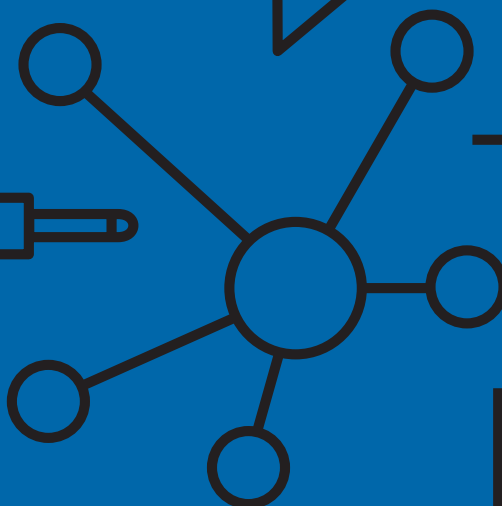




Lokaler Umsetzungs- prozess der digitalen Transformation (LUP-DT)



**Planungs- und Informationsleitfaden
für die Schulführung**

September
2022

Inhalt

1	Ausgangslage	4
2	Lokaler Umsetzungsprozess der digitalen Transformation	5
2.1	Übersichtsmodell	5
2.2	Kultur der Digitalität – das angestrebte Ziel	7
2.3	Zielerwartung des Bildungsrates	7
2.4	Aufgaben im Umsetzungsprozess	12
2.5	Planungsinstrumente für die Prozessplanung der Schule	12
2.6	Planungsinstrumente auf der Zeitachse 2022–2029	14
3	Lokaler Umsetzungsprozess	15
3.1	Digital Leadership	15
3.2	Grundlage des Lokalen Umsetzungsprozesses der digitalen Transformation	16
3.3	Selbsteinschätzung – Standortbestimmung	17
3.4	Zwischenbericht	18
3.5	Fremdeinschätzung – Interne Evaluation	18
3.6	Schlussbericht	19

1 Ausgangslage

Die Volksschule ist durch die gesellschaftlichen Veränderungen im Zusammenhang mit der Digitalisierung in hohem Masse gefordert. Der Bildungsrat hat in den letzten 20 Jahren die Schulen über Konzepte und Empfehlungen angeregt, in den Prozess der digitalen Transformation einzusteigen. Eine Umfrage aus dem Jahr 2019 zeigt, dass sich die Schulen in den letzten Jahren auf den Weg gemacht haben und sich im laufenden Umsetzungsprozess befinden.

Mit den «Empfehlungen zur digitalen Transformation in der Volksschule»¹ und dem Erlass der Weisungen über die Weiterbildung von Volksschul-Lehrpersonen im Rahmen der IT-Bildungsoffensive² hat der Bildungsrat 2021 auf die Weiterentwicklung an den Schulen reagiert und gibt mit dem Planungs- und Informationsleitfaden für die Schulführung die neue Stossrichtung für den Lokalen Umsetzungsprozess der digitalen Transformation (LUP-DT) 2022–2029 an den Volksschulen vor. Das verabschiedete Konzept «Lokaler Umsetzungsprozess der digitalen Transformation»³ regelt die Zuständigkeiten und formuliert die Zielsetzung bis 2029 aus Sicht des Bildungsrates.

Um eine agile Prozessbegleitung gewährleisten zu können, wird während der Umsetzungsphase eine praxisorientierte Expertengruppe LUP-DT, bestehend aus Personen der Schulpraxis, die sich intensiv mit der digitalen Transformation vor Ort beschäftigen (Pädagogischer Support, Beauftragte für digitale Transformation in der Schule/Gemeinde, Lehrperson evtl. aus einer Modellschule, Schulleitung usw.), für fach- und prozessbezogene Einschätzungen vom Amt für Volksschule (AVS) beigezogen. Die bereits eingesetzte Begleitgruppe Umsetzungsprozess Digitale Transformation wird als weiteres Sounding Board eingesetzt.

In diesem Planungs- und Informationsleitfaden für die Schulführung werden die Planungsvorgaben und ein Orientierungsrahmen für den lokalen Umsetzungsprozess vor Ort für die Jahre 2022–2028 ausgeführt. Gleichzeitig wird im Leitfaden die Berichterstattung und Rechenschaftslegung der Schule zuhanden des Bildungsrates definiert. Der lokale Umsetzungsprozess der digitalen Transformation basiert auf einer Selbsteinschätzung der Schulführung. Eine Berichterstattung der Schule zuhanden des Bildungsrates in Form einer Standortbestimmung Januar 2023, eines Zwischenberichts Ende 2024 sowie eines Schlussberichts Ende 2028 ermöglicht es diesem die bereits bestehende, unterschiedliche Umsetzung der Angebote zur digitalen Transformation zu erkennen. Ebenso kann er aufgrund der geplanten Meilensteine rechtzeitig und bewusst agieren und reagieren. Das übergeordnete Ziel ist es, dass alle Schülerinnen und Schülern digitale Kompetenzen erwerben und fit für die immer stärker digitalisierte Gesellschaft sind.

Grundlagen zur Planung des LUP-DT

- 1 Vom Bildungsrat genehmigt am 26. August 2021. Verfügbar unter www.volksschule.sg.ch → [Rahmenbedingungen](#) → [Rechtliche Grundlagen](#) → [Kreisschreiben und Empfehlungen](#)
- 2 Im Amtlichen Schulblatt veröffentlicht im Oktober 2021, SchBl 2021, Nr. 5. Verfügbar unter www.volksschule.sg.ch → [Rahmenbedingungen](#) → [Rechtliche Grundlagen](#) → [Weisungen und Reglemente](#)
- 3 Vom Bildungsrat verabschiedet am 7. September 2022. Anzufordern unter avs@sg.ch Konzept Lokaler Umsetzungsprozess der digitalen Transformation – vor Ort 2022–2029 (BRB 2021/110)

Mut, im Grossen zu denken!

Wenn Schule und Unterricht weiterhin auf einer stabilen «Vorstellung von Lernen als Weitergabe von bereits bestimmtem Wissen und Vermittlung bestehender Kultur, Bedeutung und Regeln an isolierte Individuen» (Allert, Asmussen und Richter 2017, S. 49)⁴ basiert, können sich Lehr- und Lernprozesse auch im Kontext von Digitalisierung nur an der Oberfläche verändern. In einem lokalen Umsetzungsprozess der digitalen Transformation stellt sich daher die Frage, wie die nachfolgende Generation auf das Leben in einer Zeit kontinuierlicher Transitionen vorbereitet werden kann. Als bedeutungsvoll werden hierzu unter anderem der Aspekt der überfachlichen Kompetenzen wie Selbstregulation und Kollaboration, kritisches Hinterfragen und Bewerten von Informationen, Neugierde und kontinuierliches Lernen gezählt. Dies sind alles Werte, die im Veränderungsprozess der digitalen Transformation eine wichtige Rolle spielen und eine ganzheitliche Schulkultur, eine Kultur der Digitalität (Stalder, 2016)⁵ erfordern. In diesem Sinn sind die Schulen aufgefordert, Organisationsstrukturen, Lehr- und Lernprozesse weiter zu denken und analog mit digital gewinnbringend zu kombinieren.

