



Grundlagen
Mitarbeitergespräche MAG
Gesprächsformen,
Kriterien, Instrumente

Herausgeber

Direktion für Bildung und Kultur
Amt für gemeindliche Schulen
Artherstrasse 25, 6300 Zug

Kantonale Projektgruppe

«Gute Schulen – QM an den Schulen des Kantons Zug»

Amt für gemeindliche Schulen:
Werner Bachmann, Stephan Schär,
Martina Neumann (bis Januar 2009)

Schulpräsidien:

Regula Hürlimann, Hünenberg;
Andreas Meier, Oberägeri

Rektorenkonferenz:

Urban Bossard, Baar; Marco Egli, Unterägeri;
Jürg Kraft, Zug; Walter Leupi, Steinhausen

Vereinigung Schulleiterinnen und Schulleiter (VSL):

Barbara Stäheli

Lehrerinnen- und Lehrerverein (LVZ):

Thomas Pfiffner

PHZ Zug:

André Abächerli

Projektleitung und Redaktion

Gerold Brägger, schulentwicklung.ch, Winterthur

Konzeptionelle Rückmeldungen

Martin Pfrunder, Supervision/Schulung/Organisations-
beratung, Wädenswil

Gestaltung

Zeno Cerletti

Das vorliegende Konzept und die dazugehörenden Instru-
mente wurden vom Bildungsrat als verbindliche Grundlage
für die Mitarbeitergespräche an den gemeindlichen Schulen
beschlossen (Bildungsratsbeschluss vom 18. März 2009).

Das Konzept ist erhältlich bei der Lehrmittelzentrale Zug,
Hofstrasse 15, 6300 Zug, info.lmz@zg.ch oder online
abrufbar unter www.zg.ch (Suchbegriff: Gute Schulen).
Online können ebenfalls die MAG-Instrumente als elektro-
nisch bearbeitbare Formulare bezogen werden.

Das vorliegende MAG-Konzept beruht auf folgenden Arbeiten
und Quellen:

- Rahmenkonzept «Gute Schulen - Qualitätsmanagement
an den gemeindlichen Schulen»
- Erfahrungen der in einer Pilotphase durchgeführten
Mitarbeitergespräche an der Kantonsschule Zug (KSZ)
und am Gewerblich-Industriellen Bildungszentrum Zug
(GIBZ) und einem darauf basierenden Leitfaden für die
Mittelschulen des Kantons Zug
- Handreichung Personalführung an der Aargauer Volks-
schule. Departement Bildung, Kultur und Sport, o.J.
- MAB-Verfahren und Kriterien des Kantons Zürich.
Mitarbeiterbeurteilung für Lehrpersonen und für Schul-
leiterinnen und Schulleiter der Volksschule. Wegleitung,
Bildungsdirektion des Kantons Zürich, o.J.
- Kriterienkataloge und Instrumente von IQES online

Inhalt

Einleitung	03
Grundlagen	
1. Mitarbeitergespräche (MAG) an den gemeindlichen Schulen	06
1.1 Definition der MAG	06
1.2 Gespräche ausserhalb der MAG	06
1.3 Zielsetzungen und Grundsätze der MAG	07
1.4 Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für erfolgreiche MAG	08
1.5 Gesetzliche Grundlagen	08
2. Durchführung der beurteilenden Mitarbeiter- gespräche	09
2.1 Personenkreis	09
2.2 Formen und Rhythmus der MAG	09
2.3 Zeitlicher Aufwand für die MAG	10
2.4 Vier Bereiche der Beurteilung und Ziel- vereinbarung	10
2.5 Das Personaldossier	13
Zielvereinbarungsgespräch	
3. Vorgehen beim Zielvereinbarungsgespräch	16
4. Zielvereinbarung	17
5. Ablauf des Zielvereinbarungsgesprächs	18
5.1 Bereitstellen der Grundlagen	18
5.2 Vorbereitung der Schulleiterin, des Schulleiters	18
5.3 Vorbereitung der Lehrperson	18
5.4 Bedeutsame und konkrete Ziele finden	19
5.5 Durchführen des Zielvereinbarungsgesprächs	20
5.6 Kriterien zur Formulierung von guten Zielen	20
5.7 Ergebnissicherung	21
5.8 Beurteilung der Zielerreichung	21

Beurteilungsgespräch

6. Vorgehen beim Beurteilungsgespräch	24
7. Selbst- und Fremdbeurteilung als Bezugspunkte des Beurteilungsgesprächs	25
7.1 Selbstbeurteilung	26
7.2 Fremdbeurteilung	26
8. Ablauf des Beurteilungsgesprächs	27
8.1 Vorbereitung der Schulleiterin, des Schulleiters	27
8.2 Vorbereitung der Lehrperson	27
8.3 Ergebnissicherung	27

Unterrichtsgespräch

9. Vorgehen beim Unterrichtsgespräch	30
10. Unterrichtsbesuch und Unterrichtsbeurteilung	31
11. Ablauf des Unterrichtsgesprächs	32
11.1 Vorbereitung	32
11.2 Beurteilung des besuchten Unterrichts	32
11.3 Ergebnissicherung	33

Anhang

I. Qualitätskriterien zur Vorbereitung der Mitarbeitergespräche	36
II. MAG-Zielvereinbarungsbogen	42
III. MAG-Beurteilungsbogen	46
IV. MAG-Unterrichtsbeurteilungsbogen	52
V. Formen und Rhythmus der Mitarbeitergespräche	54

Einleitung

Die Qualitätsentwicklung zielt darauf ab, die Qualität des Unterrichtens sowie die Qualität der Schule als Lern- und Arbeitsort zu erhalten und weiterzuentwickeln. Die Schulen haben sich zudem in Richtung teilautonome Organisationen entwickelt, die einer professionellen Leitung bedürfen. Die Schulleitung übernimmt gemäss Schulgesetz neue Verantwortungen in der Personalführung und nimmt die Verantwortung der Qualitätsentwicklung der Schule wahr.

Die Qualität in der Schule basiert insbesondere auf der Qualitätsverantwortung der Lehrpersonen. Die fachliche, didaktische und pädagogische Tätigkeit lässt sich nicht standardisieren. Das adäquate Handeln der Lehrerinnen und Lehrer ist jedoch ein Schlüsselement der Schulqualität. Qualität ergibt sich nicht irgendwie, sondern ist das Resultat einer funktionierenden, wirkungsvollen Prozesskette. Das verbindende Element in der Prozesskette zur Schaffung wirklicher Qualität ist die Kommunikation, sind Gespräche. Nur so können Schulen an Profil gewinnen.

Mit Mitarbeitergesprächen führen die Schulleiterinnen, Schulleiter und die Lehrpersonen regelmässig und systematisch ein institutionalisiertes, konstruktives und zukunftsgerichtetes Gespräch. Darin werden die Zusammenarbeit, die Ziele und Aufgaben sowie die Qualität und Quantität der Leistung des Einzelnen besprochen sowie die individuelle Situation gemeinsam beurteilt. Das Mitarbeitergespräch ergänzt die regelmässige Kommunikation im Arbeitsalltag und den spontanen Gedankenaustausch.

Um die Qualität der Zuger Schulen weiterzuentwickeln, ist auf der Ebene der Einzelperson sowie auf der Ebene der Schule als organisatorische und pädagogische Einheit, welche sich gegenseitig beeinflussen, anzusetzen.

Ziel der Mitarbeitergespräche ist die Erhaltung und Förderung der Professionalität der Lehrerinnen und Lehrer. Sie sind die wichtigsten Qualitätsträger. Die damit verbundene Beurteilung steht im Dienste von guten Schulen und gutem Unterricht.

Mitarbeitergespräche sind ein wichtiges Führungs- und Organisationsinstrument. Zu den beurteilenden Mitarbeitergesprächen (MAG) zählen drei Gesprächsformen, welche im Projekt «Gute Schulen - Qualitätsmanagement an den gemeindlichen Schulen» eine wichtige Rolle spielen:

- **Beurteilungsgespräch**
- **Unterrichtsgespräch**
- **Zielvereinbarungsgespräch**

Der Bildungsrat des Kantons Zug hat mit Beschluss vom 18. März 2009 das folgende Konzept als verbindliche Grundlage für die Durchführung der Mitarbeitergespräche erklärt. Ebenfalls hat er die Inhalte der Instrumente (MAG-Zielvereinbarungsbogen, MAG-Beurteilungsbogen, MAG-Unterrichtsbeurteilungsbogen) für alle Gemeinden als verbindlich vorgegeben.

Die Verbindlichkeit der Instrumente ist deshalb notwendig, weil einheitliche Verfahren und transparente Beurteilungskriterien eine wichtige Grundlage für eine vergleichbare Praxis der beurteilenden Mitarbeitergespräche darstellen. Schliesslich sollen alle Lehrpersonen an den gemeindlichen Schulen des Kantons Zug von differenzierten und professionell geführten Mitarbeitergesprächen profitieren können.

Amt für gemeindliche Schulen
Werner Bachmann
Amtsleiter



Grundlagen

1. Mitarbeitergespräche (MAG) an den gemeindlichen Schulen

1.1 Definition der MAG

Führung geschieht zu einem grossen Teil über Information und Kommunikation. Gespräche zu führen ist dementsprechend ein wichtiges Medium. Gespräche können je nach Situation und Absicht gezielt eingesetzt werden.

Wenn im Folgenden verkürzt gesagt von MAG die Rede ist, geht es um die beurteilenden Mitarbeitergespräche, die als wichtiges Mittel der Personalführung und Personalentwicklung an den Zuger Schulen eingesetzt werden.

Die MAG finden in einem festgelegten Rhythmus statt. Sie geben die Möglichkeit, sich periodisch Zeit für Wichtiges, aber nicht Dringliches zu nehmen. Folgende Formen des MAG kommen zum Einsatz:

- Beurteilungsgespräch
- Unterrichtsgespräch
- Zielvereinbarungsgespräch

1.2 Gespräche ausserhalb der MAG

Neben den MAG gibt es auch anlassbezogene Gespräche, die bei Bedarf geführt werden:

- Beratungs- und Problemlösegespräche
- Konfrontationsgespräche
- Konfliktbearbeitungsgespräche
- Anerkennungs- und Feedbackgespräche

Neben den oben erwähnten formellen Gesprächen sind auch die informellen Gespräche (Tür-und-Angel-Gespräche) sehr wichtig. Diese ersetzen die formellen Gespräche jedoch nicht.

Allgemein gilt, dass Gespräche jeder Art zu jeder Zeit verlangt werden dürfen, sei es vom zuständigen Schulleitungsmitglied oder von der Lehrperson. Bei Gesprächen sind das bewusste Besinnen auf den Grundsatz des positiven Menschenverständnisses und eine sorgfältige Vorbereitung unerlässlich.

1.3 Zielsetzungen und Grundsätze der MAG

Die MAG sind ein Führungs-, Koordinations-, Kommunikations- und Personalentwicklungsinstrument und in diesem Sinne ein wichtiger Bestandteil sowohl für die Schule als Organisation als auch für die Zusammenarbeit zwischen Schulleitung und Lehrperson.

Oberstes Ziel ist eine qualitativ gute Schule, also eine Schule mit hohen Qualitätsansprüchen. Beurteilende Mitarbeitergespräche sind ein zentrales Instrument sowohl der Personalführung und -entwicklung als auch der betrieblichen Qualitätssicherung und -entwicklung. Sie erfassen die Kompetenzen und Leistungen der Lehrpersonen und bewerten sie. Das Ziel ist eine Standortbestimmung und eine Entwicklungsorientierung für die Lehrperson einerseits und für die Schulleitung andererseits. Die daraus abgeleiteten Massnahmen dienen der Weiterentwicklung der vorhandenen Stärken, der individuellen Praxisoptimierung, der Weiterbildung und der Klärung der weiteren Zusammenarbeit.

Zeitgemässe und förderorientierte Mitarbeitergespräche setzen professionelle Schulleiterinnen, Schulleiter mit ausgeprägter Personalführungskompetenz voraus.

Selbstverantwortung

Die MAG fördern und stärken die Eigenverantwortung und Selbststeuerung der Lehrperson. Sie respektieren und unterstützen die Entwicklung der Persönlichkeit und Professionalität der Lehrperson.

Kommunikation

Mit den MAG führen die zuständigen Mitglieder der Schulleitung regelmässig institutionalisierte, konstruktive und zukunftsgerichtete Gespräche. Sie erlauben ihnen, mit allen Lehrpersonen ins Gespräch zu kommen, deren Anliegen kennenzulernen und auch kritische Einschätzungen (nicht erst im Krisenfall) zu entdecken.

Leistung

Die MAG erfassen die pädagogische, didaktische, fachliche und persönliche Kompetenz der einzelnen Lehrperson und macht sie beurteilbar und allenfalls auch veränderbar. Die Mitwirkung bei Qualitätsentwicklungsprojekten, die

Mitarbeit in Unterrichtsteams und das Engagement für die Schule als Ganzes werden ebenfalls thematisiert.

Zufriedenheit

Durch die MAG wird die allgemeine Zufriedenheit der Lehrpersonen und der Mitwirkenden in der Organisation Schule erhöht.

Förderung und Motivation

Die MAG dienen der persönlichen und beruflichen Beratung und Entwicklung der Lehrperson sowie der Anerkennung und Bestätigung gezeigter Leistungen. Gegenseitige Erwartungen werden formuliert. Perspektiven, Entwicklungsbedürfnisse und -bedarf sowie Anregungen für Lernprozesse werden aufgezeigt.

Vertrauen

Eine gute Schule zeichnet sich aus durch ein Klima des Vertrauens nach innen und aussen sowie durch teamfähige und fachkompetente Lehrpersonen mit Qualitätsverantwortung. Die MAG tragen zur Vertrauenskultur an der Schule bei und erhöhen damit die Identifikation mit der Schule sowie die Sicherheit unter den Lehrpersonen, professionell zu unterrichten.

Beurteilung der Zielerreichung

Im Rahmen des Zielvereinbarungsgesprächs wird beurteilt, ob die vereinbarten Ziele erreicht wurden und ob weitere Massnahmen zur Verbesserung der Situation notwendig sind.

Rechenschaft

Die MAG und die damit verbundene Beurteilung stärkt das Vertrauen der Öffentlichkeit in die Schule und entlastet alle Beteiligten.

1.4 Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für erfolgreiche MAG

Die MAG sind förder- und entwicklungsorientiert. Die MAG dürfen nicht den Anstrich eines Disziplinierungsinstruments erhalten, sondern vielmehr als Recht und gleichzeitig als Pflicht angesehen werden, sich periodisch über die individuelle Situation und das Mass der Zielerreichung auszusprechen.

Eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen der MAG ist, dass beide Gesprächspartner, sowohl die Schulleiterin, der Schulleiter wie die Lehrperson, sich an Grundsätzen einer fairen und konstruktiven Beurteilung orientieren. Erfolgreiche und wirkungsvolle Mitarbeitergespräche zeichnen sich durch Folgendes aus:

Transparenz

Die Zielsetzungen und die Qualitätskriterien sind bekannt und nachvollziehbar.

Vertraulichkeit

Die Daten sind vertraulich. Die Vorgaben des Datenschutzgesetzes werden eingehalten.

