



Lokales Qualitätskonzept

Handreichung



Inhalt

1	Vorwort	3
2	Grundlagen	4
2.1	Gesamtkonzept «Schulaufsicht und Schulqualität»	4
2.2	Weisungen zur Qualitätsentwicklung und -sicherung in der Volksschule	4
2.3	Orientierungsrahmen «Schule»	5
3	Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten	6
3.1	Mehrebenenmodell	6
3.2	Beispiel einer möglichen Zuordnung der Qualitätsteilbereiche	7
4	Erstellen des lokalen Qualitätskonzeptes	9
4.1	Grundauftrag	9
4.2	Gestaltungsmöglichkeiten für das lokale Qualitätskonzept	9
4.2.1	Beispiele: Gestaltungselemente	9
4.3	Schnittstellenklärung	10
4.4	Beispiel eines Inhaltsverzeichnis zum lokalen Qualitätskonzept	10
5	Personalführung	14
5.1	Rechtliche Grundlagen	14
5.2	Grundsätzliches und Hinweise zum Beförderungsverfahren	14
5.2.1	Beförderung (Normalfall)	15
5.2.2	Nichtbeförderung	15
5.2.3	Schema: Nichtbeförderung	16
5.2.4	Ablauf Kündigung bei Nichtbeförderung	16
5.2.5	Schema: Kündigung bei Nichtbeförderung	17
6	Anhänge	18
6.1	Gesamtkonzept «Schulaufsicht und Schulqualität»	18
6.2	Weisungen zur Qualitätsentwicklung und -sicherung in der Volksschule	19
6.3	Verbindlicher Orientierungsrahmen «Schule»	21

1 Vorwort

Qualität in Schulen und das Bemühen um gute Schule wurde schon immer angestrebt und ist nicht neu. Doch in den letzten Jahren wurden vermehrt Anstrengungen unternommen, Schulqualität genauer zu beschreiben. Einerseits tragen nationale Schulentwicklungsprojekte wie z.B. der Lehrplan Volksschule, andererseits internationale und nationale Schulvergleiche wie Leistungsmessungen dazu bei, die Schulqualität weiter zu entwickeln. Schulqualität darf aber nicht nur als gute Leistung und guter Unterricht verstanden werden, Schulqualität ist mehr. Dazu gehören auch kantonale gesetzliche Vorgaben und kommunale Rahmenbedingungen, materielle, infrastrukturelle wie auch personelle Fragestellungen und Fragen zu Schulkultur, Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit.

Der Kanton St.Gallen hat im Gesamtkonzept «Schulaufsicht und Schulqualität» Grundlagen geschaffen und in einem Orientierungsrahmen «Schule» Qualitätsbereiche definiert, welche zur lokalen (Schul-)Qualitätsentwicklung und -sicherung vor Ort aber auch kantonal beitragen.

Die vorliegende Handreichung soll die Schulführung bei der Erarbeitung des lokalen Qualitätskonzepts leiten und unterstützen. Sie wurde durch die Abteilung Aufsicht und Schulqualität des Amtes für Volksschule in Kooperation mit dem Verband St.Galler Volksschulträger (SGV), dem Verband Schulleiterinnen und Schulleiter St. Gallen (VSLSG) und der Pädagogischen Kommission Schulführung (PK S) erstellt und vom Erziehungsrat am 21. Juni 2017 genehmigt.

Nebst Grundlageninformationen (vgl. Ziff. 2 bzw. Ziff. 6) geht die Handreichung der Frage nach dem «Was» (vgl. Ziff. 4) und dem «Wer» (vgl. Ziff. 3) nach. Raster und Vorlagen im Sinn von Checklisten beschreiben die Personalführung und umschreiben die Rahmenbedingungen (vgl. Ziff. 5). Ideen und Möglichkeiten für die Umsetzung und Hinweise zum «Wie» finden sich in der separaten Broschüre «Lokales Qualitätskonzept – Ideen- und Instrumentenkoffer».

St.Gallen, Juni 2017

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

2 Grundlagen

Die Schulqualität an der Volksschule im Kanton St.Gallen basiert auf folgenden vom Erziehungsrat erlassenen Grundlagen:

- Gesamtkonzept «Schulaufsicht und Schulqualität»¹ (vgl. Ziff. 2.1 und Anhang 6.1)
- Weisungen zur Qualitätsentwicklung und -sicherung in der Volksschule² (vgl. Ziff. 2.2 und Anhang 6.2)
- Orientierungsrahmen Schule (vgl. Ziff. 2.3 und Anhang 6.3)

2.1 Gesamtkonzept «Schulaufsicht und Schulqualität»

Das Gesamtkonzept «Schulaufsicht und Schulqualität» wurde am 15. November 2015 durch den Erziehungsrat erlassen. Es gibt Auskunft über die Ausgestaltung der Aufsicht über die Volksschule des Kantons St.Gallen. Das Gesamtkonzept verfolgt zwei Ziele: Einerseits geht es um die Überprüfung, ob die gesetzlichen Vorgaben und Weisungen regelkonform eingehalten und umgesetzt werden, andererseits wird Steuerungswissen zuhanden des Erziehungsrates generiert. Anhand eines Mehrebenenmodells (vgl. Ziff. 3.1) werden die Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten, Verfahren und Abläufe im Überblick definiert. Um die Schulqualität vor Ort zu gewährleisten, erstellt jede Schule unter der Federführung des Schulträgers ein lokales Qualitätskonzept, welches sich auf den vorgegebenen Orientierungsrahmen des Kantons bezieht. Somit stellt der Orientierungsrahmen ein zentrales Element im Gesamtkonzept dar und gilt als verbindlich (vgl. Ziff. 2.3 und Anhang 6.3). Die kantonale Schulaufsicht lässt sich im Sinn einer Metaaufsicht vom Schulträger anhand von Dokumenten und eines Audits über die relevanten Geschehnisse ins Bild setzen.

2.2 Weisungen zur Qualitätsentwicklung und -sicherung in der Volksschule

Der Erziehungsrat hat am 17. Oktober 2016 die Weisungen zur Qualitätsentwicklung und -sicherung in der Volksschule erlassen. Die Weisungen regeln die Erstellung und die Überprüfung des lokalen Qualitätskonzeptes.

Die Weisungen in ihrem Wortlaut finden sich im Anhang 6.2.

¹ <http://www.schule.sg.ch/home/volksschule/schulorganisation-schulaufsicht/schulaufsicht.html>

² Veröffentlicht im Amtlichen Schulblatt vom 15. November 2016 (SchBl 2016, Nr. 11).

2.3 Orientierungsrahmen «Schule»

Der im Anhang zu den Weisungen festgehaltene Orientierungsrahmen «Schule» wurde vom Erziehungsrat am 24. August 2016 erlassen und ist verbindlich.

