

# Qualitätsmanagement

## *Q-Handbuch*

# Inhaltsverzeichnis

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Inhaltsverzeichnis .....</b>                                       | <b>2</b>  |
| <b>1 Einleitung .....</b>   | <b>3</b>  |
| <b>2 Schweizerische Alpine Mittelschule Davos .....</b>               | <b>4</b>  |
| <b>3 Qualitätskonzept .....</b>                                       | <b>5</b>  |
| <b>4 Q-Leitbild.....</b>  | <b>6</b>  |
| 4.1 Schulführung.....   | 6         |
| 4.2 Kollegiale Zusammenarbeit und Schulkultur .....                   | 6         |
| 4.3 Lehr- und Lernarrangement.....                                    | 6         |
| 4.4 Soziale Beziehungen .....   | 7         |
| 4.5 Schulorganisation und -administration .....                       | 7         |
| <b>5 Individuelle Q-Entwicklung .....</b>                             | <b>8</b>  |
| 5.1 Klassenfeedback.....  | 9         |
| 5.1.1 Ausgangslage.....   | 9         |
| 5.1.2 Organisation des Klassenfeedbacks .....                         | 9         |
| 5.2 Kollegiale Unterrichtsbesuche .....                               | 11        |
| 5.2.1 Allgemeines.....  | 11        |
| 5.2.2 Organisation kollegiale Hospitationen .....                     | 12        |
| 5.3 Schulleitungsfeedback.....  | 13        |
| 5.3.1 Ausgangslage.....   | 13        |
| 5.3.2 Organisation des Schulleitungsfeedbacks .....                   | 13        |
| 5.4 Mentorat.....   | 15        |
| 5.4.1 Auftrag und Leitideen .....                                     | 15        |
| 5.4.2 Pflichtenheft der Mentoratspersonen .....                       | 15        |
| <b>6 Steuerung der Q-Prozesse durch die Schulleitung.....</b>         | <b>17</b> |
| 6.1 Lenkung und Dokumentation der Q-Prozesse .....                    | 17        |
| 6.2 Mitarbeitergespräche.....   | 18        |
| 6.2.1 Ausgangslage und Zielsetzung .....                              | 18        |
| 6.2.2 Rahmen.....   | 18        |
| 6.2.3 Inhalt.....   | 19        |
| 6.2.4 Weitere Mitarbeitergespräche .....                              | 19        |
| 6.3 Beschwerdemanagement.....   | 20        |
| 6.3.1 Allgemeines.....  | 20        |
| 6.3.2 Beschwerdeablauf .....  | 21        |
| 6.4 Umgang mit gravierenden Q-Defiziten.....                          | 22        |
| 6.4.1 Einleitung.....   | 22        |
| 6.4.2 Inhaltliche Definition .....                                    | 22        |
| 6.4.3 Vorbeugende Massnahmen und Früherkennung.....                   | 22        |
| 6.4.4 Vorgehen im Beschwerdefall.....                                 | 23        |
| 6.4.5 Massnahmen zum Schutz vor falschen Defizitanschuldigungen ..... | 24        |
| 6.4.6 Gründe fristloser Vertragsauflösung.....                        | 24        |
| <b>7 Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung der Schule.....</b>    | <b>25</b> |

## 1 Einleitung

Wie alle Schulen der Sekundarstufe II des Kantons Graubünden wurde auch die Schweizerische Alpine Mittelschule Davos mittels einer Amtsverfügung aufgefordert, ein Qualitätsmanagement zu entwickeln:

### **Amtsverfügung vom 22. November 2012**

*„Bis am 31. Dezember 2016 haben alle Mittelschulen ein Qualitätsmanagement installiert, das sich an der Teilrevision des Mittelschulgesetzes des Jahres 2008 orientiert. Hierbei wird unter Qualitätsmanagement der Umgang mit Aspekten der Ausbildungsqualität verstanden mit dem Zweck, diese an den Bündner Mittelschulen zu sichern und weiter zu entwickeln.“*

*„Die externe Evaluation der Schule wird durch das Institut für Externe Evaluationen auf der Sekundarstufe II (IFES) durchgeführt und umfasst eine Metaevaluation des Qualitätsmanagements der Schule.“*

Vom Amt für höhere Bildung in Chur wurden dabei die folgenden thematischen Schwerpunkte vorgesehen:

- Qualitätsleitbild
- Individualfeedback für Lehrpersonen
- Individualfeedback für Schulleitungsmitglieder
- Qualitätsgruppen (z. Bsp. Hospitationsgruppen)
- Dokumentation des Qualitätsmanagements
- Verfahren bei Verstössen gegen die Q-Regeln
- Externe Evaluation

Die am 25. Juni 2013 zwischen dem Amt und der SAMD unterzeichnete Vereinbarung zeigte deutlich auf, dass die SAMD bis zum damaligen Zeitpunkt eigentlich in keinem Bereich eines Qualitätsmanagements brauchbare Unterlagen und Konzepte vorzuweisen hatte. Die Herausforderungen, die auf die SAMD bis zur externen Evaluation im Februar 2016 zukamen, waren also gross, knapp 2 ½ Jahre standen zur Verfügung.

Unter der Leitung einer Steuergruppe machten sich Lehrerschaft und Schulleitung daran, gemeinsam Konzepte, Fragebögen und Leitbilder zu entwickeln. In drei 2-tägigen Weiterbildungen und zahlreichen Sitzungen von Arbeitsgruppen entstand schliesslich das vorliegende Handbuch.

S. Gerber, Rektor und Leiter Q-Steuergruppe, August 2015

## 2 Schweizerische Alpine Mittelschule Davos

Die Schweizerische Alpine Mittelschule (SAMD), eine Stiftung der Gemeinde Davos, ist die Mittelschule für die Landschaft Davos, das hintere Prättigau und das Albulatal. Zur Schule gehört ein Internat für Knaben und Mädchen aus der Schweiz und aus dem Ausland.

Insgesamt rund 250 Schülerinnen und Schüler erhalten an der SAMD ihre Ausbildung im Gymnasium oder in der Handelsmittelschule mit Berufsmaturität und Eidgenössischem Fähigkeitszeugnis (EFZ) Kaufmann/-frau. Die Maturitäts- und Berufsmaturitätsprüfungen sind eidgenössisch anerkannt und werden von unseren eigenen Lehrern abgenommen.

Das gymnasiale Angebot der SAMD richtet sich an Interessierte aller Bereiche. Die Wahlmöglichkeiten bezüglich Schwerpunkt- und Ergänzungsfächern ermöglichen eine Akzentuierung in geistes-, natur- oder sozialwissenschaftlicher, sportlicher oder musisch-künstlerischer Richtung.

Die Handelsmittelschule vermittelt gründliche Kenntnisse in den kaufmännischen Berufsfächern, pflegt aber auch intensiv die Muttersprache und die modernen Fremdsprachen und berücksichtigt allgemein bildende Fächer.

Der Abschluss der Handelsmittelschule ermöglicht den direkten Berufseinstieg oder den prüfungsfreien Eintritt in eine Fachhochschule.

Die SAMD stellt hohe Leistungsanforderungen und schafft ein Schulklima, in dem Schülerinnen und Schüler mit Neugierde und aus Freude am Wissen gerne zur Schule gehen.

Die SAMD legt grossen Wert auf die Horizonserweiterung ihrer Schülerinnen und Schüler. Eine breitgefächerte Freifachauswahl gehört dabei ebenso zum Angebot wie Aufenthalte an Partnerschulen im Ausland und die Teilnahme an internationalen Konferenzen (EYP, EURAC) und Wettbewerben.

Besonders leistungswilligen Jugendlichen steht das Programm SAMDplus offen, welches Begabte in den Bereichen Naturwissenschaften und Technik fördert.

