

Schulamt des Fürstentums Liechtenstein

**Leitfaden für die Qualitätssicherung
und -entwicklung im
liechtensteinischen Schulwesen**

Qualitätssicherung und -entwicklung

QS+E

Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS.....	1
EINFÜHRUNG	5
HINTERGRUND	5
QUALITÄT - FRAGEN ANSTATT EINER DEFINITION	7
ZIELSETZUNGEN DER QUALITÄTSSICHERUNG UND -ENTWICKLUNG	9
GRUNDSÄTZE	9
BEREICHE UND INSTRUMENTE.....	11
QUALITÄT SICHERN, QUALITÄT ENTWICKELN.....	12
ÜBERSICHT ÜBER DIE INSTRUMENTE	13
INSTRUMENTE FÜR DIE REFLEXION.....	14
1. MEIN SELBSTVERSTÄNDNIS ALS LEHRPERSON	16
1. <i>Einige pointierte Aussagen zur pädagogischen Überzeugung</i>	16
2. <i>Mein Auftrag als Lehrperson</i>	17
3. <i>Eigenschaften von Schülerinnen und Schülern, die ich schätze</i>	18
4. <i>Meine Zusammenarbeit mit Eltern und mit anderen Partnern ausserhalb der Schule</i>	18
5. <i>Meine Arbeitsbelastung</i>	19
6. <i>Meine Offenheit für Neuerungen und Weiterbildung</i>	19
2. MEIN UNTERRICHT UND MEINE KLASSE(N)	21
2.1 <i>Mein Verständnis von gutem Unterricht</i>	21
2.2 <i>Meine Klasse(n)</i>	22
2.3 <i>Einzelne Aspekte und Kriterien für den Unterricht</i>	22
Aktuelles, fachliches Wissen und Fertigkeiten, Querbezüge.....	22
Lehrplan und Lernziele, Unterrichtsplanung und -vorbereitung	23
Schülerbeurteilung.....	23
Kommunikation, Interaktion, sprachliche Vermittlung	23
Lernförderndes Klima und Umgang mit Störungen	23
Methodenvielfalt, Lehrmittel, Medien.....	24
Schüleraktivitäten.....	24
Engagement, Motivation, Offenheit	24
Umgang mit Konflikten.....	25
3. MEINE STELLUNG IM TEAM (STUFEN-/FACH-/SCHULHAUSTEAM).....	26
1. <i>Ich im Team: Aussagen</i>	26
2. <i>Fragen zu meiner Stellung im Team und zur Zusammenarbeit</i>	27
3. <i>Unser Team: Stärken und Herausforderungen</i>	27
4. <i>Ich und meine Schule</i>	28
4. MEINE BEZIEHUNG ZUM LIECHTENSTEINISCHEN BILDUNGSWESEN	29
Allgemeines.....	29
Mitarbeit und -gestaltung.....	29
Inspektion.....	29
5. MEINE PERSÖNLICHE UND BERUFLICHE SITUATION	31
KRITERIENKATALOG FÜR DIE UNTERRICHTSBOBACHTUNG	33
FACHLICHE KOMPETENZ.....	35
Aktuelles, fachliches Wissen.....	35
Interdisziplinäres Denken.....	35
Fertigkeiten und Handlungswissen	35
DIDAKTISCH-METHODISCHE KOMPETENZ	35
Unterrichtsplanung	35
Lehrplan und Lernziele	35
Sprachliche Vermittlung.....	35
Schülerbeurteilung	35
Schüleraktivitäten.....	36
Umgang mit Störungen.....	36

<i>Lernförderndes Klima</i>	36
<i>Lehr- und Lernformen</i>	36
<i>Lehrmittel, Medien</i>	37
<i>Flexibilität in der Durchführung</i>	37
SOZIALE KOMPETENZ IM UNTERRICHT	37
<i>Führung</i>	37
<i>Kommunikation, Interaktion</i>	37
<i>Motivation</i>	37
<i>Engagement</i>	37
<i>Koedukation</i>	38
<i>Konflikte</i>	38
SELBSTKOMPETENZ IM UNTERRICHT	38
<i>Rollen</i>	38
<i>Problemlösefähigkeit</i>	38
<i>Kritikfähigkeit</i>	38
<i>Freiräume und Kompetenzen</i>	38
KRITERIENKATALOG FÜR PERSÖNLICHE MERKMALE UND LEISTUNGEN FÜR DAS TEAM, DIE SCHULE UND DAS BILDUNGSWESEN	39
<i>PERSÖNLICHE MERKMALE DER LEHRPERSON</i>	41
<i>Selbstreflexion</i>	41
<i>Umgang mit Problemen und Kritik</i>	41
<i>Weiterbildung und Innovation</i>	41
ENGAGEMENT DER LEHRPERSON FÜR DAS TEAM UND DIE SCHULE	41
<i>Schulentwicklung und Identifikation mit der Schule</i>	41
<i>Rechtliche Grundlagen und Leitbild</i>	42
<i>Aufsichtspflicht</i>	42
<i>Teamfähigkeit und Zusammenarbeit</i>	42
ELTERNARBEIT UND AUSSENKONTAKTE	42
<i>Elternarbeit</i>	42
<i>Kontakt zu Schulen und spezialisierten Diensten</i>	42
<i>Kontakt zu Gewerbe, Industrie und Dienstleistungssektor</i>	43
ENGAGEMENT FÜR DAS LIECHTENSTEINISCHE BILDUNGSWESEN	43
<i>Einbindung in das Bildungswesen</i>	43
<i>Kontakt zu Schulbehörden</i>	43
DAS PERSONALGESPRÄCH	44
1. <i>EINLEITUNG</i>	44
2. <i>VORBEREITUNG DES PERSONALGESPRÄCHS</i>	45
3. <i>DURCHFÜHRUNG DES PERSONALGESPRÄCHS</i>	45
4. <i>NACHBEREITUNG DES GESPRÄCHS</i>	48
WEITERBILDUNG UND BERATUNG	49
<i>ZIELE DER WEITERBILDUNG</i>	49
<i>DIE WEITERBILDUNG IM RAHMEN DER VERSCHIEDENEN INSTRUMENTE ZUR "QUALITÄTSSICHERUNG UND -ENTWICKLUNG"</i>	49
<i>WEITERBILDUNGSKONZEPT</i>	50
<i>BERATUNG</i>	52
<i>WEITERBILDUNG/BERATUNG UND SCHULENTWICKLUNG</i>	53
PROBLEMSITUATIONEN UND KONFLIKTE	54
1. <i>HINTERGRUND</i>	54
2. <i>SCHWIERIGEN UND BELASTENDEN SITUATIONEN VORBEUGEN</i>	55
3. <i>GRUNDSÄTZE FÜR DEN UMGANG MIT KRITIK AN LEHRPERSONEN</i>	58
4. <i>VORGANGS- UND ARBEITSWEISE DES SCHULAMTES, INSBESONDERE DES SCHULINSPEKTORATS, BEI SCHWIERIGEN SITUATIONEN, PROBLEMEN UND KONFLIKTEN</i>	60

DIE JAHRESPLANUNG	65
1. JAHRESPLANUNG: WAS ERWARTET DIE SCHULBEHÖRDE?	66
2. JAHRESPLANUNG: WELCHEN NUTZEN BRINGT SIE DER SCHULE?	67
3. JAHRESPLANUNG: WIE SIEHT DAS RESULTAT AUS?	68
4. JAHRESPLANUNG: WIE WIRD SIE GEMACHT?	70
5. JAHRESPLANUNG: WAS WIRD AUS IHR GEMACHT?	72
INTERNE EVALUATION	76
EINLEITUNG	76
GRUNDSÄTZE	77
INHALT	78
ORGANISATION, ABLAUF UND METHODEN	78
DOKUMENTATION	81
UNTERSTÜTZUNG	81
EXTERNE EVALUATION	82
EINLEITUNG	82
GRUNDSÄTZE	83
INHALT	84
ORGANISATION, ABLAUF UND METHODEN	84
DOKUMENTATION	87
SCHULLEITUNG	88
AUFGABEN	88
ORGANISATIONSSTRUKTUREN	90
RAHMENBEDINGUNGEN	92
RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN	93
LEHRPLAN FÜR DAS FÜRSTENTUM LIECHTENSTEIN	95
FUNKTIONEN DES LEHRPLANES	95
NEUES AM LEHRPLAN	95
GRUNDSÄTZE DES LEHRPLANES FÜR DAS FÜRSTENTUM LIECHTENSTEIN	96
EVALUATIONEN DES LEHRPLANES	97
STANDARDAUFGABEN FÜR PRIMAR- UND SEKUNDARSCHULEN	98
EINLEITUNG UND PROBLEMSTELLUNG	98
DEFINITION UND ZIEL	98
GRUNDSÄTZE	99
VERWENDUNG DER STANDARDAUFGABEN	100
BEREITSTELLUNG UND ADMINISTRATION DER STANDARDAUFGABEN	100
THEMENBEZOGENE EVALUATION	102
EINLEITUNG	102
GRUNDSÄTZE FÜR THEMENBEZOGENE EVALUATIONEN	103
EVALUATIONSVORHABEN	104
DOKUMENTATION	105
SCHULPROJEKTE IM FÜRSTENTUM LIECHTENSTEIN	106
SCHULENTWICKLUNG	106
AKTUELLE UND NEUE SCHULPROJEKTE	106
SCHULLEITUNG	107
WEITERBILDUNG	107
BEGLEITUNG UND BERATUNG	108

EVALUATION DER ARBEIT VON SCHULBEHÖRDEN	109
PARLAMENTARISCHE KONTROLLE VON REGIERUNG UND VERWALTUNG	109
AUFSICHT DER REGIERUNG	110
GEZIELTE EVALUATION IN DEFINIERTEN BEREICHEN IM JAHR 2000	110
EVALUATION AUF DER EBENE DER MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER DES SCHULAMTES.....	110
RÜCKMELDUNGEN AUS DEN KONFERENZEN EINHOLEN.....	110
EVALUATION VON SCHULPROJEKTEN.....	110
INFORMATION UND RECHENSCHAFT NACH AUSSEN.....	111
QUALITÄTSMANAGEMENT	111
LITERATUR.....	112
BEILAGEN	114
EINBEZUG DER ELTERN, DER SCHÜLERINNEN UND SCHÜLER.....	114
DIE WICHTIGSTEN GESETZLICHEN PFLICHTEN	117
DIE SCHULE	119
DAS TEAM	121
UMGANG MIT EXTERNEN ANREGUNGEN, FORDERUNGEN UND ANSTÖSSEN	122
FORMULARE	129
UNTERRICHTSBESUCH UND WEITERE GRUNDLAGEN FÜR DAS PERSONALGESPRÄCH	129
VORBEREITUNG DES UNTERRICHTSBESUCHES UND DES PERSONALGESPRÄCHS	142
ZIELSETZUNGS- UND BEURTEILUNGSBOGEN.....	145

Einführung

Hintergrund

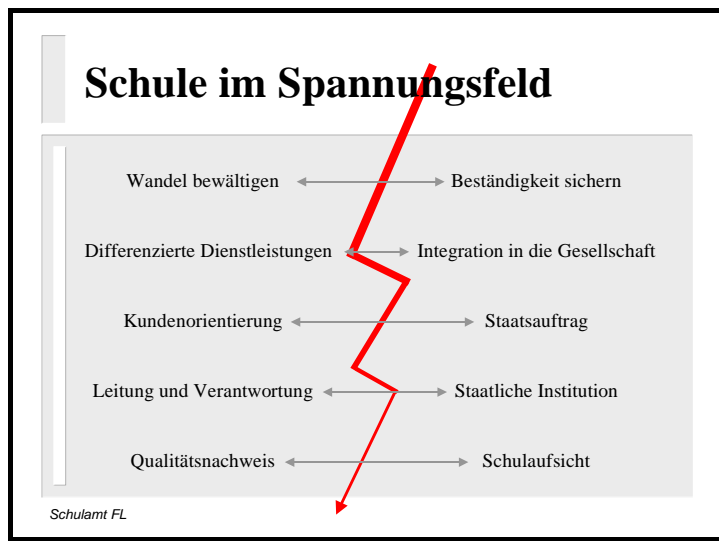
[\(Beilage: Einbezug der Eltern, der Schülerinnen und Schüler\)](#)

Die liechtensteinische Gesellschaft und mit ihr auch die Schule haben sich in den letzten Jahren stark verändert. Aus einer bäuerlichen Gesellschaft mit einem ziemlich einheitlichen Weltbild hat sich innerhalb weniger Jahrzehnte eine moderne, pluralistische Gesellschaft entwickelt, in der die Vorstellungen über die erwünschte Schule weit auseinander gehen. Diese Feststellung trifft für die Lehrerschaft und die Schulbehörden ebenso zu wie für die Elternschaft und die Gesellschaft als Ganzes. Der Stellenwert von Schulbildung hat zugenommen. Bildung öffnet den Zugang zu mehr Bildung und damit zu besseren Lebenschancen.



Der Wandel der Gesellschaft macht vor der Schule nicht Halt. Aus der Schule der Ordnung und Disziplin, in der die Lehrer die uneingeschränkten Autoritätspersonen waren und die durch den Schulkommissär von oben kontrolliert wurde, haben sich Schulen entwickelt, in der die Entfaltung der Begabungen der einzelnen Kinder in den Mittelpunkt rückt. Die Lehrpersonen gestalten die Schule gemeinsam und schaffen geeignete Lernum-

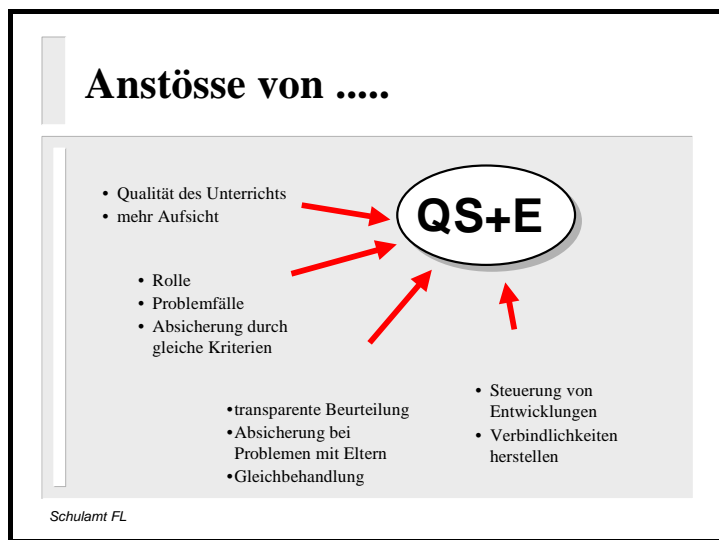
gebungen für die Schülerinnen und Schüler. Es ist zu erwarten, dass sich in Zukunft der Gestaltungsfreiraum der Schulen ausweiten wird und damit die Zusammenarbeit unter den Lehrpersonen und in einem verstärkten Masse mit den Eltern zunehmen wird.



Veränderung und Entwicklung bedeuten Spannung. Schule und Schulwesen müssen verschiedene Spannungsfelder aushalten. Sie sollen Beständigkeit sichern und gleichzeitig Wandel bewältigen. Die Schule soll integrierend wirken und gleichzeitig die unterschiedlichen, individuellen Fähigkeiten und Neigungen fördern. Sie soll zu friedlichem Zusammenleben und zu Wettbewerb erziehen. Als staatliche Organisation, die

für alle Kinder und Jugendlichen da sein muss, bekommt die Schule zunehmend die Konkurrenz von Privatschulen zu spüren, die sich ihre "Zielgruppe" selbst definieren.

Das Thema "Qualität der Schule" ist in den letzten Jahren zum Anliegen verschiedener Seiten geworden. Qualität und Leistung sind Werte, die im Allgemeinen Zustimmung finden. Allerdings gehen die Vorstellungen, was darunter zu verstehen ist, weit auseinander. Das Gleiche gilt für die Frage, wie Qualitätssicherung geschehen soll.



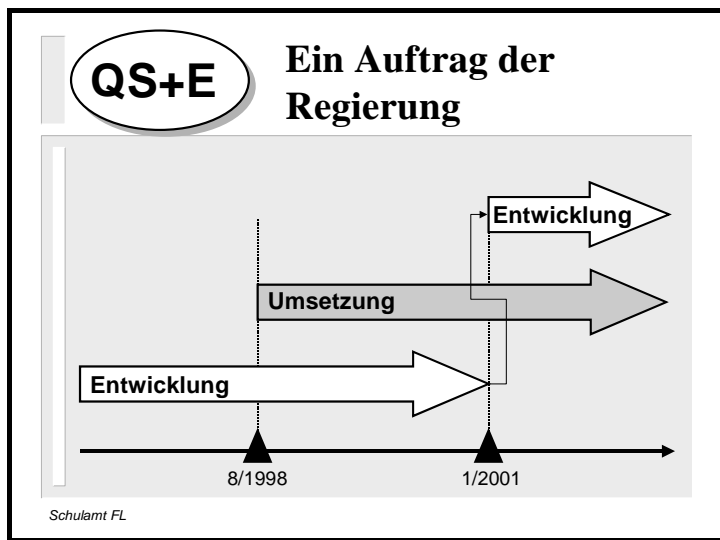
- Eltern machen sich Sorgen um die Qualität des Unterrichts, der ihren Kindern geboten wird. Viele wünschen sich, plakativ ausgedrückt, mehr Aufsicht: je mehr Kontrolle - am besten überraschend - desto besser.
- Die Inspektorinnen und Inspektoren haben Einblick in viele Klassenzimmer und erleben die Qualitätsunterschiede am stärksten. Sie wünschen

sich Führungsinstrumente, um ihre Lehrpersonen zu fördern, aber auch um bei den insgesamt wenigen Problemfällen rasch reagieren zu können. Sie wissen, dass eine noch so strenge Kontrolle allein wenig bewirkt.

- Lehrpersonen sind daran interessiert, dass sie transparent beurteilt und insgesamt gleich behandelt werden. Viele wünschen klare Kriterien, um sich der Aufsicht und den Eltern gegenüber absichern zu können.

- Die Schulbehörde benötigt für die Koordination und Steuerung der Entwicklung des Schulwesens Verbindlichkeiten. Diese können nicht einfach von oben diktiert werden, sondern sind Resultate der Aushandlung aller an der Schule Beteiligten.

"Schulqualität" ist nicht ein alleiniges Anliegen des liechtensteinischen Schulwesens. Bei der Entwicklung des Konzeptes und der Instrumente war es möglich, sich auf die umfangreiche Erfahrung und Forschung in anderen Ländern zu stützen. Eine andere wichtige Quelle war die Entwicklung des Lehrplans für das Fürstentum Liechtenstein, in der die Frage der Qualität immer wieder thematisiert wurde



Das Konzept "Qualitätssicherung und -entwicklung" ist ein Versuch, in einer transparenten Art Verbindlichkeiten herzustellen, Verbindlichkeiten über Ziele, Ergebnisse, Arbeitsweisen und Verwendung von Mitteln im Schulwesen. Es ist ein Konzept des Schulamtes, entwickelt von den Inspektorinnen und Inspektoren mit Unterstützung der Pädagogischen Arbeitsstelle.

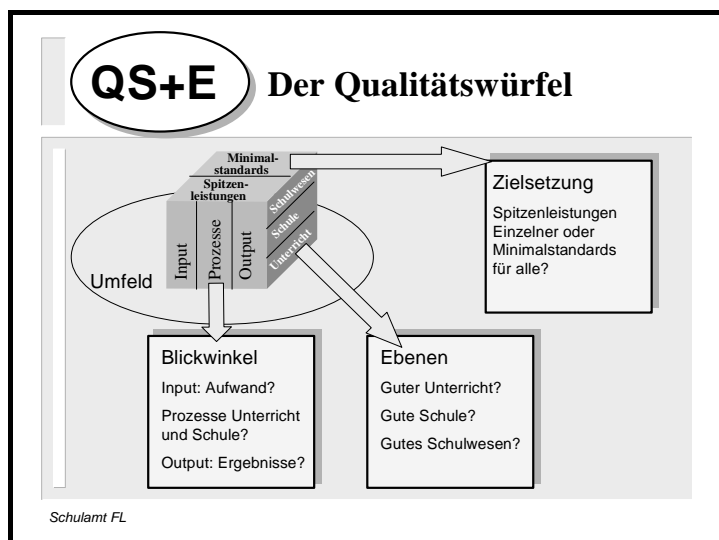
Das Konzept wurde von der Regierung genehmigt und mit dem Dachverband der Elternvereinigungen mehrmals diskutiert. Die Lehrerschaft wurde in die Ausarbeitung nicht direkt einbezogen, da parallel dazu andere Projekte (Lehrplan, Schülerbeurteilung und Schulentwicklung, Frühenglisch, Reform der gymnasialen Oberstufe) liefen, welche ihre Mitarbeit beanspruchten. Sie wurde am Anfang über die Zielsetzungen und den Aufbau des Systems informiert. Mehrere Instrumente wurden im Laufe der letzten Jahre bereits eingeführt und erprobt. Während der Einführungszeit soll die Lehrerschaft ihre Rückmeldungen über die Konferenz der Schulleiterinnen und Schulleiter einbringen können. Nach einigen Jahren Erfahrung mit den Instrumenten wird sie die Gelegenheit bekommen, im Rahmen einer themenbezogenen Evaluation Stellung zu nehmen.

Qualität - Fragen anstatt einer Definition

Bei Produkten wie zum Beispiel einem Auto oder einem Kleidungsstück lässt sich Qualität scheinbar recht leicht beschreiben. Qualität beschreibt ihre positiven Eigenschaften, wie zum Beispiel hochwertige Rohstoffe, sorgfältige Verarbeitung, niedrige Folgekosten. Wenn wir ins Detail gehen, merken wir, dass sich auch bei solchen Produkten das Qualitätsbewusstsein gewandelt hat. Soll der qualitativ gute Mantel zeitlos oder modisch sein? Den zeitlosen, immer modischen Mantel gibt es hauptsächlich in den Köpfen der Werbestrategen. Selbst bei Autos und Mänteln ist "Qualität" nicht eindeutig messbar, denn jeder Kunde steht in einer

subjektiven Beziehung zum Produkt. Markenzeichen wie der berühmte Stern am Auto oder die drei Streifen an den Sportschuhen bauen solche "Bindungen" auf, bei Erwachsenen und Jugendlichen gleichermaßen.

Ungleich schwieriger ist es, die Qualität von Bildung oder eines Schulwesens so zu definieren, dass möglichst viele sich damit identifizieren können, denn die Meinungen über Qualität gehen zum Teil weit auseinander. Die erste Aufgabe eines Qualitätssicherungssystems ist es daher, in der Auseinandersetzung mit dem Thema Verbindlichkeiten zu schaffen. Das bedeutet, gemeinsam Antworten auf Schlüsselfragen zu finden.



Mit dem Qualitätswürfel auf der linken Seite versuchen wir ein einfaches Modell anzubieten, um systematisch Fragen an die Qualität von Schule und Unterricht stellen zu können.

Kernauftrag und Hauptzielsetzung der Schule bestehen darin, dass die Schülerinnen und Schüler für ihre persönliche und soziale Entwicklung und für ihre weitere Laufbahn in Schule, Beruf und Gesellschaft möglichst viel vom

Richtigen dauerhaft lernen. Aus diesem Grund sind die Ergebnisse des Lehr-/Lernprozesses wichtig für die Bestimmung von Qualität.

- Was ist in unserer Schule wichtiger: Spitzenleistungen von Einzelnen oder das Erreichen von Minimalstandards durch alle?
- Welche Bedeutung misst die Schule neben dem Erlernen von Wissen und Fertigkeiten der Entwicklung von Werten bei?

Die drei Ebenen Unterricht, Schule, Schulwesen stehen miteinander in Verbindung und beeinflussen sich gegenseitig. Daher muss Qualitätssicherung und -entwicklung auf allen drei Ebenen ansetzen.

- Was macht einen guten Unterricht aus?
- Was kennzeichnet eine gute Schule?
- Wie sieht ein erfolgreiches Schulwesen aus?

Weil die Schule ein komplexes Gebilde ist, das in seiner Gesamtheit schwer zu erfassen ist, macht es Sinn, sie aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten.

- **Input:** Wie gross ist der Aufwand? Welche Ressourcen sollen ihr zur Verfügung stehen? Wieviel "darf" die Schule kosten?
- **Prozesse auf der Ebene Unterricht:** Was sind gute Lehr-/Lernprozesse? Welche Unterstützung soll das einzelne Kind erhalten? Welche Bedeutung wird der persönlichen und sozialen Entwicklung beigemessen?

- **Prozesse auf der Ebene Schule:** Wie soll die Schule als Lernort und Arbeitsplatz gestaltet sein? Wie wirken die Lehrkräfte zusammen? Welche Werte wollen sie gemeinsam vertreten? Wie soll die Schule geleitet werden? Wie soll sie im Umfeld eingebunden sein?
- **Prozesse auf der Ebene Schulwesen:** Wie soll die Zusammenarbeit zwischen Behörden und Schulen gestaltet sein? Welchen Freiraum sollen die Schulen erhalten?
- **Output:** Was sollen die Schülerinnen wie gut beherrschen? Worauf ist bei der persönlichen und sozialen Entwicklung zu achten?

Zielsetzungen der Qualitätssicherung und -entwicklung

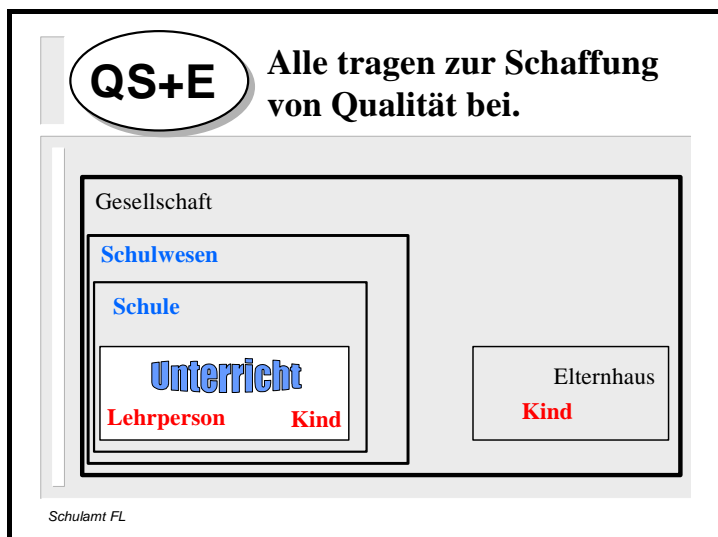
Das Konzept "Qualitätssicherung und -entwicklung" hat folgende Zielsetzungen:

1. Das Bemühen aller Beteiligten um qualitativ gute Schule erreichen.
2. Auf allen Ebenen Transparenz schaffen durch die Offenlegung der Kriterien.
3. Aufgaben und Arbeitsweise des Inspektorates klären und eine einheitliche Beurteilung der Lehrpersonen sicherstellen.
4. Schule ständig auf ihre Wirksamkeit hin prüfen und ihre Weiterentwicklung gewährleisten.
5. Im Sinne eines Frühwarnsystems Fehlentwicklungen erkennen und Korrekturmaßnahmen einleiten.
6. Bestrebungen zur Weiterentwicklung von Schule und Unterricht koordinieren und unterstützen.

Grundsätze

Das Konzept "Qualitätssicherung und -entwicklung" ist auf vier Grundsätze gebaut:

1. Qualität auf allen Ebenen

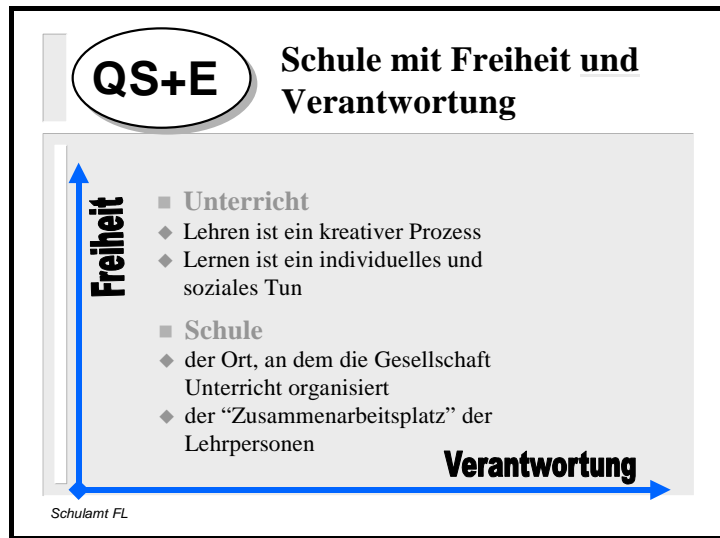


Der wichtigste Ort des ganzen Schulwesens ist das Klassenzimmer. Unterrichten ist der Kernprozess, der Grund seines Daseins. Nur Schulen mit gutem Unterricht, in der die Schülerinnen und Schüler vieles und das Richtige dauerhaft lernen, bilden ein gutes Schulwesen.

Von innen nach aussen gesehen beginnt "Qualitätssicherung und -entwicklung" bei der Lehrperson und bei ihrer Arbeit im Klassen-

zimmer. Sie setzt fort bei der Zusammenarbeit innerhalb der Schule und umfasst in einem weiteren Ring die Arbeit der Schulbehörden auf Gemeinde- und Landesebene. Und nicht zuletzt hängt die Qualität der Schule vom gesellschaftlichen Umfeld der Schule ab. Auf Letzteres hat ein System der "Qualitätssicherung und -entwicklung" allerdings nur in einem sehr beschränkten Masse Einfluss.

2. Freiheit und Verantwortung

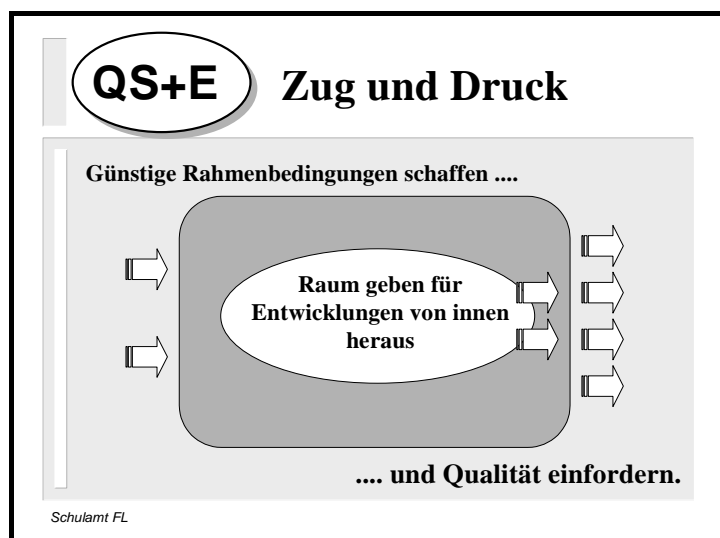


Gute Lehrpersonen brauchen in der Gestaltung des Unterrichts Freiraum, denn Unterrichten ist eine anspruchsvolle, gestalterische Tätigkeit. Das Zugeständnis dieses Freiraums bedingt, dass die Lehrperson ihn verantwortungsvoll nützt und bereit ist, darüber Rechenschaft abzulegen.

Das gleiche Prinzip gilt eine Stufe höher. Lehrerteams bestehen aus gut ausgebildeten und entsprechend bezahlten Berufsleuten,

welche das Schulleben innerhalb der gesetzlichen und finanziellen Rahmenbedingungen selbstständig gestalten können. Das verpflichtet sie andererseits zur Übernahme von Verantwortung für die Schule und zur Zusammenarbeit untereinander. Auch über diese Ebene ist die Behörde berechtigt, Rechenschaftslegung einzufordern.

3. Zug und Druck



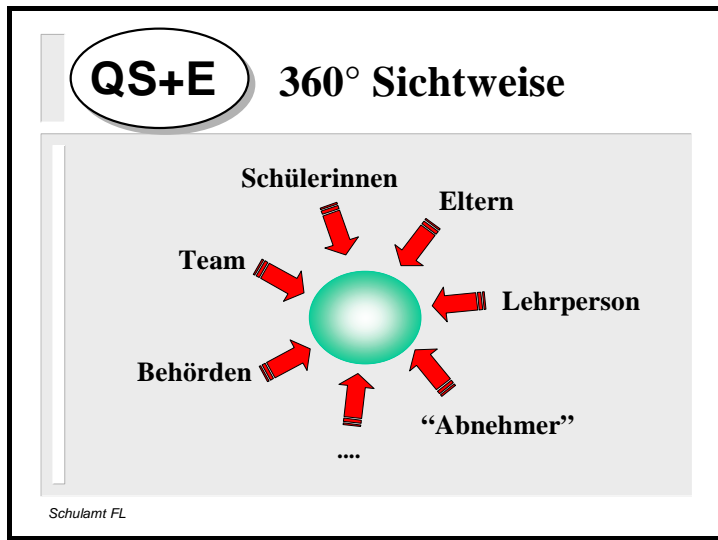
In den letzten Jahren hat die liechtensteinische Gesellschaft den Schulen gute Rahmenbedingungen geschaffen. Sie darf daher von der Schule eine entsprechend gute Qualität verlangen. Die Schulbehörden haben eine doppelte Pflicht: Sie müssen die Rahmenbedingungen schaffen und gleichzeitig Qualität einfordern.

Die Erfahrung zeigt, dass Druck und Kontrolle von aussen allein nicht Qualität erzeugen. Lehr-

personen sind intelligent genug, um übermässige Kontrolle ins Leere laufen zu lassen oder Gegendruck aufzubauen. Qualität entsteht vor allem von innen heraus und muss bei den An-

sprüchen der einzelnen Lehrperson an sich selbst beginnen. Es gilt, das kreative Potential, das in Lehrerteams steckt, zu nutzen, den Austausch untereinander zu fördern und die vielen Einzelinitiativen zu bündeln. "Qualitätssicherung und -entwicklung" versucht, den inneren Zug der Schulen zu nutzen und durch Druck von aussen zu unterstützen.

4. 360° Grad Sichtweise

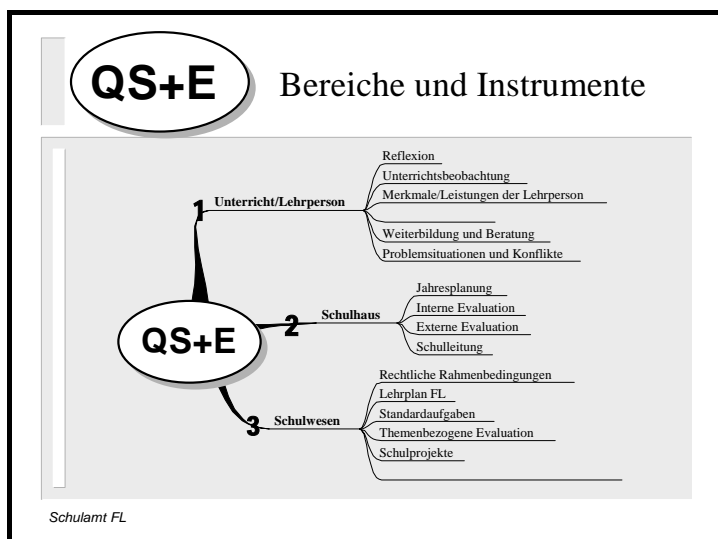


Die Qualität der Schule geht alle an ihr Beteiligten etwas an, vom Kind und seinen Eltern angefangen über die Lehrpersonen, Teams, Behörden bis zu eventuellen "Abnehmern". Sie alle haben unterschiedliche Sichtweisen und von ihrem Standpunkt aus oft auch Recht. Um ein klares Bild von konkreten Situationen zu bekommen und um immer wieder Verbindlichkeiten zu schaffen, sind - wenn immer sinnvoll und machbar - mehrere "Beteiligte"

und verschiedene Perspektiven einzubeziehen. Das gilt insbesondere für Evaluationen.

Bereiche und Instrumente

Das Konzept "Qualitätssicherung und -entwicklung" gliedert sich in die drei Bereiche, die sich allerdings nicht immer haarscharf genau trennen lassen, denn in der Wirklichkeit greifen sie immer wieder in einander:

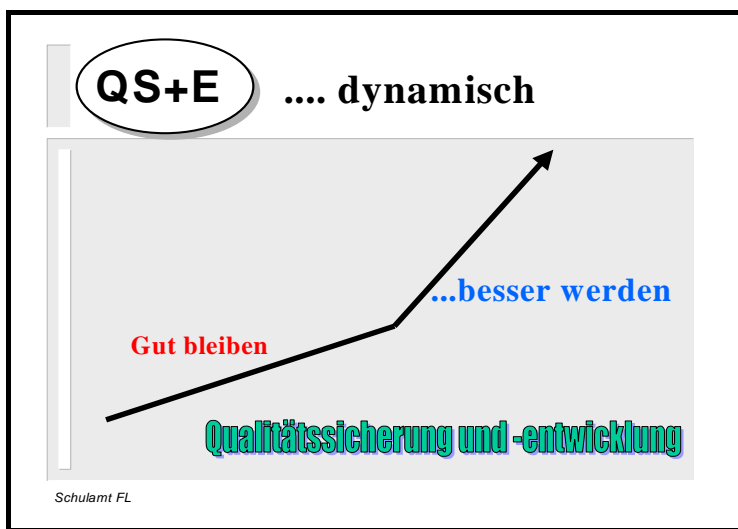


1. Der Unterricht und die Lehrperson
2. Das Schulhaus
3. Das Schulwesen

Für jeden Bereich gibt es vier bis sieben Instrumente. Die meisten davon sind so gestaltet, dass sie direkt angewendet werden können. Einige wenige Instrumente haben eher den Charakter von Grundsatzpapieren, nach denen das Handeln ausgerichtet werden kann.

Ein Instrument, das sich sowohl im Umfang als auch in seiner Bedeutung von allen anderen Instrumenten deutlich abhebt, ist der Lehrplan. Mit ihm ist es gelungen, in einer beispielhaften Zusammenarbeit zwischen der Lehrerschaft, der Elternschaft und der Schulbehörde Verbindlichkeiten für den Unterricht zu definieren. Im Lehrplan sind mehrere Instrumente des Konzeptes "Qualitätssicherung und -entwicklung" rechtlich verankert. Ausdruck dieser Sonderstellung ist der Umstand, dass bis auf wenige Ausnahmen alle Instrumente mit einem Zitat aus dem Lehrplan eingeleitet werden.

Qualität sichern, Qualität entwickeln



Qualität ist dynamisch. Wer glaubt, er könne sich auf seinen Lorbeeren ausruhen, bleibt zurück. Gut bleiben heisst besser werden, oder in anderen Worten ausgedrückt: Wer Qualität sichern will, muss Qualität (weiter-)entwickeln. Das gilt für alle Beteiligten und auf allen Ebenen: im Unterricht, im Schulhaus und im Schulwesen.

Diese Aussagen gelten auch für diesen Leitfaden und seine Instrumente. Sie müssen im Alltag eingesetzt und erprobt werden.

Das führt zwangsläufig zu Anpassungen und Verfeinerungen. Nur wenn sie sich verändern, können sie in ihrer Bestimmung gleich bleiben. Der Leitfaden Qualitätssicherung und -entwicklung soll einen wichtigen Beitrag dazu leisten, dass den liechtensteinischen Kindern und Jugendlichen auch in Zukunft ein gutes Schulwesen zur Verfügung steht.