2 Lokaler Umsetzungsprozess der digitalen Transformation

Der Prozess der digitalen Transformation an den Schulen hat längst begonnen und ist auch 2029 mit dem Schlussbericht zu LUP-DT nicht abgeschlossen. Gesellschaftliche Veränderungen und der Lehrplan Volksschule haben diesen Prozess vor einiger Zeit bereits angestossen und werden ihn auch laufend beeinflussen. LUP-DT ist als integrierter Bestandteil des Entwicklungsbestrebens vor Ort zu verstehen. Auf eine koordinierte Startphase des LUP-DT und auf Konzeptvorgaben wird aufgrund der individuellen Prozesswahl und der grossen Heterogenität der Schulen verzichtet. Die Schule organisiert sich selbst, reflektiert und steuert den zielführenden Prozess der Organisations-, Personal- und Unterrichtsentwicklung. Die Planungsvorgaben und -instrumente dienen der Schule als Prozessunterstützung und Selbstüberprüfung im individuellen LUP-DT vor Ort.

2.1 Übersichtsmodell

Die vier Ziele⁶, welche der Bildungsrat in Bezug auf die digitale Transformation in den Fokus stellt, sind in der Übersicht (→ [Abbildung 1](#)) durch die vier Bereiche «Schulkultur», «Unterricht», «Weiterbildung» und «Support/Infrastruktur» dargestellt. Das umfassende Ziel zur Erreichung einer Kultur in Bezug auf die Digitale Transformation bedingt die drei Teilbereiche

4 Allert, H., Asmussen, M., Richter, Ch. (2017): Digitalität und Selbst, Interdisziplinäre Perspektiven auf Subjektivierungs- und Bildungsprozesse, transcript Verlag, ISBN 978-8376-3945-2.

5 Stalder, F. (2016): Kultur der Digitalität, Suhrkamp Verlag, Berlin, ISBN 978-3-518-73617-3

6 Empfehlungen zur digitalen Transformation in der Volksschule, S.6

«Unterricht», «Weiterbildung» und «Support/Infrastruktur». In der Selbsteinschätzung der Schule (→ [Abbildung 2](#)) wird jeder Teilbereich in einem Kompetenzstufenmodell dargestellt. Die Stufe 4 definiert die Zielerwartung, welche der Bildungsrat bei den Schulen bis 2029 mit einer Rechenschaftslegung einfordert. Die einzelnen Kompetenzstufen sollen der Schule den möglichen Umsetzungsprozess aufzeigen.

Der LUP-DT ist vom Output her zu planen. Das heißt, es muss definiert werden, welche digitalen und didaktischen Kompetenzen die Lehrpersonen benötigen, um die Schülerinnen und Schüler fit für die nächste Schulstufe und die Partizipation in der Gesellschaft zu machen.

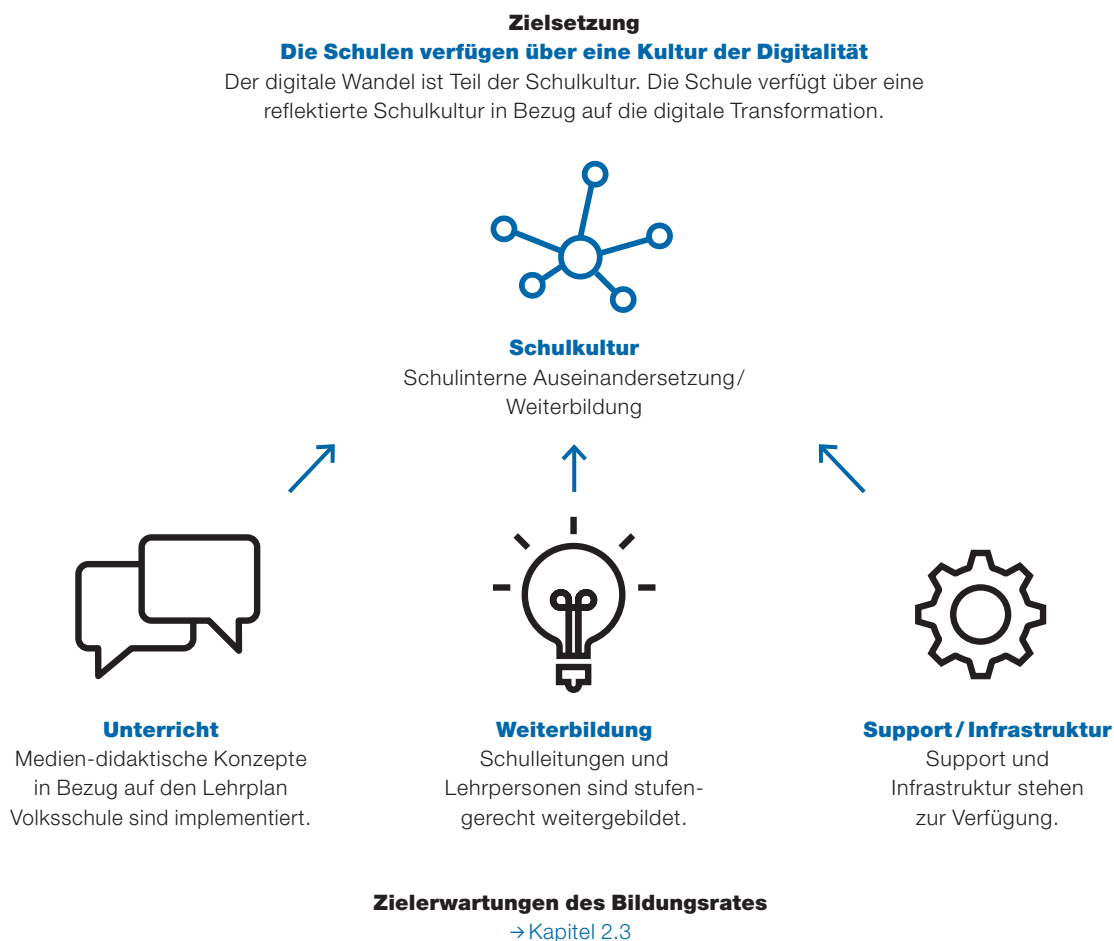


Abbildung 1: Übersichtsmodell LUP-DT

2.2 Kultur der Digitalität – das angestrebte Ziel

Der digitale Wandel greift viel tiefer als die unmittelbare technologische Ebene und verändert unsere Gesellschaft grundlegend. Die Digitalität weist auf historisch neue Möglichkeiten der Verknüpfung von menschlichen und nicht-menschlichen Akteuren hin. Technologien und soziales Handeln sind untrennbar miteinander verbunden.