Regelmässigkeit

Das vom Bildungsrat erlassene Rahmenkonzept «Gute Schulen – Qualitätsmanagement an den gemeindlichen Schulen» hält als Mindeststandards fest:

- 7.3 «Mit jeder Lehrperson wird alle zwei Jahre ein Mitarbeitergespräch durchgeführt (mit Zielvereinbarungen und Beurteilung der Zielerreichung). Mit jeder Leitungsperson findet jährlich ein Mitarbeitergespräch statt.
- 7.4 Der Unterrichtsbesuch und die Unterrichtsbeurteilung durch das zuständige Mitglied der Schulleitung sind integraler Bestandteil des Mitarbeitergesprächs.

Verbindlichkeit

Im MAG werden Stärken und Schwächen besprochen. Bedeutsame Leistungen, Erfolge, Stärken bedürfen des Lobes, der Anerkennung, der Wertschätzung und des Dankes. Bei festgestelltem Handlungsbedarf folgen taugliche und verbindliche Massnahmen.

Zeit

Die MAG bedürfen realistischer Zeitgefässe und Terminierungen.

Keine Lohnwirksamkeit

Die MAG haben keine Auswirkungen auf die Besoldung.

1.5 Gesetzliche Grundlagen

Schulgesetz vom 27. September 1990, BGS 412.11

- § 3 Bildungs- und Erziehungsauftrag
- § 13 Qualitätsentwicklung
- § 47 Auftrag (Berufsauftrag)
- § 54 Beurteilung des beruflichen Auftrages
- § 63 Schulleitung (Beurteilung der Auftragserfüllung der Lehrperson)

2. Durchführung der beurteilenden Mitarbeitergespräche

2.1 Personenkreis

Es werden mit allen Lehrpersonen (Lehrpersonen für den Kindergarten, Klassenlehrpersonen, Fachlehrpersonen, schulische Heilpädagoginnen und Heilpädagogen sowie Therapeutinnen und Therapeuten) Mitarbeitergespräche geführt. Dazu gehören auch Lehrpersonen mit Teilpens¹. Verantwortlich für die Durchführung ist das für die entsprechende Personengruppe zuständige Mitglied der Schulleitung.

Im Weiteren sind auch Schulsozialarbeiterinnen und Schulsozialarbeiter, Betreuungspersonen, Hauswarte und Schulverwaltungspersonal (Leitung der Schulverwaltung) durch die zuständigen Personalverantwortlichen in die MAG einzubeziehen.

Der Rektor oder die Rektorin ist zuständig für die MAG mit den Schulleiterinnen und Schulleitern. Die Schulpräsidentinnen und -präsidenten führen ihrerseits die MAG mit den Rektorinnen und Rektoren.

2.2 Formen und Rhythmus der MAG

Das vorliegende MAG-Konzept sieht drei Gesprächsformen vor, die bedürfnisgerecht kombiniert werden können.

- Im **Beurteilungsgespräch** wertet die Schulleiterin, der Schulleiter die Arbeitsleistungen und Kernkompetenzen der Lehrperson im Bereich der Unterrichtsführung, der Zusammenarbeit und der individuellen beruflichen Entwicklung. Es findet in der Regel alle 2 Jahre statt.
- Im **Unterrichtsgespräch** teilt die Schulleiterin, der Schulleiter der Lehrperson ihre Beobachtungen aus dem Unterrichtsbesuch mit und wertet diese. Die Unterrichtsbesuche erlauben der Schulleiterin, dem Schulleiter, die Lehrperson in ihrem Kerngeschäft kennenzulernen und deren Arbeit zu würdigen. Unterrichtsbesuch und Unterrichtsgespräch finden in der Regel alle 2 Jahre statt.
- Im **Zielvereinbarungsgespräch** legen die Schulleiterin, der Schulleiter und die Lehrperson verbindliche Ziele fest, deren Erreichung im Folgejahr überprüft wird. Das Zielvereinbarungsgespräch kann sowohl mit dem Beurteilungs- als auch dem Unterrichtsgespräch verbunden werden. Es findet in der Regel jährlich statt.

Rhythmus und Kombination der einzelnen Formen der Mitarbeitergespräche werden von den gemeindlichen Schulen im Rahmen ihres Personalführungskonzepts geregelt. Dabei kann und soll nach Lehrpersonen-Gruppen differenziert werden. Im Anhang V. befindet sich ein Beispiel für die Rhythmisierung und Kombination der MAG-Formen.

Aus Ressourcengründen ist es sinnvoll, die Zielvereinbarungsgespräche alternierend in Kombination mit dem Unterrichtsgespräch bzw. dem Beurteilungsgespräch durchzuführen.

2.3 Zeitlicher Aufwand für die MAG

Ein Vorteil der kombinierbaren MAG-Gesprächsformen liegt darin, dass der Aufwand – verglichen mit einem umfassenden Beurteilungsverfahren – im Rahmen gehalten werden kann: Der durchschnittliche Aufwand beträgt für die Schulleiterin, den Schulleiter durchschnittlich zehn Stunden pro Lehrperson. (Durchführung der drei Gesprächsformen innerhalb eines 2 bis 3-Jahreszyklus, vgl. Anhang V.)

Der Zeitaufwand für einen MAG-Zyklus sollte auch für die Lehrpersonen in einem vernünftigen Rahmen stehen (ca. acht Stunden). Darin enthalten sind die Vorbereitung und Durchführung der MAG-Gespräche und die Dokumentation der geleisteten Arbeiten. Nicht eingerechnet sind Einführungsveranstaltungen und Zeit, welche zur Umsetzung der vereinbarten Ziele im Rahmen des ordentlichen Pflichtenhefts eingesetzt werden.

Bei der Zielvereinbarung und der Selbstbeurteilung im Zusammenhang mit den MAG ist darauf zu achten, dass der Dokumentationsaufwand nicht unverhältnismässig wird.

2.4 Vier Bereiche der Beurteilung und Zielvereinbarung

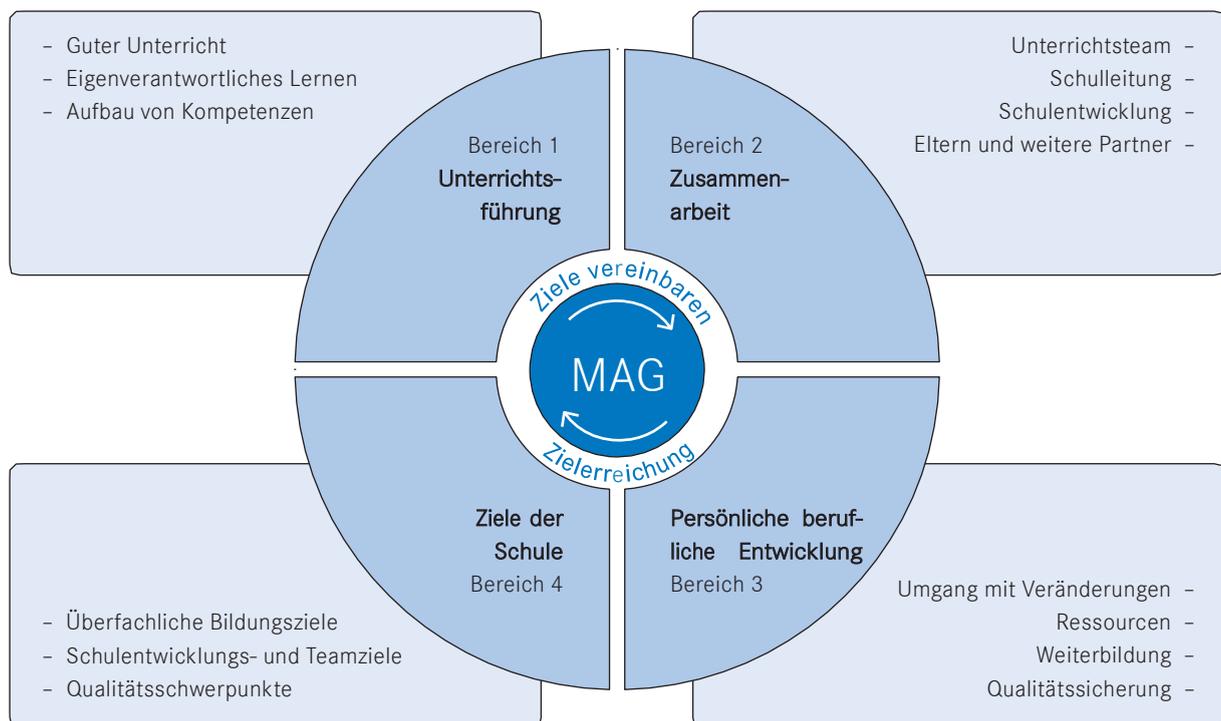
Das Rahmenkonzept «Gute Schulen - Qualitätsmanagement an den gemeindlichen Schulen» formuliert folgende für die MAG bedeutsamen Mindeststandards:

- 1.1 Das zuständige Mitglied der Schulleitung vereinbart mit den Lehrpersonen in den Mitarbeitergesprächen Ziele, die sich auf das eigenverantwortliche Lernen der Schülerinnen und Schüler auswirken.
- 2.1 Die Schule legt im Rahmen des Lehrplans verbindliche fächerübergreifende Bildungsziele in Bezug auf die Förderung von Kernkompetenzen der Schülerinnen und Schüler fest.
- 3.1 Das zuständige Mitglied der Schulleitung vereinbart mit den Lehrpersonen in den Mitarbeitergesprächen Ziele, die sich auf den Unterricht beziehen.
- 5.3 Jedes Unterrichtsteam verfügt über einen schriftlichen Auftrag, in dem die Ziele der pädagogischen Zusammenarbeit, die dafür eingesetzten Mittel, die Aufgaben und Zuständigkeiten von Teamleitung und Teammitgliedern beschrieben sind.
- 7.3 Mit jeder Lehrperson wird alle zwei Jahre ein Mitarbeitergespräch durchgeführt (mit Zielvereinbarungen und Beurteilung der Zielerreichung). Mit jeder Leitungsperson findet jährlich ein Mitarbeitergespräch statt.
- 7.4 Der Unterrichtsbesuch und die Unterrichtsbeurteilung durch die Schulleiterin, den Schulleiter ist integraler Bestandteil des Mitarbeitergesprächs.

Entsprechend dieser Mindeststandards werden im Beurteilungs- und im Zielvereinbarungsgespräch vier Bereiche unterschieden:

1. Unterrichtsführung
2. Zusammenarbeit
3. Persönliche berufliche Entwicklung
4. Ziele der Schule

**Bereiche für die Zielvereinbarung und die Beurteilung
(Lehrpersonen)**



In den vier Bereichen werden die Leistungen beurteilt und auch Zielvereinbarungen getroffen.

Gemäss Rahmenkonzept «Gute Schulen – Qualitätsmanagement an den gemeindlichen Schulen» sind Ziele im Bereich 1 «Unterrichtsführung» verpflichtend zu setzen: Dabei sollen Zielvereinbarungen zu persönlich bedeutsamen Aspekten der Unterrichtsqualität sowie Ziele im Hinblick auf die Förderung des eigenverantwortlichen Lernens gewählt werden.

Nachfolgend werden jene Elemente des Rahmenkonzepts «Gute Schulen – Qualitätsmanagement an den gemeindlichen Schulen» aufgeführt, welche den vier Bereichen des MAG zugeordnet werden können (was aber nicht heisst, dass alle Elemente angesprochen werden müssen!).

Unterrichtsführung

Guter Unterricht (Element 3)

- Effiziente Klassenführung
- Lernförderliches Unterrichtsklima
- Vielfältige Motivierung
- Strukturiertheit und Klarheit
- Wirkungs- und Kompetenzorientierung
- Orientierung an den Schülerinnen und Schülern
- Förderung des aktiven und selbstständigen Lernens
- Variation von Methoden und Sozialformen
- Konsolidierung, intelligentes Üben
- Umgang mit Heterogenität
- Gute Passung (Ziele, Lernvoraussetzungen, Unterrichtsgestaltung)

Eigenverantwortliches Lernen (Element 1)

- Förderung des aktiven und selbstständigen Lernens

Aufbau von Kompetenzen (Element 2)

- Fach-, Methoden-/Lern-, Sozial- und Selbstkompetenzen
- Beurteilen und Fördern B&F
- Sprachförderung

Zusammenarbeit

Mitarbeit bei der Unterrichts-, Schul- und Qualitätsentwicklung

Arbeit in Unterrichtsteams (Element 5)

- Absprache der Unterrichtsinhalte/Stoffkoordination in Jahresplänen
- Planung und Auswertung von Unterrichtseinheiten
- Unterrichtsvorbereitung und Austausch von Unterrichtsmaterialien
- Festlegung gemeinsamer pädagogischer Grundsätze (z.B. bei der Beurteilungspraxis)

- Ermittlung des Lernstands, der Lernvoraussetzungen und -potentiale der Schülerinnen und Schüler (Heterogenität und Diversität verstehen)
- Beurteilung der Leistungen der Schülerinnen und Schüler (z.B. Festlegung von Beurteilungsmassstäben, Reflexion der Ergebnisse von Vergleichsarbeiten)
- Besprechung mit Lernenden (Lernstand, Betreuung, Förderung)
- Zusammenarbeit bei erzieherischen Fragen

Kooperative Unterrichtsentwicklung (Element 6)

- Beteiligung und Mitwirkung bei der Reflexion und Weiterentwicklung des Unterrichts
- Austausch von Lerneinheiten
- Evaluation des Unterrichts

Operative Führung und Personalentwicklung (Element 7)

- Zusammenarbeit mit der Schulleitung
- Beteiligung und Mitwirkung bei schulinternen Weiterbildungen
- Engagement und Integration an der Schule und deren Schulentwicklung

Q-Steuerung und interne Evaluation (Element 8)

- Engagement für die Schule und deren Entwicklung
- Engagement in Projekten und Schulentwicklungsprozessen
- Spezialaufgaben
- Auseinandersetzung mit relevanten Bildungsfragen
- Engagement in der internen Evaluation
- Bemühungen für ein gutes Arbeitsklima
- Beiträge für pädagogische Erneuerungen
- Feedbackkultur

Kooperation mit Schulpartnern (auf allen Handlungsebenen)

- Zusammenarbeit mit Eltern, Elterninformationen, Elternkontakte
- Zusammenarbeit mit schulischen Heilpädagoginnen und Heilpädagogen, Schulsozialarbeit, Schuldiensten, Sozial- und Gesundheitsdiensten, aufnehmenden und abgebenden Schulen, mit Behörden
- Konfliktmanagement

Persönliche berufliche Entwicklung (Weiterbildung, Qualitätssicherung)

- Berufengagement
- Belastbarkeit
- Eigene fachliche, didaktische und pädagogische Kompetenz
- Zuverlässigkeit und Pflichtbewusstsein
- Berufliche Zufriedenheit und Entwicklung
- Weiterbildung und deren Umsetzung
- Berufsperspektiven
- Persönliche Entwicklungsziele

Individualfeedback (Element 4)

- Reflexion der eigenen Arbeit
- Reflexion des persönlichen Verhaltens

Ziele der Schule (Bildungs- und Entwicklungsziele)

- Individueller Beitrag zur Umsetzung der Bildungsschwerpunkte des Bildungsrates
- Individueller Beitrag zur Umsetzung der Bildungs- und Schulentwicklungsziele bzw. der Ziele von Unterrichtsteams

2.5 Das Personaldossier

Die Schulleiterin, der Schulleiter führt zu jeder Lehrperson ein Personaldossier, welches u.a. folgende Elemente dokumentiert:

- Aktuelle Angaben zur Person
- Bewerbungsunterlagen
- Absenzen (während maximal fünf Jahren)
- Mit oder ohne Unterstützung durch die Schule besuchte Weiterbildungen (der entsprechende Input ist in erster Linie durch die Lehrperson zu dokumentieren). In der Regel werden diese Informationen während zehn Jahren aufbewahrt.
- Ergebnisse (MAG-Beurteilungsbogen, MAG-Unterrichtsbeurteilungsbogen, MAG-Zielvereinbarungsbogen) aus den Mitarbeitergesprächen

Für die Personaldossiers gelten die kantonalen Datenschutzbestimmungen und Archivierungsvorschriften². Jede Lehrperson hat die Möglichkeit, ihr persönliches Dossier einzusehen.