Übersicht über die Instrumente

Bereich I: Der Unterricht und die Lehrperson

Instrument 1:	Instrumente für die Reflexion
Instrument 2:	Unterrichtsbeobachtung
Instrument 3:	Persönliche Merkmale und Leistungen der Lehrperson
Instrument 4:	Das Personalgespräch
Instrument 5:	Weiterbildung und Beratung
Instrument 6:	Problemsituationen und Konflikte

Bereich II: Das Schulhaus

Instrument 1:	Die Jahresplanung
Instrument 2:	Interne Evaluation
Instrument 3:	Externe Evaluation
Instrument 4:	Schulleitung

Bereich III: Das Schulwesen

Instrument 1:	Rechtliche Rahmenbedingungen
Instrument 2:	Lehrplan für das Fürstentum Liechtenstein
Instrument 3:	Standardaufgaben
Instrument 4:	Themenbezogene Evaluation
Instrument 5:	Schulprojekte
Instrument 6:	Evaluation der Arbeit von Schulbehörden

Instrumente für die Reflexion

"Die Selbstkontrolle ist unverzichtbarer Kern der Qualitätssicherung. Jede Lehrperson ist dazu aufgefordert, sich mit der eigenen Tätigkeit permanent allein oder mit anderen Lehrpersonen auseinanderzusetzen."

(Lehrplan für das Fürstentum Liechtenstein, 1999)

Das laufende Streben nach Sicherung und Verbesserung der Qualität des Unterrichtes und der Schule als Ganzes muss das Bestreben aller sein, der einzelnen Lehrpersonen und des Teams. Dazu bedarf es einer selbstkritischen und auf Verbesserung ausgerichteten Auseinandersetzung mit dem eigenen Tun.

Die Ziele der periodischen Reflexion der eigenen Tätigkeit sind:

- Sich die eigenen Stärken und Schwächen bewusst machen, um persönliche Entwicklungspotentiale zu entdecken.
- Abstand zur eigenen Tätigkeit gewinnen, um eingefahrene Verhaltensmuster zu erkennen und das Repertoire an Verhaltensweisen im Umgang mit den Schülerinnen und Schülern zu erweitern.
- Überlegen, was die Qualität des eigenen Unterrichtes ausmacht und welche pädagogischen Grundannahmen dahinterstecken, um Verbesserungen gezielt zu planen, umzusetzen und zu überprüfen.

Die Erfahrung zeigt, dass es für viele Lehrpersonen sehr hilfreich ist, die eigenen Erfahrungen mit Kolleginnen und Kollegen des Vertrauens auszutauschen. Das zwingt einmal zu einer genaueren Analyse der Situation, und es erweitert das Spektrum von Ideen und Lösungsmöglichkeiten.
--

Im vorliegenden Dokument sind folgende Reflexionsbögen enthalten:

1. Mein Selbstverständnis als Lehrperson
2. Mein Unterricht und meine Klasse(n)
3. Meine Stellung im Team (Stufen-/Fach-/Schulhausteam)
4. Meine Beziehung zum liechtensteinischen Bildungswesen
5. Meine persönliche und berufliche Situation

Das Dokument ist prinzipiell offen für die Erweiterung durch andere Instrumente, die entweder vom Schulamt nachgeliefert, vom Team einer Schule vorgeschlagen oder von der einzelnen Lehrperson als nützlich empfunden werden.

Die Reflexionsbögen sind Instrumente, die helfen sollen, die eigene Tätigkeit aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten. Es ist nicht vorgesehen, dass jedes Mal alle Bögen durchgearbeitet werden. In der Regel ist es sinnvoll, sich auch innerhalb eines Bogens auf wenige Aspekte zu beschränken und in die Tiefe zu gehen. Dazu kann es nötig sein, das Instrument individuell zu erweitern. Was zählt, sind die gedankliche Arbeit, die daraus gewonnenen Erkenntnisse und deren Umsetzung in der Praxis, also im Klassenzimmer, im Team und in der Elternarbeit. Es ist besser, sich auf wenige Veränderungen zu beschränken, diese aber konsequent umzusetzen.

Die Reflexion kann Anstoss für freiwillige Weiterbildungsmaßnahmen oder Beratung verschiedenster Art sein. Sie soll dazu beitragen, dass Lehrpersonen von sich aus etwas unternehmen, wenn sie merken, dass sie sich in eine bestimmte Richtung weiter entwickeln möchten oder Unterstützung und Hilfe benötigen.

Diese Reflexionsbögen sind persönliche Instrumente, die bei der Lehrperson bleiben und nicht der Schulinspektion ausgehändigt werden. Sie dienen jedoch zur persönlichen Vorbereitung des Personalgespräches bzw. des Unterrichtsbesuches, in denen einzelne Themen zur Sprache kommen können. Es steht der Lehrperson frei, sie im Personalgespräch vorzulegen.

1. Mein Selbstverständnis als Lehrperson

Zentral für unser Verhalten als Lehrperson sind die pädagogischen Überzeugungen und Grundhaltungen, die wir als Lehrpersonen von der Ausbildung her mitbringen und im Laufe der Jahre aus unseren Erfahrungen entwickelt haben. Sie steuern mehr oder weniger bewusst die Gestaltung des Unterrichts sowie den Umgang mit den Schülerinnen und Schülern, den Eltern und im Team. Sie geben Sicherheit im pädagogischen Handeln, können im negativen Fall aber auch die Weiterentwicklung beeinträchtigen.

1. Einige pointierte Aussagen zur pädagogischen Überzeugung

In der folgenden Tabelle befinden sich Aussagen, für die es keine für alle Lehrpersonen gültigen Beurteilungen gibt. Daher gibt es kein kategorisches "richtig" oder "falsch".

Aussage	Dieser Aussage stimme ich ... bei.				Eventuelle Begründungen
	völlig	bedingt	eher nicht	nicht	
Für guten Unterricht sind fachliche Kompetenzen wichtiger als methodische Fähigkeiten.					
Die Schule ist Teil der Gesellschaft. Deren Bedürfnisse haben Vorrang vor denen der Schule.					
Schülerinnen und Schüler sind grundsätzlich leistungsbereit. Es ist an uns, sie zu motivieren.					
Schülerinnen und Schüler müssen mich nicht mögen, sondern sollen möglichst viel lernen.					
In erster Linie habe ich die Aufgabe, Wissen zu vermitteln. Erziehung ist Sache des Elternhauses.					
Als Lehrpersonen haben wir mehr Gestaltungsfreiheiten als Einschränkungen.					
Die Qualität des Unterrichts hängt stärker von meinem eigenen Engagement ab als vom Interesse der Schülerinnen und Schüler.					
Kritik und Verbesserungsvorschläge sind mir willkommen - auch von Schülerinnen und Schülern.					

2. Mein Auftrag als Lehrperson

Lehrpersonen haben einen im Dienstgesetz definierten "Dienstauftrag". Er ersetzt das in anderen Berufen übliche Pflichtenheft. In Wirklichkeit geht aber der Auftrag weit darüber hinaus. Die eigene Lernbiographie und die eigenen Erwartungen beeinflussen das Bild von dem, was "man" als Lehrperson zu tun hat, ebenso wie die wirklichen und vermuteten Erwartungen, die von den Schülerinnen und Schülern und deren Eltern gestellt werden. Dazu kommen noch die unterschiedlichen Vorstellungen der anderen Lehrpersonen im Schulhaus und die mehr oder weniger deklarierten Erwartungen der Vorgesetzten.

Zur Beschreibung des eigenen Auftrages schlagen wir zwei Vorgehensweisen vor. Die erste ist eher intuitiv, die zweite eher analytisch.

Vorgehensvorschlag 1

⇒ *Den begonnenen Satz ergänzen:*

Eine gute Lehrperson ist wie

Vorgehensvorschlag 2

⇒ *Folgende Fragen beantworten:*

- Wie lautet mein gesellschaftlicher Auftrag? Welches sind meine Kernaufgaben?
- Wem gegenüber fühle ich mich verantwortlich und rechenschaftspflichtig?
- Für wen strenge ich mich an und erbringe ich meine Leistung?
- Umgekehrt: Was verstehe ich unter einer guten Schülerleistung? Was alles gehört dazu?

3. Eigenschaften von Schülerinnen und Schülern, die ich schätze

Das Bild von den Schülerinnen und Schülern kann Rückschlüsse auf das pädagogische Selbstverständnis der Lehrperson zulassen.

<i>Die Qualitäten bei Bedarf ergänzen und danach nach Wichtigkeit reihen</i>	<i>Begründung der Reihung</i>
... Ordentlichkeit (Hygiene, Kleidung, Pult, Materialien)	
... Kreativität (ungewöhnliche Ideen, Spontaneität)	
... Offenheit (Ehrlichkeit gegenüber anderen und anderem)	
... Leistungsbereitschaft (Ehrgeiz, Fleiss)	
... Disziplin (Pünktlichkeit, Gehorsam, Verlässlichkeit)	
... Intelligenz (Begabungen, geistige Beweglichkeit)	
... Motivation (Begeisterungsfähigkeit, Konzentration)	
... soziales Verhalten (Hilfsbereitschaft, Rücksichtnahme)	
... Anstand (Umgangsformen und -sprache)	
...	
...	
...	

4. Meine Zusammenarbeit mit Eltern und mit anderen Partnern ausserhalb der Schule

⇒ *Folgende Fragen beantworten*

1. Mit wie vielen Eltern hatte ich in den letzten drei Monaten Kontakt? Was war der Anlass?
2. Welche Erleichterungen bringt mir die Elternarbeit? Welche Probleme löst sie nicht oder erzeugt sie mir gar?
3. Wie sollten die Eltern meiner Meinung nach die Arbeit der Schule unterstützen?
4. Welche Kontakte nach aussen pflegen wir als Schule und ich als Lehrperson, die für eine Klasse verantwortlich ist, regelmässig?
5. Welche dieser Kontakte sind wirklich wichtig für das Lernen und Fortkommen der Schülerinnen und Schüler?

5. Meine Arbeitsbelastung

Die Belastung der Lehrpersonen ist insgesamt sehr hoch. Untersuchungen zeigen, dass Personen mit Belastungen unterschiedlich umgehen und sie daher auch unterschiedlich erleben.

⇒ *Folgende Fragen beantworten:*

1. Welches sind die positiven Seiten des Lehrberufes?
2. Was belastet mich als Lehrperson am meisten?
3. Wie viele Stunden pro Woche arbeite ich für die Schule?
4. Wie trenne ich Arbeitszeit und Freizeit?
5. Was tue ich, um meine Belastung in akzeptablen Grenzen zu halten oder zu verringern?
Wo/Bei wem hole ich Hilfe?

6. Meine Offenheit für Neuerungen und Weiterbildung

⇒ *Folgende Fragen beantworten*

1. Welche Aussage passt besser zu mir?
 - Wenn neue Ideen aufkommen, gehöre ich zu denen, die sich sofort anstecken und begeistern lassen.
 - Wenn neue Ideen aufkommen, gehöre ich zu denen, die abwarten und erst dann mitmachen.
2. Mit welchen konkreten Neuerungen habe ich in den letzten drei Jahren begonnen? Wie war die Erfahrung? Wo stiess ich auf Widerstände? Wie bin ich mit ihnen umgegangen?
3. Was möchte ich unter keinen Umständen verändern, weil es wirklich gut läuft und viel bringt?
4. Wer/Was gibt mir Anstösse für Neuerungen?
5. Welche Weiterbildungskurse habe ich in den letzten drei Jahren besucht? In welchen Bereichen wäre in der nächsten Zeit einmal eine Weiterbildung fällig?
6. Welche pädagogischen und fachspezifischen Bücher und Zeitschriften habe ich in der letzten Zeit gelesen?

Schritte für die Zukunft

Welche Veränderungen erscheinen mir für die nächste Zeit nötig?

Wie gehe ich dabei vor? Wie kontrolliere ich den Erfolg?

2. Mein Unterricht und meine Klasse(n)

Welche Lehrperson will ihren eigenen Unterricht nicht laufend verbessern? Der Unterricht ist das "Kerngeschäft" jeder Lehrperson und wird daher auch am häufigsten reflektiert. Vor allem Unterrichtseinheiten, die nicht so richtig funktionierten, "geben zu denken", aber auch die Highlights. Sie sind Anlass zu Freude und Stolz sowie gleichzeitig Muster für andere Lektionen.

2.1 Mein Verständnis von gutem Unterricht

Vorgehensvorschlag 1

⇒ *Den folgenden Satz mit mehreren Gedanken brainstormartig vervollständigen. Danach die Ideen nach ihrer Wichtigkeit reihen.*

Gut ist mein Unterricht, wenn

Vorgehensvorschlag 2

⇒ *Fragen beantworten.*

- Was ist mir selbst in der Gestaltung und Durchführung des Unterrichts wichtig? Worauf lege ich besonderen Wert?
- Was macht mir am Unterricht Freude, weil ich es gut im Griff habe?
- Was bereitet mir selbst Unbehagen und müsste ich verbessern?
- Welche direkten und indirekten Rückmeldungen zu meinem Unterricht nehme ich von Seiten der Schülerinnen und Schüler, Eltern und anderen Lehrpersonen wahr? Wie hole ich solche Rückmeldungen ein?

2.2 Meine Klasse(n)

Jede Klasse hat ihre eigene Dynamik. Diese fällt zwar nicht vom Himmel, lässt sich aber mitunter nur schwer verändern. Sie beeinflusst sowohl die Leistungen der Schülerinnen und Schüler als auch das Wohlbefinden der Lehrperson.

⇒ ***Fragen beantworten***

1. Was macht eine gute Klasse aus?
2. Wie ist (sind) meine Klasse(n) im Vergleich zu diesem Idealbild?
3. Wie steht es mit der Leistungsbereitschaft der Klasse? Wie gut ist das Niveau im Vergleich zu anderen Klassen?
4. Wie ist die Rollenverteilung in der Klasse? Welche Schülerinnen und Schüler sind die "leader", die Meinungsmacher? Welche gehen eher unter?
5. Wie ist der Umgang(ston) unter den Schülerinnen und Schülern? Wie ist er zu mir als Lehrperson?
6. Welche Schülerinnen und Schüler "nerven" mich? Welchen begegne ich mit überdurchschnittlichem Wohlwollen?
7. Wie unterscheiden sich meine Erwartungen bezüglich Verhalten und Leistung, die ich an Mädchen und Buben stelle?

2.3 Einzelne Aspekte und Kriterien für den Unterricht

Was guten Unterricht genau ausmacht, lässt sich nicht in wenigen Worten und zweifelsfrei bestimmen. Die folgende Liste von Kriterien ist trotz ihrer Länge nicht vollständig, denn Unterricht kann in seiner Komplexität nie vollständig erfasst werden. Sie beinhaltet aber das, worauf in der Inspektion geachtet wird.

Bei der persönlichen Reflexion des eigenen Unterrichtes anhand der Kriterien ist es besonders sinnvoll, sich auf wenige Kriterien zu beschränken und diese dafür so konkret und gründlich wie möglich zu bearbeiten.

⇒ ***Aspekte auswählen und Fragen auf einem Zusatzblatt beantworten***

Aktuelles, fachliches Wissen und Fertigkeiten, Querbezüge

- Stimmt mein Unterricht mit neuen Erkenntnissen im Wissensgebiet überein? Was müsste ich ersetzen oder überarbeiten?
- Ist der Stoff aktuell? Wie sehr spricht er die Interessen der Schülerinnen und Schüler an?
- Wie sattelfest fühle ich mich mit meinem Wissen? Wie gut beherrsche ich die Fertigkeiten, die ich unterrichte?
- Welche konkreten Bezüge und Querverbindungen zu anderen Fächern und Wissensgebieten habe ich in der letzten Zeit hergestellt?

Lehrplan und Lernziele, Unterrichtsplanung und -vorbereitung

- Wie mache ich meine länger- und mittelfristige Planung?
- Wie und in welchen Abständen überprüfe ich die Übereinstimmung zwischen Plan und Realität?
- Worauf achte ich bei der Unterrichtsplanung? Was ist mir wichtig?
- Wie leite ich die Feinziele aus den Grobzielen des Lehrplans ab?
- Wie stelle ich sicher, dass alle Schülerinnen und Schüler verstehen, worum es im Unterricht geht, und dass sie mit den Lernzielen etwas anfangen können?
- Wende ich auch regelmässig Methoden für die Stärkung der Sozial-, Methoden- und Selbstkompetenz an? Was ist mir dabei besonders wichtig?
- Wie setze ich die besonderen schulischen Massnahmen zum Wohle meiner Schülerinnen und Schüler ein?

Schülerbeurteilung

- Entsprechen die Prüfungen und Lernkontrollen den im Lehrplan definierten Lernzielen?
- Sind die Kriterien für die Beurteilung den Schülerinnen und Schülern im Voraus bekannt? Verstehen die Schülerinnen und Schüler, worauf es ankommt?
- Entspricht das Niveau meiner Klasse dem allgemeinen Niveau der Stufe?
- Erreicht die Mehrzahl der Schülerinnen und Schüler die vorgegebenen Lernziele?
- Welche Rückwirkung haben die Lernkontrollen auf die weitere Planung des Unterrichts?
- Inwieweit haben die Schülerinnen und Schüler Gelegenheit, sich selbst zu beurteilen?
- Wie werden Sozial-, Methoden- und Selbstkompetenz in der Beurteilung berücksichtigt?

Kommunikation, Interaktion, sprachliche Vermittlung

- Hören mich alle meine Schülerinnen und Schüler klar und deutlich? Gebe ich meine Anweisungen in einer schülergemässen Sprache?
- Bin ich in der Lage, Sachverhalte einfach und verständlich zu erklären?
- Fördern meine Mimik und Gestik die Verständlichkeit?
- Lasse ich die Schülerinnen und Schüler ausreden?
- Verstehe ich Wortmeldungen so, wie die Schülerinnen und Schüler sie gemeint haben?

Lernförderndes Klima und Umgang mit Störungen

- Zeige ich allen Schülerinnen und Schülern gegenüber eine positive Wertschätzung?
- Wie können die Schülerinnen und Schüler ihre Kreativität einbringen und entwickeln?
- Nehme ich Ideen der Schülerinnen und Schüler auf und nütze sie für den Unterricht?
- Was mache ich, damit ein konzentriertes Lernen und Arbeiten möglich ist?

- Unterrichtsstörungen sind normal und geschehen immer wieder. Wie gehe ich ihren Ursachen nach?
- Provoziere ich selbst unbeabsichtigt Störungen?
- Habe ich eindeutige Verhaltensregeln, um unnötige Störungen zu vermeiden?

Methodenvielfalt, Lehrmittel, Medien

- Welche Unterrichtsformen wende ich am häufigsten und erfolgreichsten an, welche nur selten oder nie?
- Welche Erfahrungen habe ich mit Methoden, die ich eher selten einsetze? Wie reagieren die Schülerinnen und Schüler darauf?
- Wie werde ich den unterschiedlichen Lerntypen gerecht?
- Wie spreche ich alle Sinne an?
- Wie fördern die Medien den Verstehensprozess? Wie versprachliche ich die bildliche Darstellung und umgekehrt?
- Was tragen bei mir die Medien zum Erreichen des Lernzieles bei?

Schüleraktivitäten

- Sind Unterrichtsimpulse, Fragen und Anordnungen so formuliert, dass sie Freiräume und Initiativen der Schülerinnen und Schüler zulassen?
- Wie oft haben die Schülerinnen und Schüler Gelegenheit, selbständig Aufgaben zu lösen?
- Können auch langsame Schülerinnen und Schüler mit ihren Aufgaben fertig werden?
- Führen die Hausaufgaben regelmässig zur Ausweitung der Arbeitszeit für schwächere Schülerinnen und Schüler?
- Wie beziehe ich die Schülerinnen und Schüler in die Planung des Unterrichts in Bezug auf Themenwahl und Vorgehensweise ein?
- Welche Aufgaben habe ich an die Schülerinnen und Schüler delegiert? Welche weiteren Aufgaben könnte ich delegieren?
- Wissen die Schülerinnen und Schüler genau, was bei Aufgaben oder "Ämtern" von ihnen erwartet wird?

Engagement, Motivation, Offenheit

- Zeige ich meine Begeisterung für das Unterrichtsthema sowie mein Interesse für die Aktivität und die Ergebnisse der Schülerinnen und Schüler?
- Erkennen die Schülerinnen und Schüler die Bedeutung und Wichtigkeit des Unterrichtsthemas?
- Knüpft das Unterrichtsthema an der Erlebniswelt der Schülerinnen und Schüler an?
- Nehme ich alle Schülerinnen und Schüler ernst, und behandle ich alle gleich?

- Wie spontan und flexibel bin ich in neuen und überraschenden Situationen?
- Wie gut kann ich die Situation der Schülerinnen und Schüler nachempfinden?
- Wie unterscheide ich zwischen echtem Interesse und Verzögerungs-/Ablenkungsversuchen?

Umgang mit Konflikten

- Wann greife ich bei Konflikten zwischen Schülerinnen und Schülern ein: eher früh, um sie zu vermeiden, oder eher spät, damit sie den Konflikt möglichst selbst regeln?
- Wie greife ich bei Konflikten zwischen Schülerinnen und Schülern ein: eher als Schiedsrichter oder eher als Vermittler?
- Reagiere ich bei Konflikten mit Schülerinnen und Schülern eher nachgebend, Kompromiss suchend oder durchsetzend?
- Bin ich fähig, schwelende oder aufkeimende Konflikte frühzeitig zu entdecken?

Schritte für die Zukunft

Welche Veränderungen erscheinen mir für die nächste Zeit nötig?

Wie gehe ich dabei vor? Wie kontrolliere ich den Erfolg?

3. Meine Stellung im Team (Stufen-/Fach-/Schulhausteam)

Schule wird immer mehr als Gestaltungsraum und Ort des Zusammenwirkens aller Lehrpersonen verstanden. Zusammenarbeit kann mühsam sein, sie kann aber auch die Arbeit erleichtern und die Berufszufriedenheit erhöhen, wenn sich die Lehrpersonen im Team oder im Kollegium getragen fühlen.

1. Ich im Team: Aussagen

Aussage	Diese Aussage trifft bei mir ... zu.				eventuelle Begründungen
	völlig	bedingt	kaum	gar nicht	
Insgesamt fühle ich mich an der Schule und im Team wohl.					
Ich fühle mich vom Team gestützt und gefördert.					
Meine Ideen werden vom Team aufgenommen und besprochen.					
Ich kann ebenso offen wie andere meine Gedanken aussprechen.					
Bei Konflikten im Team nehme ich klar Stellung. Ich stelle mich der Situation und kneife nicht.					
An Abmachungen im Team halte ich mich, auch wenn ich selbst anderer Meinung bin.					
Ich übernehme eine gerechte Portion an Aufgaben und Verantwortung für das Team.					
Ich fühle mich ausreichend darüber informiert, was an der Schule läuft.					
Ich informiere die anderen Lehrpersonen und das Team ausreichend.					
Mit einigen Lehrpersonen pflege ich einen intensiven pädagogischen Austausch.					

2. Fragen zu meiner Stellung im Team und zur Zusammenarbeit

⇒ *Fragen beantworten*

1. Bin ich eher ein "Teamworker", oder schöpfe ich mein optimales Leistungspotential eher bei der individuellen Arbeit aus?
2. Mit wem arbeite ich oft und gerne zusammen? Warum?
3. Wem gehe ich eher aus dem Weg, bzw. mit wem arbeite ich nur ungern zusammen? Warum?
4. Was könnte ich meinerseits tun, um mit diesen Personen zu einer besser Zusammenarbeit zu gelangen?
5. Wie würde ich meine Stellung im Team umschreiben? Wie würden mich andere Kolleginnen und Kollegen als Teammitglied beschreiben?
6. Welche konkreten Aufgaben und "Ämter" habe ich in den letzten drei Monaten für das Team und unsere Schule übernommen bzw. inne gehabt?
7. Was könnte ich selbst zur besseren Zusammenarbeit im Team beitragen?

3. Unser Team: Stärken und Herausforderungen

In diesen Punkten ist unser Team sehr stark:

In diesen Punkten könnte sich unser Team verbessern:

--	--

4. Ich und meine Schule

⇒ *Fragen beantworten*

1. Wie wichtig ist mir, dass die Schule mit einer einheitlichen Haltung in Schul- und Erziehungsfragen auftritt? In welchen Bereichen müsste sich das Lehrerteam untereinander gut abstimmen?
2. Wie unterstütze ich die Schulleitung in ihrer Führungsaufgabe? Wo "unterlaufe" ich mehr oder weniger direkt getroffene Abmachungen? Wo erfahre ich Unterstützung durch die Schulleitung?
3. Mit welchem Engagement vertrete ich unsere Schule nach aussen? Wann habe ich in der letzten Zeit Lehrpersonen vor ungerechtfertigten Angriffen von aussen durch Schülerinnen und Schüler, Eltern oder andere Personen geschützt?
4. Welche Rolle spiele ich bei ausserschulischen Anlässen? Welche Aufgaben habe ich diesbezüglich in den letzten sechs Monaten übernommen? Welche habe ich selbst (mit-)initiiert?

Schritte für die Zukunft

Welche Veränderungen erscheinen mir für die nächste Zeit nötig?

Wie gehe ich dabei vor? Wie kontrolliere ich den Erfolg?

4. Meine Beziehung zum liechtensteinischen Bildungswesen

Entwicklungen im Bildungswesen sind häufig Gesprächsstoff und Grund von Auseinandersetzungen in den Lehrerzimmern. Sie stossen auf Ablehnung oder Zustimmung, können Frustration oder Lust am Mitarbeiten erzeugen. Ein wichtiger Motor dieser Entwicklungen sind auch die Schulbehörden, die ebenfalls unterschiedlich wahrgenommen werden. Oft ist es eine Frage der Information und der Möglichkeit der Mitgestaltung. Der Grad der Zufriedenheit mit dem Bildungswesen und den Behörden beeinflusst stark die eigene Berufszufriedenheit.

Allgemeines

- Wie verfolge ich die Gesamtentwicklung des liechtensteinischen Bildungswesens? Wie verschaffe ich mir die nötigen Informationen? Wie gut ist mein Überblick über die laufenden Schulprojekte?
- Was gefällt mir an unserem Bildungswesen und sollte weiter ausgebaut werden?
- Was stört mich und würde ich verändern, wenn ich frei bestimmen könnte?
- Welche Geschehnisse der letzten sechs Monate haben mich sehr gefreut oder geärgert?
- Wie häufig setze ich mich mit allgemeinen bildungspolitischen Neuerungen und Tendenzen auseinander?

Mitarbeit und -gestaltung

- In welchen Kommissionen und Arbeitsgruppen arbeite ich mit? Was leiste ich dort, und wie bin ich mit unserer Arbeit zufrieden?
- In welchen Themenbereichen würde ich gerne meine Kompetenz einbringen?

Inspektion

- Was erwarte ich von meinem Inspektor/meiner Inspektorin?
- Wo haben sie mir in der letzten Zeit geholfen? Mit welchen Anliegen bin ich an sie herangetreten?
- Was würde ich mit meinem Inspektor/meiner Inspektorin nie besprechen? Warum?
- Welche Anregungen möchte ich gerne gegenüber dem Inspektor machen in Bezug auf das Schulamt, das Bildungswesen, unsere Schule?

Schritte für die Zukunft

Welche Veränderungen erscheinen mir für die nächste Zeit nötig?
Wie gehe ich dabei vor? Wie kontrolliere ich den Erfolg?

5. Meine persönliche und berufliche Situation

Dieser Bogen ist ein Angebot, die persönliche Situation aus einer weiteren Perspektive als der des beruflichen Alltags zu betrachten und zu reflektieren. Gerade für Lehrpersonen ist es wichtig, dass es auch ein "Leben ausserhalb des Berufes" gibt.

Eine mögliche Vorgehensweise: *Sich etwa zwei Stunden Zeit nehmen, zurückziehen und eine innere Reise antreten durch die Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Spontan auftauchende Bilder und Antworten zu folgenden Fragen festhalten:*

1. Nach welchen Normen und Werten richtet sich mein Leben?
 - Welche menschlichen Qualitäten schätze ich?
 - Welche ethisch-moralischen Grundsätze versuche ich hochzuhalten und vorzuleben?
2. Wie war meine Situation vor etwa fünf Jahren?
 - beruflich
 - gesellschaftlich
 - privat
3. Wie beurteile ich meine Entwicklung in den letzten fünf Jahren? Was fällt mir dabei besonders auf? Welches sind meine Erfolge und Misserfolge?
 - beruflich
 - gesellschaftlich
 - privat
4. Im Rückblick auf das vergangene Jahr:
 - *Persönliche Stärken:* Welches sind meine besten Eigenschaften? Worauf bin ich stolz? Was kann ich gut? Mit welchen Fähigkeiten bin ich für andere besonders nützlich gewesen?
 - *Persönliche Schwächen:* Womit bin ich bei mir am meisten unzufrieden? Welche meiner Eigenschaften stören mich am meisten? Welchen Arbeits- und Lebenssituationen bin ich am wenigsten gewachsen? Wo störe ich andere?
5. Wie empfinde ich:
 - meine heutige Arbeit (Inhalt, Aufgaben)?
 - meine Arbeitsbedingungen (Entlohnung, Arbeitsraum, Hilfsmaterial usw.)?
 - unser Arbeitsklima (Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen, Abwart usw.)?
 - meine Nähe zu den Schülerinnen und Schülern (gegenseitige Wertschätzung, Sprache usw.)
 - meine gesellschaftliche und private Situation
6. Wie verhalten sich meine gesellschaftliche, private und berufliche Situation zueinander?
 - gegenseitige Unterstützung
 - gegenseitige Behinderung

7. Wo sehe ich mich in fünf Jahren? Welche Träume und Ziele habe ich?

- beruflich
- gesellschaftlich
- privat

8. Was kommt mir sonst noch zu meinen Lebens- und Arbeitszielen in den Sinn?

Schritte für die Zukunft

Welche Veränderungen erscheinen mir für die nächste Zeit nötig?

Wie gehe ich dabei vor? Wie kontrolliere ich den Erfolg?

Kriterienkatalog für die Unterrichtsbeobachtung

[\(Formular: Unterrichtsbesuch und weitere Grundlagen für das Personalgespräch\)](#)

"Lehrerinnen und Lehrer schaffen als Verantwortliche für ihren Unterricht Lernsituationen, welche Leistungsbereitschaft und Lernfortschritte auf allen Ebenen fördern. Sie ermöglichen den Schülern und Schülerinnen eigene Lernerfahrungen und beraten sie dabei. "

"Die Fremdbeurteilung geschieht vorrangig durch das Inspektorat. Sie basiert auf im Voraus bekannten und transparenten Kriterien."

(Lehrplan für das Fürstentum Liechtenstein, 1999)

Der Unterricht - das Zusammenwirken von Schülerinnen, Schülern und Lehrpersonen im Lehren und Lernen - ist die Kernaufgabe der Schule. Wenn wir über Qualität von Schulen reden, kommen wir meist bald auf die Qualität des Unterrichts und damit letztlich auf die Qualität der Lehrperson zu sprechen, welche den Unterricht gestaltet und leitet. Was guter Unterricht ist, lässt sich nicht mit wenigen Sätzen beschreiben und auf wenige Kriterien beschränken. Zu viele Faktoren spielen eine Rolle und müssen zusammenpassen, damit Unterricht das wird, wozu er geschaffen wurde: ein Ort der intensiven Auseinandersetzung mit dem Lernstoff, ein Ort, an dem Lernen stattfindet.

Unterrichtsbeobachtung ist in einem gewissen Masse immer eine subjektive Angelegenheit und hängt von der beobachtenden Person ab. Deshalb ist das auf den Unterrichtsbesuch folgende Gespräch sehr wichtig, um Wahrnehmungen zu hinterfragen und ihnen die Sichtweise der Lehrperson entgegenzustellen. Im Sinne einer grösseren Transparenz wollen das Schulamt und die Inspektoren mit diesem Katalog offenlegen, welche Vorstellungen von gutem Unterricht sie haben und auf welche Kriterien sie beim Unterrichtsbesuch achten. Der Katalog ist im Laufe eines längeren Auseinandersetzungsprozesses mit Fragen der Qualität, ihrer Sicherung und Entwicklung entstanden. Wie jeder vergleichbare Katalog ist auch er ein Produkt, das vorläufig gilt. Er soll von Zeit zu Zeit verbessert und den veränderten Bedingungen in der Schule angepasst werden.

Es versteht sich von selbst, dass in einem Besuch von ein oder zwei Lektionen nicht alle unterrichtsrelevanten Kriterien beobachtet werden können. Deshalb treffen die Inspektoren jeweils vor dem Besuch eine auf die einzelne Lehrperson zugeschnittene Auswahl, wobei auch Wünsche der Lehrperson aufgenommen werden können. Es ist sehr wichtig, zu beachten, dass wir zwar einzelne Aspekte isoliert betrachten können, sie jedoch immer in den Gesamtzusammenhang des Unterrichts stellen müssen.

In der Regel kündigt der Inspektor/die Inspektorin den Unterrichtsbesuch im Voraus an. Er/sie ist jedoch auch berechtigt, ohne Angabe von Gründen den Unterricht unangemeldet zu besuchen.

Der vorliegende Kriterienkatalog besteht aus vier Abschnitten:

- Fachliche Kompetenz
- Methodisch-didaktische Kompetenz
- Soziale Kompetenz im Unterricht
- Selbstkompetenz im Unterricht

Das vorliegende Instrument beschränkt sich bewusst auf den Unterricht und im Unterricht unmittelbar beobachtbare Aspekte. Für Leistungen der Lehrperson für das Team, die Schule und das Schulwesen gibt es ein eigenes Instrument. Zur umfassenden Beurteilung der Leistungen wird von der Lehrperson erwartet, dass sie eine Dokumentation der eigenen Arbeit zusammenstellt, aus der hervorgeht, wie sie arbeitet und worauf sie besonderen Wert legt. Das Leitbild der Schule, der Lehrplan und die einschlägigen Gesetze und Verordnungen sind weitere Grundlagen für die Beurteilung des Unterrichts und der Leistung der Lehrperson.

Der Kriterienkatalog trägt daher im Titel bewusst das Wort "Unterrichtsbeobachtung". Die Kriterien sollen helfen, Lehrer- und Schülerverhalten zu beobachten. Die anschließende Beurteilung muss in einer kritischen Auseinandersetzung mit dem beobachteten Verhalten und den dahinterliegenden pädagogischen Absichten geschehen.

Fachliche Kompetenz

Aktuelles, fachliches Wissen

- Der Unterricht berücksichtigt neue Erkenntnisse.
- Das vermittelte Wissen ist richtig.
- Die Lehrperson ist über das aktuelle Tagesgeschehen informiert.
- Die Lehrperson gibt zu, wenn sie etwas nicht weiss.

Interdisziplinäres Denken

- Die Lehrperson stellt Bezüge zu anderen Fach- und Lernbereichen her.

Fertigkeiten und Handlungswissen

- Die Lehrperson beherrscht die Fertigkeiten, die sie unterrichtet.
- Die Lehrperson stellt Bezüge zum praktischen Alltag her.

Didaktisch-methodische Kompetenz

Unterrichtsplanung

1. Die Lehrperson hält sich an den Lehrplan und die vorgeschriebenen Lehrmittel.
2. Eine länger- und mittelfristige Planung ist vorhanden.
3. Die Unterrichtseinheiten sind nach klaren Zielvorgaben (didaktisch-methodisch, inhaltlich, personal, sozial) strukturiert.
4. Die Lehrperson kann die Planung und die dahinter stehenden didaktischen Konzepte begründen.

Lehrplan und Lernziele

1. Die Lehrperson kann aus den Grobzielen des Lehrplans Feinziele und entsprechende Inhalte ableiten.
2. Alle Schüler und Schülerinnen verstehen ihre Lernziele.
3. Die Lernziele werden den Schülern und Schülerinnen am Anfang einer Lerneinheit mitgeteilt.

Sprachliche Vermittlung

1. Die Lehrperson ist in der Lage, mit den Schülern und Schülerinnen verständlich zu kommunizieren.
2. Die Lehrperson ist in der Lage, die entsprechenden Sachverhalte verständlich zu erklären.
3. Eine lebendige Kommunikation (Rhetorik, Mimik, Gestik) fördert die Verständlichkeit.

Schülerbeurteilung

1. Die Prüfungen und Lernkontrollen richten sich nach den Lernzielen des Lehrplans.
2. Die Schüler und Schülerinnen erfahren die Kriterien für die Beurteilung im Voraus, und sie verstehen, worauf es ankommt.
3. Das Niveau der Klasse entspricht dem allgemeinen Niveau der Stufe.
4. Die Mehrzahl der Schüler und Schülerinnen erreicht die vorgegebenen Lernziele.

5. Die Lehrperson setzt formative, summative und prognostische Bewertungsformen differenziert ein.
6. Lernkontrollen werden regelmässig durchgeführt, gegebenenfalls auch individuell.
7. Die Unterrichtsevaluation hat Rückwirkungen auf die weitere Planung des Unterrichts.
8. Die Schüler und Schülerinnen werden zur Selbstbeurteilung angeleitet.

Schüleraktivitäten

1. Die Lehrperson plant den Unterricht so, dass Initiativen und Freiräume der Schüler und Schülerinnen möglich sind.
2. Die Lehrperson legt Wert auf planvolle Arbeitsorganisation der Schüler und Schülerinnen, auf präzise Aussagen und gute Darstellung.
3. Die Schüler und Schülerinnen haben Gelegenheit, sich in einem vorgegebenen Rahmen selbstständig Aufgaben zu stellen und Lösungen herbeizuführen.
4. Der Unterricht ist so organisiert, dass alle Schüler und Schülerinnen mit der jeweiligen Aufgabe fertig werden können.
5. Die Arbeitszeit für schwächere Schüler und Schülerinnen wird nicht (regelmässig) über die Hausaufgaben ausgedehnt.
6. Die Schüler und Schülerinnen werden in die Auswahl von Themen und Vorgehensweisen einbezogen.

Umgang mit Störungen

1. Die Lehrperson erkennt in der Selbstreflexion, welche Störungen aus der Unterrichtsplanung und dem Unterrichtsgeschehen resultieren.
2. Die Lehrperson arbeitet mit den Schülern und Schülerinnen Störungen auf.
3. Die Lehrperson ist in der Lage, bei Konflikten die eigene Rolle zu reflektieren.
4. Die Lehrperson erkennt Störungen, die aus dem Unterrichtsgeschehen entstehen.

Lernförderndes Klima

1. Die Lehrperson zeigt allen Schülern und Schülerinnen gegenüber eine positive Wertschätzung.
2. Die Lehrperson ermutigt die Schüler und Schülerinnen bei ihren Aktivitäten und fördert ihre Stärken.
3. Die Schüler und Schülerinnen können ihre Kreativität einbringen und entwickeln.
4. Die Lehrperson nimmt die Individualität, die Aktivitäten und Ideen der Schüler und Schülerinnen ernst und nützt sie für den Unterricht.
5. Das Umfeld ist so gestaltet, dass ein konzentriertes Arbeiten möglich ist.

Lehr- und Lernformen

1. Die Lehrperson setzt die verschiedenen schüler- und lehrerzentrierten Unterrichtsformen zweckmässig ein.
2. Die Lehrperson kann den Einsatz der Unterrichtsformen begründen.
3. Die Unterrichtsformen berücksichtigen die unterschiedlichen Lernweisen der Schüler und Schülerinnen.
4. In der Klasse wird vorgetragen, erkundet, geübt, angewendet, wiederholt, vertieft.

Lehrmittel, Medien

1. Die Lehrmittel und Unterrichtsmaterialien werden in Bezug auf die zu erreichenden Lernziele ausgewählt.
2. Der Einsatz der Medien unterstützt den Lernprozess durch Veranschaulichung und trägt zum Erreichen der Lernziele bei.

Flexibilität in der Durchführung

1. Die Lehrperson kann die Lektion anpassen, wenn die Klasse von den eigenen Erwartungen abweicht.
2. Die Lehrperson reagiert situationsgerecht und kann ihre Handlung begründen.

