

Rahmenbedingungen für PQ-Konzepte an kantonalen Schulen

Anhang zum RRB Mitarbeitendenbeurteilung und Leistungsbonus (MAB-LEBO) bei der kantonalen Lehrerschaft; Befristete flächendeckende Einführung
Details zu RRB-Punkt 2.2.1.

1. *Obligatorische Elemente*

1.1. *Gruppen kollegialer Beratung (Q-Gruppen)*

Das Konzept der Gruppen kollegialer Beratung, das an der KS Olten unter dem Begriff *Q-Gruppen* erfolgreich praktiziert wird, wird obligatorisch für alle kantonalen Schulen. In den Oltnen Q-Gruppen werden gemeinsame Projekte zur Schul- und Unterrichtsentwicklung betrieben, (nicht-standardisierte) SchülerInnenfeedbacks werden regelmässig diskutiert und alle Q-Gruppenmitglieder besuchen sich gegenseitig im Unterricht und werten die Eindrücke aus diesen Besuchen gemeinsam aus. Diese Form der Q-Gruppen hat sich bewährt; es sind jedoch auch andere Formen institutionalisierter kontinuierlicher kollegialer Beratung denkbar, die der Schulentwicklung und der persönlichen Qualifikation der Lehrpersonen dienen. Der Prozess und die Organisation der kollegialen Beratung kann unterschiedlich ausgestaltet werden, folgende Standards müssen jedoch eingehalten werden:

- die Teilnahme ist für Vollzeit-Lehrkräfte sowie Teilzeit-Lehrkräfte mit einem Pensum von mindestens 50% obligatorisch; die Teilnahme ist bei kleineren Pensum freiwillig bzw. im Ermessen der Schulleitung;
- die Gespräche in der Q-Gruppe sind vertraulich und somit kein Gegenstand der MAG zwischen LehrerIn und Vorgesetztem oder Vorgesetzter;
- die Aufgaben der Q-Gruppe sind klar definiert (bspw. Durchführung und Besprechung nicht standardisierter SFB, gemeinsame Unterrichtsprojekte, gegenseitige Unterrichtsbesuche etc.);
- der organisatorische Rahmen der Q-Gruppe ist klar definiert (bspw. Anzahl der Gruppentreffen, Zahl der gegenseitigen Unterrichtsbesuche, Form des Durchführungsnachweises (s.u.) etc.);
- die Q-Gruppen erbringen einen Durchführungsnachweis für ihre Aktivitäten, dieser Durchführungsnachweis ist Gegenstand der Mitarbeitendengespräche.

1.2. *Standardisierte SchülerInnenfeedbacks (SFB)*

Standardisierte SFB sind obligatorisch für alle kantonalen Schulen. Eine Standardisierung von SchülerInnenfeedbacks macht die Feedbackergebnisse der einzelnen Lehrpersonen einer Schule (relativ) vergleichbar und dient darüber hinaus einer generellen Qualitätsüberprüfung auf Schulebene, der Objektivierung der Feedbacks und der Identifizierung von individuellem Entwicklungsbedarf von Lehrpersonen durch die Schulleitung. Standardisierte SFB sind im Unterschied zu nicht standardisierten schriftlichen oder mündlichen Feedbacks zu sehen, welche von einzelnen Lehrpersonen individuell und situationsangemessen gestaltet werden. Letztere sind mit der Einführung eines standardisierten SFB nicht überflüssig geworden.

Ausgehend von den Evaluationsergebnissen müssen diese SFB mindestens folgenden Kriterien genügen:

- die Qualität des Fragebogens bezüglich thematischer Relevanz, Akzeptanz bei der Lehrerschaft sowie der methodischen Qualität (objektiv, valide, reliabel) muss sichergestellt sein;
- die Qualität der SFB Prozesse (Regelmässigkeit, standardisierte Durchführungszeitpunkte und Auswertungsverfahren, Auswahl der Klassen usw.) muss sichergestellt sein;

- alle SchülerInnen lernen, den Fragebogen qualifiziert auszufüllen;
- eine zielgruppenspezifische Anpassung der Fragebögen kann in einzelnen Fällen sinnvoll sein;
- jede Lehrperson soll mindestens einmal jährlich ein Feedback erhalten;
- die Ergebnisse des SFB sind Gegenstand der MAG und der Personalführung (s. auch u.).

1.3. Mitarbeitendengespräche, Mitarbeitendenbeurteilung und Führen durch Zielvereinbarung

Bislang werden die Potenziale von Mitarbeitendengesprächen und Personalbeurteilung nicht hinreichend ausgeschöpft. Daher ist es wichtig, dass die Mitarbeitendengespräche zu Eckpfeilern einer Personalführung weiterentwickelt werden, in deren Mittelpunkt die Personalentwicklung und die Führung durch Zielvereinbarungen stehen. Die Personalbeurteilung und die ihr zugrunde liegenden Elemente (SchülerInnenfeedbacks, Q-Gruppen und eventuell weitere fakultative Elemente) würden dann nicht in erster Linie der LEBO-relevanten Beurteilung der Lehrpersonen dienen, sondern wären vor allem die Basis für die Identifizierung von Entwicklungsbedarf und die Grundlage für die Vereinbarung von Massnahmen zur individuellen Förderung und Weiterentwicklung. Ein Mitarbeitendengespräch, das diese Funktionen übernehmen soll, muss *mindestens* alle zwei Jahre geführt werden.