Das Internat der SAMD bietet mit seinem umfassenden Betreuungs- und Förderkonzept auch schulisch schwächeren Schülern die Chance, mithilfe klarer Strukturen die angestrebten Abschlüsse zu erreichen.

Die Durchmischung zwischen regionaler, nationaler und internationaler Schülerschaft ermöglicht gegenseitig neue Einsichten und die Chance, gemäss dem Leitbild der SAMD die geistige Beweglichkeit, die Kommunikations- und Teamfähigkeit sowie die sprachliche Kompetenz der Jugendlichen entscheidend zu erweitern.

An der Schweizerischen Alpinen Mittelschule kennzeichnen gegenseitiges Vertrauen, offene Information und Kommunikation das Verhältnis aller Beteiligten. Die SAMD erzieht ihre Schülerinnen und Schüler zu Toleranz und sozialer Kompetenz und bietet Hilfe bei schulischen und persönlichen Problemen.

### 3 Qualitätskonzept

- Die Schweizerische Alpine Mittelschule baut ihr Qualitätsmanagement auf der Grundlage des Modells Q2E auf (Qualität durch Evaluation und Entwicklung). Dieses Modell versteht die Qualitätsentwicklung als Schulentwicklungsprozess, wobei dem Feedback ein zentraler Stellenwert zukommt.
- Für die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung ist die Schulleitung verantwortlich. Sie setzt eine Steuergruppe ein, in der zwei Schulleitungsmitglieder und zwei Lehrpersonen gemeinsam die Massnahmen zur Qualitätssicherung planen und durchführen. Die beiden Lehrpersonen gehören im Bereich Qualitätsmanagement zur erweiterten Schulleitung und werden entsprechend entschädigt.
- Die Steuergruppe hat die Aufgabe, die konzeptionellen Grundlagen für die Qualitätsmanagement-Prozesse festzulegen, die Massnahmen in Zusammenarbeit mit der Lehrerschaft in transparenten Verfahren zu erarbeiten und an der ganzen Schule verbindlich einzuführen. Dabei geht es um die Feedbackpraxis, die Evaluationspraxis und um weitere qualitätssichernde Prozesse wie Mitarbeitergespräche, den Umgang mit Qualitätsdefiziten, das Mentorat (Begleitung von neuen Lehrpersonen) und die Qualitätsdokumentation.
- Im Zentrum der Qualitätsarbeit steht der Unterricht. Jedoch sollen auch andere Bereiche der Schule Gegenstand von Qualitätsprüfungen und entsprechender Massnahmen werden (z.B. Projektwochen, Schulveranstaltungen, Prävention, Krisenmanagement...)
- Von der Schulleitung ist zu gewährleisten, dass alle Lehrpersonen die Qualitätsverfahren gut kennen und die entsprechenden Qualitätsinstrumente einsetzen können. Die Schulleitung stellt dafür die notwendige Unterstützung sicher und fordert die verbindliche Einhaltung und Umsetzung der Massnahmen ein. Die Schulleitung ist darüber hinaus dafür verantwortlich, dass das Qualitätsmanagement als ständiger begleitender Prozess weiterentwickelt wird.

## 4 Q-Leitbild

### 4.1 Schulführung

1. Die Lehrpersonen werden in zentrale Entscheidungsprozesse, die die Schule und ihre Entwicklung betreffen, miteinbezogen.
2. Die Grundhaltung der Schulleitung gegenüber den Mitarbeitenden und Schülerinnen und Schülern ist geprägt von Vertrauen, Wertschätzung und Respekt.
3. Zwischen den Mitarbeitenden und der Schulleitung besteht eine offene und transparente Kommunikations- und Feedbackkultur.
4. Die Schulleitung verfügt über eine reflektierte Vorstellung der Schul- und Personalentwicklung und vertritt diese gegen innen und aussen authentisch und situationsgerecht.

### 4.2 Kollegiale Zusammenarbeit und Schulkultur

5. Alle Angehörigen der Schule identifizieren sich mit ihrem Betrieb und zeigen Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen.
6. Wir bieten fächer- und fakultätsübergreifenden Austausch und Auseinandersetzung im Kollegium und im Unterricht (z.B. Themenwochen/Projektwochen, gemeinsame Fachschaftssitzungen).
7. Die Lehrkräfte pflegen Austausch und gegenseitige Unterstützung in fachlichen und pädagogisch-didaktischen Fragen des Unterrichts, z.B. im Rahmen gegenseitiger Unterrichtsbesuche.
8. Alle Angehörigen der Schule halten sich in Fragen administrativer Abläufe an den Instanzenweg. Sie respektieren die Formen des zwischenmenschlichen Umgangs.
9. Aufträge und Aufgaben stimmen mit den Entscheidungskompetenzen überein (z.B. Klassenlehreramt).

### 4.3 Lehr- und Lernarrangement

10. Wir unterstützen unsere Schülerinnen und Schüler im Bestreben, komplexe Zusammenhänge zu erkennen, analytisch zu denken und selbständig Problemlösungsstrategien zu entwickeln.
11. Die ausgewählten Unterrichtsinhalte orientieren sich an den Lernzielen des kantonalen Lehrplans. Die Schwerpunktsetzung obliegt der pädagogischen Verantwortung der Lehrperson und berücksichtigt die spezifischen Interessen und Lernvoraussetzungen der Schülerinnen und Schüler.
12. Die Lehrperson fördert das Interesse der Lernenden an den Unterrichtsthemen sowie die konzentrierte Mitarbeit und die Eigenverantwortung für selbständiges Lernen.

#### **4.4 Soziale Beziehungen**

13. Wir begegnen einander mit Wertschätzung und akzeptieren einander mit allen Stärken, Schwächen und kulturellen Unterschieden. Wir legen besonderen Wert auf die persönliche Weiterentwicklung eines jeden Einzelnen.
14. Die Lehrpersonen und pädagogischen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen fördern die Eigeninitiative der SuS. Gleichzeitig wird von den SuS Verantwortung für sich selbst und für die Gemeinschaft eingefordert. Hierin nehmen die Lehrpersonen und pädagogischen Mitarbeiter eine wichtige Vorbildfunktion wahr.
15. Die Lehrpersonen und pädagogischen Mitarbeiter gehen fair, respektvoll und achtsam mit den SuS um. Besonderer Wert wird auf die Einhaltung vereinbarter Regeln des Zusammenlebens gelegt.

#### **4.5 Schulorganisation und -administration**

16. Die Kriterien zur Penserverteilung und zur Gestaltung der Stundenpläne sind transparent und nachvollziehbar.
17. Es bestehen interne Informations- und Kooperationsgefässe und –mittel, welche die Zusammenarbeit unter den Mitarbeitenden erleichtern und effizient genutzt werden.
18. Die Schule verfügt über Regeln, die das Zusammenleben in der Schulgemeinschaft erleichtern. Diese Regeln haben eine grosse Akzeptanz und werden im alltäglichen Handeln beachtet.
19. Klassen- und Fachschaftskonferenzen finden in regelmässigen Abständen statt (mind. 1x pro Semester) und werden protokolliert.

Erarbeitet durch die Lehrerschaft und das Internatsteam der SAMD am 13. September 2013.

## 5 Individuelle Q-Entwicklung

### *Klassenfeedback*

Das Klassenfeedback wird von den beiden, nicht der Schulleitung angehörenden Mitgliedern der Steuergruppe geleitet und organisiert. Involviert sind alle Lehrpersonen, auch diejenigen mit einem kleinen Pensum. Jede Lehrperson holt ein Feedback pro Schuljahr ein. Die Zuteilung der Klassen erfolgt durch die Mitglieder der Steuergruppe, die nicht der Schulleitung angehören. Alle Klassen und alle Lehrpersonen sind einmal jährlich in den Prozess involviert.