Zielvereinbarungsgespräch

3. Vorgehen beim Zielvereinbarungsgespräch

Kombination mit den anderen MAG-Formen

Das Zielvereinbarungsgespräch wird in der Regel mit dem Unterrichtsgespräch bzw. dem Beurteilungsgespräch kombiniert.

Mindestens einen Monat vor dem Zielvereinbarungsgespräch

Die Schulleiterin, der Schulleiter bestimmt die übergeordneten Grundlagen der Schule (z.B. Leitbild, Schulentwicklungsziele, Optionen-katalog), auf deren Basis die Lehrperson individuelle Zielvereinbarungen entwickeln kann.

Spätestens zwei Wochen vor dem Zielvereinbarungsgespräch

Die Lehrperson formuliert mögliche Ziele aufgrund einer selbstkritischen Reflexion und ausgehend von ihrer aktuellen Situation. Sie füllt im MAG-Zielvereinbarungsbogen den Teil «Zielvereinbarung» als Entwurf ihres Zielvorschlages aus und stellt der Schulleiterin, dem Schulleiter bis spätestens zwei Wochen vor dem vereinbarten Gespräch eine Kopie zu.

Die Schulleiterin, der Schulleiter bereitet selber Vorschläge für die Zieldefinition der Lehrperson vor.

Falls im Vorjahr bereits eine Zielvereinbarung getroffen wurde, trägt die Lehrperson ihre «Selbstbeurteilung der Zielerreichung» ein. Diese Selbstbeurteilung nimmt sie als Gesprächsunterlage an das Gespräch mit.

Am Zielvereinbarungsgespräch

Die Lehrperson stellt ihren Zielvorschlag inklusive möglicher Massnahmen zur Zielerreichung und -dokumentation der Schulleiterin, dem Schulleiter vor. Im gemeinsamen Gespräch werden die Ziele vereinbart und Prioritäten gesetzt.

Die Gesprächspartner bringen ihre Position und Argumente vor. Sie sind bereit, bisherige Standpunkte zu verändern, mit dem Ziel, sich auf sinnvolle, erreichbare und messbare Ziele zu einigen.

Zum Gesprächsablauf:

- Kurze Einleitung
- Die Schulleiterin, der Schulleiter stellt den inhaltlichen Bezug zum Gesamtrahmen der Schule resp. zu den Schulentwicklungszielen her.
- Falls bereits eine Zielvereinbarung getroffen wurde:
 - Die Lehrperson erläutert und begründet ihre Selbstbeurteilung der Zielerreichung.
 - Bei allfälligen Differenzen zur Fremdbeurteilung durch die Schulleitung werden Gründe für die unterschiedliche Einschätzungen gesucht.
- Die Lehrperson legt ihre Vorstellungen und Zielvorschläge dar.
- Die Schulleiterin, der Schulleiter ergänzt die Ausführungen der Lehrperson mit eigenen Überlegungen und zeigt allfällige Differenzen auf.
- Die Differenzen werden bereinigt und die Ziele gemeinsam vereinbart.
- Massnahmen zur Zielerreichung und zeitlicher Ablauf werden vereinbart.

Nach dem Zielvereinbarungsgespräch

Die Ergebnisse der Zielvereinbarung und Zielüberprüfung werden durch die Schulleiterin, den Schulleiter im MAG-Zielvereinbarungsbogen festgehalten und im Personal-dossier abgelegt.

Die Lehrperson hat die Möglichkeit, zum Inhalt des MAG-Zielvereinbarungsbogens innert 14 Tagen gegenüber der Schulleiterin, dem Schulleiter (mit Kopie an die Rektorin, den Rektor) schriftlich Stellung zu nehmen.

4. Zielvereinbarung

Ziele fördern die Motivation zum aktiven Handeln. Sie fördern die Motivation, weil sie die Arbeit auf eine gestaltbare und erstrebenswerte Zukunft ausrichten.

Gemäss Rahmenkonzept «Gute Schulen – Qualitätsmanagement an den gemeindlichen Schulen» ist die Unterrichtsführung (inkl. die Förderung des eigenverantwortlichen Lernens) für die Vereinbarung von Zielen verpflichtend zu wählen. Da auch die Zusammenarbeit, die Integration und das Engagement an der Schule zum Kern des Berufsauftrags gehören, wird sinnvollerweise auch dieser Bereich zum Gegenstand von Zielvereinbarungen gemacht.

Aus den folgenden Qualitätsbereichen (vgl. Grundlagen, Kapitel 2.4) ist eine sinnvolle Auswahl zu treffen:

- Unterrichtsführung
- Zusammenarbeit (Mitarbeit bei der Unterrichts-, Schul- und Qualitätsentwicklung)
- Persönliche berufliche Entwicklung (Weiterbildung und Qualitätssicherung)
- Ziele der Schule (Bildungs- und Entwicklungsziele der Schule und von Unterrichtsteams)

Die vereinbarten Ziele sind immer auch mit Förderungs- und Entwicklungsmassnahmen zu ergänzen. Diese sollen sowohl die berufsspezifische wie auch die individuelle Förderung- und Entwicklung beinhalten.

5. Ablauf des Zielvereinbarungsgesprächs

5.1 Bereitstellen der Grundlagen

Als Grundlage für jede Zielvereinbarung dienen grundsätzliche und übergeordnete Dokumente der Schule (z.B. Leitbild, Schulentwicklungsziele), allenfalls QM-Unterlagen sowie weitere Informationen und Feedbacks, aber auch persönliche Unterlagen.

Die grosse Anzahl an möglichen Zielen bedingt eine bewusste Auswahl einzelner Ziele. In den meisten Fällen ist es sinnvoll und notwendig, die individuellen Ziele im Zusammenhang mit den Bildungs- und Entwicklungszielen der Schule zu formulieren.

Es ist bewährte Praxis, im Zusammenhang mit den Zielen der Schule einen Optionenkatalog möglicher individueller Ziele zu formulieren, aus dem die Lehrpersonen Ziele auswählen bzw. an die eigenen individuellen Zielwünsche anpassen können³.

Die Ausrichtung individueller Zielvereinbarungen auf die Ziele der Schule und/oder von Unterrichtsteams bringt Synergie: Individuelle und gemeinsame Entwicklungsschritte können miteinander verbunden werden. So kann z.B. eine Lehrperson schüleraktivierende Aufgaben für den Mathematikunterricht zusammenstellen, die nachher vom ganzen Unterrichtsteam im eigenen Unterricht umgesetzt werden.

5.2 Vorbereitung der Schulleiterin, des Schulleiters

Die Schulleiterin, der Schulleiter definiert und kommuniziert die allgemeinen Schulentwicklungsziele. Im Rahmen der allgemeinen Vorbereitung der Zielvereinbarungen wählt sie, er einzelne Aspekte aus den Zielen der Schule aus oder geht auf spezielle Fragestellungen ein und macht sie zum Fokus der anstehenden Zielvereinbarungsgespräche.

Der Hauptinput für die Zieldefinition wird von der Lehrperson erwartet. Die Schulleiterin, der Schulleiter wird aber auch selber Vorschläge für die Zieldefinition der Lehrperson vorbereiten. Darin kann sie den von der Lehrperson erwarteten Beitrag zum übergeordneten Schulentwicklungsziel beschreiben und Massnahmen zur Zielerreichung und -dokumentation vorschlagen.

Die Schulleiterin, der Schulleiter setzt sich aufgrund von Informationen aus den Instrumenten der Fremdbeurteilung auch mit möglichen persönlichen Entwicklungszielen und Zielen aus den Qualitätsmerkmalen (vgl. Anhang I.) auseinander.

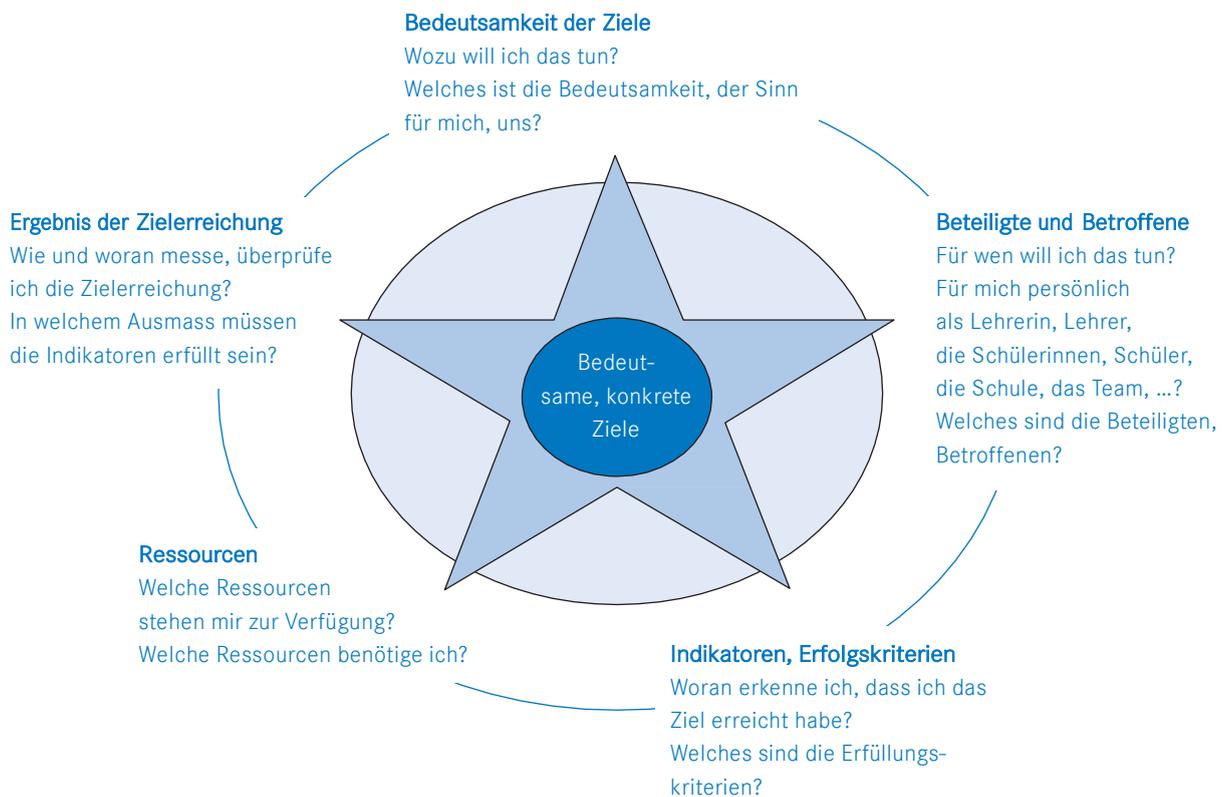
5.3 Vorbereitung der Lehrperson

In der Vorbereitung auf die Zielvereinbarung reflektiert die Lehrperson die aktuellen Schulentwicklungsziele und macht sich konkrete Gedanken, was sie persönlich zu deren Umsetzung beitragen kann. Sie überlegt sich weiter, welche Ziele für die eigene Berufspraxis attraktiv und bedeutsam sein können.

Die Lehrperson formuliert mögliche Ziele aufgrund einer selbstkritischen Reflexion und ausgehend von ihrer aktuellen Situation. Sie füllt im MAG-Zielvereinbarungsbogen den Teil «Zielvereinbarung» als Entwurf ihres Zielvorschlags aus und stellt der Schulleiterin, dem Schulleiter eine Kopie bis spätestens zwei Wochen vor dem vereinbarten Gespräch zu.

5.4 Bedeutsame und konkrete Ziele finden

Zielvereinbarungen stehen und fallen mit der Güte ihres Herzstücks – der Bedeutsamkeit und Attraktivität der Ziele. Der untenstehende Zielfindungsstern⁴ kann Lehrpersonen darin unterstützen, eigene Ziele zu finden, die persönlich Sinn machen und konkret umsetzbar sind.



5.5 Durchführung des Zielvereinbarungsgesprächs

Das Gespräch findet in einem zeitlich angemessenen und ungestörten Rahmen statt.

Da das Zielvereinbarungsgespräch in der Regel mit dem Unterrichtsgespräch bzw. dem Beurteilungsgespräch kombiniert durchgeführt wird, können die Ergebnisse dieser Gespräche in die Vereinbarung von Zielen und Massnahmen einfließen.

Die Lehrperson hat einen wesentlichen Einfluss auf die Festlegung der Aufgaben und Ziele. Es wird von ihr erwartet, dass sie ihre bereits schriftlich im MAG-Zielvereinbarungsbogen formulierten Zielvorschläge im Gespräch mit konkreten Massnahmen präzisiert.

Auch die Schulleiterin, der Schulleiter kann Vorschläge für die Zieldefinition der Lehrperson vorbereiten. Darin beschreibt sie, er den erwarteten Beitrag der Lehrperson zum jeweiligen Ziel und schlägt Massnahmen zur Zielerreichung und -dokumentation vor.

Anlässlich des Gesprächs stellt die Lehrperson ihren Zielvorschlag inklusive möglicher Massnahmen zur Zielerreichung und -dokumentation der Schulleiterin, dem Schulleiter vor. Im gemeinsamen Gespräch werden die Ziele vereinbart und Prioritäten gesetzt.

Die Zielvereinbarung bildet die Basis für die spätere Beurteilung der Zielerreichung. Die Lehrperson und das zuständige Schulleitungsmitglied definieren darin gemeinsam die Zielsetzungen der Lehrperson.

5.6 Kriterien zur Formulierung von guten Zielen

Sehr viele Missverständnisse und Probleme entstehen, weil Ziele nicht richtig formuliert werden. Wenn immer möglich, ist bei der Zielformulierung darauf zu achten, dass die Ziele folgende Eigenschaften aufweisen:

M essbar
E rreichbar
R elevanter
K onkret
T erminiert

Messbar (überprüfbar)

Bei einem quantitativen Ziel kann das Resultat in Zahlen gemessen werden. Gerade im Rahmen von Mitarbeitergesprächen für Lehrpersonen werden jedoch mehrheitlich qualitative Ziele vereinbart. Da diese nicht direkt in Zahlen messbare Resultate haben, muss besonders darauf geachtet werden, dass in solchen Fällen Kriterien bestimmt werden, an denen die Zielerreichung überprüft werden kann.

Erreichbar

Die Erreichung des formulierten Ziels soll die Lehrperson weder über- noch unterfordern.

Relevant

Das Ziel ist für die Zielerreichung der Schule oder des Lehrauftrags, für die Zusammenarbeit oder die Entwicklung der Lehrperson wichtig.

Konkret

Das Ziel ist inhaltlich verständlich, eindeutig und klar formuliert.

Terminiert (in Teilschritten)

Es ist klar, bis wann ein Ziel erreicht werden muss. Bei umfangreichen Zielen werden Zwischenergebnisse und Zwischentermine festgelegt.