Der Aufbau des Orientierungsrahmens Schule gliedert sich wie folgt:

(vgl. Abb. 1):

- Qualitätsdimensionen (A)
- Qualitätsbereiche (B)
- Qualitätsteilbereiche (C)
- Qualitätsansprüche (D)

Verbindlicher Orientierungsrahmen «Schule» Vom Erziehungsrat am 24. August 2016 erlassen

Voraussetzungen und Rahmenbedingungen		Prozesse			Ergebnisse und Wirkungen	
Voraussetzungen	Rahmenbedingungen	Unterricht	Schulführung	Schulgemeinschaft / Schulkultur	Ergebnisse	Wirkungen
Kantonale Vorgaben Die Schule erfüllt die kantonalen Vorgaben.	Gemeindeinterne Rahmenvorgaben und Konzepte Die Rahmenvorgaben und Konzepte, Programme zu Schule und Unterricht liegen schriftlich vor. Die soziale Struktur ist planungsrelevant.	Unterrichtsziele und Inhalte Die angestrebten Ziele und Inhalte im Unterricht sind bedeutsam und entsprechen den Lehrplanvorgaben.	Zielorientierung Die Schule orientiert sich an gemeinsamen Werten und Zielen. Die Übernahme der Führungsverantwortung im JETZT mit Weitblick und Zielorientierung in die Zukunft wird wahrgenommen.	Wertschätzung / Vertrauen Vertrauen und Wertschätzung prägen die Schulkultur.	Kompetenzprofil Die Schule ermöglicht den Erwerb von fachlichen und überfachlichen Kompetenzen.	Schullaufbahn und Übertritte Die Schule stellt eine kontinuierliche Unterstützung während der Schullaufbahn sicher. Sie schafft Grundlagen für die Übertritte zwischen den verschiedenen Abschnitten der Schullaufbahn.
Umfeld der Schule Die Schule berücksichtigt bei der Pla-	Schulorganisation und Infrastruktur Die Schule ist so	Kompetenzförderung und Leistungsorientierung	Entscheidungsprozesse Entscheidungsprozesse verlaufen	Gegenseitige Unterstützung Die an der Schule Beteiligten unter-	Fachliche Kompetenzen Die Schülerinnen und Schüler erwerben	Anschlusslösungen Die Schülerinnen und Schüler verfü-

Abb. 1: Aufbau Orientierungsrahmen «Schule» (Auszug)

Im Anhang (vgl. Ziff. 6.3) findet sich der Orientierungsrahmen «Schule» in seiner vollständigen Ausgestaltung.

Im Ideen- und Instrumentenkoffer «Lokales Qualitätskonzept» sind zu jedem Qualitätsteilbereich bzw. Qualitätsanspruch mögliche Indikatoren formuliert, welchen es den Schulträgern erlauben, die Ansprüche zu überprüfen. Die formulierten Indikatoren sind nicht verbindlich und können durch den Schulträger angepasst und/oder neu formuliert werden.

3 Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten

Die Erarbeitung des lokalen Qualitätskonzeptes erfolgt an der Schnittstelle zwischen Schulträger und Schulleitung. Der Erlass des lokalen Qualitätskonzeptes liegt in der Verantwortung des Schulträgers (vgl. Art. 2 der Weisungen des Erziehungsrates zur Qualitätsentwicklung und -sicherung in der Volksschule).

Das Mehrebenenmodell (vgl. Abb. 2) zeigt Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten, Abgrenzungen und Schnittstellen.

3.1 Mehrebenenmodell

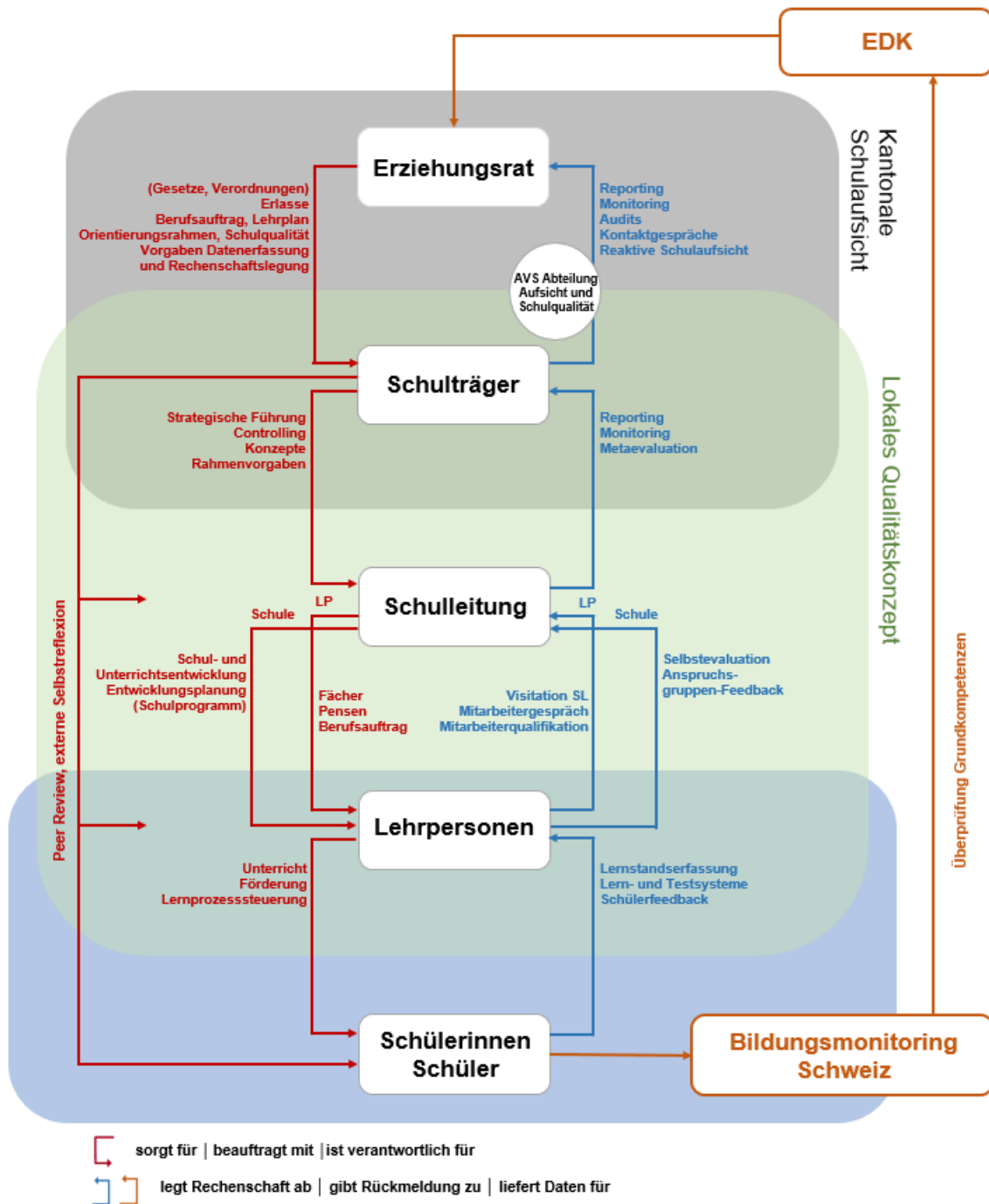


Abb. 2: Mehrebenenmodell

Mit Blick auf den Orientierungsrahmen «Schule» lassen sich die Verantwortlichkeiten für die einzelnen Qualitätsteilbereiche dem Schulträger bzw. der Schulleitung zuordnen³. Die Zuordnung gilt als Möglichkeit und kann je nach Situation vor Ort, je nach Pflichtenheft und Kompetenzzuschreibung von dem folgenden Vorschlag abweichen. Die Gesamtverantwortung für das lokale Qualitätskonzept liegt letztendlich beim Schulträger. Dieser Vorschlag der Zuordnung von Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten gilt vorerst für die Erarbeitung des lokalen Qualitätskonzeptes, kann aber in einer späteren Phase der Umsetzung und Implementierung auch als Übersicht dienen.