Zur «Kultur der Digitalität» wie sie Felix Stalder (2016) prägt, gehört die Entwicklung einer neuartigen «Kooperation». Einerseits geht er davon aus, dass aus der komplexen Technologie eine Auswahl, Interpretation getroffen werden muss, um eine konstituierte Handlungsfähigkeit erlangen zu können. Er beschreibt eine Institution wie die Schule als Commons, welche in unterschiedlichem Ausmass Produzent und Konsument der gemeinsamen Ressource ist. Aus dem Pool des Gemeinsamen wird etwas herausgenommen, für sich selbst genutzt, dabei kann etwas entstehen, das in der einen oder anderen Form wieder in den allgemeinen Pool zurückfliesst. Dieser Prozess – die Wechselwirkung zwischen der singulären Aneignung und der gemeinschaftlichen Bereitstellung- bildet eine zentrale Dynamik innerhalb von Commons.

Überträgt man die Formulierung der «Kultur der Digitalität» auf die vier Zielerwartungen des Bildungsrates so ist der digitale Wandel Teil der Schulkultur. In schulinterne Weiterbildungen werden Auswahlen und Interpretationen von methodisch-didaktischen Konzepten in Bezug auf den Lehrplan Volksschule getroffen. Die enorme Vielfalt an Möglichkeiten an digitalen und analogen Ressourcen und Produkten muss priorisiert, vereint und stetig weiterentwickelt werden. Durch die konstituierte Handlungsfähigkeit der einzelne Lehrperson und durch die gemeinschaftliche Weiterentwicklung der gemeinsamen Schulkultur entsteht die Wechselwirkung.

2.3 Zielerwartung des Bildungsrates

Die vier Ziele zur digitalen Transformation sind im «Selbsteinschätzungsraster LUP-DT» in einem Kompetenzstufenmodell ausformuliert, wobei die Stufe 4 die Zielerwartung des Bildungsrates für die Schule bis Ende 2028 abbildet.

Der digitale Wandel ist Teil der Schulkultur. Digitale Kommunikation und Kooperation wird gelebt und mit Werthaltungen der Schulkultur laufend abgeglichen. Das gesamte pädagogische Personal verfügt über digitale Kompetenzen und im Unterricht sind medien-didaktische Konzepte implementiert. Zudem stehen in allen Schulen ein pädagogischer Support sowie die digitale Ausrüstung gemäss Empfehlungen des Bildungsrates zur Verfügung.

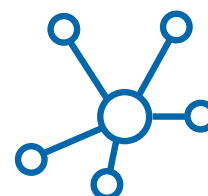
Anhand der Selbsteinschätzung des Ist-Zustandes und der durch den Bildungsrat definierten Zielerwartung (Soll-Zustand) plant jede Schule ihre eigene Umsetzung. Der variierende Ist-Zustand in den vier Bereichen bedarf einer unterschiedlichen Zeitplanung in den Teilprozessen. Durch die Selbsteinschätzung wird der Handlungsbedarf an der Schule sichtbar, welcher die Grundlage für den lokalen Umsetzungsprozess darstellt. Der Bildungsrat macht für die Umsetzung keine Planungsvorgaben und verlangt keine Rechenschaftslegung. Er überprüft am Ende des Umsetzungsprozesses die Zielerreichung. Das Raster der Selbsteinschätzung ist mit Leitfragen und Literatur hinterlegt, welche den lokalen Umsetzungsprozess gegebenenfalls unterstützen.

Schulkultur

Die Schule verfügt über eine reflektierte Schulkultur in Bezug auf die digitale Transformation

Die Schule entwickelt eine agile Strategie, um eine Schulkultur vor Ort zu etablieren. Die vier Bereiche bedingen sich gegenseitig, wobei die Schulkultur auf den anderen drei Teilbereichen aufbaut. Die Entwicklung einer schuleigenen «Kultur der Digitalität» obliegt der Schulleitung im Rahmen der schulinternen Weiterbildung (→ Kapitel 3.2) zur digitalen Strategie und der daraus abgeleiteten Schulkultur.

Der Schulträger nimmt seine Rolle in Bezug auf Digital Leadership wahr, indem er die Strategieziele festlegt, aufgrund derer die Schulleitung mit dem Team an der Entwicklung der Haltungen/Kultur in der Schule arbeitet. Als mögliche Weiterbildungsangebote zählen die Module der schulinternen Weiterbildung im Weiterbildungsprogramm.⁷



Zielerwartung 2028

Digitale Strategien und der digitale Wandel sind ein fester Teil der Schulkultur. Die Schule wird agil geführt. Die Schulführung nutzt den digitalen Wandel und begeht mit Innovationsgeist neue Wege. Digitale Kommunikation und Kooperation werden gelebt und mit Werthaltungen der Schulkultur laufend abgeglichen. Die Schule verfügt über eine reflektierte Schulkultur in Bezug auf die digitale Transformation.

Unterricht

Medien-didaktische Konzepte in Bezug auf den Lehrplan Volksschule sind implementiert

Durch den Erwerb von digitalen und didaktischen Kompetenzen der Schulleitung und des gesamten pädagogischen Personals kann die Schulführung zusammen mit dem pädagogischen Support im Rahmen der schulinternen Weiterbildung gemeinsame Standards für medien-didaktische Lehr- und Lernformen sowie digitale Kommunikation und Kooperation in der Schulkultur verankern. Bestehende Medienkonzepte werden dadurch laufend weiterentwickelt. Inputs dazu liefern auch die Modellschulen.



Zielerwartung 2028

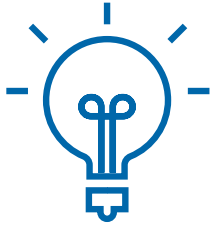
Mit dem Einsatz digitaler Medien und Werkzeuge wird der Unterricht durch neuartige Aufgabenformate angereichert. Projekt- und handlungsorientierte Aufgaben unterstützen den Lernprozess. Die Beurteilung wird durch digitale Medien mit nachvollziehbaren Kompetenznachweisen sowie Selbst- und Fremdeinschätzungen ergänzt.

Weiterbildung

Schulleitungen und Lehrpersonen sind stufengerecht weitergebildet

Die individuelle Weiterbildung gemäss Weisungen über die Weiterbildung von

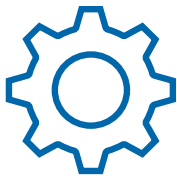
7 → www.wbs.sg.ch



Volksschul-Lehrpersonen im Rahmen der IT-Bildungsoffensive wird aufgrund einer individuellen Personalplanung im Rahmen von 30 Stunden anhand des Angebotes des Kompetenzzentrums Digitalisierung und Bildung der Pädagogischen Hochschule St.Gallen (PHSG) im Rahmen der ITBO geplant. Die Schulleitenden setzen die Schwerpunkte in Bezug auf die individuelle Weiterbildung der einzelnen Lehrperson. Ende 2022 steht als Planungshilfe eine Übersicht der aktuellen und geplanten Module in «aprendo», sowie ein Weiterbildungsnavigator (2023) zur Verfügung. Die strategische und operative Planung der 42 Stunden schulinterne Weiterbildung liegt bei der Schulführung. Die Aufgabe der Digital Leadership kann bei Bedarf an interne Fachpersonen (z. B. pädagogischer Support) delegiert werden.