5.7 Ergebnissicherung

Die Ergebnisse der Zielvereinbarung werden im MAG-Zielvereinbarungsbogen festgehalten und im Personaldossier abgelegt.

Sie umfassen in der Regel:

- Ein oder mehrere möglichst einvernehmliche Ziele aus verschiedenen Qualitätsmerkmalen (vgl. Anhang I.) sowie entsprechende Massnahmen
- Zusätzliche Entwicklungsmassnahmen (z.B. Weiterbildung)
- Die zeitliche Planung der Zielerreichung (evtl. mit Vereinbarung von Zwischengesprächen)
- Die gemeinsame Unterschrift

5.8 Beurteilung der Zielerreichung

Die Beurteilung der Zielerreichung basiert auf den Zielvereinbarungen im vorangegangenen Gespräch. Bei der Beurteilung der Zielerreichung wird die Selbstbeurteilung der Lehrperson mit der externen Wahrnehmung der Schulleiterin, des Schulleiters verglichen. Das Zusammenspiel der verschiedenen Perspektiven ermöglicht schliesslich eine umfassende Beurteilung der Zielerreichung.

Wichtig bei der Vorbereitung zur Beurteilung der Zielerreichung ist, dass die Lehrperson eine konkrete Einschätzung ihrer Leistung bzw. ihre Beurteilung der Zielerreichung – immer in Bezug auf die vereinbarten Ziele – vornimmt.

Sowohl die Selbstbeurteilung der Lehrperson wie die Fremdbeurteilung werden im MAG-Zielvereinbarungsbogen festgehalten.

Beurteilt werden nebst der Zielerreichung der vereinbarten Ziele auch die Umsetzung der getroffenen Massnahmen. Es können bei Bedarf auch Zwischengespräche stattfinden, um eine Beurteilung von Zwischenergebnissen vorzunehmen.



A photograph of a young woman with blonde hair, wearing a blue t-shirt, sitting at a desk in a classroom. She is smiling and looking towards the camera. In the background, other students are visible, some writing at their desks. A semi-transparent green rectangular overlay covers the middle portion of the image, containing the text 'Beurteilungsgespräch'.

Beurteilungsgespräch

6. Vorgehen beim Beurteilungsgespräch

Kombination mit den anderen MAG-Formen

Das Beurteilungsgespräch wird in der Regel mit dem Zielvereinbarungsgespräch kombiniert.

Mindestens einen Monat vor dem Beurteilungsgespräch

Die Schulleiterin, der Schulleiter lädt in der Regel mindestens einen Monat im Voraus die Lehrperson zum Beurteilungsgespräch ein, sodass sich beide Parteien auf das Gespräch vorbereiten können.

Die Schulleiterin, der Schulleiter gibt der Lehrperson die relevanten Dokumente ab.

Vor dem Beurteilungsgespräch

Die Schulleiterin, der Schulleiter stellt sicher, dass das Gespräch in einem ungestörten Rahmen stattfindet und dafür mindestens eine Stunde (ohne direkten Anschlusstermin) zur Verfügung steht.

Die Beteiligten bereiten sich einzeln auf das Gespräch vor. Sie benutzen dabei die «Qualitätskriterien zur Vorbereitung der Mitarbeitergespräche» (vgl. Anhang I.) und orientieren sich an den im MAG-Beurteilungsbogen (vgl. Anhang III.) aufgeführten Besprechungspunkten.

Die Lehrperson füllt für sich den MAG-Beurteilungsbogen aus. Dieser Bogen dient der eigenen Vorbereitung und als persönliche Gesprächsunterlage während des Gesprächs. Der Bogen bleibt bei der Lehrperson.

Die Schulleiterin, der Schulleiter erstellt einen schriftlichen Entwurf der Fremdbeurteilung. Dieser dient als Gesprächsgrundlage.

Am Beurteilungsgespräch

Die Schulleiterin, der Schulleiter und die Lehrperson bringen beide ihre Positionen und Argumente vor und sind bereit, bisherige Standpunkte nötigenfalls zu ändern.

Die definitive Beurteilung der Arbeitsleistung und Kernkompetenzen entsteht erst während des Gesprächs nach einem Austausch der Fremd- und Selbstbeurteilung.

Bei der Beurteilung der Arbeitsleistung und ausgewählter Kernkompetenzen handelt es sich um eine Fremdbeurteilung. Diese Ausführungen werden durch die Schulleiterin, den Schulleiter formuliert.

Die Gesprächsinhalte «Berufliche Situation und Befindlichkeit», sowie «Rückmeldungen zum Gespräch» werden ebenfalls durch das zuständige Schulleitungsmitglied formuliert. Hier können unterschiedliche Wahrnehmungen als Aussagen der Lehrperson bzw. der Schulleiterin, des Schulleiters zugeordnet werden.

Massnahmen und Zielvereinbarungen aufgrund des Beurteilungsgesprächs werden im MAG-Zielvereinbarungsbogen (vgl. Anhang II.) festgehalten.

Nach dem Beurteilungsgespräch

Die Schulleiterin, der Schulleiter formuliert unter Berücksichtigung der Gesprächsergebnisse die definitive schriftliche Beurteilung.

Das Original des MAG-Beurteilungsbogens wird im Personaldossier der Lehrperson abgelegt. Die Lehrperson erhält eine Kopie und hat die Möglichkeit, zum Inhalt innert 14 Tagen gegenüber der Schulleiterin, dem Schulleiter (mit Kopie an die Rektorin, den Rektor) schriftlich Stellung zu nehmen.

7. Selbst- und Fremdbeurteilung als Bezugspunkte des Beurteilungsgesprächs

Das Beurteilungsgespräch basiert auf zwei zentralen Elementen:

Selbstbeurteilung durch die Lehrperson

Diese wird als Grundvoraussetzung dafür verstanden, dass die Mitarbeiterbeurteilung und allfällige Massnahmen im Rahmen der Personalentwicklung überhaupt Wirkung zu erzielen vermögen.

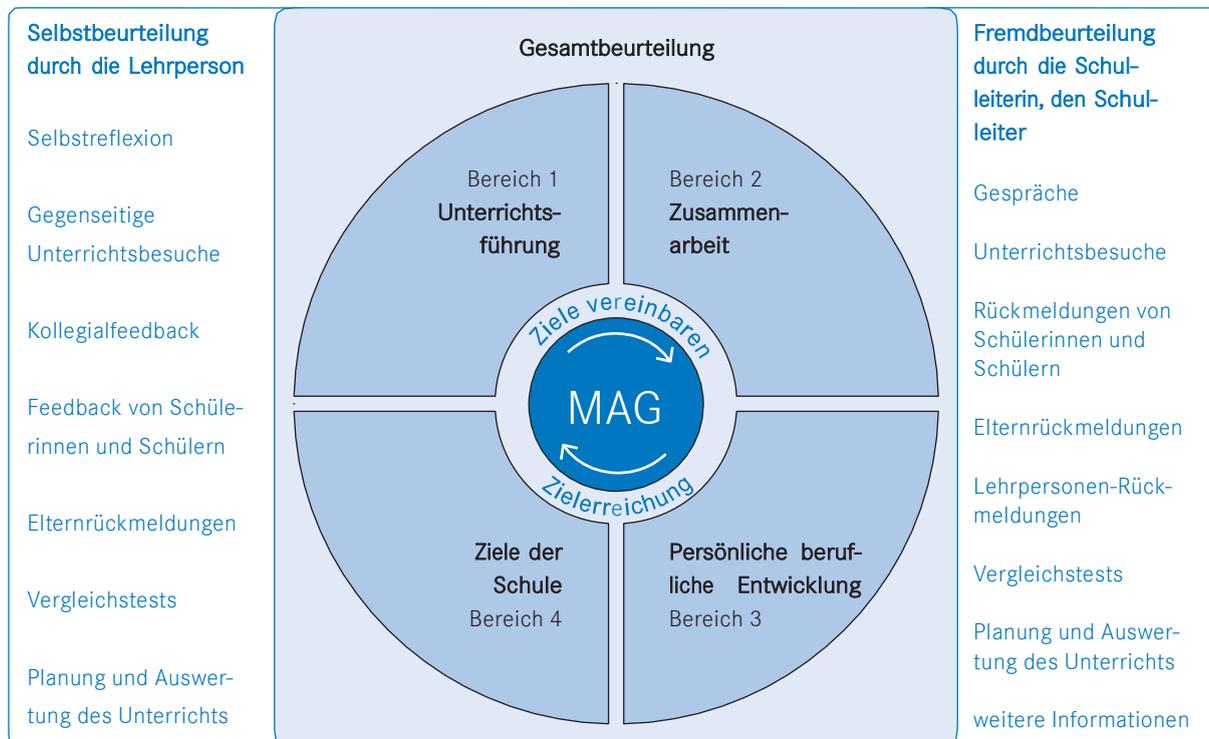
Die Lehrperson bezieht sich bei ihrer Selbstbeurteilung auf ihre eigene Selbstreflexion, die im Rahmen des Individualfeedbacks (Element 4 des Rahmenkonzept «Gute Schulen – Qualitätsmanagement an den gemeindlichen Schulen») eingeholten Rückmeldungen von Kolleginnen und Kollegen, Schülerinnen und Schülern und Eltern sowie auf Vergleichstests zu den Schülerleistungen.

Fremdbeurteilung durch die Schulleiterin, den Schulleiter

Diese wird als Verdichtung von selbst erhobenen und direkt erhaltenen Informationen verstanden, wie sie im Rahmen der schulischen Evaluations- und Feedbackkultur vielseitig zusammenkommen. Sie wird eingesetzt als Ergänzung und kritische Spiegelung der Selbstbeurteilung der Lehrperson.

Die Schulleiterin, der Schulleiter bezieht sich bei der Fremdbeurteilung auf Gespräche, Unterrichtsbesuche, ggf. auf direkte Schüler- bzw. Elternrückmeldungen sowie ebenfalls auf (so vorhanden) Ergebnisse von Vergleichstests und Lernstandserhebungen in Klassen.

Je nach konkreter Situation können weitere Elemente einbezogen oder einzelne auch weggelassen werden.



Ausschliesslich offiziell zur Verfügung stehende und der Lehrperson bekannt gemachte Informationen aus dem schulischen Umfeld können in das Gespräch eingebracht werden. Es darf nicht auf inoffizielle Informationen (z.B. «vom Hören-Sagen») zurückgegriffen werden. Dies gilt insbesondere für die Ergebnisse der Q-Gruppen bzw. der kollegialen Hospitationen. In jedem Fall sind die kriterienorientierten Feststellungen und Ergebnisse der Unterrichtsbesuche durch die Schulleiterin, den Schulleiter verfügbar.

7.1 Selbstbeurteilung

Der Lehrberuf ist geprägt durch hohe Autonomie. Lehren, Unterrichten und Erziehen finden weitgehend im Klassenverband statt und entziehen sich dem Einblick ausstehender Personen. Unterrichtsbesuche und schriftliche Unterlagen eignen sich nur bedingt, die berufliche Leistung ganzheitlich zu erfassen. Deshalb tragen die Lehrpersonen eine besondere Eigenverantwortung für die Qualität ihres Handelns beziehungsweise für sich selber.

Die Lehrperson soll ihre beruflichen Leistungen selbstkritisch nach eigenen, selbst gesetzten Kriterien sowie nach anerkannten, vorgegebenen Kriterien (vgl. Anhang I.) reflektieren. Dazu gehören insbesondere die Bereiche Unterrichtsführung (Unterrichtsqualität), Zusammenarbeit (Unterrichtsteam, Schule und externe Partner), persönliche berufliche Entwicklung und Qualitätssicherung sowie der persönliche Beitrag zur Erreichung der Ziele der Schule und des Unterrichtsteams.

Die Selbstbeurteilung gründet hauptsächlich in der Selbstreflexion und wird durch die Reflexion der Ergebnisse und Feedbacks der an der Schule vorhandenen Qualitätsinstrumente ergänzt.

Diese umfassen insbesondere:

- Kooperative Unterrichtsentwicklung und Reflexion in Unterrichtsteams
- Kollegiale Unterrichtsbesuche
- Reflexion des individuellen Feedbacks der Schülerinnen und Schüler bzw. der Eltern
- Weiterbildung
- Mentorat bei Junglehrpersonen
- Vergleichstests

Die Verarbeitung dieser Resultate ist umso wichtiger, weil die Schulleiterin, der Schulleiter in der Regel keinen direkten Zugang zu diesen Informationen hat.

Wichtig ist jedoch der Grundsatz, dass die Lehrperson allein darüber entscheidet, welche Daten aus der Selbstbeurteilung sie der Schulleiterin, dem Schulleiter gegenüber offen legt.

Aus der Selbstbeurteilung können auch neue geeignete Unterstützungs- und Weiterbildungsmassnahmen bezogen auf die individuelle Entwicklung resultieren.

7.2 Fremdbeurteilung

Mit der Fremdbeurteilung wird die Selbstbeurteilung der Lehrperson um eine externe Wahrnehmung der beruflichen Leistung ergänzt. Das Zusammenspiel verschiedener Perspektiven ermöglicht schliesslich ein umfassendes Bild.

Es ist wichtig, dass die Lehrperson an klaren Kriterien gemessen wird, deren Beurteilung aber die Entwicklungsphase, die Erfahrung und die vereinbarten Ziele angemessen berücksichtigt.

Um die Zielerreichung der Lehrperson beurteilen zu können und damit ein ganzheitliches Bild entsteht, ist die Schulleiterin, der Schulleiter auf eine Vielzahl von Informationen angewiesen.

Folgende Instrumente können zur Verfügung stehen:

- Auswertung und Ergebnisse der Unterrichtsbesuche
- Unterlagen zur Unterrichtsgestaltung, Planungen, Vorbereitungen
- Angaben über die Mitwirkung und Zielerreichung in Unterrichtsteams
- Individuelle Projektergebnisse, sofern verfügbar
- Weiterbildungsportfolio
- Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit der Lehrperson und aus Gesprächen während des Schuljahres
- Bekannte Rückmeldungen von Kommissionen, Behörden, Eltern, Schülerinnen und Schülern an die Rektorin, den Rektor

8. Ablauf des Beurteilungsgesprächs

8.1 Vorbereitung der Schulleiterin, des Schulleiters

Die Qualitätskriterien zur Vorbereitung der Mitarbeitergespräche (vgl. Anhang I.) dient sowohl der Schulleiterin, dem Schulleiter wie der Lehrperson als Reflexionshilfe. Um Überforderungen zu vermeiden, wird hier nachdrücklich empfohlen, eine bewusste Auswahl von Qualitätsbereichen und -kriterien vorzunehmen. Es ist unrealistisch zu erwarten, dass alle Kriterien erfüllt werden können. Die Bandbreite der Kriterien soll dazu anregen, die berufliche Situation der Lehrperson zu reflektieren, Stärken bewusster werden zu lassen und Schwächen als Optimierungspotenzial zu erkennen.

8.2 Vorbereitung der Lehrperson

In ihrer Vorbereitung orientiert sich die Lehrperson an den oben erwähnten «Qualitätskriterien zur Vorbereitung der Mitarbeitergespräche» sowie an den im MAG-Beurteilungsbogen aufgeführten Besprechungspunkten. Sie füllt für sich den MAG-Beurteilungsbogen aus. Dieser Bogen dient der persönlichen Vorbereitung und bleibt bei der Lehrperson.

