+ + +	Beispiele und Aufgaben knüpfen an den Erfahrungskontext bzw. den Lebenshorizont der Schüler/innen an. Es wird thematisiert, dass und warum der Unterrichtsstoff auch im Alltag nützlich, wichtig, funktional oder anwendbar ist. Anknüpfung an Interessen und außerschulischen Aktivitäten.
	13.	Die Aufgaben sind abwechslungsreich (nicht monoton, repetitiv).	+ + + + + + - -	Offene Lernaufgaben, die mehrere Lösungswege erlauben. Aufgaben, die Neugier und Überraschung zu wecken scheinen. Mehrzahl der Schüler/innen ist aktiv bei der Sache, "on-task". Abwechslung von aktiven Lernphasen und erholsamen Pausen. Konzentrationsübungen, Warming-ups und Cooling-downs. Aufgaben sind monoton, repetitiv, erfordern mechanische Routinen. Schüler/innen sind erkennbar lustlos, gähnen, „off-task“.
	14.	Medien und Material regen die Aufmerksamkeit der Schüler/innen an.	+ +	Es werden (je nach Fach und Lernziel) unterschiedliche Medien, Text- und Materialsorten verwendet. Der Medieneinsatz dient den Unterrichtszielen.
④ Klarheit	15.	Die Unterrichtsziele werden ausdrücklich thematisiert.	+ + + + +	Die Unterrichtsziele der Stunde werden angesprochen (nicht notwendigerweise zu Beginn der Stunde). Die Lehrperson verdeutlicht beim Erteilen der Aufgaben, was die Schüler/innen lernen sollen und wie dies mit dem bisher Gelernten zusammenhängt. Die Schüler/innen zeigen, dass ihnen die Themenstellung der Stunde, die Zielsetzungen und Leistungserwartungen klar sind. Den Schüler/innen wird erklärt, was genau sie lernen sollen. Die Erwartungen an die Schüler/innen sind transparent.
	16.	Der Verlauf des Unterrichts ist inhaltlich schlüssig (sachlogisch, sinnvolle Verknüpfung, roter Faden).	+ + + + + - -	Die Lehrperson gibt zu Stundenbeginn einen Überblick über den Stundenverlauf (oder am Ende der Stunde einen zusammenfassenden Rückblick). Es ist ein roter Faden erkennbar, der sich durch die Stunde zieht. Überblicke, Strukturierungshilfen und zusammenfassende Rückblicke („Reviews“) stützen die inhaltliche Stimmigkeit. Die Abfolge der Lernschritte ist (bezogen auf die Inhalte und die Lernvoraussetzungen der Schüler/innen) verständlich und nachvollziehbar. Wichtige Schlüsselstellen der Stunde werden deutlich: Teilergebnisse werden einprägsam und weiterführend gesichert. Unterbrechung des Unterrichtsflusses durch irrelevante Kommentare. Dysfunktionales Abschweifen, Verzetteln.
	17.	Die Lehrperson formuliert ihre Arbeitsaufträge und Erklärungen angemessen, klar und prägnant.	+ + + + + + + + + - - - -	Die Arbeitsaufträge und Arbeitsformen der Stunde sind den Schüler/innen klar. Die Schüler/innen wissen, was sie zu tun haben. Die Lehrperson formuliert die Aufgaben in verständlicher Sprache und eindeutiger Form (z. B. anhand anschaulicher Beispiele). Die Lehrperson vergewissert sich, ob Arbeitsanleitungen und Erklärungen von den Schüler/innen verstanden werden. Klare, unmissverständliche, eindeutige Angaben und Anweisungen. Schüler/innen wissen bei der Unterrichtsarbeit jederzeit, was ihre Aufgabenstellung ist. Bei Unklarheiten werden Rückfragen gestellt. Angemessene Aussprache, Rhetorik und Diktion. Starker Dialekt oder Regiolekt. Marotten, Manierismen, Sprechverzögerungen („ähmm“). Unsicherheits- und Vagheitsausdrücke („sozusagen“, „irgendwie“). Inkorrekte oder unsichere Grammatik und Begriffe.
	18.	Der Zusammenhang mit <i>bisher Gelerntem</i> wird angesprochen.	+ + +	Explizites Ansprechen von bereits Gelerntem. Ausdrückliches Anknüpfen an Vorkenntnisse. Hinweis auf vergangenen Unterrichtsstoff.
	19.	Die Äußerungen der Schüler/innen sind im Klassenraum gut <i>verstehbar</i> .	+ -	Die Äußerungen der Schüler/innen sind im gesamten Klassenraum mühelos verstehbar. Nachfragen („Wie bitte?“) oder Missverständnisse lassen auf mangelnde akustische Verstehbarkeit schliessen.