### *Kollegiales Feedback*

In einer „kollegialen Feedbackgruppe“ sind drei bis vier Lehrpersonen engagiert. Die Feedbackgruppen werden alle zwei Jahre neu zusammengesetzt und konstituiert. Neue Lehrpersonen werden den Q-Gruppen durch die Schulleitung zugeteilt. Alle Lehrpersonen gehören einer Q-Gruppe an. Innerhalb der Q-Gruppen werden die kollegialen Unterrichtshospitationen organisiert, durchgeführt und evaluiert. An die Schulleitung erfolgt eine Vollzugsmeldung. Wichtige Erkenntnisse und offene Fragen werden vermerkt.

In dieser Form wird das Feedback während zwei aufeinander folgender Schuljahre durchgeführt. Nach dieser Phase finden eine Standortbestimmung sowie eine Evaluation der Feedbackkultur statt.

### *Schulleitungsfeedback*

Das SL-Feedback wird von der SL selbst organisiert und alle zwei Jahre durchgeführt. Damit hat die SL die Möglichkeit, die Wirkung der Optimierungsmassnahmen zu überprüfen. Alle Mitglieder der SL und alle LP sind involviert.

Es gelten die Prinzipien der Anonymität, Transparenz, Vertraulichkeit und Fairness. Die Datenhoheit liegt bei der Schulleitung. Die Schulleitung informiert die Lehrpersonen in geeigneter Form über die Ergebnisse des eingeholten Feedbacks und die vorgesehenen Massnahmen.

Eine zusammengefasste Rückmeldung über die gezogenen Schlussfolgerungen geht im Fall der Prorektoren und des Internatsleiters an den Rektor und an den Schulrat, im Fall des Rektors an den Schulrat. Die Formulare bleiben im Besitz der Mitglieder der Schulleitung.

### *Internatsbetreuer*

Analog zum Klassenfeedback holen zwei Internatsbetreuer (Mädcheninternat / Holzgang und Jungeninternat) pro Semester von der Internatsgemeinschaft ein Feedback ein. Der relativ grosse Abstand zwischen den Befragungen erscheint uns nötig, damit jeder Betreuer als Einzelperson und nicht im Vergleich bewertet wird, da es sich ja stets um die gleichen Schüler handelt. Das Ausfüllen der umfangreichen Fragebögen soll auch nicht zur lästigen Routine werden.

Die Internatsbetreuer werten die Bögen selbständig aus, besprechen die Ergebnisse mit den Schülern und geben mündlich Rückmeldung über Durchführung und Resultate an den Internatsleiter.

Die Fragebögen sind an die entsprechende Altersstufe angepasst (Unter- und Oberstufe) und behandeln folgende Bereiche:

- Persönliche Betreuung
- Persönliche Entwicklung
- Lernen
- Internatsgemeinschaft
- Rückmeldung zum Feedbackbogen

## 5.1 Klassenfeedback

### 5.1.1 Ausgangslage

«Solche Lehrer/innen, die sich als Lernende ihrer eigenen Wirkungen verstehen, sind hinsichtlich der Lernprozesse und Lernerfolge von Schüler/innen die einflussreichsten.»<sup>1</sup>

Rückmeldungen seitens der Schüler und Schülerinnen tragen zur Verbesserung und Weiterentwicklung des eigenen Unterrichts bei. Eine Form der Rückmeldung ist das Feedback, mit welchem die Lehrpersonen wertvolle Reflexionshilfen für eine Optimierung ihres Unterrichts bekommen.

Lehrpersonen sollen immer wieder im Bilde sein, wie die eigenen Schüler und Schülerinnen lernen, was für sie hilfreich und förderlich oder hinderlich ist.

Aus einer Analyse von John Hattie mit dem Fokus «Erfolgreich lernen – was wirklich wirkt»<sup>2</sup> geht hervor, dass vom Standpunkt der Lehrpersonen zwei Prinzipien von grosser Bedeutung für das Lernen und einen lernwirksamen Unterricht sein sollten: Empirie<sup>3</sup> (empirische Selbstreflexion) und Feedback. Feedback soll als lernförderliche Rückmeldungen zwischen allen Beteiligten; d.h. zwischen Lehrpersonen und Schülern und Schülerinnen, und zwischen Schülern und Schülerinnen untereinander.

Unterricht gestalten «mit den Augen der Lernenden»: Erfolgreiche Lehrpersonen zeichnet aus, dass sie sich in die Lernprozesse hineinversetzen können und diese aus der Perspektive der Schülerinnen und Schüler wahrzunehmen versuchen. Das Feedback von Schülerinnen und Schülern hilft den Lehrpersonen, besser zu verstehen, wie Lernende den Unterricht erleben. Auf diese Weise werden nach Hattie die Lernprozesse der Schüler und Schülerinnen für die Lehrpersonen «sichtbar».

Formative Rückmeldungen und Feedback sind wirkungsmächtige Faktoren für den Lernerfolg. Für John Hattie ist es demzufolge wichtig, dass Lehrpersonen um die Wirkungen ihres Tuns wissen.

Das Schülerfeedback soll mithelfen, den Unterricht zu analysieren und zu bewerten und Hinweise geben, wie die Qualität des Unterrichts verbessert werden kann. Es geht nicht darum, die Lehrkraft als Person zu bewerten, sondern darum, eine möglichst differenzierte und substantielle Rückmeldung auf ihre Arbeit zu geben.<sup>4</sup>

### 5.1.2 Organisation des Klassenfeedbacks

#### 5.1.2.1 Vorbereitende Planung (Vorbereitung und Information)

Das Klassenfeedback wird von den beiden, nicht der Schulleitung angehörenden Mitgliedern der Steuergruppe geleitet und organisiert. Involviert sind alle Lehrpersonen, auch diejenigen mit einem kleinen Pensum. Jede Lehrperson holt ein Feedback pro Schuljahr ein. Die Zuteilung der Klassen erfolgt durch die Mitglieder der Steuergruppe, die nicht der Schulleitung angehören. Alle Klassen und alle Lehrpersonen sind einmal jährlich in den Prozess involviert. Die Befragungen sollen möglichst im 1. Semester stattfinden. So können Veränderungen im 2. Semester mit den gleichen Klassen umgesetzt werden. Damit die Feedback-Kultur lebendig und aussagekräftig bleibt, werden die Klassen jedes Jahr neu zugeteilt.

Eine vorgängige Information an die Eltern über das Projekt der Schülerbefragung ist erforderlich. Es bietet die Möglichkeit, ein positives Signal auszusenden. Die Eigenverantwortung, welche die Schüler und Schülerinnen am Geschehen in der Schule tragen, sollte nicht unter-

<sup>1</sup> Hattie, John: Visible Learning. A Synthesis of over 800 Meta-Analysis relating to achievement. Routledge. New York 2009; deutsche in März 2013 unter dem Titel: Lernen sichtbar machen erschienen.

<sup>2</sup> Hattie: Visible Learning. cit. .

<sup>3</sup> Duden: „Methode, die sich auf wissenschaftliche Erfahrung stützt, um Erkenntnisse zu gewinnen“.

<sup>4</sup> IQES online | www.iqesonline.net Praxisleitfaden Schülerinnen- und Schüler-Feedback in 8 Schritten von Gerold Brägger und Regula Widmer, November 2012.

schätzt werden. Wenn Eltern dieses Vorgehen akzeptieren und die Schule unterstützen, können sie zu einem wirksamen Partner in der Qualitätsarbeit werden.<sup>5</sup>

Die Schüler und Schülerinnen kennen die Regeln und Normen der Evaluation. Sie wissen, was mit den gesammelten Daten geschieht, an wen diese weitergeleitet und in welcher Form sie verarbeitet werden. Je deutlicher die Schüler und Schülerinnen wissen, was mit dem Feedback erreicht werden soll und welche Entwicklungschancen daraus abgeleitet werden können, desto grösser ist die Wahrscheinlichkeit, dass das Feedback ernst genommen und offene Antworten gegeben werden.

