SCHWEIZERISCHE ALPINE
MITTELSCHULE DAVOS

Qualitätsmanagement

Q-Handbuch

Oktober 2026

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung 4

2 Schweizerische Alpine Mittelschule Davos 5

3 Qualitätskonzept 6

4 Q-Leitbild 7

4.1 1.1 Schulführung, -organisation und -administration 7

4.2 Kollegiale Zusammenarbeit und Schulkultur 7

4.3 Lehr und Lernarrangement 7

4.4 Soziale Beziehungen 8

5 Individuelle Q-Entwicklung 9

5.1 Klassenfeedback 9

5.1.1 Ausgangslage 9

5.1.2 Organisation des Klassenfeedbacks 9

5.2 Kollegiales Feedback 11

5.2.1 Ausgangslage 11

5.2.2 Organisation kollegiales Feedback 12

5.3 Feedback Internatsbetreuer 12

5.4 Schulleitungsfeedback 13

5.4.1 Ausgangslage 13

5.4.2 Organisation des Schulleitungsfeedbacks 13

5.5 Mentorat 14

5.5.1 Auftrag und Leitideen 14

5.5.2 Pflichtenheft der Mentoratspersonen 14

5.6 Arbeit in den Fachschaften 16

6 Steuerung der Schule und der Q-Prozesse 17

6.1 Steuerung der Schule 17

6.2 Lenkung und Dokumentation der Q-Prozesse 17

6.3 Mitarbeitergespräche 19

6.3.1 Ausgangslage und Zielsetzung 19

6.3.2 Rahmen 19

6.3.3 Inhalt 20

6.3.4 Weitere Mitarbeitergespräche 20

6.4 Weiterbildung 21

6.5 Beschwerdemanagement 22

6.5.1 Allgemeines 22

6.5.2 Beschwerdeablauf 23

6.6 Umgang mit gravierenden Q-Defiziten 24

6.6.1 Einleitung 24

6.6.2 Inhaltliche Definition 24

6.6.3 Vorbeugende Massnahmen und Früherkennung 24

6.6.4 Vorgehen im Beschwerdefall 25

6.6.5 Massnahmen zum Schutz vor falschen Defizitanschuldigungen 26

6.6.6 Gründe fristloser Vertragsauflösung 26

7 Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung der Schule 27

7.1 Allgemeines 27

7.2 Selbstevaluationen an der SAMD 27

7.2.1 Häufigkeit 27

7.2.2 Themenfindung 27
7.2.3 Organisation 27
7.2.4 Einbettung in Schulentwicklung/Relevanz der Themen 27
7.2.5 Ergebnisse 28
7.2.6 Massnahmen 28
7.2.7 Evaluation 28
7.2.8 Bisherige Themen 28

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.

Im Februar 2016 und 2023 fanden die externen Evaluationen des Qualitätsmanagements durch ein vierköpfiges Team von IFES bzw. ZEM/CES statt. Die Schlussberichte attestierten der SAMD ein Qualitätsmanagement auf sehr gutem Niveau. Im März 2018 wurde das Qualitätsmanagement der SAMD schliesslich durch die SGS mit dem höchsten Niveau «Master» zertifiziert und in den darauffolgenden Jahren jeweils erfolgreich rezertifiziert.

S. Gerber, Rektor SAMD, Oktober 2026

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 allgemeinbildende 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 Horizonterweiterung 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, -organisation und -administration

1. Die Lehrpersonen werden in Prozesse der Schulentwicklung und -organisation (u.a. Pensenplanung, Stundenpläne) eingebunden.
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 Informations- und Kooperationsgefässe und –mittel werden effizient genutzt.
5. Die Schule verfügt über angemessene Regeln, die im alltäglichen Handeln beachtet werden.