IQES online Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen

5	Wirkungsorientierung	20. Die Lehrperson setzt am Schluss einer Unterrichtsphase Methoden ein, um den Lernerfolg zu sichern und zu kontrollieren.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Die Schüler/innen reflektieren bzw. erörtern, ob die Unterrichtsziele erreicht wurden. Die Lerninhalte und Lernergebnisse werden von den Schüler/innen zusammengefasst und festgehalten.</li> <li>+ Die Lehrperson prüft und/oder bewertet, ob die Ziele der Unterrichtsstunde erreicht wurden.</li> <li>+ An Pinnwänden werden Arbeitsergebnisse präsentiert.</li> <li>+ Die Arbeitsergebnisse werden in ästhetisch ansprechender Form gezeigt (Plakate mit Visualisierungen etc.).</li> <li>+ Es werden am Schluss einer Unterrichtsphase verschiedene Kurzformen eingesetzt, um Lernergebnisse bewusst zu machen, zu kontrollieren, nochmals anzuwenden und zu üben.</li> </ul>
		21. Die Lehrperson setzt Feedbackmethoden ein, um den Unterricht und das Lernverhalten der Schüler/innen zu reflektieren.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Die Lehrperson holt gezielte Rückmeldungen von den Schüler/innen ein, um die Zusammenhänge zwischen Unterrichtsstoff, angewandter Methode, eigenem Verhalten, Motivation, Interessiertheit und Lernverhalten der Schüler/innen zu erkennen.</li> <li>+ Schüler/innen werden danach gefragt, was förderlich und was hinderlich ist für ihr Lernen.</li> <li>+ Die Lehrperson bespricht die Feedbackergebnisse mit den Schüler/innen.</li> <li>+ Schülerfeedback führt zu für die Schüler/innen feststellbaren Konsequenzen.</li> </ul>
		22. Die Lehrperson unterstützt die Schüler/innen bei der Selbstbeurteilung und Selbsteinschätzung.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Die Lehrperson hat genügend Zeit für Selbstreflexion eingeplant.</li> <li>+ Die Lehrperson bietet konkrete Fragestellungen für eine zielgerichtete Selbsteinschätzung.</li> <li>+ Die Lehrperson stellt Instrumente für die Selbstevaluation und Selbstbeurteilung durch die Schüler/innen und die kollegiale Fremdeinschätzung durch Mitschüler/innen zur Verfügung.</li> <li>+ Materialien erlauben eine Kontrolle des Lernerfolgs, allein oder im Tandem.</li> </ul>
		23. Das Erreichen der Lernziele wird überprüft.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Die Lehrperson bespricht Leistungserwartungen und Lernziele mit den Schüler/innen.</li> <li>+ Schüler/innen-Feedback wird genutzt, um Leistungserwartungen zu korrigieren.</li> <li>+ Schüler/innen-Vorschläge zur Leistungskontrolle werden aufgenommen.</li> <li>+ Übungsleistungen der Schüler/innen werden anerkannt.</li> <li>+ Hausaufgaben werden kontrolliert und gewürdigt.</li> <li>+ Leistungsrückmeldungen erfolgen zügig und differenziert.</li> <li>+ Die Leistungsrückmeldungen erfolgen in klaren, insbesondere für die leistungsschwächeren Schüler nachvollziehbaren Worten.</li> <li>+ Es kommen verschiedene Formen der Leistungskontrolle zum Einsatz.</li> <li>+ Es wird erläutert, welche Form wofür taugt.</li> <li>+ Prüfungen und Tests werden vorher angekündigt.</li> </ul>