Zielerwartung 2028

Die Schulleitenden und das gesamte pädagogische Personal verfügen über digitale und didaktische Kompetenzen gemäss laufend angepasstem lokalen Aus- und Weiterbildungskonzept. Sie sind in der Lage, die digitale Transformation an der Schule und im Unterricht stufengerecht umzusetzen.



Support /Infrastruktur

Support und Infrastruktur stehen zur Verfügung.

Dieser Bereich wird in die Teilbereiche Support und Infrastruktur gesplittet, wobei sie in einer gewissen Abhängigkeit stehen. Der Technische Support ist bewusst nicht erwähnt, da die Organisation des technischen Supports auch in Zusammenarbeit mit der politischen Gemeinde stattfinden kann und sehr unterschiedlich organisiert wird. Der Bildungsrat macht in den «Empfehlungen zur Digitalen Transformation in der Volksschule» Aussagen zu Support und Infrastruktur.

Zielerwartung 2028

Der pädagogische Support ist mit genügend zeitlichen Ressourcen ausgestattet. Er berät die Lehrpersonen in allen Stufen regelmässig. Die Umsetzung wird gemeinsam evaluiert. Er wird zudem bei Beschaffungsfragen an der Schule miteinbezogen. Auf Basis der Empfehlungen zur digitalen Transformation in der Volksschule des Bildungsrates werden die Geräte auf allen Zyklen regelmässig erneuert und sind Bestandteil der laufenden Investitionen.

Selbsteinschätzungsraster → Abbildung 2

Der Selbsteinschätzungsraster bildet die vier Teilbereiche des lokalen Umsetzungsprozesses der digitalen Transformation ab. Die Stufen 0–4 bilden die Kompetenzstufen im Umsetzungsprozess ab. Die Stufe 4 definiert die Zielerwartung, welche der Bildungsrat im LUP-DT für die Schulen bis Ende 2028 formuliert.

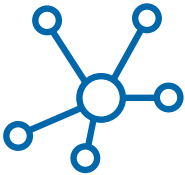
0

Erste Auseinandersetzung

Die digitale Strategieentwicklung wird noch nicht angegangen. Der digitale Wandel ist in der Schulkultur nicht bewusst verankert.

Schulkultur

Schule reflektieren ihre Haltungen.



1

Frühe Adaption

Erste Gedanken zur digitalen Schulführung (Digital Leadership) und zum digitalen Wandel sind in der Schulkultur in Form von konkreten Ideen umgesetzt. Die Bedeutung und der Einsatz von IT und Daten werden jedoch noch wenig reflektiert.



2

Systematisierung

Die Schulführung setzt sich zusammen mit dem Team aktiv mit der digitalen Transformation und mit Change-Management an ihrer Schule auseinander. Der digitale Wandel wird in Teilbereichen in Unterrichts- und Schulkultur eingefordert.

Unterricht

Medien-didaktische Konzepte in Bezug auf den Lehrplan Volksschule sind implementiert.



Digitale Medien und Lehrmittel ergänzen vereinzelt den mehrheitlich analogen Lernprozess. Es bestehen keine Absprachen unter den Stufen.

Analoge Aufgaben und Lernprozesse werden funktional nicht verändert. Es werden lediglich analoge Lernmaterialien durch digitale Pendanten ersetzt. Absprachen und ein Austausch unter den Lehrpersonen finden punktuell statt.

Lernaufgaben und Lernprozesse werden durch technische Werkzeuge erweitert. Digitale Medien ergänzen in einzelnen Phasen des Lernprozesses und in der Beurteilung die analogen Medien. Die Lehrpersonen tauschen sich regelmässig aus und unterstützen sich gegenseitig.

Weiterbildung

SL und LP sind stufengerecht weitergebildet.



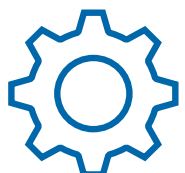
Die digitalen Kompetenzen werden erst von wenigen Schulführungen und Lehrpersonen im Rahmen von punktuellen Weiterbildungen erworben.

Die digitalen Kompetenzen werden durch die Schulleitenden und Lehrpersonen individuell erworben. Es ist kein Aus- und Weiterbildungskonzept in Bezug auf digitale Kompetenzen an der Schule vorhanden.

Die digitalen Kompetenzen und Qualifikationen werden im Team thematisiert und gezielt gefördert. Es ist ein Aus- und Weiterbildungskonzept in Bezug auf die Förderung der digitalen Kompetenzen und auf die Zyklen vorhanden.

Support/Infrastruktur

Support und Infrastruktur stehen zur Verfügung.



Es ist kein pädagogischer Support zur fachlichen Unterstützung der Lehrpersonen eingerichtet.

Es sind nur wenige Geräte (Tablet, PC) zuhause der Schülerinnen und Schüler für den digitalen Lernprozess vorhanden.

Es ist kein pädagogischer Support zur methodisch-didaktischen Unterstützung vorhanden.

Einzelne Klassen verfügen über genügend Geräte. In der Primarstufe stehen die Geräte in erster Linie in Pools oder Laptopwagen zur Verfügung.

Pädagogische Supportkonzepte werden lokal umgesetzt. Der pädagogische Support wird jedoch erst vereinzelt abgerufen.

Vorwiegend die Klassen im 2. und 3. Zyklus sind mit dem vom Bildungsrat empfohlenen Mengengerüst ausgestattet. Im 1. Zyklus stehen nur wenige Geräte für die Schülerinnen und Schüler zur Verfügung.



3

Implementierung

Die Schulführung als «Digital Leader» identifiziert aktiv Veränderungen, bewertet sie und setzt sie an der Schule um. Der Führungsstil verändert sich durch die voranschreitende Digitalisierung. Die Schulführung verfügt über Kompetenzen im Umgang mit digitalen Tools und Erfahrungen im Change-Management. Digitale Strategien sind an der Schule definiert und der digitale Wandel ist Teil der Schulkultur.

Aufgaben und Lernprozesse werden durch digitale Hilfsmittel verändert. Digitale Medien werden situativ und stufengerecht im gesamten Lernprozess und in der Beurteilung eingesetzt. Zum Lehrplan Volksschule bestehen verbindliche stufenübergreifende Absprachen unter den Lehrpersonen.

Digitale Kompetenzen und Qualifikationen werden auf der Basis des lokalen Aus- und Weiterbildungskonzepts gezielt gefördert und im individuellen MAG durch die vorgesetzte Stelle überprüft. Die Schulleitenden und alle Lehrpersonen verfügen über die im lokalen Weiterbildungskonzept definierten Kompetenzen.

Dem pädagogischen Support stehen genügend zeitliche Ressourcen zur Verfügung. Er berät die Lehrpersonen in allen Stufen. Seine Anregungen werden auch bei der Anschaffung von Geräten berücksichtigt (Pädagogik vor Technik).

