



# Weiterbildungskonzept Volksschule

Vom Erziehungsrat erlassen am 27. Juni 2012



## **Inhalt**

<b>1. Grundlagen</b>	<b>3</b>
1.1 Ausgangslage	3
1.2 Kernpunkte des Konzepts	5
1.3 Zweck der Weiterbildung	7
<b>2. Weiterbildung für Schulbehörden</b>	<b>7</b>
2.1 Ziele der Weiterbildung	7
2.2 Angebot für Schulbehörden	7
<b>3. Weiterbildung für Schulleitungen</b>	<b>8</b>
3.1 Ziele der Weiterbildung	8
3.2 Angebot für Schulleitungen	8
3.3 Zusatzqualifikationen für Schulleitungen	9
<b>4. Weiterbildung für Lehrpersonen</b>	<b>10</b>
4.1 Ziele der Weiterbildung	10
4.2 Verpflichtende Weiterbildung	11
4.3 Freies Wahlangebot	14
4.4 Individuelle Weiterbildung	14
4.5 Zusatzqualifikationen für Lehrpersonen	15
<b>5. Organisation</b>	<b>15</b>
5.1 Organisationsstruktur	15
5.2 Controlling	16
<b>6. Finanzen</b>	<b>18</b>
<b>7. Quellenverzeichnis</b>	<b>18</b>

# 1. Grundlagen

## 1.1 Ausgangslage

Das Weiterbildungskonzept richtet sich an jene Personen, welche die Schule gestalten. Es handelt sich um die folgenden drei Zielgruppen:

- Lehrpersonen
- Schulleitungen
- Mitglieder von Schulbehörden

Für diese Zielgruppen wird ein Angebot geschaffen, das bei der Bewältigung der täglichen Herausforderungen und beim Erfüllen des Berufsauftrags helfen soll. Zahlenmässig dominieren dabei die Lehrpersonen. Entsprechend stehen sie im Zentrum der Angebote des Kantons St.Gallen. In seinem Berufsleitbild und seinen Standesregeln formuliert der Dachverband Schweizer Lehrerinnen und Lehrer LCH dazu folgende Leitsätze (LCH, 2008):

Lehrerinnen und Lehrer

- sind Fachleute für Lehren und Lernen
- stellen sich der Herausforderung von heterogenen Lerngruppen
- nehmen zur Erfüllung ihres Berufsauftrags ihre Zuständigkeiten wahr
- arbeiten an einer geleiteten Schule und gestalten diese mit
- verfügen (seit neuerer Zeit) über eine Hochschulausbildung, bilden sich weiter und gestalten ihre Laufbahn
- erfüllen ihre anspruchsvolle Aufgabe in verlässlichen Rahmenbedingungen, mit Freiräumen, unterstützenden Strukturen und mit angemessener Besoldung

Da Lehrpersonen Fachleute für Lehren und Lernen sind, gehört es zu ihrer Profession, ihr Lehren durch eigenes Lernen laufend zu hinterfragen und weiterzuentwickeln. Die Weiterbildung ist fester Bestandteil des neuen Berufsbildes. Der Lehrberuf muss ein Beruf in stetiger Entwicklung sein, will er den heutigen und künftigen Herausforderungen gerecht werden. Die Gesellschaft verändert sich genauso wie die Anforderungen an die Lernenden und ihre Lehrenden. Lehrende *sein* reicht nicht mehr aus, Lehrende *werden* - vom Beginn der Ausbildung bis zum Ende der Berufstätigkeit – das ist die neue Leitidee. Lehrpersonen werden zu *lernenden Lehrenden* (vgl. Hascher, 2009).

Weiterbildungsangebote und -möglichkeiten werden der neuen Herausforderung des lebenslangen Lernprozesses angepasst. Die letzten Jahrzehnte haben zu einer Heterogenisierung der Biografie geführt: «Ein neues Konzept für die Weiterbildung von Lehrpersonen (muss) berücksichtigen, dass die normale Berufsbiografie auch im Falle des Lehrberufs an Bedeutung verloren hat. Einmal Lehrer, immer Lehrer – das war einmal. An die Stelle der Normbiografie tritt die individualisierte Berufsbiografie, die aus der Schule und wieder in die Schule zurückführen kann» (vgl. Herzog, Leutwyler, 2010). Die Weiterbildung für Lehrpersonen des Kantons St.Gallen setzt deshalb an den Veränderungen an, die sich innerhalb der Laufbahn einer Lehrperson ergeben. Die Laufbahnmodelle werden sich in Zukunft aber noch weiter diversifizieren.

Die Weiterbildung orientiert sich an den Entwicklungsbedürfnissen der Lehrpersonen, wobei die Förderung des Individuums immer in die Entwicklung des Teams und des Systems Schule eingebettet ist. Der Kanton setzt sich dafür ein, dass Lehrpersonen durch gezielte Weiterbildung jene Unterstützung erhalten, die sie für die Bewältigung der Veränderung in ihrem Berufsbild brauchen. Dieser Wandel ist gekennzeichnet von heterogenen Lernvoraussetzungen, der Informationsfülle in einer digitalen Wissensgesellschaft und der damit verbundenen Rollenveränderung der Lehrperson sowie von der verstärkten Notwendigkeit der Sozialisierung der Schülerinnen und Schüler im Klassenzimmer. Schliesslich gibt es durch den Lehrplan 21 eine Modifikation des Lernens und Lehrens, die in den nächsten Jahren bei der Neukonzeption der Weiterbildung berücksichtigt werden muss.

Die Schulleitung nimmt dabei eine wichtige Steuerungs- und Unterstützungsfunktion wahr. So zeigen beispielsweise Brägger und Landert (2008) in ihrer Studie zu Weiterbildungslehrgängen für Gesundheitsförderung an Schulen, dass entsprechende Angebote in bedeutender Weise an Wirkung verlieren, wenn strukturelle Bedingungen vor Ort sowie die Unterstützung der Schulleitung nicht in angemessenem Umfang gegeben sind. Die Schulleitung übernimmt eine Führungs- und Coaching-Funktion, indem sie gemeinsam mit den Lehrenden die Weiterbildungsaktivitäten definiert. Damit die Lehrpersonen ihren Berufsauftrag gut erfüllen können, sind darin neben dem Kernpunkt «Unterricht und Klasse» weitere Arbeitsfelder vorgesehen. Die Weiterbildung findet im Arbeitsfeld "Lehrperson/Weiterbildung" Aufnahme.