6	Orientierung an den Schüler/innen	24. Die Lehrperson ermuntert Schüler/innen, eigene Fragen zu stellen und bezieht diese in den Unterricht ein.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Die Lehrperson fordert die Schüler/innen auf, Fragen zu stellen.</li> <li>+ Die Lehrperson reagiert positiv und interessiert auf Fragen aus der Klasse.</li> <li>+ Die Lehrperson würdigt besondere Leistungen und Beiträge von Schüler/innen.</li> <li>+ Zurückhaltende Schüler/innen werden ermutigt sich aktiv einzubringen.</li> <li>+ Die Lehrperson kommt im Laufe der Unterrichtsstunde auf die Frage zurück, sofern die sofortige Beantwortung nicht angemessen ist.</li> <li>- Die Lehrperson reagiert ungeduldig auf Fragen von Schüler/innen.</li> <li>- Die Lehrperson gibt keine präzise Antwort oder vergisst im Laufe der Unterrichtsstunde darauf zurück zu kommen.</li> </ul>
		25. Die Lehrperson greift Beiträge von Schüler/innen im weiteren Verlauf des Unterrichts auf (z.B. als Beispiel für einen Lösungsweg).	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Die Lehrperson bezieht sich auf Beiträge, Vorerfahrungen und Alltagsvorstellungen der Schüler/innen, entwickelt diese weiter und kontrastiert sie.</li> <li>+ Im Unterricht wird gezielt die Erlebniswelt von Knaben und Mädchen angesprochen (z.B. Unterrichtsinhalte, Identifikationsfiguren).</li> <li>+ Die Lehrperson greift verschiedene Beiträge von Schüler/innen auf und thematisiert anhand derer unterschiedliche Lösungswege.</li> <li>+ Schüler/innen können ihre fachlichen und überfachlichen Interessen einbringen und weiterentwickeln.</li> <li>+ Die Schüler/innen präsentieren eigene Arbeitsergebnisse oder Erfahrungen vor der Klasse.</li> </ul>
		26. Die Schüler/innen erhalten differenzierte Rückmeldungen zu ihren individuellen Beiträgen und Leistungen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Schüler/innen erhalten von der Lehrperson Rückmeldungen zu ihren Beiträgen.</li> <li>+ Die Rückmeldungen sind informativ (mehr als nur „stimmt“).</li> <li>+ Die Rückmeldungen sind gut dosiert.</li> <li>+ Schüler/innen geben einander Rückmeldungen zum Lernfortschritt und zu Lernschwierigkeiten.</li> <li>- Inflationäres oder floskelhaftes Feedback (z.B. ritualisiertes „ok“).</li> </ul>
		27. Die Schüler/innen haben Gelegenheit, eigene Antworten zu finden, bevor sie zur Antwort aufgerufen werden (z.B. Zeit zum individuellen Überlegen, Zeit für eine Partneraustauschphase).	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Die Lehrperson räumt nach ihrer Frage eine den Schüler/innen angepasste Wartezeit für die Antwort ein (Faustregel für Wartezeit: mehr als 3 Sek.).</li> <li>+ Die Lehrperson gibt Gelegenheit, sich über mögliche Antworten mit dem Banknachbarn/der Banknachbarin auszutauschen.</li> <li>+ Die Lehrperson lässt nach einer unvollständigen oder auf andere Weise verbesserbaren Schüler/innen-Antwort Zeit zum Ergänzen, Korrigieren oder Verbessern ("Wartezeit 2") und gibt damit zu erkennen, dass sie dem Schüler / der Schülerin eine Verbesserung zutraut und sie von ihm/ihr erwartet.</li> </ul>

