

## INDIVIDUELLE UND INSTITUTIONELLE WEITERBILDUNG INITIIEREN, PLANEN UND STEUERN

Qualitätsansprüche und Merkmale

### Praxisgestaltung

Qualitätsansprüche:	Erkennbar an:
<b>1. Die einzelne Lehrperson setzt sich bewusst und kontinuierlich mit ihren personalen und professionellen Kompetenzen und ihrem Veränderungspotenzial auseinander. Sie pflegt und erweitert eigenverantwortlich ihre individuelle Berufsbiografie.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> <b>Die Lehrperson</b> nutzt regelmässig Instrumente und Verfahren zur Analyse ihrer personalen und professionellen Kompetenzen (z.B. 360°-Feedback, Standortbestimmungen, Interventionsgruppen, Entwicklungslandkarte, Kompetenzportfolio).</li> <li><input type="checkbox"/> Sie reflektiert die Ergebnisse der Analysen sowie ihre Interessen, Wünsche und Bedürfnisse, ermittelt daraus Veränderungsperspektiven, formuliert persönliche Entwicklungsziele und leitet zielgerichtete Massnahmen ab (z. B. Vorbereitung MAG, Planung Weiterbildung, Recherchen Zusatzausbildung, Entwicklungslandkarte, Laufbahnberatung, Supervision, Stufen-, Funktionen-, Berufswechsel).</li> <li><input type="checkbox"/> Sie überprüft regelmässig die Wirksamkeit der eingeleiteten Massnahmen bzw. die Anschlussfähigkeit im Berufsalltag und nimmt bei Bedarf Anpassungen vor.</li> <li><input type="checkbox"/> Sie dokumentiert die besuchten Weiterbildungen zuhanden des Personaldossiers.</li> </ul>
<b>2. Die einzelne Lehrperson stimmt ihre berufliche Weiterentwicklung auch auf die Ziele des Unterrichtsteams, von Arbeitsgruppen und der Schule ab.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> <b>Die Lehrperson</b> kann ihre Stärken und ihr Entwicklungspotenzial im Hinblick auf ihre Leistungsfähigkeit in Unterrichtsteams, Arbeits- und Projektgruppen sowie der Schule als Ganzes realistisch einschätzen (z.B. Teamportfolio, Arbeitsaufträge und Anforderungsprofile für die Mitarbeit in Arbeits- und Projektgruppen).</li> <li><input type="checkbox"/> Sie qualifiziert sich für die Übernahme spezieller Aufgaben, Rollen und Funktionen gezielt weiter (z.B. Teamleitung, Projektleitung, Bibliotheksbetreuung, Implementierung Schülerparlament, Qualitätsverantwortliche, Stufenleitung, Fachperson B&amp;F, Fachperson Musik und Gesang).</li> </ul>