Ziel der Neukonzeption der Weiterbildung ist die Stärkung der Wirksamkeit der Weiterbildung. Diese soll sich letztlich in einer verbesserten Schul- und Unterrichtsqualität spiegeln. Dafür ist es von grundlegender Bedeutung, dass Lehrpersonen zu einer systematischen und langfristig orientierten Zusammenstellung ihrer Weiterbildung angeregt werden und dass die Konzeption der zukünftigen Weiterbildung auf gesellschaftliche Veränderungen eingeht. Lernziele, Lehrberuf, Schule und Gesellschaft können nicht voneinander getrennt betrachtet und behandelt werden. Die Veränderungen prägen die Kompetenzen, die für das Bestehen in der Gesellschaft notwendig sind:

Wir leben in einer fortgeschrittenen **Wissensgesellschaft**, in der das persönliche Wissensmanagement an Bedeutung gewinnt. Dieses umfasst die Suche, das Beurteilen, das Kommunizieren, das Vernetzen, das Vermitteln und das Inszenieren von Wissen. Wissen ist dabei genauso wichtig wie die Fähigkeit zum Wissenserwerb.

### **Schule in der Wissensgesellschaft**

Schulen sind Wissensmultiplikatoren. Für die Professionalisierung ihres Wissensmanagements brauchen Lehrpersonen in der Weiterbildung stimulierende Entwicklungsräume, die ihnen die Möglichkeit eröffnen, sich innerhalb ihrer Berufstätigkeit weiter zu qualifizieren, zu spezialisieren und allenfalls neue Funktionen in der Schule zu übernehmen.

Die Wissensgesellschaft ist eine **Multioptionsgesellschaft**. In dieser Gesellschaft voller Möglichkeiten steht der Mensch vor der Aufgabe, durch das fortwährende Treffen von Entscheidungen eine stabile Identität zu erlangen. Die Individualisierung erhöht die Anforderungen an Schule und Lehrpersonen, weil die Heterogenität der Lernvoraussetzungen und die Erwartungen von Eltern, Wirtschaft und Gesellschaft zunehmen.

### **Schule in der Multioptionsgesellschaft**

Der stete Entwicklungsprozess und der Erfolgsdruck erfordern Orientierungsmöglichkeiten für Lehrpersonen. Sie dürfen als lernende Lehrende nicht allein gelassen werden. Weiterbildung ist eine Möglichkeit, um die Lehrenden in ihrer Identitätsarbeit und in der Auseinandersetzung mit heterogenen Lernvoraussetzungen zu unterstützen.

Die zunehmende Verbreitung des (mobilen) Internets fördert die Entstehung der **digitalen Gesellschaft**. Diese zeichnet sich durch eine wachsende technische, soziale und ökonomische Vernetzung aus. Die Schnittstellen zwischen Realität und Virtualität nehmen zu. Dies stellt neue Anforderungen an unsere Kommunikations- und Sozialkompetenzen.

### **Schule in der digitalen Gesellschaft**

Für die Lehrpersonen und die Schulen ist es wichtig, Netzwerke in und zwischen den Schulen zu fördern, um unterschiedliches Expertenwissen für Unterricht und Erziehung zusammenzuführen. Weiterbildung schafft Gelegenheiten, die eigene Vernetzung zu erhöhen und sich mit anderen auszutauschen. Sie thematisiert die Digitalisierung der Schule und stellt Unterstützungsangebote bereit.

<b>Wissensgesellschaft</b>	<b>Multioptionsgesellschaft</b>	<b>Digitale Gesellschaft</b>
Multiplikation des Wissens	Relativierung des Wissens	Digitalisierung des Wissens
Neue Fach- und Methodenkompetenzen	Neue Selbstkompetenzen	Neue Sozialkompetenzen

## 1.2 Kernpunkte des Konzepts

Die Weiterbildung wird so gestaltet, dass sie das lebenslange Lernen unterstützt und die Lehrpersonen auf dem Weg ihrer Berufsbiografie begleitet. Die Lehrpersonen, Schulleitungen und Behördenmitglieder werden für die Bewältigung von neuen Herausforderungen der Wissens-, Multioptions- und digitalen Gesellschaft sensibilisiert. Die Förderung der Qualität von Unterricht und Schule bilden aus Sicht des Kantons die Kernziele der Weiterbildung.

### **Orientierung an der Berufsbiografie**

Die Weiterbildung orientiert sich an den Veränderungen in der Berufsbiografie einer Lehrperson. Jeder Umbruch bringt neue Herausforderungen und Entwicklungs-

bedürfnisse mit sich. Zur Unterstützung der Lehrpersonen in den unterschiedlichen Abschnitten ihrer Berufsbiographie werden drei Zielgruppen unterschieden, für die jeweils spezifische Angebote geschaffen werden:

- Lehrpersonen in der frühen Berufsphase
- Lehrpersonen in der mittleren Berufsphase
- Lehrpersonen in der späten Berufsphase

Für Quer-, Neu- und Wiedereinsteigende werden zusätzliche Angebote geschaffen.

### **Verpflichtende Weiterbildung**

Zur Sicherung der Unterrichtsqualität werden für alle Berufsphasen und für einen berufsphasenübergreifenden Teil Module entwickelt. In allen drei berufsbiografischen Phasen besteht ein Wahlpflichtangebot, aus dem die Lehrperson eine bestimmte Anzahl Module belegt. Die Verpflichtung zur Weiterbildung stellt sicher, dass die Lehrpersonen den Ansprüchen einer sich permanent weiterentwickelnden Wissensgesellschaft und deren Medien gerecht werden. Die berufsbegleitende und verpflichtende Weiterbildung fördert die Professionalisierung des Lehrens. Die schulinterne Weiterbildung (SCHILF- oder Abrufkurse) ist Bestandteil der verpflichtenden Weiterbildung.