<b>Aktives Lernen</b>	7	28. Die Schülerinnen und Schüler gestalten den Unterricht aktiv mit.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Die Schüler/innen stellen von sich aus Fragen, machen Vorschläge, äussern Interesse oder Kritik.</li> <li>+ Im Unterricht arbeiten alle Schüler/innen mit.</li> <li>+ Die Schüler/innen zeigen Interesse an den Lerninhalten.</li> <li>+ Es werden auch Schüler/innen einbezogen, die sich nicht melden.</li> <li>+ Die Lehrperson fördert durch persönliche Ansprache oder Zuwendung die aktive Teilnahme aller Schüler/innen.</li> <li>+ Die Lehrperson nutzt aktivierende Gesprächsformen. Sie sorgt dafür, dass Schüler/innen miteinander ins Gespräch kommen.</li> <li>+ Lehraktivitäten (wie Tafelanschrieb, Geräte) sind an die Schüler/innen delegiert.</li> <li>+ Schüler/innen übernehmen Lehrer/innenrolle (z.B. Tutor/in).</li> <li>+ Schüler/innen rufen sich im Unterricht gegenseitig auf, beziehen sich aufeinander, stellen einander Fragen.</li> <li>+ Schüler/innen beziehen persönlich Stellung.</li> </ul>
		29. Der Unterricht enthält Angebote für selbstreguliertes und selbständiges Lernen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Die Lehrperson lässt die Schüler/innen den Lernprozess oder Teile davon selbst planen und verwirklichen.</li> <li>+ Die Schüler/innen arbeiten selbstständig an (unterschiedlichen) Aufgaben. Sie kontrollieren und korrigieren selbstständig ihre Arbeitsergebnisse.</li> <li>+ Die Schüler/innen arbeiten nach Tages- oder Wochenplänen.</li> <li>+ Die Schüler/innen suchen verschiedene Lösungswege und stellen sie vor.</li> <li>+ Die Schüler/innen referieren und präsentieren ihre Arbeitsergebnisse (in längeren Zusammenhängen ohne Unterbrechung).</li> <li>+ Schüler/innen werden zum Einsatz von Strategien aufgefordert (Abfolge von Aktivitäten, die absichtlich und planvoll eingesetzt werden):                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lehrperson fragt nach kognitiven Lernstrategien (wie man Informationen aufnimmt, speichert, abrufft und anwendet).</li> <li>• LP fragt nach metakognitiven Lernstrategien (wie man den Lernprozess plant, überwacht, reguliert und kontrolliert).</li> <li>• LP fragt nach Stützstrategien (wie man den Lernfortschritt durch interne (Selbstmotivierung) und externe Ressourcen (Arbeitsplatzgestaltung, Kooperation, Zeitmanagement) steuert.</li> </ul> </li> <li>+ Lehrperson beschreibt Lern-, Lese- oder Gedächtnisstrategien oder demonstriert ihren Einsatz, beispielsweise durch Vormachen oder lautes Denken.</li> </ul>
		30. Die Schüler/innen werden dazu angeregt oder angeleitet, den eigenen Lernprozess und/oder die eigenen Lernstrategien zu reflektieren.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Die Lehrperson stellt lernprozessorientierte Fragen (Was ist dir leicht gefallen zu lernen? Was schwieriger? Was hat Spass gemacht zu lernen? Was nicht, und warum? Was hat dir geholfen beim Lernen? Was für Schlüsse ziehst du daraus?).</li> <li>+ Die Schüler/innen werden aufgefordert, das eigene Lernen zu beobachten und zu verbalisieren.</li> </ul>
		31. Der Unterricht eröffnet Freiräume (statt Engführung, Fixierung auf eine richtige Antwort).	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Lehrperson stellt offene Fragen.</li> <li>+ Lehrperson ermutigt zum Stellen von Fragen, eigenen Stellungnahmen.</li> <li>+ Aufträge oder Aufgaben erlauben eigene Entscheidungen, individuelle Lösungen („Aufgabenkultur“) und Gestaltungen.</li> <li>- Engführung auf nur eine richtige Antwort oder Aufgabenlösung.</li> <li>- Lehrperson beantwortet den Schüler/innen gestellte Fragen selbst.</li> </ul>
		32. Die Schüler/innen bearbeiten Aufgaben, die problemlösendes und entdeckendes Lernen fördern.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Die Schüler/innen erhalten Impulse zum Erkunden, Entdecken, Experimentieren, Ausprobieren, praktischen Arbeiten usw.</li> <li>+ Die Aufgaben sind herausfordernd, aber mit den Ressourcen der Schüler/innen bewältigbar.</li> <li>+ Die Aufgaben haben einen erkennbaren Nutzen für die Schüler/innen.</li> <li>+ Die Aufgaben können in Teilschritten bearbeitet werden mit unmittelbarer Rückmeldung.</li> </ul>
		33. Sprachlicher Input wird nicht-sprachlich angereichert (z.B. visuell, szenisch, Anschauungsobjekte, Experimente).	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Verknüpfung mit visuellen Repräsentationen, wie z.B. Mind Map.</li> <li>+ Handelnder Umgang mit greifbaren Modellen, Anschauungsobjekten.</li> <li>+ Einbau körperlicher Bewegung, Kinästhetik, szenisches Lernen.</li> </ul>

