

Qualitätskonzept Volksschule



Warum ein neues Qualitätskonzept und neue Qualitätsmerkmale?

Das ursprüngliche Qualitätskonzept für die Volksschule im Kanton Appenzell Ausserrhoden stammt aus dem Jahr 2004 und beschreibt, wie mit den neuen Mitteln der Qualitätsarbeit und -überprüfung (Schulinternes Qualitätsmanagement, Externe Schulevaluation und Rechenschaftsorientiertes Verfahren) eine hohe Schulqualität erreicht und sichergestellt werden kann.

Die Einführungsphase ist längst abgeschlossen. Mittlerweile sind alle Schulen einmal extern evaluiert worden und viele von ihnen sind in die neue Form der Qualitätsarbeit eingestiegen.

Im Hinblick auf den zweiten Durchgang der Externen Evaluationen und die geänderten Voraussetzungen in der Volksschule ist das ursprüngliche Konzept überprüft und den aktuellen Gegebenheiten angepasst worden: Der vierte Teil mit dem Vorschlag für den inhaltlichen Aufbau des Q-Handbuchs wird nicht mehr benötigt, da alle Schulen ihr Handbuch erstellt haben. Der dritte Teil mit den Qualitätsbereichen und Qualitätsmerkmalen ist auf der Basis der Erfahrungen aus den Evaluationen im eigenen Kanton und den anderen Deutschweizer Kantonen kritisch begutachtet und abgeändert worden. Er kommt neu in der Form von zwei separaten Faltblättern daher. Der zweite und der erste Teil wurden inhaltlich besser aufeinander abgestimmt und zusammengelegt.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Gesetzliche Grundlagen	6
2 Grundsätze	7
3 Leitideen	8
4 Elemente und Verfahren im Überblick	9
5 Das Schulinterne Qualitätsmanagement (SCHIQ)	10
6 Die Externe Evaluation der Schule	14
7 Die Kantonale Rechenschaftsorientierte Evaluation	16
8 Qualitätsbereiche und Qualitätsmerkmale	17
Dank und Impressum	19

Vorwort

Gute Schulen sind wichtig für unseren Kanton. Unsere Kleinräumigkeit und Überschaubarkeit, die kurzen Entscheidungswege aber auch die klaren Strukturen in den geleiteten Schulen sind eine Chance für Innovationen und für die Pflege einer hohen Schulqualität.

Das Qualitätskonzept für die Volksschule setzt auf die hohe Professionalität aller Beteiligten und die gemeinsame Qualitätssorge. Die Schule als Institution, deren Mitarbeitende täglich Lernen organisieren, soll als Gemeinschaft zur «Lernenden Organisation» werden, welche sich nicht auf den Lorbeeren ausruht, sondern sich laufend entwickelt, welche erfolgreich und nachhaltig Stärken sichert und Mängel minimiert.

Dazu braucht es gemeinsame Überzeugungen, Werte und Regeln; klare Ziele; gegenseitige Hilfe und Unterstützung; hilfreiches Feedback; eine mitarbeiterorientierte Führung und ein Selbstverständnis als «Lernende Organisation».

Qualität in der Schule entsteht primär auf der Basis der Selbstverantwortung. Unterstützend sind periodisch Externe Evaluationen vorgesehen. Als Lernende Organisation braucht sich die Schule nicht vor den Resultaten der Überprüfung zu fürchten. Wer nicht perfekt sein muss, sondern laufend an sich arbeitet, freut sich wie über das Lob auch über die differenzierten Entwicklungshinweise.

Ich wünsche allen Beteiligten interessante pädagogische und didaktische Reflexionen und viel Erfolg bei der Umsetzung der gemeinsamen Ziele.



Rolf Degen
Direktor Departement Bildung

1 Gesetzliche Grundlagen

Das Gesetz über Schule und Bildung vom 24. 9. 2000 (Stand 1. 8. 2009) und die Verordnung zum Gesetz über Schule und Bildung (Schulverordnung) vom 26. 3. 2001 (Stand 1. 1. 2013) regeln den Auftrag des Kantons und der Gemeinden zur Sicherung und Entwicklung der Schulqualität im Kanton Appenzell Ausserrhoden.