Soziale Kompetenz im Unterricht

Führung

1. Die Lehrperson gibt klare Aufträge und kontrolliert ihre Ausführung.
2. Die Lehrperson nimmt die Schüler und Schülerinnen in ihrer Persönlichkeit ernst und behandelt alle gerecht.
3. Die Lehrperson achtet konsequent auf die Einhaltung von Abmachungen und Regeln.
4. Die Lehrperson schafft ein Klima des Respekts, der Rücksichtnahme und der Zusammengehörigkeit.

Kommunikation, Interaktion

1. Die Lehrperson zeigt in der Kommunikation mit den Schülern und Schülerinnen ihre Vorbildfunktion.
2. Die Anweisungen der Lehrperson sind im Ausdruck klar und werden in einer schülergerechten Sprache erteilt.
3. Die Lehrperson hört aufmerksam zu, lässt die Schüler und Schülerinnen ausreden und gibt offen Feedback.

Motivation

1. Die Lehrperson traut den Schülern und Schülerinnen viel zu und ermutigt sie, sich hohe Leistungs- und Verhaltensziele zu setzen.
2. Die Lehrperson ist in der Lage, den Schülern und Schülerinnen die Relevanz des Unterrichtsthemas einsichtig zu machen.
3. Die Lehrperson ist in der Lage, das Unterrichtsthema mit der Lebenswelt der Schüler und Schülerinnen zu verknüpfen.
4. Die Lehrperson verstärkt gute Ansätze der Schüler und Schülerinnen und freut sich an ihren Fortschritten.
5. Die Lehrperson nimmt Ideen der Schüler und Schülerinnen auf und entwickelt sie weiter.

Engagement

1. Die Lehrperson zeigt Interesse und Begeisterung für das Unterrichtsthema.

2. Die Lehrperson engagiert sich für die Belange der Schüler und Schülerinnen und zeigt Anteilnahme an ihren persönlichen Problemen.

Koedukation

1. Die Lehrperson behandelt Mädchen und Buben grundsätzlich gleich.
2. Die Lehrperson verwendet eine beide Geschlechter einschliessende Sprache.
3. Die Lehrperson wählt Unterrichtsthemen aus, die sowohl die Interessen von Mädchen als auch diejenigen von Buben berücksichtigen.
4. Bei der Berufswahlvorbereitung durchbricht die Lehrperson die Koppelung der Berufe an die Geschlechterrollen und zeigt mögliche Alternativen auf.

Konflikte

1. Die Lehrperson ist in der Lage, Konflikte zwischen Schülern und Schülerinnen wahrzunehmen und sie bei Bedarf rechtzeitig und offen anzusprechen.
2. Die Lehrperson ist sich ihrer Rolle in Konflikten als Schiedsrichterin, Vermittlerin, Zuschauerin oder Beteiligter bewusst.
3. Die Lehrperson strebt grundsätzlich nach Lösungen, die demokratischen Regeln entsprechen.

Selbstkompetenz im Unterricht

Rollen

1. Die Lehrperson begegnet dem Schüler und der Schülerin alters- und situationsgerecht und ist um ein gutes Einvernehmen mit Kolleginnen und Kollegen, Erziehungsberechtigten und Behörden bemüht.
2. Die Lehrperson nimmt die verschiedenen Rollen - Lehren, Beurteilen, Beraten, Motivieren, Erziehen - wahr und handelt entsprechend.
3. Die Lehrperson ist unparteiisch und handelt uneigennützig.

Problemlösefähigkeit

1. Die Lehrperson nimmt Probleme als Herausforderungen an.
2. Die Lehrperson weiss um Möglichkeiten, Unterstützung von aussen beizuziehen, und fordert diese rechtzeitig an.

Kritikfähigkeit

1. Die Lehrperson ist offen für Kritik und kann die eigene Position verständlich darstellen.
2. Die Lehrperson ist bereit, auf Verbesserungsvorschläge einzugehen und sie gegebenenfalls umzusetzen.

Freiräume und Kompetenzen

1. Die Lehrperson erkennt die gebotenen Freiräume in der Gestaltung des Unterrichts und der Beziehung zu den Schülern und Schülerinnen und nimmt sie verantwortlich wahr.
2. Die Lehrperson bringt persönliche Fähigkeiten und Stärken in den Unterricht ein.

Kriterienkatalog für persönliche Merkmale und Leistungen für das Team, die Schule und das Bildungswesen

"Die Evaluation der Arbeit der Lehrerin und des Lehrers dient der persönlichen und der beruflichen Weiterentwicklung und der Optimierung der Leistungsfähigkeit der Schule."

"Lehrerinnen und Lehrer stehen hinter den vereinbarten Zielen des Teams und setzen diese durch ihren persönlichen Einsatz sowohl auf der Unterrichts- als auch auf der Schulhausebene um."

(Lehrplan für das Fürstentum Liechtenstein, 1999)

Der Unterrichtsbesuch ist die wichtigste Quelle zur Beurteilung der Leistungen der Lehrperson. Allerdings lässt sich nicht alles, was für eine erfolgreiche Unterrichtsführung wichtig ist, in solchen punktuellen Besuchen beobachten und beurteilen. Einiges muss im persönlichen Gespräch erkundet werden. Zudem haben sich die Erwartungen an die Lehrpersonen ausgeweitet. Der Einsatz für das Team, das Schulhaus und das Bildungswesen werden immer mehr als selbstverständlicher Teil des Auftrages einer Lehrperson verstanden.

Der Kriterienkatalog besteht aus vier Abschnitten:

- **Persönliche Merkmale der Lehrperson**

Qualitäten wie Selbstreflexion, Innovationsfreude und Problemlösefähigkeit lassen sich im Unterricht zwar ansatzweise beobachten, spielen aber in der Zusammenarbeit im Schulhaus eine wichtige Rolle. Die Weiterbildung der Lehrperson entzieht sich gänzlich der punktuellen Beobachtung.

- **Engagement der Lehrperson für das Team und die Schule**

In den letzten Jahren hat eine Veränderung der Sichtweise über die Aufgaben einer Lehrperson stattgefunden, und die Schule wird immer mehr als Gestaltungsraum und Ort des Zusammenwirkens aller Lehrpersonen gesehen. Daher gehören das Engagement der Lehrperson für das Team und die Schule zu einer Gesamtbeurteilung der Leistung.

- **Elternarbeit und Aussenkontakte**

Das Interesse der Eltern an der Schule einerseits und am Lernen des Kindes andererseits ist in den letzten Jahren gestiegen. Eltern sind an der Schule präsenter, als Individuen und organisiert in Elternvereinen. An Schulen soll ein partnerschaftliches Verhältnis zwischen Lehrperson und Eltern bzw. Schule und Elternhaus angestrebt werden. Zusätzlich von Bedeutung für das Fortkommen der Schülerinnen und Schüler sind auch funktionierende Kontakte zu abgebenden und abnehmenden Schulen bzw. Arbeitgebern und die frühzeitige Inanspruchnahme von spezialisierten Angeboten wie zum Beispiel des Schulpsychologischen Dienstes.

- **Engagement für das liechtensteinische Bildungswesen**

Das liechtensteinische Bildungswesen baut seit Jahren auf die kompetente Mitarbeit der Lehrpersonen in Kommissionen und Arbeitsgruppen. Nur so ist es möglich, pädagogisch sinnvolle und unserer Schulwirklichkeit angepasste Entwicklungen voranzutreiben. Das Engagement für das Bildungswesen ist daher Teil der Erfassung und Würdigung der Leistung einer Lehrperson. Ebenfalls in diesem Abschnitt untergebracht ist die Zusammenarbeit mit den Schulbehörden und der Schulaufsicht.

Persönliche Merkmale der Lehrperson

Selbstreflexion

1. Die Lehrperson kann die eigenen Stärken, Schwächen und Potentiale benennen.
2. Die Lehrperson ist in der Lage, die Ursachen für Misserfolge zu erkennen.
3. Die Lehrperson ist bereit, erkannte Entwicklungsmöglichkeiten umzusetzen.
4. Die Lehrperson kennt ihre zeitliche Belastung und kann damit umgehen.
5. Die Lehrperson kann andere belastende Faktoren wahrnehmen und realistisch einschätzen.

Umgang mit Problemen und Kritik

1. Die Lehrperson betrachtet Probleme und Kritik als Herausforderungen.
2. Die Lehrperson ist in der Lage, Probleme zu erkennen, und sucht nach adäquaten Lösungen.
3. Die Lehrperson ist bereit, auf Verbesserungsvorschläge einzugehen und sie gegebenenfalls umzusetzen.
4. Die Lehrperson weiss um Möglichkeiten, Unterstützung von aussen beizuziehen, und ist bereit, diese rechtzeitig anzufordern.

Weiterbildung und Innovation

1. Die Lehrperson bildet sich regelmässig und in einem angemessenen Umfang fort.
2. Die Weiterbildung ist vielseitig und umfasst fachliche, methodisch-didaktische und persönlichkeitsbildende Themen.
3. Die Lehrperson setzt die in der Weiterbildung erworbenen Kenntnisse und Fertigkeiten im Schulalltag um.
4. Die Lehrperson steht Neuerungen aufgeschlossen gegenüber und hat in den letzten Jahren ihren Unterricht stetig den neuen Anforderungen entsprechend weiterentwickelt.
5. Die Lehrperson erkennt die gebotenen Freiräume und nimmt sie verantwortlich wahr.
6. Die Lehrperson bringt ihre persönlichen Fähigkeiten und Erfahrungen in den Unterricht und in das Team ein.

Engagement der Lehrperson für das Team und die Schule

Schulentwicklung und Identifikation mit der Schule

1. Die Lehrperson identifiziert sich mit der Schule und vertritt ihre Interessen in der Öffentlichkeit.
2. Die Lehrperson zeigt Verantwortung für den Schulbetrieb. Sie übernimmt Ämter und Aufgaben für die Schule.
3. Die Lehrperson engagiert sich für gemeinsame schulische Anlässe und ist bereit, entsprechende Aufgaben zu übernehmen.
4. Die Lehrperson beteiligt sich aktiv an der Schulentwicklung und an der schulinternen Weiterbildung.

Rechtliche Grundlagen und Leitbild

1. Die Lehrperson hält sich an Gesetze, Verordnungen und Weisungen, die das Schulwesen betreffen.
2. Die Lehrperson beachtet in vertraulichen schulischen Angelegenheiten die Pflicht zur Verschwiegenheit.
3. Die Lehrperson hält sich an das von der Schule festgelegte Leitbild.
4. Die Lehrperson setzt die Schwerpunkte des Leitbildes und der Jahresplanung in der Klasse um.
5. Die Lehrperson kennt die jeweilige Schulorganisation (Schulleitung, Lehrerkonferenz, Teamsitzung).

Aufsichtspflicht

1. Die Lehrperson beteiligt sich gewissenhaft an der Aufsicht in den Pausen und Freistunden sowie unmittelbar vor und nach dem Unterricht.
2. Die Lehrperson fühlt sich für alle Schülerinnen und Schüler verantwortlich.
3. Die Lehrperson achtet konsequent auf die Einhaltung der vom Team beschlossenen Schul- oder Hausordnung.

Teamfähigkeit und Zusammenarbeit

1. Die Lehrperson ist bereit, konkrete Aufgaben für das Team zu übernehmen.
2. Der Arbeitsstil der Lehrperson im Team ist: zielorientiert vs. prozessorientiert, konfrontierend vs. kompromissbereit, verändernd vs. bewahrend.
3. Die Lehrperson tauscht Erfahrungen, Ideen und Material im Team aus. Im Sinne eines echten Austausches ist sie bereit, sowohl zu geben als auch zu nehmen.
4. Die Lehrperson arbeitet innerhalb des Schulhauses eng mit den Lehrpersonen des Ergänzungsunterrichtes und des Bereiches Deutsch als Zweitsprache zusammen.
5. Die Lehrperson unterstützt Kolleginnen und Kollegen, die Hilfe benötigen.

Elternarbeit und Aussenkontakte

Elternarbeit

1. Die Erziehungsberechtigten sind über das Geschehen in der Klasse und das Verhalten ihrer Kinder ausreichend informiert.
2. Wenn die Lehrperson eine Klasse übernimmt, findet in den ersten sechs Wochen des Schuljahres ein Elternabend statt.
3. Die Lehrperson macht regelmässig Angebote für Elternkontakte.
4. Bei Problemen nimmt die Lehrperson frühzeitig von sich aus mit den Eltern Kontakt auf.

Kontakt zu Schulen und spezialisierten Diensten

1. Die Lehrperson sucht Kontakt zu den Lehrpersonen der abgebenden oder abnehmenden Schulen, um den Schülern und Schülerinnen den Übergang von einer Schulstufe zur nächsten zu erleichtern.
2. Die Lehrperson nimmt Unterstützung durch spezialisierte Dienste (z. B. Schulpsychologischer Dienst) zum Wohle der Schüler und Schülerinnen rechtzeitig und in einem sinnvollen Mass in Anspruch.

Kontakt zu Gewerbe, Industrie und Dienstleistungssektor

1. Die Lehrperson nimmt die für den Übertritt in die berufliche Ausbildung erforderlichen Kontakte wahr.
2. Die Lehrperson ist über Veränderungen im Berufsbildungswesen informiert.

Engagement für das liechtensteinische Bildungswesen

Einbindung in das Bildungswesen

1. Die Lehrperson ist bereit, in Kommissionen und Arbeitsgruppen mitzuarbeiten.
2. Die Lehrperson setzt sich mit pädagogischen Neuerungen auseinander und ist über die Gesamtentwicklung des liechtensteinischen Bildungswesens informiert.
3. Die Lehrperson stellt sich für die Weiterbildung von Lehrerinnen und Lehrern zur Verfügung.
4. Die Lehrperson kennt die laufenden Projekte der betreffenden Schulart und Schulstufe.
5. Die Lehrperson macht konstruktive Vorschläge zur Verbesserung des Bildungswesens.

Kontakt zu Schulbehörden

1. Die Lehrperson ist um ein offenes, partnerschaftliches Verhältnis mit dem Inspektorat bemüht.

Das Personalgespräch

Kurzer Leitfaden

[\(Formular: Vorbereitung des Unterrichtsbesuches und des Personalgespräch\)](#)

[\(Formular: Zielsetzungs- und Beurteilungsbogen\)](#)

Im regelmässigen Personalgespräch zwischen der Lehrperson und der zuständigen Inspektorin bzw. dem zuständigen Inspektor werden die verschiedenen Daten der Selbst- und Fremdbeurteilung zusammengetragen und gemeinsam bewertet. Die gemeinsame Bewertung ist Grundlage für die Formulierung der Ziele und möglichen Massnahmen für die nächste Zeit. Im Sinne einer Personalentwicklung werden Weiterbildungsmöglichkeiten und besondere Projekte besprochen.

(Lehrplan für das Fürstentum Liechtenstein, 1999)

1. Einleitung

Das periodisch stattfindende Personalgespräch ist ein Führungsinstrument und als solches grundsätzlich förderorientiert angelegt. In einem ausführlichen Gespräch evaluieren die Lehrperson und der/die direkt vorgesetzte Inspektor/-in die Leistung der Lehrperson in einem umfassenden Sinn. Das Selbstbild der Lehrperson wird ergänzt durch das Fremdbild des Inspektors/der Inspektorin. Das Personalgespräch dient dazu, die beiden Bilder miteinander zu vergleichen, die Zielerreichung zu prüfen sowie die Ziele für die nächste Periode zu vereinbaren. Zur Sprache kommen der Unterricht ebenso wie das Engagement für das Team, die Schule und das Bildungswesen. Zweck des Personalgesprächs ist die Verbesserung der Qualität der Arbeit der Lehrperson und der Schule als Ganzes.

Das Inspektorat ist verpflichtet, alle zwei Jahre mit jeder Lehrperson ein formales Personalgespräch zu führen. Umgekehrt hat jede Lehrperson das Recht, einmal jährlich ein solches Gespräch zu verlangen. Das Personalgespräch ersetzt nicht die regelmässigen Unterrichtsbesuche, welche weiterhin ebenfalls etwa im Abstand von zwei Jahren gemacht werden. In der Praxis wird das Personalgespräch häufig im Anschluss an einen Unterrichtsbesuch stattfinden, aber es ist nicht unbedingt daran gekoppelt. Das Personalgespräch kann ohne vorherigen Unterrichtsbesuch stattfinden. Andererseits ist nicht jedes Gespräch zwischen einer Lehrperson und dem/der zuständigen Inspektor/-in als Personalgespräch zu betrachten.

Zum Personalgespräch kann auch die Schulleitung eingeladen werden, sofern sowohl das Inspektorat als auch die Lehrperson dies wünschen. Im Falle von besonderen Schwierigkeiten kann die Lehrperson eine Person ihres Vertrauens beiziehen.

Die Ergebnisse des Gesprächs werden im **Zielsetzungs- und Beurteilungsbogen** festgehalten. Die Lehrperson hat die Möglichkeit, zur Beurteilung schriftlich Stellung zu nehmen.

2. Vorbereitung des Personalgesprächs

Inspektor/Inspektorin und Lehrperson bereiten sich auf das Gespräch vor und stellen entsprechende Daten bereit. Von der Lehrperson wird erwartet, dass sie ihre eigene Arbeit mit schriftlichen Unterlagen dokumentiert. Dabei geht es nicht darum, die Vorgesetzten mit möglichst viel Material zu beeindrucken, sondern ihnen zu zeigen, wie die Lehrperson arbeitet und welche pädagogischen Konzepte dahinterstehen. Zu diesen Unterlagen gehören:

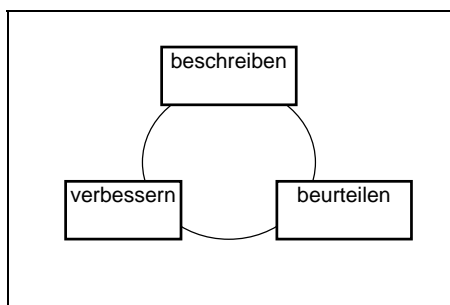
- Formular „Vorbereitung des Unterrichtsbesuches und des Personalgesprächs“
- Darstellung der Zielerreichung gemäss letztem Gespräch
- Planungsunterlagen für den Unterricht
- Unterrichtsmaterialien
- Beispiele von besonderen Projekten
- Arbeiten von Schülerinnen und Schülern
- Testatheft
- Dokumente aus der Elternarbeit
-

In der Vorbereitung des Personalgesprächs können die "Instrumente zur Reflexion" ein gutes Hilfsmittel sein. Sie bleiben prinzipiell in der Hand der Lehrperson. Der Lehrperson steht es frei, Teile davon der Inspektorin/dem Inspektor vorzulegen. Diese können immer Bereiche aus diesen Instrumenten ansprechen, denn sie decken das gesamte Aufgabengebiet einer Lehrperson ab. Ebenso ist es günstig, die Zielsetzungen des letzten Gesprächs zu überprüfen und ihre Erreichung zu beurteilen.

Der Inspektor/die Inspektorin bringt den Zielsetzungs- und Beurteilungsbogen des letzten Personalgesprächs sowie einen neuen Bogen mit. Ausserdem dokumentiert er/sie sich mit eventuellen Berichten von Unterrichtsbesuchen und mit Leistungen der Lehrperson in Arbeitsgruppen, Kommissionen oder in der Lehrerweiterbildung. Für den Fall, dass die Schule über ein Leitbild und mittelfristige Planungen verfügt, hat er/sie auch diese Dokumente dabei.

3. Durchführung des Personalgesprächs

Das Gespräch erfolgt im typischen Evaluationszyklus, wobei der Dreischritt mehrmals durchlaufen werden kann:



1. Beobachtungen und Fakten beschreiben und Sichtweisen austauschen.
2. Beobachtungen und Fakten analysieren und beurteilen.
3. Schlussfolgerungen ziehen und Ziele/Massnahmen setzen (*und im Schulalltag umsetzen*).

Es ist sehr wichtig, dass die drei Schritte jeweils gut auseinandergehalten werden, um zu vermeiden, dass beurteilt wird oder gar Massnahmen getroffen werden, bevor ein Sachverhalt von beiden Seiten genügend beschrieben ist.

Das Personalgespräch dauert in der Regel etwa eine Stunde. Es kann im Schulamt oder im Schulhaus stattfinden. Es ist darauf zu achten, dass eine angenehme Atmosphäre geschaffen wird und die beiden Gesprächspartner während dieser Stunde ungestört bleiben.

Das Personalgespräch hat die weiter unten folgende Grundstruktur. Es ist darauf zu achten, dass einerseits alle Bereiche angesprochen werden und andererseits so flexibel vorgegangen wird, dass einzelne Themen vertieft besprochen werden können. Die Prioritäten und damit die Zeitverteilung können unterschiedlich gewichtet sein.

Schritt 1 - Begrüssung, Überblick über die bereitgestellte Dokumentation

Der Inspektor/die Inspektorin und die Lehrperson verschaffen sich einen Überblick über die mitgebrachte Dokumentation. Auf der ersten Seite des *Zielsetzungs- und Beurteilungsbogens* wird die Art der Dokumente angekreuzt.

Schritt 2 - Leistungsrückschau, Unterricht und Klassenführung

Basierend auf den vorgelegten Materialien, den Berichten von Unterrichtsbesuchen und der Zielvereinbarung des letzten Gesprächs werden der Unterricht und die Führung der Klasse besprochen. Dazu gehören auch die im Rahmen des Unterrichts anfallenden Aussenkontakte zu spezialisierten Diensten, Behörden und die Elternarbeit. Stärken und Schwächen werden herausgearbeitet. Bei der Analyse der im letzten Gespräch gesetzten Ziele ist darauf zu achten, dass zwei Jahre ein relativ langer Zeitraum sind, in dem einzelne Ziele möglicherweise an Bedeutung verloren haben. Wichtiger als das "x" im richtigen Feld sind die Ursachenanalyse und der Kommentar zur Zielerreichung.

Schritt 3 - Ziele für den Unterricht und die Klassenführung

Nach der Rückschau wird ein Blick in die Zukunft geworfen, und es werden Ziele für die nächste Periode formuliert. Dabei ist darauf zu achten, dass die Ziele in der Regel mehr auf Stärken und Potentiale als auf Defizite ausgerichtet sein sollen. Es kann sinnvoll oder notwendig sein, für einzelne Ziele konkrete Umsetzungsmassnahmen festzulegen. Diese werden im *Zielsetzungs- und Beurteilungsbogen* auf der vierten Seite unter Punkt 4 festgehalten.

Schritt 4 - Beiträge für das Team, die Schule und das Bildungswesen

Die Lehrperson stellt ihre Leistungen für das Team, die Schule und das Bildungswesen vor. Der Inspektor/die Inspektorin ergänzt die Ausführungen und würdigt sie kritisch. Bei der Beurteilung der Zielerreichung in diesem Bereich ist auch die Gesamtentwicklung des Teams und der Schule zu berücksichtigen.

Schritt 5 - Ziele für das Team, die Schule und das Bildungswesen

Neben den persönlichen Potentialen der Lehrperson werden auch die Bedürfnisse der Schule und des Teams berücksichtigt. Dies ist besonders leicht an Schulen, die ein Leitbild haben und die für ihre Zusammenarbeit mittelfristige Planungen machen, auf welche sich die Ziele ausrichten. Eventuelle Massnahmen werden wiederum im *Zielsetzungs- und Beurteilungsbogen* festgehalten.

Schritt 6 - Weiterbildung und Personalentwicklung

Um die Leistungen der Lehrperson auf einem hohen Qualitätsniveau zu sichern, werden in diesem Teil des Gesprächs sowohl die individuellen Weiterbildungswünsche der Lehrperson als auch der Bedarf an Weiterbildung, der sich aus dem Gespräch ergeben hat, besprochen. Es wird darauf geachtet, dass die Weiterbildung in einer ausgewogenen Art unterschiedliche Bereiche abdeckt (fachlich, methodisch-didaktisch, persönlichkeitsbildend). Im Sinne einer umfassenden Personalentwicklung sind die Personalgespräche eine günstige Gelegenheit, um die berufliche und persönliche Weiterentwicklung der Lehrperson zur Sprache zu bringen. Die Weiterbildung wird erneut im *Zielsetzungs- und Beurteilungsbogen* auf der 4. Seite unter Punkt 4 festgehalten.

Schritt 7 - Anregungen

Gegen Ende des Personalgesprächs ist die Lehrperson eingeladen, möglichst konkrete Anregungen für das Inspektorat, die Behörden und das Bildungswesen auszusprechen. Umgekehrt ist hier auch Platz für Anregungen seitens des Inspektors/der Inspektorin, welche im Gesprächsablauf keinen Platz fanden. Diese Anregungen werden nicht im *Zielsetzungs- und Beurteilungsbogen* festgehalten.

Schritt 8 - Beurteilung des Beitrages der Lehrperson zur Zielerreichung

Der Inspektor/die Inspektorin hält summarisch in Stichworten fest, wie er/sie den Beitrag der Lehrperson zur Zielerreichung und die Leistungen insgesamt beurteilt. Die Beurteilung wird im *Zielsetzungs- und Beurteilungsbogen* auf der dritten Seite unter Punkt 3 eingetragen.

Schritt 9 - Stellungnahme der Lehrperson

Falls die Lehrperson mit der Beurteilung oder einzelnen Zielen und Massnahmen nicht einverstanden ist, kann sie das durch begründende Bemerkungen auf dem *Zielsetzungs- und Beurteilungsbogen* schriftlich kundtun. Um der Lehrperson Zeit für die Reaktion auf die Beurteilung zu geben, erhält sie eine Kopie des Bogens und kann eventuelle Bemerkungen auf einem eigenen Blatt innerhalb einer Woche nachreichen.

Schritt 10 - Abschluss des Gesprächs, Unterschriften

Zum Schluss geben sich die beiden Gesprächspartner eine kurze Rückmeldung über den Verlauf des Gesprächs und ihre Zufriedenheit mit dem Ergebnis. Mit den Unterschriften in den zwei *Zielsetzungs- und Beurteilungsbogen* bestätigen beide, dass das Personalgespräch stattgefunden hat.

4. Nachbereitung des Gesprächs

Die Lehrperson reflektiert das Gespräch und kann - wie unter Schritt 9 beschrieben - innerhalb einer Woche zur Beurteilung schriftlich Stellung nehmen. Die Lehrperson ist für die Umsetzung der vereinbarten Massnahmen verantwortlich. Sie ist verpflichtet, nach dem Abschluss der Massnahme dem Inspektor/der Inspektorin über deren Verlauf und Ergebnis zu berichten.

Der Inspektor/die Inspektorin setzt die Massnahmen und Aufgaben um, für welche er/sie im Personalgespräch die Verantwortung übernommen hat. Er/sie kontrolliert die Berichterstattung durch die Lehrperson und die Wirkung der vereinbarten Massnahmen. Der *Zielsetzungs- und Beurteilungsbogen* und die eventuelle Stellungnahme der Lehrperson werden im Personalakt abgelegt.

Weiterbildung und Beratung

"Lehrerinnen und Lehrer haben das Recht und die Pflicht, sich ständig weiterzubilden. Neben der obligatorischen und der schulhausinternen Weiterbildung erarbeiten sich die Lehrpersonen ein individuelles Weiterbildungsprogramm."

(Lehrplan für das Fürstentum Liechtenstein, 1999)

Ziele der Weiterbildung

"Die Lehrerinnen- und Lehrerweiterbildung unterstützt Lehrpersonen während der ganzen Dauer ihrer Berufstätigkeit im gesamten Berufsspektrum sowie in ihrer Persönlichkeitsentwicklung. Sie ermöglicht dadurch eine zeitgemässe Bildung für die Schülerinnen und Schüler.

Die Lehrerinnen- und Lehrerweiterbildung unterstützt und fördert die Qualität des Unterrichts und der Schule. In diesem Sinne soll sie den Lehrpersonen aller Stufen eine permanente Weiterbildung ermöglichen."

(Gemäss Konzept der Liechtensteinischen Lehrerinnen- und Lehrerweiterbildung, veröffentlicht im jeweiligen Jahresprogramm zur Weiterbildung.)

Die Weiterbildung im Rahmen der verschiedenen Instrumente zur "Qualitätssicherung und -entwicklung"

Instrumente "Reflexion" und "Kriterienkatalog für persönliche Merkmale und Leistungen der Lehrperson"

In den Instrumenten "Reflexion" und "Kriterienkatalog für persönliche Merkmale und Leistungen der Lehrperson" wird auf die Weiterbildung eingegangen. Im Instrument "Reflexion" wird beschrieben: "Die Selbstreflexion kann Anstoss für freiwillige Weiterbildungsmaßnahmen oder Beratung verschiedenster Art sein. Sie soll dazu beitragen, dass Lehrpersonen von sich aus etwas unternehmen, wenn sie merken, dass sie sich in eine bestimmte Richtung weiterentwickeln möchten oder Unterstützung und Hilfe benötigen."

Instrument "Das Personalgespräch"

Innerhalb des Instrumentes "Das Personalgespräch" umschreibt Schritt 6 die Weiterbildung und Personalentwicklung: "Um die Leistungen der Lehrperson auf einem hohen Qualitätsniveau zu sichern, werden in diesem Teil des Gesprächs sowohl die individuellen Weiterbildungswünsche der Lehrperson als auch der Bedarf an Weiterbildung, der sich aus dem Gespräch ergeben hat, besprochen. Es wird darauf geachtet, dass die Weiterbildung in einer ausgewogenen Art unterschiedliche Bereiche abdeckt (fachlich, methodisch-didaktisch, persönlichkeitsbildend). Im Sinne einer umfassenden Personalentwicklung sind die Personalgespräche eine günstige Gelegenheit, um die berufliche und persönliche Weiterentwicklung der Lehrperson zur Sprache zu bringen. Die Weiterbildung wird erneut im Zielsetzungs- und Beurteilungsbogen auf der 4. Seite unter Punkt 4 festgehalten." Besonders grössere Weiterbildungsvorhaben, wie etwa ein Studienurlaub, sollen aufgrund einer gemeinsamen Standortbestimmung und Festlegung der Entwicklungsziele eingetragen werden. Auch vom Inspektorat angeordnete Weiterbildungsmassnahmen werden entsprechend vermerkt.

Je nach Situation soll oder muss bei der persönlichen Weiterbildung die Schule bzw. das Schulteam mit einbezogen werden. Grössere Weiterbildungsvorhaben sind mit der Schulleitung abzustimmen, besonders wenn Schulausfall damit verbunden ist. Es kann auch wertvoll sein, das Schulteam inhaltlich in die eigene Weiterbildung mit einzubeziehen und so die Wirkung zu vergrössern.

Weiterbildungskonzept

Gemäss derzeit gültigem Konzept (siehe jährliches Kursprogramm des Schulamtes) sind folgende Arten der Weiterbildung vorgesehen:

Kurse, Referate, Seminare:

Kursprogramm des Schulamtes, Kurse anderer Institutionen im In- und Ausland

Schulhausinterne Lehrerinnen- und Lehrerweiterbildung:

Die schulhausinterne Weiterbildung unterstützt die pädagogische Entwicklung eines Schulhauses. Sie ist deshalb ein wichtiger Bestandteil in der Jahresplanung (siehe Instrument "Jahresplanung").

Arbeitsgruppen, Praxisberatung, Supervision:

Das gemeinsame Arbeiten an Zielsetzungen und Fragen des Unterrichts über einen längeren Zeitraum hinweg ist eine besonders wirksame Form der Weiterbildung.

Praxisberatung und Supervision stellen Arbeitsformen dar, die einer Gruppe oder dem Einzelnen Gelegenheit geben, Situationen aus dem beruflichen Alltag zu reflektieren.

Berufseinführung:

Die Richtlinien für die Berufseinführung geben folgende Zielsetzungen vor:

- allgemeine Berufseinführung mittels Informationen (Informationsveranstaltung, schriftliche Unterlagen, Betreuungsperson etc.)
- Sicherstellung einer entsprechenden Unterrichtsqualität.
- Verminderung von zeitlicher Überlastung durch Entlastungsangebot.
- Verbesserung der Kompetenzen im Umgang mit komplexen Entscheidungssituationen.
- Kennenlernen von Methoden professioneller Entwicklung (Kooperation und Reflexion).

Die Betreuung von Junglehrpersonen sieht für die Betreuerinnen und Betreuer zwei obligatorische Kurstage sowie einen ebenfalls obligatorischen Reflexionshalbtage vor.

Kurzformen von Betriebs- und Sozialpraktika:

Kurzformen von Betriebs- und Sozialpraktika ermöglichen einen informellen Einblick in das Wirtschaftsleben oder in soziale und öffentliche Institutionen. Sie fördern so den Kontakt und das Verständnis zwischen Schule und Berufswelt. Möglich sind Informationsveranstaltungen, Betriebsbesichtigungen oder Arbeitseinsätze.

Unterrichtsbesuche:

Wie Forschungsarbeiten zeigen, sind Lehrerkolleginnen und -kollegen kompetente Feedbackgeber für die Erfüllung der Lehrerrolle, insbesondere für die komplexen Unterrichtsabläufe. Gegenseitige Unterrichtsbesuche sind ein effizientes Feedback-Instrument. Im Instrument "Reflexion" wird deshalb auf die Möglichkeit verwiesen, sich mit Kolleginnen und Kollegen des Vertrauens auszutauschen.

Studienurlaub:

Gemäss Verordnung über die Lehrverpflichtung und den Studienurlaub für Hauptlehrpersonen kann die Regierung einen besoldeten Studienurlaub zum Zweck der fachlichen Weiterbildung gemäss den definierten Voraussetzungen und den dazu gehörenden Richtlinien genehmigen.

Fremdsprachenaufenthalte und andere Weiterbildungsangebote:

Andere Weiterbildungsangebote wie z.B. Kaderkurse, Fremdsprachenaufenthalte für Fachlehrpersonen, Pädagogische Tagungen oder Studienreisen werden vom zuständigen Inspektorat genehmigt.

Das Konzept sieht keine generelle zeitliche Fixierung der Anzahl einzusetzender Tage für die Weiterbildung vor. Hingegen besteht die Möglichkeit, dass der Schulrat eine Gruppe von Lehrpersonen zu obligatorischen Weiterbildungsveranstaltungen einlädt, die für die Qualitätssicherung und -entwicklung von besonderem Interesse sind, wie etwa begleitend zu Schulprojekten, zu neuen Lehrmitteln oder der Berufseinführung neuer Lehrpersonen.

Hinweis:

Das Konzept verweist auch auf die Kompetenzen der Bewilligung und die Möglichkeit der Kostenübernahme bzw. -rückerstattung.

Beratung

Sowohl innerhalb des Weiterbildungskonzepts wie auch in weiteren Bereichen des Schulwesens bestehen verschiedene Möglichkeiten der Beratung. Beratung wird dabei im engeren Sinne definiert als eine freiwillig eingegangene Beziehung mit einem Auftrag zwischen Berater und zu Beratendem und der Möglichkeit, die Beziehung jederzeit wieder zu beenden. Im weiteren Sinne kann darunter verstanden werden: Hilfestellung holen, Ratschläge einholen etc.

Das Inspektorat stellt somit aufgrund des Vorgesetztenverhältnisses keine Beratungsstelle in engerem Sinne dar, wenn auch das Personalgespräch oder die Zusammenarbeit bei der Lösung von Problemsituationen Beratungselemente und -situationen beinhalten kann. Eine wichtige Funktion übernimmt das Inspektorat jedoch bei der Vermittlung zur Beratung. Das Inspektorat hat auch die Möglichkeit, in bestimmten Fällen eine Begleitung durch eine Drittperson anzuordnen. Die Lehrperson gibt dann Auskunft über den Verlauf, oder es wird ein gemeinsames Gespräch geführt. Diese Variante entspricht nicht einem eigentlichen Beratungsverhältnis.

Schulhausintern können je nach Schule und Lehrpersonen verschiedene Beratungsmöglichkeiten und Hilfestellungen genutzt werden:

- Selbstreflexion, allenfalls zusammen mit Kolleginnen und Kollegen des Vertrauens
- Ergänzungslehrperson, Klassenlehrperson
- Stufenteams
- Praxisbegleitungsgruppen
- Junglehrerbetreuung
- Schulleitung
- Kolleginnen und Kollegen aus dem Schulteam

Schulhausextern stehen zur Verfügung:

- Schulpsychologischer Dienst
- Pädagogische Arbeitsstelle des Schulamtes, besonders bei Schulprojekten
- Gruppensupervision und Praxisbegleitung
- Einzelberatung und Supervision
- Konfliktberatung
- Schulamt (Vermittlung von Beratung, rechtliche Auskünfte etc.)
- Schulinspektorat
- Lehrervereinigungen
- verschiedene Beratungsstellen wie etwa Amt für Soziale Dienste, Beratungsstelle für Kinder und Jugendliche etc.

Weiterbildung/Beratung und Schulentwicklung

Weiterbildung und Beratung stehen in engem Wechselspiel mit Schulentwicklung, sind aber auch im Zusammenhang mit der Bearbeitung schwieriger Situationen zu sehen. Dem entsprechend oft wechseln Bedürfnisse und Angebote. Über das Schulnetz Liechtenstein können Lehrpersonen in Zukunft verstärkt ihre Rückmeldungen und Wünsche für die Weiterbildung direkt einbringen.

Problemsituationen und Konflikte

[\(Beilage: Die wichtigsten gesetzlichen Pflichten\)](#)

"Lehrerinnen und Lehrer sind Fachleute für das Lernen. Sie gestalten gemeinsam mit allen an der Erziehung und Bildung Beteiligten eine pädagogische Schule."

"Schwierige Situationen im Unterrichtsgeschehen werden oft nicht allein von der Klasse und ihren Lehrpersonen, sondern auch von der ganzen Schule wahrgenommen und miterlebt. Alle Beteiligten sind aufgefordert, sich für Lösungen einzusetzen und zu prüfen, welche präventiven Vorkehrungen und gemeinsam ausgehandelten Massnahmen wirksam sein könnten."

(Lehrplan für das Fürstentum Liechtenstein, 1999)

1. Hintergrund

Die Gesellschaft und mit ihr auch die Schule haben sich in den letzten Jahren stark verändert. Die heutige Gesellschaft ist vielfältig; man bezeichnet sie als pluralistisch. Die Schule als Teil der Gesellschaft hat sich zu einem komplexen Gebilde entwickelt, in welchem unterschiedliche Wertvorstellungen über Bildung und Erziehung sowie Ansichten über Strategien und geeignete Massnahmen aufeinander treffen. Wenn sich Gesellschaft und Schule verändern und weiterentwickeln, gehören Spannungen, Problemsituationen und Konflikte zwischen an der Schule Beteiligten zum Alltag. Die einzelnen Lehrerinnen und Lehrer erleben das tagtäglich im Unterricht und sind gefordert, sich in Zusammenarbeit mit Eltern und Behörden in einem komplexen Umfeld zurechtzufinden und als Fachleute für das Lernen eine pädagogische Schule zu gestalten.

Eine konfliktfreie Welt und einen Weg ohne Stolpersteine gibt es nicht. Aufgrund unterschiedlicher Interessen und Vorstellungen, aber auch unterschiedlicher Informationen entstehen immer wieder belastende Situationen. Umso wichtiger ist es, bei auftauchenden Problemsituationen und Konflikten geeignete und transparente Vorgangsweisen zu haben, so dass sich aus dem Problem möglichst eine Chance zur Verbesserung herausbildet. Im Zentrum steht dabei schlussendlich immer das Wohl der betroffenen Schülerinnen und Schüler. Nicht alle Problemsituationen sind einvernehmlich lösbar. In solchen Fällen muss es möglich sein, unter der Wahrung der Würde der Konfliktparteien und nach gewissenhafter Abklärung eine Entscheidung der zuständigen Behörde herbeizuführen.