<b>Üben</b>	8	34. Es finden Übungsphasen statt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Es gibt Arbeitsschritte, in denen das Gelernte eingeübt wird, z.B. Spiele, gegenseitiger Austausch in Zweiergruppen, schriftliches Festhalten.</li> <li>+ Es wird in kurzen wiederkehrenden Übungsphasen geübt.</li> <li>+ Die für die Übungsaufgaben zur Verfügung gestellte Zeit ist ausreichend.</li> </ul>
		35. Es werden Aufgaben gestellt, die eine Anwendung des Gelernten auf neue Fragestellungen verlangen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Die Aufgabe kann nur gelöst werden mit Hilfe des vorgängig Gelernten (Wissen, Fertigkeit, Verhalten).</li> <li>+ Die Schüler/innen verknüpfen die Unterrichtsinhalte mit Vorerfahrungen und/oder weiterführenden Fragestellungen.</li> <li>+ Schüler/innen haben die Übungsaufgaben verstanden.</li> <li>+ Wenn sie nicht verstanden haben, was/wie sie üben sollen, wenden sie sich an Mitschüler/innen oder an die Lehrperson.</li> <li>+ Die Übungsmaterialien sind ansprechend, übersichtlich und sich selbst erklärend.</li> <li>+ Die Lehrperson beobachtet die Übungen und gibt allenfalls fachliche Hilfestellungen.</li> </ul>

9	Der Unterricht berücksichtigt die besonderen Lernvoraussetzungen von <b>Schüler/innen mit unterschiedlichem Lernpotenzial</b> :							
	36.	• durch unterschiedliche Lernziele.	+	Die Lernziele sind auf Lernstand und Lernpotential der Schüler/innen abgestimmt. Die Lehrperson macht allen Lernenden die für sie geltenden Leistungserwartungen transparent und hilft, diese nachzuvollziehen. Schüler/innen mit besonderem Förderbedarf arbeiten mit einem Förderplan mit eigenen Lernzielen, die den Beteiligten bekannt sind.				
	37.	• durch Phasen, in denen in individuellem Tempo gelernt werden kann	+	Schüler/innen arbeiten individuell an unterschiedlichen Aufgaben und kommen im Rahmen ihrer Möglichkeiten gut voran. Alle, insbesondere auch leistungsschwächere Schüler/innen werden angehalten, ihren individuellen Lernfortschritt zu reflektieren (Metakognition). Langsamere Schüler haben ausreichend Zeit, um ihre Aufgaben zu erledigen. Schüler/innen mit motorischen oder affektiven Problemen können eine „Auszeit“ nehmen (z.B. Bewegungspausen, spezielle „Konzentrationsinseln“). Leistungsstarke Schüler/innen haben die Möglichkeit, sich nach Absprache mit dem Lehrer aus Routineaufgaben auszuklinken und an eigenen Schwerpunkten zu arbeiten. Stärkere Schüler/innen, die bereits mit ihren Aufgaben fertig sind, unterstützen schwächere beim Lernen.				
	38.	• durch Aufgaben mit unterschiedlichen Schwierigkeitsgraden.	+	Für schwächere, mittlere und stärkere Schüler/innen stehen Aufgaben mit unterschiedlichem Schwierigkeitsgrad zur Verfügung. Schüler/innen sind über den Schwierigkeitsgrad der gestellten Aufgaben informiert oder arbeiten mit Lernmaterialien, die so gestaltet sind, dass sie ihren Schwierigkeitsgrad selbst abschätzen können. Der Schwierigkeitsgrad der Anforderungen und Aufgabenstellungen erscheint angemessen. Die Aufgaben sind so formuliert, dass sie dem Leistungsvermögen der Schüler/innen angemessen sind (enge oder weite Aufgabenführung).				
	39.	• durch differenziertes Lern- und Arbeitsmaterial.	+	Unterschiedliche Lehrbücher, Lernmaterialien und Arbeitshilfen stehen je nach Thema, Interessenschwerpunkten und Leistungsvermögen zur Verfügung. Es gibt zusätzliche Hilfen für Schüler/innen mit Lernschwierigkeiten. Es gibt zusätzliche Lernmaterialien und Lernprojekte für besonders begabte Schüler/innen.				