#### *5.1.2.2 Instrumente, Gefässe, Zeitaufwand, Durchführung*

Die Feedbackformulare sind in der Dokumentation unter der Rubrik «Feedback- und Reflexionsinstrumente für Lehrpersonen» deponiert. Das Feedback findet im Schulzimmer während einer Klassenstunde statt. Die Formulare werden von den Schülern und Schülerinnen anonym ausgefüllt. Der Zeitaufwand pro Lehrperson soll eine Lektion für das Ausfüllen der Formulare in der zugeteilten Klasse betragen, die Auswertung sollte ca. 40 Min. (zu Hause) beanspruchen und die Evaluation mit der Klasse max. 1 Lektion.

#### *5.1.2.3 Auswertung, Berichterstattung und Überprüfung der Wirksamkeit*

Jedes Feedback muss eine Auswertung erfahren, um zu vermeiden, dass eine zeitraubende Angelegenheit ohne Nachhaltigkeit daraus entstehen kann.

Die Resultate müssen innerhalb zweier Wochen von der Lehrperson evaluiert und mit den Schülern und Schülerinnen besprochen, analysiert und beurteilt werden. Konsequenzen für das weitere Handeln der Lehrpersonen und der Schüler und Schülerinnen müssen gezogen werden. Die Lehrperson gibt einen schriftlichen Bericht über die mit der Klasse besprochenen Punkte und Themen sowie die Schlussfolgerungen dem zuständigen Mitglied der Steuergruppe zur Archivierung ab. Die Formulare bleiben im Besitz der LP.

Die Auswertung des Klassenfeedbacks soll auch Gegenstand der kollegialen Arbeit im Rahmen der Q-Gruppen sein. Diese sind an das Vertrauensgebot gebunden. Damit wird sichergestellt, dass das Feedback nicht in die Beurteilung der LP seitens der Schulleitung einfließt. Jede Lehrperson muss die aus dem Feedback gezogenen Konsequenzen selber verantworten.

#### *5.1.2.4 Dokumentation*

Eine Sammlung von Feedbackformularen wird unter «Feedback- und Reflexionsinstrumente für Lehrpersonen» zur Verfügung gestellt. In der Dokumentation sind auch Wegleitungen und Hilfestellungen zur Evaluation der Formulare, zur Reflexion und zum anschliessenden Gespräch, abgelegt.

#### *5.1.2.5 Evaluation der Feedback Kultur*

In dieser Form, wird das Feedback während zwei aufeinander folgenden Schuljahre durchgeführt. Nach dieser Phase finden eine Standortbestimmung und eine Evaluation der Feedback Kultur statt. Die Formulare werden angepasst und überarbeitet, neue Formulare und neue Feedbackformen kommen nach Bedarf hinzu.

---

<sup>5</sup> IQES online | [www.iqesonline.net](http://www.iqesonline.net) Praxisleitfaden Schülerinnen- und Schüler-Feedback in 8 Schritten von Gerold Brägger und Regula Widmer, November 2012.

## 5.2 Kollegiale Unterrichtsbesuche

### 5.2.1 Allgemeines

Gegenseitige Unterrichtshospitationen, verbunden mit einem anschliessenden kollegialen Feedback, tragen zum Aufbau einer kollegialen Feedbackkultur bei. Mit einer schulinternen Feedbackkultur kann sich eine Kultur gegenseitiger unterrichtsbezogener Unterstützung entwickeln, die den Erfahrungsschatz im Kollegium zum Vorteil aller nutzt. Eine Lehrperson bekommt von Kolleginnen und Kollegen, welche die Gegebenheiten an der SAMD und in ihrer Klasse kennen, hilfreiche Rückmeldungen. Sie kann in kollegialen Lernprozessen herausfinden, welche Faktoren zu einem wirksamen Unterricht beitragen und welche förderlich für das Lernen der Schülerinnen und Schüler sind.

Im Zentrum der Rückmeldungen für die Lehrperson stehen der Unterricht und das Lernen – das eigene und dasjenige der Schülerinnen und Schüler. Dabei besuchen sich Lehrpersonen gegenseitig im Unterricht und führen anschliessend ein Feedbackgespräch durch. Daraus ergeben sich wertvolle Hinweise zur Arbeit im Unterricht. Es ergänzt die eigene Reflexion und führt zu Impulsen für die Optimierung der Unterrichtstätigkeit und die persönliche Weiterentwicklung. Eine äusserst wichtige Grundlage für gelingendes Kollegialfeedback ist eine gute Vertrauensbasis.

#### *Warum kollegiales Feedback?*

- Feedback: Menschen benötigen Feedback, um sich mit dem eigenen Verhalten und der eigenen Wirkung auseinandersetzen zu können.
- Wertschätzung: Menschen benötigen Wertschätzung für ihre Person und für ihre Fachkompetenz.
- Herausforderung: Die Konfrontation mit dem fachkundigen und kritischen Gegenüber veranlasst zur Überprüfung der eigenen Position.
- Lernen am Modell: Das Beispiel, der im Unterricht besuchten Person, bereichert die eigene Praxis und regt zum Weiterdenken an.

#### *Ziele des Feedbacks*

- Selbsterkenntnis
- Selbstentwicklung
- Erhellung «blinder Flecken»
- Handeln in künftigen Situationen verbessern
- Bereicherung der eigenen Wahrnehmung des Unterrichts durch eine Fremdwahrnehmung
- Entlastung (auch von zu hohen Ansprüchen)
- Vertrauen
- Lösungen
- Schutz vor Burnout
- Signal an die Lernenden: Wir tun etwas für die Qualitätsentwicklung

#### *Was macht ein gutes Kollegialfeedback aus?*

##### Ein gutes Kollegialfeedback

- fördert einen wertschätzenden Dialog zwischen den Lehrpersonen;
- trägt zu einer lernförderlichen Atmosphäre im Kollegium bei;
- ist wertschätzend und fördert das Vertrauen zwischen den Lehrpersonen;
- stärkt das professionelle Selbstbewusstsein («Lehrpersonen als Expert/innen für das Lernen»);
- hat dann die besten Erfolgchancen, wenn es als gemeinsames Lernprojekt verstanden wird;
- führt zu Erkenntnissen und Schlussfolgerungen mit persönlichen Handlungskonsequenzen.

## 5.2.2 Organisation kollegiale Hospitationen

In einer „kollegialen Feedbackgruppe“ sind drei bis vier Lehrpersonen engagiert. Die Feedbackgruppen-Zusammensetzung wird alle zwei Jahre neu zusammengesetzt und konstituiert. Neue Lehrpersonen werden den Q-Gruppen durch die Schulleitung zugeteilt. Alle Lehrpersonen gehören einer Q-Gruppe an.

Innerhalb der Q-Gruppen werden die kollegialen Unterrichtshospitationen organisiert, durchgeführt und evaluiert.

### 5.2.2.1 Gefässe, Zeitaufwand, Durchführung, Instrumente

Die Unterrichtsbeobachtung wird nach vereinbarten Kriterien durchgeführt. Eine Sammlung von Feedbackformularen wird unter «Feedback- und Reflexionsinstrumente für Lehrpersonen» zur Verfügung gestellt.

- Im Laufe eines Jahres besucht jedes Q-Gruppen-Mitglied alle an der Q-Gruppe angehörenden Lehrpersonen.
- Vor dem Besuch werden Beobachtungsschwerpunkte sowie das Unterrichtsbeobachtungsinstrument festgelegt und vereinbart. (offener Fragenbogen mit freien Antwortmöglichkeiten oder geschlossener Fragenbogen mit vordefinierten Antwortmöglichkeiten)
- Der Unterrichtsbesuch dauert eine Lektion.
- Die Klasse der besuchenden Lehrperson wird während ihres Unterrichtsbesuchs beschäftigt.
- Unter den Mitgliedern einer Q-Gruppe wird eine Vertraulichkeitsvereinbarung getroffen.