### **Drei Säulen der Weiterbildung**

Das gesamte Weiterbildungsangebot für Lehrpersonen baut im Wesentlichen auf drei Säulen auf:

- Wahlpflichtmodule gemäss Berufsbiografie und berufsphasenübergreifend
- freies Wahlangebot
- individuelle Weiterbildung

Neben den Wahlpflichtmodulen gibt es ein Wahlangebot, bei dem die Lehrpersonen ihre Kurse frei wählen können. Individuelle, d.h. selbständige Weiterbildungsanstrengungen werden mit dem Ziel gefördert, dass das erworbene Know-how ins Team zurückfliesst.

### **Angebot für Behördenmitglieder und Schulleitungen**

Die Behörden tragen zusammen mit den Schulleitungen die Verantwortung, die Schulentwicklung gemäss den Vorgaben des Kantons voranzutreiben. Dazu lenken sie die Personalentwicklung ihrer Mitarbeitenden. Diese Verantwortung umfasst Massnahmen auf der Ebene der einzelnen Lehrperson, des Lehrteams sowie der Schule als Ganzes.

### **Nutzenorientiertes Controlling**

Die Qualität der Weiterbildung wird durch regelmässige Evaluation sichergestellt. Die Schulleitungen und Teams von Lehrpersonen erhalten vom Kanton ein Instrument, um den Nutzen der Weiterbildung transparent zu machen. Die Weiterbildung fördert die Selbstreflexion über die berufliche und persönliche Entwicklung. Durch die Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdbeurteilung werden Fördermassnahmen besser erkannt.

## 1.3 Zweck der Weiterbildung

Aus Sicht des Kantons ist die Weiterbildung ein Steuerungsinstrument für die Qualität und die Ausrichtung von Schule und Unterricht. Durch Weiterbildung können zum Beispiel aktuelle Entwicklungen im Lehrplan sowie allfällige pädagogisch-didaktische Neuerungen vermittelt werden. Weiterbildung ist ein zentraler Faktor für die Regulierung der Qualität an Schulen. Um Lehrpersonen eine gezielte berufliche Entwicklung zu ermöglichen, unterstützt der Kanton unterschiedliche Laufbahnmodelle, beziehungsweise verschiedene Formen der Spezialisierung. In Bezug auf die Weiterentwicklung der Schulleitungen ist zu beachten, dass heute die Personalentwicklung als Führungsaufgabe sehr unterschiedlich wahrgenommen wird (Steger Vogt & Appius, 2010). Weiterbildung ist eine Möglichkeit, diese Differenzen auszugleichen.

Die Weiterbildung des Kantons St. Gallen orientiert sich an aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen. Neue fachdidaktische Konzepte und Schwerpunktsetzungen in der Ausbildung werden thematisiert, insbesondere wenn diese Inhalt neuer Richtlinien oder Lehrpläne sind. Die Weiterbildungsangebote unterstützen den Wandel im Berufsauftrag. Hier sind die gestiegenen Anforderungen, die rückläufige Sozialisierung durch die Familie und die neuen Medien zu berücksichtigen. Insgesamt kommt es zu einem Wandel des Rollenverständnisses einer Lehrperson. An Bedeutung gewinnt die interaktive multimediale Moderation des Wissenserwerbs.

Durch die Neustrukturierung des Angebots erhofft sich der Kanton eine effektivere, das heisst eine stärker entwicklungsorientierte Wahl der Weiterbildungsaktivitäten. Dabei ist ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Selbststeuerung und Zielvorgaben entscheidend.

## 2. Weiterbildung für Schulbehörden

### 2.1 Ziele der Weiterbildung

Das Weiterbildungsangebot für Behörden soll sicherstellen, dass die pädagogischen Ideen des Kantons St.Gallen wie auch die damit verbundenen Führungs- und Managementprinzipien verbreitet und verankert werden. Auch Behörden sollen zum lebenslangen Lernen angeregt werden, um so den Herausforderungen von Wissens-, Multi-options- und Digitalgesellschaft besser begegnen zu können. Der Kanton St.Gallen fördert die Teilnahme von Behördenmitgliedern an den Weiterbildungsangeboten für Schulleitungen.

### 2.2 Angebot für Schulbehörden

Für die Mitglieder von Schulbehörden besteht die Möglichkeit, sich den Angeboten für Schulleitungen anzuschliessen. Bei der Konzeption wird darauf geachtet, dass Module geschaffen werden, die sich auch an den Bedürfnissen der Behörden orientieren. Die teilweise gemeinsame Weiterbildung leistet einen Beitrag, dass Behördenmitglieder und Schulleitungen sich an denselben Zielen orientieren.

### **3. Weiterbildung für Schulleitungen**

#### **3.1 Ziele der Weiterbildung**

Weiterbildung für Schulleitungen dient dazu, die Führung der Schule zu professionalisieren. Aus gesellschaftlicher Sicht drängt sich eine Weiterentwicklung der Management- und Leadership-Kompetenzen der Schulleitungen auf, weil Bildung einen immer höheren sozio-ökonomischen Stellenwert hat. Schulleitungen tragen die Verantwortung für die Qualität der Schule, insbesondere für die Qualität des Unterrichts. Sie tragen auch die Verantwortung für die bedarfs- und bedürfnisgerechte Entwicklung ihrer Lehrpersonen. Diese Verantwortung schliesst die eigene Weiterbildung ein. Für die Schulleitungen besteht ein entsprechendes Angebot, das berücksichtigt, dass die verstärkte Verantwortung der Schulleitungen auch eine verstärkte Selbstverantwortung impliziert. Auch für Schulleitungen erscheint deshalb eine regelmässige Standortbestimmung sinnvoll.

Durch die Weiterbildung der Schulleitungen kann der Kanton St.Gallen seine Leitideen von Schule, Bildung und Schulführung kommunizieren und im Schulalltag verankern. Zu den Adressaten dieser Module gehören deshalb explizit auch Mitglieder der Schulbehörden. Schulleitungen sollen die Wahl haben, je nach Bedürfnis und Notwendigkeit die entsprechenden Module auszuwählen. Der Kanton schafft Anreize, die das Besuchen der Weiterbildungsprogramme fördern.