8.3 Ergebnissicherung

Die Schulleiterin, der Schulleiter formuliert unter Berücksichtigung der Ergebnisse des Beurteilungsgesprächs die definitiven schriftlichen Beurteilungen im MAG-Beurteilungsbogen.

Bei den Gesprächsinhalten «Berufliche Situation und Befindlichkeit» und «Rückmeldungen zum Gespräch» können unterschiedliche Aussagen (der Lehrperson bzw. der Schulleiterin, des Schulleiters) aufgelistet werden.

Beim Gesprächsinhalt «Beurteilung der beruflichen Leistung und ausgewählter Kernkompetenzen» handelt es sich um eine Beurteilung durch die Schulleiterin, den Schulleiter. Auch wenn im Gespräch eine Annäherung der Sichtweisen der Fremd- und Selbstbeurteilung angestrebt werden soll, kann es kein Ziel sein, in jedem Fall einen Konsens über die Beurteilung zu erreichen. Nicht selten ist in der Personalführung eine Diskrepanz zwischen Fremd- und Selbstbeurteilung unumgänglich und kann zuweilen als Entwicklungsimpuls auch positiv wirken.

Die im Mitarbeitergespräch benannten Probleme und Quellen von Unzufriedenheit müssen angegangen werden, d.h. es müssen möglichst konkrete Massnahmen aus den Ergebnissen abgeleitet und in der anstehenden Periode umgesetzt werden. Für die Vereinbarung von Zielen und Massnahmen wird der MAG-Zielvereinbarungsbogen eingesetzt (vgl. Anhang II.). Auch hier ist – wenn möglich – eine einvernehmliche Lösung zwischen der Schulleiterin, dem Schulleiter und der Lehrperson anzustreben. In heiklen, emotional geführten Gesprächen empfiehlt es sich, die Formulierung von Massnahmen erst in einem Folgegespräch anzugehen.

Das Original des MAG-Beurteilungsbogens wird im Personal-dossier der Lehrperson abgelegt. Die Lehrperson erhält eine Kopie und hat die Möglichkeit, zum Inhalt innert 14 Tagen gegenüber der Schulleiterin, dem Schulleiter (mit Kopie an die Rektorin, den Rektor) schriftlich Stellung zu nehmen.





Unterrichtsgespräch

9. Vorgehen beim Unterrichtsgespräch

Kombination mit den anderen MAG-Formen

Das Unterrichtsgespräch kann mit dem Zielvereinbarungsgespräch kombiniert werden.

Mindestens zwei Wochen vor dem Unterrichtsbesuch

Die Schulleiterin, der Schulleiter meldet sich in der Regel mindestens zwei Wochen im Voraus bei der Lehrperson zum Unterrichtsbesuch an.

Unterrichtsbesuch

Der Unterrichtsbesuch umfasst in der Regel 1–2 Lektionen. Die Schulleiterin, der Schulleiter beobachtet den Unterricht aufgrund vereinbarter Kriterien und Beobachtungspunkte.

Vor dem Unterrichtsgespräch

Die Beteiligten bereiten sich unabhängig voneinander auf das Gespräch vor. Sie benutzen dabei die «Qualitätskriterien zur Vorbereitung der Mitarbeitergespräche» (vgl. Anhang I.) und orientieren sich an den vereinbarten Beobachtungsschwerpunkten und Kriterien.

Die Schulleiterin, der Schulleiter erstellt einen schriftlichen Entwurf zur Beurteilung des besuchten Unterrichts. Dieser dient als Gesprächsgrundlage.

Unterrichtsgespräch: 2–4 Tage nach Unterrichtsbesuch

Innert 2–4 Tagen nach dem Unterrichtsbesuch findet ein von beiden Seiten sorgfältig vorbereitetes Unterrichtsgespräch statt.

Die Schulleiterin, der Schulleiter stellt sicher, dass das Gespräch in einem ungestörten Rahmen stattfindet und dafür genügend Zeit (ohne direkten Anschlusstermin) zur Verfügung steht.

Am Unterrichtsgespräch

Das Gespräch ist grundsätzlich zweiseitig.

Das Gespräch beinhaltet folgende Besprechungspunkte

- Einleitende Bemerkung zum besuchten Unterricht und zur Klassensituation (Lehrperson)
- Rückmeldung zum Unterricht: Beobachtungen und Beurteilung (Schulleiterin, Schulleiter)
- Stellungnahme der Lehrperson
- Zusammenfassung (Schulleiterin, Schulleiter)
- Empfehlung zu Veränderungen, Zielperspektiven entwickeln im Hinblick auf Zielvereinbarungsgespräch (Schulleiterin, Schulleiter/Lehrperson)
- Rückblick und Ausblick (Schulleiterin, Schulleiter)

Nach dem Unterrichtsgespräch

Die definitive Beurteilung des besuchten Unterrichts entsteht erst während des Gesprächs nach einem Austausch der Fremd- und Selbstbeurteilungen.

Die Schulleiterin, der Schulleiter formuliert unter Berücksichtigung der Ergebnisse des Unterrichtsgesprächs die definitiven Beurteilungen im MAG-Unterrichtsbeurteilungsbogen.

Das Original des MAG-Unterrichtsbeurteilungsbogens wird im Personaldossier der Lehrperson abgelegt. Die Lehrperson erhält eine Kopie und hat die Möglichkeit, zum Inhalt innert 14 Tagen gegenüber der Schulleiterin, dem Schulleiter (mit Kopie an die Rektorin, den Rektor) schriftlich Stellung zu nehmen.

10. Unterrichtsbesuch und Unterrichtsbeurteilung

Im Rahmen des MAG-Zyklus besucht das zuständige Schulleitungsmitglied die Lehrperson in der Regel alle zwei Jahre im Unterricht (vgl. Anhang V.). Die Unterrichtsbesuche haben folgende Ziele:

- Fundierte Ausgangslage für das MAG-Beurteilungsgespräch bzw. das Zielvereinbarungsgespräch schaffen
- Zielperspektiven im Hinblick auf das Zielvereinbarungsgespräch entwickeln
- Die Lehrperson in ihrem Kerngeschäft kennen
- Die Lehrperson wertschätzen und unterstützen
- Die Lehrperson in ihrer beruflichen Arbeit einschätzen können
- Die Lehrperson zum Hinschauen beim eigenen Unterricht führen
- Gravierenden Entwicklungsbedarf («Frühwarnsystem») erkennen
- Situation der Klasse/Klassen kennen
- Grundlagen für Weiterbildung schaffen
- Reflexion der eigenen Unterrichtsqualität anregen
- Die Lehrperson durch eine bewusste Stärkung motivieren

11. Ablauf des Unterrichtsgespräch

11.1 Vorbereitung

Die in «Qualitätskriterien zur Vorbereitung der Mitarbeitergespräche» (vgl. Anhang I.) beschriebenen Beobachtungsschwerpunkte und Beurteilungskriterien dienen der Schulleiterin, dem Schulleiter und der Lehrperson als Reflexionshilfe. Es wird empfohlen, sich auf wenige Beobachtungsschwerpunkte zu beschränken. Diese können im Vorfeld des Unterrichtsbesuchs zwischen der Lehrperson und der Schulleiterin, dem Schulleiter individuell vereinbart werden. Sie können auch im Rahmen des Jahresprogramms der Schule als gemeinsame kollegiale Schwerpunkte festgelegt werden. Optimal ist, wenn die Lehrpersonen sich intensiv mit den Qualitätskriterien guten Unterrichts auseinandergesetzt und diese in kollegialen Unterrichtshospitationen angewendet haben.

11.2 Beurteilung des besuchten Unterrichts

Der Schulleiterin, dem Schulleiter und der Lehrperson soll es offen stehen, neben den vereinbarten Beobachtungsschwerpunkten noch weitere Wahrnehmungen ins Unterrichtsgespräch einzubringen (z.B. Beobachtungen zum Lernklima oder Erwähnenswertes zu besonderen Stärken oder Verbesserungsmöglichkeiten, die ausserhalb der vereinbarten Schwerpunkte liegen).

Die Schulleiterin, der Schulleiter fasst im Anschluss an den Unterrichtsbesuch einen kurzen schriftlichen Bericht (Entwurf), in dem der besuchte Unterricht beurteilt wird. Sie, er benutzt dafür den offiziellen und verbindlichen MAG-Unterrichtsbeurteilungsbogen.

Die Schulleiterin, der Schulleiter beachtet dabei die im Folgenden aufgeführten Kriterien für gute Unterrichtsbeurteilungen:

- Die Qualität des besuchten Unterrichts und nicht die Person wird beurteilt!
- Es wird konkret beobachtbares Lehr- und Lernverhalten beurteilt.
- Neben dem Lehrverhalten liegt ein zentraler Fokus auf dem Lernen der Schülerinnen und Schüler.
- Es werden klare Aussagen zur Qualität des Gesehenen gemacht (Momentaufnahme).
- Die Unterrichtsbeurteilung unterstützt die Lehrperson bei der Reflexion des eigenen Unterrichts.
- Die Unterrichtsbeurteilung deklariert erkannten Handlungsbedarf.
- Die Aussagen sind begründet und nachvollziehbar (es wird deutlich gemacht, aufgrund welcher Indikatoren und Beobachtungen die Aussagen zustande kommen).
- Klare Trennung zwischen Beobachtungen; Interpretationen und Beurteilungen bzw. Empfehlungen werden auseinander gehalten.

11.3 Ergebnissicherung

Die definitive Beurteilung des besuchten Unterrichts entsteht erst während des Gesprächs nach einem Austausch der Fremd- und Selbstbeurteilung. Die Schulleiterin, der Schulleiter formuliert unter Berücksichtigung der Ergebnisse des Unterrichtsgesprächs die definitiven Beurteilungen im MAG-Unterrichtsbeurteilungsbogen.

Das Original des MAG-Unterrichtsbeurteilungsbogens wird im Personaldossier der Lehrperson abgelegt. Die Lehrperson erhält eine Kopie und hat die Möglichkeit, zum Inhalt innert 14 Tagen gegenüber der Schulleiterin, dem Schulleiter (mit Kopie an die Rektorin, den Rektor) schriftlich Stellung zu nehmen.

Der MAG-Unterrichtsbeurteilungsbogen findet Verwendung als Grundlage

- für das Beurteilungsgespräch
- für Zielvereinbarungen und Zielüberprüfungen
- für Arbeitszeugnisse
- für die Bestimmung der Beobachtungsschwerpunkte des nächsten Unterrichtsbesuchs.

Für die Vereinbarung von Zielen und Massnahmen aufgrund des Unterrichtsbesuchs und des Unterrichtsgesprächs wird der MAG-Zielvereinbarungsbogen eingesetzt (vgl. Anhang II.).



Anhang

Qualitätskriterien zur Vorbereitung der Mitarbeitergespräche

Die Qualitätskriterien sind online unter www.zg.ch (Suchbegriff: MAG-Instrumente) abrufbar.

Diese Qualitätskriterien dienen den Lehrpersonen und der Schulleiterin, dem Schulleiter als Reflexionshilfe. Es wird empfohlen, eine bewusste Auswahl von Bereichen und Kriterien vorzunehmen. Es können kaum alle Kriterien erfüllt werden. Die Bandbreite der Kriterien soll dazu anregen, die eigene berufliche Situation zu reflektieren, sich eigener Stärken bewusster zu werden und Schwächen als Optimierungspotenzial zu erkennen. Es ist empfehlenswert, neben den aufgeführten Kriterien auch eigene zu entwickeln und persönliche Formulierungen zu verwenden.

Unterrichtsführung

- Guter Unterricht
- Eigenverantwortliches Lernen
- Aufbau von Kompetenzen

«Guter Unterricht ist ein Unterricht, in dem mehr gelernt als gelehrt wird.»

(Franz E. Weinert)

Pädagogische Grundhaltung

Die Lehrerin, der Lehrer

- berücksichtigt die individuellen Voraussetzungen der Schülerinnen und Schüler und die besonderen Merkmale der Klasse.
- stellt hohe Anforderungen an die Schülerinnen und Schüler und nutzt dabei deren Stärken.
- ist glaubwürdig und bestrebt, Beispiel zu sein.
- stellt hohe, aber realistische Ansprüche.
- findet Zugang, hört aufmerksam zu und gibt offen Feedback.
- ist optimistisch, kritikfähig und verlässlich.
- ist gerecht.
- nimmt Autorität als Lehrperson wahr und stellt sich den damit verbundenen Konfrontationen.
- fördert ein angstfreies Lernklima, das von Respekt und Wertschätzung geprägt ist.

Klassenführung

Die Lehrerin, der Lehrer

- erarbeitet mit den Schülerinnen und Schülern Regeln für das Zusammenleben und Lernen und sorgt für deren Umsetzung.

- achtet in der Klasse auf Kommunikationsregeln.
- organisiert Unterricht so, dass Übergänge zwischen verschiedenen Unterrichtsphasen kurz und reibungslos erfolgen und keine unnötigen Pausen entstehen.
- geht effektiv und ökonomisch mit Störungen und Unterbrechungen in der Klasse um.
- nutzt die Unterrichtszeit für fachliche und überfachliche Ziele.
- sorgt für eine zügige Bearbeitung gestellter Aufgaben.
- fördert konzentriertes Arbeiten und unterstützendes Sozialverhalten.
- verfügt über die Kompetenz, Konflikte in der Klasse zu erkennen und Auswege und Lösungen zu suchen.
- führt die Klasse mit Sicherheit und Überblick.

Lernförderliches Klima

Die Lehrerin, der Lehrer

- schafft ein Klima von Respekt, Rücksichtnahme und Zusammengehörigkeit.
- fördert Knaben und Mädchen gleichermassen.
- wählt bewusst auch Unterrichtsformen, die Kinder unterschiedlicher Herkunft und Leistungsfähigkeit zusammenbringen.
- fördert Lernen in Teams und Gruppen.
- greift bei Verstössen jederzeit ein.
- kommuniziert direkt und transparent und fördert damit die gegenseitige Verständigung.
- reflektiert das Klassenklima regelmässig mit der Klasse.
- schafft im Unterricht Raum für die Bearbeitung von Spannungen und Problemen.
- pflegt einen freundlichen Umgangston und fördert wechselseitigen Respekt.
- legt Wert auf Herzlichkeit, Wärme und eine entspannte Atmosphäre.
- zeigt Humor.
- übt Toleranz gegenüber Langsamkeit, erlaubt angemessene Wartezeit auf Antworten von Schülerinnen und Schülern.
- pflegt einen konstruktiven Umgang mit Fehlern.

Vielfältige Motivierung

Die Lehrerin, der Lehrer

- eröffnet den Schülerinnen und Schülern verschiedene Zugänge, indem unterschiedlich bedeutsame Motive thematisiert werden.

- fördert die Motivation: unterstreicht die Wichtigkeit und Nützlichkeit des Lernstoffes und knüpft an die Lebenswelt der Schülerinnen und Schüler an.
- regt die Neugierde und das Leistungsmotiv an.
- motiviert durch Lernen am Modell: als Lehrerin oder Lehrer zum Vorbild werden, indem man engagiert ist, Freude am Fach und am Unterrichten zeigt.

Strukturiertheit und Klarheit

Die Lehrerin, der Lehrer

- pflegt eine angemessene Erwachsenen-Sprache (Wortschatz, Fachsprache).
- erklärt anschaulich und nachvollziehbar.
- erleichtert das Lernen durch strukturierende Hinweise (Vorschau, Zusammenfassung, advance organizer).
- erläutert die Inhalte fachlich korrekt.
- ist ein Sprachvorbild, die Sprechanteile sind ausgewogen.
- verlangt die Standardsprache in allen Arbeits- und Sozialformen.
- gebraucht eine gepflegte Sprache: klare Aussprache, angemessene Rhetorik, korrekte Grammatik, überschaubare Sätze.
- ist im Schulzimmer akustisch gut verständlich.