4.2 Kollegiale Zusammenarbeit und Schulkultur

1. Alle Angehörigen der Schule identifizieren sich mit ihrem Betrieb und zeigen Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen.
2. Wir bieten fächer-und fakultätsübergreifenden Austausch und Auseinandersetzung im Kollegium und im Unterricht (z.B. Sprach- und Kulturaufenthalte/Projektwochen, gemeinsame Fachschaftssitzungen).
3. Die Lehrkräfte pflegen praxis- und lösungsorientierten Austausch in fachlichen und pädagogisch-didaktischen Fragen des Unterrichts, z. B. bei den kollegialen Fallbesprechungen und bei gegenseitigen Hospitationen.
4. Die Kommunikation an der Schule ist geprägt durch offene Information, Verlässlichkeit und gegenseitiges Vertrauen. Konflikte werden offen angesprochen, sachbezogen gelöst und vorgesehene Dienstwege respektiert.

4.3 Lehr und Lernarrangement

1. Wir unterstützen unsere Schülerinnen und Schüler im Bestreben, komplexe Zusammenhänge zu erkennen, analytisch und kritisch zu denken und selbständig Problemlösungsstrategien zu entwickeln.
2. Die ausgewählten Unterrichtsinhalte orientieren sich an den Lernzielen des kantonalen Lehrplans. Bei der Schwerpunktsetzung berücksichtigt die Lehrperson die Lernvoraussetzungen und die Interessen der Schülerinnen und Schüler.
3. Die Lehrperson weckt das Interesse der Lernenden an den Unterrichtsthemen, fördert ihre Eigenverantwortung und ermöglicht eine konzentrierte Mitarbeit.

4.4 Soziale Beziehungen

1. 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.
2. Die Lehrpersonen und pädagogischen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen fördern die Eigeninitiative der Schülerinnen und Schüler. Gleichzeitig wird von den diesen Verantwortung für sich selbst und für die Gemeinschaft eingefordert. Hierin nehmen die Lehrpersonen und pädagogischen Mitarbeiter eine wichtige Vorbildfunktion wahr.
3. Durch vielfältige, klassenübergreifende und gesamtschulische Veranstaltungen stärken wir den Zusammenhalt der SAMD-Gemeinschaft.

Erarbeitet durch die Lehrerschaft und das Internatsteam der SAMD am 13. September 2013.
Revidiert in der schulinternen Weiterbildung vom 13. März 2020.

5 Individuelle Q-Entwicklung

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.»[1]

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»[2] geht hervor, dass vom Standpunkt der Lehrpersonen zwei Prinzipien von grosser Bedeutung für das Lernen und einen lernwirksamen Unterricht sein sollten: Empirie[3] (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. [4]

5.1.2 Organisation des Klassenfeedbacks

5.1.2.1 Vorbereitende Planung

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. Alle Klassen und alle Lehrpersonen sind einmal jährlich in den Prozess involviert. Damit die Feedback-Kultur lebendig und aussagekräftigt bleibt, sollen in aufeinanderfolgenden Jahren möglichst unterschiedliche Klassen befragt werden.
Eine vorgängige Information an die Eltern über das Projekt der Schülerbefragung ist wünschbar. Es bietet die Möglichkeit, ein positives Signal auszusenden. Die Eigenverantwortung, wel-

[1] 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.
[2] Hattie: Visible Learning. cit. .
[3] Duden: „Methode, die sich auf wissenschaftliche Erfahrung stützt, um Erkenntnisse zu gewinnen".
[4] IQES online | www.iqesonline.net Praxisleitfaden Schülerinnen- und Schüler-Feedback in 8 Schritten von Gerold Brägger und Regula Widmer, November 2012.

che die Schüler und Schülerinnen am Geschehen in der Schule tragen, sollte nicht unterschätzt werden. Wenn Eltern dieses Vorgehen akzeptieren und die Schule unterstützen, können sie zu einem wirksamen Partner in der Qualitätsarbeit werden.[5]
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

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

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 Evaluation der Feedback Kultur

In dieser Form wird das Feedback jeweils 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.

[5] IQES online | www.iqesonline.net Praxisleitfaden Schülerinnen- und Schüler-Feedback in 8 Schritten von Gerold Brägger und Regula Widmer, November 2012.