Die Weiterbildung für Schulleitungen orientiert sich an folgenden Zielen:

- Stärkung und Professionalisierung der Schulleitungen
- Vertiefung und Erweiterung von Management- und Leadership-Kompetenzen
- Selbstführung als Grundlage der erfolgreichen Schulführung
- Reflexion und den Erfahrungsaustausch
- den Rollenwechsel von der Lehrperson zum Mitglied der Schulleitung

#### **3.2 Angebot für Schulleitungen**

Durch Weiterbildung steuern die Schulträger die Personalentwicklung ihrer Schulleitungen. Dazu werden gemeinsam Weiterbildungsziele festgelegt. Konkret wünschen sich Schulleitungen Unterstützung in der:

- Positionierung und Profilierung der Schule
- Schul- beziehungsweise Organisationsentwicklung
- Hospitation, Supervision und Unterrichtsentwicklung
- Entwicklung von pädagogischen Konzepten und Leitbildern
- Jahresplanung, Zielformulierung und Budgetentwicklung
- Rollendefinition und -reflexion zwischen Lehrperson, Lehrteam und Schulleitung

Auf eine Gliederung in verschiedene berufsbiografische Phasen wird verzichtet, da Schulleitende berufsbiografische Module für Lehrpersonen absolvieren können. Das macht besonders dann Sinn, wenn sie selber unterrichten. Die berufsbiografischen Wahlpflichtmodule beziehen sich neben dem Unterricht auch auf Themen, welche die

Schulleitungen in ihrem Alltag und in der strategischen Führung der Schule betreffen (Beispiele: Elternarbeit, Heterogenität, Schulklima). Im spezifischen Angebot für Schulleitungen finden sich Themen aus den verschiedenen Führungsdimensionen einer Schule:

Organisatorische Führung	Finanzielle Führung	Personelle Führung	Pädagogische Führung	Information und Kommunikation
Unterrichtsentwicklung für Schulleitungen mit Lehrpensum				

In Anbetracht der zunehmenden Verantwortung für die Personalentwicklung ihrer Lehrpersonen empfiehlt es sich, dem Personalmanagement in der Weiterbildung mehr Bedeutung beizumessen (vgl. auch Steger-Vogt & Appius). 20% der Schulleitungen geben an, nicht genügend Wissen in diesem Bereich zu haben. Strukturell ist zu berücksichtigen, dass Schulleitungen noch zu wenig Raum für diese Aufgaben haben. Durch die Weiterbildung können folgende Aspekte des Personalmanagements abgedeckt werden:

- Gewinnen von neuen Lehrpersonen
- Halten von guten Lehrpersonen
- Instrumente und Prozesse zur beruflichen Entwicklung von Lehrpersonen
- Beurteilen von Lehrpersonen
- Entlassen von Lehrpersonen
- Führen von Entwicklungs- und Konfliktgesprächen
- Coaching von Lehrpersonen

Der Kanton St.Gallen konzentriert auf jene Weiterbildungsteile, die nicht bereits im Markt der Weiterbildung für Schulleitungen vorhanden sind. Das setzt voraus, dass die Bedürfnisse der Schulleitungen erfasst und mit dem Bedarf der Behörden abgeglichen werden. Das Identifizieren der Marktlücke verlangt die Abstimmung mit den modularen Angeboten des Masterstudiengangs für Bildungsmanagement, welcher durch die drei Pädagogischen Hochschulen St.Gallen, Thurgau und Graubünden angeboten werden. Der Lehrgang unterscheidet die Module Betriebliche Führung (PR und Marketing, Finanzen und Controlling, Rechtsgrundlagen, Administration und Prozesse), Pädagogische Führung (Unterrichtsentwicklung, Schulentwicklung) und Personelle Führung (Personalmanagement, Personalentwicklung).

### 3.3 Zusatzqualifikationen für Schulleitungen

Schulleitungen bereiten sich auf ihre Führungsfunktion vor, indem sie eine Schulleitungsausbildung einer Hochschule besuchen. Diese ermöglicht es ihnen, den Rollenwechsel von der Lehr- hin zur Führungsperson zu vollziehen. Die Weiterbildung für Schulleitungen ist in der Regel modulartig aufgebaut und unterstützt die Schulleitungen, Entwicklungsfelder anzugehen und sich allenfalls zu spezialisieren.

## 4. Weiterbildung für Lehrpersonen

### 4.1 Ziele der Weiterbildung

Weiterbildung fördert die Lehrpersonen in ihrer Entwicklung, in der regelmässigen Standortbestimmung sowie in der laufbahnorientierten Spezialisierung. Sie ermöglicht den Lehrpersonen, ihre Fach-, Methoden-, Selbst- und Sozialkompetenzen zu reflektieren, zu vertiefen, zu erweitern und sich gezielt Wissen auf einem neuen Gebiet anzueignen. Sie ist insbesondere fokussiert auf die:

- Einführung und Umsetzung schulischer Innovationen
- Vertiefung und Erweiterung der fachlichen, didaktischen, pädagogischen und psychologischen Kompetenzen
- Team- und lokale Schul- und Unterrichtsentwicklung
- Reflexion und den kollegialen Austausch

In der Weiterbildung gilt es - zwecks Erhaltung der Berufsfreude - Inhalte und Sinn der Arbeitstätigkeit zu vermitteln und erfahrbar zu machen. Die intrinsischen Motive spielen auch für berufserfahrene Lehrpersonen eine wichtige Rolle und helfen eine lebenslange Bindung zum Beruf zu entwickeln. Dies zeigen Studien zu den Beweggründen, im Lehrberuf zu bleiben oder zu ihm zurückzukehren (vgl. Herzog et al., 2007). Es ist wichtig zu erkennen, dass die ersten Berufsjahre einen entscheidenden Einfluss auf den Verbleib im Lehrberuf haben. Die Ergebnisse zur Untersuchung von Berufszufriedenheit und Berufsausstieg zeigen, dass «äussere» Befriedigungsmomente im Verlauf der Berufsbiografie an Bedeutung zunehmen. Weiterbildung trägt dazu bei, dass Lehrpersonen ihren Berufsauftrag engagiert erfüllen können. Sie dient aber auch der Sicherung der Arbeitsmarktfähigkeit.