Jede Problemsituation, jeder Konflikt hat seine eigene Entstehungsgeschichte und kann oft nicht mit anderen verglichen werden. Probleme können zwischen Lehrperson und Schülerin oder Schüler, zwischen Lehrperson und Eltern, unter den Lehrpersonen oder auch mit Schulbehörden entstehen. Trotz der unterschiedlichen Ausgangslage gibt es Grundsätze und Vorgehensweisen, die für die meisten Problemstellungen zutreffen.

Optimal wäre es natürlich, schwierige Situationen gar nicht erst entstehen zu lassen, sondern anzugehen, solange sie noch einfach zu lösen sind. Alle Bemühungen unter "Qualitätssicherung und -entwicklung" sollen dazu beitragen. Im nächsten Kapitel wird darum erst auf vorbeugende Möglichkeiten und die Zusammenhänge mit den verschiedenen Instrumenten eingegangen, bevor nachfolgend Grundsätze für den Umgang mit Kritik an Lehrpersonen formuliert werden und dann die Vorgangs- und Arbeitsweise des Schulamtes (insbesondere des Schulinspektorates) erläutert wird. Obwohl auch die Rolle der Eltern angesprochen wird, ist der Adressat dieses Instrumentes nicht die Elternschaft. Jede Schule muss mit den Eltern übereinkommen, wie ihre Zusammenarbeit und damit auch das Vorgehen bei schwierigen Situationen geregelt werden sollen. Dabei können Grundsätze aus diesem Instrument hilfreich sein.

2. Schwierigen und belastenden Situationen vorbeugen

a) Leitlinien

Die Beachtung folgender Leitlinien soll dazu dienen, dass gar nicht erst grössere Problemsituationen und Konflikte entstehen, sondern als "normale Situationen im Unterricht und in der Schule" bearbeitet werden können. Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass Lehrpersonen Fachleute für das Lernen sind und auch mit komplexen Situationen umgehen können.

Zusammenarbeit mit allen an der Schule Beteiligten sicherstellen

Durch die Zusammenarbeit wird die notwendige Vertrauensbasis geschaffen, welche gerade in schwierigeren Situation unabdingbar für eine gute Lösung ist.

Verbindlichkeiten schaffen

Die unterschiedlichen Wertvorstellungen in der Erziehung und Bildung werden aufgezeigt und gemeinsame Haltungen sowie Handlungsweisen erarbeitet. Besonders innerhalb eines Lehrerteams werden wichtige gemeinsame Ziele und pädagogische Massnahmen abgesprochen.

Transparenz herstellen

Alle Beteiligten - Lehrpersonen, Schülerinnen und Schüler, Eltern und Behörden - sind über die wichtigsten Rahmenbedingungen, Regelungen und notwendigen Massnahmen bei Nichteinhalten informiert.

Richtig mit Kritik und Reklamationen umgehen

Kritik und Reklamationen werden grundsätzlich als Anstösse von aussen betrachtet, eine Situation aus anderer Sichtweise zu betrachten, zu analysieren, zu prüfen und allenfalls notwendige Massnahmen einzuleiten. Eine Rückmeldung über das Ergebnis der Prüfung an den Absender ist hilfreich, die Ernsthaftigkeit des Umgangs mit Kritik und die allenfalls getätigten Schritte darzustellen. Selbstverständlich ist jedoch jeweils der Persönlichkeitsschutz zu gewährleisten.

b) *Bereitgestellte Instrumente der "Qualitätssicherung und -entwicklung" im Sinne eines Frühwarnsystems nutzen*

Um nach diesen Leitlinien handeln zu können, sind Kriterien und Hilfestellungen in den meisten Instrumenten der "Qualitätssicherung und -entwicklung" nutzbar, weshalb nachfolgend die Zusammenhänge aufgezeigt werden. Zielsetzung ist es auch, diese Instrumente im Sinne eines "Frühwarnsystems" einzusetzen.

Instrumente für die Reflexion

Die Reflexionsbögen dienen dazu, sich der eigenen Stärken und Schwächen bewusst zu werden, sich notwendige Rückmeldungen von Schülerinnen und Schülern, Eltern und Lehrerkollegen einzuholen und sich so Sicherheit im pädagogischen Handeln zu verschaffen. Daraus können Anstösse, beispielsweise auch für Beratung, entstehen, welche gerade in schwierigeren Situationen oft hilfreiche Bearbeitungsmöglichkeiten aufzeigen kann. Besonders wichtig bei problematischen Situationen ist ein offenes und kollegiales Feedback der Lehrpersonen untereinander, da dies schon früh "prophylaktisch" wirken kann und nicht erst einen grösseren Konflikt entstehen lässt.

Kriterienkatalog für die Unterrichtsbeobachtung / Kriterienkatalog für persönliche Merkmale und Leistungen für das Team, die Schule und das Bildungswesen / Das Personalgespräch

Diese drei Instrumente dienen dazu, Beobachtungen und Fakten zu beschreiben, Sichtweisen auszutauschen, zu analysieren und Schlussfolgerungen zu ziehen. Das Schulinspektorat benutzt die dafür formulierten Kriterien, um offenzulegen, welche Vorstellungen von gutem Unterricht sie haben und worauf sie beim Unterrichtsbesuch achten. Regelmässige, mindestens alle zwei Jahre stattfindende Personalgespräche führen zu Zielvereinbarungen, welche Entwicklungsziele und Massnahmen beinhalten. Der Unterrichtsbesuch findet in der Regel nach Anmeldung statt. Das Inspektorat ist aber auch berechtigt, ohne Angabe von Gründen den Unterricht unangemeldet zu besuchen.

Besonders wichtig für die Lehrpersonen ist es auch, sich durch eine regelmässige Beurteilung absichern zu können, um ungerechtfertigten Anschuldigungen mit der notwendigen Sicherheit entgegentreten zu können.

Weiterbildung und Beratung

Die Lehrerinnen- und Lehrerweiterbildung unterstützt Lehrpersonen während der ganzen Dauer ihrer Berufstätigkeit im gesamten Berufsspektrum sowie in ihrer Persönlichkeitsbildung. Somit leistet sie einen ganz wesentlichen Beitrag dazu, dass Lehrpersonen neue Entwicklungen aufnehmen können und Schülerinnen und Schüler eine zeitgemässe Bildung erhalten. Rechtzeitige Inanspruchnahme von Hilfestellung, z.B. Beratung, trägt ebenfalls dazu bei, schwierige Situationen rechtzeitig zu bearbeiten und nicht erst zu einem grösseren Konflikt anwachsen zu lassen.

Jahresplanung

In der Jahresplanung werden Themen zur Bearbeitung oder für eine schulinterne Weiterbildung aufgenommen, welche für die Schule als Ganzes von Bedeutung sind. Gerade Fragestellungen (z.B. "Welche Massnahmen sind bei Nichteinhaltung der Schulordnung zu ergreifen?"), die zur

Erarbeitung von Verbindlichkeiten und Transparenz wichtig sind, dienen dazu, Vertrauen aufzubauen und gemeinsame Handlungsgrundlagen in Problemsituationen zu finden.

Im Papier "Umgang mit externen Anregungen, Forderungen und Anstössen" (Beilage zum Instrument "Schulprojekte") ist das Ablaufprozedere dargestellt. Für die Schulen wäre es sinnvoll, dieses in die Geschäftsordnung zu integrieren. Besonders bei allzuvielen Forderungen, welche an die Schulen und die einzelnen Lehrpersonen gestellt werden, kann so transparent aufgezeigt werden, was zur Bearbeitung in die Jahresplanung aufgenommen werden kann oder eben nicht.

Interne Evaluation / Externe Evaluation / Themenbezogene Evaluation

Da interne und externe Evaluation einer Schule die Sichtweise aller an der Schule Beteiligten in geeigneter Weise berücksichtigen, können Ergebnisse auch für die einzelne Lehrperson bzw. für einzelne Lehrpersonen genutzt werden ("kollegiales Feedback"), um rechtzeitig vorhandene Problemfelder zu entdecken und Massnahmen einzuleiten. Dasselbe gilt für die themenbezogene Evaluation in definierten Bereichen (beispielsweise Schülerbeurteilung an der Primarschule), welche in der Regel landesweit durchgeführt wird.

Standardaufgaben

Die regelmässige Durchführung von Orientierungsaufgaben, Lernkontrollen und Prüfungen dient der Lehrperson nicht nur dazu, nächste notwendige Fördermassnahmen zu planen, sondern auch dazu, die Leistungen der Klasse einzuschätzen. Die Standardaufgaben erlauben es der Lehrperson und dem Inspektorat, den Leistungsstand der Klasse sowie der einzelnen Schülerinnen und Schüler mit einer grösseren Gruppe zu vergleichen. Damit soll erreicht werden, dass an allen Schulen des Landes vergleichbare Anforderungen gestellt und Promotionsentscheide nach einheitlichen Kriterien gefällt werden. Falls Informationen über den Leistungsstand in einem Problemfall gefordert werden, kann die Lehrperson auf diese Standardaufgaben zurückgreifen bzw. das Inspektorat deren Durchführung anordnen.

Schulleitung

Da die Schulleitung auch im Bereich der Aufsichtspflichten wahrnimmt, insbesondere was die Kontrolle der Anwesenheit der Lehrpersonen und die Zusammenarbeit im Team anbelangt, ist ein alljährliches Gespräch der Schulleitung mit dem zuständigen Inspektorat über die Personalsituation an der Schule eine gute Gelegenheit, auf mögliche schwierige Situationen hinzuweisen. So können unter Umständen der einzelnen Lehrperson frühzeitig Hilfestellung angeboten und das Entstehen von Konflikten vermieden werden. Um jedoch Rollenkonflikte der Schulleitung auszuschliessen, ist hier ganz besonders auf Transparenz zu achten.

Rechtsgrundlagen / Lehrplan

In den Gesetzen, Verordnungen und Reglementen, insbesondere auch im Lehrplan, sind die Rechte und Pflichten der Lehrpersonen, der Schülerinnen und Schüler festgelegt. Dadurch erhält die Schule ein Gerüst, welches verbindlich und verlässlich ist.

3. Grundsätze für den Umgang mit Kritik an Lehrpersonen

Oft entstehen Konflikte dann, wenn sich Lehrpersonen bei Kritik von Eltern, Kolleginnen und Kollegen oder Schulbehördenmitgliedern schnell angegriffen fühlen und bereits Meinungsverschiedenheiten in einer Sache als Angriff auf ihre Person oder gar als Infragestellung ihrer beruflichen Fähigkeit verstehen. (Aber auch Eltern empfinden Rückmeldungen von Problemen zwischen Lehrpersonen und ihrem Kind oft als Anschuldigung gegenüber ihren erzieherischen Bemühungen oder gegen ihr Kind.) Die Beachtung einiger allgemeiner Grundsätze kann hilfreich sein beim Umgang mit Kritik; aber auch Hinweise für die speziellen Adressatengruppen sind dienlich.

Jene Personen, welche von Amtes wegen oft mit der Bearbeitung schwieriger Situationen betraut sind, müssen sich spezielle Qualifikationen aneignen und situationsbezogene Vorgangsweisen erarbeiten. Die o.a. Grundsätze bieten lediglich eine Hilfestellung.

a) Allgemeine Grundsätze

- Kritik gehört zum Alltag.
- Auftauchende Probleme frühzeitig angehen, noch bevor sie zu grösseren Konflikten auswachsen.
- Auftretende Probleme wenn immer möglich am Runden Tisch im direkten Gespräch mit den wichtigsten Beteiligten lösen.
- Eine Problemlösehaltung zu erreichen, muss das Ziel aller Beteiligten sein. Sich nicht durch vorschnelle schriftliche Reaktionen in eine Abwehrhaltung begeben.
- Weitere Stellen (Schulleitung, Schulinspektorat, Gemeindegemeinderat) dann vorinformieren, wenn deren Miteinbezug voraussehbar wird.
- Schriftliche Notizen bei Konfliktgesprächen anfertigen, Protokolle oder Vereinbarungen gegenzeichnen lassen. Bei Nichtunterzeichnung Zustellung per eingeschriebenem Brief.
- Vereinbarungen nach der abgemachten Frist überprüfen und Rückmeldungen geben.
- Rechtzeitig Hilfe beanspruchen oder weitere Instanzen beiziehen, das heisst dann, wenn sich die Beteiligten an einem Konflikt der Situation nicht mehr gewachsen fühlen, nicht mehr weiterkommen, sachkundige Drittpersonen für die Chancengleichheit nützlich sind oder der Miteinbezug weiterer Instanzen ohnehin absehbar ist.

b) Weitere Grundsätze für die angegriffene Person

- Vorerst offen, gesprächsbereit zuhören.
- Gemachte Fehler zugeben, sich entschuldigen oder aber umgekehrt sich rechtfertigen und sich gegenüber ungerechtfertigter Kritik verhalten.
- Bei zu erwartenden schwierigen Gesprächen Drittperson (Schulinspektorat, Schulleitung, erfahrenen Kollegen oder erfahrene Kollegin) beiziehen.
- Durch Information Gerüchten vorbeugen, dabei überlegen, wer wann welche Information benötigt.
- Bei sehr schwerwiegenden Anschuldigungen Bezug einer Vertrauensperson oder eines Rechtsbeistandes prüfen. Dies ist auch beim Personalgespräch zwischen Lehrperson und Schulinspektorat im Falle von besonderen Schwierigkeiten möglich.

- Niemals Konflikte über die Kinder austragen! Kinder haben das Recht auf Gleichbehandlung mit anderen Kindern und dürfen nicht ohne Einwilligung der Eltern auf deren vorgebrachte Beschwerden angesprochen werden.

c) *Weitere Grundsätze für Lehrerkolleginnen und -kollegen*

- Eigene Kritik an Kolleginnen und Kollegen nur im Beisein von schulinternen Personen anbringen, allenfalls eine Situationsanalyse gemeinsam mit dem Schulinspektorat einleiten. (Negative Bemerkungen über Kolleginnen und Kollegen an die Adresse von Eltern belasten das Schulklima und die notwendige Zusammenarbeit im Schulhaus enorm und nachhaltig!)
- Die benötigte Art der Unterstützung prüfen und keine voreilige Solidarisierung mit der kritisierten oder der kritisierenden Person einleiten.
- Innerhalb des Teams Diskretionsregeln erarbeiten und die notwendigen Informationen bestimmen, um Gerüchten vorzubeugen.
- Eltern darauf verweisen, dass sie Kritik an Lehrpersonen bei der zuständigen Stelle (betroffene Lehrperson, Schulleitung, Schulinspektorat) anbringen sollen.

d) *Weitere Grundsätze für angesprochene Schulbehörden (Schulleitung, Gemeindevorstand, Schulamtsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter etc.)*

- Reklamationen aufnehmen und wenn möglich die Eltern zum Gespräch mit der Lehrperson bewegen.
- Beachten, welche Ebene bzw. welche Instanz für das bestehende Problem zuständig ist.
- Bei schwerwiegenden Vorwürfen die Bearbeitung immer an das zuständige Schulinspektorat weitergeben.
- Namen der Eltern nur an die Lehrpersonen weiterleiten, wenn die Eltern dazu die Zustimmung erteilen. Die Eltern jedoch auf die sehr eingeschränkten Handlungsmöglichkeiten in einem solchen Fall hinweisen.
- Anonyme Anschuldigungen, d.h. solche ohne namentlichen Absender, nicht entgegennehmen.

e) *Weitere Grundsätze für die Eltern*

- Erste Ansprechstation stellt in der Regel die Lehrperson dar.
- Eltern haben das Recht, Fragen zu stellen und mit der Lehrperson ein Gespräch zu führen, um ihre Bedenken und Sorgen vorzutragen.
- Eltern haben das Recht, sich mit ihren Fragen und Problemen an das Schulamt zu wenden, wenn sie der Auffassung sind, dass der Erstkontakt mit der Lehrperson nicht zielführend ist.
- Niemals Konflikte über die Kinder austragen. Kinder haben das Recht auf Gleichbehandlung mit anderen Kindern und dürfen nicht ohne Einwilligung der Eltern auf deren vorgebrachte Beschwerden angesprochen werden. Die Eltern ihrerseits sollten bei ihren Kindern auf eine gute Beziehung zu der Lehrperson hinwirken.

4. Vorgangs- und Arbeitsweise des Schulamtes, insbesondere des Schulinspektorats, bei schwierigen Situationen, Problemen und Konflikten

a) Grundsätze

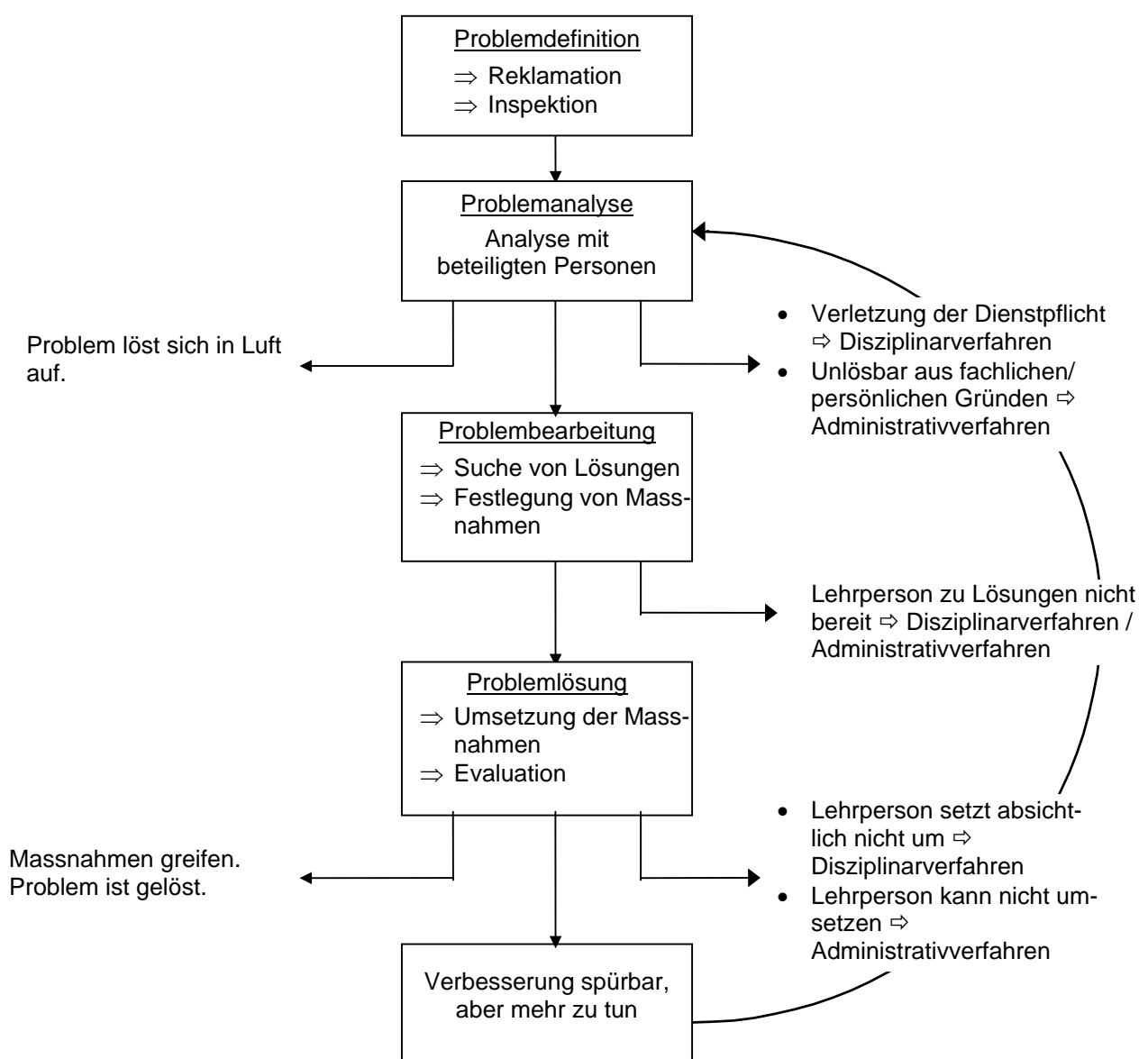
Das Schulinspektorat als direkt vorgesetzte Stelle der Lehrperson richtet sich in seiner Tätigkeit bei der Bearbeitung von schwierigen Situationen mit Lehrpersonen nach folgenden Grundsätzen:

- Priorität liegt in der Prävention. Durch eine kontinuierliche und systematische Arbeit an der Qualitätssicherung und -entwicklung, wie sie unter Kapitel 2 aufgezeigt wurde, sollten schwierige Situationen möglichst gar nicht erst zu grösseren Konflikten führen.
- Das Schulinspektorat führt einmal jährlich ein Gespräch mit jeder Schulleitung über Wahrnehmungen von Situationen bei Lehrpersonen, welche zu Konflikten führen könnten, und berät über allenfalls notwendige Schritte. Dadurch soll die Schulleitung von ihrer Verantwortung entlastet werden.
- Problemfälle bei Lehrpersonen werden aktiv bearbeitet. Das Vorgehen wird vom Schulinspektorat geplant. Es übernimmt in der Regel vorerst eine vermittelnde, moderierende Rolle oder setzt eine Drittstelle für diese Aufgabe ein. Nach Möglichkeit wird erst der Kontakt zwischen Eltern und Lehrperson hergestellt, bevor weitere Kreise involviert werden. Die Zusammenarbeit mit den Eltern, der betroffenen Lehrperson, der Schulleitung und eventuell den Kolleginnen und Kollegen wird je nach Situation gesucht. Bei grösseren Problemen wird die Schulamtsleitung informiert.
- Reklamierende Eltern, welche bei der beanstandeten Lehrperson nicht genannt werden wollen, werden darüber informiert, dass je nach Situation nur eingeschränkte Möglichkeiten der Weiterbearbeitung bestehen.
- Wenn Lehrpersonen sich über Lehrerkolleginnen bzw. -kollegen beschweren, wird möglichst auf kollegiales Feedback verwiesen, oder es wird mit allen Beteiligten ein Gespräch geführt.
- Ungerechtfertigten Vorwürfen wird aktiv entgegengetreten, und es wird über den Sachverhalt informiert.
- Anonyme Anschuldigungen, d.h. solche ohne namentlichen Absender, nimmt das Schulinspektorat nicht entgegen.
- In schwierigeren Fällen berichten die Inspektoren ihrer vorgesetzten Stelle und beraten über die allfällige Einleitung der gemäss den rechtlichen Vorschriften vorgesehenen administrativen oder disziplinarischen Verfahren.
- In solchen Fällen kann der Einsatz von einer oder zwei weiteren Personen aus dem Schulinspektorat für notwendige Schulbesuche und weitere Aufgaben angeordnet werden.
- Die betroffenen Parteien bei der Problembearbeitung werden über den Abschluss der Arbeit adressatengerecht informiert. Eltern werden darüber informiert, wie das Problem bearbeitet wurde. Sie haben aber kein Anrecht auf Information über konkrete, auf die Lehrperson bezogene Massnahmen oder, wenn verschiedene Schülerinnen oder Schüler involviert waren, über konkrete Schritte ihnen gegenüber. Der Persönlichkeitsschutz muss gewährleistet sein.

- Die Schulinspektorinnen und Schulinspektoren beraten mindestens einmal jährlich über Problemsituationen und Konfliktbearbeitungen, um sich anhand der Fallbeispiele gegenseitig zu unterstützen und ähnliche Vorgangsweisen und Massnahmen abzusprechen.

Aufgrund obiger Grundsätze und der rechtlichen Bestimmungen, besonders des Gesetzes über die allgemeinen Anstellungserfordernisse und das Dienstverhältnis der Lehrer, LGBl. 1981 Nr. 20, ergibt sich folgender idealtypischer Ablauf, falls das Schulinspektorat die Bearbeitung übernimmt.

b) Problemprozedere



Schritt 1: Problemdefinition

Was ist das Problem? Wie wurde auf das Problem aufmerksam gemacht? Lagen Reklamationen vor, oder hat das Schulinspektorat ein Problem festgestellt?

Schritt 2: Problemanalyse

Mit den beteiligten Personen wird das Problem analysiert. Welche Informationen (Reklamationen, Unterlagen, Aussagen, Protokolle etc.) liegen vor? Woher stammen sie? Welcher Art ist das Problem? Welche Massnahmen sind schon eingeleitet worden? Wer ist schon mit einbezogen oder informiert? Welches Ausmass, welche Schwere hat die Situation angenommen? Ist es notwendig, noch weitere Informationen zu beschaffen, z.B. durch unangemeldete Unterrichtsbesuche? Dazu dienen unter anderem die unter Kapitel 2 erwähnten Instrumente. Die Analyse ergibt, ob

- ⇒ das Problem gar kein solches ist oder nichts mehr unternommen werden muss;
- ⇒ das Problem bearbeitet werden muss (siehe nächster Schritt);
- ⇒ ein Administrativ- oder ein Disziplinarverfahren eingeleitet werden muss (siehe weiter unten).

Schritt 3: Problembearbeitung

Falls Eltern involviert sind, wird nach Möglichkeit das Gespräch zwischen Lehrperson und Eltern an die erste Stelle gesetzt. Ansonsten wird ein gemeinsames Gespräch zwischen Lehrperson, Eltern, Schulinspektorat und allenfalls der Schulleitung zur Bearbeitung des Problems anberaumt. Lösungen werden gesucht, Ergebnisse werden festgehalten und Massnahmen vereinbart, nötigenfalls angeordnet. Ist die betroffene Lehrperson nicht bereit, die Massnahmen umzusetzen, wird die Einleitung eines Administrativ- oder Disziplinarverfahrens geprüft.

Schritt 4: Problemlösung

Nun werden die Massnahmen gemäss Plan umgesetzt und deren Wirkung evaluiert. Dabei wird festgestellt:

- ⇒ Die Massnahmen haben gegriffen. Das Problem ist gelöst.
- ⇒ Die Massnahmen haben nicht oder nur teilweise gegriffen. Es wird wieder zurückgekehrt zu einer neuen Problemanalyse.
- ⇒ Die Lehrperson hat die Massnahmen absichtlich nicht umgesetzt. Dies führt zu einem Disziplinarverfahren.
- ⇒ Die Lehrperson war nicht in der Lage, die Massnahmen umzusetzen. Dies führt zu einem Administrativverfahren.

c) *Einleitung eines administrativen oder disziplinarischen Verfahrens*

Sind gesetzliche Pflichten verletzt worden (s. Beilage), gilt es, den Sachverhalt genau festzustellen und zu belegen. Als Kriterien dazu dienen die Rechtsvorschriften und Kriterien aus den im zweiten Kapitel erwähnten Instrumenten. In diesem Falle ist die dem Schulinspektorat vorgesetzte Stelle zu informieren. Zur Feststellung des Sachverhaltes können eine oder zwei weitere Personen aus dem Schulinspektorat für Schulbesuche und andere Aufgaben beigezogen werden. Anschliessend wird über die Einleitung der notwendigen Massnahmen entschieden, und es wird

geprüft, ob die Einleitung eines disziplinarischen bzw. administrativen Verfahrens oder beider Verfahren gemäss Dienstgesetz beantragt werden muss.

Administrative Gründe (persönliche, unverschuldete Gründe)

Wenn eine Lehrperson nicht mehr über die allgemeinen Anstellungsvoraussetzungen verfügt, wenn sie dauernd oder langfristig an der Erteilung des Unterrichts verhindert ist oder wenn andere wichtige Gründe vorliegen, kann die Regierung sie entlassen. Als andere wichtige Gründe gelten namentlich die Unfähigkeit, den Schuldienst richtig zu versehen, sowie andere Umstände, die eine Fortführung des Anstellungsverhältnisses im Interesse der Schülerinnen und Schüler und der Schule nicht mehr gewährleisten.

Das Verfahren wird aufgrund eines Inspektionsberichtes oder eines medizinischen Gutachtens vom Schulamt eingeleitet. Die Entlassung kann erst dann vorgenommen werden, wenn zwei Inspektionsberichte vorliegen, aus denen hervorgeht, dass die Voraussetzungen für eine Entlassung gegeben sind. Im Inspektionsbericht ist festzuhalten, ob die Leistungen eines Lehrers für die Aufrechterhaltung des Dienstverhältnisses genügen oder nicht.

Zur Klärung der Frage, ob die Leistungen genügend sind oder nicht, dienen die Instrumente der Qualitätssicherung und -entwicklung (insbesondere jene der Ebene "Der Unterricht und die Lehrperson") mit den verschiedenen Kriterienkatalogen als Grundlage.

Disziplinarische Gründe (schuldhafte Verletzung der Dienstpflicht)

Der Ablauf für die Eröffnung und Durchführung eines Disziplinarverfahrens wird nachfolgend idealtypisch beschrieben:

- ⇒ Das Schulinspektorat stellt die Fakten zusammen.
- ⇒ Der Schulamtsvorstand, ein anderes Mitglied der Schulamtsleitung oder das zuständige Inspektorat gibt der betroffenen Lehrperson Gelegenheit zur Stellungnahme zu den sich aus den Fakten ergebenden Vorwürfen. Die Stellungnahme wird protokolliert.
- ⇒ Das Schulamt kann bei der Regierung die Eröffnung eines Disziplinarverfahrens beantragen. Der Regierung werden sämtliche Fakten und die protokollierte Stellungnahme der betroffenen Lehrperson mit dem Antrag des Schulamtes zur Kenntnis gebracht.
- ⇒ Die Regierung fasst den Beschluss, ein Disziplinarverfahren zu eröffnen, oder sie geht nicht auf den Antrag des Schulamtes ein.
- ⇒ Sofern es die Situation erfordert, erlässt die Regierung gleichzeitig vorsorgliche Massnahmen wie z.B. die sofortige einstweilige Suspendierung bei vorgeworfenem Sittlichkeitsdelikt.
- ⇒ Falls notwendig bestellt die Regierung einen prozessleitenden Beamten, welcher das Disziplinarverfahren im Auftrag der Regierung leitet und zu Händen der Regierung einen Bericht verfasst.
- ⇒ Aufgrund des Berichts oder aufgrund des Antrags des Schulamtes entscheidet die Regierung, ob sie eine Disziplinarstrafe anordnet und gegebenenfalls welche.

Als Disziplinarstrafen stehen der Regierung zur Verfügung:

- der mündliche Verweis,
- die schriftliche Verwarnung,
- die Einstellung der Gehaltsvorrückung,
- die Rückversetzung in die provisorische Anstellung,
- die Suspension unter Kürzung oder Einstellung der Besoldung,
- die Entlassung.

Disziplinarstrafen müssen in einem vernünftigen Verhältnis zur Schwere der Pflichtverletzung stehen. Nur bei ganz groben Verstößen ist eine sofortige Entlassung möglich.

Bemerkung:

Der Vollständigkeit halber sei angefügt, dass derzeit eine Revision des Lehrerdienstrechtes geprüft wird. Die Revision kann unter Umständen Auswirkungen auf die Ausgestaltung dieses Instrumentes sowie der Abläufe haben.

Hinweis:

Die Pädagogische Arbeitsstelle des LCH (Lehrerinnen und Lehrer Schweiz) hat 1996 einen Leitfaden mit dem Titel "Wenn etwas losgeht .../ Grundsätze für den Umgang mit Kritik an Lehrpersonen", Autor: Anton Strittmatter, herausgegeben, an welchen sich das vorliegende Instrument teilweise anlehnt. Es bietet noch weitergehende konkrete Informationen und Hilfestellungen wie etwa eine Checkliste für die Gesprächs-/Verhandlungsvorbereitung oder zum Thema "Hilfreich Feedback geben".

Bezugsadresse: PA LCH, Mattweid 13, 6204 Sempach.

Die Jahresplanung

ein Instrument zur qualitätsorientierten Gestaltung der Schule

"Schulen sind für sich als Ganzes verantwortlich und erarbeiten sich innerhalb des vorgegebenen Rahmens eigene Strukturen."

"Sie erstellen eine Jahresplanung."

(Lehrplan für das Fürstentum Liechtenstein, 1999)

Wozu dieses Dokument?

Alle Schulen sind verpflichtet, zu Beginn des Schuljahres eine Jahresplanung zu machen und dem zuständigen Inspektorat vorzulegen. Das vorliegende Dokument ist als Anregung für die Schulen gedacht, den Planungsprozess effizient und für alle Beteiligten durchschaubar zu gestalten.

Dieses Dokument besteht aus fünf Abschnitten:

1. Jahresplanung: Was erwartet die Schulbehörde?
2. Jahresplanung: Welchen Nutzen bringt sie der Schule?
3. Jahresplanung: Wie sieht das Resultat aus?
4. Jahresplanung: Wie wird sie gemacht?
5. Jahresplanung: Was wird aus ihr gemacht?

Übrigens: Es gibt kein perfektes Planungsverfahren. Es gibt nur Verfahren, die mehr oder weniger gut zu einem Team passen. Ein schönes Produkt garantiert noch lange nicht eine konsequente und sinnvolle Umsetzung - und auf die kommt es letztlich an.

Für gewisse Themen kann es sinnvoll sein, die Planungsphase über ein Schuljahr hinaus zu erweitern.

1. Jahresplanung: Was erwartet die Schulbehörde?

Die Jahresplanung ist Ausdruck der Freiheit der Schulen, ihre Entwicklung bis zu einem gewissen Grad selbst zu gestalten. Als Aufsichtsbehörde ist das Schulamt verpflichtet, sicherzustellen, dass jede Schule eine Jahresplanung macht, die gewissen Mindestanforderungen genügt. Es hat jedoch kein Interesse daran, den Schulen in ihre internen Abläufe "hineinzuregieren".

Das Informationsbedürfnis der Inspektorate beschränkt sich auf die strategischen Aspekte. Sie erwarten Aussagen zu den Zielsetzungen und Arbeitsschwerpunkten in den folgenden Bereichen:

- Entwicklung Pädagogik:** Welches sind die pädagogischen Vorhaben und Themen für das ganze Schulhaus, für einzelne Stufen oder für Arbeitsgruppen? Was soll erreicht werden?
- Entwicklung Organisation:** Welche Strukturen und Abläufe sollen verändert werden, um Kommunikation und Zusammenarbeit zu verbessern? Was geschieht in Bezug auf Teamentwicklung?
- Weiterbildung:** Welche Vorhaben der schulhausinternen Weiterbildung gibt es?
- Evaluation:** Welche Bereiche will die Schule selbst kritisch unter die Lupe nehmen? Steht eine externe Evaluation an?
- Eltern-/Öffentlichkeitsarbeit:** Zu welchen Themen sollen alle Eltern informiert oder befragt werden? Wo soll eventuell mit dem Elternverein zusammengearbeitet werden? Was plant die Schule in Bezug auf Information der breiten Öffentlichkeit?
- Längerfristige Planung:** Welche Themen werden von der Schule zwar als wichtig eingestuft, können aber erst in den Folgejahren eingeplant werden?

Um dem Inspektorat das Verständnis zu erleichtern, soll zu jedem Bereich kurz dargestellt werden, wie die Schule plant, ihn zu bearbeiten, und wer dafür die Verantwortung trägt. Es ist nicht nötig, dem Inspektorat eine detaillierte Feinplanung zuzustellen.

Die Schulen sind verpflichtet, die Jahresplanung bis Ende August einzureichen. Das Inspektorat nimmt innerhalb von vier Wochen zum Plan Stellung. Dies geschieht in der Regel in einem Gespräch mit der Schulleitung. Das Inspektorat kann einzelne Bereiche in Frage stellen und Änderungen verlangen.

2. Jahresplanung: Welchen Nutzen bringt sie der Schule?

Die Jahresplanung ist in erster Linie ein Instrument für die Schule selbst. Sie kann mehrere Funktionen erfüllen. Einige davon werden im folgenden Absatz erläutert:

Ziele setzen	<i>"Wer nicht weiss, wohin er möchte, muss sich nicht wundern, wenn er ganz wo anders ankommt."</i> Dieser Satz des amerikanischen Curriculumspezialisten R. Mager gilt auch für die Jahresplanung.
Das rechte Mass finden	Planung soll helfen, einerseits die vorhandenen Ressourcen (Finanzen, Sachmittel und vor allem Fähigkeiten der Lehrpersonen) auszuschöpfen, andererseits der Überforderung vorzubeugen. Schulen, die nicht planen, laufen Gefahr, ihre eigenen Kapazitäten zu überschätzen. Planen heisst also auch, begründet "nein" sagen zu können oder zusätzliche Ressourcen anzufordern.
Überblick gewinnen und behalten	Planung ist dazu da, die vielen Pflichten, Erwartungen und Ansprüche zu ordnen. So werden Lächer und Engpässe im Jahresablauf sichtbar. Sie hilft, während des Jahres periodisch zu überprüfen, inwieweit die Schule "auf Kurs" ist. Es erleichtert den Überblick, wenn die gesamte Planung auf einem Blatt festgehalten wird.
Interne Transparenz schaffen	Die gemeinsame Jahresplanung ist ein ausgezeichnetes Informationsmittel. Alle Beteiligten wissen, was ansteht und wie vorgegangen werden soll. Aus diesem Grund müssen allfällige Änderungen sichtbar nachgeführt werden. Ausserdem muss klar sein, wie Entscheidungen gefällt werden und wer Änderungen beschliessen darf.
Zeitdruck reduzieren	Ein regelmässiger Blick auf die Jahresplanung hilft, zu vermeiden, dass man von Aufgaben und Terminen "überrascht" wird und ihnen "nachlaufen" muss.
Zusammenarbeit fördern	Wenn in einem Team die Aktivitäten für das kommende Jahr ausgehandelt werden, ergeben sich sozusagen von selbst Anstösse, Dinge gemeinsam zu machen.
Aufgaben gerecht verteilen	Die Jahresplanung macht sichtbar, wer was zu tun hat bzw. wer wofür verantwortlich ist. Dadurch kann sie dazu beitragen, Belastungen gleichmässig zu verteilen. Sie sollte auch dazu führen, dass die besonderen Fähigkeiten der einzelnen Lehrperson zur Entfaltung kommen können.
Grundlage für Rückblick bilden	Die Jahresplanung ist wichtig, entscheidend ist aber die Umsetzung im Laufe des Jahres an der Schule und in den Klassenzimmern. Der Blick zurück auf die Planung und die tatsächlich erreichten Resultate sind unverzichtbar, um als Organisation zu lernen und die Qualität der Schule zu steigern.
Aktivitäten dokumentieren	Ein geschickt gestaltetes Planungsdokument, das regelmässig nachgeführt wird, dokumentiert automatisch den Jahresablauf und die durchgeführten Aktivitäten. Es ist Grundlage der Rechenschaftslegung.

Ziele und Aktivitäten nach aussen kommunizieren Die Jahresplanung kann die Kommunikation mit der Schulbehörde, der Schülerschaft, den Eltern und der Öffentlichkeit erleichtern. Sie zeigt, was in dem betreffenden Schuljahr erreicht werden soll und welche Aktivitäten geplant sind. Sie hilft damit auch, kurzfristige Erwartungen an die Schule eventuell auch zurückzuweisen.

Planung macht nur dann Sinn, wenn sie zu Qualitätssteigerung führt, wenn also die "richtigen" Aufgaben gewählt und besser durchgeführt werden. Das gilt sowohl für die Leistung des Einzelnen wie für die Gesamtleistung der Organisation. Im Falle der Schule bedeutet dies einen besseren Unterricht für die Schülerinnen und Schüler und eine effiziente, qualitativ hochstehende Erfüllung der Aufgaben im Team.

Planung kann aber auch dazu missbraucht werden, unter dem Deckmantel der Mitbestimmung und Mitgestaltung Einzelinteressen durchzusetzen und alle Mitglieder des Teams "gleichzuschalten".

3. Jahresplanung: Wie sieht das Resultat aus?

Die Jahresplanung mündet am Ende in ein Dokument, das auf die Frage Antwort gibt: Wer macht was wann? Oder wer ist wofür bis wann verantwortlich?