5.2 Kollegiales Feedback

5.2.1 Ausgangslage

Die Kultur gegenseitiger unterrichtsbezogener Unterstützung, die den Erfahrungsschatz im Kollegium zum Vorteil aller nutzt, ist Grundlage für eine förderliche Zusammenarbeit und persönlichen Entwicklung jedes Einzelnen im Kollegium. Jede Lehrperson bekommt von Kolleginnen und Kollegen, welche die Gegebenheiten an der SAMD und in ihrer Klasse kennen, hilfreiche Rückmeldungen. Kollegiale Lernprozesse verdeutlichen, 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. Aus den gegenseitigen Unterrichtsbesuchen oder der Besprechung einzelner Fallbeispiele 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: Der intensive Austausch im Kollegium, 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 Erfolgschancen, wenn es als gemeinsames Lernprojekt verstanden wird;
- führt zu Erkenntnissen und Schlussfolgerungen mit persönlichen Handlungskonsequenzen.

5.2.2 Organisation kollegiales Feedback

5.2.2.1 Vorbereitende Planung

Das kollegiale Feedback wird von den beiden, nicht der Schulleitung angehörenden Mitgliedern der Steuergruppe geleitet und organisiert. Involviert sind alle Lehrpersonen, auch diejenigen mit einem kleinen Pensum. Die Form des kollegialen Feedbacks wird jeweils nach zwei aufeinanderfolgenden Jahren evaluiert und mit neuen Methoden erweitert. Die Einführung einer neuen kollegialen Feedback-Methode kann auch durch eine externe Fachperson unterstützt werden. Unter den Mitgliedern einer Q-Gruppe wird eine Vertraulichkeitsvereinbarung getroffen.

Bereits durchgeführte Methoden:

- Kollegiale Unterrichtsbesuche mit anschliessender Diskussion in Gruppen von 3 – 4 Lehrpersonen (2016-2018)
- Kollegiale Beratung in Q-Gruppen von 6 bis 9 Lehrpersonen, Fallbesprechungen (2019, 2020)

5.2.2.2 Instrumente

Die für das kollegiale Feedback verwendete Methode wird durch die zuständigen Mitglieder der Steuergruppe ausgewählt und im Kollegium ausreichend vorgestellt mit entsprechender schriftlichen Dokumentation. Dazu kann auch eine externe Fachperson hinzugezogen werden.

5.2.2.3 Evaluation der Feedback Kultur

An die Schulleitung erfolgt eine Vollzugsmeldung nach einer vollständigen Feedbackrunde. Wichtige Erkenntnisse und offene Fragen werden vermerkt.

Das kollegiale Feedback wird während zwei aufeinander folgenden Schuljahren in derselben Form durchgeführt. Nach dieser Phase findet eine Standortbestimmung und eine Evaluation der Feedback Kultur statt. Die Methoden werden angepasst und überarbeitet, neue Feedbackformen kommen nach Bedarf hinzu.

5.3 Feedback 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

5.4 Schulleitungsfeedback

5.4.1 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

5.4.2 Organisation des Schulleitungsfeedbacks

5.4.2.1 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.

5.4.2.2 Instrumente

Die Feedbackformulare werden unter «Fragebogen Schulleitung» zur Verfügung gestellt.
Die Formulare werden von den Lehrpersonen anonym ausgefüllt.

5.4.2.3 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.

5.4.2.4 Evaluation der Feedbackkultur

In dieser Form wird das Feedback 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.

5.5 Mentorat

5.5.1 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.

5.5.2 Pflichtenheft der Mentoratspersonen

5.5.2.1 Kontakt

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

5.5.2.2 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.

5.5.2.3 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.