3.2 Beispiel einer möglichen Zuordnung der Qualitätsteilbereiche

Legende: **V** = Verantwortung⁴; **L** = Lead⁵; **M** = Mitarbeit⁶

	Qualitätsteilbereich	Schulträger	Schulleitung
Voraussetzungen / Rahmenbedingungen	Kantonale Vorgaben	V	
	Umfeld der Schule	V	
	Gemeindeinterne Rahmenvorgaben und Konzepte	V	
	Schulorganisation und Infrastruktur	V	
	Personalpolitik	V	
Unterricht	Unterrichtsziele und Inhalte		V
	Kompetenzförderung und Leistungsorientierung		V
	Klassenführung		V
	Strukturiertheit und Klarheit		V
	Motivierung		V
	Schülerorientierung		V
	Differenzierung und Individualisierung		V
	Soziales Lernen		V
	Üben / Sichern / Beurteilen		V
	Unterrichtsklima		V
	Aktivierung		V
Schulführung	Zielorientierung	L	M
	Entscheidungsprozesse	L	M
	Kommunikation / Information	L	M
	Elternarbeit	M	L
	Öffentlichkeitsarbeit	L	M
	Zusammenarbeit	M	L
	Personalmanagement (Personalführung und -entwicklung)	L	M

³ Ein Miteinbezug der Lehrpersonen oder einer Q-Gruppe in die Erarbeitung und Ausgestaltung des lokalen Qualitätskonzeptes ist möglich, liegt aber in der Zuständigkeit des Schulträgers.

⁴ **V** = Verantwortung: Die Verantwortung für den zugeteilten Qualitätsbereich liegt klar bei **einem** Gremium: Schulträger **oder** Schulleitung.

⁵ **L** = Lead: Ein Gremium (Schulträger **oder** Schulleitung) übernimmt die Federführung für diesen Qualitätsbereich. Das andere Gremium wird zur Mitarbeit eingeladen.

⁶ **M** = Mitarbeit: Unter Mitarbeit wird verstanden, dass die Sichtweise desjenigen Gremiums, welches nicht den Lead hat, in die Beschreibung eines Qualitätsbereichs bei Bedarf einfließen soll.

	Qualitätsteilbereich	Schulträger	Schulleitung
Schulführung	Schulentwicklung	M	L
	Unterrichtsentwicklung	M	L
	Ressourcen	L	M
	Konfliktmanagement	L	M
	Weiterbildung	M	L
Schulgemeinschaft/-kultur	Wertschätzung / Vertrauen	L	M
	Gegenseitige Unterstützung	M	L
	Schulgemeinschaft		V
	Raumgestaltung / Atmosphäre	L	M
	Pädagogische Grundhaltung		V
	Haltung und Offenheit	M	V
Ergebnisse / Wirkungen	Kompetenzprofil		V
	Fachliche Kompetenzen		V
	Methodische Kompetenzen		V
	Personale Kompetenzen		V
	Soziale Kompetenzen		V
	Schulgemeinschaft		V
	Schullaufbahn und Übertritte	M	L
	Anschlusslösungen		V

Tab. 1: mögliche Zuordnung der Qualitätsbereiche

4 Erstellen des lokalen Qualitätskonzeptes

4.1 Grundauftrag

Der Orientierungsrahmen «Schule» (vgl. Ziff. 2.3 und Ziff. 6.3) gibt verbindlich die Bereiche/Themenfelder (Qualitätsbereiche und Qualitätsteilbereiche) vor, welche im lokalen Qualitätskonzept geregelt werden müssen.

In diesem Zusammenhang ist festzuhalten, dass die Schulträger nicht alle Bereiche neu konzipieren und regeln müssen. Bestehende Konzepte, Checklisten, Ablaufschemata usw., die sich im Schulalltag als tauglich erwiesen haben, können durchaus ins neue lokale Qualitätskonzept Eingang finden, sei es in einer bestehenden oder einer optimierten, angepassten Version.

4.2 Gestaltungsmöglichkeiten für das lokale Qualitätskonzept

Generell ist es dem Schulträger überlassen, wie er das lokale Qualitätskonzept aufbaut und gestaltet. Das Endprodukt soll aber für die internen und externen Anspruchsgruppen benutzerfreundlich sein. Als **mögliche** Gestaltungselemente bieten sich für einzelne Kapitel die folgenden Varianten an:

- Funktionendiagramme
- Matrixdarstellungen
- Grafische Darstellungen wie Ablaufschemata
- Checklisten
- Leitfragen und Texte
- Konzepte
- Timeline / Planungsraster
- Fragebogen zur Überprüfung von Ergebnissen und Wirkungen

Je nach zu regelndem Qualitätsteilbereich eignet sich die eine Gestaltungsart besser als eine andere, weil sie aussagekräftiger und verständlicher ist.

4.2.1 Beispiele: Gestaltungselemente

Gestaltungselement	Mögliche Eignung für Qualitätsteilbereich:
Ablaufschemata	- Entscheidungsprozesse - Konfliktmanagement
Checklisten	- Unterrichtsziele und Inhalte - Raumgestaltung/Atmosphäre - Soziales Lernen
Funktionendiagramm	- Kommunikation / Information - Öffentlichkeitsarbeit
Leitfragen und Texte	- Klassenführung
Anforderungsprofile	- Personalpolitik - Weiterbildung - Raumgestaltung / Atmosphäre
Fragebogen	- Personale Kompetenzen - Fachliche Kompetenzen - Methodische Kompetenzen - Anschlusslösungen
Timeline / Planungsraster	- Schulorganisation und Infrastruktur - Ressourcen

Tab. 2: Beispiele Wahl Gestaltungselemente

4.3 Schnittstellenklärung

Das lokale Qualitätskonzept soll auch der Schnittstellenklärung Rechnung tragen und sie thematisieren. Schnittstellenklärung richtet sich nach der Frage der Verantwortlichkeit, der Zuständigkeit und der Verbindlichkeit und gibt somit Antworten auf «Wer ist wofür verantwortlich/zuständig? Wer hat welche Kompetenzen?» Klarheit in diesem Bereich ist ein Qualitätsmerkmal.

Schnittstellenklärung muss auf allen lokalen Ebenen thematisiert werden. **Mögliche** Schnittstellen im Schulalltag können sein:

- Schulträger – Schulleitung
- Schulleitung – Lehrpersonen
- Lehrpersonen – Schülerinnen und Schüler
- Lehrpersonen – Erziehungsberechtigte
- Schulleitung – Schulverwaltung
- Lehrpersonen – Schulverwaltung

Weitere nicht offizielle Schnittstellen können von der Schule zu Elternräten bzw. Schülerparlamenten bestehen. Ist dies der Fall, so macht es Sinn, die Abgrenzung bzw. die Aufgaben zu thematisieren.

4.4 Beispiel eines Inhaltsverzeichnisses zum lokalen Qualitätskonzept

Das nachfolgende mögliche Inhaltsverzeichnis des lokalen Qualitätskonzepts basiert auf dem verbindlichen Orientierungsrahmen «Schule». Es ist mit Leitfragen angereichert (vgl. Ziff. 2, «Mögliche Indikatoren zum Orientierungsrahmen Schule» im Instrumentenkoffer).