Das in den Empfehlungen zur digitalen Transformation in der Volksschule des Bildungsrates definierte Mengengerüst ist an der Schule umgesetzt und steht den Schülerinnen und Schülern aller Zyklen zur Verfügung.

4

Institutionalisierung

Digitale Strategien und der digitale Wandel sind ein fester Teil der Schulkultur. Die Schule wird agil geführt. Die Schulführung nutzt den digitalen Wandel und begeht mit Innovationsgeist neue Wege. Digitale Kommunikation und Kooperation werden gelebt und mit Wertgehalten der Schulkultur laufend abgeglichen. Die Schule verfügt über eine reflektierte Schulkultur in Bezug auf die digitale Transformation.

Mit dem Einsatz digitaler Medien und Werkzeuge wird der Unterricht durch neuartige Aufgabenformate angereichert. Projekt- und handlungsorientierte Aufgaben unterstützen den Lernprozess. Die Beurteilung wird durch digitale Medien mit nachvollziehbaren Kompetenznachweisen sowie Selbst- und Fremdeinschätzungen ergänzt.

Die Schulleitenden und das gesamte pädagogische Personal verfügen über digitale und didaktische Kompetenzen gemäss laufend angepasstem lokalen Aus- und Weiterbildungskonzept. Sie sind in der Lage, die digitale Transformation an der Schule und im Unterricht stufengerecht umzusetzen.

Der pädagogische Support ist mit genügend zeitlichen Ressourcen ausgestattet. Er berät die Mitarbeitenden in allen Stufen regelmässig. Die Umsetzung wird gemeinsam evaluiert. Er wird zudem bei Beschaffungsfragen an der Schule miteinbezogen.

Auf Basis der Empfehlungen zur digitalen Transformation in der Volksschule des Bildungsrates werden die Geräte auf allen Zyklen regelmässig erneuert und sind Bestandteil der laufenden Investitionen.

Digitale Transformation

Abbildung 2: Selbsteinschätzungsraster

2.4 Aufgaben im Umsetzungsprozess

Die Umsetzung der digitalen Transformation ist Sache der Schule und hat längst begonnen. Bei der Prozessgestaltung macht der Bildungsrat keine Vorgaben. Auf Musterkonzeptvorlagen und Kriterienraster wird bewusst verzichtet, da die Schulen aufgrund unterschiedlichster Rahmenbedingungen individuelle Prozessplanungen vornehmen.

Das AVS macht im Auftrag des Bildungsrates in Form einer agilen Prozessbegleitung die Schule auf Entwicklungen der ITBO aufmerksam, schlägt Angebote für Schulleitungen im Bereich der Transformation vor und informiert regelmässig über Veränderungen und Anpassungen.

Der Aufgabenbereich des AVS im Umsetzungsprozess:

- **Bereitstellung von Planungsvorgaben**

Das AVS stellt den Schulen einen «Selbsteinschätzungsraster LUP-DT» zur Verfügung. Dieser ist mit Leitfragen zu den einzelnen Stufen und hilfreichen Links zu den einzelnen Bereichen versehen. Die Online-Befragungen in Form einer Standortbestimmung, eines Zwischenberichts sowie eines Schlussberichts bauen auf dem Selbsteinschätzungsraster auf.

- **Prozessbegleitung**

Der vorliegende Planungs- und Informationsleitfaden zum LUP-DT beschreibt die Planungsvorgaben und die Prozessbegleitung. Durch Informations- und Austauschtreffen seitens des AVS wird das Wissen vertieft. Das AVS steht als Anlaufstelle bei Fragen zur Verfügung und formuliert proaktiv FAQs und Entwicklungen der ITBO auf der Website.⁸

- **Bestandesaufnahme zuhänden des Bildungsrates**

Das AVS führt Online-Befragungen durch und fasst diese zuhänden des Bildungsrates und der Schulführung zusammen.

- **Berichterstattung zuhänden des Bildungsrates**

Aufgrund der Rückmeldungen im Rahmen der Zwischen- und Schlussberichterstattung verfasst das AVS eine Berichterstattung zuhänden des Bildungsrates.

2.5 Planungsinstrumente für die Prozessplanung der Schule

Selbsteinschätzung → Kapitel 3.3

Der «Selbsteinschätzungsraster LUP-DT»⁹ definiert die Zielerwartungen des Bildungsrates. Dieses Instrument dient der Schule als Planungsgrundlage für den schulinternen Entwicklungsprozess in den vier definierten Teilprozessen.

Der Bildungsrat definiert die Rechenschaftslegung aufgrund der verbindlichen Grundlagen^{1/2/3} (→ Kapitel 1) und einer geplanten, schulinternen Prozessevaluation. Auf dem Weg zu einer Schule mit einer «Kultur der Digitalität» (→ Kapitel 2.2) wird von jedem Schulträger mittels Onlineumfrage bis Januar 2023 eine Standortbestimmung eingefordert. Es geht dabei nicht um eine Rechenschaftslegung, sondern vielmehr darum, Einblick zu erhalten, wo die einzelnen Schulen in ihrem Prozess stehen. Der Schule soll die Standortbestimmung als Orientierungshilfe zur Prozessplanung 2022–2028 dienen.

8 → www.volksschule.sg.ch

9 Abbildung 2 Seiten 10/11 «Selbsteinschätzungsraster der Schule zur digitalen Transformation»

10 In Schulen mit mehreren Schuleinheiten wird die Standortbestimmung und die Rechenschaftslegung pro Schuleinheit eingereicht. Die Schule/Der Schulträger erhält eine Zusammenstellung der einzelnen Schuleinheiten.

11 Die Rechenschaftslegung der Schulen ist auf Ende 2028 terminiert, der Bildungsrat nimmt im Frühling 2029 die Schlussberichte zur Kenntnis, daher ist der Umsetzungsprozess für die Schulen 2022–2028 und für den Bildungsrat 2022–2029.

Rechenschaftslegung → Kapitel 3.4 / 3.6

Die Schuleinheit¹⁰ füllt zuhanden des AVS eine Online-Befragung/einen Zwischenbericht bis Ende 2024 aus. Die Schule/Der Schulträger erhält dadurch eine Standortbestimmung im Umsetzungsprozess. Der Bildungsrat erhält aufgrund dieser Rechenschaftslegung die Möglichkeit, die Prozessplanung für die zweite Phase (2025–2028) anzupassen.

Der Gesamtbericht, der durch das AVS zuhanden des Bildungsrates 2029 erstellt wird, wird sich aus den Ergebnissen der Schlussberichte der Schulen 2028 und den Fremdeinschätzungen, welche in der zweiten Prozessphase vorgesehen sind, zusammensetzen.

Fremdeinschätzung – schulinterne Prozessevaluation → Kapitel 3.5

Geplant ist, dass den Schulen für die zweite Phase (2025–2028) Fremdeinschätzungsinstrumente durch das AVS zur Verfügung gestellt werden. Die Schulen wählen daraus ein Instrument aus, um ihren Umsetzungsprozess aus externer Sicht prüfen zu lassen und aufgrund der Ergebnisse die weiteren Prozessschritte bis Ende 2028 zu planen.