Wirkungs- und Kompetenzorientierung

Die Lehrerin, der Lehrer

- legt den Fokus auf den Erwerb von Kompetenzen als primäres Bildungsziel (Fachkompetenzen und Kulturtechniken, Lern- und Methodenkompetenzen, Selbst- und Sozialkompetenzen).
- ist an nachweislichen und nachhaltigen Wirkungen des Unterrichts interessiert (künftig: Orientierung an den Bildungsstandards).
- nutzt diagnostische Möglichkeiten für regelmässige Bestimmungen des Lernstandes von Schülerinnen und Schülern.
- verfügt über das nötige aktuelle Fachwissen.
- knüpft im Unterricht an die Lernvoraussetzungen und den Wissensstand der einzelnen Schülerinnen und Schüler an.
- gibt klare, verständliche Ziele vor.
- unterrichtet, fordert, fördert und beurteilt lernzielorientiert.

- überprüft die Zielerreichung (u.a. durch sorgfältiges und förderorientiertes Korrigieren schriftlicher Arbeiten) und baut die folgenden Lernschritte darauf auf.
- unterrichtet leistungsorientiert und sorgt für nachhaltiges Lernen.
- stellt periodisch fest, ob die Schülerinnen und Schüler über die geforderten Kompetenzen verfügen.
- schafft systematisch Lernsituationen, in denen das Gelernte lebenspraktisch angewendet werden kann.
- ermöglicht allen Schülerinnen und Schülern Erfolgserlebnisse.
- unterstützt die Schülerinnen und Schüler mit förderorientierten Rückmeldungen.

Schülerorientierung, Unterstützung

Die Lehrerin, der Lehrer

- steht den Schülerinnen und Schülern als fachliche und persönliche Ansprechperson zur Verfügung.
- nimmt die Anliegen der Schülerinnen und Schüler ernst.
- ermöglicht ihnen in angemessenem Rahmen mitzubestimmen.
- holt regelmässig von Schülerinnen und Schülern Rückmeldungen zum Unterricht und zum Lernen ein («Schülerfeedback»).
- stärkt das Selbstvertrauen und das Selbstbewusstsein der Schülerinnen und Schüler.
- begegnet den Schülerinnen und Schülern stets mit einer positiven Erwartungshaltung, ist wertschätzend, wohlwollend und respektvoll.
- setzt Unterrichtsschwerpunkte, die auf Interessen und Lernvoraussetzungen der Schülerinnen und Schüler eingehen (z.B. Projektarbeit, Freiarbeit, Arbeit mit Lernverträgen, Lernjournals etc.).
- motiviert die Schülerinnen und Schüler, sich hohe Leistungs- und Verhaltensziele zu setzen und diese zu erreichen.
- ermutigt sie, verstärkt gute Ansätze und zeigt Lernfortschritte auf.
- zeigt Anteilnahme bei persönlichen Problemen und bietet Hilfe an.
- hört den Schülerinnen und Schülern aktiv zu.
- unterstützt die Schülerinnen und Schüler bei persönlichen Problemen, achtet dabei aber auf die Möglichkeiten und Grenzen der Rolle als Lehrerin, als Lehrer.

Förderung des aktiven, selbstständigen Lernens

Die Lehrerin, der Lehrer

- schafft im Unterricht gezielt Angebote für selbstständiges und eigenverantwortliches Lernen.
- ermöglicht vielfältige Sprech- und Lerngelegenheiten für möglichst alle Schülerinnen und Schüler einer Klasse.
- fördert engagierte und interessierte Mitarbeit und Beteiligung der Schülerinnen und Schüler.
- vermittelt Lerntechniken und fördert die Entdeckung eigener Lernstrategien und Lernstile.
- schafft Freiräume und lässt Zeit, selbstständig und eigenverantwortlich zu lernen, zu handeln und zu urteilen.
- ermöglicht forschendes, handelndes und erfahrungsorientiertes Lernen.
- weckt die Freude am Lernen und ermutigt zu planvoller Arbeitsorganisation.
- leitet die Schülerinnen und Schüler an, ihre Lernfortschritte selber zu planen und zu verfolgen sowie sich selber realistisch einzuschätzen.
- zeigt Vertrauen in die Fähigkeiten der Schülerinnen und Schüler.
- unterstützt die Schülerinnen und Schüler beim Reflektieren ihrer Lösungswege und Lernprodukte.

Konsolidierung, Sicherung, intelligentes Üben

Die Lehrerin, der Lehrer

- gibt eine Vielfalt von Aufgaben, die nicht nur mechanisch, sondern «intelligent» geübt werden.
- stellt unterschiedliche Transfermöglichkeiten bereit.
- ermöglicht im Unterricht immer wieder Lernsequenzen, in denen das Kind in aller Ruhe und Konzentration arbeiten und Fähigkeiten trainieren kann.
- legt Wert auf die Beherrschung von grundlegenden Fähigkeiten und automatisierten Grundfertigkeiten (Grundwortschatz, Grundoperationen) als Voraussetzung für die Beschäftigung mit anspruchsvollen Aufgabenstellungen.

Umgang mit Heterogenität

Die Lehrerin, der Lehrer

- variiert die fachlichen und überfachlichen Inhalte.
- vermeidet Über- und Unterforderung durch Differenzierung im Unterricht.
- organisiert den Unterricht so, dass vielfältige Lernprozesse möglich sind.
- passt Schwierigkeitsgrad und Tempo an die jeweilige Lernsituation und die Lernvoraussetzungen der Schüler(gruppen) an.
- pflegt einen sensiblen Umgang mit heterogenen Lernvoraussetzungen und Merkmalen von Schülerinnen und Schülern, besonders mit Blick auf Unterschiede betreffend sozialem, sprachlichem und kulturellem Hintergrund bzw. Leistungsniveau.

Variation von Methoden und Sozialformen

Die Lehrerin, der Lehrer

- variiert die Unterrichtsmethoden und Sozialformen so, dass sie den Schülerinnen und Schülern, dem Fach und den Lernzielen angemessen sind.
- vermeidet zu geringe («Monokultur») wie auch zu starke Variation von Methoden.
- variiert die Unterrichtsformen, um alle Lernkanäle und Lerntypen anzusprechen.
- wechselt gezielt und ausgewogen zwischen individuellen und gemeinschaftsbildenden Unterrichtsformen.
- nutzt Unterrichtsmittel zweckmässig und dosiert (Wandtafel, Videos, Experimente, Werkstatt, Internet usw.).
- schafft gezielt Lernsituationen, in denen erkundet, angewendet, geübt, wiederholt und vertieft werden kann.
- verfügt über ein breites methodisches und didaktisches Repertoire.

Beurteilung als Teil des Lernens

Die Lehrerin, der Lehrer

- beurteilt Schülerinnen und Schüler formativ, summativ und prognostisch und setzt angemessene Methoden zur Beurteilung und Dokumentation des Lernfortschritts ein.
- nutzt Vergleichstests zur Selbstevaluation und Weiterplanung des eigenen Unterrichts.
- nutzt Orientierungsarbeiten, Standardaufgaben und Lernstandserhebungen für die Beurteilung des Förderbedarfs von Schülerinnen und Schülern.

- bemüht sich um lernförderliche Rückmeldungen zur Leistungsentwicklung der Schülerinnen und Schüler.
- trennt Lernsituationen und Leistungsbeurteilung.
- sorgt dafür, dass Schülerinnen und Schüler den eigenen Kompetenzzuwachs erkennen.
- unterstützt Schülerinnen und Schüler gezielt bei der Selbstbeurteilung und Selbsteinschätzung.
- bezieht Schülerinnen und Schüler ins Beurteilungsverfahren ein.

Unterrichtsplanung, -vorbereitung und -auswertung

Die Lehrerin, der Lehrer

- plant den Unterricht lernzielorientiert.
- plant den Unterricht in Bezug auf Kompetenzen, die bei den Schülerinnen und Schülern gefördert werden sollen.
- geht bei der Unterrichtsplanung von der Individualität des Lernens und der Heterogenität der Klasse aus.
- plant ganze Unterrichtseinheiten und nicht nur einzelne Lektionen.
- nimmt für die Unterrichtsplanung die Ausgangslage auf und ermittelt die Lernvoraussetzungen und den Leistungsstand der Schülerinnen und Schüler.
- plant methodisch vielfältige Zugänge zu Lerninhalten.
- bereitet den Unterricht so vor, dass er flexibel an die unterschiedlichen Lernvoraussetzungen und Leistungsmöglichkeiten der Schülerinnen und Schüler angepasst werden kann.
- sorgt mit der Unterrichtsvorbereitung für eine bedürfnisgerechte Rhythmisierung des Unterrichts (Phasen, Sozialformen, Methoden, Medien).
- plant schüleraktivierende und individualisierende Lernformen ein.
- wertet den Unterricht regelmässig in Bezug auf die erreichten Lernergebnisse und Lernprozesse aus.

Zusammenarbeit

- Unterrichtsteam
- Schulleitung
- Schulentwicklung
- Eltern und weitere Partner

Zusammenarbeit im Unterrichtsteam und mit Spezialisten

Die Lehrerin, der Lehrer

- sieht sich als Teil der ganzen Schule und identifiziert sich mit ihr.
- engagiert sich zusammen mit dem Team, der Schulleitung und den Behörden für eine gute Schule.
- beteiligt sich an der Entwicklung und Umsetzung einer verbindlichen Schulhauskultur.
- orientiert sich im Handeln am Schulleitbild und Programm der Schule.
- leistet Beiträge zur Unterrichtsentwicklung und pädagogischen Weiterentwicklung der Schule.
- trägt zu einer effizienten Administration und effektiven Organisation bei.
- engagiert sich in gemeinsamen Weiterbildungen.
- macht die Weiterbildungserfahrungen, wo sinnvoll, dem Team zugänglich.
- tauscht Ideen, Erfahrungen und Material im Unterrichtsteam aus.
- integriert sich im Kollegium und arbeitet mit den Klassen- und Fachlehrpersonen zusammen.
- übernimmt Aufgaben und Verantwortung für das Kollegium und beteiligt sich an Veranstaltungen des Kollegiums.
- sucht die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen und holt Rückmeldungen ein.
- bemüht sich aktiv, damit die Zusammenarbeit mit den Schuldiensten wirkungsvoll und bereichernd ist.
- engagiert sich konstruktiv bei pädagogischen und bildungspolitischen Diskussionen.
- trägt zu einer konstruktiven Kommunikation im Schulhaus bei und beteiligt sich aktiv an Gesprächen und Sitzungen.
- bemüht sich um ein wertschätzendes Arbeitsklima.
- engagiert sich für eine respektvolle und offene Kommunikationskultur.
- ist bereit, bei Problemlösungen aktiv mitzuwirken.

- übernimmt einen angemessenen Anteil der Arbeiten ausserhalb des eigenen Unterrichts.
- beteiligt sich an der Verantwortung für den Schulbetrieb.
- hält sich an Beschlüsse und Regelungen und setzt diese um.
- nimmt die Ho- und Bringschuld bezüglich wichtiger Informationen wahr.

Zusammenarbeit Lehrperson – Schulleitung

Die Lehrerin, der Lehrer

- unterstützt die Schulleitung bei der Umsetzung der Schulziele.
- ist gegenüber der Schulleitung loyal und äussert Kritik direkt und konstruktiv.
- hält die vereinbarten bzw. vorgegebenen (Abgabe-)Termine für Organisatorisches und Administratives ein.
- bringt der Schulleitung, der Schulleiterin, dem Schulleiter aktiv wichtige Informationen.
- sucht bei Problemsituationen die Unterstützung seitens der Schulleitung, der Schulleiterin, des Schulleiters.

Mitwirkung im gemeindlichen und kantonalen Schulwesen

Die Lehrerin, der Lehrer

- wirkt bei Projekten der Schule konstruktiv mit.
- kennt die aktuellen Bildungsschwerpunkte und die lokalen Qualitäts- und Schulentwicklungsziele.
- leistet einen Beitrag im Rahmen der Schulentwicklung.
- kann Schwerpunkte und Entwicklungsziele im Alltag umsetzen.
- beteiligt sich an schulnahen Aktivitäten in der Gemeinde und in der Region.
- engagiert sich in (der Zusammenarbeit mit) Behörden, Kommissionen, Eltern- und Lehrerorganisationen.

Zusammenarbeit mit Eltern und weiteren Partnern

Die Lehrerin, der Lehrer

- informiert die Eltern über Inhalte, Ziele und Schwerpunkte eines Schuljahres.
- hat mit den Eltern regelmässig Kontakt.
- setzt sich mit Fragen, Anregungen und Kritik ernsthaft auseinander.

- schafft Gefässe und Angebote für den Elternkontakt.
- bietet den Eltern verschiedene Möglichkeiten der Zusammenarbeit an.
- lädt die Eltern zu Elternveranstaltungen ein.
- kann die Aufgaben und das Profil der Schule an Elternzusammenkünften darstellen.
- sorgt für eine ausreichende Information der Eltern über das Lern- und Leistungsverhalten ihres Kindes.
- bespricht Massnahmen rechtzeitig und angemessen.
- gibt den Eltern die Möglichkeit, in geeigneter Form Feedback, Anregungen und Kritik anzubringen.
- pflegt Kontakte zu schulischen Partnern, die für das Lernen, die Lernfortschritte und die Laufbahnvorbereitung der Schülerinnen und Schüler wichtig sind.

Persönliche berufliche Entwicklung

- Umgang mit Veränderungen
- Ressourcen
- Weiterbildung
- Qualitätssicherung

Umgang mit Veränderungen und persönliche Weiterbildung

Die Lehrerin, der Lehrer

- interessiert sich für pädagogische, didaktische und gesellschaftliche Entwicklungen.
- reflektiert den eigenen Unterricht.
- beteiligt sich an Erprobungen, kann Traditionen in Frage stellen und sie gegebenenfalls durch Neues ersetzen.
- macht besondere Begabungen, Fertigkeiten und Erfahrungen im Unterricht, in Kursen oder für Projekte nutzbar.
- bildet sich regelmässig weiter und setzt die gewonnenen Erkenntnisse im Schulalltag um.
- dokumentiert die eigenen Lernprozesse und Weiterbildungen.
- kann mit den Belastungen bzw. Spannungen umgehen und hält sie in akzeptablen Grenzen.
- kann Schwierigkeiten und Probleme der Unterrichtstätigkeit überwinden.
- stimmt die Weiterbildung auf die persönlichen Entwicklungsziele und auf die Ziele des Unterrichtsteams und der Schule ab.
- kann sich auf Neuerungen und Innovationen einlassen.

- aktualisiert das eigene didaktische und pädagogische Wissen.
- plant die Weiterbildung entsprechend den pädagogischen, didaktischen und organisatorischen Notwendigkeiten und Bedürfnissen.
- ist interessiert an der Erhaltung und der stetigen Optimierung der Unterrichtsqualität.