Qualitätsdimension	Qualitätsbereich Qualitätsteilbereich	Mögliche Leitfragen zu Dokumenten, auf die verwiesen wird
Voraussetzungen und Rahmenbedingungen	Voraussetzungen	
	Kantonale Vorgaben	<ul style="list-style-type: none"> - Wie werden kantonale Vorgaben umgesetzt? - Wer ist für das Controlling der Erfüllung zuständig? - Wie wird das Controlling sichergestellt? - Wie wird sichergestellt, dass die kantonalen Vorgaben umgesetzt werden?
	Umfeld der Schule	<ul style="list-style-type: none"> - Wie kann das Umfeld (Eltern usw.) der Schule aktiv und/oder passiv in die Planung und Umsetzung von Vorhaben einbezogen werden? - Bei welchen Aktivitäten wird das Umfeld Schule miteinbezogen? - Gibt es jährliche Aktivitäten, bei welchen das Umfeld der Schule miteinbezogen wird?
	Rahmenbedingungen	
	Gemeindeinterne Rahmenvorgaben und Konzepte	<ul style="list-style-type: none"> - Sind Legislaturziele im Bereich der Schulentwicklung formuliert? - Liegt ein Leitbild vor? - An welchen Werten orientiert sich die Schule? - Ist ein Schulprogramm vorhanden? - Welche Vorgaben sind durch die Schulordnung gegeben?
Schulorganisation und Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> - Wie ist die Schule organisiert? - Bildet ein Organigramm diese Organisation ab? - Sind für sämtliche Prozesse Beschreibungen und Abläufe formuliert, welche Zielgerichtetheit und Effizienz zulassen? 	

Qualitätsdimension	Qualitätsbereich Qualitätsteilbereich	Mögliche Leitfragen zu Dokumenten, auf die verwiesen wird
	Personalpolitik	<ul style="list-style-type: none"> - Sind für die einzelnen Stellen und Funktionen Anforderungsprofile beschrieben? - Welche Führungsgrundsätze liegen der Personalpolitik zugrunde?
Prozesse	Unterricht	
	Unterrichtsziele und Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> - Werden für Unterrichtsziele und Inhalte Absprachen getroffen? - Wie wird die Lehrplankonformität sichergestellt?
	Kompetenzförderung und Leistungsorientierung	<ul style="list-style-type: none"> - Wie wird überprüft, dass der Unterricht auf Förderung und Erreichung von Kompetenzen ausgerichtet ist?
	Klassenführung	<ul style="list-style-type: none"> - Bestehen Absprachen zur Klassenführung? - Welche Grundsätze der Klassenführung sind formuliert? - Herrscht Kohärenz in Bezug auf Haltungen im Bereich der Klassenführung?
	Strukturiertheit / Klarheit	<ul style="list-style-type: none"> - Gibt es Kriterienraster/Checklisten für die Gestaltung guten Unterrichts? - Gibt es Massnahmen, um die Effizienz im Unterricht zu steigern?
	Motivierung	<ul style="list-style-type: none"> - In welcher Form wird die Förderung von Motivation thematisiert?
	Schülerorientierung	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Mitgestaltungsmöglichkeiten am Unterricht bieten sich den Schülerinnen und Schülern? - Bestehen Abmachungen, wie viel Einfluss die Schülerinnen und Schüler auf die Unterrichtsgestaltung haben dürfen?
	Differenzierung und Individualisierung	<ul style="list-style-type: none"> - Welche unterstützenden Elemente für die Differenzierung und Individualisierung werden eingesetzt? - Bestehen Absprachen, wie viel differenziert und individualisiert unterrichtet werden muss?
	Soziales Lernen	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Lehr- und Lernformen fördern das soziale Lernen? - Bestehen Austauschmöglichkeiten für Lehrpersonen im Bereich des sozialen Lernens?
	Üben / Sichern / Beurteilen	<ul style="list-style-type: none"> - Wird der Grundsatz der ganzheitlichen Beurteilung angewendet? - Wie ist der Beurteilungskreislauf «fördern – fordern» im Unterrichtsalltag implementiert? - Bestehen Vorgaben, wie viele summative Tests pro Semester pro Fach durchgeführt werden müssen?
	Unterrichtsklima	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Vorkehrungen werden getroffen, um ein lernförderliches Unterrichtsklima zu erreichen?
Aktivierung	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Aktivierungsprozesse sind für die einzelnen Fachbereiche definiert? 	
Prozesse	Schulführung	
	Zielorientierung	<ul style="list-style-type: none"> - An welchen Werten orientiert sich die Schule?
	Entscheidungsprozesse	<ul style="list-style-type: none"> - Sind die Entscheidungsprozesse transparent beschrieben? - Ist definiert, wer in welcher Phase des Prozesses involviert wird?
	Kommunikation / Information	<ul style="list-style-type: none"> - Welche internen Informationskanäle werden genutzt? - Welche externen Informationskanäle werden genutzt? - Ist die Homepage aktuell und leserfreundlich?

Qualitätsdimension	Qualitätsbereich Qualitätsteilbereich	Mögliche Leitfragen zu Dokumenten, auf die verwiesen wird
Prozesse		<ul style="list-style-type: none"> - Werden Lehrpersonen im Bereich der wertschätzenden Kommunikation besonderes weitergebildet? - Besteht ein Informations- und Kommunikationskonzept?
	Elternarbeit	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Möglichkeiten der Elternzusammenarbeit sind vorhanden?
	Öffentlichkeitsarbeit	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Arten der Öffentlichkeitsarbeit sind implementiert?
	Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> - Wie ist die schulinterne Zusammenarbeit geregelt? - Wer trägt welche Verantwortung? - Welche Zeitgefässe sind für die schulinterne Zusammenarbeit definiert?
	Personalmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Prozesse im Personalmanagement sind definiert? - Wer ist an den Bewerbungsgesprächen anwesend? - Welche Kriterien gelten im Personalgewinnungsprozess? - Werden im Personalgewinnungsprozess Referenzen und allenfalls weitere Informationen eingeholt? - Wie verlaufen Mitarbeitergespräche? - Wie sind die Begriffe «Unterrichtsbesuche» und «Visitationen» definiert? - Wer macht Unterrichtsbesuche? - Wer führt die Visitationen durch? - Wie verläuft die Mitarbeiterqualifikation? - Welche Instrumente (Beobachtungsbogen usw.) gelangen zum Einsatz?
	Schul- und Unterrichtsentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> - Wie ist der gesamte Prozess der Schul- und Unterrichtsentwicklung definiert? - Wer initiiert Schulentwicklungsprozesse? - Wer initiiert Unterrichtsentwicklungsprozesse?
	Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Ressourcen (personell, materiell, infrastrukturell) stehen zur Verfügung? - Wer führt das Controlling über die einzelnen Ressourcen? - Wie werden die Ressourcen verwaltet?
	Konfliktmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Ist das Konfliktmanagement mit den Lehrpersonen besprochen und praktiziert? - Wird das Konfliktmanagement regelmässig überprüft?
	Weiterbildung	<ul style="list-style-type: none"> - Wie ist die Möglichkeit der kollegialen Hospitation geregelt? - Wie wird der Weiterbildungsbedarf bei den Lehrpersonen ermittelt? - Welche Weiterbildungsgefässe stehen den Lehrpersonen zur Verfügung? - Wie wird die Nachhaltigkeit von Weiterbildung überprüft?
Prozesse	Schulgemeinschaft und Schulkultur	
	Wertschätzung / Vertrauen	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Aktivitäten fördern die Wertschätzung und das gegenseitige Vertrauen?
	Gegenseitige Unterstützung	<ul style="list-style-type: none"> - Welche standardisierten Vorgehensweisen existieren, um Lehrpersonen zu unterstützen? - Bestehen standardisierte Vorgehensweisen, wenn Lehrpersonen neu zum Team stossen?