Die Schulen erhalten durch eine Fremdeinschätzung eine Aussensicht auf ihren schulinternen LUP-DT und Entwicklungshinweise für die zweite Phase der Umsetzung bis Ende 2028.

	Schule Meilensteine¹¹	Ziele	Bildungsrat Meilensteine¹¹	Ziele
Phase 1	Januar 2023 Schulen (alle Schuleinheiten) reichen eine Standortbestimmung (Online-Fragebogen) ein	Die Schulführung nimmt anhand der Selbsteinschätzung eine Standortbestimmung vor und erhält dadurch Anregungen zur Planung des LUP-DT. Schulträger nutzen die Standortbestimmung als Führungsinstrument zur strategischen Planung 2022–2028.	Frühling 2023 Der Bildungsrat nimmt eine Zusammenfassung der Standortbestimmungen zur Kenntnis.	Der Bildungsrat nimmt eine Einschätzung vor, wo die Schulen im Prozess der digitalen Transformation stehen. (Zusammenfassung aller Berichte)
	Ende 2024 Schulen reichen den Zwischenbericht (Online-Fragebogen) ein	Die Schulführung erhält durch die erneute Selbsteinschätzung eine Rückmeldung zum Stand der Umsetzung.	Frühling 2025 Der Bildungsrat nimmt eine Zusammenfassung der Zwischenberichte zur Kenntnis.	Der Bildungsrat hat – auch im Kontext der Umsetzung der ITBO – die Möglichkeit, Anpassungen für die nächsten Meilensteine anzubringen (agile Prozessplanung).
Phase 2	Ende 2028 Schulen reichen den Schlussbericht einschliesslich Fremdeinschätzung der Prozessplanung ein	Durch eine Fremdeinschätzung auf den internen Schulentwicklungsprozess können Entwicklungshinweise in die weitere Planung aufgenommen werden. Der Schlussbericht enthält die Ergebnisse der Fremdeinschätzung des Prozesses, die daraus abgeleiteten Massnahmen und eine Einschätzung der Zielerreichung auf lokaler Ebene.	Frühling 2029 Der Bildungsrat nimmt eine Zusammenfassung der Schlussberichte zur Kenntnis.	Der Bildungsrat kann weitere Ziele nach der Projektphase 2022–2029 definieren und Anpassungen vorzunehmen.

2.6 Planungsinstrumente auf der Zeitachse 2022–2029

Planungsinstrumente	Was	Wann	Wie (Seitens AVS)
Selbsteinschätzung / Standortbestimmung	Planungsunterlagen stehen zur Verfügung; Selbsteinschätzung/Standortbestimmung, Planungs- und Informationsleitfaden.	September 2022	per Mail an Schulpräsidien (SP) / Schulleitende (SL)
	Detailinformationen zum Planungs- und Informationsleitfaden und zur Standortbestimmung werden am AVS-Onlinetreffen bekannt gegeben.	21.09. 2022 08.30–09.30 Uhr	Online
	Schulführung führt eine Standortbestimmung aufgrund des Selbsteinschätzungsrasters durch.	September 2022– Januar 2023	Online
	Standortbestimmungen werden zusammengefasst. Der anonymisierte Bericht zuhanden des Bildungsrates steht der Schulführung zur Verfügung.	Februar–März 2023	per Mail an SP
Zwischenbericht	Zwischenberichtsvorlage ist online verfügbar.	Ab September 2024	Link per Mail SP/SL
	Schulführung erstattet dem AVS Bericht	Ende Dez. 2024	Online
	Auswertung der Zwischenberichterstattung durch das AVS zuhanden des Bildungsrates. Bildungsrat entscheidet über die nächsten Prozessphasen.	Feb. 2025–April 2025	
	Rückmeldungen an die Schulführung; Schulführung nutzt die Berichterstattung für eigene Planungsent-scheide.	April 2025	per Mail an SP/SL (Kontaktaufnahme seitens AVS)
Fremdeinschätzung	Geplante Evaluationsinstrumente zur internen Prozessevaluation stehen der Schule zur Verfügung.	Sept. 2025– Feb. 2027	per Mail an SP/SL
	Schulführung plant die Fremdeinschätzung ihres Prozesses.	Ab Ende 2025	
	Schulführung definiert aufgrund der Evaluationsergebnisse die zweite Phase der Umsetzung.	frei wählbarer Zeitpunkt 2025–2028	
Schlussbericht	AVS stellt der Schulführung die Vorlagen für den Schlussbericht zur Verfügung	Anfang 2027	Link per Mail an SP/SL
	Schulführung erstattet dem AVS Bericht, bestehend aus Entwicklungszielen aufgrund der Fremdeinschätzung und eigener Einschätzung der Zielerreichung.	Bis Ende 2028	
	Gesamtberichterstattung zuhanden des Bildungsrates durch das AVS. Ein anonymisierter Schlussbericht steht der Schulführung zur Verfügung.	Mai 2029	per Mail an SP

3 Lokaler Umsetzungsprozess

Der Bildungsrat koordiniert das Angebot für die Schulen in der Prozessbegleitung mit dem Ziel, die Schulen in der Umsetzungsplanung und in der Prozessgestaltung zu unterstützen. Planungsvorgaben und vorliegender Planungs- und Informationsleitfaden für die Schulführung LUP-DT stehen dazu zur Verfügung. Nebst dem Selbsteinschätzungsraster sind Angebote für Schulleitungen im Bereich Prozessplanung und Transformation abrufbar. Hinweise auf Entwicklungen der ITBO aus dem Kompetenzzentrum Digitalisierung und Bildung der PHSG können auf der «ZITBOx»¹² und Angebote aus dem Institut Weiterbildung und Beratung auf der Website der PHSG abgerufen werden. Das AVS steht den Schulen bei Fragen zur Prozessplanung und Berichterstattung beratend zur Seite. Im Rahmen der Prozessbegleitung stellt das AVS Kooperationsgefässe zur Verfügung, in denen eine Vernetzung von Schulen ermöglicht wird. An den regionalen Schulleitungstreffen im Januar–Februar 2023 wird LUP-DT als Schwerpunktthema traktandiert.

3.1 Digital Leadership

Die Umsetzung der digitalen Transformation in der Schule ist ein Schulentwicklungsprozess, wie die laufende Einführung der Beurteilung oder die Umsetzung des Lehrplans Volksschule.

Die Prozessverantwortung der Schulentwicklung im Kanton St.Gallen liegt bei den Schulträgern. Der Schulträger nimmt seine Rolle in Bezug auf Digital Leadership wahr, indem er die Thematik als wichtig und zentral erkennt. Er legt Strategien zur digitalen Transformation und somit zum lokalen Umsetzungsprozess an seiner Schule fest.