	Der Unterricht berücksichtigt die unterschiedlichen Voraussetzungen von <b>Schüler/innen verschiedener Sprachherkunft</b> :							
	40.	• durch Thematisierung der Sprachherkunft.	+	Bei Schüler/innen mit nichtdeutscher Muttersprache wird die Herkunftssprache immer wieder angesprochen (z.B. Begriffe in verschiedenen Sprachen, Gemeinsamkeiten und Unterschiede in Redewendungen, Verwendung von Personennamen, Bezeichnungen etc. aus der jeweiligen Herkunftssprache).				
41.	• durch differenzierte Aufgabenstellungen, Lern- & Arbeitsmat.	+	Schüler/innen mit nichtdeutscher Muttersprache erhalten zusätzliche Unterrichtsangebote.					
10	42.	Die Unterrichtsmethoden werden zielorientiert eingesetzt.	+	Die gewählte Methode ist geeignet, die Unterrichtsziele zu erreichen.				
	43.	Die Sozialformen werden so eingesetzt, dass sie den Zielen des Unterrichts entsprechen.	+	Die gewählte Sozialform ist geeignet, die Unterrichtsziele zu erreichen (Plenum, Einzel-, Partner- oder Gruppenarbeit; zufällig gemischte Gruppen oder nach einem bestimmten Kriterium gebildete Gruppen).				
	<b>Unterrichtsgespräch mit der gesamten Klasse</b> (Lehrgangsförmiger Unterricht, Plenarunterricht)							
	44.	Der Prozentanteil der in das Unterrichtsgeschehen einbezogenen Schüler beträgt in etwa .....		bis 25%	bis 50%	bis 75%	> 75%	0
	45.	Der Schüleranteil an der gesamten Sprechzeit beträgt in etwa .....		bis 25%	bis 50%	bis 75%	> 75%	0
	<b>Einzel-, Partner- und Gruppenarbeit</b>							
	46.	Die Arbeitsphase ist gut vorbereitet.	+	Die Lehrperson gibt Aufgaben, bei denen Zusammenarbeit und Meinungs- bzw. Erfahrungsaustausch erforderlich sind. Die Lehrperson erklärt klar und präzise die Arbeitsabfolge. Das für die Arbeitsphase nötige Material liegt bereit. Es werden Erklärungen oder Erläuterungen nachgereicht, wobei die Gruppenarbeit unterbrochen wird.				
	47.	Die Schüler sind mit Regeln und Prozeduren vertraut.	+	Die Schüler/innen zeigen, dass sie in Partner- und Gruppenarbeit geübt sind. Die Schüler/innen brauchen keine langen Erklärungen zum Ablauf. Die Schüler/innen arbeiten selbständig. Die Schüler/innen scheinen ratlos zu sein, was wie zu tun ist, zögern oder stellen Fragen.				
	48.	Die Lehrperson lässt die Schüler/innen selbstständig arbeiten.	+	Die Lehrperson ist präsent, reagiert aber nur wenn sie angesprochen wird oder bei Verstößen gegen die Regeln. Die Lehrperson gibt den Schüler/innen die Möglichkeit, einander zu helfen. Die Lehrperson mischt sich häufig ungefragt in die Arbeit der Schüler/innen ein.				
	49.	Der Ertrag der Arbeit wird präsentiert.	+	Gruppenergebnisse werden gemeinsam erarbeitet und präsentiert. Es ist genügend Zeit für die Präsentation eingeplant. Alle Erträge werden berücksichtigt.				
50.	Der Ertrag der Gruppenarbeit wird gesichert.	+	Der Unterricht knüpft ausdrücklich an den in der Gruppenarbeit erarbeiteten und präsentierten Ergebnissen an.					
<b>Mediennutzung:</b> Die Lehrperson fördert die intelligente Nutzung von Medien im Lernprozess.								
		+	Die Lehrperson stellt Aufgaben, die eine Nutzung von Medien (PC, Nachschlagewerke, Experimentalgeräte u. a.) bzw. Recherchen im Internet oder in der Mediothek erfordern oder nahe legen. Lernende nutzen gezielt und sachkundig Nachschlagewerke oder andere Informationsquellen (z. B. Internet) im Lernprozess. Lernende setzen Medien bei der Erarbeitung und Präsentation v. Lernergebnissen ein.					