5.5.2.4 Entschädigung der Mentoratspersonen

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

Der Ansatz für 1 Stunde Mentoratstätigkeit 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

5.6 Arbeit in den Fachschaften

Die SAMD ist eine vergleichsweise kleine Mittelschule. Demzufolge sind auch die Fachschaften klein (1-4 Personen). Der informelle Austausch funktioniert sehr gut.
Im Hearingbericht von 2018 wurde darauf hingewiesen, dass es sinnvoll sein kann, diese informelle Zusammenarbeit durch klare Vorgaben und nachfolgende Evaluationen zu standardisieren.
Dies erfolgt u.a. in den folgenden Bereichen:

- Lehrplanarbeit
- Unterrichtsentwicklung
- Unterrichtsmaterialen
- Bewirtschaftung des Fachschaftsinventars
- Projektwochen, Exkursionen
- Prüfen und Bewerten

Bevor die entsprechenden Instrumente eingeführt werden, braucht es eine grundsätzliche Diskussion innerhalb der Fachschaften und der Lehrerkonferenz.

6 Steuerung der Schule und der Q-Prozesse

6.1 Steuerung der Schule

Strategische und operative Führung sind in den Statuten der Stiftung SAMD geregelt. Nachfolgend ein Auszug über die Rechte und Pflichten der verschiedenen Organe:

- Der *Stiftungsrat* ist das oberste Stiftungsorgan und hat die Oberaufsicht über den gesamten Schul- und Internatsbetrieb. Er befasst sich insbesondere mit pädagogischen, schulpolitischen und schulorganisatorischen Grundsatzfragen, sowie mit der Tätigkeit von Schul- und Internatsleitung. Ihm ist auf durch Beschluss legitimiertes Verlangen Einsicht in Unterlagen und den Schul- und Internatsbetrieb zu gewähren. Die Mitglieder erhalten die Protokolle der Sitzungen des Schulrates. Der Stiftungsrat entscheidet auf Antrag des Schulrates insbesondere über: a) die Richtlinien für die allgemeine Entwicklung der Schule (...)

- Der *Schulrat* hat die unmittelbare Aufsicht über den Schul- und Internatsbetrieb. Er steht in regelmässigem Kontakt mit der Rektorin/dem Rektor und den weiteren Mitgliedern der Schulleitung. Dazu nimmt er regelmässig von Berichten der Rektorin/des Rektors und der Schulleitung Kenntnis. (...)

- Die *Schulleitung* berät über alle wichtigen Fragen der Schul- und Internatsführung und teilt sich kooperativ die verschiedenen Aufgaben gemäss den Reglementen über die Führungsstruktur und über die Aufgabenbereiche der Schulleitung. (...) Die Rektorin/der Rektor ist für die Leitung der Schule und des Internats verantwortlich. Sie/er übernimmt die zentralen Führungsaufgaben. Die weiteren Mitglieder der Schulleitung sind ihr/ihm direkt unterstellt. Ihre/Seine weiteren Aufgaben sind im Pflichtenheft, in den Reglementen über die Führungsstruktur, über die Aufgabenbereiche der Schulleitung und deren Verteilung und im Funktionendiagramm geregelt.

6.2 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 Qualitätsmanagements 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 *Lehrperso*n 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.

6.3 Mitarbeitergespräche

6.3.1 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).

6.3.2 Rahmen

6.3.2.1 Verantwortlichkeit
Für die Durchführung der MAG ist die Schulleitung verantwortlich.

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

6.3.2.3 Zeitpunkt
MAGs werden mit einer Vorlaufzeit von mindestens zwei Arbeitswochen terminiert.

6.3.2.4 Häufigkeit
MAGs zwischen der Lehrkraft und einem Mitglied der Schulleitung finden mindestens alle 3 Jahre statt. Die Lehrkräfte werden dabei einem der beiden Prorektoren oder dem Rektor zugeteilt.

6.3.2.5 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.

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

6.3.3 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

6.3.4 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

6.4 Weiterbildung

Als Schule, die geographisch peripher liegt, stellt die Weiterbildung der Mitarbeitenden in vielerlei Hinsicht eine besondere Herausforderung dar.
Jede besuchte Veranstaltung führt aufgrund der langen An- und Rückreise zu längeren Absenzen der betreffenden Lehrperson und dadurch zu vermehrten Unterrichtsausfällen. Zudem entstehen für die Schule höhere Kosten und für die Lehrperson ein grösserer Zeitverlust. Aufgrund der peripheren Lage der Schule sind aber Weiterbildungen gerade umso wichtiger, da ein Austausch mit Lehrpersonen anderer Schulen oder mit Hochschulen nicht regelmässig stattfindet.