#### Drei Säulen der Weiterbildung

Die Weiterbildung wird neu in drei Säulen gegliedert: In verpflichtende Wahlpflichtmodule, in einen freien Wahlbereich sowie in individuelle Weiterbildungsanstrengungen. Im Bereich der Wahlpflichtmodule steuert der Kanton die Inhalte stark, die Lehrpersonen können aber in Absprache mit ihren Vorgesetzten gemäss ihrem Weiterbildungsbedarf die Module selber zusammenstellen. Im freien Wahlbereich und bei den individuellen Weiterbildungsanstrengungen können die Lehrpersonen das Programm weitgehend selber steuern.

Verpflichtende Weiterbildung (Wahlpflichtmodule)	Freies Wahlangebot	Individuelle Weiterbildung
Vertiefende verhaltensverändernde Reflexion		Inhaltliche und methodische Inputs

Die Wahlpflichtmodule bezwecken eine vertiefende Reflexion und Veränderung des Verhaltens, während die restlichen Angebote auf das Vermitteln von inhaltlichen und methodischen Inputs ausgerichtet sind. So kann durch den freien Wahlbereich und die individuellen Weiterbildungsanstrengungen das Methodenrepertoire ausgebaut werden. Ausserdem werden die Lehrpersonen in der Anwendung von neuen Lehrmitteln geschult und die zu vermittelnden Inhalte aktualisiert. Es wird ein ausgewogenes Ver-

hältnis zwischen kurz- und langfristig angelegter Weiterbildung angestrebt, wobei auch das Verhältnis zwischen Weiterbildungsaufwand und -ertrag stimmen soll.

## 4.2 Verpflichtende Weiterbildung

### **Berufsbiographische Weiterbildung**

Der Kanton St.Gallen bietet eine handlungs- und praxisorientierte Weiterbildung an. Theorie-, Praxis- und Reflexionsanteile werden so ineinander verschränkt, dass die Lehrpersonen einen konkreten Nutzen für ihren Unterricht ziehen können. Die Forschung (Fussangel, 2010) taxiert diese Form der Weiterbildung als am wirkungsvollsten.

Der Kanton St.Gallen setzt sich für eine entwicklungsorientierte Weiterbildung ein. Schulleitungen und Lehrpersonen sollen in ihrer Laufbahn und in der Erhaltung der Berufszufriedenheit unterstützt werden. Weiterbildung spielt vor dem Hintergrund einer Gesellschaft mit immer mehr Wissen und Optionen eine zentrale Rolle im lebenslangen Lernen, beziehungsweise in der kontinuierlichen Identitätsarbeit. Die Weiterbildung berücksichtigt, dass Wissen in Zukunft noch stärker fragmentiert und vernetzt sein wird, und dass es die Aufgabe des Einzelnen ist, dieses Wissen zu bewerten und sich anzueignen.

Die Ausrichtung des Lernens an der Biografie entspricht den Forderungen der Bildungsgangdidaktik (z.B. Trautmann, 2004), die das Lernen näher an den individuellen Lernvoraussetzungen beziehungsweise der Lernbiografien ausrichten will. Es macht Sinn, zwischen einer äusseren und einer inneren Biografie zu unterscheiden. Die äussere Biografie lässt sich anhand der Berufsjahre und der beruflichen Stellung ablesen. Sie dient der Strukturierung der Angebote. Auch wenn die Normbiografie an Bedeutung verloren hat, so sensibilisiert die Entwicklungsorientierung doch für die verschiedenen Bedürfnisse im Verlauf der Laufbahn einer Lehrperson. Es ist jedoch die selber wahrgenommene, die innere Biografie, die letztlich über die Auswahl der konkreten Module entscheidet.

Es ist zu berücksichtigen, dass insbesondere die Übergänge in einer Biographie entscheidend sind. Diese ergeben sich durch die Verschränkung von individueller und beruflicher Entwicklung. Allgemein betrachtet stehen für Lehrpersonen in der frühen Berufsphase andere Entwicklungsbedürfnisse im Vordergrund als in der späten. In der frühen Phase steht der Wechsel von der Ausbildung in den Berufsalltag, in der späten Phase dagegen die Vorbereitung auf den Berufsausstieg im Vordergrund. In der mittleren Berufsphase stehen die Veränderungen im Fokus, die sich durch die laufbahnbedingte Entwicklung ergeben (z.B. Übernahme von Verantwortung, Spezialisierung, neue Klassen).

Die Berufsphasen orientieren sich an der Anzahl Jahre der Berufserfahrung. Diese Zahl ist nicht absolut, sondern gilt als Orientierungsgrösse. Die erste Phase ist im Verhältnis kurz, weil der Berufseinstieg spezifische Herausforderungen mit sich bringt und sie eine hohe Bedeutung für die Berufstreue hat:

- Lehrpersonen in der frühen Berufsphase: 1 – 5 Berufsjahre
- Lehrpersonen in der mittleren Berufsphase: 6 – 20 Berufsjahre
- Lehrpersonen in der späten Berufsphase: 21+ Berufsjahre

1.-5. Berufsjahr	6.-20. Berufsjahr	21.+ Berufsjahr
Module für Lehrpersonen in der frühen Berufsphase	Module für Lehrpersonen in der mittleren Berufsphase	Module für Lehrpersonen in der späten Berufsphase
Phasenübergreifende Module		

### **Module für Lehrpersonen in der frühen Berufsphase**

Die Weiterbildung schliesst an die Berufseinführung von neuen Lehrpersonen an und beginnt ein Jahr nach dem Abschluss der Ausbildung an einer pädagogischen Hochschule. Eine aktuelle Untersuchung (Keller-Schneider, 2008) zeigt, dass junge Lehrpersonen insbesondere unter den Pflichten ausserhalb des Unterrichts, den heterogenen Lernvoraussetzungen, dem Unterricht in ungeliebten Fächern sowie der Sorge um die eigene Gesundheit leiden. Diesen Belastungen soll durch das neue Angebot Rechnung getragen werden. Die Angebote für diese Zielgruppe richten sich ebenso an Neu- und Quereinsteiger, die in Zukunft eine grosse Rolle spielen werden, da sich durch die Relativierung der Normbiographie auch die Grenzen des Lehrberufs aufweichen.