Qualitätsdimension	Qualitätsbereich Qualitätsteilbereich	Mögliche Leitfragen zu Dokumenten, auf die verwiesen wird
Prozesse	Schulgemeinschaft	<ul style="list-style-type: none"> - Wie wird Schulgemeinschaft auf einzelnen Ebenen gepflegt? - Welche Anlässe und Aktivitäten werden durchgeführt?
	Raumgestaltung / Atmosphäre	<ul style="list-style-type: none"> - Wie gestaltet die Schule schülergerechte und lernförderliche Aussenanlagen? - Werden die Schülerinnen und Schüler in die Raum- und Atmosphäregestaltung einbezogen?
	Pädagogische Grundhaltung	<ul style="list-style-type: none"> - Ist die Diskussion über pädagogische Themen regelmässig vorgesehen? - Werden externe Fachpersonen für solche Diskussion engagiert?
	Haltung und Offenheit	<ul style="list-style-type: none"> - Wie werden schulergänzende Angebote bei der Erfüllung des Unterrichtsalltages als Unterstützung mitgedacht und einbezogen? - Dürfen Fachpersonen bei Bedarf beigezogen werden?
Ergebnisse und Wirkungen	Ergebnisse	
	Kompetenzprofil	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Vorkehrungen werden getroffen, damit fachliche und überfachliche Kompetenzen optimal miteinander verknüpft werden können?
	Fachliche Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Lehr- und Lernsettings werden angewendet, um einen sorgfältigen Aufbau fachlicher Kompetenzen zu gewährleisten? - Werden dazu spezifische Ressourcen und Synergien genutzt und eingesetzt?
	Methodische Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Möglichkeiten werden den Schülerinnen und Schülern geboten, um die erworbenen methodischen Kompetenzen anzuwenden?
	Personale Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Möglichkeiten werden den Schülerinnen und Schülern geboten, um die erworbenen personalen Kompetenzen anzuwenden?
	Soziale Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Möglichkeiten werden den Schülerinnen und Schülern geboten, um die erworbenen sozialen Kompetenzen anzuwenden?
	Schulgemeinschaft	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Aktivitäten tragen zu einer Förderung der Schulgemeinschaft bei? - Welche Werte prägen die Schulgemeinschaft?
	Wirkungen	
	Schullaufbahn und Übertritte	<ul style="list-style-type: none"> - Sind Unterstützungsmassnahmen vorgesehen, damit die Schülerinnen und Schüler ihre angestrebten Ziele erreichen? - Wird den Schnittstellen (Zyklen, Stufen, Übertritte an externe Beschulungsorte [z.B. Sonderschulen]) besondere Beachtung geschenkt?
	Anschlusslösungen	<ul style="list-style-type: none"> - Sind Kontakte zu Institutionen, Ausbildungsbetrieben, weiterführenden Schulen institutionalisiert?

Tab. 3: Beispiel eines Inhaltsverzeichnisses zum lokalen Qualitätskonzept

5 Personalführung

Unter dem Stichwort «Personalführung» werden alle Massnahmen subsummiert, welche mit dem Personal in Zusammenhang stehen (z.B. Personalrekrutierung, Personalentwicklung, Personalbeurteilung, usw.). Seit 1999 gab es im Kanton St.Gallen ein lohnwirksames Qualifikationssystem für Lehrpersonen der Volksschule. Während rund 15 Jahren galt für die Mitarbeiterbeurteilung der Grundsatz, dass zu vorgegebenen Zeitpunkten in einer Lehrpersonenkarriere eine systematische lohnwirksame Qualifikation (SLQ) stattfindet. Die Abläufe und Instrumente waren durch den Kanton vorgegeben und somit verbindlich.

Mit der Einführung des neuen Berufsauftrages auf das Schuljahr 2015/16 wurde die Mitarbeiterqualifikation und -beurteilung im Grundsatz dem Schulträger zur Ausgestaltung übertragen. Personalführung und -qualifikation sollen als definierte Kultur gegenseitiger Wertschätzung verstanden und als prozesshafte Entwicklung wahrgenommen werden. Capaul (2007, S. 350) schreibt zum Thema Personalbeurteilung «[...] es ist wichtig, die Lehrerbeurteilung in ein Gesamtkonzept der Schulentwicklung einzubauen, [...]». Somit ist die konkrete Ausgestaltung der Mitarbeiterqualifikation und -beurteilung mit dem lokalen Qualitätskonzept zu vernetzen und kann nicht losgelöst vom lokalen Kontext betrachtet werden.

Die nachfolgenden Kapitel zeigen die rechtlichen Grundlagen auf und dienen der klaren Abwicklung der Mitarbeiterqualifikation. Unter Ziff. 3 des Instrumenten- und Ideenkoffers sind weitere Ausführungen, Anregungen, Beschreibungen zum Thema «Personalführung» zu finden.

5.1 Rechtliche Grundlagen

Mit dem Verzicht auf die «Systematische Lohnwirksame Qualifikation» (SLQ) ist das durch den Kanton vorgegebene strukturierte Verfahren zur Mitarbeiterqualifikation entfallen. Seit Beginn des Schuljahres 2015/16 gelten im Bereich der Mitarbeiterqualifikation neu die folgenden Grundlagen:

Art. 3 des Gesetzes über den Lohn der Volksschul-Lehrpersonen (sGS 213.51, abgekürzt LLG):

¹ Die Lehrperson wird auf Beginn des nächsten Kalenderjahres in die nächste Lohnklasse befördert, wenn sie gute Leistungen erbringt.

² Der Schulrat regelt das Verfahren der Beurteilung der Leistungen.

Ergänzend hält Art. 27 der Verordnung zum Personalrecht der Volksschul-Lehrpersonen (sGS 213.14, abgekürzt VPVL) fest:

¹ Die Lehrperson wird auf Beginn des nächsten Kalenderjahres in die nächste Lohnklasse befördert, wenn sie gute Leistungen erbringt⁷ und wenn ihr für das laufende Jahr ein Arbeitsjahr nach Art. 26 dieser Verordnung angerechnet werden kann.

5.2 Grundsätzliches und Hinweise zum Beförderungsverfahren

Der Schulträger muss in geeigneter Form jährlich darüber befinden, ob eine Lehrperson gute Leistungen im Sinn von Art. 3 LLG und Art. 27 VPVL erbringt, und damit auch, ob sie befördert wird oder nicht. Er hat die Arbeitsleistung der Lehrperson zu erfassen und diese sachlich zu beurteilen. Die Persönlichkeitsrechte der Lehrperson müssen dabei gewahrt werden.

⁷ Art. 3 LLG, sGS 213.51

Praxistipp: Es wird empfohlen, ein einheitliches Formular zu verwenden, bei dem angekreuzt werden kann, ob die Lehrperson die erwartete Leistung erfüllt oder nicht. Bei Nichterfüllen der Erwartungen muss die Begründung für diesen Schluss im Formular festgehalten werden, damit die Lehrperson tatsächlich zur Leistungsbeurteilung Stellung nehmen kann.

5.2.1 Beförderung (Normalfall)

Ist der Schulträger der Ansicht, dass die Lehrperson ihre Leistung in guter Qualität erbringt, ist sie von Gesetzes wegen in die nächste Lohnklasse zu befördern.

- Diese Beförderung gilt auf Beginn des nächsten Kalenderjahres.
- Die Beförderung kann - aber muss nicht - der Lehrperson mitgeteilt werden.
- Möchte der Schulträger der Lehrperson eine Mitteilung machen, kann dies mündlich oder schriftlich erfolgen. Ebenfalls kann der Zeitpunkt der Mitteilung frei gewählt werden. Die Mitteilung kann auch während eines Mitarbeitergespräches erfolgen.