Wer
Organisatorische Einheiten

Ausser an den einklassigen Primarschulen sind an allen Schulen mindestens drei organisatorische Einheiten für die Jahresplanung relevant: die Klasse, die Stufe und das Schulhaus. Eine andere Unterteilung wäre: Lehrperson, Team und Schulleitung (Steuergruppe). An manchen Schulen gibt es zusätzlich Ressorts und Arbeitsgruppen. Das Gymnasium beispielsweise verwendet zum Teil andere Bezeichnungen und verfügt über Einheiten wie die Fachschaften und die Fachschaftskonferenz.

Was
Aufgabenbereiche

Zumindest können folgende Aufgabenbereiche unterschieden werden, wobei es Überschneidungen gibt, denn alle Aktivitäten sollen letztlich der Verbesserung des Unterrichts dienen:

- a) **Unterricht** - alle Aktivitäten mit den Schülerinnen und Schülern, die direkt dem Lernen dienen. Die Palette der Tätigkeiten reicht vom Unterricht der einzelnen Lehrperson über Projektwochen der Schule, Ausflüge und Exkursionen, Schüleraustausch bis hin zur Elternarbeit.
- b) **Pädagogische Entwicklung** - alle Aktivitäten, welche die einzelne Lehrperson, das Team oder die Schule in ihrem Vorwärtskommen fördern. Dazu gehören die individuelle Weiterbildung ebenso wie die SCHILF. Es kann sich auch um Arbeit an Projekten wie die Umsetzung des Lehrplans, neue Beurteilungsformen und das Leitbild handeln oder um eine interne Evaluation. Oft ist Öffentlichkeitsarbeit in diesem Bereich anzusiedeln.

- c) **Administration** - alle Aktivitäten, die den Schulbetrieb organisatorisch am Laufen halten. Dazu gehören zum Beispiel Klassenzuteilung, Stundenplanung, Notenkonferenzen, Schulleiterkonferenzen und Jahresplanung.

Natürlich ist es möglich, die Aufgabenbereiche anders zu definieren bzw. den drei oben dargestellten einige anzuhängen: Anlässe, Schulentwicklung, Elternarbeit, Öffentlichkeitsarbeit, Weiterbildung, Evaluationen.

Je nach Form der Ausgestaltung können auch die Geschäftsordnung oder das Funktionsdiagramm als Grundlage dienen.

Wann

Art der Termine

Für die Planung ist die Art der Termine ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal:

- a) **Feste Termine:** Sie sind in der Regel entweder durch den Jahreszyklus, die Schulbehörde oder administrative Abläufe vorgegeben. Dazu gehören zum Beispiel die Ferien und Feiertage, aber auch Abgabetermine von Noten, Beurteilungsgespräche, Notenkonferenzen oder obligatorische Weiterbildung.
- b) **Variable Termine:** Sie können von der Schule selbst festgelegt und verschoben werden, wobei nicht alle gleich variabel sind. Dazu gehören zum Beispiel SCHILF, Projektwochen oder -tage, Schullager, Elternabende, Schnupperwochen etc.

Nachdem die Planung auf dem Papier immer nur zweidimensional dargestellt werden kann und das "Wann" als erste Achse gegeben ist, stellt sich die Frage, ob das "Wer" oder das "Was" als zweite Achse definiert wird. Es macht keinen Sinn, allen Schulen das gleiche Format vorzuschreiben, denn unsere Schulen haben, wie weiter oben dargestellt, sehr unterschiedliche Grössen und Strukturen. Ausserdem hängt das Format sehr stark davon ab, welche der oben genannten Funktionen in den Vordergrund gerückt wird.

Format 1

	Klasse	Stufe	Team Wer?
Aug.			
Sept.			
Okt.			
Nov.			Was genau?
Dez.			
Wann			

Format 2

	Unterricht	Pädag. Entwicklung	Administration Was?
Aug.			
Sept.			
Okt.			
Nov.			Wer, was genau?
Dez.			
Wann			

Verschiedene Schulen haben andere Formate entwickelt und fahren damit gut. Im Anhang befinden sich einige Beispiele.

Es wäre schön, wenn jede Lehrperson alle Daten in einem Plan festhalten könnte, um eine optimale Übersicht zu gewährleisten. Andererseits vermindert gerade die Fülle an Daten die Übersicht. Daher ist es sinnvoll, sich auf die Daten zu beschränken, welche von allgemeinem Interesse sind.

4. Jahresplanung: Wie wird sie gemacht?

Die Jahresplanung geschieht unter Mitwirkung aller Beteiligten und wird vom Team formell verabschiedet. An den meisten Schulen wird es so sein, dass sie zu Beginn des Schuljahres im Team gemacht wird. An grösseren Schulen mit differenzierten Strukturen werden eventuell in Untergruppen Vorarbeiten geleistet. Für ein effizientes Arbeiten muss diese Sitzung gut vorbereitet sein und moderiert werden.

Prinzipiell darf jede Lehrperson Vorschläge einbringen. Oft werden Vorschläge bereits im Vorfeld von Arbeitsgruppen oder der Steuergruppe gemacht. Alle Vorschläge müssen vom Team möglichst sachlich geprüft werden. Als Massstab dafür sind das Leitbild, frühere Beschlüsse und die "Erfahrung" geeignet. Es kann hilfreich sein, zwischen Wichtigkeit und Dringlichkeit zu unterscheiden.

Planung ist ein Aushandlungsprozess in einer Gruppe. Um laufend Vorschläge einarbeiten zu können und den Prozess für alle sichtbar zu machen, sind Pinnwände oder grosse magnetische Tafeln geeignete Hilfsmittel. Auf ihnen lassen sich Kärtchen so lange verschieben, bis ein Konsens erreicht ist. Farbige Kärtchen werden zur Kodierung der dritten Achse verwendet; je nach Format wird also das "Was" oder das "Wer" in Farben ausgedrückt.

Über den Ablauf lässt sich dasselbe sagen wie über die Form: Jede Schule muss je nach Grösse und Mechanismen der Zusammenarbeit unterschiedlich vorgehen. Trotzdem soll hier ein idealtypischer Ablauf dargestellt werden. Für das folgende Beispiel verwenden wir das "Format 2" und arbeiten mit Pinnwänden. Wir gehen von einem mittelgrossen Team mit 15 Personen aus.

Ablauf | **Leitfragen und methodische Hinweise**

1. Fixe Termine | *Wann sind Ferien? Welche administrativen Termine und obligatorischen Weiterbildungen sind bereits vorgegeben? Wann veranstalten wir unsere SCHILF, etc.?*

| Die Ferien werden eingezeichnet. Die anderen Termine auf farbige Kärtchen geschrieben und angeklebt. Zur Zeiteinsparung können die Schulleitung oder die Steuergruppe, welche den Planungsprozess leiten, die fixen Termine bereits auf Kärtchen mitbringen.

- 2. Unterricht - gemeinsame Aktivitäten** *Welche erfolgreichen Unterrichtsaktivitäten hatten wir in den vergangenen Jahren? Welche wiederholen wir? Welche neuen bieten sich an? Betreffen die Aktivitäten die ganze Schule, einzelne Stufen, oder ist jede Klassenlehrperson dafür selbst verantwortlich?*
- Je nach Grösse des Teams kann im Team oder in Untergruppen gearbeitet werden. Es kann hilfreich sein, ein Planungsformular zu benützen.
- 3. Pädagogische Entwicklung** *Welche pädagogischen Themen sollen in diesem Schuljahr im Team oder auf den Stufen behandelt werden? Welches Anliegen aus dem Leitbild setzen wir um? Welche Bereiche aus dem Lehrplan finden besondere Beachtung? Was sollte evaluiert werden?*
- Auch in diesem Punkt kann es sinnvoll sein, in Untergruppen zu arbeiten bzw. die bereits bestehenden Arbeitsgruppen Vorschläge machen zu lassen.
- 4. Prüfung der Zeitverteilung über das Jahr** *Sind die Aktivitäten gleichmässig über das Jahr verteilt? Wann kommt es eventuell zu zeitlichen Engpässen? Wo hätte es noch Zeitreserven?*
- Ausserdem macht es Sinn, die Abfolge der Aktivitäten zu überprüfen. In einer zweckmässigen Abfolge ergänzen sich die Aktivitäten und ergeben sich Synergien. Erfahrungsgemäss wird am Anfang sehr oft der Zeitaufwand für einzelne Aufgaben unterschätzt.
- 5. Prüfung der Verteilung der Verantwortung** *Ist bei jeder Aktivität klar, wer dafür verantwortlich ist? Wie gleichmässig ist die Belastung auf das ganze Team verteilt? Wie sind dabei die Entlastungen berücksichtigt?*
- Dieser Schritt ist ein erster Prüfstein für die Planung. Es kann zu Konflikten kommen, weil Einzelne sich "drücken". Die transparente Planung kann hilfreich sein, diesbezügliche Gefühle zu objektivieren. Wenn für eine wichtige Aktivität niemand die Verantwortung übernehmen möchte, deutet das darauf hin, dass sie gar nicht so wichtig ist.
- 6. Prüfung der Machbarkeit** *Wie realistisch ist der Plan? Was können wir davon eventuell nicht umsetzen? Welche zusätzlichen Ressourcen wären hilfreich oder benötigen wir unbedingt? Was lassen wir eventuell weg?*
- Je nach Dynamik und Anspruchsniveau des Teams kann diese Überprüfung dazu führen, dass man sich zuviel aufbürdet oder sich auf sehr wenig begrenzt, um ja alles umsetzen zu können. Es gilt, den Mittelweg zu finden zwischen übertriebenem Optimismus und ängstlichem Minimalismus.
- 7. Verabschiedung** *Die Beschlussfassung geschieht nach den im Team gültigen Regeln. Es gibt Teams, die abstimmen, andere nicht. Es gibt Teams, in denen ein einfaches Mehr genügt, in anderen ist Einstimmigkeit Brauch.*

5. Jahresplanung: Was wird aus ihr gemacht?

Planung nimmt die Zukunft gedanklich vorweg und ist damit eine kreative Tätigkeit. Sie ist immer eine Projektion und nicht die Realität selbst. Ohne ihren Wert zu schmälern oder in Frage zu stellen, müssen Planungsergebnisse situationsbezogen gehandhabt und regelmässig angepasst werden.

Planung im Team heisst verbindliches Aushandeln von Vorschlägen und Setzen von Prioritäten. So engt Planung das Wünschenswerte und Denkbare auf das Notwendige und Machbare ein. Kompromisse sind zu schliessen und Entscheidungen zu treffen. In der Regel gilt, dass, je gründlicher im Team ausgehandelt wird, desto verbindlicher Beschlüsse umgesetzt werden.

Planung ist nie fertig, denn sie muss laufend den sich ändernden Gegebenheiten angepasst werden ("Rollende Planung"). Diese Anpassungen müssen für alle sichtbar sein, und es muss klar sein, wer daran etwas verändern darf. Damit sie als Kommunikationsmittel dienen kann, sollte sie jederzeit von allen eingesehen werden können. Dazu eignet sich gut eine eigene Planungswand.

Es ist Aufgabe der Schulleitung, periodisch die Umsetzung der Jahresplanung zu überwachen und in der Steuergruppe oder im Team zur Sprache zu bringen. Wenn einzelne Vorhaben aus irgendwelchen Gründen nicht umgesetzt werden können, dann sollte das möglichst früh thematisiert werden.

Die Jahresplanung ist eine Projektion am Anfang des Schuljahres, die während der Umsetzung laufend überwacht und fein abgestimmt wird. Es gehört zur Jahresplanung dazu, am Ende des Schuljahres zurückzublicken, um zu sehen, in welchen Bereichen das Plansoll nicht erfüllt, erreicht oder übertroffen wurde. Diese Evaluation der Jahresplanung und ihrer Umsetzung hilft, künftige Planungen besser zu gestalten. Und sie bilanziert auf eine einfache Weise, was das Team während des Jahres geleistet hat.

Jahresplanung

Planungsformat für Projekte der pädagogischen Entwicklung

Aktivität

Begründung/Bezug zum Leitbild

Warum soll diese Aktivität gemacht werden? Welcher Punkt aus dem Leitbild wird damit umgesetzt?

Ziele/Absicht

Was soll erreicht werden?
Elterneinbezug?
Öffentlichkeitsarbeit?

Möglicher Ablauf

(ungefährer Zeitplan)

Involvierte Personen

Evaluation

Wie wird der Erfolg gemessen?
Woran erkennen wir den Erfolg?

Verantwortlich für die Koordination

Jahresplanung

Planungsformat für gemeinsame Unterrichtsaktivitäten

Aktivität

Begründung/ Bezug zum Lehrplan

Warum soll diese Aktivität gemacht werden? Wie lässt sie sich aus dem Lehrplan ableiten?

Ziele/Absicht

Was soll erreicht werden?
Elterneinbezug?
Öffentlichkeitsarbeit?

Möglicher Ablauf

(ungefährer Zeitplan)

Involvierte Personen

Evaluation

Wie wird der Erfolg gemessen?
Woran erkennen wir den Erfolg?

Verantwortlich für die Koordination

Jahresplanung

Format

Schule: _____

Woche	Unterricht	Pädagogische Entwicklung	Administratives
33			
34			
35			
36			
37			
.....			
.....			
.....			

Interne Evaluation

[\(Beilage: Die Schule\)](#) [\(Beilage: Das Team\)](#)

"An jeder Schule sind Selbst- und Fremdevaluation Bestandteil der Qualitätssicherung und -entwicklung. Das Team und die Schulleitung nutzen vielfältige Beratungs- und Beurteilungsmöglichkeiten zur Weiterentwicklung der Schule."

(Lehrplan für das Fürstentum Liechtenstein, 1999)

Einleitung

Evaluation ist Bewertung, Überprüfung, Wirkungskontrolle. Evaluation macht nur Sinn, wenn sie in der Absicht geschieht, die überprüfte Praxis zu verbessern. Evaluationen bieten die Gelegenheit, die Schulpraxis (selbst)kritisch zu beleuchten und darüber auszutauschen. Sie sind Ausdruck des Bemühens der Beteiligten, die Qualität der Verfahren (Prozesse) und der Ergebnisse (Produkte) zu verstehen. In diesem Sinne sind Evaluationen ein zentraler Bestandteil der Schulentwicklung. Sie können Ausgangspunkt von Entwicklungsprozessen sein, aber auch ihr Endpunkt, um die Wirkung von getroffenen Massnahmen zu kontrollieren.

Das Konzept "Qualitätssicherung und -entwicklung" unterscheidet zwischen drei Arten von Evaluationen:

1. Interne Evaluation (Selbstevaluation)

Für Planung und Durchführung der internen Evaluationen ist die Schule selbst verantwortlich. Es liegt an ihr, die Themen und Methoden auszuwählen. Grundlagendokumente dazu sind das Leitbild und die Jahresplanung. Bei Bedarf kann Unterstützung angefordert (z.B. externe Berater, Pädagogische Arbeitsstelle) werden. Die Ergebnisse der Evaluation und die beschlossenen Massnahmen werden in einem Bericht zusammengefasst und dem Schulamt präsentiert.

2. Externe Evaluation (Fremdevaluation)

Die externe Evaluation wird unter Federführung des Schulamtes geplant und durchgeführt. Das zuständige Inspektorat legt (in der Regel nach Rücksprache mit der Schule) die Themen und Methoden fest. Grundlage dazu sind die Planungsdokumente (Leitbild, Jahresplanungen etc.) und die Berichte der internen Evaluationen. Bei den Evaluatoren handelt es sich in der Regel um Mitarbeitende des Schulamtes.

3. Themenbezogene Evaluation

Zu Themen, welche das ganze Schulwesen bzw. einzelne Schularten betreffen, gibt das Schulamt wissenschaftliche Evaluationen in Auftrag. Das Schulamt definiert die Zielsetzungen und Themen; die beauftragten Evaluatoren, bei denen es sich in der Regel um externe Fachleute handelt, bestimmen die Methoden. Diese Art der Evaluation hat in methodischer Hinsicht wissenschaftlichen Kriterien zu genügen.

Die interne und die externe Evaluation stehen zueinander in einer engen Wechselwirkung. Die internen Evaluationen stehen im Zentrum, denn Qualitätsbewusstsein muss sich in erster Linie von innen heraus entwickeln. Die schulinternen Evaluationen finden häufiger statt und befassen sich mit sehr spezifischen, die Schule unmittelbar betreffenden Aspekten. Die externen Evaluationen ergänzen die internen und können die schuleigene Sicht gegenspiegeln. Sie werden etwa alle fünf Jahre durchgeführt.

Grundsätze

Für die interne Evaluation gelten folgende Grundsätze:

1. Die interne Evaluation ist als Teil der Jahresplanung in die Schulentwicklung eingebunden. Die Schule macht jedes Jahr mindestens eine interne Evaluation.
2. Es können alle Aspekte der Schule evaluiert werden. Über die Jahre hinweg muss sich ein umfassendes Bild der Schule mit evaluationsgestützten Daten ergeben, weshalb besonders am Anfang den zentralen Themen "Unterricht" und "Zusammenarbeit" das Hauptaugenmerk gilt.
3. Bei der Wahl der Themen und Untersuchungsmethoden ist darauf zu achten, dass es zu keiner Überbelastung der Lehrpersonen kommt. Weniger und tiefer kann unter Umständen mehr sein! Bei Bedarf kann Unterstützung von aussen eingesetzt werden.
4. Zu den untersuchten Themen werden Erfolgskriterien und präzise Fragestellungen formuliert.
5. Die Schule bemüht sich bei der Wahl und Handhabung der Methoden um eine hohe Aussagekraft der Befunde. Rückmeldungen von verschiedenen Akteuren - besonders von Eltern und Schülerinnen und Schülern - können die Aussagekraft wesentlich erhöhen.
6. Die Evaluation wird schriftlich dokumentiert. Der Bericht wird dem zuständigen Inspektorat und im Fall der Primarschulen und der Kindergärten dem Gemeindegemeinschulrat zugestellt. Diese nehmen innerhalb eines Monats dazu Stellung.
7. Die Ergebnisse der Evaluation werden konsequent in Entwicklung umgesetzt. Der Bericht enthält entsprechende Massnahmen und Angaben, wie ihr Erfolg festgestellt wird. Ausserdem enthält er wenn möglich Erkenntnisse aus der Evaluation der Evaluation.
8. Die Schulen berichten in der Schulleiterkonferenz über die Evaluationsergebnisse und tauschen Erfahrungen aus.

Inhalt

Wie im Abschnitt "Grundsätze" bereits festgehalten, können grundsätzlich alle Aspekte der Schule evaluiert werden. Gegliedert nach vier Bereichen, können folgende Themen (oder Teile davon) einer kritischen Überprüfung unterworfen werden:

Schule und Organisation

- Leitbild
- Schulleitung
- Geschäftsordnung: innere Struktur, Prozesse
- Zusammenarbeit
- Entwicklungsprojekte
- Schulkultur
- Schuladministration
- Rahmenbedingungen des Lehrplans
- Schulveranstaltungen

Unterricht

- Lehrplan
- Unterrichtsformen
- Beurteilung
- Zufriedenheit
- Unterstützung bei Lernschwierigkeiten

Ergebnisse

- Schülerleistungen
- Sozialverhalten
- Arbeitsverhalten ("Lernen lernen")
- weitere Laufbahn der Schülerinnen und Schüler

Umfeld

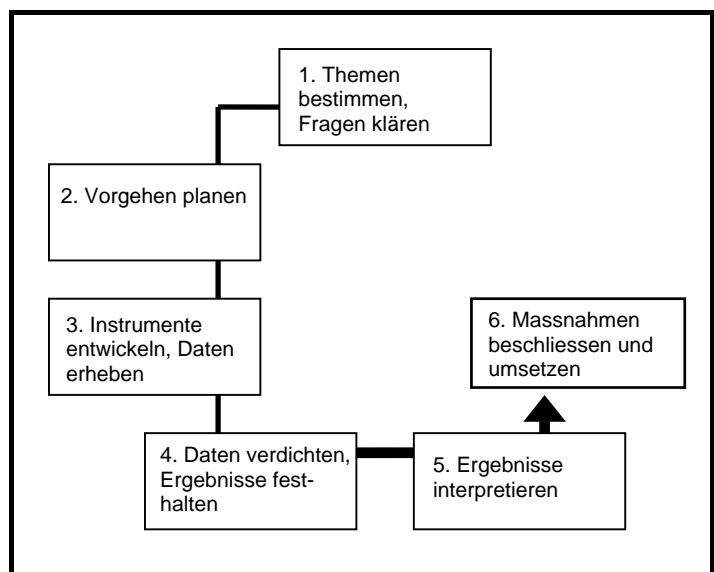
- Darstellung der Schule nach aussen
- Zusammenwirken mit Eltern
- Beziehungen zu Gesellschaft und Arbeitswelt
- Zusammenarbeit mit Behörden

Die Erfahrung zeigt, dass vor allem am Anfang die Gefahr besteht, sich mit "Randthemen" zu befassen und den zentralen Bereich des Unterrichts - quasi die "Privatsphäre" der einzelnen Lehrperson - auszublenden. Eine andere Gefahrenquelle sind Reklamationen. Statt sachlich bearbeitet zu werden, werden sie überhört, oder es wird ihnen ein übermässiges Gewicht beigemessen.

Organisation, Ablauf und Methoden

Eine interne Evaluation kann als Projekt betrachtet werden und verlangt daher eine entsprechende Arbeitsstruktur. Grundsätzlich sind die bestehenden Strukturen zu nutzen. Die Schule bestimmt den Auftrag und eine Projektleitung (Einzelperson, Arbeitsgruppe oder Steuergruppe), welche für die Planung, Durchführung und Dokumentation der Evaluation verantwortlich ist.

Die Evaluation umfasst einen Prozess von sechs Schritten. In der Folge wird jeder Schritt kurz beschrieben, und es werden die Kernfragen für jeden Schritt gestellt.



1. Themen bestimmen und Fragen formulieren

Am Anfang gilt es Klarheit über das Ziel der Evaluation, das Thema und die zu untersuchenden Fragen zu schaffen. Dabei kann es auch sinnvoll sein, festzuhalten, was nicht herauskommen soll.

Der erste Schritt geschieht im Gesamtteam und kann viel Zeit und Geduld benötigen. Er kann von der Steuergruppe oder einer Arbeitsgruppe vorbereitet sein. Die Erfahrung zeigt, dass ein faires und offenes Aushandeln der Ziele und Fragen die Anzahl von "Störungen" zu einem späteren Zeitpunkt verringert und die Akzeptanz der Ergebnisse erhöht. Die Evaluation hat nur Aussicht auf Erfolg, wenn die Beteiligten das, was untersucht wird, als sinnvoll und nützlich erachten.

2. Vorgehen planen

Der Evaluationsplan beschreibt das Ziel, das methodische Vorgehen, die Aufgabe, die Beteiligten (Befragten) sowie deren Aufwand und Leistungen. Der Zeitplan definiert, was (bis) wann gemacht werden muss. Die Umformulierung der Evaluationsfragen in Hypothesen erleichtert die Planung des Vorgehens und erhöht die Transparenz.

Der Plan wird von der Gruppe ausgearbeitet, welche die Evaluation durchführt. Er wird im Gesamtteam besprochen und genehmigt. Damit ist der Auftrag zur Evaluation endgültig.

3. Instrumente entwickeln und Daten erheben

Bei der Durchführung der Evaluation sind unterschiedliche Informationsquellen einzubeziehen, damit ein vielfältiges und gültiges Bild gewonnen werden kann. Das benötigt methodisches Know-how. Die Auswertung von vorhandenen Dokumenten, Fragebögen, Einzel- und Gruppeninterviews sind ebenso geeignet wie moderierte Workshops. Jede dieser Methoden hat spezifische Stärken und Schwächen.

Es ist möglichst darauf zu verzichten, grossflächig Daten zu erheben, denn eine grosse Datenmenge gibt viel Arbeit bei der Auswertung, führt aber nicht unbedingt zu viel aussagekräftigeren Informationen.

Fragen

- *Was wollen WIR evaluieren?*
- *Was wollen wir WISSEN?*
- *Welches ZIEL wollen wir erreichen?*
- *Was darf NICHT geschehen?*
- *Was geschieht mit dem ERGEBNIS?*

Fragen

- *Wie wollen wir VORGEHEN?*
- *Welche RESSOURCEN benötigen wir? Welche sind vorhanden, welche müssen wir von aussen holen?*
- *WER kann die gewünschte Information liefern?*
- *Was muss WANN erledigt sein?*
- *Wie REALISTISCH ist der Plan?*

Fragen

- *Welche Methoden BEHERRSCHEN wir?*
- *Mit welchen METHODEN gewinnen wir Informationen?*
- *Passt die Methode zur ZIELGRUPPE?*
- *Kann das gleiche Ergebnis mit einer anderen Methode ÖKONOMISCHER erzielt werden?*
- *Wie wird AUSGEWERTET?*

Mit der Art der Fragestellung, dem Auftreten und der Ausstrahlung (Einzelperson und Team) steht und fällt die Qualität der gesammelten Daten.

Übrigens: Zu viele Köche verderben den Brei.

4. Daten analysieren und Ergebnisse festhalten

Je klarer die Fragestellungen (bzw. Hypothesen), desto leichter ist die Auswertung der Daten und ihre Verdichtung zu Ergebnissen. Dabei ist es wichtig, Daten aus verschiedenen Quellen miteinander in Beziehung zu setzen und an den definierten Erfolgskriterien zu messen.

Die Ergebnisse der Evaluation werden in einem Evaluationsbericht zusammengefasst. Ein schriftlicher Bericht zwingt zu präzisen Aussagen und hält die Ergebnisse dauerhaft fest. Der Bericht soll kurz und adressatengerecht sein (Lehrpersonen und Behörde). Prägnante, thesenhafte Antworten auf die Evaluationsfragen fördern die Diskussion. Damit Manipulation verhindert werden kann, ist die grafische Darstellung von Statistiken gut zu überlegen.

Grundsätzlich sagen weniger, dafür aber gut gewählte Diagramme mehr aus!

5. Ergebnisse interpretieren

Der Bericht wird im Team vorgestellt und diskutiert, um eine gemeinsame Sichtweise des Problems und einen Konsens für das weitere Vorgehen zu erarbeiten. Dabei kann es zu starken Spannungen und harten Auseinandersetzungen kommen.

Es ist sehr wichtig, dass die positiven Ergebnisse gebührend Beachtung finden, denn einzelne Personen sind versucht, sich sofort auf die negativen Ergebnisse zu stürzen. Das kann in alle Arten von Rechtfertigung und Ablehnung der Resultate münden oder zu einem vorschnellen Aktionismus führen.

Fragen

- Wie passen die Aussagen **VERSCHIEDENER BETEILIGTER** zusammen? Was ist gleich, wo hat es Unterschiede?
- Wie stimmen die Ergebnisse aus **VERSCHIEDENEN INSTRUMENTEN** überein?
- *Wie **PRÄSENTIEREN** wir die **Resultate aussagekräftig und authentisch**?*

Fragen

- *Stimmen **RESULTATE** und **ERFAHRUNG** überein?*
- *Was **BEDEUTET** das Ergebnis für die einzelne Lehrperson und für die Schule?*
- *Welche **SCHLÜSSE** ziehen wir daraus?*
- *Was machen wir **GUT**, was müssen wir **VERBESSERN**?*

6. Massnahmen zur Verbesserung beschliessen

Wenn die Evaluation Verbesserungen vorschlägt, so sind verschiedene Alternativen gegeneinander abzuwägen. Die Beschränkung auf wenige konkrete Massnahmen bringt mehr als eine Vielzahl von Vorsätzen.

Wenn konkrete Massnahmen beschlossen werden, so muss das Team mit beschliessen, bis wann die Massnahmen greifen sollten, wie ihr Erfolg überprüft werden soll und wer für die Überprüfung verantwortlich ist. Ein einfacher Aktionsplan, der möglichst in der Jahresplanung verankert wird, erhöht die Chance, dass die Massnahmen umgesetzt werden.

Selbst wenn sich unmittelbar keine Verbesserungen aufdrängen, ist zu überlegen, was getan werden kann, damit die Qualität gleich bleibt oder eventuell gesteigert werden kann.

Fragen

- Was TUN wir, um die Qualität zu verbessern?
- Was geschieht bis WANN?
- Wie erfolgt die ÜBERPRÜFUNG?
- WER ist verantwortlich?
- Wann wird das Thema wieder aufgegriffen?

Dokumentation

Für jede interne Evaluation wird ein kurzer, prägnanter Bericht mit folgendem Inhaltsverzeichnis verfasst

- Thema und Begründung des Themas
- Evaluationsfragen (oder Hypothesen)
- Methoden und Beteiligte
- Ergebnisse
- Massnahmen

Es ist sinnvoll, den Bericht vor der Interpretation der Ergebnisse (Schritt 5) dem Team in einer ersten Fassung zu präsentieren und nach der Festlegung der Massnahmen zu ergänzen (Endfassung).

Die Endfassung wird den Schulbehörden (Schulamt, Gemeindegemeinderat) zugestellt. Das Inspektorat nimmt innerhalb eines Monats zum Bericht Stellung.

Unterstützung

Grundsätzlich sind die Schulen für die Planung, Durchführung und Auswertung von internen Evaluationen selbst verantwortlich. Trotzdem können sie folgende Unterstützung beanspruchen:

- **Weiterbildung:** Das Schulamt bietet regelmässig Kurse in Interner Evaluation an. Es ist aber auch möglich, Kurse anderer Anbieter zu besuchen.
- **Beratung:** Die Schulen können sich von der Pädagogischen Arbeitsstelle oder von externen Beratern in methodischen Fragen unterstützen lassen. In statistischen und EDV-technischen Fragen steht die Arbeitsstelle Schulinformatik (assi) zur Verfügung

Im Falle externer Weiterbildung und externer Berater muss die Finanzierung rechtzeitig über das zuständige Inspektorat budgetiert werden.

Externe Evaluation

"An jeder Schule sind Selbst- und Fremdevaluation Bestandteil der Qualitätssicherung und -entwicklung. Das Team und die Schulleitung nutzen vielfältige Beratungs- und Beurteilungsmöglichkeiten zur Weiterentwicklung der Schule."

(Lehrplan für das Fürstentum Liechtenstein, 1999)

Einleitung

Evaluation ist Bewertung, Überprüfung, Wirkungskontrolle. Evaluation macht nur Sinn, wenn sie in der Absicht geschieht, die überprüfte Praxis zu verbessern. Evaluationen bieten die Gelegenheit, die Schulpraxis (selbst)kritisch zu beleuchten und darüber auszutauschen. Sie sind Ausdruck des Bemühens der Beteiligten, die Qualität der Verfahren (Prozesse) und der Ergebnisse (Produkte) zu verstehen. In diesem Sinne sind Evaluationen ein zentraler Bestandteil der Schulentwicklung. Sie können Ausgangspunkt von Entwicklungsprozessen sein, aber auch ihr Endpunkt, um die Wirkung von getroffenen Massnahmen zu kontrollieren.

Das Konzept "Qualitätssicherung und -entwicklung" unterscheidet zwischen drei Arten von Evaluationen:

1. Interne Evaluation (Selbstevaluation)

Für Planung und Durchführung der internen Evaluationen ist die Schule selbst verantwortlich. Es liegt an ihr, die Themen und Methoden auszuwählen. Grundlagendokumente dazu sind das Leitbild und die Jahresplanung. Bei Bedarf kann Unterstützung angefordert (z.B. externe Berater, Pädagogische Arbeitsstelle) werden. Die Ergebnisse der Evaluation und die beschlossenen Massnahmen werden in einem Bericht zusammengefasst und dem Schulamt präsentiert.

1. Externe Evaluation (Fremdevaluation)

Die externe Evaluation wird unter Federführung des Schulamtes geplant und durchgeführt. Das zuständige Inspektorat legt (in der Regel nach Rücksprache mit der Schule) die Themen und Methoden fest. Grundlage dazu sind die Planungsdokumente (Leitbild, Jahresplanungen etc.) und die Berichte der internen Evaluationen. Bei den Evaluatoren handelt es sich in der Regel um Mitarbeitende des Schulamtes.

1. Themenbezogene Evaluation

Zu Themen, welche das ganze Schulwesen bzw. einzelne Schularten betreffen, gibt das Schulamt wissenschaftliche Evaluationen in Auftrag. Das Schulamt definiert die Zielsetzungen und Themen; die beauftragten Evaluatoren, bei denen es sich in der Regel um externe Fachleute handelt, bestimmen die Methoden. Diese Art der Evaluation hat in methodischer Hinsicht wissenschaftlichen Kriterien zu genügen.

Die interne und die externe Evaluation stehen zueinander in einer engen Wechselwirkung. Die internen Evaluationen stehen im Zentrum, denn Qualitätsbewusstsein muss sich in erster Linie von innen heraus entwickeln. Die schulinternen Evaluationen finden häufiger statt und befassen sich mit sehr

spezifischen, die Schule unmittelbar betreffenden Aspekten. Die externen Evaluationen ergänzen die internen und können die schuleigene Sicht gegenseitig spiegeln. Sie werden etwa alle fünf Jahre durchgeführt.

Grundsätze

Für die externe Evaluation gelten folgende Grundsätze:

1. Die Inspektorate sind für die externe Evaluation der Schulen verantwortlich. Sie erstellen eine langfristige Planung.
2. In Krisensituationen und bei gehäuften Reklamationen können ausserhalb des Fahrplans externe Evaluationen angeordnet werden.
3. Alle Aspekte der Schule werden evaluiert. Bei der Bestimmung der Themen orientiert sich das Inspektorat an den gesetzlichen Vorgaben, den Rahmenbedingungen des Lehrplans, den Planungsdokumenten der Schule, den Berichten der internen Evaluationen, den eigenen Beobachtungen während der Schulbesuche und an den Bedürfnissen der Teams und der Lehrpersonen.
4. Zu den untersuchten Themen werden Erfolgskriterien und präzise Fragestellungen formuliert.
5. Bei der Wahl der Untersuchungsmethoden ist darauf zu achten, dass es zu keiner starken Störung des Unterrichtsbetriebes kommt.
6. Die Evaluatoren bemühen sich bei der Wahl der Methoden um eine hohe Aussagekraft der Befunde. Rückmeldungen von verschiedenen Akteuren (Lehrpersonen, Schulleitungen, Steuergruppen, Fachpersonen, "Abnehmer", Eltern, Schülerinnen und Schüler) erhöhen die Aussagekraft.
7. Die Evaluation wird schriftlich dokumentiert. Der Bericht wird der evaluierten Schule und im Fall der Primarschulen und Kindergärten ausserdem dem Gemeindegemeinderat zugestellt. Die Schule erhält in einem Workshop die Gelegenheit, sich mit den Ergebnissen auseinander zu setzen.
8. Die Ergebnisse der Evaluation werden konsequent in Entwicklung umgesetzt. Der Bericht enthält Empfehlungen für die Schule, welche sie im Rahmen der Schulentwicklung umsetzt.

Inhalt

Wie im Abschnitt "Grundsätze" bereits festgehalten, werden grundsätzlich alle Aspekte der Schule evaluiert. Gegliedert auf vier Ebenen, können folgende Themen (oder Teile davon) einer kritischen Überprüfung unterworfen werden:

Schule und Organisation

- Leitbild
- Schulleitung
- Geschäftsordnung: innere Struktur, Prozesse
- Zusammenarbeit
- Entwicklungsprojekte
- Schulkultur
- Schuladministration
- Rahmenbedingungen des Lehrplans
- Schulveranstaltungen

Unterricht

- Lehrplan
- Unterrichtsformen
- Beurteilung
- Zufriedenheit
- Unterstützung bei Lernschwierigkeiten

Ergebnisse

- Schülerleistungen
- Sozialverhalten
- Arbeitsverhalten ("Lernen lernen")
- weitere Laufbahn der Schülerinnen und Schüler

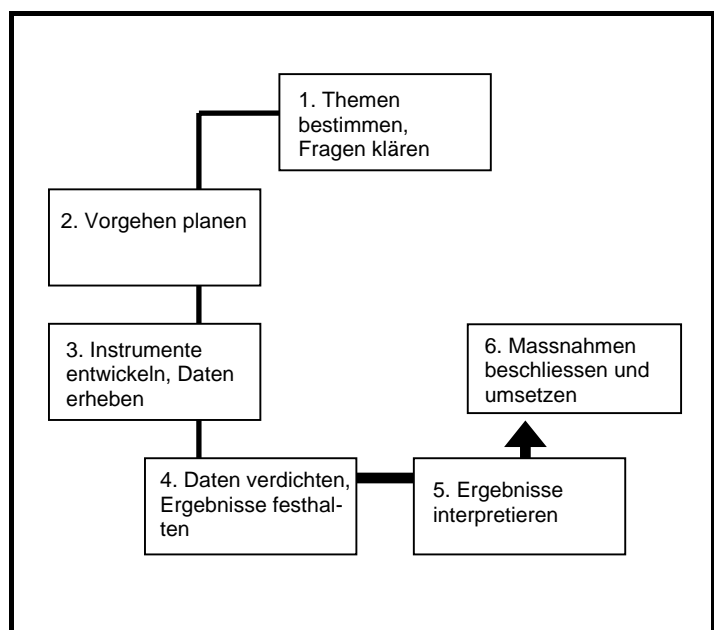
Umfeld

- Darstellung der Schule nach aussen
- Zusammenwirken mit Eltern
- Beziehungen zu Gesellschaft und Arbeitswelt
- Zusammenarbeit mit Behörden

Organisation, Ablauf und Methoden

Eine externe Evaluation kann als Projekt betrachtet werden und verlangt daher eine Arbeitsstruktur, welche dem Projektmanagement entspricht. Das zuständige Inspektorat arbeitet im Zusammenwirken mit den Fach- und Stufeninspektoren den Auftrag aus und stellt ein Evaluationsteam zusammen. Dieses ist für die Planung, Durchführung und Dokumentation der Evaluation verantwortlich.

Die Evaluation umfasst einen Prozess von sechs Schritten. In der Folge wird jeder Schritt kurz beschrieben und werden die Kernfragen für jeden Schritt gestellt.



1. Themen bestimmen und Fragen formulieren

Ausgehend von den Planungsdokumenten, Evaluationsberichten und den Beobachtungen anlässlich der Schulbesuche formuliert das zuständige Inspektorat die Ziele, Themen und den zeitlichen Rahmen der Evaluation. Die Themen werden in Form von Fragen präzisiert. Diese Informationen werden als Rohfassung des Auftrags schriftlich festgehalten.

Das Inspektorat stellt der Schule und dem Evaluationsteam den Auftrag vor. Ihre Anregungen können in die Endfassung des Auftrags aufgenommen werden.

2. Vorgehen planen

Das Evaluationsteam erarbeitet aufgrund des Auftrags einen Evaluationsplan, der das methodische Vorgehen, die involvierten Personenkreise und den zeitlichen Ablauf definiert. Er enthält auch die Evaluationsfragen, welche durch Kriterien und Indikatoren weiter präzisiert und eventuell in der Form von Hypothesen dargestellt werden.

Die Schule wird über den Evaluationsplan informiert. Eine transparente Darstellung des Vorgehens und der Erwartungen an die Schule bei der Durchführung der Evaluation hilft, mögliche Befürchtungen und Ängste bei den Lehrpersonen zu verringern und die Akzeptanz zu erhöhen.

3. Instrumente entwickeln und Daten erheben

Bei der Entwicklung der Instrumente wird darauf geachtet, dass die notwendigen Daten mit möglichst wenig Aufwand und trotzdem gültig erfasst werden können. Es ist auf eine Vielfalt von Methoden und Informationsquellen zu achten. Besonders zu beachten ist ein angemessener Einbezug der Schülerinnen und Schüler sowie der Eltern.