Selbstreflexion und Praxisoptimierung

Die Lehrerin, der Lehrer

- überprüft periodisch Lehr- und Lernerfolge.
- holt regelmässig Feedback von Kolleginnen und Kollegen, von Schülerinnen und Schülern sowie Eltern ein.
- nutzt gezielt das Feedback als Anstoss für das persönliche Lernen und die Praxisoptimierung.
- beteiligt sich aktiv an der Schulentwicklung und am Qualitätsmanagement der Schule (z.B. in Q-Gruppen, Schulevaluationen).
- reflektiert den Unterricht regelmässig und erarbeitet entsprechende Konsequenzen.

Ziele der Schule

- Überfachliche Bildungsziele
- Schulentwicklungs- und Teamziele
- Qualitätsschwerpunkte

Individueller Beitrag zur Umsetzung der Ziele der Schule

Die Lehrerin, der Lehrer

- leistet einen aktiven Beitrag zur Umsetzung der von der Schule vereinbarten Bildungsziele und Schulentwicklungsziele.
- trägt aktiv zur Umsetzung der Ziele des Unterrichtsteams bei.
- verhält sich loyal gegenüber einmal gefällten Zielentscheiden des Kollegiums und der Schulleitung.
- ist bereit, eigene Erfahrungen und Arbeitsergebnisse einzubringen.
- bringt Erkenntnisse und Kritik konstruktiv in die kollegiale Reflexion der Schulentwicklung ein.
- erbringt besondere Leistungen für die Schule als Ganzes.

MAG-Zielvereinbarungsbogen

Das elektronisch bearbeitbare Formular ist online unter www.zg.ch (Suchbegriff: MAG-Instrumente) abrufbar.



Kanton Zug

Direktion für Bildung und Kultur
Amt für gemeindliche Schulen

Gemeinde

MAG-Zielvereinbarungsbogen für die Lehrperson

Zielvereinbarungsgespräch

Lehrperson

Vorname, Name

Funktion

Beschäftigungsgrad

Schulleiterin, Schulleiter

Vorname, Name

Datum

Aktuelles Zielvereinbarungsgespräch

Letztes Zielvereinbarungsgespräch

Gesprächsinhalte

A – Beurteilung der Erreichung der Ziele aus dem letzten MAG

B – Zielvereinbarung

C – Rückmeldungen zum Gespräch

Formelles

Die nachfolgenden Beurteilungen werden von der Schulleiterin, dem Schulleiter formuliert. Das Original des MAG-Zielvereinbarungsbogens wird im Personaldossier der Lehrperson abgelegt. Die Lehrperson erhält eine Kopie und hat die Möglichkeit, zum Inhalt innert 14 Tagen gegenüber der Schulleiterin, dem Schulleiter (mit Kopie an die Rektorin, den Rektor) schriftlich Stellung zu nehmen.

- 42 -

A – Beurteilung der Erreichung der Ziele aus dem letzten MAG

Nachfolgend wird der Erreichungsgrad der im letzten Gespräch vereinbarten Ziele beurteilt. Die Ergebnisse sind zu begründen und bestehende Differenzen zwischen Fremd- und Selbstbeurteilung zu dokumentieren.

- In welchem Umfang wurden die vereinbarten Ziele erreicht?
Falls ein Ziel «teilweise erreicht» wurde, kann der Zielerreichungsgrad auch in Prozenten ausgedrückt werden.
- Begründung: Was war dabei hinderlich? Was war förderlich?
- Welche Folgerungen ergeben sich aus dem Erreichten?

Ziele	Zielerreichung				Begründungen, Bemerkungen
	Selbstbeurteilung Lehrperson		Beurteilung Schulleiterin, Schulleiter		
	<input type="checkbox"/> übertroffen	<input type="checkbox"/> erreicht	<input type="checkbox"/> teilweise erreicht	<input type="checkbox"/> nicht erreicht	
	<input type="checkbox"/> übertroffen	<input type="checkbox"/> erreicht	<input type="checkbox"/> teilweise erreicht	<input type="checkbox"/> nicht erreicht	
	<input type="checkbox"/> übertroffen	<input type="checkbox"/> erreicht	<input type="checkbox"/> teilweise erreicht	<input type="checkbox"/> nicht erreicht	

B – Zielvereinbarung zwischen Schulleiterin, Schulleiter und Lehrperson

Hier werden die Ziele detailliert ausformuliert, Massnahmen und Termine festgehalten. Ein Ziel muss sich auf die Unterrichtsführung beziehen.

- Welche neuen Zielsetzungen ergeben sich aufgrund der Beurteilung der Zielerreichung aus dem letzten MAG?
- Welche Ziele leiten sich aus den Zielen der Schule ab?
- Welche Ziele setzt sich die Lehrperson persönlich?

1. Ziel im Bereich Unterrichtsführung

Wie und wann wird das Ziel von der Lehrperson eigenverantwortlich überprüft?

Welche Massnahmen ergreift die Lehrperson, um das Ziel zu erreichen? Welche Unterstützung gibt die Schulleiterin, der Schulleiter?

Was?	Wer?	Bis wann?
<input style="width: 95%; height: 15px;" type="text"/>	<input style="width: 95%; height: 15px;" type="text"/>	<input style="width: 95%; height: 15px;" type="text"/>

2. Ziel im Bereich

- Unterrichtsführung
 Zusammenarbeit
 Persönliche berufliche Entwicklung
 Ziele der Schule

Wie und wann wird das Ziel von der Lehrperson eigenverantwortlich überprüft?

Welche Massnahmen ergreift die Lehrperson, um das Ziel zu erreichen? Welche Unterstützung gibt die Schulleiterin, der Schulleiter?

Was?	Wer?	Bis wann?
<input style="width: 95%; height: 15px;" type="text"/>	<input style="width: 95%; height: 15px;" type="text"/>	<input style="width: 95%; height: 15px;" type="text"/>

3. Ziel im Bereich

- Unterrichtsführung
 Zusammenarbeit
 Persönliche berufliche Entwicklung
 Ziele der Schule

Wie und wann wird das Ziel von der Lehrperson eigenverantwortlich überprüft?

Welche Massnahmen ergreift die Lehrperson, um das Ziel zu erreichen? Welche Unterstützung gibt die Schulleiterin, der Schulleiter?

Was?	Wer?	Bis wann?
<input style="width: 95%; height: 15px;" type="text"/>	<input style="width: 95%; height: 15px;" type="text"/>	<input style="width: 95%; height: 15px;" type="text"/>

Weitere nötige Massnahmen und Vereinbarungen

C – Rückmeldung zum Gespräch

- Wie empfanden die Beteiligten das Gespräch?
- Sind sie mit dem Gesprächsverlauf zufrieden (Offenheit, Fairness etc.)?

Rückmeldung der Lehrperson

Rückmeldung der Schulleiterin, des Schulleiters

Die Schulleiterin, der Schulleiter und die Lehrperson bestätigen mit der Unterschrift, dass die Inhalte in der vorliegenden Form so besprochen worden sind.

Schulleiterin, Schulleiter

Datum / Unterschrift

Lehrperson

Datum / Unterschrift

Verteiler

- Kopie an Lehrperson
- Original im Personaldossier

MAG-Beurteilungsbogen

Das elektronisch bearbeitbare Formular ist online unter www.zg.ch (Suchbegriff: MAG-Instrumente) abrufbar.



Kanton Zug

Direktion für Bildung und Kultur
Amt für gemeindliche Schulen

Gemeinde

MAG-Beurteilungsbogen für die Lehrperson

Beurteilungsgespräch

Lehrperson

Vorname, Name	<div style="background-color: #e0f0ff; height: 20px;"></div>
Funktion	<div style="background-color: #e0f0ff; height: 20px;"></div>
Beschäftigungsgrad	<div style="background-color: #e0f0ff; height: 20px;"></div>

Schulleiterin, Schulleiter

Vorname, Name	<div style="background-color: #e0f0ff; height: 20px;"></div>
---------------	--

Datum

Aktuelles MAG	<div style="background-color: #e0f0ff; height: 20px;"></div>
Letztes MAG	<div style="background-color: #e0f0ff; height: 20px;"></div>

Gesprächsinhalte

- A – Berufliche Situation und Befindlichkeit
- B – Beurteilung der beruflichen Leistung und ausgewählter Kernkompetenzen
- C – Rückmeldungen zum Gespräch

Formelles

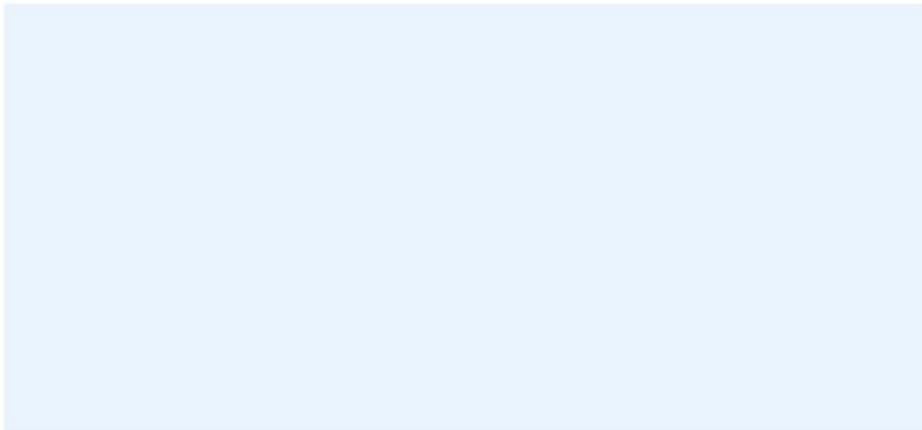
Die nachfolgenden Beurteilungen werden von der Schulleiterin, dem Schulleiter formuliert. Auf eine Co-dierung wird verzichtet. In den Kapiteln A und C können unterschiedliche Wahrnehmungen festgehalten werden. Die Beurteilungen im Kapitel B werden von der Schulleiterin, dem Schulleiter formuliert. Massnahmen und Zielvereinbarungen aufgrund des Beurteilungsgesprächs werden im MAG-Zielvereinbarungsbogen festgehalten. Das Original des MAG-Beurteilungsbogens wird im Personaldossier der Lehrperson abgelegt. Die Lehrperson erhält eine Kopie und hat die Möglichkeit, zum Inhalt innert 14 Tagen gegenüber der Schulleiterin, dem Schulleiter (mit Kopie an die Rektorin, den Rektor) schriftlich Stellung zu nehmen.

- 46 -

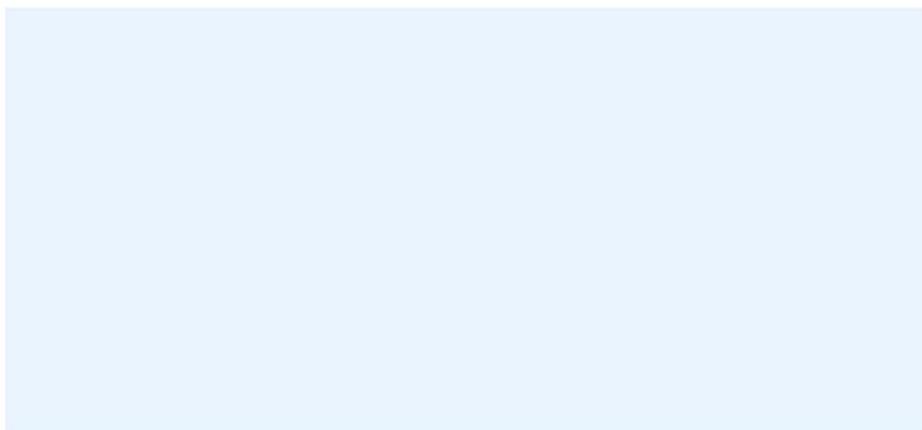
A – Berufliche Situation und Befindlichkeit

- Wohlbefinden im Beruf, im Unterrichtsteam, im Kollegium
- Motivation, Zufriedenheit, Arbeitsklima
- Erfolge, Stärken
- Situation in der Klasse, in den Klassen
- Ärger, Ängste, Sorgen
- Berufliche Perspektiven

Wahrnehmung der Lehrperson

A large, empty light blue rectangular box intended for the teacher to write their perception of their professional situation and well-being.

Wahrnehmung der Schulleiterin, des Schulleiters

A large, empty light blue rectangular box intended for the school leader to write their perception of the teacher's professional situation and well-being.

B – Beurteilung der beruflichen Leistung und ausgewählter Kernkompetenzen

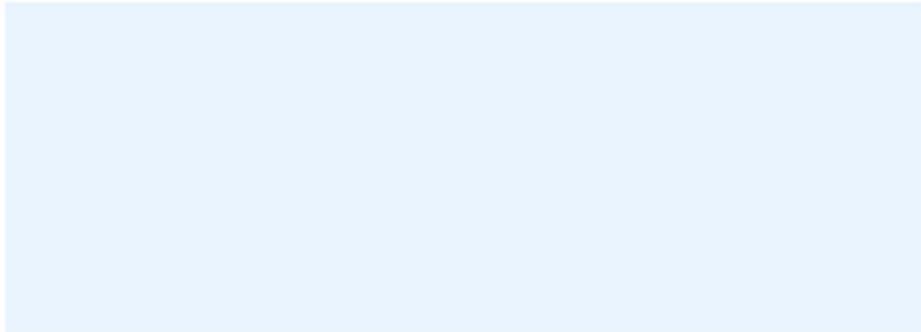
Hier werden die beruflichen Leistungen der Lehrperson gewürdigt und beurteilt, dies unter Bezugnahme auf ausgewählte Kernkompetenzen des Lehrberufs (vgl. Qualitätskriterien zur Vorbereitung der Mitarbeitergespräche, Anhang I).