Die Grundlagen für die Weiterbildungen an der SAMD sind in den Anstellungsbedingungen geregelt:

- *Die Lehrer haben die Pflicht und das Recht, sich regelmässig sowohl in ihrem Fachgebiet als auch in Didaktik und Methodik weiterzubilden.*
- *Die Weiterbildung kann sowohl im Gesamtverband als auch individuell erfolgen.*
- *Die berufliche Weiterbildung soll in der Regel in der unterrichtsfreien Zeit erfolgen.*
- *Über eine finanzielle Beteiligung der SAMD entscheidet die Schulleitung von Fall zu Fall.*

Regelmässige Weiterbildung wird also von allen Mitarbeitenden erwartet. Die Weiterbildung ist ein Thema in den jährlichen Mitarbeitergesprächen (siehe 6.3.3). Dort werden die besuchten Veranstaltungen besprochen und aufgrund der Ergebnisse des MAG die Schwerpunkte der Weiterbildung für die kommenden zwei Schuljahre vereinbart.

6.5 Beschwerdemanagement

6.5.1 Allgemeines

Unter Beschwerde wird eine schriftliche oder mündliche Unzufriedenheitsäusserung verstanden, die vonseiten der Leistungsempfangenden (Eltern, Schüler) vorgebracht und an die zuständigen Instanzen/Personen gerichtet wird.[6] 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[7]. 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.

---

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

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

6.5.2 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

6.6 Umgang mit gravierenden Q-Defiziten

6.6.1 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 Feedbacks 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.

6.6.2 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

6.6.3 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.

6.6.4 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
STUFE 1 **Defizit-Verdacht liegt vor**	• Anhören der Beanstandungen • Überprüfen, ob eine direkte Kommunikation stattgefunden hat zwischen den SuS/Eltern und der betreffenden LP • Gespräch der SL mit der betreffenden LP • Evtl. Gespräch zwischen den SuS/Eltern, LP und SL	• «Runder Tisch» • Aktennotiz • Vereinbarung
STUFE 2 **Defizit-Verdacht erhärtet sich**	• Verifizieren der Vorwürfe: Auftrag der SL an die LP, Daten in der Klasse zu erheben; Rückmeldung an die SL • Systematische Datenerhebung durch die SL selber; Rückmeldung an die LP • Festlegen von Entwicklungszielen und Massnahmen durch die SL	• Klassenbefragung, Fragebogen • Unterrichtsbesuche • Anregung zur Weiterbildung • Kollegiale Unterstützung • Vermehrte Gespräche zwischen LP und SL (Mag)
STUFE 3 **Uneinsichtigkeit/ Reaktionsunfähigkeit der LP**	• Information Schulrat • Konfrontationsgespräch zwischen Präsident Schulrat, SL und LP • Anordnen von Massnahmen durch die SL (schriftlich, mit überprüfbaren Zielangaben und terminiert), z.B.: • Einschränkung der Unterrichtstätigkeit • Schriftlicher Verweis (evtl. mit Hinweis auf Beendigung des Arbeitsverhältnisses) • Bei Erfolglosigkeit: Verfahren zur Auflösung des Angestelltenverhältnisses einleiten	• Anordnung von Weiterbildungsmassnahmen (SL) • Einbezug Lehrerberatung/Coaching durch externe Person
STUFE 4 **Einleitung der Entlassung**	• Prozedere nach juristischen Gesichtspunkten	• Alle Gespräche werden protokolliert

6.6.5 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).