Die Qualität der gesammelten Daten steht und fällt mit der Art der Fragestellung, dem Auftreten und der Ausstrahlung der Evaluatoren/-innen.

Fragen

- *Was wollen wir WISSEN?*
- *Welches ZIEL wollen wir erreichen?*
- *Was nützt der SCHULE am meisten?*
- *Was darf NICHT geschehen?*
- *Wer LEITET die Evaluation? Wie setzt sich das Team zusammen?*

Fragen

- *Wie wollen wir VORGEHEN?*
- *WER kann die gewünschte Information liefern?*
- *Was muss WANN erledigt sein?*
- *Welche RESSOURCEN benötigen wir?*
- *Wie REALISTISCH ist der Plan?*

Fragen

- *Mit welchen METHODEN gewinnen wir Informationen?*
- *Wie passen die Methoden und ZIELGRUPPEN zusammen?*
- *Kann das gleiche Ergebnis mit einer anderen Methode ÖKONOMISCHER erzielt werden?*
- *Wie wird AUSGEWERTET?*

4. Daten analysieren und Ergebnisse festhalten

Je klarer die Fragestellungen (bzw. Hypothesen), desto leichter ist die Auswertung der Daten und ihre Verdichtung zu Ergebnissen. Dabei ist es wichtig, Daten aus verschiedenen Quellen miteinander in Beziehung zu setzen und an den definierten Kriterien zu messen.

Die Ergebnisse der Evaluation werden in einem Evaluationsbericht (Rohfassung) zusammengefasst. Er soll kurz und adressatengerecht sein (Lehrpersonen und Behörde). Prägnante, thesenhafte Antworten auf die Evaluationsfragen fördern die Diskussion. Die grafische Darstellung der Statistiken sollte möglichst Manipulationen vermeiden.

Die Rohfassung des Evaluationsberichts enthält Empfehlungen (oder Zielvereinbarungen) für die Verbesserung der festgestellten Situation. Die Empfehlungen sollten sich auf die wesentlichen Verbesserungsmöglichkeiten beschränken. Ihre Anzahl ist möglichst klein zu halten.

5. Ergebnisse interpretieren

Der Bericht wird der Schule und dem Lehrerteam in einem Workshop vorgestellt. Dabei geht es in erster Linie darum, dass die Ergebnisse verstanden und innerlich akzeptiert werden. Dazu ist es nötig, Stärken deutlich aufzuzeigen und Schwächen als Entwicklungschancen wahrzunehmen.

Diese Reaktion der Evaluierten auf die Ergebnisse und Empfehlungen kann zu einer Präzisierung oder Erweiterung der Empfehlungen führen. Am Ende dieses Schrittes erstellt das Evaluationsteam den Schlussbericht.

Fragen

- Wie passen die Aussagen **VERSCHIEDENER BETEILIGTER** zusammen? Was ist gleich, wo hat es Unterschiede?
- Wie stimmen die Ergebnisse aus **VERSCHIEDENEN INSTRUMENTEN** überein?
- *Wie **PRÄSENTIEREN** wir die Resultate aussagekräftig und authentisch?*

Fragen

- *Wie stimmen **ERGEBNISSE** und **ERFAHRUNG** überein?*
- *Was **BEDEUTET** das Ergebnis für die einzelne Lehrperson und für die Schule?*
- *Welche **SCHLÜSSE** ziehen wir daraus?*
- *Was macht die Schule **GUT**, was müsste sie **VERBESSERN**?*
- *Welche konkreten **EMPFEHLUNGEN** können wir der Schule geben?*

6. Massnahmen zur Verbesserung beschliessen

Für die Umsetzung der Empfehlungen erarbeitet die Schule einen Massnahmenkatalog und eine Planung, welche die Prioritäten für die Schulentwicklung festlegt. Das Team beschliesst, bis wann welche Massnahmen umgesetzt werden sollen, wie ihr Erfolg gemessen werden kann. Die Umsetzung geschieht im Rahmen der Jahresplanung.

Das Inspektorat nimmt zum Massnahmenkatalog und zur Planung Stellung.

Fragen

- *Was soll die Schule TUN, um die Qualität zu verbessern?*
- *Was geschieht bis WANN?*
- *Wie erfolgt die ÜBERPRÜFUNG?*
- *WER ist verantwortlich?*
- *Wann wird das Thema wieder aufgegriffen?*

Dokumentation

Für jede externe Evaluation wird ein Bericht mit folgender inhaltlicher Struktur verfasst

- Themen und Begründung der Themen
- Evaluationsfragen (oder Hypothesen)
- Methoden und Beteiligte
- Ergebnisse
- Empfehlungen

Die Endfassung wird der Schule und den Schulbehörden (Amtsleitung, Gemeindegemeinderat) zugestellt.

Schulleitung

„Die Schulleitung übernimmt sowohl die administrative wie auch die pädagogische Leitung der Schule. Sie hat die Aufgabe, Schulentwicklungsprozesse zu ermöglichen, anzuregen und für ihre Kontinuität zu sorgen.“

(Lehrplan für das Fürstentum Liechtenstein, 1999)

Aufgaben

Die Schulleitung ist eine Einrichtung, welche gewährleistet, dass die Lehrpersonen eines Schulhauses unter optimalen Bedingungen ihrem Kerngeschäft Unterricht nachgehen können.

Die Aufgaben der Schulleitung sind in den folgenden Verordnungen geregelt:

- Verordnung über Führung und Organisation der Kindergärten, LGBl. 1977 Nr. 58, Art. 2
- Verordnung über Aufbau und Organisation der Primarschulen, LGBl. 1976 Nr. 36, Art. 5
- Verordnung über Aufbau und Organisation der Oberschule, LGBl. 1976 Nr. 39, Art. 6
- Verordnung über Aufbau und Organisation der Realschulen, LGBl. 1976 Nr. 38, Art. 11
- Verordnung über Aufbau und Organisation des Liechtensteinischen Gymnasiums, LGBl. 1981 Nr. 56, Art. 10 (Rektorat)

Die Tätigkeiten eines Schulleiters oder einer Schulleiterin lassen sich gemäss den obgenannten Verordnungen folgendermassen beschreiben:

Der Schulleiter leitet, sorgt, beruft ein, besorgt, informiert, übermittelt, führt, organisiert, erteilt, dispensiert, verwaltet, überwacht, kontrolliert, begutachtet, teilt ein, unterzeichnet, stellt Antrag (vgl. LGBl. 1976 Nr. 38, Art. 11). Dies sind vor allem organisatorische und administrative Aufgaben.

Die Schule ist heute jedoch mit neuen, gestiegenen Anforderungen konfrontiert. Von diesen Änderungen ist auch die Leitung einer Schule betroffen.

Im Bereich Schule sind dies:

- Leitbildentwicklung und Umsetzung, zusammen mit dem Team (vgl. Lehrplan für das Fürstentum Liechtenstein, 1999)
- Geschäftsordnung erstellen, zusammen mit dem Team (vgl. Lehrplan für das Fürstentum Liechtenstein, 1999)
- Jahresplanung vornehmen, zusammen mit dem Team (vgl. Ordner "Qualitätssicherung und -entwicklung", 2000, Kapitel 9)
- Projekte umsetzen, zusammen mit dem Team
- Teamsitzungen leiten, Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse moderieren
- Teamentwicklung fördern

- gutes Sozialklima fördern und Konflikte moderieren
- offene Kommunikation gewährleisten (Transparenz)
- Interne Evaluation zu bestimmten Bereichen zusammen mit dem Team einleiten bzw. durchführen
- etc.

Im Bereich Behörde / Aussenkontakte sind dies:

- enge Zusammenarbeit mit den Inspektoraten pflegen
- Rechenschaftslegung gegenüber den Inspektoraten und Eltern
- offene Kommunikation pflegen mit Inspektoraten und Eltern (Transparenz)
- breite Öffentlichkeitsarbeit leisten und gewährleisten
- Mitarbeit bei der Vorbereitung und Durchführung von externen Evaluationen
- etc.

Die Rahmenbedingungen für und die Anforderungen an eine Schulleitung haben sich seit der Erarbeitung der Rechtsgrundlagen in den Siebzigerjahren grundlegend verändert. Heute ist eine enorme Zunahme von Komplexität bei der Führung von Schulen feststellbar. Schulleiterinnen und Schulleiter werden immer mehr zu Schlüsselpersonen im Schulentwicklungsprozess.

Seit mehreren Jahren ist das Thema Schulleitung aktuell. Wo früher hauptsächlich die Verbesserung der Rahmenbedingungen im Zentrum stand, ist es heute nötig, im Zuge der Veränderungen in der Schule die Situation der Schulleitung grundsätzlich zu hinterfragen und notwendige Anpassungen vorzunehmen. 1997 hat eine Arbeitsgruppe acht Thesen zur Schulleitung entwickelt und ein Funktionsdiagramm entworfen, welches heute vor allem bei der Erarbeitung von Geschäftsordnungen für die einzelnen Schulen eine gute Grundlage bildet. Die verschiedenen Probleme wurden damals bereits erkannt: Die acht Thesen weisen eindeutig darauf hin, dass die Schulleitung in unserem Lande weiterentwickelt werden muss.

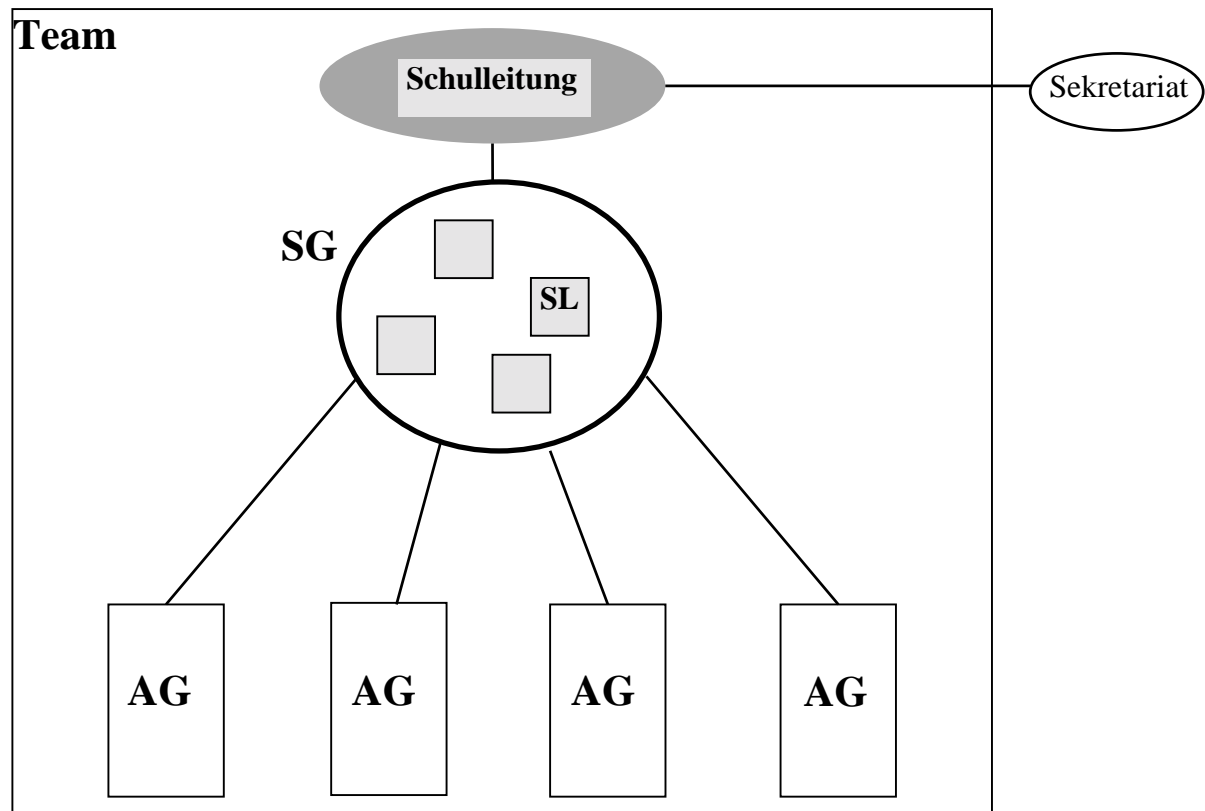
Wie oben erwähnt, kommt der Schulleitung im Schulentwicklungsprozess eine Schlüsselfunktion zu. Neben organisatorischen und administrativen Aufgaben übernimmt sie zusätzlich die pädagogische Leitung der Schule. Sie hat die Aufgabe, Entwicklungsprozesse zu ermöglichen, anzuregen und für ihre Kontinuität zu sorgen.

Für diese neuen Tätigkeitsfelder sind verschiedene Kompetenzen erforderlich:

- Führungskompetenz (Führungswille, Führungsstil, Führungsrolle)
- Pädagogische Kompetenz (Erwachsenenpädagogik, aktueller Wissensstand, Profil der Schule)
- Personale Kompetenz - Soziale Kompetenz (Selbstwahrnehmung und -verantwortung, Zusammenarbeit und Gesprächskultur, Konfliktmoderation, Innovation, Aus- und Weiterbildung)
- Soziale Kompetenz (positives Menschenbild, Motivation, Feedback, Konsensbereitschaft, lernende Organisation)
- Schulentwicklungskompetenz (aktueller Wissensstand, Organisationsentwicklung, Projektentwicklung)
- Administrativ-organisatorische Kompetenz (Verwaltung, Delegation)

Organisationsstrukturen

Um diese neuen und gestiegenen Anforderungen zu bewältigen, haben sich einzelne Schulen bereits heute neu strukturiert:



Legende: SL = Schulleitung / SG = Steuergruppe / AG = Arbeitsgruppe

Steuergruppe

Die Schulleitung wird in ihrer umfangreichen Tätigkeit durch eine Steuergruppe (SG) unterstützt und entlastet (s. Grafik). Steuergruppen stellen eine Erweiterung der jeweiligen Schulleitung dar. Steuergruppen können vielfältige Aufgaben übernehmen, so zum Beispiel:

- Diskussionen moderieren
- Diskussionen zu pädagogischen Themen vor- und nachbereiten
- pädagogische Themen für die Teamsitzungen längerfristig planen
- Öffentlichkeitsarbeit leisten
- Aufgaben innerhalb des Qualitätsmanagements übernehmen
- Arbeitsgruppen leiten
- etc.

Steuergruppenmitglieder werden für ihre Tätigkeit entlastet (vgl. Entlastungen an den Primarschulen für das Schuljahr 2000/2001, Schulamt, 8.5.2000; vgl. RA 98/1790-4162, Schulentwicklung Sekundarstufe I - Einrichtung von Steuergruppen).

Arbeitsgruppen

Viele Schulen kennen die organisatorische Form der Arbeitsgruppen (AG). Jede Gruppe eines Schulhauses bearbeitet je nach Wichtigkeit und Teamauftrag bestimmte Fragestellungen. Die Arbeitsgruppen berichten regelmässig in den Teamstunden über ihre geleisteten Arbeiten (Rückfluss der Resultate) und lassen diese durch das Team bestätigen. Diese Organisationsstruktur sorgt dafür, dass anstehende Arbeiten der Schule besser auf die Lehrpersonen verteilt werden können.

Sekretariat

In einigen Schulen des Landes ist ein Sekretariat eingerichtet, welches administrative und organisatorische Aufgaben der Schule übernimmt. Die dadurch gewonnene Zeit kann die Schulleitung für andere wichtige Aufgaben einsetzen.

Schulleiterkonferenz

Schulleiterkonferenzen (bzw. Kindergartenleiterinnenkonferenzen) finden jährlich sechs bis acht Mal unter der Leitung des Schulamtes (Leiter Abteilung Pflichtschule und Kindergarten) statt. Die Konferenzen sorgen für einen guten Informationsfluss und einen Meinungs austausch unter den Schulleitungen sowie zwischen Schulleitung und Schulamt.

Die Funktionen der Schulleitersitzungen sind u.a.:

- Bindeglied für die Informationsübermittlung zwischen Schulamt und Schulen sowie umgekehrt
- Gewähr für eine einheitliche Handhabung von Richtlinien, Weisungen und Reglementen
- Koordinationsinstrument bezüglich Terminen, Vorhaben und Projekten
- Evaluationsinstrument im Sinne der Fragestellungen: Was läuft gut? Was kann verbessert werden?
- Informations- und Erfahrungsaustausch untereinander zur gegenseitigen Abgleichung von Meinungen und Haltungen (u.a.)
- Vertretung der Schulen für eigene Anliegen gegenüber dem Schulamt und umgekehrt für erste Meinungsäusserungen bezüglich Anliegen des Schulamtes

Die Schulleiterkonferenz ist ein gutes Instrument, Entwicklungen, Projekte und verschiedene Vorhaben im Schulwesen abzustützen, einzuleiten und zu koordinieren. Die Schulleiterkonferenz ist ein wichtiges Qualitätssicherungs- und -entwicklungsinstrument.

Rahmenbedingungen

Zeitgefässe

Die Schulleitungen werden für ihre Führungsaufgabe von ihrem Dienstauftrag entlastet. In entsprechenden Richtlinien ist festgehalten, unter welchen Bedingungen (Grösse der Schule etc.) wieviele Entlastungslektionen gewährt werden können (vgl. Entlastungen an den Primarschulen für das Schuljahr 2000/2001, Schulamt, 8.5.2000; vgl. Entlastungen an den Weiterführenden Schulen für das Schuljahr 2000/2001, Schulamt 21.1.2000).

Funktionszulage

Zusätzlich zur zeitlichen Entlastung erhalten die Schulleitungen eine Funktionszulage.

Weiterbildung

Die Schulleitungen müssen für ihre verantwortungsvolle Tätigkeit weitergebildet werden. Da Schulleitungen mit unterschiedlichem Erfahrungs- und Ausbildungshintergrund ihre Aufgaben wahrnehmen, erstellen sie zusammen mit dem zuständigen Inspektorat ein persönliches Portfolio zu ihrer Weiterbildung.

Einige Schulleiterinnen und Schulleiter konnten bereits von Weiterbildungsangeboten profitieren. Die Weiterbildung wird in diesem Bereich weiter forciert (vgl. Ordner "Qualitätssicherung und -entwicklung", 2000, Kapitel 7).

Rechtliche Rahmenbedingungen

Die Behörden legen für die Schulen und die einzelnen Schularten übergeordnete Zielsetzungen und Rahmenbedingungen fest. Dadurch öffnen sie den einzelnen Schulen Freiräume, die eine flexible, effiziente und pädagogisch angemessene Bearbeitung schulischer Aufgaben ermöglichen.

(Lehrplan für das Fürstentum Liechtenstein, 1999)

In den Gesetzen und Verordnungen sind die **Rechte und Pflichten** der Behörden, der Lehrpersonen und der Schülerinnen und Schüler verbindlich festgelegt. Weitere verbindliche Vorschriften finden sich in Reglementen und Weisungen, welche von den Schulbehörden in Ausführung der Gesetze und Verordnungen zusätzlich erlassen werden können.

Für die Eltern sind besonders jene Vorschriften interessant, in welchen ihre Rechte und Pflichten bzw. die Rechte und Pflichten der Kinder geregelt sind.

Für die Qualitätssicherung und -entwicklung bedeutsam sind darüber hinaus jene Vorschriften, welche den Auftrag der Schule und des Lehrpersonals umschreiben.

Die wichtigsten Vorschriften sind:

- Schulgesetz
- Verordnungen über Aufbau und Organisation
- Lehrplanverordnungen inklusive Lehrplan
- Verordnungen zur Schülerbeurteilung und zu den Übertritten
- Schulordnungen
- Ferienkalender
- Lehrerdienstgesetz

Das wichtigste Gesetz im Bereich der Schule ist das Schulgesetz von 1971. Es ist mehrmals novelliert worden: So wurden im Jahr 1994 in diesem Gesetz neue Rechtsgrundlagen für die Schülerbeurteilung, für das Freiwillige 10. Schuljahr, für den Vorbereitungslehrgang Fachhochschulreife, für die Besonderen schulischen Massnahmen sowie für die Schulische Integration von Behinderten geschaffen. 1998 wurde unter anderem die Flexibilisierung des Kindergarten- und Schuleintritts aufgenommen. Im Jahr 2000 sollen die gesetzlichen Rahmenbedingungen für die Reform der gymnasialen Oberstufe vom Landtag verabschiedet werden.

Um der laufenden Entwicklung in gesellschaftlicher und pädagogischer Hinsicht Rechnung zu tragen, sind weitere Novellen vorgesehen: Schulstruktur der Sekundarstufe I und Schulorganisation (Schulleitung, Elternrechte, Schulrat, Gemeindeschulrat etc.).

Mit den Lehrplanverordnungen wurde 1999 der neue Lehrplan für den Kindergarten und die Pflichtschule in Kraft gesetzt (siehe dazu Instrument: Lehrplan für das Fürstentum Liechtenstein). Er umschreibt den Auftrag des Staates an die Schule und bildet eine wichtige Planungsgrundlage.

Die Verordnung zur Beurteilung an den Primarschulen ist auf dem neuesten Stand und seit August 2000 überall eingeführt. Die Beurteilungsverordnungen der Sekundarschulen wurden 1999 dem neuen Lehrplan angepasst. In den kommenden Jahren wird es sicher sinnvoll sein, diese Verordnungen auf verschiedene Gesichtspunkte hin zu überprüfen (z.B. Lehrplankompatibilität, Durchlässigkeit, Konsistenz etc.).

Vorgesehen ist weiter, das Lehrerdienstgesetz und das Besoldungsgesetz zu überarbeiten. Die Vernehmlassung zu einem neuen Lehrerdienstgesetz ist für das Jahr 2001 vorgesehen.

Lehrplan für das Fürstentum Liechtenstein

"Der Lehrplan ist ein Planungs-, Arbeits- und Reflexionsinstrument für die Schulen und Lehrpersonen. Den Behörden dient er als Kontrollinstrument zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung."

(Lehrplan für das Fürstentum Liechtenstein, 1999)

Die Instrumente zur Qualitätssicherung und -entwicklung stehen in engem Zusammenhang mit dem Lehrplan für das Fürstentum Liechtenstein. Instrumente und Lehrplan ergänzen sich gegenseitig, und in allen Instrumenten wird Bezug auf den Lehrplan genommen.

Funktionen des Lehrplanes

Die folgenden Funktionen sind dem Lehrplan des Fürstentums Liechtenstein zugeordnet:

- Arbeitsinstrument für die Lehrpersonen
- Reflexionsinstrument für den Unterricht und für Schwerpunktsetzungen
- Grundlage für die Beurteilung von Übertritten sowie für Übertritts- und Aufnahmeverfahren
- Koordination zwischen den Stufen
- Koordination der Zusammenarbeit aller Lehrpersonen
- Grundlage für die Schulaufsicht
- Grundlage für die Lehrerinnen- und Lehrer(weiter)bildung (LWB)
- Unterstützung von Reformen und Entwicklungen
- Grundlage für die Lehrmittelbeschaffung
- Begründung von Infrastrukturansprüchen
- Teil der Identität von Schule
- Legitimation gegenüber Eltern und Steuerzahlern

Neues am Lehrplan

Durchlässigkeit

Der neue Lehrplan ist für den Kindergarten, die Primarschule und die Sekundarschule (Sekundarstufe I) gültig. Er ist stufenbezogen aufgebaut, beginnend im Kindergarten bis hinauf zur 8./9. Stufe der Sekundarschule. Dies erleichtert die Koordination zwischen den Stufen, erhöht die Durchlässigkeit zwischen den Schularten der Sekundarstufe und harmonisiert die Übergänge von Stufe zu Stufe.

Zielorientierung

Der neue Lehrplan ist lernzielorientiert aufgebaut. Die von den Richtzielen abgeleiteten Grobziele sind verbindlich; die Inhalte, mit denen die Ziele erreicht werden sollen, sind überwiegend frei wählbar. Die Grobziele des Lehrplanes und die daraus abgeleiteten Feinziele ermöglichen ein gezieltes schulisches Arbeiten und erhöhen dadurch die Unterrichtsqualität.

Die Schülerinnen und Schüler können lernzielorientiert beurteilt werden. Dabei steht die Förderorientierung im Vordergrund.

Die Aufteilung der Grobziele auf den Jahresverlauf begünstigt eine längerfristige Unterrichtsplanung. Eine Jahresplanung erfolgt sinnvollerweise nicht im Alleingang, sondern zusammen und in Absprache mit Lehrerkolleginnen und -kollegen. Gemeinsame Projekte und Vernetzungen aller Art werden möglich. Synergien können nutzbar gemacht werden.

Vernetzung

Der neue Lehrplan legt grossen Wert auf vernetztes Denken. Die Kapitel "Vernetzung" und "Lernfelder" sowie der zusammenhängende Aufbau des Lehrplanes für das Fürstentum Liechtenstein (1999) sollen zu übergreifendem, vernetztem und vernetzendem Lernen und Lehren führen.

Sozialverhalten

Mit den sogenannten übergeordneten Zielen und den ebenfalls im Anhang des Lehrplanes erwähnten Schlüsselqualifikationen (siehe Klappblätter!) wird den sozialen Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler ein hoher Stellenwert im Unterricht und im Schulalltag beigemessen. Die Klappblätter ermöglichen eine Dauerpräsenz der sozialen Zielsetzungen bei der Unterrichtsvorbereitung. Eine Verbindung zwischen verschiedenen Unterrichtszielen wird erleichtert.

Grundsätze des Lehrplanes für das Fürstentum Liechtenstein

Der neue Lehrplan wurde bezüglich Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung auf der Grundlage eines ausgeprägten Demokratieverständnisses erarbeitet. Er misst den folgenden drei Grundsätzen eine spezielle Bedeutung zu:

Transparenz

Die Zielsetzungen des Lehrplanes, der Schule und des Unterrichts müssen allen Beteiligten klar sein bzw. klar gemacht werden. Die Begriffe "Zielorientierung" und "Transparenz" gehören zusammen.

Dialog

Bei Fragen, Unsicherheiten und Problemen muss der Dialog der Beteiligten im Vordergrund stehen. Ein kommunikatives Vorgehen führt Lösungsansätze herbei und erhöht die emotionale Sicherheit und Zufriedenheit.

Verbindlichkeit

Die Grobziele des Lehrplanes sind verbindlich. Für alle an Schule und Unterricht beteiligten Personen gilt, dass alle Zielsetzungen und Abmachungen eingehalten werden müssen. Verbindlichkeiten stehen in einem direkten Zusammenhang mit Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung im Bildungswesen.

Evaluationen des Lehrplanes

Mit Evaluationen sowie mit Inspektionen an den Schulen werden die Zielsetzungen des Lehrplanes regelmässig überprüft. Umgekehrt wird der Lehrplan selbst einer ständigen Evaluation unterzogen:

EEE-Phase

Nach der zweijährigen Einführungs-, Erprobungs- und Evaluationsphase am Ende des Schuljahres 2000/01 werden die Rückmeldungen zum Lehrplan ausgewertet und bei Bedarf Änderungen am zur Zeit gültigen Lehrplan vorgenommen (vgl. EEE-Konzept, 1998). Die Neuerungen bzw. Verbesserungen des Lehrplanes werden im Schuljahr 2002/03 in Kraft gesetzt werden können.

Themenbezogene Evaluation

Im Schuljahr 2004/05 soll extern evaluiert werden, wie sich der Lehrplan im liechtensteinischen Schulwesen verankert hat und welche Wirkungen vom Lehrplan abgeleitet werden können. Der genaue Zeitpunkt dieser externen Evaluation ist noch nicht beschlossen.

Ständige Evaluation

Im Schulgesetz (LGBI. 1972 Nr. 7) ist in Artikel 8, Absatz 5, Folgendes festgehalten: "Die Lehrpläne sind alle fünf Jahre zu überprüfen." Mit diesem Artikel wird klar, dass der Lehrplan kein statisches Instrument darstellt. Die notwendigen Anpassungen müssen laufend vorgenommen werden.

Quellenangabe:

- Lehrplan für das Fürstentum Liechtenstein, Schulamt des Fürstentums Liechtenstein (Hrsg.), Vaduz 1999, 1. Auflage
- EEE-Konzept, Hauptphase 3 des Projektes "Lehrplan für das Fürstentum Liechtenstein", Schulamt des Fürstentums Liechtenstein, Vaduz 1998
- Schulgesetz vom 15. Dezember 1971, LGBI. Nr. 7 1972

Standardaufgaben für Primar- und Sekundarschulen

"Die Beurteilung von Verhalten und Leistung der Schülerinnen und Schüler ist ganzheitlich und förderorientiert. Sie leitet zur Selbstbeurteilung an und unterstützt die Persönlichkeitsentwicklung."

"Beurteilungen werden in verschiedener Weise dokumentiert. Sie geben Auskunft über die Erreichung der Lernziele gemäss Lehrplan und dienen als Grundlage für die Elterninformation."

(Lehrplan für das Fürstentum Liechtenstein, 1999)

Einleitung und Problemstellung

Der Unterricht - das Lernen und Lehren - ist Zweck und Mittelpunkt der Schulen und des Schulwesens. Daher ist die periodische Überprüfung der Leistungen der Schülerinnen und Schüler ein unverzichtbarer Kernpunkt jedes Systems der Qualitätssicherung und -entwicklung.

Aus guten Gründen findet der Unterricht im geschützten Raum des Klassenzimmers statt. Seine Gestaltung liegt in der Verantwortung der Lehrpersonen, die basierend auf dem Lehrplan und den darin definierten Rahmenbedingungen den Lehr-Lern-Prozess strukturieren. Diese Methodenfreiheit, die der Lehrperson viele Gestaltungsmöglichkeiten gibt und für den Lehrberuf unerlässlich ist, hat jedoch zur Konsequenz, dass unterschiedliche Leistungsniveaus entstehen, weil die Vergleichsmöglichkeiten fehlen. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, dass Vergleichsmöglichkeiten geschaffen werden. Diese können helfen, Fragen wie die folgenden zu beantworten: Wo stehe ich mit meiner Klasse? Wie gut erreichen meine Schülerinnen und Schüler die vorgegebenen Lernziele? Deckt sich mein Anspruchsniveau mit den vorgegebenen Standards? Zudem geben solche landesweiten Standardaufgaben gerade den Eltern das Gefühl von Objektivität.

Einige Primarschulen sind von sich aus aktiv geworden und führen stufenweise Standardisierungen mit Vergleichsaufgaben durch. Lehrpersonen der Primar- und Sekundarstufe wünschen Vergleichsaufgaben. h

Die Erfahrung zeigt, dass auf längere Sicht die Anforderungen der Schulen auseinander driften, wenn keine verbindlichen Standards definiert sind. Solche Standards in Form von sogenannten Standardaufgaben sind ein Mittel zur Förderung der Chancengleichheit.

Definition und Ziel

Standardaufgaben sind ein Instrument der Qualitätssicherung und -entwicklung (QS+E) auf der Ebene "Schulwesen". Standardaufgaben sind mustergültige, schriftliche Tests, die dazu dienen, die Errei-

chung der im Lehrplan für jede Stufe definierten Lernziele unter definierten Bedingungen festzustellen.

Standardaufgaben sind weder Kontrollinstrumente für die Leistungen der einzelnen Lehrperson, noch ersetzen sie den Lehrplan. Sie unterstützen die Lehrpersonen in den verschiedenen Selektionen.

Das Ziel der Bereitstellung der Standardaufgaben ist:

Den Lehrpersonen und der Schulaufsicht steht ein Instrument zur Verfügung, das es ihnen erlaubt, den Leistungsstand der Klasse und der einzelnen Schülerinnen und Schüler mit einer grösseren Gruppe zu vergleichen. Damit soll erreicht werden, dass an allen Schulen des Landes vergleichbare Anforderungen gestellt und Promotionsentscheide nach einheitlichen Kriterien gefällt werden.

Grundsätze

Folgende Grundsätze sind bei der Bereitstellung und Verwendung der Standardaufgaben zu beachten:

- ✓ Standardaufgaben ersetzen nicht die Gesamtbeurteilung, sondern unterstützen diese.
- ✓ Für jede Schulstufe gibt es Standardaufgaben.
- ✓ Es gibt Standardaufgaben für verschiedene Teil- bzw. Fachbereiche.
- ✓ Die Standardaufgaben werden von Lehrpersonen der abgebenden und abnehmenden Schulstufe gemeinsam erarbeitet.
- ✓ Jede Aufgabe muss auf ein Grobziel des Lehrplans Bezug nehmen. In der Regel überprüft sie ein dazu passendes Feinziel.
- ✓ Die Standardaufgaben prüfen nur die Lernziele, die sich auch schriftlich überprüfen lassen.
- ✓ Die Standardaufgaben werden an allen Schulen des Landes unter den gleichen Bedingungen durchgeführt (Zeitpunkt, Dauer). Diese werden in einem Richtlinienpapier detailliert aufgelistet.
- ✓ Die Lehrpersonen erhalten die Ergebnisse der Aufgaben und die landesweit durchschnittlichen Ergebnisse, um nötige Massnahmen im Unterricht einzuleiten. Auf der Ebene des Schulhaus werden die Ergebnisse in den Stufenteams besprochen.
- ✓ Über mehrere Jahre hinweg werden die gleichen Standardaufgaben verwendet. Daher dürfen sie den Schülerinnen und Schülern nicht ausgehändigt werden.
- ✓ Die Schulen werden ermuntert, weiterhin neben den Standardaufgaben die schulinternen Vergleichsaufgaben zu verwenden.
- ✓ Die Standardaufgaben werden von Lehrpersonen ausgearbeitet und vom Schulamt administriert. Verantwortlich zeichnet die von der Regierung bestellte Kommission "Standardaufgaben".

Verwendung der Standardaufgaben

Die Standardaufgaben werden jährlich etwa in der Mitte des Schuljahres eingesetzt. Die von der Regierung bestellte Kommission "Standardaufgaben" organisiert die Durchführung und Korrektur der Aufgabenreihen. Dabei beobachtet sie sorgfältig allfällige Schwierigkeiten und greift bei Bedarf und nach Absprache mit der Amtsleitung des Schulamtes ein.

Im Zuge der themenbezogenen Evaluation des Lehrplans im Schuljahr 2004/05 wird auch die Zweckmässigkeit der Standardaufgaben überprüft.

Bereitstellung und Administration der Standardaufgaben

Kommission Standardaufgaben

Für die Erarbeitung und spätere Administrierung des Instruments "Standardaufgaben" bestellt die Regierung die Kommission "Standardaufgaben". Sie besteht aus Vertreterinnen und Vertretern der Lehrerschaft und des Schulamtes und hat folgende Aufgaben:

- **Ausarbeitung eines Feinkonzeptes:** Basierend auf dem Grundlagenpapier aus dem Ordner QS+E des Schulamtes, das mit den Schulleiterinnen und Schulleitern in den Konferenzen diskutiert worden ist, erarbeitet die Kommission "Standardaufgaben" ein Feinkonzept.
- **Organisation der Erarbeitung der Standardaufgaben und der Kriterienkataloge für den Übertritt:** Sie bildet stufen- und schulartenübergreifende Arbeitsgruppen, welche die Aufgabe haben, Entwürfe von Aufgabensätzen zu erarbeiten. Soweit wie möglich nutzen die Arbeitsgruppen die an den Schulen bereits vorhandenen Aufgaben.
- **Ausarbeitung der Regelungen für die Durchführung der Standardaufgaben**
- **Organisation der ersten Durchführung der Prüfungen mit den Standardaufgaben an den Schulen:** Die Prüfungen werden nach der ersten Durchführung von den Arbeitsgruppen korrigiert und ausgewertet. Auf der Basis dieser Auswertung müssen sie möglicherweise einzelne Aufgaben modifizieren.
- **Organisation eines Anlasses zum Erfahrungsaustausch zwischen Lehrpersonen und Mitgliedern der Arbeitsgruppen.**
- **Organisation der jährlichen Durchführung der Prüfungen**

Zeitlicher Ablauf

Bei der Erstellung des Ablaufplanes für die Erstellung und erstmalige Verwendung der Standardaufgaben wird berücksichtigt, dass zuerst die Einführung und Evaluation des Lehrplans abgeschlossen sein muss, da erst danach die Struktur der Grobziele fixiert ist. Ausserdem sind die Lehrpersonen bis dahin mit der Formulierung der Feinziele ausgelastet und können nicht noch zusätzlich Standardaufgaben erstellen.

Der Ablaufplan ist vom Endtermin her erstellt. Ab Januar 2002 sollte das Instrument "Standardaufgaben" eingesetzt werden können. Deshalb ist die Zeit zwischen der Bestellung der Arbeitsgruppen und der Abgabe der ersten Entwürfe knapp bemessen.

Aktivität	Endtermin
Beschluss des Grobkonzeptes durch die Amtsleitung	12.12.2000
Vorstellung in den Konferenzen der Schulleiterinnen und Schulleiter	28.2.2001
Bestellung der Kommission "Standardaufgaben"	31.3.2001
Ausarbeitung eines Feinkonzeptes	31.5.2001
Beschluss des Feinkonzeptes und Antrag an die Regierung	30.6.2001
Bestellung von gemischten Arbeitsgruppen	30.6.2001
Abgabe der ersten Entwürfe	30.9.2001
Begutachtung der Entwürfe	31.10.2001
Überarbeitung und Fertigstellung der Standardaufgaben	30.11.2001
Bereitstellung der Standardaufgaben	15.1.2002
Durchführung der Prüfungen	Januar 2002
Auswertung der Prüfungen und Information der Lehrpersonen/Schulhäuser	15.3.2002
Überarbeitung der Aufgaben	31.5.2002
Erfahrungsaustausch mit einer ausgewählten Gruppe von Beteiligten (Benutzer und Bereitsteller)	31.5.2002

Bemerkung:

Da die Erarbeitung von Standardaufgaben eine aufwändige Arbeit sein wird, legt die Amtsleitung bei der Beschlussfassung zum Grobkonzept die Prioritäten für die einzelnen Stufen und Fachbereiche fest.

Themenbezogene Evaluation

"An jeder Schule sind Selbst- und Fremdevaluation Bestandteil der Qualitätssicherung und -entwicklung. Das Team und die Schulleitung nutzen vielfältige Beratungs- und Beurteilungsmöglichkeiten zur Weiterentwicklung der Schule."

(Lehrplan für das Fürstentum Liechtenstein, 1999)

Einleitung

Evaluation ist Bewertung, Überprüfung, Wirkungskontrolle. Evaluation macht nur Sinn, wenn sie in der Absicht geschieht, die überprüfte Praxis zu verbessern. Evaluationen bieten die Gelegenheit, die Schulpraxis (selbst)kritisch zu beleuchten und sich darüber auszutauschen. Sie sind Ausdruck des Bemühens der Beteiligten, die Qualität der Verfahren (Prozesse) und der Ergebnisse (Produkte) zu verstehen. In diesem Sinne sind Evaluationen ein zentraler Bestandteil der Schulentwicklung. Sie können Ausgangspunkt von Entwicklungsprozessen sein, aber auch ihr Endpunkt, um die Wirkung von getroffenen Massnahmen zu kontrollieren.

Das Konzept "Qualitätssicherung und -entwicklung" unterscheidet zwischen drei Arten von Evaluationen:

1. Interne Evaluation (Selbstevaluation)

Für Planung und Durchführung der internen Evaluationen ist die Schule selbst verantwortlich. Es liegt an ihr, die Themen und Methoden auszuwählen. Grundlagendokumente dazu sind das Leitbild und die Jahresplanung. Bei Bedarf kann Unterstützung angefordert (z.B. externe Berater, Pädagogische Arbeitsstelle) werden. Die Ergebnisse der Evaluation und die beschlossenen Massnahmen werden in einem Bericht zusammengefasst und dem Schulamt präsentiert.