<p><b>3. Die Teams entwickeln sich als Arbeits- und Lerngemeinschaften gezielt weiter.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> <b>Die Teams und Arbeitsgruppen</b> setzen sich regelmässig mit den unterschiedlichen Profilen und spezialisierten Kompetenzen sowie den Stärken und dem Entwicklungspotenzial ihrer Mitglieder auseinander (z.B. Standortbestimmungen, Teamportfolio, Aufgaben- und Rollenklärungen).</li> <li><input type="checkbox"/> Sie nutzen bewusst die Interessen, Kompetenzdifferenzierungen und fachlichen Spezialisierungen, um in arbeitsteiliger und ergänzender Zusammenarbeit voneinander und miteinander zu lernen (z.B. Unterrichtsvorbereitung, Aufbereitung von Werkstätten, fachlicher Austausch, Beurteilung der Lernenden, Praxisberatung im Team).</li> <li><input type="checkbox"/> Sie erheben aufgrund der Vorgaben, Zielsetzungen und Arbeitsaufträgen regelmässig ihren Weiterentwicklungsbedarf und suchen nach geeigneten Massnahmen (z.B. Praxisberatung, Coaching, Supervision, individuelle und gemeinsame Weiterbildungsveranstaltungen, Austausch mit anderen Teams und Schulen).</li> </ul>
<p><b>4. Die Schulleitung fördert bewusst sowohl die biografie- als auch die institutionsorientierte Personalentwicklung.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> <b>Die Schulleitung</b> unterbreitet den Lehrpersonen und den Teams geeignete Reflexionshilfen und Instrumente zur Analyse ihres Entwicklungspotenzials (z.B. Entwicklungslandkarte, Stärken-/Schwächenanalyse, Kompetenzportfolio).</li> <li><input type="checkbox"/> Sie thematisiert regelmässig in formellen und informellen Gesprächen die Entwicklungsperspektiven und die Laufbahnwünsche der einzelnen Lehrperson sowie den Entwicklungsbedarf der Unterrichtsteams und der Organisation Schule, berät die Lehrperson bei der Umsetzung entsprechend zielorientierter Entwicklungsschritte und verfolgt kontinuierlich die Wirksamkeit der eingeleiteten Massnahmen.</li> <li><input type="checkbox"/> Sie weist die Lehrpersonen unter Berücksichtigung der individuellen Kompetenzen und Wünsche gezielt auf den aktuellen und künftigen Veränderungs- und Innovationsbedarf der Schule hin. Sie informiert über adäquate Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten (z.B. Fachperson ICT, Naturwissenschaften, Begabungs- und Begabtenförderung, Schulische Heilpädagogik, Elternarbeit, Öffentlichkeitsarbeit, Betreuungsaufgaben im Rahmen der Tagesstrukturen, Leitungsfunktionen).</li> <li><input type="checkbox"/> Sie ermöglicht es, neu erworbenes Wissen, profilierte Kompetenzen und erweiterte Erkenntnisse im Berufsalltag umzusetzen und weiterzuentwickeln (z.B. Übernahme neuer Funktionen, Pilotversuche, Erweiterung und/oder Neugestaltung von Aufgabengebieten, Erprobung neuer Verhaltensweisen, Einsatz neuer Materialien und Technologien) und regelt die Verbindlichkeiten für den Praxistransfer.</li> <li><input type="checkbox"/> Sie fördert und fordert innerhalb von formellen und informellen Gefässen die Nachbereitung von Weiterbildungen sowie den gezielten Austausch von neu erworbenem Wissen und Erkenntnissen (z.B. in Unterrichtsteams lernen, in Gruppen reflektieren, Portfolio ergänzen, Stärken-/Schwächen erarbeiten).</li> <li><input type="checkbox"/> Sie überprüft und verantwortet die Lehrbefähigung der einzelnen Lehrperson bzw. veranlasst in geeigneter</li> </ul>

	Form Rechenschaftslegung über den Kompetenzerwerb (z.B. Weiterbildungsportfolio, Lerntagebuch, Zwischenbilanz, Feedback).
<b>5. Die Institutionen für Weiterbildung und Zusatzausbildungen (WBZA) unterbreiten ein inhaltlich relevantes und attraktives Angebot zur Erweiterung der professionellen Kompetenzen.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Die <b>Institutionen WBZA</b> deklarieren ihr Verständnis von Lehren und Lernen in der Erwachsenenbildung sowie ihre Ansprüche an die Gestaltung von Angeboten der Weiterbildung und Zusatzausbildung.</li> <li><input type="checkbox"/> <b>Das Weiterbildungsprogramm</b> greift relevante Inhalte zur Weiterentwicklung der professionellen Kompetenzen auf und nimmt deutlich Bezug auf aktuelle und zukunftsorientierte Themen der kantonalen und kommunalen Schulentwicklung.</li> <li><input type="checkbox"/> Es zeichnet sich durch unterschiedliche Weiterbildungsformate aus (z.B. Impulsveranstaltungen; Kursfolgen; modulare Lehrgänge mit anerkannten Abschlüssen wie CAS, DAS, MAS; Werkstätten; Lernen an Beispielen; Einbindung in Entwicklungsprojekte und Forschungsvorhaben; Plattformen für den gezielten Austausch) und zeigt Zusammenhänge und Kohärenzen zwischen den einzelnen Weiterbildungsangeboten auf.</li> <li><input type="checkbox"/> Es ist gut strukturiert und gibt insbesondere den Schulleitungen Orientierung bei der Beratung der Lehrpersonen in Weiterbildungsfragen sowie bei der Steuerung der Personal- und Teamentwicklung.</li> <li><input type="checkbox"/> <b>Die Kursadministration</b> erfolgt kundenorientiert und effizient.</li> </ul>
<b>6. Die Weiterbildungsangebote und Lehrgänge sind zielorientiert und praxisrelevant gestaltet.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> <b>Die Kursleitenden</b> gestalten ihre Angebote anschlussfähig. Sie vermögen Praxis, Fachwissen und Wissenschaft zueinander in Beziehung zu setzen und sind gezielt auf die Stärkung der Handlungskompetenz in der Berufspraxis ausgerichtet.</li> <li><input type="checkbox"/> Sie unterstützen und fördern biografiegerecht die Reflexions-, Erkenntnis- und Lernprozesse und regen zu Anpassungen und Veränderungen von Einstellungen, Haltungen und subjektiven Theorien an.</li> <li><input type="checkbox"/> Sie zeigen berufliche Perspektiven auf.</li> <li><input type="checkbox"/> Sie pflegen gezielt den Austausch und die Zusammenarbeit mit andern Kursleitenden und sorgen insbesondere bei modularisierten Lehrgängen für Kohärenz.</li> </ul>