Schulgesetz

Art 35 ¹ Zur Führung und Organisation der Schulen legt der Regierungsrat im Sinne der Entwicklung der Schulqualität Rahmenbedingungen fest.

² Die Gemeinden führen die Volksschulen im pädagogischen, organisatorischen und finanziellen Bereich.

⁴ Das Departement Bildung führt in den Gemeinden periodisch eine Qualitätsprüfung der Volksschulen durch. Es erstattet dem Regierungsrat regelmässig Bericht.

Schulverordnung

Art. 34 ² Die Evaluation besteht aus einer internen und einer externen Beurteilung. Für den internen Teil sind organisatorisch und finanziell die einzelnen Schulen zuständig, für den externen Teil das Departement Bildung. Dieses erlässt Weisungen zur Organisation.

Für die Umsetzung des kantonalen Teils dieser Verbundaufgabe ist im Departement Bildung die Fachstelle Schulqualität zuständig. Sie ist für die Entwicklung und Realisierung der Evaluationsverfahren sowie für die Unterstützung der schulinternen Qualitätsarbeit verantwortlich.

«Qualitätsmanagement in der Schule heisst: Wissen, was man erreichen will und tun, was man verspricht.»

2 Grundsätze¹

Das kantonale Qualitätskonzept für die Volksschule beschreibt die Grundlagen und Verfahren zur Überprüfung und Entwicklung der Schulqualität im Kanton Appenzell Ausserrhoden.

Legitimation und Rechenschaft

Die Volksschule ist durch den gesellschaftlichen Wandel und veränderte Ansprüche ihrer Bezugsgruppen herausgefordert und steht gleichzeitig unter stärkerer Beobachtung von Politik und Medien. Dadurch ist sie verstärkt auf Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung angewiesen. Mit dem Modell der geleiteten Schule besteht die Voraussetzung, ein wirkungsvolles Qualitätsmanagement einzuführen und im Schulalltag gezielt und koordiniert umzusetzen.

Zweck und Ziel

Das Qualitätskonzept hat dem Grundauftrag der Volksschule zu dienen und ist dementsprechend auf die umfassenden Bildungs- und Erziehungsziele der Volksschule und deren Rahmenbedingungen ausgerichtet. Prioritäre Zielsetzung ist die Unterrichtsentwicklung und somit der Lernfortschritt der Schülerinnen und Schüler. Deshalb ist das adäquate Handeln der Lehrenden im Unterricht ein Schlüsselement der Schulqualität.

Selbst- und Fremdbeurteilung

Das Konzept der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung für Schule und Unterricht enthält sowohl Formen der systematischen Selbstbeurteilung, wie auch Formen der umfassenden Fremdbeurteilung.

Qualitätsmerkmale und -ansprüche

Als gemeinsame Bezugsnorm legt das Departement Bildung Qualitätsbereiche und -merkmale fest und definiert unter Einbezug der Schulbehörden und Schulleitungen die Qualitätsansprüche an eine gute Praxis.

Professionalität und gemeinsame Verantwortung

Qualitätssicherung und -entwicklung setzt ein gezieltes und koordiniertes Vorgehen innerhalb der gesamten Schuleinheit voraus. Schulqualität beruht auf der Professionalität und der Qualitätsverantwortung aller Beteiligten. Sie werden in die wichtigsten Prozessschritte einbezogen, tragen die Qualitätsziele mit und handeln im Alltag danach.

¹ Das vorliegende Konzept gilt für die Volksschule sowie mit leichten Modifikationen auch für die Sonderschulen.