2. Externe Evaluation (Fremdevaluation)

Die externe Evaluation wird unter Federführung des Schulamtes geplant und durchgeführt. Das zuständige Inspektorat legt (in der Regel nach Rücksprache mit der Schule) die Themen und Methoden fest. Grundlage dazu sind die Planungsdokumente (Leitbild, Jahresplanungen etc.) und die Berichte der internen Evaluationen. Bei den Evaluatoren handelt es sich in der Regel um Mitarbeitende des Schulamtes.

3. Themenbezogene Evaluation

Zu Themen, welche das ganze Schulwesen bzw. einzelne Schularten betreffen, gibt das Schulamt themenbezogene Evaluationen in Auftrag. Das Schulamt definiert die Zielsetzungen und Themen; die beauftragten Evaluatoren, bei denen es sich in der Regel um externe Fachleute handelt, bestimmen die Methoden. Diese Art der Evaluation hat in methodischer Hinsicht wissenschaftlichen Kriterien zu genügen.

Die interne und die externe Evaluation stehen zueinander in einer engen Wechselwirkung. Die internen Evaluationen stehen im Zentrum, denn Qualitätsbewusstsein muss sich in erster Linie von innen heraus entwickeln. Die schulinternen Evaluationen finden häufiger statt und befassen sich mit sehr spezifischen, die Schule unmittelbar betreffenden Aspekten. Die externen Evaluationen ergänzen die internen und können die schuleigene Sicht gegenspiegeln. Sie werden etwa alle fünf Jahre durchgeführt.

Grundsätze für themenbezogene Evaluationen

Für die themenbezogene Evaluation gelten folgende Grundsätze:

1. Die themenbezogene Evaluation ist grösseren Projekten und Fragen von grosser Bedeutung für die Entwicklung des Schulwesens vorbehalten.
2. Jedes Jahr werden maximal drei themenbezogene Evaluationen durchgeführt. Die Amtsleitung erstellt eine mittelfristige Planung.
3. Themenbezogene Evaluationen werden in der Regel an Hochschulinstitute und spezialisierte Fachorganisationen übergeben. Das soll sicherstellen, dass sie wissenschaftlichen Kriterien genügen und ein gewisses Mass an Unabhängigkeit von der Auftraggeberin haben.
4. Der Evaluationsauftrag wird von der Amtsleitung definiert. Sie bezeichnet innerhalb der Pädagogischen Arbeitsstelle eine für die Koordination und fristgerechte Umsetzung verantwortliche Person. Sie ist Ansprechpartner für die externe Auftragnehmerin.
5. Die Evaluatoren sind in der Wahl der Methoden frei. Sie achten darauf, dass die Untersuchungen möglichst effizient und mit wenig Störung des Schulbetrieb durchgeführt werden.
6. Die Ergebnisse der themenbezogenen Evaluationen werden in geeigneter Form der Öffentlichkeit zugänglich gemacht.
7. Die Ergebnisse der Evaluation werden konsequent in Entwicklung umgesetzt. Für jede themenbezogene Evaluation gibt es einen schriftlichen Bericht mit konkreten Empfehlungen. Die Amtsleitung beschliesst die Prioritäten ihrer Umsetzung im Rahmen der jährlichen Zielsetzungen des Amtes.

Evaluationsvorhaben

In den letzten Jahren sind mehrere themenbezogene Evaluationen durchgeführt worden:

Jahr	Thema	Evaluatoren
1988/89	Schulversuch	Simmen/Moser, Universität Fribourg
1991- 1994	Neues Lernen	Claudia Gössler, Universität Wien
1990 - 1995	Schülerbeurteilung und Schulentwicklung	Monica Gather-Thurler, Richard Klaghofer, Beat Thenen
1995 - 1998	Frühlesen und Frührechnen (Phase 1)	Margit Stamm
1996/97	SMAT: Schülermultiplikatoren Alkohol und Tabak	Anita Blöchliger, Rudolf Batliner
1999/2000	Frühenglisch: Motivation und Sprachkompetenz	Norman Walch, Universität Fribourg

Die vorläufige Planung für die kommenden Jahre, die nach Bedarf erweitert wird, sieht folgendermassen aus:

Jahr	Thema	Evaluatoren
1999-2001	Kompetenzmessung bei 15-Jährigen	PISA im Rahmen der OECD
2001	Schülerbeurteilung und Schulentwicklung	
2001	Besondere Schulische Massnahmen	
2002	Besondere Schulische Massnahmen	
2003	Kompetenzmessung bei 15-Jährigen	PISA im Rahmen der OECD
2004	Lehrplan	
2005	Kompetenzmessung bei 15-Jährigen	PISA im Rahmen der OECD

Dokumentation

Für jede themenbezogene Evaluation wird ein umfassender Bericht mit folgendem Inhaltsverzeichnis verfasst:

- Thema und Begründung des Themas
- Evaluationsfragen (oder Hypothesen)
- Methoden und Beteiligte
- Ergebnisse
- Empfehlungen
- Anhang: der Auftrag, die verwendeten Instrumente sowie die involvierten Personen und Organisationen

Schulprojekte im Fürstentum Liechtenstein

(Beilage: Umgang mit externen Anstrengungen, Forderungen und Anstößen)

"Von aussen und innen kommende zukünftige Entwicklungsprojekte der Schule können mit vernetzten Strukturen und gemeinsamen Anstrengungen bewältigt und zu einer einzigen Schulentwicklung zusammengeführt werden".

(Lehrplan für das Fürstentum Liechtenstein, 1999)

Schulentwicklung

Die verschiedenen Schulprojekte des Landes finden auf dem Hintergrund einer geplanten und koordinierten Schulentwicklung statt. Die Projekte sind derart gestaltet, dass sie dem Schulentwicklungsansatz genügen und den einzelnen Schulen die Möglichkeit einräumen, ihren eigenen Schulentwicklungsprozess weiterzuführen. Bei (Schul-)Projekten ist es wichtig, einerseits alle an der Fragestellung beteiligten Personen mit einzubeziehen und andererseits eine schlanke Projektstruktur zu gewährleisten. Ein Projekt definiert sich über einen klaren zeitlichen Beginn und einen klaren zeitlichen Abschluss. Dazwischen werden einige Meilensteine (milestones; Zwischentapen) definiert.

Der Lehrplan für das Fürstentum Liechtenstein (1999) dient als ideale Grundlage für die verschiedenen Schulprojekte und die Schulentwicklung im Fürstentum Liechtenstein insgesamt.

Aktuelle und neue Schulprojekte

Obschon der Lehrplan für das Fürstentum Liechtenstein seit dem Schuljahr 1999/2000 in Kraft gesetzt ist, befindet er sich immer noch in einer Projektphase, der sogenannten EEE-Phase (Einführung, Erprobung, Evaluation). Der Lehrplan ist ein aktuelles und typisches Schulprojekt im Fürstentum Liechtenstein. Hier ein paar Meilensteine dieses Projektes:

- Ab Februar 1995: Vorprojektphase; Erstellung des Konzeptes zum Projekt Lehrplan für das Fürstentum Liechtenstein
- Juni 1998: Abschluss der Projektphase I mit den Leitideen und den Rahmenbedingungen
- März 1999: Abschluss der Projektphase II mit der Fertigstellung der Fachbereichslehrpläne
- Schuljahr 1999/00: Beginn der 3. Projektphase. Dieser Phase liegt das EEE-Konzept vom November 1998 zugrunde. Die Lehrerteams haben zwei Schuljahre Zeit, den Lehrplan umzusetzen. Steuergruppen, Moderatoren und externe Begleiter helfen den Teams bei dieser Arbeit.
- Ende Schuljahr 2000/01: Abschluss der 3. Projektphase (Einführung, Erprobung, Evaluation) und Beginn der Überarbeitung des Lehrplanes.

In einem Projekt müssen das Projektziel, der Projektverlauf inklusive Ende des Projektes, die Projektorganisation mit der Projektleitung, die Ressourcen (personell, materiell), der Umsetzungsplan sowie die Evaluation u.a. genau definiert werden. Zudem muss die Art und der Umfang der Unterstützung, mit denen die Schulen rechnen können, klar umschrieben werden.

Neue liechtensteinische Schulprojekte „entstehen“ dann, wenn weiterreichende und bedeutsame Neuerungen ins Bildungswesen einfließen sollen. Es sind grössere Abklärungen und Vorarbeiten durch das Schulamt erforderlich, um letztlich beurteilen zu können, ob ein Schulprojekt in Angriff genommen werden soll oder nicht. Das Papier "Umgang mit externen Anregungen, Forderungen und Anstössen" (Schulamt, 10.2.2000) beschreibt die Schritte bis zur Entscheidungsfindung (Beilage).

Der Implementierung eines liechtensteinischen Schulprojektes in den Schulalltag wird mit dem Schulentwicklungsansatz grosse Bedeutung beigemessen. Der Schulentwicklungsansatz ermöglicht eine schrittweise und nachhaltige Umsetzung von Neuerungen im Bildungswesen an der Basis, d.h. direkt vor Ort.

Schulleitung

Die Umsetzung von Schulprojekten ist in hohem Masse auf gute Organisationsstrukturen in einem Schulhaus angewiesen. Diese bestehen in der Regel aus der Schulleitung, einer Steuergruppe (erweiterte Schulleitung) und dem Lehrerteam. Das Lehrerteam ist wiederum unterteilt in Arbeitsgruppen. Mit solchen Strukturen kann ein kontinuierlicher Schulentwicklungsprozess begünstigt und ermöglicht werden. Die Schulleitung hat die Aufgabe, Schulentwicklungsprozesse voranzutreiben (vgl. Ordner "Qualitätssicherung und -entwicklung", 2000, Kapitel 17).

Weiterbildung

Weiterbildungsangebote haben auf der Ebene Schulwesen immer einen starken Bezug zu laufenden Schulprojekten und Schulentwicklungsprozessen. Auf diesem Hintergrund erfolgt die Gestaltung des Weiterbildungsprogrammes für Lehrpersonen des Fürstentums Liechtenstein. Das Programm ist derart gegliedert, dass übergeordnete Bedürfnisse in der Schulentwicklung (Organisation, Führung, Beratung) oder aktuelle grössere Projekte (Lehrplan für das Fürstentum Liechtenstein u.a.) den Raster des Weiterbildungsprogrammes im Themenbereich „Schulentwicklung“ bestimmen. Dadurch können die angestrebten Richtungen der Schulentwicklung unterstützt und die Weiterbildungsbedürfnisse der Lehrerschaft abgedeckt werden (vgl. Ordner "Qualitätssicherung und -entwicklung", 2000, Kapitel 7).

Begleitung und Beratung

Die Pädagogische Arbeitsstelle und die Inspektorate decken im Zusammenhang mit den liechtensteinischen Schulprojekten einen Teil der erforderlichen Begleitung und Beratung ab. Zusätzliche Beratungen können "auswärts" vergeben bzw. eingeholt werden. Weitere Ausführungen zu dieser Thematik sind in diesem Ordner im Kapitel 7 "Weiterbildung und Beratung" nachzulesen (Ordner "Qualitätssicherung und -entwicklung", 2000).

Evaluation der Arbeit von Schulbehörden

Das Schulgesetz, LGBI. 1972 Nr. 7, umschreibt im Artikel 101 die Organe der Schulverwaltung:

- Regierung
- Bildungsrat
- Schulamt
- Schulrat
- Gemeindeschulrat

Die Verordnungen über Aufbau und Organisation der einzelnen Schularten umschreiben den inneren Aufbau:

- Lehrerkonferenz
- Schulleitung
- Lehrperson (Klassenlehrpersonen, Fachlehrpersonen)

Im Instrument „Rechtliche Rahmenbedingungen“ wird darauf verwiesen, dass im Zuge der Anpassung von Gesetzen und Verordnungen an neue Entwicklungen auch der Bereich Schulorganisation geprüft wird. Eine wichtige Fragestellung dabei ist: „Welche Aufgabenstellungen werden auf welcher Ebene von wem kompetent, effizient und effektiv gelöst?“ Nachfolgend wird deshalb vor allem für die im Schulwesen zentrale Behörde "Schulamt“ aufgezeigt, wie die Arbeit evaluiert wird und wie die Rechenschaftslegung stattfindet. Es handelt sich dabei nicht um eigentliche Instrumente für die Evaluation, sondern lediglich um eine Aufzählung verschiedener zur Verfügung stehender Instrumentarien und Hilfsmittel.

Parlamentarische Kontrolle von Regierung und Verwaltung

- Rechenschaftsbericht der Regierung (alljährlich)
- Geschäftsprüfungskommission
- Kleine Anfragen zu verschiedenen Sachgeschäften (beinahe in jeder Sitzung)
- Weitere parlamentarische Instrumente wie Postulat, Interpellation etc.
- Diverse Berichte und Anträge an den Landtag (z. B. im Jahr 2000: Lehrstellenplanung, IKT - Informations- und Kommunikationstechnologien, Reform der Sekundarstufe)

Aufsicht der Regierung

- Rechenschaftsbericht des Schulamtes (alljährlich)
- Regelmässige Gespräche des Ressortinhabers mit dem Schulamtsvorsitzenden
- Ressortanträge des Schulamtes
- Berichte der Finanzkontrolle (interne Revision, im Jahr 2000 beispielsweise zu den Bereichen Lehrmittelverlag und Didaktische Medienstelle)
- Jahreszielsetzungen des Schulamtes und Evaluation der Zielerreichung

Gezielte Evaluation in definierten Bereichen im Jahr 2000

- Ablauf: Stundenplanung bis Gehaltsauszahlung der Lehrkräfte
- EDV-Unterstützung in den Kerngeschäften des Schulamtes (Evaluation sämtlicher wichtiger Abläufe durch eine externe Unternehmensberatung)
- Informations- und Kommunikationswege

Evaluation auf der Ebene der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Schulamtes

- Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen, Evaluation und Massnahmen
- Verschiedene schulamtsinterne Konferenzen wie Amtsleitung, Schulamtsinterne pädagogische Sitzung und Abteilungssitzungen. Einzelne Sitzungen sind der Evaluation eines bestimmten Themas (z.B. Jahresplanung der Schulen) gewidmet, andere einer generellen Standortbestimmung (z.B. Sitzung der administrativen Abteilung des Schulamtes).

Rückmeldungen aus den Konferenzen einholen

- Konferenz mit den Vorsitzenden der Gemeindeschulräte
- Kindergartenleiterinnenkonferenz
- Konferenz der Schulleitungen der Primarschulen
- Konferenz der Schulleitungen der Sekundarschulen

Evaluation von Schulprojekten

z.B. Lehrplan, Schülerbeurteilung und Schulentwicklung (siehe Instrument "Themenbezogene Evaluation")

Information und Rechenschaft nach aussen

- Rechenschaftsbericht
- Presseberichte
- Schule heute
- Schulnetz (in Zukunft verstärkt)
- Schulleiterinnen- und -leiterkonferenzen
- Treffen mit Eltern- und Lehrervereinigungen

Qualitätsmanagement

Das Schulamt plant, sich im Jahre 2001 dem Qualitätsmanagementmodell EFQM der Liechtensteinischen Landesverwaltung anzuschliessen.

Literatur

Titel - Untertitel	Autoren	Herausgeber	Bestelladresse / ISBN
Pädagogische Schulentwicklung - Ein Arbeitsbuch für Schule und Unterricht	Kempfert Guy Rolf Hans-Günter	Beltz Verlag	ISBN 3-407-25220-X
Manual Schulentwicklung - Handlungskonzept zur pädagogischen Schulentwicklungsberatung (SchuB)	Rolf Hans-Günter Buhren Claus G. Lindau-Bank Detlev Müller Sabine	Beltz Verlag	ISBN 3-407-25219-6
Teamentwicklung in der Schule - Konzepte und Methoden	Philipp Elmar	Beltz Verlag	ISBN 3-407-25174-2
Qualitätsentwicklung - Vorschläge, Methoden, Instrumente	Schratz Michael Iby Manfred Radnitzky Edwin	Noch unveröffentlicht.	
Qualitätssicherung in der Volksschule	Arbeitsgruppe „Qualitätssicherung“ : Heller Werner Hilbrand Joseph Landwehr Norbert Schneebeil Alberto	Interkantonale Arbeitsgemeinschaft „Dezentralisierung und Qualitätssicherung im Bildungswesen“	Bestelladresse: Z B S Luzernerstrasse 69 CH - 6030 Ebikon Tel. +041 420 59 13 Fax +041 420 00 12
Qualität und Qualitätsentwicklung - Eine Einführung	Spiess Kurt	Sauerländer Verlag	ISBN 3-7941-4309-4
Qualität im Bildungswesen - Schulforschung zu Systembedingungen, Schulprofilen und Lehrerleistung	Fend Helmut	Juventa Verlag	ISBN 3-7799-1048-9
Schulqualität und Schulentwicklung - Trendbericht	Szaday Christopher Büeler Xaver Favre Bernard	Programmleitung NFP 33 in Zusammenarbeit mit der Schweizerischen Koordinationsstelle für Bildungsforschung (SKBF)	ISBN 3-908117-11-9

Unterrichtsqualität an Schwei-	Bessoth Richard	Klett Verlag	3-264-83296-8
--------------------------------	-----------------	--------------	---------------

zer Schulen - Werkzeuge zur Steigerung und Sicherung der pädagogischen Wirksamkeit	Weibel Walter		
Schulqualität - Entwicklungen, Befunde, Perspektiven	Specht Werner Thonhauser Josef	Studien Verlag, Innsbruck-Wien	ISBN 3-7065-1141-X
Schulleitung und Schulentwicklung - Erfahrungen, Konzepte, Strategien	Buchen Herbert Horster Leonhard Rolff Hans-Günter	Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH	ISSN 0947-1421 ISBN 3-8183-0400-9

Weitere Literaturangaben können bei der Pädagogischen Arbeitsstelle des Schulamtes bezogen werden.

Beilagen

Einbezug der Eltern, der Schülerinnen und Schüler

Die Hauptverantwortung für die Erziehung der Kinder liegt bei den Eltern. Der Bildungs- und Erziehungsauftrag der Schule bedingt eine enge Zusammenarbeit zwischen Schule und Elternhaus. Das bedeutet einerseits, gemeinsam Verantwortung zum Wohle der Kinder und Jugendlichen wahrzunehmen, und andererseits die unterschiedlichen Aufgaben zu klären.

Die Schülerinnen und Schüler lernen am Modell der Schulgemeinschaft die Bedingungen eines geistlichen Zusammenlebens. Sie erwerben grundlegende Kenntnisse, entwickeln Fähigkeiten und Einstellungen und übernehmen nach und nach die Verantwortung für ihr eigenes Lernen.

(Lehrplan für das Fürstentum Liechtenstein, 1999)

Einleitung

Eltern sowie Schülerinnen und Schüler haben im Konzept "Qualitätssicherung und -entwicklung" eine zentrale Stellung. So gibt es keine eigenen Instrumente "Eltern" oder "Schülerinnen und Schüler", sondern sie sind in verschiedenen Instrumenten einbezogen. In diesem Dokument soll aufgezeigt werden, wie sie integriert sind, was beim Einbezug der Eltern sowie der Schülerinnen und Schüler zu beachten ist und welche Bereiche der Qualitätssicherung und Schulentwicklung sich besonders für ihre Mitwirkung eignen.

Warum sollen Eltern sowie Schülerinnen und Schüler in die Qualitätsentwicklung einbezogen werden?

Die Mitbestimmung der Bürgerinnen und Bürger hat in den letzten Jahrzehnten in allen Lebensbereichen zugenommen. Dieser Trend macht auch vor der Schule nicht Halt. Eltern haben in einer zunehmenden Masse das Bedürfnis mitzubestimmen, was an der Schule ihrer Kinder geschieht und was die Schule mit ihrem Kind macht. Ein Indiz dafür ist die Tatsache, dass es mittlerweile an fast allen Schulen die eine oder andere Form von Elternvereinigungen gibt. Heute stellt sich nicht mehr die Frage, ob die Eltern sowie die Schülerinnen und Schüler überhaupt in die Gestaltung des Schulgeschehens und in die Qualitätssicherung einbezogen werden sollen. Es geht nur noch darum, wie das am besten geschieht.

Schule und Elternhaus - eine Partnerschaft unter erschwerten Bedingungen

Eine partnerschaftliche Beziehung zwischen Schule und Elternhaus, zwischen den Lehrpersonen und den Erziehungsberechtigten ist sehr wichtig für die Schule und den Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler. So richtig bewusst wird einem der Wert der guten Beziehung erst dann, wenn das Klima nicht mehr stimmt. Bei allen Gemeinsamkeiten darf nicht übersehen werden, dass die beiden Seiten auch gegensätzliche Interessen haben können:

- Einerseits sind Schule und Elternhaus "natürliche Verbündete". Die Schule erfüllt für die Eltern einen Teil ihres Erziehungs- und Bildungsauftrags. Je besser sie miteinander auskommen und zusammenarbeiten, desto besser können beide Seiten ihre Aufgaben erfüllen. Lehrpersonen und Eltern ziehen am gleichen Strick, im Idealfall auf der gleichen Seite.
- Umgekehrt haben die Eltern vor allem bei Problemen die Pflicht, für ihre Kinder einzustehen, denn als Erziehungsberechtigte sind sie der Schule gegenüber deren gesetzliche Vertreter. In Konfliktsituationen machen sich oft auf beiden Seiten Ängste breit. Viele Lehrpersonen fürchten sich vor der

"Macht" der Eltern, besonders wenn diese zusätzlich den Elternverein einschalten. Andererseits gehen manche Eltern Konflikten mit der Schule oder einzelnen Lehrpersonen aus dem Weg, weil sie fürchten, dass ihr Kind dadurch benachteiligt werden könnte.

An den meisten Schulen gibt es eine Elternvereinigung, die sich als organisierte Vertretung der Elternschaft versteht. Der Vorstand besteht aus meist sehr engagierten Eltern, die viel Zeit und Energie für das Wohl der Schule aufbringen. Die Beziehung zwischen den Elternvereinigungen und den Lehrerteams ist sehr unterschiedlich. An einigen Schulen agieren die Vereinigungen eher wie Kontrollorgane, an anderen eher als Partner der Schule. An einigen Schulen versuchen die Lehrerteams, die Elternvereinigung aktiv einzubeziehen, an anderen sind sie froh, wenn möglichst wenig Kontakt besteht. Immer wieder wird in Lehrerteams die Frage thematisiert, wie repräsentativ der Elternverein sei. Dabei wird übersehen, wie im Vergleich zu einem Lehrerteam ungleich schwierig es für Elternvertreter ist, unter den Eltern einen echten Meinungsbildungsprozess zu spezifischen Fragen in Gang zu bringen. Indirekt wird damit der Anspruch des Vereins in Frage gestellt, im Namen der Elternschaft aufzutreten.

Die Erfahrung in Schulentwicklungsprojekten zeigt, dass ein partnerschaftlicher Umgang zwischen Lehrpersonen und Eltern gelingen kann. Neben dem Interesse der Eltern zur Zusammenarbeit braucht es seitens der Lehrerschaft die Bereitschaft, Eltern zur Mitwirkung einzuladen.

Schülerinnen/Schüler und Schulqualität

Die Schule soll ein Modell für Gemeinschaft sein. Das Wort "Schulgemeinschaft" beinhaltet zumindest zwei Dinge: eine gemeinsame Zielrichtung sowie die Bereitschaft zu Dialog und Auseinandersetzung. Gemeinschaft ist die Suche nach Konsens und Verbindlichkeiten, die im Dialog und in der Auseinandersetzung immer wieder neu gefunden werden müssen. Dazu ist es zwingend notwendig, dass die Vorstellungen und Leistungen aller Beteiligten zur Diskussion stehen, sowohl die der Schülerinnen und Schüler als auch die der Lehrpersonen.

Die Schülerinnen und Schüler erleben die Qualität von Unterricht und Schule täglich hautnah. Sie werden in einem verstärkten Masse zur Selbstbeurteilung angeleitet und somit zur Kritikfähigkeit erzogen. Dabei entwickeln sie gefragt oder ungefragt auch Vorstellungen darüber, was an ihrer Schule und ihrem Unterricht gut oder weniger hilfreich ist. Erfahrung und Forschung zeigen, dass Schülerinnen und Schüler bereits in jungen Jahren in der Lage sind, differenzierte und faire Rückmeldungen zu geben, wenn sie ernsthaft und altersgemäss in das Gespräch einbezogen werden.

Grundsätze für die Qualitätssicherung und -entwicklung

Für den Einbezug der Eltern sowie der Kinder und Jugendlichen in die Qualitätssicherung und -entwicklung gelten folgende Grundsätze:

1. Lehrpersonen, Schülerinnen und Schüler sowie Eltern sind Partner im schulischen Bildungsprozess. Jeder Partner hat spezifische Aufgaben.
2. Partnerschaft beginnt mit Information: Schülerinnen und Schüler sowie ihre Erziehungsberechtigten haben ein Recht, frühzeitig und umfänglich über das Schulgeschehen informiert zu werden. Ebenso ist es ihre Pflicht, die Schule über für sie relevante Dinge zu informieren.
3. Alle tragen zur Schaffung von Qualität bei - auch Schülerinnen und Schüler sowie deren Erziehungsberechtigte.
4. Durch 360°-Sichtweise zu gültigem Gesamtbild: Eltern sowie Schülerinnen und Schüler betrachten die Schule aus anderen Perspektiven. Es benötigt geeignete Kanäle, um ihre Sichtweisen zu erfahren.
5. Betroffene zu Beteiligten machen: Bei jeder Gelegenheit wird gefragt, wie Schülerinnen und Schüler sowie Erziehungsberechtigte einbezogen werden können.

6. Die Schule anerkennt den Elternverein und die Schülerorganisation als legitimierte Vertretungen der Eltern- und der Schülerschaft.
7. Nach Auseinandersetzungen liegt es grundsätzlich an der Schule, die Kommunikation wieder aufzunehmen.

Eltern im Qualitätssicherungs- und -entwicklungssystem

Im Qualitätssicherungs- und -entwicklungssystem kommen die Eltern/Erziehungsberechtigten in folgenden Instrumenten vor:

Instrument	Beschreibung des Bezugs zu den Eltern
Kriterienkatalog für persönliche Merkmale und Leistungen für das Team, die Schule und das Bildungswesen	Die Elternarbeit ist als Kriterium mit vier Indikatoren aufgenommen. Sie kann daher im Gespräch nach dem Unterrichtsbesuch oder im Personalgespräch thematisiert werden.
Weiterbildung und Beratung	Zur Arbeit mit Eltern können Weiterbildungskurse angeboten bzw. besucht werden.
Interne Evaluation Externe Evaluation Themenbezogene Evaluation	In allen drei Formen der Evaluation ist vorgesehen, dass je nach Fragestellung die Eltern (und Schülerinnen und Schüler) einbezogen werden. Wenn dies nicht der Fall ist, muss das begründet werden.
Lehrplan	Die Eltern haben bei der Erstellung des Lehrplans mitgearbeitet. Den Eltern ist auf Seite 17 der Rahmenbedingungen eine ganze Seite gewidmet. Dort werden die Grundsätze der partnerschaftlichen Zusammenarbeit beschrieben und mögliche Evaluationsfragen formuliert. Im Kapitel Vernetzung steht: "Der Einbezug elterlicher Erziehungs- und Bildungsvorstellungen in die Erarbeitung von Leitbildern stärkt die Position der Schule. Die Berufswelten und persönlichen Erfahrungen der Erwachsenen sind wertvolle Quellen, die zur Veranschaulichung und Lebensnähe des Unterrichts beitragen."
Schulprojekte	Eltern und Elternvereine haben die Möglichkeit, konkrete Schulprojekte anzuregen.

Die wichtigsten gesetzlichen Pflichten

1. Treuepflicht zum Staat

- **Lehrerdienstgesetz, LGBl. 1981 Nr. 20, Art. 2:**

"Der Lehrer ist verpflichtet, seine Bildungs- und Erziehungsarbeit im Sinn und Geist der Verfassung zu leisten. Er hat die mit seiner dienstlichen Stellung verbundenen Pflichten gewissenhaft zu erfüllen. Er hat ferner auf das Wohl der ihm anvertrauten Schüler bedacht zu sein, in allen dienstlichen Angelegenheiten strenge Unparteilichkeit und Uneigennützigkeit zu beachten sowie den Weisungen der Schulbehörde nachzukommen."

- **Lehrerdienstgesetz, LGBl. 1981 Nr. 20, Art. 3 Abs. 1:**

"Der Lehrer hat sich in und ausser der Schule so zu verhalten, dass die Achtung und das Vertrauen, die für seine Stelle erforderlich sind, gewahrt bleiben."

- **Lehrerdienstgesetz, LGBl. 1981 Nr. 20, Art. 13 Abs. 2:**

"Die definitive Anstellung wird von der Regierung durch eine Urkunde bestätigt. Bei der Überreichung der Urkunde ist der Diensteid abzulegen."

2. Unterricht und Erziehung

- **Schulgesetz, LGBl. 1972 Nr. 7, Art. 93 Abs. 1:**

"Der Lehrer ist zur Erteilung regelmässigen Unterrichtes verpflichtet (Lehrverpflichtung) und hat die vorgeschriebene Unterrichtszeit einzuhalten."

- **Schulgesetz, LGBl. 1972 Nr. 7, Art. 93 Abs. 2:**

"Der Lehrer soll bestrebt sein, den Unterricht mit der erzieherischen Führung der Schüler zu verbinden."

- **Schulgesetz, LGBl. 1972 Nr. 7, Art. 93 Abs. 4:**

"Der Lehrer hat sich auf den Unterricht sorgfältig vorzubereiten, diesen nach dem vorgeschriebenen Lehrplan und nach pädagogischen Grundsätzen gewissenhaft zu erteilen, für die Erreichung der vorgesehenen Lehrziele besorgt zu sein und die Lernerfolge der Schüler zu überwachen."

3. Aufsichtspflicht

- **Schulgesetz, LGBl. 1972 Nr. 7, Art. 94 Abs. 1:**

"Der Lehrer hat die ihm anvertrauten Schüler während der Unterrichtszeit, in den Unterrichtspausen und unmittelbar vor Beginn und nach Beendigung des Unterrichtes sowie auf allen Schulveranstaltungen zu beaufsichtigen."

4. Pflicht zur Zusammenarbeit mit den Eltern

- **Schulgesetz, LGBl. 1972 Nr. 7, Art. 94 Abs.2:**
"Ausserhalb der Unterrichtszeit und des Schulareals wirken Eltern und Lehrer in der Beaufsichtigung der Kinder zusammen."
- **Schulgesetz, LGBl. 1972 Nr. 7, Art. 95:**
"Lehrer und Eltern oder sonstige Erziehungsberechtigte haben in der Bildung und Erziehung der heranwachsenden Jugend zusammenzuwirken. Einer solchen Zusammenarbeit dienen vor allem der Informationsaustausch, die Abhaltung von Elternabenden, Sprechtagen und Schulbesuchstagen."
- **Lehrerdienstgesetz, LGBl. 1981 Nr. 20, Art. 3 Abs. 2:**
"Der Lehrer hat sich ferner um eine gute Zusammenarbeit mit den Eltern zu bemühen."

5. Pflicht zur Weiterbildung

- **Schulgesetz, LGBl. 1972 Nr. 7, Art. 97:**
"Der Schulrat kann die Lehrer zum Besuch von Fortbildungskursen, zur Gründung von Arbeitsgemeinschaften und zur Teilnahme an Lehrerkonferenzen verpflichten. Fallen diese in die Ferienzeit, so sind sie nach Möglichkeit auf Beginn oder Ende der Ferien anzusetzen und rechtzeitig bekanntzugeben."

6. Verschwiegenheitspflicht

- **Lehrerdienstgesetz, LGBl. 1981 Nr. 20, Art. 5:**
"Der Lehrer hat über alle Angelegenheiten, die ihm in Ausübung des Dienstes oder mit Beziehung auf seine dienstliche Stellung bekannt geworden sind und die im Interesse der Schule oder der betroffenen Person Geheimhaltung erfordern, Stillschweigen zu bewahren. Eine Ausnahme hiervon ist nur insoweit gegeben, als eine gesetzliche Auskunftspflicht besteht."

7. Pflicht zur Teamarbeit

- **Lehrerdienstgesetz, LGBl. 1981 Nr. 20, Art. 3 Abs. 2:**
"Der Lehrer ist verpflichtet, mit seinen Berufskollegen zusammenzuarbeiten."

Die Schule

1. Positive Leistungserwartung und intellektuelle Herausforderung

Gute Schulen erwarten gute Leistungen von den Schülerinnen und Schülern: Sie glauben, dass die Lernenden etwas zustande bringen werden, und lassen sie das auch spüren. Diese positiven Leistungserwartungen drücken sich wieder in mehr und besserem Unterricht aus. Fordern und Fördern. Intellektuelle Anforderungen sowie didaktische und individuelle Hilfestellung stehen in einer fruchtbaren Balance.

2. Positives Schulklima mit Engagement für Schülerinnen und Schüler

Leistungserwartungen und klare Regeln allein könnten zu einer recht kalten Schule führen. In guten Schulen sind diese Merkmale, wie viele Untersuchungen zeigen, in ein Schulklima eingebettet, das durch Engagement der Lehrpersonen für die Schülerinnen und Schüler sowie das Gefühl auf Schülerseite, als Person anerkannt und geschätzt zu werden, gekennzeichnet ist. Ein gutes Schulklima drückt sich in einer humanen und vertrauensvollen Kultur des Umgangs zwischen Lehrpersonen sowie Schülerinnen und Schülern aus.

3. Mitsprache und Verantwortungsübernahme durch Schülerinnen und Schüler

Ein konkretes Resultat dieser positiven Erwartungen scheint es auch zu sein, dass in guten Schulen Schülerinnen und Schülern Gelegenheit zur Mitarbeit und Verantwortungsübernahme geboten wird.

4. Transparentes, stimmiges und berechenbares Regelsystem

Gute Schulen zeichnen sich weiters offenbar durch Klarheit und Durchschaubarkeit ihrer Regelsysteme ebenso wie ihres Lehrplans und Unterrichtsaufbaus aus. Dadurch werden die Abläufe berechenbar, wodurch sich eine gewisse Handlungs- und Orientierungssicherheit für alle Beteiligten ergibt und die Unterrichtszeit effektiv im Sinne der schulischen Ziele genutzt werden kann.

Man kann annehmen, dass die Berechenbarkeit im fachlichen Bereich in einem Spannungsverhältnis zur intellektuellen Herausforderung steht: Komplexe, anspruchsvolle Lernziele enthalten einen Unsicherheitsfaktor für Schülerinnen und Schüler, den diese öfter durch Tauschgeschäfte nach dem Muster "einfachere Aufgaben gegen Disziplin" herunterzutransformieren versuchen. Insofern ist es wahrscheinlich für die Erreichung der schulischen Ziele wichtig und gar nicht so einfach, ein abgestimmtes Verhältnis zwischen Berechenbarkeit und intellektueller Herausforderung zu finden.

5. Zusammenarbeit und pädagogischer Konsens im Lehrkörper

Sehr häufig wird berichtet, dass gute Schulen durch eine intensive kollegiale Zusammenarbeit im Lehrkörper gekennzeichnet sind. Eine solche ist Voraussetzung und Ergebnis eines gewissen pädagogischen Konsenses über die grundlegende Zielorientierung der Schule. Es ist günstig für eine Schule, „sich nach innen und nach aussen auf wichtige pädagogische Programmpunkte zu einigen, die sich zu einem charakteristischen Schulprofil verbinden lassen“. Es sollte einen „Grundkonsens, zumindestens einen Minimalkonsens, in wichtigen fachlichen Fragen, bei didaktisch-methodischen Problemen und Fragen der curricularen Gestaltung des Unterrichts geben, möglichst auch in Fragen der Leistungsbeurteilung.“

6. Wenig Fluktuation von Lehrpersonen sowie Schülerinnen und Schülern

Gute Schulen sind in einigen Untersuchungen durch eine gewisse Stabilität im Lehrkörper sowie auch durch eine geringe Fluktuation der Schülerinnen und Schüler zwischen Lerngruppen charakterisiert. Gute Schulen erlauben möglicherweise Gefühle des Heimisch-Seins in einem berechenbaren Regelsystem (vgl. Merkmal 2) und in einem positiven Umgangsklima (vgl. Merkmal 4).

7. Schulinterne Lehrerfortbildung

In der OECD-Studie über Qualität von Schulen wird ebenso wie in einigen amerikanischen Untersuchungen hervorgehoben, dass gute Schulen eine Strategie für die Fortbildung und Weiterentwicklung der Lehrpersonen haben, die auf die Bedürfnisse des Schulprofils abgestimmt ist. Das Bewusstsein einer Schule für diese Bedürfnisse, für ihre Stärken und Schwächen, für ihre Unvollkommenheit und Entwicklungserfordernisse sowie die Bereitschaft, diese offen zu besprechen und gemeinschaftlich an einer Weiterentwicklung zu arbeiten, scheinen gerade Kennzeichen für die Güte einer Schule zu sein.

8. Zielbewusste, kommunikations- und konsensorientierte Schulleitung

Gute Schulen haben offenbar häufig eine engagierte und initiative Schulleitung: Diese nimmt durchaus Führungsaufgaben wahr und stellt dabei pädagogische über organisatorische Interessen. Sie orientiert sich dabei weniger an Anordnung und Hierarchie, sondern stärker an Kommunikation, Konsens, Miteinbeziehung und Delegation von Aufgaben und Verantwortung.

9. Reichhaltiges Schulleben

In einigen Untersuchungen wird auch das reichhaltige - unterrichtliche und ausserunterrichtliche - Schulleben, das vielfältige Erfahrungsmöglichkeiten für Schülerinnen und Schüler bietet, als Charakteristikum guter Schulen genannt.

10. Einbezug der Eltern

Gute Schulen sind weiterhin dadurch gekennzeichnet, dass sie Raum für Engagement von Eltern geben und solches auch stimulieren können. Gute Schulen schotten sich offenbar nicht von ihrem sozialen Umfeld, von ihren Abnehmern ab, sondern verstehen sie als Partner. Sie tun aber auch nicht alles und jedes, was von ihnen gefordert wird, sondern halten eine Balance zwischen Offenheit zum Gemeinwesen und Konzentration auf die eigenen Anliegen.

11. Unterstützung durch die Schulbehörde

Auch die Unterstützung durch die jeweils vorgesetzte Schulbehörde wird in der OECD-Studie als eine wesentliche Bedingung für die Qualität von Schulen genannt. Während bisher in Liechtenstein eine einheitliche und gleichartige Betreuung der Schulen im ganzen Land durch ihre vorgesetzten Behörden angenommen wurde, könnten sich im Zuge einer Schulautonomisierung auch unterschiedliche Vorgehensweisen und Strategien der lokalen Schulaufsicht und -verwaltung ergeben. In diesem Sinne wird sich auch die Frage für die lokalen Schulbehörden stellen, in welche Richtung und mit welchen Massnahmen sie zu einer Qualitätsentwicklung der Schulen, für die sie zuständig sind, beitragen wollen und wie erfolgreich sie dabei sind.

Adaptierte Version eines Vortrages von Dr. Herbert Altrichter

Das Team

1. Identität und Ziele

- 1.1 Unsere Schule hat eine einigermaßen klare Identität. Die Lehrpersonen können sich mit ihr identifizieren.
- 1.2 Die pädagogischen Ziele sind klar, von allen akzeptiert und realisierbar.
- 1.3 Auch bei unterschiedlichen Zielen finden wir gemeinsame Lösungen.
- 1.4 Bei uns haben die Ziele des Teams Vorrang vor den individuellen Zielen. Die individuellen Bedürfnisse gehen aber trotzdem nicht unter.