Unterrichtsführung

- Pädagogische Grundhaltung
- Qualität des Unterrichtens: Klassenführung; lernförderliches Klima; vielfältige Motivierung; Strukturiertheit und Klarheit; Wirkungs- und Kompetenzorientierung; Schülerorientierung, Unterstützung; Förderung des aktiven, selbstständigen Lernens; Konsolidierung, Sicherung, intelligentes Üben; Umgang mit Heterogenität, Variation von Methoden und Sozialformen; Beurteilung als Teil des Lernens; Unterrichtsplanung, -vorbereitung und -auswertung

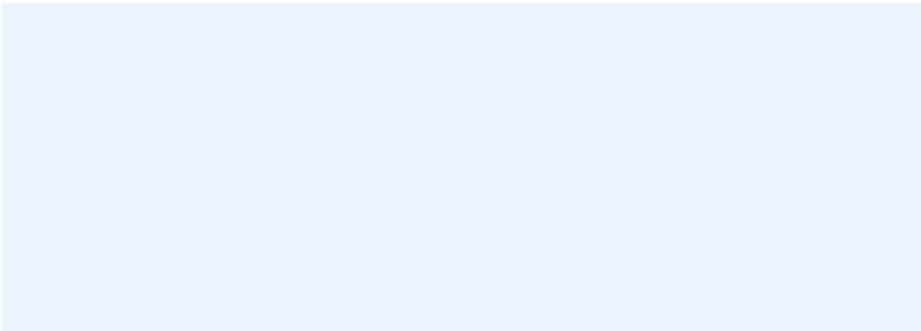
Zusammenarbeit

- Zusammenarbeit im Unterrichtsteam und mit Spezialisten
- Zusammenarbeit Lehrperson-Schulleitung
- Mitwirkung im gemeindlichen und kantonalen Schulwesen
- Zusammenarbeit mit Eltern und weiteren Partnern



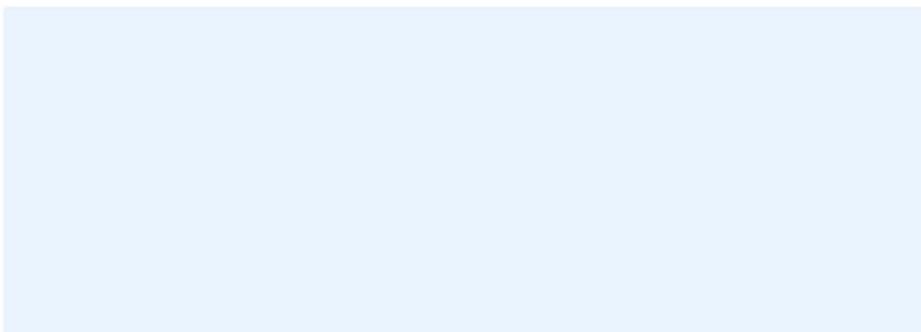
Persönliche berufliche Entwicklung

- Umgang mit Veränderungen und persönlicher Weiterbildung
- Selbstreflexion und Praxisoptimierung



Ziele der Schule

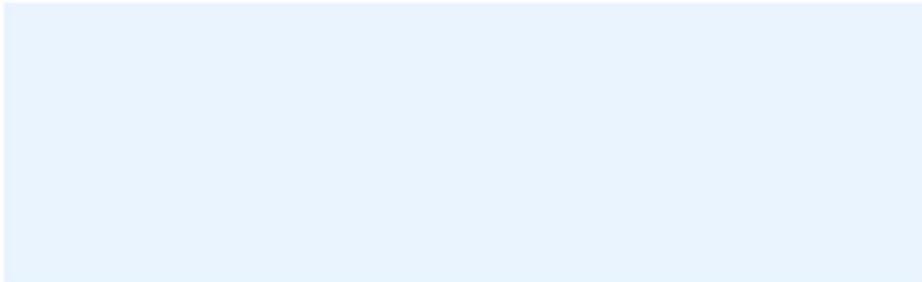
- Individueller Beitrag zur Umsetzung der Ziele der Schule



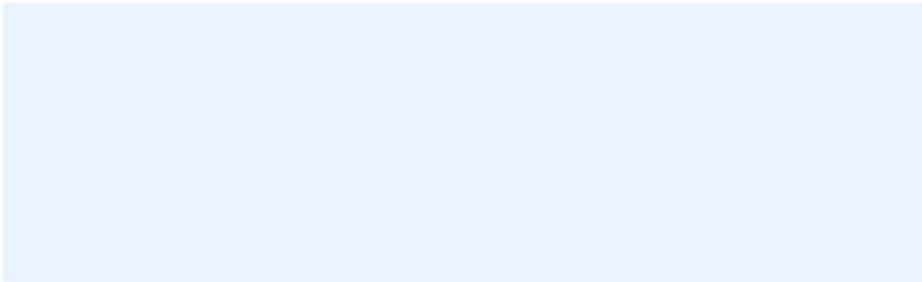
C – Rückmeldung zum Gespräch

- Wie empfanden die Beteiligten das Gespräch?
- Sind sie mit dem Gesprächsverlauf zufrieden (Offenheit, Fairness etc.)?

Rückmeldung der Lehrperson



Rückmeldung der Schulleiterin, des Schulleiters



Die Schulleiterin, der Schulleiter und die Lehrperson bestätigen mit der Unterschrift, dass die Inhalte in der vorliegenden Form so besprochen worden sind.

Schulleiterin, Schulleiter

Datum / Unterschrift

Lehrperson

Datum / Unterschrift

Verteiler

- Kopie an Lehrperson
- Original im Personaldossier

MAG-Unterrichtsbeurteilungsbogen

Das elektronisch bearbeitbare Formular ist online unter www.zg.ch (Suchbegriff: MAG-Instrumente) abrufbar.



Kanton Zug

Direktion für Bildung und Kultur
Amt für gemeindliche Schulen

Gemeinde

MAG-Unterrichtsbeurteilungsbogen für die Lehrperson

Unterrichtsgespräch

Lehrperson

Vorname, Name

Funktion

Beschäftigungsgrad

Schulleiterin, Schulleiter

Vorname, Name

Datum

Aktuelle/r Unterrichtsbesuch/e

Letzte/r Unterrichtsbesuch/e

Beobachtungsschwerpunkte

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Pädagogische Grundhaltung | <input type="checkbox"/> Förderung des aktiven, selbständigen Lernens |
| <input type="checkbox"/> Klassenführung | <input type="checkbox"/> Konsolidierung, Sicherung, intelligentes Üben |
| <input type="checkbox"/> Lernförderliches Klima | <input type="checkbox"/> Umgang mit Heterogenität |
| <input type="checkbox"/> Vielfältige Motivierung | <input type="checkbox"/> Variation von Methoden und Sozialformen |
| <input type="checkbox"/> Strukturiertheit und Klarheit | <input type="checkbox"/> Beurteilung als Teil des Lernens |
| <input type="checkbox"/> Wirkungs- und Kompetenzorientierung | <input type="checkbox"/> Unterrichtsplanung, -vorbereitung und -auswertung |
| <input type="checkbox"/> Schülerorientierung, Unterstützung | <input type="checkbox"/> |

Formelles

Die nachfolgenden Beurteilungen werden von der Schulleiterin, dem Schulleiter formuliert. Das Original des MAG-Unterrichtsbeurteilungsbogens wird im Personaldossier der Lehrperson abgelegt. Die Lehrperson erhält eine Kopie und hat die Möglichkeit, zum Inhalt innert 14 Tagen gegenüber der Schulleiterin, dem Schulleiter (mit Kopie an die Rektorin, den Rektor) schriftlich Stellung zu nehmen.

Beurteilung des besuchten Unterrichts

A large, empty light blue rectangular area intended for the evaluation of the observed lesson. It occupies the central portion of the page below the section header.

Besprechungspunkte

- Einleitende Bemerkung zum besuchten Unterricht und der Klassensituation (Lehrperson)
- Rückmeldung zum Unterricht: Beobachtung und Beurteilung (Schulleiterin, Schulleiter)
- Stellungnahme der Lehrperson
- Zusammenfassung (Schulleiterin, Schulleiter)
- Empfehlung zu Veränderungen, Zielperspektiven entwickeln im Hinblick auf Zielvereinbarungsgespräch (Schulleiterin, Schulleiter / Lehrperson)
- Rückblick und Ausblick (Schulleiterin, Schulleiter)

Bemerkungen

Hier können Vereinbarungen oder Punkte, die besonders beachtet werden sollten, notiert werden.

Die Schulleiterin, der Schulleiter und die Lehrperson bestätigen mit der Unterschrift, dass die Beurteilung des besuchten Unterrichts in der vorliegenden Form so besprochen worden ist.

Schulleiterin, Schulleiter

Datum / Unterschrift

Lehrperson

Datum / Unterschrift

Verteiler

- Kopie an Lehrperson
- Original im Personaldossier

Formen und Rhythmus der Mitarbeitergespräche

Das untenstehende Beispiel zeigt eine mögliche und sinnvolle Rhythmisierung der MAG-Formen.

Formen von MAG-Gesprächen	Lehrpersonen über 20 %-Pensum	Lehrpersonen unter 20 %-Pensum	Berufseinsteigende
Beurteilungsgespräch	alle 2 Jahre	in der Regel alle 2-3 Jahre oder nach Bedarf	alle 2 Jahre
Unterrichtsgespräch	alle 2 Jahre	in der Regel alle 2-3 Jahre oder nach Bedarf	jährlich im 1. Jahr: zwei Unterrichtsbesuche, im 2. Jahr: ein Unterrichtsbesuch
Zielvereinbarungsgespräch	jährlich	jährlich oder alle 2 Jahre	jährlich
	Sinnvolle Variante: Alle 2 Jahre entweder an das Beurteilungs- bzw. das Unterrichtsgespräch koppeln		

Kommentar

Das Rahmenkonzept «Gute Schulen – Qualitätsmanagement an den gemeindlichen Schulen» sieht vor, dass mit jeder Lehrperson alle 2 Jahre ein MAG durchgeführt wird. Wenn wie im oben aufgeführten Beispiel das Zielvereinbarungsgespräch jährlich durchgeführt wird, jeweils alternierend mit einem Unterrichts- bzw. einem Beurteilungsgespräch, wird der kantonale Mindeststandard mehr als erfüllt.

Die Möglichkeit, die verschiedenen MAG-Formen flexibel miteinander zu kombinieren, bringt Vorteile mit sich:

- Die verschiedenen Formen der beurteilenden Mitarbeitergespräche können bedürfnisgerecht verknüpft werden.
- Je nach Pensum und beruflicher Situation der Lehrperson kann die Rhythmisierung und Kombination der Gesprächsformen angepasst werden.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang festzuhalten: Bei der gemeindlichen Regelung der drei MAG-Formen ist auf das Spannungsfeld zwischen dem Wünschbaren und dem Machbaren zu achten.

Wünschbar wäre, wenn umfassende Mitarbeitergespräche (mit Beurteilung der beruflichen Leistungen, Zielvereinbarungen und einer Würdigung der Gesamtsituation der Lehrperson) jährlich durchgeführt werden könnten. Mit den aktuell zur Verfügung stehenden Führungspensen der Schulleiterin, des Schulleiters ist jedoch ein jährliches umfassendes MAG (wie dies bei Verwaltungsangestellten üblich ist) nicht machbar. Das Rahmenkonzept «Gute Schulen – Qualitätsmanagement an den gemeindlichen Schulen» sieht vor, dass die Führungspensen der Schulleiterin, des Schulleiters im Zusammenhang mit dem Ausbau der Personalführung neu geprüft werden sollen (vgl. Rahmenkonzept «Gute Schulen – Qualitätsmanagement an den gemeindlichen Schulen», S. 31).

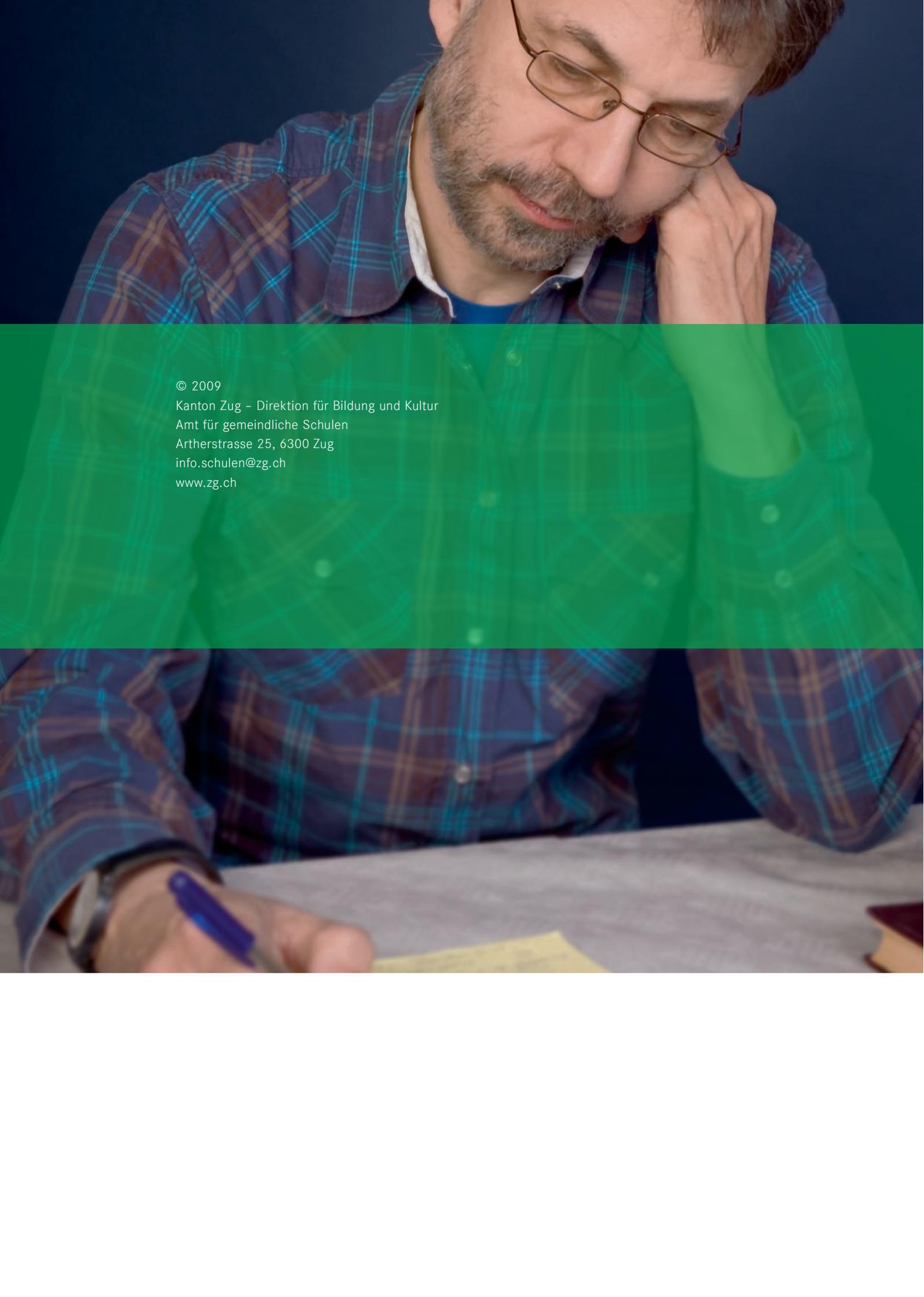
Dass zwischen dem Wünschbaren und dem Machbaren grosse Diskrepanzen bestehen können, zeigt sich nicht zuletzt bei Lehrpersonen mit Klein(st)pensen: Eigentlich sollten mit diesen ebenso oft Mitarbeitergespräche geführt werden wie mit Lehrpersonen mit höheren Pensen. Da Lehrpersonen mit kleinen Pensen zum Teil wenig in Unterrichtsteams integriert sind, bekommen sie auch wenig kollegiale Rückmeldungen zum Unterricht. Deshalb ist ein Bedarf gegeben, über Schulleiterinnen, Schulleiter Rückmeldungen zum Unterricht zu erhalten. Gleichzeitig muss jedoch berücksichtigt werden, dass Schulleiterinnen, Schulleiter an Schulen, die viele Lehrpersonen mit Kleinpensen beschäftigen, schnell an Ressourcengrenzen stossen. Wenn mit allen Lehrpersonen jährlich Zielvereinbarungsgespräche geführt werden müssen, kann sich der Aufwand für Schulleiterinnen, Schulleiter schnell auf mehrere Arbeitswochen summieren.

¹ Ausnahme bilden die Stellvertretungen.

² Das Datenschutzgesetz (BGS 157.1) und Archivgesetz (BGS 152.4) sind verfügbar unter www.datenschutz-zug.ch/ (Rubrik Kanton Zug/Gesetze). Auskünfte erteilt auch die kantonale Datenschutzstelle (www.datenschutz-zug.ch/).

³ Vgl. dazu auch 2Q-Modell (Prof. Karl Frey (ETH))

⁴ Brägger, Gerold/Posse, Norbert: Instrumente für die Qualität-entwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können. Bern 2007: h.e.p- Verlag, S. 129 ff



© 2009
Kanton Zug - Direktion für Bildung und Kultur
Amt für gemeindliche Schulen
Artherstrasse 25, 6300 Zug
info.schulen@zg.ch
www.zg.ch