## Institutionelle und kulturelle Einbindung

Qualitätsansprüche:	Erkennbar an:
<b>7. Die Schule versteht sich als lernende Organisation bzw. als professionelle Lerngemeinschaft.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Die Schule deklariert pointiert ihr Selbstverständnis als lernende Organisation und aktive Wissens- und Erfahrungsgemeinschaft (z.B. Hinweise im Schulleitbild).</li> <li><input type="checkbox"/> Die Schule macht anvisierte Veränderungen sowie ihre mittelfristig priorisierte Schulentwicklungsstrategie transparent. Das Lernen der Schülerinnen und Schüler steht im Fokus der geplanten Massnahmen zur Weiterentwicklung und Profilierung der Schule.</li> <li><input type="checkbox"/> Die Schule ermöglicht bewusst und in guter Balance sowohl Lernen am Arbeitsplatz als auch Lernen aus Distanz (z.B. wechselseitiges Lernen in Unterrichtsteams und Projektgruppen, in regionalen Lerngruppen, durch Begegnung und Auseinandersetzung mit Berufsangehörigen anderer Schulen oder Berufsgruppen, in Sommerkursen, im Rahmen von Sabbaticals).</li> <li><input type="checkbox"/> Das Schulteam nutzt die Vielfalt der verschiedenen Kompetenzen, Rollen und Funktionen seiner Mitarbeitenden bewusst im Rahmen von gezielter Arbeitsteilung und kokonstruktiver Zusammenarbeit.</li> <li><input type="checkbox"/> Das Schulteam thematisiert und reflektiert regelmässig individuelle, teamorientierte und institutionelle Aspekte der Weiterbildung sowie Normen und Werte (z.B. Fragen von Gleichheit, Autonomie, Verantwortung, Privatheit, Freiheit, Verbindlichkeit).</li> </ul>
<b>8. Die Schulleitung sorgt für eine transparente und langfristig ausgerichtete Planung der institutionellen Weiterbildung zur Unterstützung der kommunalen und kantonalen Schul- und Unterrichts-entwicklung.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Die Verantwortlichkeiten für die Planung und Steuerung der institutionellen Weiterbildung sind geklärt (z.B. Schulleitung, Steuergruppe, Qualitätsverantwortliche).</li> <li><input type="checkbox"/> <b>Die Weiterbildungsverantwortlichen</b> setzen aufgrund von strategischen Zielen (Schulprogramm), Evaluationsergebnissen, Standortbestimmungen, Bedarfserhebungen, Alltagserfahrungen, Anregungen usw. Ziele und Inhalte gemeinsamer bzw. teambezogener Lernprozesse fest und setzen Prioritäten.</li> <li><input type="checkbox"/> Sie planen und initiieren längerfristige, gemeinsame Lernprozesse. Bei Bedarf arbeiten sie mit kantonalen und weiteren externen Weiterbildungs- und Unterstützungsstellen zusammen.</li> <li><input type="checkbox"/> Sie machen Verbindlichkeiten für den Wissens- und Erfahrungstransfer in die Alltagspraxis transparent.</li> <li><input type="checkbox"/> Sie überprüfen und sichern systematisch die Ergebnisse und den nachhaltigen Erfolg der Umsetzung in Bezug auf das Lernen und Leisten der Schülerinnen und Schüler.</li> <li><input type="checkbox"/> Sie optimieren aufgrund der Evaluationen ihre eigene Planungs- und Entscheidungssicherheit für die künftigen Weiterbildungsveranstaltungen.</li> </ul>
<b>9. Die Schulleitung stellt für</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> <b>Die Schulleitung</b> schützt den zeitlichen Mindestanspruch auf Weiterbildung und stellt im Rahmen des</li> </ul>