5.2.2 Nichtbeförderung

Ist der Schulträger der Ansicht, dass die Lehrperson ihre Leistung in ungenügender Weise vollbringt, hat er wie folgt vorzugehen:

- Bei einer negativen Leistungsbeurteilung seitens des Schulträgers muss der Lehrperson **vor dem Beschluss** über die Nichtbeförderung mittels schriftlicher Mitteilung **Gelegenheit zur schriftlichen Stellungnahme** eingeräumt werden.

Praxistipp: Die Gelegenheit zur Stellungnahme kann z.B. wie folgt formuliert werden:
«Wir nehmen aus folgenden Gründen in Aussicht, Sie infolge nicht genügender Leistungen (Art. 3 Abs. 1 des Gesetzes über den Lohn der Volksschul-Lehrpersonen, sGS 213.51; abgekürzt LLG) auf das Jahr ... nicht in die nächste Lohnklasse zu befördern (Begründung anfügen). Sie haben Gelegenheit, bis zum ... zu der in Aussicht gestellten Nichtbeförderung Stellung zu nehmen. Nach Eingang der Stellungnahme oder ungenutzter Frist wird definitiv über die Beförderung entschieden.»

Die Länge der Frist zur Stellungnahme ist aufgrund der konkreten Umstände des Einzelfalls anzusetzen. In der Regel betragen entsprechende Fristen ungefähr 14 Tage.

- Aus der negativen Leistungsbeurteilung muss hervorgehen, von welchen Überlegungen sich der Schulträger bei der Einschätzung, dass die Lehrperson infolge ungenügender Leistungen nicht befördert werden kann, leiten liess. Die wesentlichen Punkte müssen vermerkt und die Beanstandungen müssen begründet sein.
- Nach Eingang der Stellungnahme der Lehrperson oder unbenutzter Frist fasst der Schulträger den definitiven Beschluss über die Beförderung oder Nichtbeförderung und teilt diesen der betroffenen Lehrperson schriftlich mit.

Wichtig: Dieses Schreiben stellt keine Verfügung dar. Nach Art. 80 Abs. 1 Bst. b des Personalgesetzes (sGS 143.1, abgekürzt PersG) ist gegen den Nichtbeförderungsentscheid keine personalrechtliche Klage möglich. Entsprechend ist auf dem Schreiben keine Rechtsmittelbelehrung anzugeben. Die personalrechtliche Klage kann jedoch geführt werden, wenn die Verletzung eines verfassungsmässigen Rechts geltend gemacht wird (Art. 80 Abs. 2 PersG).

Dem Schulträger wird empfohlen, für die Lehrpersonen zur Verbesserung der entsprechenden mangelhaften Leistungen, welche zur Nichtbeförderung geführt haben bzw. zur Sicherung der Schulqualität unterstützende Massnahmen zu prüfen.

5.2.3 Schema: Nichtbeförderung

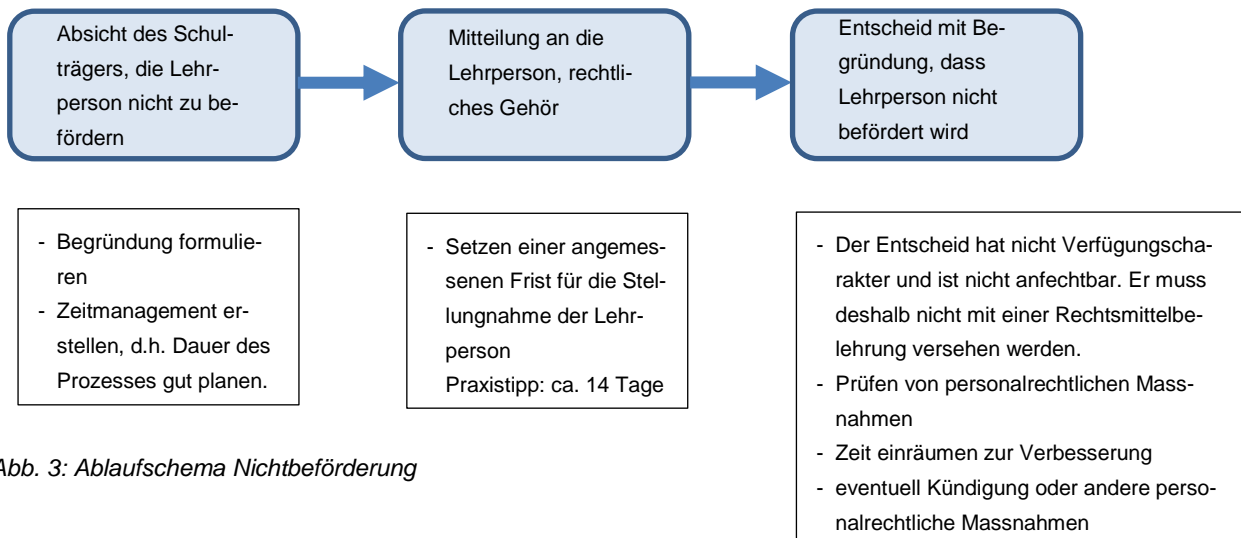


Abb. 3: Ablaufschema Nichtbeförderung

5.2.4 Ablauf Kündigung bei Nichtbeförderung

Der Schulträger kann ein unbefristetes Arbeitsverhältnis auf Semesterende hin kündigen (Art. 67^{bis} Volksschulgesetz [sGS 213.1; abgekürzt VSG]). Es gilt dabei Folgendes zu beachten:

- Die Kündigung einer Lehrperson gilt als personalrechtliche Massnahme (Art. 76 Bst. c PersG).
- Aus diesem Grund ist der Lehrperson vor Aussprechen der Kündigung das rechtliche Gehör zu gewähren (Art. 77 PersG). Der Lehrperson sind die konkreten Gründe, die zur Kündigung führen, darzulegen, und zudem muss ihr Einsicht in alle dem geplanten Entscheid zugrunde gelegten Akten gewährt werden.
- Die Kündigung ist sachlich zu begründen (vgl. Art. 21 PersG), d.h. sie darf nicht willkürlich sein.
- Die Kündigungsgründe dürfen nicht objektiver Art sein (z.B. schulorganisatorische Gründe/Veränderungen), sondern müssen in der Lehrperson selber liegen (z.B. Verhalten, Unfähigkeit).
- Der Lehrperson ist eine ausreichende Frist (z.B. von 14 Tagen) zur Einreichung der (vorzugsweise schriftlichen) Stellungnahme (rechtliches Gehör) zu gewähren.
- Nach Eingang der Stellungnahme wägt der Schulträger die öffentlichen und privaten Gründe ab und fällt seinen Entscheid. Dieser Entscheid ist der Lehrperson in Form der Kündigung schriftlich mitzuteilen.
- Die Kündigung muss bis Ende April bzw. Ende Oktober im Empfangsbereich der Lehrperson sein (Poststempel reicht nicht). Nur bei Einhaltung dieser Fristen erreicht die Kündigung auf das Semesterende hin Gültigkeit.

Wichtig: Das Kündigungsschreiben ist als «Einschreiben» zu versenden oder dem Empfänger mit Empfangsbestätigung zu übergeben.