Die Schulleitung operationalisiert die strategische Ausrichtung des Schulträgers und plant und leitet einen lokalen Umsetzungsprozess der digitalen Transformation. Die Aufgabe der Digital Leadership kann bei Bedarf an interne Fachpersonen (z. B. pädagogischer Support) delegiert werden. In diesem Fall übernehmen die Schulleitung und die Fachpersonen gemeinsam die Verantwortung für den Schulentwicklungsprozess der digitalen Transformation vor Ort.

Digital Leadership ist eine Haltung, sich aktiv mit dem digitalen Wandel und seinen Auswirkungen auf Mensch, Gesellschaft, Bildung und Arbeitswelt auseinanderzusetzen und diesen zu reflektieren. In der Leader-Rolle wird der digitale Wandel im Bildungskontext bewusst und mit einem ganzheitlichen Blick auf Bildung gestaltet, sei dies in der Rolle einer Schulleitung, einer pädagogischen Support-Person oder einer Lehrperson.

«Die digitale Transformation umfasst zum einen die Schulentwicklung im digitalen Wandel, der sich auf die gesamte Wertschöpfung der Wissenserschliessung und -kommunikation bezieht. Zum anderen steht damit die Befähigung der Organisationsmitglieder einer Schule im Zentrum, insbesondere Lehrende sowie Lernende, um die Chancen der Digitalisierung und von Netzwerkeffekten für die Schulentwicklung selbständig und eigenverantwortlich nutzen zu können.» (Seufert & Tarantini, 2021)¹³

3.2 Grundlage des Lokalen Umsetzungsprozesses der digitalen Transformation

Die Empfehlungen des Bildungsrates zur digitalen Transformation in der Volksschule bilden die Grundhaltung und Zielsetzung des digitalen Wandels ab. Der technische Support ist bewusst nicht erwähnt, da die Organisation des technischen Supports auch in Zusammenarbeit mit der politischen Gemeinde stattfinden kann und sehr unterschiedlich organisiert wird.

Weisungen Weiterbildung Lehrpersonen ITBO

Gemäss Weisungen des Bildungsrates über die Weiterbildung von Volksschul-Lehrpersonen im Rahmen der IT-Bildungsoffensive müssen alle Lehrpersonen der Volksschule in den Jahren 2022 bis zum Ende der ITBO im Jahr 2027 total 72 Stunden (verteilt über die fünf Jahre) an individueller und schulinterner Weiterbildung im Bereich der digitalen Kompetenzen leisten. Mindestens 30 Stunden müssen als individuelle Weiterbildung über die Angebote des Kompetenzzentrums Digitalisierung und Bildung der Pädagogischen Hochschule St.Gallen im Rahmen der ITBO genutzt werden. Die Schulführung bestimmt dabei die genaue Aufteilung der Weiterbildung in die individuelle und in die schulinterne Weiterbildung. Die Schulleitenden setzen die Schwerpunkte in Bezug auf die individuelle Weiterbildung der einzelnen Lehrpersonen. Dies erfolgt idealerweise in einem Mitarbeitergespräch mit den Lehrpersonen.

Da die Heterogenität in Bezug auf die digitalen Kompetenzen bei den Lehrpersonen erwartungsgemäss sehr gross ist, macht der Bildungsrat keine konkreten, inhaltlichen Vorgaben zu deren Weiterbildung. Ab Januar 2023 steht mit dem Weiterbildungsnavigator ein Planungstool für die individuelle Weiterbildung auf der Plattform «aprendo» zur Verfügung.

Die rund 42 Stunden schulinterne Weiterbildung sind vorwiegend für die Bereiche «Schulkultur» und «Unterricht» einzusetzen. Die Schule arbeitet dabei an ihrem bereits vorhandenen medien-didaktischen Konzept und an Schulentwicklungsprozessen weiter. Nebst den Leitfragen des Selbsteinschätzungsrasters, welcher laufend mit aktueller Literatur und mit Links ergänzt wird, stehen Angebote im Weiterbildungsprogramm zur Verfügung. Diese können zur schulinternen Weiterbildung genutzt werden. Auch die Fremdeinschätzung zur internen Evaluation und die Umsetzung der daraus gewonnenen Entwicklungsziele fallen in den Bereich der schulinternen Weiterbildung.

13 Seufert, S., & Tarantini, E (2021). Schulentwicklung: Gestaltung der digitalen Transformation in der Berufsbildung: Fallstudie der WKS KV Bildung (Wirtschafts- und Kaderschule) in Bern, St.Gallen. Institut für Bildungsmanagement und Bildungstechnologien (IBB-HSG) → www.scil.ch/produkt/ibb-arbeitsbericht-1-schulentwicklung-digitale-transformation-berufsbildung/, Abgerufen am 04.08.2022

Rechnungsbeispiel zur Planung von individueller und schulinterner Weiterbildung¹⁴
Weiterbildungen Lehrpersonen ITBO in den Jahren 2022–2027 von wenigstens 72 Stunden⁸

	2022/23	2023/24	2024/25	2025/26	2026/27	2027/28
Mindestens 30 Std. individuelle Weiterbildung «aprendo» (Beispiel 32 Std.)	8 (1Tg)	8 (1Tg)	8 (1Tg)	4 (0.5Tg)	4 (0.5Tg)	-
Mindestens 42 Std. schulinterne Weiterbildung in der Verantwortung der Schulführung ¹⁵	8 (1Tg)	12 (1.5Tg)	8 (1Tg)	2 (0.25Tg)	8 (1Tg)	4 (0.5Tg)

3.3 Selbsteinschätzung – Standortbestimmung

Die vier Ziele der digitalen Transformation sind in einem Selbsteinschätzungsraster zusammengeführt, wobei die Stufe 4 die Zielerwartung des Bildungsrates für die Schule bis 2028 abbildet. Dieses Instrument der Selbsteinschätzung ermöglicht der Schule eine Ist-/Soll-Analyse zur Planung des Umsetzungsprozesses. Die Beurteilung des Ist-Zustandes variiert pro Bereich und Ressourcen. So bilden sich vier Teilprozesse mit unterschiedlichen Bedürfnissen und Zeitplanungen im Umsetzungsprozess ab.

Anhand der Selbsteinschätzung des Ist-Zustandes und der durch den Bildungsrat definierten Zielerwartung (Soll-Zustand) arbeitet jede Schule im Zeitraum 2022–2028 an der definierten Zielerreichung. Unterstützende Leitfragen und Informationen sind dem Selbsteinschätzungsraster als Referenzrahmen hinterlegt und dienen der Schulführung in der strategischen und operativen Umsetzungsplanung.

Zwischen September 2022 und Januar 2023 füllt jede Schule eine Standortbestimmung (Online-Fragebogen) aus. Die Fragen beziehen sich auf den Selbsteinschätzungsraster. Die Erstellung der Standortbestimmung und somit die Selbsteinschätzung des Ist-Zustandes steht in der Verantwortung des Schulträgers, kann je nach Verteilung der Digital-Leadership-Aufgaben aber auch an die Schulleitung oder den pädagogischen Support delegiert werden. Die Standortbestimmung dient der einzelnen Schule als Orientierungshilfe für den Umsetzungsprozess und dem Bildungsrat als Referenzrahmen, um die Schule im Umsetzungsprozess ideal begleiten und den Entwicklungsprozess dokumentieren zu können.