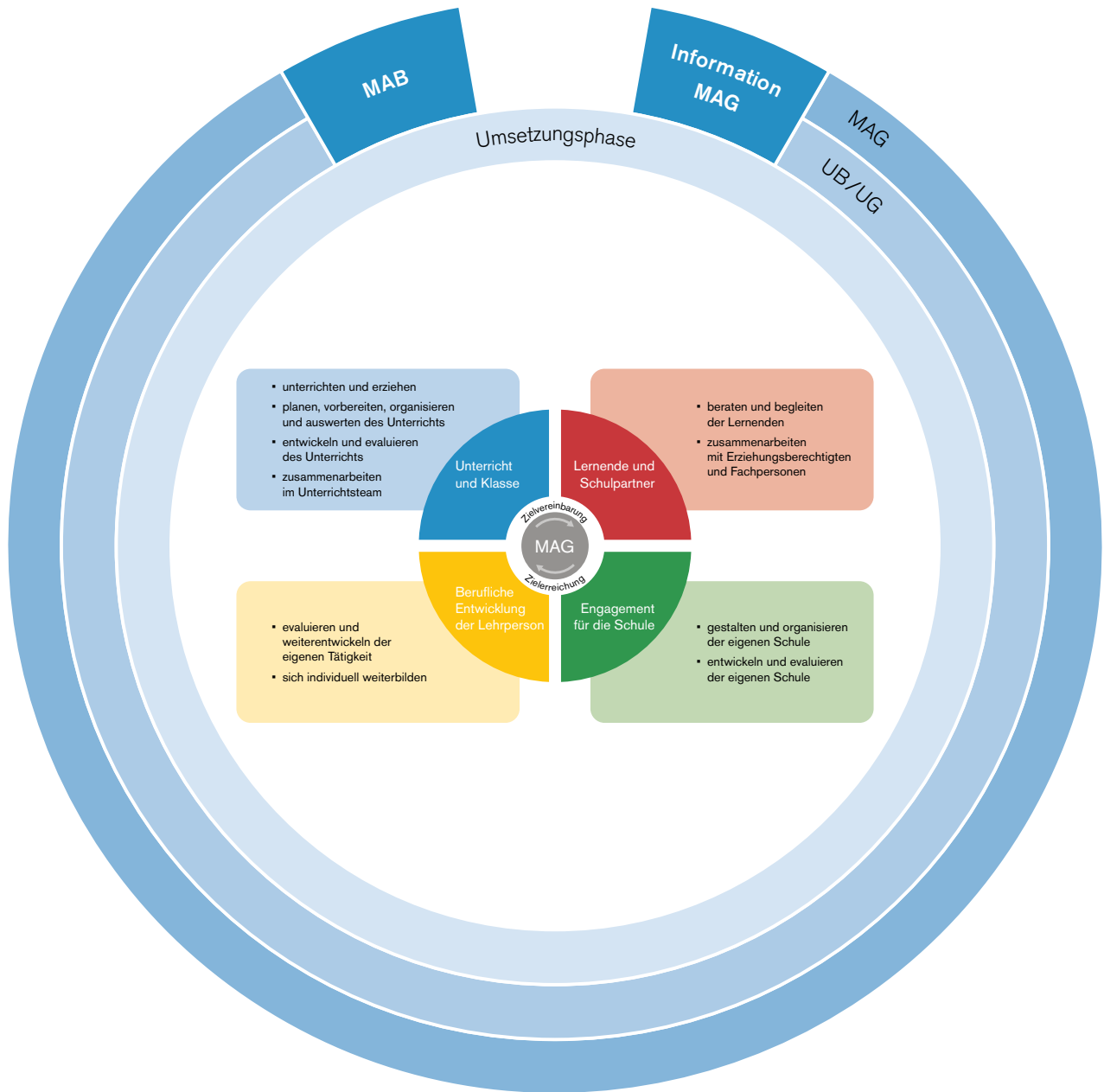


Anhang 5:

Ablauf der Förderung und Beurteilung

Turnus

Die untenstehende Darstellung zeigt einen möglichen Turnus auf. Dieser Turnus kann sich über mehrere Jahre verteilen:



Information MAG	Information über den Ablauf des MAG
MAG	Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarung
UB/UG	Unterrichtsbesuch durch Schulleitung/Unterrichtsgespräch
MAB	formelle Mitarbeiterbeurteilung (Gesamtbeurteilung)