3 Leitideen

Schule als Lernende Organisation

Qualitativ gute Schulen funktionieren als «Lernende Organisation». Sie zeichnen sich u.a. aus durch Teamgeist, gegenseitiges Vertrauen, klare Visionen, gemeinsame Überzeugungen, Werte und Regeln, gemeinsame Zielsetzungsprozesse, Orientierung am Nutzen für die Lernenden, Kooperations- und Konfliktlösungsfähigkeit, Unterstützung neuer Ideen, Belohnung von Engagement, institutionalisierte Feedbackformen, Fehlertoleranz und Fähigkeit zur (Selbst-)Reflexion. Diese Vorstellung der Schule als Lernender Organisation bildet den Hintergrund des Qualitätskonzepts.

Qualität durch Kommunikation

Zentrales Element des Qualitätskonzepts ist die Kommunikation über Schulqualität. Erst die gemeinsame Diskussion, die Einigung auf gemeinsame Ziele und Standards, die Umsetzung und die Überprüfung anhand klarer Indikatoren sichern die bestehende Qualität oder ergeben eine Qualitätsverbesserung.

Qualität durch Feedback

Wichtiger Bestandteil der schulinternen Qualitätsarbeit ist die sorgfältige Einführung einer Feedbackkultur. Die Schule holt auf individueller und institutioneller Ebene regelmässig von allen Beteiligten differenzierte Rückmeldungen ein.

Qualität durch Verbindlichkeit

Voraussetzung für die nachhaltige Qualitätsarbeit sind verbindliche Strukturen und Prozesse.

Den Begriff «Lernende Organisation» hat Peter M. Senge 1990 in seinem Buch «The Fifth Discipline», einem Standardwerk der Organisationsentwicklung geprägt.

*Eine «Lernende Organisation» besitzt die Fähigkeit, sich ständig zu verändern und ihr Wissensniveau anzuheben.
(Peter M. Senge)*

*«Eine lernende Organisation ist eine Organisation, in der Veränderungen als normal akzeptiert werden, die über eine entsprechende Organisationskultur und organisatorische Mechanismen des Lernens verfügt und in der die höheren Intensitätsstufen des Lernens verwendet werden.»
(www.wirtschaftslexikon24.com)*

4 Elemente und Verfahren im Überblick

Die Umsetzung der Grundsätze und die Erfüllung des gesetzlichen Auftrages der Qualitätsentwicklung und -sicherung in der Volksschule wird auf drei Wegen erreicht: mit dem Schulinternen Qualitätsmanagement, der Externen Evaluation und der Kantonalen Rechenschaftsorientierten Evaluation.

Schulinternes Qualitätsmanagement (SCHIQ)

(Schulinterne Qualitätsentwicklung und -evaluation)

- Erarbeitung und Umsetzung mittels: Konzept, Leitbild, Schulprogramm, Selbstevaluationskultur, Führungs- oder Q-Handbuch
- Angelegt als permanenter zyklischer Prozess
- Finanzielle und organisatorische Verantwortung liegt bei der Gemeinde
- Fachliche Unterstützung durch die Fachstelle Schulqualität abrufbar

Externe Evaluation

(Professionelle Fremdbeurteilung der Schule)

- Standortbestimmung in allen Qualitätsbereichen mittels einer anonymen schriftlichen Befragung aller Direktbeteiligter
- Überprüfung zentraler Qualitätsbereiche und spezifischer Fragestellungen durch ein externes, unabhängiges Evaluationsteam vor Ort
- Metaevaluation des SCHIQ
- Zeitpunkt und Fragestellungen in Absprache mit der Fachstelle Schulqualität
- Finanzielle und organisatorische Verantwortung liegt beim Departement Bildung

Kantonale Rechenschaftsorientierte Evaluation

(Kontrolle der gesetzlichen Vorgaben, Bildungssteuerung)

- Schriftliche Erhebungen
- Auditgespräche zwei Jahre nach der Externen Evaluation u.a. als Standortbestimmung der Umsetzung des Schulprogramms und der Entwicklungshinweise aus dem Evaluationsbericht
- Verantwortung liegt beim Departement Bildung



5 Das Schulinterne Qualitätsmanagement (SCHIQ)

Zentrale Elemente des SCHIQ sind:

- gemeinsame Qualitätsziele
- festgelegte Indikatoren und Standards
- festgelegter Umgang mit Reklamationen und Qualitätsdefiziten
- Schulprogramm
- zirkuläre Qualitätsoptimierung
- Feedbackkultur
- interne Evaluationen

Ein SCHIQ kann beispielsweise folgende Bausteine aufweisen:

- Jahresschulmotto
- Schulprogramm mit mehrjährigen pädagogischen Zielsetzungen
- Methoden zur Unterrichtsentwicklung
- gegenseitige Unterrichtshospitationen
- Qualitätsgruppen
- 360°-Feedback
- Effektive Personalführung und -entwicklung
- regelmässige differenzierte Selbstbeurteilung, interne Evaluation
- Jahresberichterstattung über die Q-Arbeit der einzelnen Schuleinheit
- usw.

Wozu ein Schulinternes Qualitätsmanagement?

Ein Schulinternes Qualitätsmanagement trägt dazu bei, dass in jeder Schule des Kantons eine hohe Bildungsqualität sichergestellt ist und jedem Kind, unabhängig von sozialer Herkunft, Wohnort und individuellem Leistungs- und Entwicklungspotenzial eine zukunftsorientierte, ganzheitliche und qualitativ hochstehende Bildung und Erziehung ermöglicht werden kann.

Das Schulinterne Qualitätskonzept der Gemeinde gibt mit transparenten Zielsetzungen und Qualitätsansprüchen allen Beteiligten Orientierung und Sicherheit und wirkt dadurch motivierend und entlastend.

Zentrale Funktion

Das schulinterne Qualitätsmanagement ist das Fundament des kantonalen Schulqualitätskonzepts.

So wie es für jede professionelle Lehrperson eine Selbstverständlichkeit ist, sich kritisch mit dem eigenen Unterricht auseinanderzusetzen und ihn laufend zu optimieren, so selbstverständlich soll auch das gesamte Team der Schuleinheit seine Leistungen und Wirkungen kritisch hinterfragen und optimieren.

Das Kantonale Schulqualitätskonzept geht davon aus, dass eine Schule, welche täglich Lernen organisiert, auch als Lernende Organisation funktioniert.

Umsetzung

1. Jede Gemeinde legt in einem schulinternen Qualitätskonzept fest, wie sie die Qualität in ihren Schulen überprüfen, erhalten und optimieren will. Sie stützt sich dabei auf die Grundlagen des kantonalen Qualitätskonzepts für die Volksschule. Primäres Ziel sind die Qualität des Unterrichts und damit die optimalen Lernprozesse der Schülerinnen und Schüler.
2. Die Schule setzt ihr Qualitätskonzept, ihre Ziele und Vorgaben im Dreieck von Organisationsentwicklung, Unterrichtsentwicklung und Personalentwicklung mit Mitteln des Qualitätsmanagements gezielt und systematisch um. Als Lernende Organisation hinterfragt sie die eigene Schul- und Unterrichtsqualität regelmässig, analysiert Probleme und beschliesst geeignete Optimierungsmassnahmen.
3. Die Planung und Steuerung der Optimierungsmassnahmen (z.B. ausgehend von Entwicklungshinweisen aus der Externen Evaluation, Feedbackergebnissen oder strategischen Vorgaben) legt die Schule in einem mehrjährigen Schulprogramm fest. Ob zentrale Ziele erreicht worden sind, überprüft sie mit internen Evaluationen.
4. Die Überprüfung der Unterrichtsqualität innerhalb der einzelnen Klasse liegt in der Verantwortung der Schulleitung. Sie wird im Rahmen der Personalführung (Unterrichtsbesuche, MAG, Zielvereinbarungen, individuelle Weiterbildungen etc.) wahrgenommen.