14 Handreichung zum Berufsauftrag der Volksschul-Lehrpersonen. Verfügbar unter www.volksschule.sg.ch → [Rahmenbedingungen](#) → [Anstellung Lehrpersonen](#)

Die individuelle Weiterbildung fällt dabei unter den Bereich Lehrperson (100% = 57 Std. pro SJ) und die schulinterne Weiterbildung unter den Bereich Schule (100% = 95 Std. pro SJ)

15 Pädagogische Sitzungen, Schulinterne Weiterbildungen, Teilprojektsitzungen, interne Evaluation durch externe Fachperson usw.

- Für das Ausfüllen der Standortbestimmung muss die Schulleitung mit einem Zeitaufwand von ca. 30 Minuten rechnen, sofern die Selbsteinschätzung bereits im Vorfeld erfolgt ist.
- Die Standortbestimmung wird pro Schuleinheit vorgenommen.
- Die Schuleinheiten erhalten bei Einreichung der Online-Befragung ihre Ergebnisse als PDF zugestellt.
- Eine Zusammenfassung pro Schulträger wird nach Einreichung aller Schuleinheiten dem Schulträger zugestellt.

- Im April 2023 wird den Schulträgern eine anonymisierte Übersicht aller Schulen zugestellt.

Der Prozessstart des lokalen Umsetzungsprozesses der digitalen Transformation steht nicht im Zusammenhang mit der Standortbestimmung. Einige Schulen haben schon längst damit begonnen, andere Schulen haben den Umsetzungsprozess auf einen späteren Zeitpunkt geplant.

3.4 Zwischenbericht

Auf dem Weg zur Schule mit einer «Kultur der Digitalität» wird von jedem Schulträger (jeder Schuleinheit) ein Zwischenbericht in Form einer Berichterstattung bis Ende 2024 zuhanden des Bildungsrates eingefordert. Die Daten aus dem Online-Fragebogen des Zwischenberichts ermöglichen es dem Bildungsrat nötige Anpassungen im Umsetzungsprozess vorzunehmen und bei Bedarf steuernd einzugreifen.

Die Erstellung des Zwischenberichts steht in der Verantwortung der Schulträger, kann je nach Verteilung der Digital-Leadership-Aufgaben aber auch an die Schulleitung oder den pädagogischen Support delegiert werden. Der Zwischenbericht ist ein Meilenstein in der Prozessplanung. Er referenziert analog der Standortbestimmung auf die vier Zielerwartungen des Bildungsrates und bildet die vier Teilprozesse ab. Der Zwischenbericht dient der Schule einerseits als Standortbestimmung im Umsetzungsprozess und andererseits als Zielüberprüfung im Planungsprozess.

Das Zeitfenster der Online-Befragung «Zwischenberichterstattung» ist von September–Dezember 2024 definiert. Der Zeitaufwand für die Beantwortung der Fragestellungen beläuft sich erneut auf 30–40 Min. Die Schuleinheiten/Schulträger erhalten bei Einreichung der Online-Befragung ihre Ergebnisse wieder als PDF zugestellt. 2025 erhalten alle Schulträger nebst einer anonymisierten Übersicht aller Schulen eine individuelle Rückmeldung.

Basierend auf den Erkenntnissen aus den Zwischenberichten, der Modellschulen und der Weiterbildungsplattform «aprendo» nimmt der Bildungsrat bei Bedarf Anpassungen in der Prozessplanung vor.

3.5 Fremdeinschätzung – Interne Evaluation

Die lokale Qualitätssicherung wird durch eine externe Prozessevaluation unterstützt. Die Erwartungen an die Schul- und Unterrichtsqualität sind vielfältig. Den Schulen stehen daher verschiedene Instrumente zur Evaluation zur Verfügung. Aufgrund der Selbsteinschätzung im Rahmen der Zwischenberichtserstattung definieren die Schule ihren weiteren Prozessverlauf. Die Schulführung wählt dabei ein Evaluationsinstrument aus, welches Antworten auf intern formulierte Fragestellung zur Qualitätssicherung liefert. Die Angebote von externen Fachpersonen können von einer systematischen Evaluation eines Teilbereichs anhand von Befragungen, über eine Dokumentenanalyse, einer Prozessbegleitung bis hin zum Führungcoaching reichen. Anhand eines Antragsformulars wird das gewünschte Evaluationsinstrument und die Kostengutsprache beim AVS beantragt. LUP-DT

ist ein Schulentwicklungsprozess, welcher aufgrund einer fortlaufenden Entwicklung durch eine agile Prozessplanung gestaltet wird. Die Zielerwartungen des Bildungsrates sind auf 2028 ausgerichtet. Eingebettet in das lokale Qualitätskonzept steht es der Schule frei, zu welchem Zeitpunkt sie zwischen Ende 2025 – Februar 2027 eine Prozessevaluation durchführen. Die Entwicklungshinweise und Ergebnisse der Fremdeinschätzung werden durch die externe Fachperson für die Schule aufbereitet. Die Schule nutzt diese Erkenntnisse, um den Entwicklungsprozess auch über die Zielerwartungen des Bildungsrates hinaus zu planen. Die Evaluationsergebnisse fliessen in den Gesamtbericht ein und dienen einer reflektierten Schulkultur in Bezug auf die digitale Transformation.

3.6 Schlussbericht

Aufgrund der Selbstreflexion in Form des Zwischenberichts und der Ergebnisse der Fremdeinschätzung in Form einer Prozessevaluation passt die Schule ihre Prozessplanung an und reicht zuhänden des Bildungsrates bis spätestens Ende 2028 einen Schlussbericht ein. Das Formular der Schlussberichterstattung steht der Schule ab Anfang 2027 zur Verfügung. Die Schlussberichterstattung setzt sich aus der Online-Befragung der Schulen analog Standortbestimmung und Zwischenberichterstattung und der Fremdeinschätzung, welche durch die Prozessevaluationen gewonnen wurde, zusammen. Das AVS erstellt daraus bis Mitte 2029 einen Gesamtbericht zuhänden des Bildungsrates.

Der lokale Umsetzungsprozess zur digitalen Transformation 2022–2029 ist eingebettet in den lokalen Qualitätsentwicklungszyklus der Schule und bedarf keiner zusätzlichen Konzeptionen. LUP-DT bildet somit nur einen Teilprozess in der digitalen Transformation vor Ort ab. «Mut, im Grossen zu denken» (S. 3) heisst: Eine Kultur der Digitalität gemeinsam zu definieren, pflegen und leben, so dass die Schülerinnen und Schüler fit für die nächste Stufe und die Partizipation in der Gesellschaft sind.

Kanton St.Gallen
Bildungsdepartement
Amt für Volksschule
Davidstrasse 31
9001 St.Gallen

September 2022