6.6.6 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 nahestehenden 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 Qualitätsmanagements 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

7.1 Allgemeines

Gemäss Steiner/Landwehr kommt den Selbstevaluationen eine zentrale Rolle im Rahmen der Schulentwicklung zu. Selbstevaluationen erfüllen gemäss ihrer Einschätzung folgende Aufgaben[8]:

- Instrumente des institutionellen Lernens:
  - Erkennung und Beseitigung von Ist-Soll-Diskrepanzen, welche die Qualität der Schule als Ganzes beeinträchtigen.
  - Klärung der individuellen und institutionellen Verantwortlichkeiten.
- Rechenschaftslegung: Indem zu wichtigen Themen und Qualitätsbereichen möglichst objektive Daten erhoben werden, wird es möglich, aussenstehenden Personen einen glaubwürdigen Einblick in die Schulqualität zu geben.
- Förderung und Stärkung der gemeinsamen Identität. → „Wir und unsere Schule“ als Ergänzung zu „Ich und mein Unterricht“.

7.2 Selbstevaluationen an der SAMD

7.2.1 Häufigkeit

Eine Selbstevaluation wird mindestens alle zwei Schuljahre durchgeführt.

7.2.2 Themenfindung

Grundsätzlich können Anregungen zu Themen der Selbstevaluationen aus allen Anspruchsgruppen der SAMD – Schüler, Lehrpersonen, Eltern, Internatsteam, Mitarbeiter, Ehemalige, Schulleitung, Schulrat – ans Q-Team eingereicht werden. Dieses trifft in Absprache mit der Schulleitung eine Vorauswahl, welche anschliessend der Lehrerkonferenz zur Diskussion vorgestellt wird. Der Schulrat wird von der Schulleitung über die Vorauswahl und den Verlauf der Diskussion in der Lehrerkonferenz informiert.
In Absprache mit dem Q-Team trifft die Schulleitung die Entscheidung zum Thema der Selbstevaluation.

7.2.3 Organisation

Das zuständige Mitglied des Q-Teams bildet eine Arbeitsgruppe. Dieser können nicht nur Lehrpersonen, sondern auch Mitglieder aller Anspruchsgruppen (siehe 7.2.2) angehören. Diese Arbeitsgruppe erarbeitet in einem ersten Schritt zuhanden der Schulleitung ein Projektkonzept, in welchem Fragestellung, Zielsetzung und Methodenwahl klar definiert sind. Nach Genehmigung des Projektkonzeptes durch die Schulleitung ist das Q-Team für die Durchführung und Evaluation der erhobenen Daten verantwortlich.

7.2.4 Einbettung in Schulentwicklung/Relevanz der Themen

Die Selbstevaluationen erfüllen einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung der SAMD. Die Einbindung von Schulleitung und dem Schulrat als strategisches Gremium garantiert die thematische Relevanz der gewählten Themen.

[8] Landwehr Norbert/Steiner Peter, Das Q2E-Modell, Schritte zur Schulqualität, Bern 2007, 23.

7.2.5 Ergebnisse

Die Ergebnisse werden aufbereitet und in übersichtlicher Form mit Erläuterungen den beteiligten und befragten Gruppen präsentiert. In eigens dafür zur Verfügung gestellten Zeitfenstern werden die Ergebnisse diskutiert und in den Zusammenhang gestellt.

7.2.6 Massnahmen

Je nach Thema wird eine Arbeitsgruppe zusammengestellt oder werden bestehende Gremien wie die Q-Steuergruppe oder die Schulleitung beauftragt, aus den Diskussionen zu den Ergebnissen Massnahmen oder weitergehende Schritte abzuleiten, die zur Weiterentwicklung des evaluierten Themas dienen sollen.

7.2.7 Evaluation

Die durchgeführten Massnahmen werden vom Q-Team innerhalb einer nützlichen Frist evaluiert und die Einschätzung der Schulleitung vorgelegt. Diese entscheidet über das weitere Vorgehen, das den Prozess entweder abschliesst, weitere Massnahmen beschliesst oder eine erneute Umfrage bei den Zielgruppen ansetzt.

7.2.8 Bisherige Themen

- Herbst 2014: Programm SAMDplus
- Herbst 2015: Arbeitsbelastung und Berufszufriedenheit
- Herbst 2017 bis Frühling 2019: Pädagogisches Profil der SAMD
- Herbst 2020 bis Frühling 2021: Betreuung von Maturaarbeiten