Lehrpersonen in der frühen Berufsphase wünschen sich Unterstützung:

- im Umgang mit Eltern
- in der Zusammenarbeit im Lehrpersonenteam
- im Umgang mit eigenen Ressourcen
- im Erhalt/Wecken der Freude am Lehrberuf
- in der persönlichen Standortbestimmung und der Laufbahnplanung
- im Festigen der eigenen Identität
- im Eruiieren des eigenen Lehrstils
- in der Professionalisierung des Prüfens und Beurteilens
- usw.

### **Module für Lehrpersonen in der mittleren Berufsphase**

Bei Lehrpersonen in der mittleren Berufsphase steht die berufliche und persönliche Standortbestimmung im Vordergrund. Diese umfasst die Reflexion der eigenen Stärken und Schwächen, des persönlichen Lehrstils, der Work-Life-Balance (Gleichgewicht von Beruf und Freizeit) sowie der Laufbahnplanung. Folgende Laufbahnmöglichkeiten werden durch den Kanton aufgezeigt und durch entsprechende Zusatzausbildungen und Qualifikationen unterstützt:

- Führungslaufbahn (Schulleitung)
- Spezialistenlaufbahn (z.B. ICT-Verantwortliche/r)
- Unterrichtslaufbahn (z.B. Kader für fachspezifisch-pädagogisches Coaching)
- Kursleitungslaufbahn (Engagement in der Weiterbildung)

Die Standortbestimmung ermöglicht die gezielte Spezialisierung der Lehrperson. Neben der Begleitung dieses Prozesses wünschen sich Lehrpersonen in der mittleren Berufsphase Unterstützung:

- in der Reflexion und Erweiterung des eigenen Methodenrepertoires
- in der Förderung der Berufsmotivation und -zufriedenheit
- in der Aktualisierung und Vertiefung des Fachwissens
- in der Gestaltung des Unterrichts mit heterogenen Lernvoraussetzungen
- im Umgang mit neuen Medien
- im Umgang mit Änderungen im Lehrplan
- usw.

### **Module für Lehrpersonen in der späten Berufsphase**

Bei Lehrpersonen in der späten Berufsphase steht die Unterrichtsqualität und Berufsfreude im Vordergrund. Bei der Qualität spielen der Umgang mit neuen Medien sowie die methodische Vielfalt eine zentrale Rolle. Lehrpersonen in der späten Berufsphase haben viel Wissen und Erfahrungen. Beides gilt es, an neue Lehrpersonen weiterzugeben.

Lehrpersonen in der späten Berufsphase wünschen sich Unterstützung:

- im beruflichen Umgang mit der eigenen Gesundheit
- im Coaching und im Mentoring von jungen Lehrpersonen
- im (Wieder)entdecken der Berufsfreude
- in der Vorbereitung auf die dritte Lebensphase
- im Umgang mit neuen Medien
- im Umgang mit neuen Methoden
- im Umgang mit Änderungen im Lehrplan
- usw.

Die Einteilung in Phasen soll nicht zu strikt gehandhabt werden, dies wäre angesichts der praktischen Handhabung und viel mehr noch vor dem Hintergrund der Relativierung der Normbiografie auch unsinnig. In der Diskussion zwischen der Lehrperson und der Schulleitung kann ein Weiterbildungsangebot aus einer anderen berufsbiographischen Phase als passend identifiziert werden. Aufgrund der Relativierung der Normbiographie gibt es in allen Phasen Angebote für Neu-, Quer- und Wiedereinsteigende.

### **Berufsphasenübergreifende Weiterbildung**

Es gibt Module, die sich ganz spezifisch an eine Zielgruppe richten. Daneben gibt es Weiterbildungsaktivitäten, die in mehreren oder sogar in allen Berufsphasen sinnvoll erscheinen. Bei diesen phasenübergreifenden Modulen handelt sich um Themen, die in allen Berufsphasen relevant sind, z.B. die regelmässige Standortbestimmung und Laufbahnplanung, die Umsetzung eines neuen Lehrplans, den Umgang mit neuen Medien oder aktuelle Entwicklungen in der Fachdidaktik. Die phasenübergreifenden Module setzen auf den Erfahrungsaustausch, der insbesondere durch Mischung der Generationen an Qualität gewinnt.

### **Schulinterne und schulhausübergreifende Weiterbildung**

Schulinterne Weiterbildung (SCHILF) fördert die Zusammenarbeit im Team. Sie ermöglicht es, Entwicklungsprozesse auszulösen und zu begleiten. Innerhalb einer Schuleinheit ist die Schulleitung für die Teamentwicklung verantwortlich.

Von den Interessensgruppen durchgeführte Weiterbildungen ermöglichen den schulhausübergreifenden Austausch in der Region. Beispiele können sein: Netzgruppen Handarbeit/Hauswirtschaft, Spezialistentreff für naturwissenschaftlichen Themen usw. Der Kanton anerkennt die grosse Bedeutung der schulinternen und schulhausübergreifenden Weiterbildung und unterstützt diese durch Beratung und gezielte finanzielle Beiträge.

## **4.3 Freies Wahlangebot**

Das freie Wahlangebot besteht aus Einzelkursen, die thematisch nach Lehrplan aufgebaut sind. Es fördert den Erfahrungsaustausch und stellt einen starken Bezug zum Berufsalltag her. Lehrpersonen sollen hier methodische und inhaltliche Impulse erhalten, um ihren Unterricht abwechslungsreicher, wirkungsvoller und zeitgemässer gestalten zu können. Sie sind primär Kursteilnehmende, können bei ausgewiesenen Kenntnissen und Fähigkeiten (allenfalls mit individueller Zusatzqualifikation) aber auch Kursleitende sein.

Sind Lehrpersonen auch Kursleitende, so kann dies als eine Form der Personalförderung und -entwicklung betrachtet werden. Das Unterrichten von Lehrenden stellt eine vom Kanton St.Gallen vorgesehene Form der Laufbahn dar. Beim Kanton ist man sich bewusst, dass Lehrpersonen für diese Aufgaben eine Zusatzausbildung im Bereich der Erwachsenenbildung benötigen. Schulnahe Weiterbildung orientiert sich am Prinzip «Aus der Praxis – für die Praxis». Die Nähe zur Basis wird durch praxisorientierte Lehrpersonen gesucht, aber auch durch die Möglichkeit, als Lehrperson Kursangebote zu initiieren. Eine Gruppe aus den Pädagogischen Kommissionen stellt die Kurse zusammen. Die Bedürfnisse werden in enger Zusammenarbeit mit dem Verband der Schulleitungspersonen des Kantons St. Gallen VSLSG erhoben und daraus Kursinhalte abgeleitet.