2. Kommunikation und Interaktion

- 2.1 Wir sind offen zueinander. Ideen und Vorschläge finden eine faire Beachtung.
- 2.2 Wir hören einander richtig zu. Wir sind an anderen Ideen ehrlich interessiert.
- 2.3 Wir anerkennen und fördern uns gegenseitig. Neue Ideen werden von den anderen Lehrpersonen positiv mitgetragen.
- 2.4 Konflikte tragen wir offen aus. Sach- und Beziehungsebene werden getrennt.
- 2.5 Wir klären Meinungsverschiedenheiten zur Zufriedenheit der Betroffenen.
- 2.6 Die interne Kommunikation von oben nach unten und von unten nach oben sowie die gegenseitige Information funktionieren effektiv.

3. Entscheidungsfindung und Umsetzung

- 3.1 Wir analysieren Situationen, indem wir sie von allen Seiten betrachten und unvoreingenommen Pro und Contra sammeln.
- 3.2 Die Macht ist so verteilt, dass alle Betroffenen an Entscheidungen und Problemlösungen angemessen beteiligt sind.
- 3.3 Wir setzen getroffene Entscheidungen konsequent um und überprüfen ihre Einhaltung.
- 3.4 Wir trennen Wesentliches von Unwesentlichem.
- 3.5 Bei uns gibt es eine starke Bereitschaft zu Veränderungen und Neuerungen. Dabei werden Differenzen nicht gescheut.

4. Pädagogischer Austausch

- 4.1 Wir tauschen regelmässig Ideen und Lehrmaterial für den Unterricht aus.
- 4.2 Gegenseitige Unterrichtsbesuche sind bei uns selbstverständlich.
- 4.3 In den Teamsitzungen nehmen pädagogische Themen viel Platz ein.
- 4.4 Wir getrauen uns, einander von eigenen Fehlschlägen zu berichten.
- 4.5 Das Potential der Lehrpersonen wird so genutzt, dass die Erwartungen an die Einzelnen, die individuellen Bedürfnisse und die Interessen der Schule berücksichtigt werden.
- 4.6 Schulinterne Fortbildung wird bei uns geschätzt, denn sie erlaubt es uns, neue Ideen für den Unterricht und die Schule zu entwickeln, umzusetzen und zu evaluieren.

5. Aussenbeziehungen

- 5.1 Wir stehen nach aussen verlässlich zu getroffenen Entscheidungen.
- 5.2 Wir legen grossen Wert auf die Zusammenarbeit mit den Eltern - individuell, auf Klassenebene und mit der organisierten Elternschaft.
- 5.3 Rückmeldungen von aussen zeigen uns, dass wir unsere Aufgaben gut erfüllen.
- 5.4 Kritik von aussen prüfen wir ernsthaft. Wir sind flexibel genug, um auf Veränderungen im Umfeld sachgemäss zu reagieren.

Umgang mit externen Anregungen, Forderungen und Anstößen

Problemstellung

Drogenprophylaxe, Gleichstellung von Mann und Frau, "bewegte Schule", neue Medien und Kommunikationstechnologien, Europäisches Jahr des Alters, Dritte Welt, Ökologie, Förderung Hochbegabter, neue Unterrichtsformen, Gewalt an Schulen und im Alltag, 300 Jahre Liechtensteiner Unterland, Sporttage, Aufsatz- und Zeichenwettbewerbe, Bürdeletag der Funkenzunft,

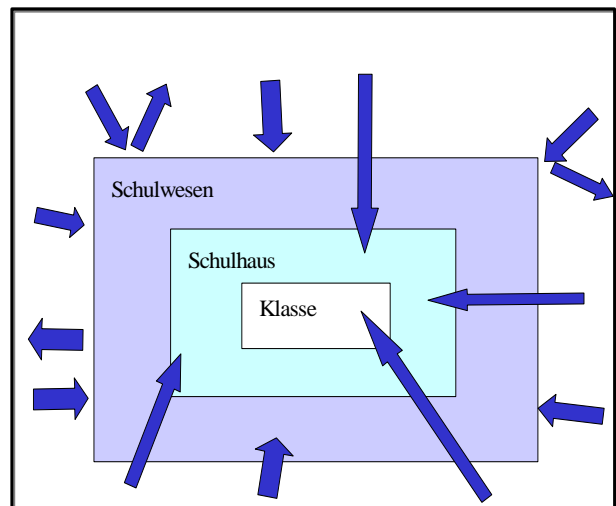
Diese kleine Auswahl zeigt, wie in einem unablässigen Strom laufend neue Ideen, Anliegen und Problemstellungen auf die Schulen und das Schulwesen zufließen. Sehr oft heisst es: "Die Schule müsste doch ...!" Einige Anstöße von aussen gelangen bis ins Schulzimmer, andere prallen an der Aussenwand des Schulwesens ab.

Die Ansprüche an die Schule gehen von unterschiedlichen Initianten aus:

- Kommissionen, verwaltungsinterne und/oder Europa-initiierte ("Europäisches Jahr der")
- Lehrpersonen, Lehrervereine
- Eltern, Elternvereine
- Vereine, politische Gruppierungen
- Behörden, Amtsstellen
- Firmen

Vor allem für die Primarschulen führt der Einfluss der Gemeinde oder des Gemeindegemeinderates zu besonders heiklen Situationen. Und die Ansprüche zielen darauf ab, auf verschiedenen Ebenen Aktivitäten auszulösen, auf einer oder mehreren Ebenen gleichzeitig:

- Schulwesen, Behörde
- Schulhaus
- Unterricht im Klassenzimmer



Angesprochen werden die einzelnen Lehrpersonen direkt, die Schulen über die Schulleitungen, das Schulamt auf verschiedenen Ebenen der Hierarchie und - für unser Land typisch - auch Mitglieder der Regierung. Geübte "Initianten" werden gleich auf mehreren Ebenen aktiv.

Die an die Schule herangetragenen Anliegen sind von sehr unterschiedlicher Natur und haben einen mehr oder weniger grossen Bezug zu den eigentlichen Aufgaben der Schule. Oft sind sie widersprüchlich oder werden in der Gesellschaft kontrovers diskutiert. Offensichtlich wird der Schule eine gewisse Rolle in der Durchsetzung von Interessen und Anliegen zugeschrieben. In manchen Fällen könnte die Schule tatsächlich ein sinnvoller Ort sein, um sie zu thematisieren oder mit konkreten Aktivitäten voranzutreiben.

Andererseits haben das Schulwesen und die Schulen selbst einen Bildungsauftrag, der im Gesetz und im Lehrplan umschrieben ist und der nicht beliebig verändert werden kann. Lehrpersonen stöhnen unter immer wieder neuen Anforderungen und beklagen sich darüber, dass sie

vor lauter neuen Themen zu wenig Zeit für die Kernaufgaben ihres Berufes hätten. Ein mehr oder weniger diffuses Gefühl der Überforderung und Beliebigkeit oder mangelnder Koordination entsteht. Lehrpersonen fühlen sich in der undankbaren Aufgabe der Sanierer von Defiziten und Problemen, welche die Gesellschaft laufend zu produzieren scheint.

Und schliesslich stellt sich vor allem für die Schulen im Zusammenhang mit dem Schulamt (und dem Gemeindegemeinderat) die Frage, was "intern" und was "extern" ist. In diesem Papier wird das gesamte Schulwesen als eine Einheit gesehen, ein "Anstoss" des Schulamtes wird als intern betrachtet.

In einer dynamischen Gesellschaft mit vielfältigen Problemen und Herausforderungen entstehen laufend neue Ideen, Interessen und Erwartungen. Welche Ansprüche an die Schule werden aufgenommen und welche werden abgewiesen? Nach welchen Kriterien wird entschieden? Wer bereitet die Entscheidungen vor und wer trifft sie?

Im dritten Kapitel dieses Papiers geht es darum festzulegen, wie das Schulamt mit dieser Problematik umgeht. Im vierten Kapitel gibt es konkrete Hinweise für die Schulen.

Zielsetzungen und Grundsätze

Im Umgang mit von aussen herangetragenem Ansprüchen gilt die folgende Zielsetzung:

Anstösse von aussen werden in die Gesamtentwicklung des Schulwesens, der Schulen und des Unterrichts aufgenommen.

Im Umgang mit solchen Anstössen gelten die folgenden Grundsätze:

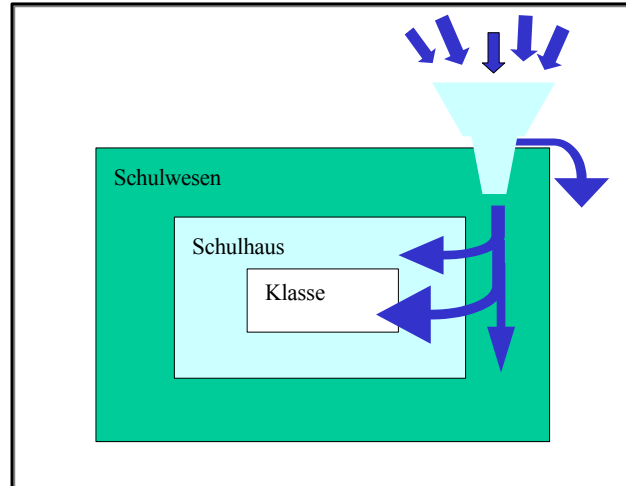
- Das Schulwesen ist innovationsfreundlich und offen für Anstösse von aussen. Vor allem ist es an einer guten örtlichen Einbindung interessiert.
- Anstösse werden bewusst wahrgenommen und - wenn akzeptiert- gezielt weiterverfolgt. Es ist zu definieren, auf welcher Ebene sie zu lokalisieren sind.
- Der Kernauftrag der Schule hat Vorrang. Der Lehrplan ist die Richtschnur für die Beurteilung von Ansprüchen.
- Die Teilautonomie der Schulen wird beachtet. Anstösse müssen in der Jahresplanung Platz finden und von dem Personenkreis akzeptiert werden, der sie in der Praxis umsetzen muss.
- Das Schulamt bietet den Schulen eine adäquate Unterstützung bei der Umsetzung an.
- Das Schulamt hat für den Umgang mit Anstössen von aussen eine transparente Vorgehensweise.

Struktur und Vorgehensweise auf der Ebene des Schulamtes

Struktur

Die Amtsleitung ist das Entscheidungsgremium und wirkt als Trichter mit Filterwirkung. Sie kann Mitarbeitende des Schulamtes (PA, Inspektorate) und die Schulleiterkonferenzen beratend beiziehen. Je nach Reichweite der Entscheidung und finanziellen Implikationen ist die Regierung einzubeziehen.

Auf diese Anstösse von aussen kann folgendermassen reagiert werden. Grundsätzlich gibt es drei Arten von Entscheidungen:



- a) **Aufnahme und Bearbeitung** Das Schulamt nimmt den Anstoss auf und wird selbst aktiv z.B. durch die Bildung eines Projektes oder einer Kommission. Es definiert die entsprechenden Ressourcen. Die Schulen erhalten entsprechende Aufträge.
- b) **Aufnahme und Weiterleitung** Der Anstoss wird an die Schulen bzw. die Lehrpersonen weitergeleitet. Es steht den Schulen und den einzelnen Lehrpersonen frei, die Idee aufzunehmen und z.B. im Rahmen der Jahresplanung umzusetzen.
- c) **Absage** Der Anstoss wird abgelehnt. Dem Initianten werden die Gründe für die negative Entscheidung mitgeteilt.

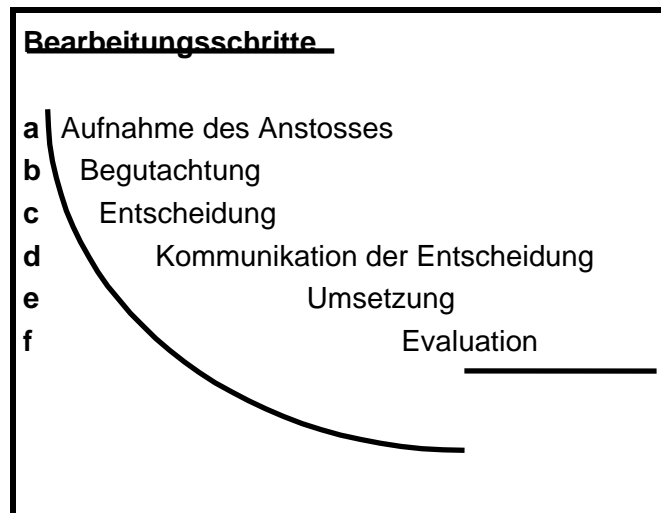
Beurteilungskriterien

Alle Anstösse werden auf folgende Kriterien oder Fragen hin beurteilt:

- Bezug zum Lehrplan und Auftrag der Schule** Auf welche Richtziele oder übergeordneten Ziele bezieht sich der Anstoss?
- Effektivität** Welche Auswirkung hat der Anstoss auf das Problem? Wie gross ist die zu erwartende Verbesserung der bestehenden Situation?
- Effizienz** In welchem Verhältnis stehen Aufwand (Zeit, Geld) und Ergebnis/Ertrag?
- Machbarkeit** Über welche der benötigten Ressourcen verfügt das Schulwesen? Welche müssen bereitgestellt und eventuell extern besorgt werden? Wie passt der Anstoss in die Jahresplanung? Wie realistisch ist der Zeitplan?

Ablauf

Ein Anstoss von aussen wird in einer systematischen Abfolge von Schritten bearbeitet.



a) Aufnahme des Anstosses

Sinnvoll erscheinende Anregungen und Anstösse von aussen werden der Amtsleitung gemeldet. Sie bezeichnet eine Person, die für die Begutachtung verantwortlich zeichnet. In der Regel ist es der/die Mitarbeiter/in, in dessen/deren Arbeitsgebiet der Anstoss fällt. Falls die Amtsleitung zu diesem Zeitpunkt bereits Präferenzen hat, teilt sie diese dem Verantwortlichen mit.

b) Begutachtung

Der/die Verantwortliche erstellt einen Bericht, welcher der Amtsleitung als Grundlage dient, um zu entscheiden, wie weiter vorgegangen werden soll. Es handelt sich nicht um ein detailliertes Konzept oder gar eine Projektbeschreibung.

Der Bericht enthält mindestens folgende Punkte:

- genaue Problemstellung (Analyse des Ist-Zustandes)
- erwartete Auswirkungen des Anstosses auf das Problem
- mögliche Vorgehensweise(n)
- notwendige Ressourcen (grobe Schätzungen)
- Beurteilung des Anstosses auf Grund der Beurteilungskriterien
- Empfehlung

Bei der Erstellung des Berichtes kann es sinnvoll sein, mit den "Absendern" zusammenzuarbeiten. Dabei ist zu vermeiden, dass unrealistische Erwartungen geweckt werden.

c) Entscheidung

Auf der Basis des Berichtes entscheidet die Amtsleitung über das weitere Vorgehen. Sie berücksichtigt dabei die schon laufenden Arbeiten an den Schulen und besonders den zusätzlichen Aufwand.

Im Falle einer **Bearbeitung** durch das Schulamt definiert die Amtsleitung folgende Eckpunkte:

Projektziel Was soll mit dem Projekt oder der Mitarbeit in dem Projekt erreicht werden?

Ablaufdatum Wann muss das Projekt spätestens abgeschlossen sein?

Projektverantwortliche Person: Wer übernimmt im Schulamt die Federführung?

Ressourcen Welche personellen und finanziellen Ressourcen stehen zur Verfügung? Sie gibt dem Projektverantwortlichen den Auftrag, ein Detailkonzept (und in den meisten Fällen einen Regierungsantrag) auszuarbeiten. Erst danach kommt es zu einer endgültigen Entscheidung über die Umsetzung des Anstosses.

Das Detailkonzept hat mindestens folgende Inhalte:

- Hintergrund des Projektes und Problemstellung
- Projektziele und erwartete Ergebnisse
- Beschreibung des Projektablaufes in Phasen (inkl. Zeitplan)
- Projektorganisation
- Ressourcen: finanzielle und personelle, interne und externe
- Evaluation und Evaluationskriterien
- Umsetzungsplan

Im Falle einer **Weitergabe** an die Schulen definiert die Amtsleitung:

- die Art und den Umfang der Unterstützung und Ressourcen, mit denen die Schulen bei der Umsetzung rechnen können,
- eine Kontaktperson im Schulamt.

d) Kommunikation der Entscheidung

In jedem Falle werden die Initianten über die Entscheidung informiert. Wie das am besten geschieht, hängt weitgehend von der Natur des Anstosses und von der Entscheidung selbst ab.

Bearbeitung

Die verantwortliche Person im Schulamt, die Initianten und eventuell interessierte Kreise werden informiert, sobald die Amtsleitung grünes Licht gegeben hat. In der Regel werden sie eingeladen, am Detailkonzept mitzuarbeiten.

Nach der Entscheidung der Amtsleitung bzw. nach dem Regierungsentscheid werden die Mitarbeitenden des Schulamtes und die Schulen bzw. Lehrpersonen über verschiedene Kanäle informiert:

- schriftliche Unterlagen
- Schulleiterkonferenz
- Schulnetz
- Schule heute

Weitergabe

Die Mitarbeitenden des Schulamtes und die Schulen bzw.

an die Schulen

Lehrpersonen werden über verschiedene Kanäle informiert:

- Schulleiterkonferenz
- Zusendung der Unterlagen
- Schule heute
- Schulnetz
- ev. Besuch durch die Initianten

Absage

Ausschliesslich die Initianten und direkt involvierten Personen werden schriftlich oder mündlich informiert, wobei die Ablehnung zureichend begründet wird.

e) Umsetzung

Anstösse von aussen, welche ausschliesslich den Unterricht betreffen, werden von den Lehrpersonen im Rahmen ihrer persönlichen Unterrichtsplanung und -gestaltung umgesetzt.

Anstösse und Projekte, welche die Schule oder Teile einer Schule betreffen, werden im Rahmen der Jahresplanung in den Schulalltag integriert. Falls ein grosser zusätzlicher Zeitaufwand entsteht oder vor Ort eine Koordinationsperson (bzw. Kompetenzträger) notwendig ist, wird in der Regel auf das Entlastungskontingent der Schule zurückgegriffen. Nur in besonders begründeten Ausnahmefällen gewährt das Schulamt zusätzliche Entlastungen.

f) Evaluation

Die Umsetzung von solchen Anstössen von aussen und ihre Auswirkungen sollen grundsätzlich evaluiert werden. Inhalt und Art der Evaluation hängen vom Projekt, bzw. von der konkreten Aktivität ab. Im Falle von Projekten ist sie im detaillierten Projektkonzept festgelegt.

Bei routinemässigen Bagatellfällen, bei denen nur eine Ablehnung oder Weitergabe an die Schulen bzw. Lehrpersonen in Frage kommen, kann ein Mitglied der Amtsleitung die Entscheidung selbst fällen und kommunizieren. In der Regel wird auch auf eine Evaluation verzichtet.

Anstösse auf der Schulebene

In diesem Kapitel werden nur die Anregungen und Initiativen angesprochen, welche nicht über das Schulamt, sondern von den "Initianten" direkt an die Schulen und die einzelnen Lehrpersonen gerichtet werden.

Die Zielsetzung für den Umgang mit solchen Anstössen bleibt gleich, ebenso dem Sinn nach die Grundsätze. Die Schulleitung oder die erweiterte Schulleitung (Steuergruppe) übernehmen die Aufgabe des filtrierenden Trichters. Manchmal kann es sinnvoll sein, die Schulleiterkonferenz als Austausch- und Koordinationsgremium zu nutzen.

Die Beurteilungskriterien können entsprechend dem Schulprofil oder dem Leitbild erweitert werden. Dabei können einerseits bewusst Schwerpunkte gesetzt werden, oder andererseits sollte auf eine gewisse Balance geachtet werden.

Der Ablauf im Umgang mit Anregungen und Forderungen von aussen wird am besten in der Geschäftsordnung der Schule festgehalten. Er kann sich an den für das Schulamt dargestellten Ablauf anlehnen, wird aber in der Regel einfacher sein und mit weniger Papier auskommen.

Formulare

Unterrichtsbesuch und weitere Grundlagen für das Personalgespräch

Name	
Schule / Klasse	
Datum / Zeit	
Name des Inspektors / der Inspektorin	

Unterrichtsablauf	Bemerkungen

Unterrichtsablauf	Bemerkungen

1. Fachliche Kompetenz

Aktuelles, fachliches Wissen

- Der Unterricht berücksichtigt neue Erkenntnisse.
- Das vermittelte Wissen ist richtig.
- Die Lehrperson ist über das aktuelle Tagesgeschehen informiert.
- Die Lehrperson gibt zu, wenn sie etwas nicht weiss.

Interdisziplinäres Denken

- Die Lehrperson stellt Bezüge zu anderen Fach- und Lernbereichen her.

Fertigkeiten und Handlungswissen

- Die Lehrperson beherrscht die Fertigkeiten, die sie unterrichtet.
- Die Lehrperson stellt Bezüge zum praktischen Alltag her.

2. Didaktisch-methodische Kompetenz

Unterrichtsplanung

- Die Lehrperson hält sich an den Lehrplan und die vorgeschriebenen Lehrmittel.
- Eine länger- und mittelfristige Planung ist vorhanden.
- Die Unterrichtseinheiten sind nach klaren Zielvorgaben (didaktisch-methodisch, inhaltlich, personal, sozial) strukturiert.
- Die Lehrperson kann die Planung und die dahinter stehenden didaktischen Konzepte begründen.

Lehrplan und Lernziele

- Die Lehrperson kann aus den Grobzielen des Lehrplans Feinziele und entsprechende Inhalte ableiten.
- Alle Schüler und Schülerinnen verstehen ihre Lernziele.
- Die Lernziele werden den Schülern und Schülerinnen am Anfang einer Lerneinheit mitgeteilt.

Sprachliche Vermittlung

- Die Lehrperson ist in der Lage, mit den Schülern und Schülerinnen verständlich zu kommunizieren.
- Die Lehrperson ist in der Lage, die entsprechenden Sachverhalte verständlich zu erklären.
- Eine lebendige Kommunikation (Rhetorik, Mimik, Gestik) fördert die Verständlichkeit.

Schülerbeurteilung

- Die Prüfungen und Lernkontrollen richten sich nach den Lernzielen des Lehrplans.
- Die Schüler und Schülerinnen erfahren die Kriterien für die Beurteilung im Voraus, und sie verstehen, worauf es ankommt.
- Das Niveau der Klasse entspricht dem allgemeinen Niveau der Stufe.
- Die Mehrzahl der Schüler und Schülerinnen erreicht die vorgegebenen Lernziele.
- Die Lehrperson setzt formative, summative und prognostische Bewertungsformen differenziert ein.
- Lernkontrollen werden regelmässig durchgeführt, gegebenenfalls auch individuell.
- Die Unterrichtsevaluation hat Rückwirkungen auf die weitere Planung des Unterrichts.
- Die Schüler und Schülerinnen werden zur Selbstbeurteilung angeleitet.

Schüleraktivitäten

- Die Lehrperson plant den Unterricht so, dass Initiativen und Freiräume der Schüler und Schülerinnen möglich sind.
- Die Lehrperson legt Wert auf planvolle Arbeitsorganisation der Schüler und Schülerinnen, auf präzise Aussagen und gute Darstellung.
- Die Schüler und Schülerinnen haben Gelegenheit, sich in einem vorgegebenen Rahmen selbstständig Aufgaben zu stellen und Lösungen herbeizuführen.
- Der Unterricht ist so organisiert, dass alle Schüler und Schülerinnen mit der jeweiligen Aufgabe fertig werden können.
- Die Arbeitszeit für schwächere Schüler und Schülerinnen wird nicht (regelmässig) über die Hausaufgaben ausgedehnt.
- Die Schüler und Schülerinnen werden in die Auswahl von Themen und Vorgehensweisen einbezogen.

Umgang mit Störungen

- Die Lehrperson erkennt in der Selbstreflexion, welche Störungen aus der Unterrichtsplanung und dem Unterrichtsgeschehen resultieren.
- Die Lehrperson arbeitet mit den Schülern und Schülerinnen Störungen auf.
- Die Lehrperson ist in der Lage, bei Konflikten die eigene Rolle zu reflektieren.
- Die Lehrperson erkennt Störungen, die aus dem Unterrichtsgeschehen entstehen.

<p>Lernförderndes Klima</p> <ul style="list-style-type: none">○ Die Lehrperson zeigt allen Schülern und Schülerinnen gegenüber eine positive Wertschätzung.○ Die Lehrperson ermutigt die Schüler und Schülerinnen bei ihren Aktivitäten und fördert ihre Stärken.○ Die Schüler und Schülerinnen können ihre Kreativität einbringen und entwickeln.○ Die Lehrperson nimmt die Individualität, die Aktivitäten und Ideen der Schüler und Schülerinnen ernst und nützt sie für den Unterricht.○ Das Umfeld ist so gestaltet, dass ein konzentriertes Arbeiten möglich ist. <p>Lehr- und Lernformen</p> <ul style="list-style-type: none">○ Die Lehrperson setzt die verschiedenen schüler- und lehrerzentrierten Unterrichtsformen zweckmässig ein.○ Die Lehrperson kann den Einsatz der Unterrichtsformen begründen.○ Die Unterrichtsformen berücksichtigen die unterschiedlichen Lernweisen der Schüler und Schülerinnen.○ In der Klasse wird vorgetragen, erkundet, geübt, angewendet, wiederholt, vertieft. <p>Lehrmittel, Medien</p> <ul style="list-style-type: none">○ Die Lehrmittel und Unterrichtsmaterialien werden in Bezug auf die zu erreichenden Lernziele ausgewählt.○ Der Einsatz der Medien unterstützt den Lernprozess durch Veranschaulichung und trägt zum Erreichen der Lernziele bei. <p>Flexibilität in der Durchführung</p> <ul style="list-style-type: none">○ Die Lehrperson kann die Lektion anpassen, wenn die Klasse von den eigenen Erwartungen abweicht.○ Die Lehrperson reagiert situationsgerecht und kann ihre Handlung begründen.	
---	--

3. Soziale Kompetenzen im Unterricht	
<p>Führung</p> <ul style="list-style-type: none">○ Die Lehrperson gibt klare Aufträge und kontrolliert ihre Ausführung.○ Die Lehrperson nimmt die Schüler und Schülerinnen in ihrer Persönlichkeit ernst und behandelt alle gerecht.○ Die Lehrperson achtet konsequent auf die Einhaltung von Abmachungen und Regeln.○ Die Lehrperson schafft ein Klima des Respekts, der Rücksichtnahme und der Zusammengehörigkeit.	

Kommunikation, Interaktion

- Die Lehrperson zeigt in der Kommunikation mit den Schülern und Schülerinnen ihre Vorbildfunktion.
- Die Anweisungen der Lehrperson sind im Ausdruck klar und werden in einer schülergerechten Sprache erteilt.
- Die Lehrperson hört aufmerksam zu, lässt die Schüler und Schülerinnen ausreden und gibt offen Feedback.

Motivation

- Die Lehrperson traut den Schülern und Schülerinnen viel zu und ermutigt sie, sich hohe Leistungs- und Verhaltensziele zu setzen.
- Die Lehrperson ist in der Lage, den Schülern und Schülerinnen die Relevanz des Unterrichtsthemas einschichtig zu machen.
- Die Lehrperson ist in der Lage, das Unterrichtsthema mit der Lebenswelt der Schüler und Schülerinnen zu verknüpfen.
- Die Lehrperson verstärkt gute Ansätze der Schüler und Schülerinnen und freut sich an ihren Fortschritten.
- Die Lehrperson nimmt Ideen der Schüler und Schülerinnen auf und entwickelt sie weiter.

Engagement

- Die Lehrperson zeigt Interesse und Begeisterung für das Unterrichtsthema.
- Die Lehrperson engagiert sich für die Belange der Schüler und Schülerinnen und zeigt Anteilnahme an ihren persönlichen Problemen.

Koedukation

- Die Lehrperson behandelt Mädchen und Buben grundsätzlich gleich.
- Die Lehrperson verwendet eine beide Geschlechter einschliessende Sprache.
- Die Lehrperson wählt Unterrichtsthemen aus, die sowohl die Interessen von Mädchen als auch diejenigen von Buben berücksichtigen.
- Bei der Berufswahlvorbereitung durchbricht die Lehrperson die Koppelung der Berufe an die Geschlechterrollen und zeigt mögliche Alternativen auf.

Konflikte

- Die Lehrperson ist in der Lage, Konflikte zwischen Schülern und Schülerinnen wahrzunehmen und sie bei Bedarf rechtzeitig und offen anzusprechen.
- Die Lehrperson ist sich ihrer Rolle in Konflikten als Schiedsrichterin, Vermittlerin, Zuschauerin oder Beteiligten bewusst.
- Die Lehrperson strebt grundsätzlich nach Lösungen, die demokratischen Regeln entsprechen.

4. Selbstkompetenz im Unterricht

<p>Rollen</p> <ul style="list-style-type: none">○ Die Lehrperson begegnet dem Schüler und der Schülerin alters- und situationsgerecht und ist um ein gutes Einvernehmen mit Kolleginnen und Kollegen, Erziehungsberechtigten und Behörden bemüht.○ Die Lehrperson nimmt die verschiedenen Rollen - lehren, beurteilen, beraten, motivieren, erziehen - wahr und handelt entsprechend.○ Die Lehrperson ist unparteiisch und handelt uneigennützig. <p>Problemlösefähigkeit</p> <ul style="list-style-type: none">○ Die Lehrperson nimmt Probleme als Herausforderungen an.○ Die Lehrperson weiss um Möglichkeiten, Unterstützung von aussen beizuziehen, und fordert diese rechtzeitig an. <p>Kritikfähigkeit</p> <ul style="list-style-type: none">○ Die Lehrperson ist offen für Kritik und kann die eigene Position verständlich darstellen.○ Die Lehrperson ist bereit, auf Verbesserungsvorschläge einzugehen und sie gegebenenfalls umzusetzen. <p>Freiräume und Kompetenzen</p> <ul style="list-style-type: none">○ Die Lehrperson erkennt die gebotenen Freiräume in der Gestaltung des Unterrichts und der Beziehung zu den Schülern und Schülerinnen und nimmt sie verantwortlich wahr.○ Die Lehrperson bringt persönliche Fähigkeiten und Stärken in den Unterricht ein.	
---	--

5. Persönliche Merkmale der Lehrperson

Selbstreflexion

- Die Lehrperson kann die eigenen Stärken, Schwächen und Potentiale benennen.
- Die Lehrperson ist in der Lage, die Ursachen für Misserfolge zu erkennen.
- Die Lehrperson ist bereit, erkannte Entwicklungsmöglichkeiten umzusetzen.
- Die Lehrperson kennt ihre zeitliche Belastung und kann damit umgehen.
- Die Lehrperson kann andere belastende Faktoren wahrnehmen und realistisch einschätzen.

Umgang mit Problemen und Kritik

- Die Lehrperson betrachtet Probleme und Kritik als Herausforderungen.
- Die Lehrperson ist in der Lage, Probleme zu erkennen, und sucht nach adäquaten Lösungen.
- Die Lehrperson ist bereit, auf Verbesserungsvorschläge einzugehen und sie gegebenenfalls umzusetzen.
- Die Lehrperson weiss um Möglichkeiten, Unterstützung von aussen beizuziehen, und ist bereit, diese rechtzeitig anzufordern.

Weiterbildung und Innovation

- Die Lehrperson bildet sich regelmässig und in einem angemessenen Umfang fort.
- Die Weiterbildung ist vielseitig und umfasst fachliche, methodisch-didaktische und persönlichkeitsbildende Themen.
- Die Lehrperson setzt die in der Weiterbildung erworbenen Kenntnisse und Fertigkeiten im Schulalltag um.
- Die Lehrperson steht Neuerungen aufgeschlossen gegenüber und hat in den letzten Jahren ihren Unterricht stetig den sich laufend verändernden Anforderungen entsprechend weiter entwickelt.
- Die Lehrperson erkennt die gebotenen Freiräume und nimmt sie verantwortlich wahr.
- Die Lehrperson bringt ihre persönlichen Fähigkeiten und Erfahrungen in den Unterricht und in das Team ein.

6. Engagement der Lehrperson für das Team und die Schule

Schulentwicklung und Identifikation mit der Schule

- Die Lehrperson identifiziert sich mit der Schule und vertritt ihre Interessen in der Öffentlichkeit.
- Die Lehrperson zeigt Verantwortung für den Schulbetrieb. Sie übernimmt Ämter und Aufgaben für die Schule.
- Die Lehrperson engagiert sich für gemeinsame schulische Anlässe und ist bereit, entsprechende Aufgaben zu übernehmen.
- Die Lehrperson beteiligt sich aktiv an der Schulentwicklung und an der schulinternen Weiterbildung.

Rechtliche Grundlagen und Leitbild

- Die Lehrperson hält sich an Gesetze, Verordnungen und Weisungen, die das Schulwesen betreffen.
- Die Lehrperson hält sich an das von der Schule festgelegte Leitbild.
- Die Lehrperson setzt die Schwerpunkte des Leitbildes und der Jahresplanung in der Klasse um.
- Die Lehrperson kennt die jeweilige Schulorganisation (Schulleitung, Lehrerkonferenz, Teamsitzung).

Teamfähigkeit und Zusammenarbeit

- Die Lehrperson ist bereit, konkrete Aufgaben für das Team zu übernehmen.
- Der Arbeitsstil der Lehrperson im Team ist: zielorientiert vs. prozessorientiert, konfrontierend vs. kompromissbereit, verändernd vs. bewahrend.
- Die Lehrperson tauscht Erfahrungen, Ideen und Material im Team aus. Im Sinne eines echten Austausches ist sie bereit, sowohl zu geben als auch zu nehmen.
- Die Lehrperson arbeitet innerhalb des Schulhauses eng mit den Lehrpersonen des Ergänzungsunterrichtes und des Bereiches Deutsch als Zweitsprache zusammen.
- Die Lehrperson unterstützt Kolleginnen und Kollegen, die Hilfe benötigen.

7. Eltern- und Aussenkontakte

Elternarbeit

- Die Erziehungsberechtigten sind über das Geschehen in der Klasse und das Verhalten ihrer Kinder ausreichend informiert.
- Wenn die Lehrperson eine Klasse übernimmt, findet in den ersten sechs Wochen des Schuljahres ein Elternabend statt.
- Die Lehrperson macht regelmässig Angebote für Elternkontakte.
- Bei Problemen nimmt die Lehrperson frühzeitig von sich aus mit den Eltern Kontakt auf.

Kontakt zu Schulen und spezialisierten Diensten

- Die Lehrperson sucht Kontakt zu den Lehrpersonen der abgebenden oder abnehmenden Schulen, um den Schülern und Schülerinnen den Übergang von einer Schulstufe zur nächsten zu erleichtern.
- Die Lehrperson nimmt Unterstützung durch spezialisierte Dienste (z. B. Schulpsychologischer Dienst) zum Wohle der Schüler und Schülerinnen rechtzeitig und in einem sinnvollen Mass in Anspruch.

Kontakt zu Gewerbe, Industrie und Dienstleistungssektor

- Die Lehrperson nimmt die für den Übertritt in die berufliche Ausbildung erforderlichen Kontakte wahr.
- Die Lehrperson ist über Veränderungen im Berufsbildungswesen informiert.

8. Engagement für das liechtensteinische Bildungswesen

Einbindung in das Bildungswesen

- Die Lehrperson ist bereit, in Kommissionen und Arbeitsgruppen mitzuarbeiten.
- Die Lehrperson setzt sich mit pädagogischen Neuerungen auseinander und ist über die Gesamtentwicklung des liechtensteinischen Bildungswesens informiert.
- Die Lehrperson stellt sich für die Aus- und Weiterbildung von Lehrerinnen und Lehrern zur Verfügung.
- Die Lehrperson kennt die laufenden Projekte der betreffenden Schulart und Schulstufe.
- Die Lehrperson macht konstruktive Vorschläge zur Verbesserung des Bildungswesens.

Kontakt zu Schulbehörden

- Die Lehrperson ist um ein offenes, partnerschaftliches Verhältnis mit dem zuständigen Inspektorat bemüht.

Eindruck der Lehrperson zu den erteilten Unterrichtslektionen

Verschiedenes

Gesamteindruck

Kenntnisnahme:

Datum _____ Unterschrift
der Lehrperson _____

Vorbereitung des Unterrichtsbesuches und des Personalgesprächs

Name	
Schule / Klasse	
Datum	

1. Unterricht

a) Grobzielangabe / Feinziele	Bemerkungen

b) Übergeordnete Ziele / Vernetzung	Bemerkungen


2. Reflexion

Reflexionsart	Themenschwerpunkte der Reflexion
Selbstreflexion <input type="checkbox"/>	
Gruppenreflexion <input type="checkbox"/>	
Partnerreflexion <input type="checkbox"/>	

3. Vorschläge von Zielvereinbarungen für das Personalgespräch / Massnahmen

Zielvereinbarungen / Massnahmen	
a)	
b)	

4. Bereitgestellte Dokumentationen

	Dokumentationen
	Darstellung der Zielerreichung gemäss letztem Gespräch
	Planungsunterlagen für den Unterricht
	Unterrichtsmaterialien
	Beispiele von besonderen Projekten
	Arbeiten von Schülerinnen und Schülern
	Testatheft
	Dokumente aus der Elternarbeit

5. Ausgewählte Kriterien für die Unterrichtsbeobachtung

(Wünsche der Lehrperson)

Zielsetzungs- und Beurteilungsbogen

Name und Vorname der Lehrperson:	_____
Schule:	_____
Bereich:	_____
zusätzliche Funktionen:	_____

Name des Inspektors/der Inspektorin:	_____
Beurteilungsperiode vom _____ bis _____	

Bereitgestellte Dokumentation

Lehrperson	Inspektor/-in
<input type="radio"/> Formular „Vorbereitung des Unterrichtsbesuches und des Personalgesprächs“	<input type="radio"/> letzter Zielsetzungs- und Beurteilungsbogen
<input type="radio"/> Darstellung der Zielerreichung gemäss letztem Gespräch	<input type="radio"/> Liste der Mitarbeit in Kommissionen und Arbeitsgruppen
<input type="radio"/> Planungsunterlagen für den Unterricht	<input type="radio"/> Unterlagen vom letzten Unterrichtsbesuch
<input type="radio"/> Unterrichtsmaterialien	<input type="radio"/> Leitbild der Schule, Planungsdokumente
<input type="radio"/> Beispiele von besonderen Projekten	<input type="radio"/>
<input type="radio"/> Arbeiten von Schülerinnen und Schülern	
<input type="radio"/> Testatheft	
<input type="radio"/> Dokumente aus der Elternarbeit	
<input type="radio"/>	
<input type="radio"/>	

1. Zielvereinbarung

Nr.	Ziele

Bestätigung der Zielvereinbarung

Datum: _____ Unterschrift der Lehrperson _____

Datum: _____ Unterschrift des Inspektors/der Inspektorin _____

2. Zielerreichung

Ziel erreicht?

ja	nein	Ursachenanalyse und Kommentar zur Zielerreichung

3. Beurteilung des Beitrages der Lehrperson zur Zielerreichung

--

4. Vereinbarung kurzfristiger Verbesserungsmaßnahmen

Diese Rubrik wird nur verwendet, wenn Massnahmen vereinbart werden, die innerhalb der nächsten Monate umgesetzt und überprüft werden müssen. Ebenso wird die vereinbarte Fortbildung festgehalten.

Zielsetzung	Aktivität	Termin (Anfang/Ende)	Verantwortung

5. Bemerkungen und Unterschrift der Lehrperson

Mit der Unterschrift bestätigt die Lehrperson, dass das Personalgespräch stattgefunden hat. Die Unterschrift bedeutet nicht unbedingt, dass die Lehrperson mit der Beurteilung einverstanden ist. Wenn der nachfolgende Platz für die Bemerkungen nicht ausreicht, kann ein zusätzliches Blatt beigeheftet werden.

Datum: _____ Unterschrift der Lehrperson _____

Datum: _____ Unterschrift des Inspektors/der Inspektorin _____