### 5.2.2.2 Berichterstattung, Standortbestimmung, Evaluation

An die Schulleitung erfolgt eine Vollzugsmeldung. Wichtige Erkenntnisse und offene Fragen werden vermerkt.

In dieser Form wird das Feedback während zwei aufeinander folgenden Schuljahre durchgeführt. Nach dieser Phase finden eine Standortbestimmung sowie eine Evaluation der Feedbackkultur statt. Die Formulare werden angepasst und überarbeitet, neue Formulare und neue Feedbackformen kommen nach Bedarf hinzu.

## 5.3 Schulleitungsfeedback

### 5.3.1 Ausgangslage

Feedbackinstrumente dienen zur Optimierung des eigenen Handelns. Aus diesem Grund werden auch regelmässig Schulleitungs-Feedbacks durchgeführt.

Die Schulleitung erfährt dabei, wie sie durch die Lehrpersonen wahrgenommen wird, erhält wichtige Bestätigungen, Hinweise und Anliegen für ihre Führungsarbeit und setzt sich mit den Wirkungen des eigenen Handelns auseinander. Gleichzeitig lernt die Schulleitung die Erwartungen der Lehrpersonen kennen und ermöglicht somit eine Einsicht in die eigenen Stärken und Optimierungsmöglichkeiten.

Der Fragebogen kann von Schulleitenden auch als Selbstreflexionsinstrument eingesetzt werden.

Das SL-Feedback fördert und sichert die eigene Professionalität und trägt exemplarisch zur Etablierung einer Feedbackkultur bei.

Ziele des Feedbacks sind:

- Kommunikation und Unterstützung
- Anerkennung von Leistungen und konstruktiver Kritik
- Schulentwicklung
- Zusammenarbeit im Kollegium
- Pflege des Schulklimas
- Information und Entscheidungen
- Gestaltung von Teamsitzungen und Konferenzen
- individuelle Förderung
- Führung und Entwicklung der Mitarbeitenden
- Schulorganisation und deren Vertretung nach aussen

### 5.3.2 Organisation des Schulleitungsfeedbacks

#### 5.3.2.1 Vorbereitende Planung

Das SL-Feedback wird von der SL selbst organisiert und alle zwei Jahre durchgeführt. Damit hat die SL die Möglichkeit, die Wirkung der Optimierungsmassnahmen zu überprüfen. Alle Mitglieder der SL und alle LP sind involviert.

#### 5.3.2.2 Instrumente, Gefässe, Zeitaufwand

Die Feedbackformulare werden unter «Fragebogen Schulleitung» zur Verfügung gestellt.

Das Feedback findet im Rahmen einer „Lehrerkonferenz“ statt. Die Formulare werden von den Lehrpersonen anonym ausgefüllt.

Der Zeitaufwand pro Lehrperson soll etwa 1 Stunde beanspruchen.

#### 5.3.2.3 Auswertung, Berichterstattung und Überprüfung der Wirksamkeit

Um zu vermeiden, dass eine zeitraubende Angelegenheit ohne Nachhaltigkeit daraus entsteht, muss jedes Feedback einer Auswertung unterzogen werden.

Es gelten die Prinzipien der Anonymität, Transparenz, Vertraulichkeit und Fairness. Die Datenhoheit liegt bei der Schulleitung. Die Schulleitung informiert die Lehrpersonen in geeigneter Form über die Ergebnisse des eingeholten Feedbacks und die vorgesehenen Massnahmen.

Eine zusammengefasste Rückmeldung über die gezogenen Schlussfolgerungen geht im Fall der Prorektoren und des Internatsleiters an den Rektor und an den Schulrat, im Fall des Rektors an den Schulrat. Die Formulare bleiben im Besitz der Mitglieder der Schulleitung.

#### 5.3.2.4 *Evaluation der Feedbackkultur*

In dieser Form wird das Feedback während der nächsten vier Jahre zwei Mal durchgeführt. Danach findet eine Standortbestimmung und eine Evaluation der Feedback-Kultur statt. Die Formulare werden angepasst und überarbeitet, neue Formulare und neue Feedbackformen kommen nach Bedarf hinzu.

Aus: © IQES online | [www.iqesonline.net](http://www.iqesonline.net) | Autor: Andreas Helmke unter Mitarbeit von Gerold Brägger | 01.12.2009)

An die Bedürfnisse unserer Schule angepasst

## 5.4 Mentorat

### 5.4.1 Auftrag und Leitideen

Mentoratspersonen sind Lehrpersonen der SAMD, die möglichst auf denselben Stufen unterrichten wie die Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger, die sie betreuen. Mentoratspersonen sind die ersten Ansprechpersonen für die Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger. Sie sind verantwortlich für die kollegiale Praxisberatung. Diese umfasst neben der Beratung auch den regelmässigen Erfahrungsaustausch und gegenseitige Hospitationen.

Beim Mentorat handelt es sich um ein niederschwelliges Unterstützungsangebot: Beratung und Hilfestellung sollen den Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteigern schnell und unkompliziert zur Verfügung stehen.

Einige Inhalte der Arbeit im Rahmen des Mentorats sind in einem Pflichtenheft festgehalten (s.u.). Der Hauptteil der Mentoratsarbeit ist aber bedürfnisorientiert ausgerichtet.

Mögliche Inhalte der Mentoratsarbeit sind neben der Einführung in die lokale Schulkultur (gemäss Absprache mit der Schulleitung) die Zusammenarbeit bei der Unterrichtsplanung, die Unterstützung bei Kontakten mit Eltern und Behörden sowie die niederschwellige Unterstützung bei alltäglichen Fragestellungen und schwierigen Situationen.

Bei fachbezogenen Fragen unterstützen die Mentoratspersonen die Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger beim Beizug von Fachpersonen bzw. von Unterstützungsangeboten.

Mentoratspersonen haben beratende und keinerlei beurteilende Funktion. Sie behandeln Informationen aus der Zusammenarbeit mit den Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteigern vertraulich.

### 5.4.2 Pflichtenheft der Mentoratspersonen

#### 5.4.2.1 Kontakt

Mentoratspersonen sind die ersten Ansprechpersonen für die Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger. Dabei geht die Initiative für die Mentoratsarbeit gemäss Pflichtenheft von der Mentoratsperson aus.

#### 5.4.2.2 Einführung

Die Einführung in die lokale Schulkultur erfolgt in Absprache mit der Schulleitung. Sie umfasst die folgenden Gesichtspunkte:

- die Einführung in die Infrastruktur des Schulorts (Schulanlage, Räumlichkeiten, Geräte usw.)
- die Einführung in ortsübliche Eigenheiten im Schuljahresablauf (Administration, Bräuche, Rituale, Verhaltenskodex in Klassenraum und Schule usw.)
- Einführung und Integration in das SAMD-Kollegium und in die SAMD-Schulkultur.

#### 5.4.2.3 Begleitung und Beratung

- Mentoratspersonen pflegen den regelmässigen Erfahrungsaustausch mit den Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteigern über die berufliche Arbeit und über das Befinden und allfällige Probleme.
- Sie unterstützen bei Bedarf bei der Unterrichtsplanung und -vorbereitung.
- Sie weisen auf hilfreiche Unterlagen und Materialien für Unterricht hin und stellen diese bei Bedarf zur Verfügung.
- Sie beraten und unterstützen bei Problemen im Bereich der Klassenführung, des Eltern- oder des Behördenkontakts.

- Sie besuchen die Berufseinsteigerinnen bzw. Berufseinsteiger im ersten Berufsjahr mindestens einmal im Unterricht und besprechen ihre Beobachtungen nach vorher getroffenen Zielsetzungen und Vereinbarungen. Sie laden auch zu Gegenbesuchen ein.
- Sie unterstützen bei Bedarf die Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger bei der Vorbereitung von Elterngesprächen.
- Sie unterstützen bei weiteren Fragen und Problemen, die im Verlauf des ersten Berufsjahres auftauchen.
- Dokumentation der Mentoratsarbeit
- Mentoratspersonen führen Buch über ihre Tätigkeit und den betriebenen Zeitaufwand.