## **4.4 Individuelle Weiterbildung**

Lehrpersonen und Schulleitungen bilden sich unabhängig von den Angeboten des Kantons selbständig weiter. Die individuelle Weiterbildung dient dem Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit und der persönlichen Entwicklung. Es werden Eigenleistungen erbracht; zum Beispiel in Form eines Literaturstudiums, der Teilnahme an Referaten, durch Praxiserfahrungen zwischen Kursen oder durch den Wissenserwerb on the job. Diese Art von Weiterbildung gilt es angemessen zu berücksichtigen und zu würdigen. Idealerweise fliesst ein Teil dieses erworbenen Wissens ins Team – beziehungsweise in die Schule – zurück. Das neue Controlling-Konzept hilft, die individuelle Weiterbildung transparent zu machen.

Zu den individuellen Weiterbildungen zählen auch Beratung, Coaching, kollegiale Hospitation. Die regelmässige Standortbestimmung ist im neuen Weiterbildungskonzept verankert und soll in allen Berufsphasen möglich sein. Ziel von Standortbestimmung und Coaching ist das Eintreten auf individuelle Herausforderungen und damit die Sicherung der Berufszufriedenheit und letztlich den Verbleib im Lehrberuf.

## 4.5 Zusatzqualifikationen für Lehrpersonen

Der Erziehungsrat legt aufgrund des Bedarfs und dessen Bedeutung für die Qualität des Unterrichts fest, welche Zusatzqualifikationen angeboten und durch den Kanton finanziell unterstützt werden. Eine Zusatzqualifikation ist eine Weiterbildung im grösseren Umfang und bezweckt eine bessere Qualifizierung in der Sozial- und Unterrichtskompetenz. Die Zusatzqualifikationen werden in der Regel als Leistungsaufträge an die Pädagogische Hochschule St.Gallen vergeben, da diese über das nötige Knowhow verfügt. Diese Weiterbildungen werden meist als Lehrgänge konzipiert und mit einem Zertifikat abgeschlossen. Beispiele dafür sind: Nachqualifikation Englisch für die Primarschule, Zusatzqualifikation Deutsch als Zweitsprache usw.

## 5. Organisation

### 5.1 Organisationsstruktur

Die Weiterbildung des Kantons St.Gallen umfasst folgende Angebote, welche durch ihn gesteuert werden:

- Wahlpflichtmodule für Lehrpersonen
- Freies Wahlangebot für Lehrpersonen und Schulleitungen

Das Bildungsdepartement ist Steuerungsorgan dieser Angebote. Die Inhalte der Module werden immer wieder neu festgelegt. Bei Lehrpersonen, Schulleitungen und Behörden werden regelmässig Daten erhoben, um die Qualität und die Aktualität der Module sicherzustellen. Die Durchführung der Wahlpflichtangebote kann einzeln oder als Ganzes an externe Institutionen delegiert werden. Die Konzentration auf wenige Anbieter sichert den Zusammenhang zwischen den Modulen und erleichtert die Evaluation beziehungsweise die Qualitätskontrolle über alle Angebote hinweg.

Bei der Auswahl der Anbieter ist die Professionalität das wichtigste Kriterium. Subkriterien sind die Bildungsnähe, die bisherige Zusammenarbeit sowie die Kosten der Module. Das Wahlangebot soll weiterhin basisnah und an die Pädagogischen Kommissionen geknüpft sein.

Für die einzelnen berufsbiographischen Phasen und den berufsphasenübergreifenden Teil wird ein Wahlangebot geschaffen, aus dem die Lehrpersonen in Absprache mit ihrer Schulleitung die zu besuchenden Module festlegen. Das Verhältnis zwischen den zur Verfügung stehenden und den zu wählenden Modulen ergibt sich aus der Anzahl

der Teilnehmenden wie auch aus den finanziellen Ressourcen. Die Anzahl der zu besuchenden Module orientiert sich an der Länge der Berufsphasen. Die Module dauern in der Regel zwei Tage, wobei ein dritter Tag für die Vor- und Nachbereitung der Kurse und den Erfahrungsaustausch einkalkuliert wird.

- Lehrpersonen in der frühen Berufsphase: 2 von ca. 5 Modulen in 5 Jahren
- Lehrpersonen in der mittleren Berufsphase: 3 von ca. 8 Modulen in 15 Jahren
- Lehrpersonen in der späten Berufsphase: 3 von ca. 8 Modulen in 20+ Jahren

Im Jahr 2013 soll mit ersten Modulen als Pilotprojekte gestartet und anschliessend sollen sie ausgewertet werden. Die Anzahl der angebotenen Kurse orientiert sich langfristig an der Anzahl gewählter Lehrpersonen pro Jahr (aktuell ca. 120), der mittleren Anzahl Teilnehmender pro Kurs (20) und der Anzahl zu belegender Module pro berufsbio-graphischer Phase. Hochgerechnet bedeutet dies beim Vollausbau zwölf Module für Lehrpersonen in der frühen Berufsphase, achtzehn Module für Lehrpersonen in der mittleren Berufsphase und achtzehn Module für Lehrpersonen in der späten Berufsphase. Je nach den zur Verfügung stehenden Finanzen wird der Vollausbau aufgeschoben.

Die inhaltliche Ausrichtung der Module wird von einer Steuerungsgruppe begleitet, beraten und letztlich gesteuert. Sie setzt sich aus Vertreterinnen und Vertretern des Erziehungsrats, des Amts für Volksschule, der Pädagogischen Kommissionen, dem SGV und den Sozialpartnern sowie den anbietenden Institutionen (in der Regel PHSG) zusammen. Die Steuerungsgruppe zeigt sich insbesondere für die Evaluation, die Qualitätssicherung und die Auswahl der Inhalte und Kursanbieter verantwortlich. Die Konzeption der Module wird regelmässig über eine Befragung der Lehrpersonen, Schulleitungen und Schulträger abgesichert. Diese Steuerungsgruppe könnte durch die kantonale Kommission für Lehrmittel und Weiterbildung (KKLW) wahrgenommen werden, welche durch ein Erziehungsratsmitglied präsi-diert wird. Es hängt von der neuen Ausgestaltung und ihrem Aufgabenbereich aufgrund der Reorganisation der Pädagogischen Kommissionen ab, welche sich im Jahr 2013 konkretisieren dürften.