Aus wichtigen Gründen kann der Schulträger das Arbeitsverhältnis jederzeit mit sofortiger Wirkung oder auf Semesterende auflösen (Art. 72 Abs. 1 VSG). Als wichtige Gründe gelten insbesondere die Unfähigkeit, die Lehrtätigkeit richtig auszuüben, und andere Umstände, unter denen die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses nicht zugemutet werden kann (Art. 72 Abs. 2 VSG).

Das *befristete* Arbeitsverhältnis endet grundsätzlich auf Fristablauf hin; eine Kündigung ist nicht nötig.

Wichtig: Die Kündigung stellt keine Verfügung dar. Deshalb ist auf der Kündigung keine Rechtsmittelbelehrung anzugeben. Ist die Lehrperson mit der Kündigung nicht einverstanden, kann sie zur Geltendmachung vermögensrechtlicher Ansprüche eine personalrechtliche Klage erheben (Art. 79 Abs. 1 Bst. b Ziff. 2 PersG). Vorgängig ist ein Schlichtungsverfahren durchzuführen.

5.2.5 Schema: Kündigung bei Nichtbeförderung

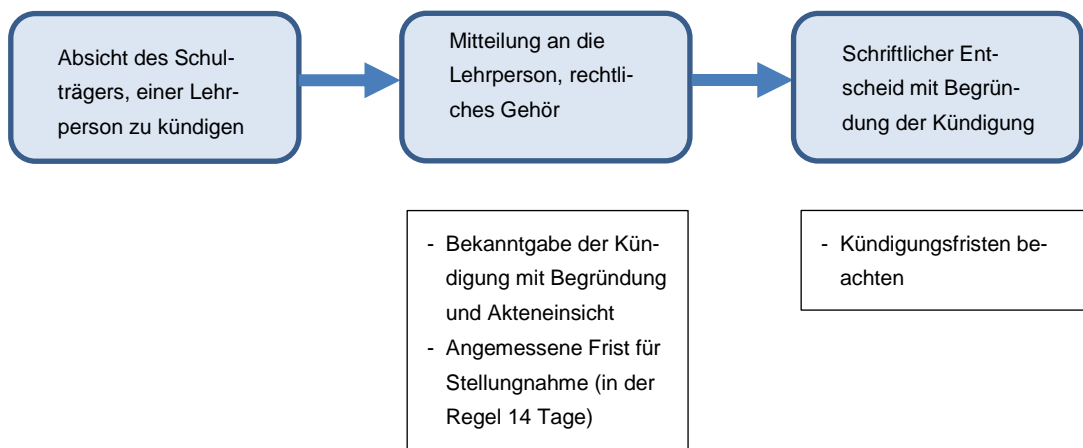


Abb. 4: Ablaufschema Kündigung bei Nichtbeförderung

6 Anhänge

Auf den folgenden Seiten finden sich die in der Handreichung erwähnten Unterlagen im Volltext bzw. der Link zur Vollversion

6.1 Gesamtkonzept «Schulaufsicht und Schulqualität»

Das in Ziff. 2.1 erwähnte Gesamtkonzept «Schulaufsicht und Schulqualität» ist unter www.schule.sg.ch/home/volksschule/schulorganisation-schulaufsicht/schulaufsicht abrufbar.

6.2 Weisungen zur Qualitätsentwicklung und -sicherung in der Volksschule

Nachstehend die in Ziff. 2.2 erwähnten Weisungen in ihrem Wortlaut.

Weisungen zur Qualitätsentwicklung und -sicherung in der Volksschule

vom 17. Oktober 2016⁸

Der Erziehungsrat des Kantons St.Gallen

erlässt

gestützt auf Art. 100 Abs. 2 Bst. d^{bis} des Volksschulgesetzes vom 13. Januar 1983⁹ als Weisungen:

I. Allgemeine Bestimmung

Art. 1 Geltungsbereich

¹ Diese Weisungen gelten für die öffentliche Volksschule.

² Die Qualitätsentwicklung und -sicherung in anerkannten privaten Sonderschulen richten sich nach den Vorschriften des Sonderpädagogik-Konzeptes¹⁰.

I. lokales Qualitätskonzept

Art. 2 Erlass

¹ Der Schulträger erlässt ein lokales Qualitätskonzept.

² Das Amt für Volksschule, Abteilung Aufsicht und Schulqualität, prüft das lokale Qualitätskonzept im Rahmen der Aufsicht.

Art. 3 Inhalt

Der Inhalt des lokalen Qualitätskonzepts richtet sich nach dem Gesamtkonzept «Schulaufsicht und Schulqualität Kanton St.Gallen» vom 15. November 2015¹¹ und dem Orientierungsrahmen im Anhang zu diesen Weisungen.

⁸ Im Amtlichen Schulblatt November 2016 veröffentlicht, SchBl 2016, Nr. 11.

⁹ sGS 213.1, abgekürzt VSG.

¹⁰ Vom Erziehungsrat und vom Bildungsdepartement erlassen am 18. März 2015 bzw. am 4. Mai 2015. Von der Regierung genehmigt am 9. Juni 2015.

¹¹ SchBl 2015, Nr. 12; im vollen Wortlaut auffindbar unter www.schule.sg.ch (> Volksschule > Schulorganisation / Schulaufsicht > Schulaufsicht).

Art. 4 Zuständigkeiten und Aufsicht

¹ Der Schulträger regelt im lokalen Qualitätskonzept die Verantwortlichkeiten für die Qualitätsentwicklung und -sicherung.

² Das Amt für Volksschule, Abteilung Aufsicht und Schulqualität, beaufsichtigt den Erlass und die Umsetzung des lokalen Qualitätskonzepts im Auftrag des Erziehungsrates. Es erstattet dem Erziehungsrat Bericht über die Einhaltung dieser Weisungen.

II. Schlussbestimmungen

Art. 5 Frist für den Erlass des lokalen Qualitätskonzepts

Der Schulträger erlässt bis zum 31. Juli 2019 das lokale Qualitätskonzept gemäss Art. 2 und 3 dieser Weisungen.

Art. 6 Aufhebung bisherigen Rechts

Die vorläufigen Weisungen des Erziehungsrates zur Qualitätsentwicklung in Schulen vom 19. Januar 2005¹² werden aufgehoben.

Art. 7 Vollzugsbeginn

Dieser Erlass wird ab 1. Januar 2017 angewendet.

Im Namen des Erziehungsrates

Der Präsident:
Stefan Kölliker,
Regierungsrat

Der Geschäftsführer:
Jürg Raschle,
Generalsekretär

¹² Im Amtlichen Schulblatt veröffentlicht am 15. Februar 2005, SchBl 2005, Nr. 2.