#### 5.4.2.4 Entschädigung der Mentoratspersonen

Die Mentoratsperson wird für ihre Tätigkeit nach Aufwand entschädigt. Der Zeitaufwand für die Mentorats-tätigkeit wird festgelegt: Er beträgt mindestens 8, höchstens 12 Stunden pro Schuljahr.

Der Ansatz für 1 Stunde Mentorats-tätigkeit beträgt Fr. 70.-. Die Jahresentschädigung beträgt somit mindestens Fr. 560.-, höchstens Fr. 840.-.

Bei der Betreuung mehrerer Lehrpersonen ist es möglich und sinnvoll, einen Teil der Aufgaben in der Form einer Gruppenbetreuung zu bewältigen. Umfasst das Mentorat einer Person zwei Lehrkräfte, beträgt der Rahmen 12 bis 18 Stunden, bei drei Lehrkräften 15 bis 21 Stunden.

Die Mentoratspersonen sind in der Aufteilung der Tätigkeit auf Einzel- und Gruppenbetreuung frei.

Oktober 2013/Schulleitung SAMD

## 6 Steuerung der Q-Prozesse durch die Schulleitung

### 6.1 Lenkung und Dokumentation der Q-Prozesse

- Die *Schulleitung* bietet die strukturelle Voraussetzung für die Planung und Durchführung von Qualitätsentwicklung. Sie betrachtet den Aufbau, die Umsetzung und die Weiterentwicklung eines wirksamen Qualitätsmanagement als einen wichtigen Aspekt der Schulführungsaufgabe. Die Schulleitung trägt die Verantwortung für den Qualitätsentwicklungsprozess gegenüber Schul- und Stiftungsrat und den kantonalen Behörden.
- Die Schulleitung initiiert den Aufbau einer *Q-Steuergruppe* und stellt die notwendigen Ressourcen zur Verfügung. Die Q-Steuergruppe besteht aus zwei Mitgliedern der Schulleitung und zwei Lehrpersonen, wobei ein Mitglied der Schulleitung als Q-Verantwortlicher der Q-Steuergruppe vorsteht. Die Q-Steuergruppe ist gegenüber der Schulleitung verantwortlich und erstattet dieser regelmässig Bericht.
- Jede *Lehrperson* führt mindestens einmal jährlich ein Klassenfeedback durch, wertet dieses aus und bespricht es mit der Klasse. Eine Vollzugsmeldung und eine Kurzauswertung gehen an ein Mitglied der Steuergruppe, das nicht Mitglied der Schulleitung ist, welches die Unterlagen archiviert. Die Schulleitung hat keinen Zugriff auf dieses Archiv, wird aber über die vollständige Durchführung einer Feedbackrunde informiert. Die gleichen Bedingungen gelten für die Resultate des kollegialen Feedbacks, welches ebenfalls jährlich durchgeführt wird.
- Der *Rektor* führt mindestens alle drei Jahre Mitarbeitergespräche mit den Lehrpersonen und den Mitgliedern der Schulleitung durch. Der von beiden Seiten unterzeichnete Gesprächsbogen wird im Dossier der Lehrperson abgelegt. Als Ergänzung führt die Schulleitung angemeldete und unangemeldete Unterrichtsbesuche durch.
- Auf Vorschlag der Q-Steuergruppe entscheidet die **Schulleitung** über die Themen der jährlich stattfindenden Selbstevaluationen der Schule. Die Durchführung obliegt einem Lehrerteam unter der Leitung eines Mitgliedes der Q-Steuergruppe.
- Alle Dokumente und Konzepte, die das Qualitätsmanagement betreffen, werden unter Leitung der Mitglieder der Q-Steuergruppe mit Unterstützung von Arbeitsgruppen, die sich aus den Lehrpersonen bilden, erstellt und in der Lehrerkonferenz diskutiert und abgesegnet.

## 6.2 Mitarbeitergespräche

### 6.2.1 Ausgangslage und Zielsetzung

Die SAMD hat den Anspruch, den Schülerinnen und Schülern eine qualitativ hochwertige Ausbildung zu sichern. Entscheidende Grundlage dafür ist der Unterricht, welcher durch die Lehrkräfte unserer Schule erteilt wird.

Im Wissen, dass Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeitenden entscheidend zur Qualität des Unterrichts beitragen, ist es das Bestreben der SAMD, eine Kultur der Mitarbeiterförderung zu entwickeln, welche auf den folgenden Pfeilern beruht:

1. Wertschätzung und Anerkennung jeder Lehrkraft
2. Individuelle Förderung jeder Lehrkraft während der gesamten Anstellungszeit
3. Aufbau und Weiterentwicklung einer offenen Gesprächskultur
4. Schaffung und Pflege von gegenseitigen Feedbackmöglichkeiten
5. Erkennen von Belastungen und allenfalls einleiten von Entlastungsmassnahmen

Die Erreichung dieser Ziele soll mit Hilfe von zyklisch stattfindenden Mitarbeitergesprächen (MAG) im Sinne von individuellen Coachinggesprächen unterstützt werden.

#### *Abgrenzung*

Die hier beschriebenen MAG dienen den unter 1. beschriebenen Zielen. Sie sind abzugrenzen vom Prozess der speziellen Beobachtung, der beim Auftreten massiver Probleme zur Anwendung kommt und der direkten Intervention der Schulleitung bedarf (siehe 6.3: Umgang mit gravierenden Qualitätsdefiziten).

### 6.2.2 Rahmen

#### 6.2.2.1 *Verantwortlichkeit*

Für die Durchführung der MAG ist der Rektor verantwortlich. Er kann diese Aufgabe an ein Mitglied der Schulleitung delegieren.

#### 6.2.2.2 *Anspruch*

Jede Lehrkraft hat das Recht auf ein MAG. Sie kann ein solches jederzeit verlangen und erhält innerhalb von zwei Arbeitswochen einen entsprechenden Termin.

#### 6.2.2.3 *Zeitpunkt*

MAGs werden mit einer Vorlaufzeit von mindestens zwei Arbeitswochen terminiert.

#### 6.2.2.4 *Häufigkeit*

MAG finden in der Häufigkeit statt, in der es der Lehrkraft und dem Rektor sinnvoll erscheint. Sofern nicht wesentliche Gründe dagegen sprechen, sollte jede Lehrkraft mindestens alle drei Jahre ein MAG führen.

#### 6.2.2.5 *Form*

MAG werden mithilfe eines standardisierten Fragebogens geführt. Der Fragebogen wird von der Lehrkraft und dem Rektor unterzeichnet. Der Fragebogen des jeweils letzten MAG wird auch für aktuelle Gespräche verwendet.

#### 6.2.2.6 *Vor-/Nachbearbeitung*

Zur Vor-/Nachbereitung kann die Schulleitung jederzeit angemeldete und/oder unangemeldete Unterrichtsbesuche machen.