## 5.2 Controlling

Controlling soll nicht nur als Kontrollinstrument, sondern in erster Linie als Hilfestellung bei der Reflexion und Weiterentwicklung verstanden werden. Dabei spielen drei Perspektiven eine Rolle, die durch das neue Controlling miteinander verbunden werden sollen.

Controlling aus Sicht der Lehrperson	Controlling aus Sicht der Schulleitung	Controlling aus Sicht der Behörden
Nimmt die Lehrperson selber eine Entwicklung wahr?	Nimmt die Schulleitung einen Kompetenzzuwachs ihrer Lehrpersonen wahr?	Genügt die Weiterbildung den definierten Kriterien der Wirksamkeit?

Der Kanton St. Gallen definiert in der „Systematischen Lohnwirksamen Qualifikation“ SLQ (Erziehungsdepartement des Kantons St.Gallen, 2004) die folgenden Dimensionen in der Entwicklung einer Lehrperson: Unterrichtsgestaltung, Lehrtätigkeit, Klassenführung, Umgang mit Schülerinnen und Schülern, Elternkontakte, Engagement, Weiterbildung, Berufsengagement und Selbstorganisation. Diese Dimensionen eignen sich, um die Weiterbildung aus Sicht von Lehrpersonen und Schulleitung zu evaluieren. Im Rahmen der Anpassungen des Gesamtkonzepts Schulqualität soll die SLQ einer Standortbestimmung unterzogen werden.

Vorbild ist dabei die Entwicklungslandkarte gemäss Herzog (2010). Mit einer solchen digital verfügbaren Karte lassen sich einerseits die Wahrnehmung der Kompetenzen und andererseits die absolvierten Weiterbildungsaktivitäten archivieren. Das setzt die regelmässige Beurteilung der Kompetenzen (jährlich im Rahmen der Qualifikation oder alternativ alle drei bis fünf Jahre) voraus, um die Weiterbildungsmaßnahmen mit den Kompetenz-Deltas abzustimmen. Hier ist eine Kombination von Selbst- und Fremdwahrnehmung aber auch eine Kompetenzbeurteilung im Sinne eines 360 Grad-Feedbacks denkbar.

	Kompetenz 1, z.B. Unterrichtsgestaltung	Kompetenz 2, z.B. Lehrtätigkeit	Kompetenz 3, z.B. Klassenführung	Kompetenz 4, z.B. Umgang mit Lernenden
Aktuelle 360° Einschätzung der Kompetenz	6/8	5/8	8/8	8/8
„Neue Medien im Unterricht“ (Februar 2013)	X	X		
„Disziplin im Klassenzimmer“ (Februar 2014)	X		X	
Individuell (z.B. Sachbuch gelesen)		X		

Für jede grössere Weiterbildungsaktivität müssten Lehrperson und Schulleitung darüber hinaus die Wirksamkeit beurteilen. Trägt eine Lehrperson eine neue Massnahme ein, so wird sie automatisch gebeten, eine einfache Evaluation der Kurse durchzuführen. Diese schliesst an das heutige Evaluationssystem an und ermöglicht es zudem, Rückschlüsse über die Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der Module zu ziehen. Diese Evaluation ergänzt die Qualitätsbemühungen der jeweiligen Anbieter, ersetzt sie aber nicht.

Für die Sicherstellung der Wirksamkeit und die Weiterentwicklung der Module könnten folgende Kriterien relevant sein:

### Lehrpersonen

- Ich habe Fortschritte in diesem Bereich gemacht
- Ich fühle mich in diesem Bereich nun selbstbewusster
- Ich habe praktische Beispiele für eine Verbesserung mitgenommen
- Ich habe Hinweise für meine Laufbahn und langfristige Entwicklung erhalten

### **Schulleitungen**

- Ich konnte mich mit anderen Lehrpersonen austauschen
- Ich konnte etwas für das Team / für die Schule lernen
- Ich kann die Qualität des Unterrichts verbessern
- Ich habe Inputs für die Schulentwicklung erhalten

### **Behörden**

- Das Modul hat an die praktischen Herausforderungen im Unterricht angedockt
- Aufwand und Ertrag des Moduls stehen in einem guten Verhältnis
- Die Dozierenden waren kompetent

## **6. Finanzen**

Der Finanzrahmen für die gesamte Weiterbildung wird durch das Bildungsdepartement vorgegeben. Ein grosser Teil der Finanzen wird künftig für die Module gemäss Berufsphasen und für den berufsphasenübergreifenden Bereich eingesetzt, da diese besonders der Steuerung der Weiterbildung durch den Kanton unterliegen. Die übrigen finanziellen Mittel sind im wesentlichen bestimmt für das Wahlangebot, die Intensivweiterbildung der EDK-Ost im Rahmen des Bildungsurlaubs, die Beteiligung an den vom Erziehungsrat definierten Lehrgängen und für gezielte schulinterne Weiterbildung.

## **7. Quellenverzeichnis**

Brägger & Landert (2008): Wirkung von Weiterbildungen für Gesundheitsförderung an Schulen

Erziehungsdepartement des Kantons St.Gallen (2004): Systematische Lohnwirksame Qualifikation SLQ der Volksschullehrkräfte im Kanton St.Gallen

Fussangel, Rürup & Gräsel (2010). Lehrerfortbildung als Unterstützungssystem

Herzog & Leutwyler, 2010: Entwicklungslandkarte für Lehrpersonen. Notwendigkeit, Konzept und Implikationen eines biografisch orientierten Personalentwicklungsinstruments

Herzog, Herzog, Brunner & Müller (2007): Einmal Lehrer, immer Lehrer?  
Eine vergleichende Untersuchung der Berufskarrieren von (ehemaligen) Primarlehrpersonen

LCH, 2008: Berufsleitbild

Steger-Vogt, E. & Appius, St. (2011): Personalentwicklung als Führungsaufgabe von Schulleitungen