6.3 Verbindlicher Orientierungsrahmen «Schule»

Vom Erziehungsrat am 24. August 2016 erlassen

Voraussetzungen und Rahmenbedingungen		Prozesse			Ergebnisse und Wirkungen	
Voraussetzungen	Rahmenbedingungen	Unterricht	Schulführung	Schulgemeinschaft / Schulkultur	Ergebnisse	Wirkungen
<p>Kantonale Vorgaben Die Schule erfüllt die kantonalen Vorgaben.</p>	<p>Gemeindeinterne Rahmenvorgaben und Konzepte Die Rahmenvorgaben und Konzepte, Programme zu Schule und Unterricht liegen schriftlich vor. Die soziale Struktur ist planungsrelevant.</p>	<p>Unterrichtsziele und Inhalte Die angestrebten Ziele und Inhalte im Unterricht sind bedeutsam und entsprechen den Lehrplanvorgaben.</p>	<p>Zielorientierung Die Schule orientiert sich an gemeinsamen Werten und Zielen. Die Übernahme der Führungsverantwortung im JETZT mit Weitblick und Zielorientierung in die Zukunft wird wahrgenommen.</p>	<p>Wertschätzung / Vertrauen Vertrauen und Wertschätzung prägen die Schulkultur.</p>	<p>Kompetenzprofil Die Schule ermöglicht den Erwerb von fachlichen und überfachlichen Kompetenzen.</p>	<p>Schullaufbahn und Übertritte Die Schule stellt eine kontinuierliche Unterstützung während der Schullaufbahn sicher. Sie schafft Grundlagen für die Übertritte zwischen den verschiedenen Abschnitten der Schullaufbahn.</p>
<p>Umfeld der Schule Die Schule berücksichtigt bei der Planung und Umsetzung ihrer Schul- und Unterrichtsaktivitäten das schulische Umfeld.</p>	<p>Schulorganisation und Infrastruktur Die Schule ist so organisiert, dass sämtliche Prozesse zielgerichtet und effizient ablaufen können.</p>	<p>Kompetenzförderung und Leistungsorientierung Der Unterricht ist auf die Förderung und Erreichung von Kompetenzen ausgerichtet.</p>	<p>Entscheidungsprozesse Entscheidungsprozesse verlaufen transparent und mit angemessenem Einbezug der Beteiligten.</p>	<p>Gegenseitige Unterstützung Die an der Schule Beteiligten unterstützen sich.</p>	<p>Fachliche Kompetenzen Die Schülerinnen und Schüler erwerben sich in angemessener Weise fachliche Kompetenzen und Fertigkeiten.</p>	<p>Anschlusslösungen Die Schülerinnen und Schüler verfügen über eine solide Grundlage für den Erfolg in weiterführenden Schulen und in der beruflichen Ausbildung.</p>

Voraussetzungen und Rahmenbedingungen		Prozesse			Ergebnisse und Wirkungen	
Voraussetzungen	Rahmenbedingungen	Unterricht	Schulführung	Schulgemeinschaft / Schulkultur	Ergebnisse	Wirkungen
	<p>Personalpolitik Die Personalpolitik der lokalen Schule trägt zu einer hohen Professionalität bei.</p>	<p>Klassenführung Die Klasse wird durch ein optimales Zusammenspiel von Haltungen, Handlungen und Massnahmen auf die unterrichtlichen Ziele hingeführt.</p>	<p>Kommunikation / Information Die Kommunikation gegen innen und aussen ist wertschätzend und erfolgt über dafür vorgesehene Informationswege.</p>	<p>Schulgemeinschaft Die Schulgemeinschaft wird auf allen Ebenen bewusst und gezielt gepflegt und gefördert.</p>	<p>Methodische Kompetenzen Die Schülerinnen und Schüler erwerben sich in angemessener Weise methodische Kompetenzen und Fertigkeiten.</p>	
		<p>Strukturiertheit / Klarheit Die zur Verfügung stehende Unterrichtszeit wird effizient genutzt. Der Unterricht ist angemessen strukturiert. Die Lerninhalte werden verständlich formuliert und regen entsprechende Lernprozesse an.</p>	<p>Elternarbeit Die Zusammenarbeit mit den Eltern ist transparent geregelt und wertschätzend.</p> <p>Öffentlichkeitsarbeit Die Schule pflegt eine aktive regelmässige Öffentlichkeitsarbeit.</p>	<p>Raumgestaltung / Atmosphäre Schulumgebung, Schulhaus und Schulzimmer sind als einladende schülergerechte Lernorte gestaltet und eingerichtet.</p>	<p>Personale Kompetenzen Die Schülerinnen und Schüler gewinnen Vertrauen in ihre persönlichen Fähigkeiten, stärken ihr Selbstwertgefühl und lernen mit Gefühlen umzugehen. Sie übernehmen Verantwortung in selbständigem Arbeiten und entwickeln eine positive Grundhaltung zum lebenslangen Lernen.</p>	

Voraussetzungen und Rahmenbedingungen		Prozesse			Ergebnisse und Wirkungen	
Voraussetzungen	Rahmenbedingungen	Unterricht	Schulführung	Schulgemeinschaft / Schulkultur	Ergebnisse	Wirkungen
		<p>Motivierung Der Unterrichtsverlauf fördert Motivation, Interesse und Neugier der Schülerinnen und Schüler.</p>	<p>Zusammenarbeit Die schulinterne Zusammenarbeit ist geregelt.</p>	<p>Pädagogische Grundhaltung Fragen zu Pädagogik, Didaktik und Methodik werden diskutiert.</p>	<p>Soziale Kompetenzen Die Schülerinnen und Schüler erwerben soziale Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche ihnen den Umgang und das Leben in der Gemeinschaft und in der Gesellschaft erleichtern.</p>	
		<p>Schülerorientierung Interessen, Vorwissen und Erwartungen der Schülerinnen und Schüler fließen in den Unterricht mit ein. Mitgestaltungsmöglichkeiten der Schülerinnen und Schüler sind vorhanden.</p>	<p>Personalmanagement (Personal-führung und -entwicklung) Die Schule nimmt das Personalmanagement systematisch wahr.</p>	<p>Haltung und Offenheit Schulergänzende Angebote werden bewusst in interne Abläufe miteinbezogen.</p>	<p>Schulgemeinschaft Alle an der Schule Beteiligten sind in die Schul- und Lerngemeinschaft integriert und fühlen sich wohl in der Schule. Sie tragen die Werte und die Kultur in der Schule mit.</p>	

Voraussetzungen und Rahmenbedingungen		Prozesse			Ergebnisse und Wirkungen	
Voraussetzungen	Rahmenbedingungen	Unterricht	Schulführung	Schulgemeinschaft / Schulkultur	Ergebnisse	Wirkungen
		<p>Differenzierung und Individualisierung <i>Der Unterricht enthält angemessene, differenzierte Lernangebote. Er nimmt Rücksicht auf die individuellen Lernvoraussetzungen und -bedürfnisse der Schülerinnen und Schüler.</i></p>	<p>Schul- und Unterrichtsentwicklung <i>Die Schul- und Unterrichtsentwicklung ist systematisch und orientiert sich an Praxis und Wissenschaft.</i></p>			
		<p>Soziales Lernen <i>Im Unterricht kommen vielfältige Sozialformen und Methoden zur Förderung des sozialen Lernens zum Einsatz.</i></p>	<p>Ressourcen <i>Die personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen sind effizient und wirksam eingesetzt.</i></p>			
		<p>Üben / Sichern / Beurteilen <i>Gezielte Festigung, Vertiefung, Überprüfung und ganzheitliche Beurteilung unterstützen die Nachhaltigkeit des Lernens.</i></p>	<p>Konfliktmanagement <i>Die Schule verfügt über ein lösungsorientiertes Konflikt- und Krisenmanagement.</i></p>			

Voraussetzungen und Rahmenbedingungen		Prozesse			Ergebnisse und Wirkungen	
Voraussetzungen	Rahmenbedingungen	Unterricht	Schulführung	Schulgemeinschaft / Schulkultur	Ergebnisse	Wirkungen
		Unterrichtsklima Lern- und Beziehungsklima sind anregend und positiv.	Weiterbildung Die gemeinsame und individuelle Weiterbildung wird bedarfsgerecht gefördert bzw. gesteuert.			
		Aktivierung Der Unterricht fördert aktives Lernen.				