### 6.2.3 Inhalt

#### A Berufliche Situation und Befindlichkeit

1. Wohlbefinden im Beruf, in der Fachschaft, im Kollegium
2. Motivation, Zufriedenheit, Arbeitsklima
3. Arbeitsplatzbedingungen
4. Erfolge, Stärken
5. Situation in den Klassen
6. Ärger, Ängste, Sorgen
7. Berufliche Perspektiven/Wünsche

#### B Einschätzung der beruflichen Leistung

1. Unterrichtstätigkeit
  - Pädagogische Grundhaltung
  - Qualität des Unterrichtens (z. Bsp.):
    - Klassenführung
    - lernförderliches Klima
    - vielfältige Motivierung
    - Strukturiertheit und Klarheit
    - Förderung des aktiven, selbstständigen Lernens
    - Umgang mit Heterogenität, Variation von Methoden und Sozialformen
    - Unterrichtsplanung, -vorbereitung und -auswertung
2. Ausserunterrichtliche Tätigkeit
  - Erledigung von Organisations- und Verwaltungsaufgaben im Schulalltag
  - Mitarbeit in Konferenzen, Fachschaft und schulischen Arbeitsgruppen
  - Engagement für die Gestaltung des Schullebens
  - Zusammenarbeit mit Eltern und Behörden, Vertretung der Schule nach aussen
  - Weiterbildung

#### C Rückmeldung zum Gespräch

### 6.2.4 Weitere Mitarbeitergespräche

Mit leicht abgeänderten Befragungsbogen finden jährlich auch die folgenden Mitarbeitergespräche statt:

- Präsident des Schul- und Stiftungsrates: Rektor
- Rektor: Prorektoren, Internatsleiter, Sekretariat
- Internatsleiter: Internatsteam
- Verwalter: Leiter Hausdienst, Küche

## 6.3 Beschwerdemanagement

### 6.3.1 Allgemeines

Unter Beschwerde wird eine schriftliche oder mündliche Unzufriedenheitsäusserung verstanden, die vonseiten der Leistungsempfängenden (Eltern, Schüler) vorgebracht und an die zuständigen Instanzen/Personen gerichtet wird.<sup>6</sup> Beschwerden gehören zum schulischen Alltag. Sie werden von dem Betroffenen oft als lästig empfunden. Gleichzeitig bietet aber eine konstruktive, angemessene und transparente Beschwerde- und Problembearbeitung die Möglichkeit zum Lernen und zur individuellen und institutionellen Weiterentwicklung.

Landwehr und Steiner beschreiben in ihrer Q2E-Dokumentation ausführlich das wohl entscheidende Grundproblem des Beschwerdemanagements an Bildungsinstitutionen<sup>7</sup>. Als promotionsberechtigte Instanz hat die Schule faktisch eine Sanktionsmacht gegenüber Schülerinnen und Schülern. Es muss also davon ausgegangen werden, dass aufgrund der Befürchtung, dass bei negativen Rückmeldungen mit Sanktionen zu rechnen ist, ein grosser Teil von negativen oder kritischen Rückmeldungen der Institution vorenthalten wird. Sie plädieren deshalb einerseits für eine aktive Stimulierung von Rückmeldungen/Beschwerden und andererseits - und damit direkt verbunden - für die Gewährung von Anonymität bei Beschwerden. Eine zentrale Funktion im Beschwerdemanagement des Q2E-Modells übernimmt dabei die Ansprechstelle, die die Beschwerden entgegennimmt, bearbeitet und verarbeitet (Einzelperson oder Gruppe). Die Ansprüche, die an diese Ansprechstelle gerichtet werden, sind sehr hoch. Unserer Überzeugung nach ist die SAMD als kleine Schule aber mit der Schaffung einer solchen Ansprechstelle überfordert. Die Kleinheit des Lehrerkollegiums (35 Personen) lässt dies nicht zu: „man ist sich zu nahe“. Welche Lehrperson sollte eine solche Funktion, bei der man das Vertrauen aller Beteiligten haben muss, übernehmen können oder auch wollen?

Aufgrund dieser Überlegungen hat sich die SAMD entschieden, im Fall des Beschwerdemanagements nicht in allen Punkten den Empfehlungen von Landwehr/Steiner zu folgen. Das bedeutet insbesondere, dass Beschwerden nicht an eine zentrale Ansprechstelle gelangen, sondern möglichst niederschwellig und in der Regel dort bearbeitet werden, wo sie auftreten. Erst wenn auf dieser Ebene keine Lösungen gefunden werden können, wird die nächst höhere Ebene des Verfahrensweges eingeschaltet. Oft werden Beschwerden persönlich, telefonisch oder schriftlich der Schulleitung vorgetragen, ohne dass zuvor ein direkter Klärungsversuch zwischen den Betroffenen stattgefunden hat. Untenstehender Ablauf soll deshalb das an der SAMD übliche Vorgehen klären.

---

<sup>6</sup> Definition gemäss: Landwehr Norbert/Steiner Peter, Steuerung des Qualitätsmanagement durch die Schulleitung, Bern 2008, 57.

<sup>7</sup> Landwehr Norbert/Steiner Peter, Steuerung des Qualitätsmanagement durch die Schulleitung, Bern 2008, 63 ff.

### 6.3.2 Beschwerdeablauf

|           |  |  |
|-----------|--|--|
| Schritt 1 | Schülerinnen/Eltern tragen der betroffenen Lehrkraft die Beschwerde vor.         |  |
|           | Das Gespräch führt zu einer Klärung und damit zu einer Beilegung der Beschwerde. | Die Beschwerde bleibt bestehen.  |
| Schritt 2 | Die Konfliktparteien beziehen die Klassenlehrperson mit ein.                     |  |
|           | Das Gespräch führt zu einer Klärung und damit zu einer Beilegung der Beschwerde. | Die Beschwerde bleibt bestehen.  |
| Schritt 3 | Die Konfliktparteien vereinbaren einen Termin bei der Schulleitung.              |  |
|           | Das Gespräch führt zu einer Klärung und damit zu einer Beilegung der Beschwerde. | Die Beschwerde bleibt bestehen. Weiteres Vorgehen gemäss Stufe 1 „Verdacht auf ein gravierendes Qualitätsdefizit“. |

Schulleitung, 30. Apr. 2015

## 6.4 Umgang mit gravierenden Q-Defiziten

### 6.4.1 Einleitung

Es gehört zu den Prinzipien des Q2E-Modells, dass das von einzelnen Kollegen eingeholte unterrichtsbezogene Individualfeedback einem hohen Maß von Vertraulichkeit unterliegt und dass alle aus einem Individualfeedback gewonnenen Informationen in den Händen des Feedback einholenden Kollegen bleiben.

Sollten in diesem Zusammenhang Qualitätsdefizite zutage treten, so hat der einzelne Kollege die Möglichkeit, selbst Abhilfe zu schaffen und seinen Unterricht anders zu planen, um die bestehenden Defizite zu beheben. Die Schulleitung und die Q-Steuergruppe erfahren davon im Normalfall nichts.

In der hier behandelten Thematik geht es jedoch nicht um diese „normalen“, alltäglichen Qualitätsdefizite, sondern um Defizite, die als gravierend einzustufen sind.

Damit der Umgang mit gravierenden Qualitätsdefiziten zum Bestandteil eines systematischen Qualitätsmanagements werden kann, muss sichergestellt werden, dass in diesem heiklen Prozess eine möglichst hohe Transparenz gewährleistet ist. Dies ist nicht zuletzt deshalb wichtig, weil die hier angesprochene Thematik von den Mitarbeitenden einer Institution in besonderem Mass als bedrohlich empfunden wird und mit teilweise diffusen Ängsten und Befürchtungen verbunden ist.