Ein zentrales Element der Mitarbeitendengespräche ist die Vereinbarung von Zielen, um eine Führung durch Zielvereinbarungen oder „Management by Objectives“ (MbO) zu erreichen. Eine besondere Relevanz kommt dieser Vereinbarung von Zielen zu, wenn ein Jahresarbeitszeitmodell eingeführt werden sollte. Führung durch Zielvereinbarung bedeutet, dass durch partizipative Vereinbarungen von Zielen besondere Motivationsanreize gesetzt werden. Diese Ziele gehen über den „normalen Schulalltag“ hinaus und sind idealerweise aus den Schulentwicklungszielen abgeleitet. Auch die Vereinbarungen zu persönlichen Entwicklungszielen werden in die Zielvereinbarung aufgenommen. Entsprechend steht am Ende jedes Mitarbeitendengesprächs eine verbindliche Zielvereinbarung, die den Kriterien des MbO-Konzepts entspricht und die zu Beginn des nächsten MAG überprüft wird.

Wie Mitarbeitendengespräche, MbO, Mitarbeitendenbeurteilung und PQ-Elemente in der Schulpraxis konkret durchgeführt und aufeinander bezogen werden ist im Rahmen einer Organisationsentwicklung (s.u.) zu entwickeln und einzuführen.

1.4. Entwicklung der Konzepte als OE-Prozess

Die Entwicklung der PQ-Systeme an den Schulen ist nur dann wirklich Erfolg versprechend, wenn im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprojekts alle Lehrpersonen in den Prozess einbezogen werden. Daher werden alle an den Schulen zu treffenden Massnahmen zur Weiterentwicklung eines PQ-Konzepts in einen Prozess der beteiligungsorientierten OE eingebettet. Dadurch wird sichergestellt, dass

- die Qualität des PQ-Konzepts durch die Nutzung der Expertise möglichst vieler Lehrpersonen erhöht wird;
- Akzeptanz für das gemeinsam entwickelte PQ-Konzept entsteht;
- im Zuge des OE-Prozesses ein Schulklima und eine Schulkultur geschaffen werden, die einen positiven Bezug auf das PQ-Konzept möglich machen und die Voraussetzungen für dessen effiziente Umsetzung schaffen; erinnert sei in diesem Zusammenhang auch noch einmal daran, dass die Qualität von SchülerInnenfeedbacks, Unterrichtsbesuchen usw. ganz entscheidend von der Güte des Schulklimas abhängt.

Im Mittelpunkt der OE-Prozesse steht in jenen Schulen, die noch keine Erfahrungen mit Q-Gruppen haben, die Entwicklung dieser Kooperationsform, in der KS Olten steht die Entwicklung eines standardisierten SFB an erster Stelle. Über die genaue Form dieser OE-Projekte entscheiden die

Schulleitungen im Rahmen der zur Verfügung stehenden Mittel und in Absprache mit dem DBK. Je nach Entwicklungsstand, Vorerfahrungen, Zusammensetzung des Lehrkörpers und Grösse der jeweiligen Schule werden sich diese Prozesse unterschiedlich gestalten. Anzustreben ist aber eine gegenseitige Unterstützung der Schulen bei der Entwicklung ihrer PQ-Konzepte erfolgen, insbesondere durch

- den systematischen Austausch von Arbeitsmaterial und Erfahrungen;
- gemeinsame Entwicklungsworkshops.

2. Fakultative PQ-Elemente

Personalführung und Qualitätssicherung erschöpft sich nicht in der Einrichtung von Q-Gruppen und SFB. In der MAB-LEBO-Pilotphase habe alle Schulen Erfahrungen mit weiteren PQ-Elementen gesammelt, so z.B. mit

- Unterrichtsbesuchen durch externe ExpertInnen;
- regelmässigen Unterrichtsbesuchen durch die Schulleitung (für alle Lehrpersonen oder konzentriert auf einige Fälle);
- Förderung von Projektarbeiten;
- Förderung besonderer Leistungen für die Schule.

Den Schulen steht es frei, diese Elemente weiterhin durchzuführen und ggfs. aufgrund der Empfehlungen des Evaluationsberichts weiterzuentwickeln. Auch weitere, hier noch nicht genannte Ideen zum Thema PQ sind nicht nur zulässig, sondern ausdrücklich gewünscht. Dabei kommt es aber darauf an, die „Pflicht-Elemente“ (SFB und Q-Gruppen) keineswegs getrennt von diesen anderen Elementen zu betreiben, sondern alle Teilkonzepte miteinander zu verbinden und in ein Gesamtkonzept der Personalentwicklung und der Schulentwicklung zu integrieren. Auch wäre es nicht zulässig, im Falle, dass weiterhin ein Leistungsbonus gewährt werden kann, einzelne dieser PQ-Aspekte herauszulösen und als Bemessungsgrundlage des LEBO heranzuziehen, während andere Teile nicht LEBO-relevant wären.

Auch die Leistung und die Zielerreichung der Schulleitungspersonen soll regelmässig evaluiert werden. Zu Denken wäre dabei an ein 360-Grad-Feedback, in dem Rektorinnen und Rektoren nicht nur durch die vorgesetzten Aufsichtsgremien bewertet werden, sondern auch von Lehrerinnen und Lehrern und möglicherweise anderen Anspruchsgruppen. Ein solches Konzept kann durch die Schulzentren entwickelt werden.

12.07.2005