<p><b>die Weiterbildung die erforderlichen zeitlichen und finanziellen Ressourcen sowie geeignete Formate sicher.</b></p>	<p>Schulgesetzes bzw. des Berufsauftrages und in Absprache mit der Schulkommission geeignete Zeitgefässe und Strukturen bereit.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Sie sorgt für eine gute Balance bei der Zuteilung der Finanzen für individuelle und institutionelle Weiterbildungen.</li> <li><input type="checkbox"/> Für die Weiterbildung werden gezielt unterschiedliche Organisationsformen empfohlen und genutzt (z.B. Kursangebote, Input- und Fortsetzungsveranstaltungen, Werkstätte, selbstgesteuerte Formen, Exkursionen, aktives Modelllernen, Reflexions- und Austauschmöglichkeiten, Praxisberatung).</li> </ul>
<p><b>10. Die systematische Weiterbildungsplanung ist Bestandteil eines umfassenden Qualitätsmanagements.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Das Qualitätskonzept der Schule enthält Aussagen zum Stellenwert der Weiterbildung.</li> <li><input type="checkbox"/> Die Weiterbildungsplanung der Schule greift systematisch die mittel- und langfristigen Entwicklungsperspektiven der Schul- und Unterrichts-, sowie der Personal- und Organisationsentwicklung auf und macht sie transparent.</li> </ul>
<p><b>11. Die Öffentlichkeit, insbesondere die Schulträger anerkennen und schätzen Weiterbildungsaktivitäten als Massnahme der Qualitätssicherung und -entwicklung.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Die Schule fördert und anerkennt Profilierungen und Kompetenzerweiterungen im Lehrpersonenteam. Sie bietet Möglichkeiten, das Arbeitsfeld der einzelnen Lehrperson im Sinne von Rollen- und Funktionendifferenzierungen zu verändern (z.B. Fachexpertentum, Spezial- und Führungsfunktionen).</li> <li><input type="checkbox"/> Die Schulträger stellen die erforderlichen personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen angemessen zur Verfügung.</li> </ul>
<p><b>12. Das private Umfeld unterstützt die Schulangehörigen in ihrer persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Familie, Partner und Partnerinnen sowie Kolleginnen und Kollegen ermöglichen der Lehrperson genügend zeitliche Freiräume für eine vertiefte Auseinandersetzung mit persönlichen und beruflichen Perspektiven.</li> </ul>

## Quellen

- Achermann E. (2007): Unterricht gemeinsam machen. Unterrichtsteams.
- Burkard Ch. (2001): Fortbildung gemeinsam planen, In: Lernende Schule. Für die Praxis pädagogischer Schulentwicklung. Personalentwicklung in der Schule – Aber wie? Heft 16, S.42 – 45.
- Herzog S., Leutwyler B. (2010): Entwicklungslandkarte für Lehrpersonen.
- Herzog S. (2011): Hält Weiterbildung, was sie verspricht? Referat anlässlich der Diplomfeier PHZ vom 22. Juni 2011.
- Herzog S. (2011): Der Lehrberuf ist keine Sackgasse! Eine Entwicklungslandkarte für die Schule Bremgarten. Unterlagen SCHILF-Tagung vom 31. Oktober 2011.
- Herzog S.: Eine Schule mit Entwicklungsperspektiven – zur Umsetzung einer Vision. Handout PPP.
- Kanton Zug, Direktion für Bildung und Kultur, Amt für gemeindliche Schulen (2008): Rahmenkonzept Gute Schulen. Qualitätsmanagement an den gemeindlichen Schulen.
- Kanton Zug, Direktion für Bildung und Kultur, Amt für gemeindliche Schulen (2009): Orientierungshilfe Berufsauftrag und Arbeitszeitmodell.
- Kanton Zug, Direktion für Bildung und Kultur, Amt für gemeindliche Schulen (2009): Grundlagen Mitarbeitergespräche MAG. Gesprächsformen, Kriterien, Instrumente.
- LCH Dachverband Schweizer Lehrerinnen und Lehrer (2011): Zur Weiterbildung der Lehrpersonen. LCH-Postulate.
- Meraner R. (2011): Wirksamkeit der Fortbildung und Weiterbildung von Lehrerinnen und Lehrern. Handout PPP.
- Riesen M. (2011): Weiterbildung initiieren, planen und steuern als Schulleitungsaufgabe. Kursunterlagen vom 13. Dezember 2011.