### 6.4.2 Inhaltliche Definition

Was sind nun gravierende Qualitätsdefizite, die als nicht tolerierbar gelten, und deren Auftreten eine Intervention nach sich ziehen? Es ist kaum möglich, solche Defizite in ihrer Fülle und Breite aufzuzählen. Eine Auswahl von Beispielen soll deshalb einen konkreten Anhaltspunkt bilden:

- Suchtverhalten der Lehrperson
- Nachweisliches Nichterreichen von Lernzielen
- Zynismus, verletzende Äusserungen gegenüber SuS
- Anwendung/Androhung von physischer Gewalt
- Sexuelle Belästigung
- Eine Vielzahl von SuS leiden unter der betreffenden LP (Schulangst, Schlafstörungen, etc.)
- Nicht nachvollziehbare und nichttransparente Beurteilung und Benotung von SuS
- Unterricht findet nicht statt, unstatthafte Verkürzung von Unterrichtszeiten
- Der Berufsauftrag (inkl. administrativer Pflichten) wird ohne Grund nicht eingehalten

### 6.4.3 Vorbeugende Massnahmen und Früherkennung

Auch bei gravierenden Qualitätsdefiziten muss es darum gehen, die Problematik möglichst niederschwellig (d.h auf Stufe 1 oder 2, siehe 6.4.4) lösen zu können. Entscheidend dabei sind Instrumente und Verfahren, die sicherstellen, dass gravierende Qualitätsdefizite rechtzeitig entdeckt werden. Es muss dabei sichergestellt werden, dass diejenigen Personen, welche die Führungsverantwortung tragen, zuverlässig die notwendigen Informationen erhalten, um abschätzen zu können, ob eine Intervention erforderlich ist.

Instrumente eines Frühwarnsystems:

- Vertrauensvoller Umgang zwischen SL und LP
- Individualfeedback
- Feedback zu Handen der SL
- Offene Türen im Schulalltag; direkter täglicher Kontakt zwischen SL,LP, SUS und Eltern.

### 6.4.4 Vorgehen im Beschwerdefall

Das folgende mehrstufige Vorgehen wird von der Schulleitung ausgelöst, wenn ein Verdacht auf ein gravierendes Qualitätsdefizit vorliegt.

| Phase  | Inhalt / Mögliche Schritte   | Instrumente / Bemerkungen  |
|--|--|--|
| <b>STUFE 1</b>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Anhören der Beanstandungen</li> <li>Überprüfen, ob eine direkte Kommunikation stattgefunden hat zwischen den SuS/Eltern und der betreffenden LP</li> <li>Gespräch der SL mit der betreffenden LP</li> <li>Evtl. Gespräch zwischen den SuS/Eltern, LP und SL</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>«Runder Tisch»</li> <li>Aktennotiz</li> <li>Vereinbarung</li> </ul>   |
| <b>Defizit-Verdacht liegt vor</b>                    |  |  |
| <b>STUFE 2</b>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Verifizieren der Vorwürfe: Auftrag der SL an die LP, Daten in der Klasse zu erheben; Rückmeldung an die SL</li> <li>Systematische Datenerhebung durch die SL selber; Rückmeldung an die LP</li> <li>Festlegen von Entwicklungszielen und Massnahmen durch die SL</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Klassenbefragung, Fragebogen</li> <li>Unterrichtsbesuche</li> <li>Anregung zur Weiterbildung</li> <li>Kollegiale Unterstützung</li> <li>Vermehrte Gespräche zwischen LP und SL (Mag)</li> </ul> |
| <b>Defizit-Verdacht erhärtet sich</b>                |  |  |
| <b>STUFE 3</b>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Information Schulrat</li> <li>Konfrontationsgespräch zwischen Präsident Schulrat, SL und LP</li> <li>Anordnen von Massnahmen durch die SL (schriftlich, mit überprüfbaren Zielangaben und terminiert), z.B:</li> <li>Einschränkung der Unterrichtstätigkeit</li> <li>Schriftlicher Verweis (evtl. mit Hinweis auf Beendigung des Arbeitsverhältnisses)</li> <li>Bei Erfolglosigkeit: Verfahren zur Auflösung des Angestelltenverhältnisses einleiten</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Anordnung von Weiterbildungsmassnahmen (SL)</li> <li>Einbezug Lehrerberatung/Coaching durch externe Person</li> </ul>   |
| <b>Uneinsichtigkeit/ Reaktionsunfähigkeit der LP</b> |  |  |
| <b>STUFE 4</b>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Prozedere nach juristischen Gesichtspunkten</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Alle Gespräche werden protokolliert</li> </ul>  |
| <b>Einleitung der Entlassung</b>                     |  |  |

#### **6.4.5 Massnahmen zum Schutz vor falschen Defizitanschuldigungen**

Defizitbehauptungen können rasch eine schwer kontrollierbare und bedrohliche Dynamik entfalten. So kann eine Defizitfeststellung, auch wenn sie nicht gerechtfertigt ist, eine negative Voreinstellung (aufseiten der Eltern, SuS, SL) bewirken, welche dann zu einer Akzentuierung der negativen Wahrnehmung führen kann → man fokussiert darauf, was nicht gut läuft. Dies wiederum kann die Selbstzweifel, den subjektiven Druck und – in der Folge davon – die Gefahr des persönlichen Versagens erhöhen. Die Benennung von Defiziten wird so zur sich selbst erfüllenden Prophezeiung und zur existentiellen Bedrohung.

Die Person, deren Praxis unter gravierendem Defizitverdacht steht, muss deshalb auf gewisse Sicherungs- und Schutzmassnahmen zählen können, die der Gefahr dieser negativen Dynamik Rechnung tragen:

- Die LP wird bei Problemen und Klagen frühzeitig orientiert.
- Die LP bekommt Einsicht in die sie betreffenden Unterlagen.
- Der LP wird eine Gegendarstellung ermöglicht.
- Es besteht die Möglichkeit, eine unabhängige Instanz in die Defizitdiagnose miteinzubeziehen.
- Die Defizitdiagnose wird mit der höchstmöglichen Vertraulichkeit durchgeführt.
- Das Vorgehen, das bei gravierenden Qualitätsdefiziten vorgesehen ist, ist allen LP im Voraus bekannt (Transparenz des Prozesses).

#### **6.4.6 Gründe fristloser Vertragsauflösung**

Als wichtige Gründe für eine fristlose Entlassung seitens des Arbeitgebenden anerkennt die Praxis:

- Straftaten zum Nachteil des Arbeitgebenden sowie zum Nachteil von Mitarbeitenden (Diebstahl, Betrug)
- Beharrliche Arbeitsverweigerung trotz Verwarnung und Androhung der Entlassung
- Grob unanständiges Verhalten gegenüber Schulleitung, Kolleginnen und Kollegen, Schülerinnen und Schülern, Eltern, Mitarbeitenden der Schule oder der Schule nahe stehenden Personen
- Unentschuldigtes Fernbleiben trotz Verwarnung und Androhung der Entlassung
- Dauernde Unpünktlichkeit trotz Verwarnung und Androhung der Entlassung
- Annahme von Bestechungs- / Schmiergeldern

#### **Quellen**

- Landwehr Norbert/Steiner Peter, Steuerung des Qualitätsmanagement durch die Schulleitung, Bern 2008.
- Handreichung Personalführung an der Aargauer Volksschule, Version 2012.
- Qualitätsmanagement an der Kantonsschule Zofingen.
- Qualitätshandbuch des Schulzentrums Walle.

## 7 Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung der Schule

Pro Schuljahr wird mindestens eine Selbstevaluation durchgeführt. Die Themen der Selbstevaluationen werden von der Q-Steuergruppe in Absprache mit der Schulleitung ausgewählt und anschliessend der Lehrerkonferenz zur Diskussion vorgestellt. Die Entscheidung wird schliesslich von der Schulleitung gefällt.

Bisherige Themen

- **Herbst 2014: Programm SAMDplus**

Die Ergebnisse der Evaluation wurden in der Lehrerweiterbildung vom 17. April 2015 vorgestellt und diskutiert. Aufgrund dieser Erkenntnisse wurde ein neues, in der Lehrerschaft breiter abgestütztes Leitungsteam gebildet und die Konzepte für das gesamte Programm durchgreifend überarbeitet. Unter neuer Leitung und mit wichtigen konzeptuellen Neuerungen ist das Programm nun seit August 2015 mit guten Ergebnissen unterwegs.

- **Herbst 2015: Arbeitsbelastung und Berufszufriedenheit**

Die Resultate werden in der Weiterbildung vom 21. Dezember präsentiert werden. Zu erwarten ist eine ausführliche Diskussion.