## Ablaufschema

1	<b>Information über den Ablauf des MAG</b>	Die Schulleitung informiert, wie sie in diesem Jahr in Sachen MAG vorzugehen gedenkt resp. wie das diesjährige MAB in der Gemeinde aussieht. Sie gibt bekannt, mit welchen Personen sie in diesem Herbst ein MAG durchführen wird und bei wem sie in diesem Kalenderjahr einen Schulbesuch plant und allenfalls, welche Unterlagen sie im Vorfeld erwartet (z. B. Unterrichtsrückmeldung von Lernenden).	<b>Umsetzungsphase</b> Die Lehrperson arbeitet an der Erreichung der Zielvereinbarung, holt individuell Feedback ein, bildet sich weiter etc. Die Schulleitung führt über das ganze Jahr verteilt Mitarbeitergespräche und Unterrichtsbesuche durch.
2	<b>Unterrichtsbesuch</b>	<b>Vorbereitung:</b> Die Schulleitung meldet sich in der Regel mindestens zwei Wochen im Voraus bei der Lehrperson zum Unterrichtsbesuch an (1–2 Lektionen). <b>Durchführung:</b> Die Schulleitung beobachtet aufgrund des «Unterrichtsbeobachtungsbogens» (IOES online) und der dazugehörigen Auswertungshilfe (Beschränkung auf wenige Beobachtungspunkte). <b>Nachbearbeitung:</b> Die Schulleitung füllt den «Unterrichtsbeobachtungsbogen» aus, der als Gesprächsgrundlage dient.	
3	<b>Unterrichtsgespräch</b>	<b>Vorbereitung:</b> Innert einer Woche nach dem Unterrichtsbesuch findet ein von beiden Seiten vorbereitetes Gespräch statt. <b>Durchführung:</b> Die Lehrperson macht einleitende Bemerkungen zum besuchten Unterricht und zur Klassensituation. Die Schulleitung gibt Rückmeldungen zum Unterricht, zu welchen die Lehrperson Stellung nimmt. Es werden gemeinsam Empfehlungen zu Veränderungen, Zielperspektiven im Hinblick auf das MAG entwickelt. Die Schulleitung hält sowohl Rück- als auch Ausblick. <b>Ergebnissicherung:</b> Die Schulleitung ergänzt unter Berücksichtigung des Gesprächsergebnisses den «Unterrichtsbeobachtungsbogen», der als Grundlage für das Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarung dient.	
4	<b>Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarung MAG</b>	<b>Vorbereitung:</b> Die Lehrperson füllt den «MAG Mitarbeitergesprächsbogen mit Zielvereinbarung» als persönliche Gesprächsvorbereitung aus. Die Schulleitung erstellt einen schriftlichen Entwurf, welcher als Gesprächsgrundlage dient. <b>Durchführung:</b> Das MAG findet statt: Würdigung der Arbeit; Austausch von Übereinstimmung und Unterschieden (Selbstbild – Fremdbild); Ableiten von Konsequenzen, Rückschau auf allfälligen Schulbesuch. Die definitive Beurteilung der Arbeitsleistung und die daraus resultierenden Zielsetzungen entstehen während des Gesprächs. <b>Ergebnissicherung:</b> Die Schulleitung erstellt unter Berücksichtigung des Gesprächsergebnisses den definitiven «MAG Mitarbeitergesprächsbogen mit Zielvereinbarung», den beide Parteien unterschreiben.	
5	<b>Formelle Mitarbeiterbeurteilung MAB</b>	<b>Setzung:</b> Die Schulleitung nimmt die Gesamtbeurteilung im MAB-Bogen der Gemeinde unter Einbezug der Erkenntnisse aus dem MAG und dem Unterrichtsbesuch/-gespräch vor. <b>Eröffnung:</b> Der Lehrperson wird die Gesamtbeurteilung schriftlich eröffnet. Sie unterschreibt diese und hat die Möglichkeit, auf der letzten Seite eine Bemerkung dazu zu machen.	

### Ressourcen für Schulleitungen

Bezüglich der Führungsspanne von Schulleitungen zeigt sich in der Schweiz ein sehr heterogenes Bild.

Dabei wird teilweise auch weder beachtet, wie gross die Pensen der entsprechenden, zu führenden Lehrpersonen sind (wie viele Teilzeit- resp. Vollzeitarbeitende), noch werden Pflichtenhefte der Schulleitungen miteinander verglichen. Diese gehen gemäss Erfahrung mindestens so weit auseinander wie die unterschiedlichen Pensenberechnungsarten für Schulleitungen, sind jedoch für die Ressourcenfrage sehr mitentscheidend.

Die konkret benötigten Ressourcen für Schulleitungen hängen von vielen Faktoren ab. Vor allem jedoch müssen die Intensität der Personalförderung sowie deren Kompetenzen einbezogen werden. Der festgelegte Turnus des MAG und ob der gesamte Personalförderungs- und -beurteilungsprozess jedes Jahr durchgeführt werden muss (z.B. inkl. Schulbesuch), wirkt sich stark auf die Ressourcenfrage aus. Eine zielgerichtete, regelmässige Personalführung und -förderung bindet einiges an Ressourcen (vgl. Kapitel «Zeitlicher Aufwand», Seite 14). Die Gemeinde wird somit gefordert sein, die Schulleitungsressourcen mit dem verlangten Turnus des MAG und die Vorgaben bezüglich MAB abzustimmen und die somit benötigten Ressourcen zur Verfügung zu stellen.

© September 2012  
Departement Bildung und Kultur  
Abteilung Volksschule

[www.gl.ch](http://www.gl.ch)