Gelingensbedingungen:

- Klare strategische Führung durch die Schulbehörde
- Direkte operative Führung und engagiertes Vertreten des Qualitätsmanagements durch die Schulleitung
- Angemessener Einbezug der Mitarbeitenden
- Klima des Vertrauens, als Voraussetzung für eine konstruktive Fehlerkultur
- Erhalten bestehender Qualitäten und Sichern vorhandener Stärken
- Selbstkritisches Wahrnehmen von Schwachpunkten
- In der Kultur der Schule integriertes Qualitätsmanagement
- Verbindlichkeit für alle

Vorgaben des Departements Bildung

In jeder Schule:

- liegt ein Qualitätskonzept vor
- werden im Schulprogramm die pädagogischen Zielsetzungen und Entwicklungsschritte für die nächsten Jahre festgelegt und anschliessend systematisch umgesetzt
- wird die personelle Führung durch die Schulleitung wirksam wahrgenommen und die Lehrpersonen erhalten regelmässig ein differenziertes Feedback zum Unterricht
- besteht eine Kultur der Selbstevaluation, welche es ermöglicht, die Qualität der erbrachten Leistungen richtig einzuschätzen
- wird die Qualitätsarbeit (z. B. im Q-Handbuch) dokumentiert

Personalführung:

- Regelmässige Mitarbeitergespräche und Unterrichtsbeurteilung durch die Schulleitung
- Regelmässige interne Weiterbildungen zu den gemeinsamen Entwicklungsthemen
- Gezielte individuelle Weiterbildung z.B. mittels Weiterbildungsportfolio

Selbstbeurteilung und interne Evaluation:

- Regelmässige Durchführung einer Selbstbeurteilung
- Durchführung der internen Evaluationen zu definierten Entwicklungsthemen und zu festgelegten Zeitpunkten
- Auswertung der Ergebnisse mit Schlussfolgerungen
- Rechenschaftslegung gegenüber der Schulbehörde

Q-Handbuch:

Das Q-Handbuch ist ein Führungsinstrument, das alle Vereinbarungen enthält, welche für eine fruchtbare Zusammenarbeit und Koordination aller Kräfte wichtig sind. Es ist ein wichtiges Hilfsmittel für die strategische und operative Führung und Entwicklung der Schule.

Im Q-Handbuch werden die Verantwortlichkeiten der beteiligten Personen, die Aufgabenbereiche, die gemeindeinternen Vorgaben und die pädagogischen Ziele sichtbar. Es ermöglicht auch einen Überblick über die Planung und den aktuellen Stand der Umsetzung des SCHIQ.

Verantwortung für die Umsetzung

Aufgaben der Schulbehörde:

Als für die lokale Schulqualität verantwortliche Behörde sorgt die Schulkommission oder die entsprechende Delegation des Gemeinderats dafür, dass ein den lokalen Gegebenheiten entsprechendes Schulqualitätskonzept erstellt wird. Sie sorgt weiter dafür, dass die darin festgelegten pädagogischen, personellen und organisatorischen Zielsetzungen politisch und finanziell abgesichert sowie die Ressourcen für die Umsetzung vorhanden sind.

Sie beschliesst die von der Schulleitung vorgelegten Qualitätsziele und deren Umsetzung im Schulprogramm und in der personellen Führung.

Sie lässt sich regelmässig Bericht erstatten über den Stand der Qualitätsarbeiten und kontrolliert die Erreichung der Qualitätsziele.

Gemeinsame Aufgaben der Schulbehörde und der Schulleitung:

Die Schulbehörde und die Schulleitung vertreten die Anliegen des SCHIQ mit dem notwendigen Gewicht gegenüber den Lehrpersonen. Sie sorgen dafür, dass die Verfahren für alle transparent und verbindlich sind.

Die Schulleitung entscheidet gemeinsam mit der Schulbehörde, ob jede Schuleinheit ihr eigenes Schulprogramm oder ob die gesamte Schule ein gemeinsames entwickelt.

Aufgaben der Schulleitung:

Die Schulleitung erarbeitet mit den einzelnen Schuleinheiten/Schulhäusern ein Schulprogramm, das die ganzheitliche Entwicklung der Schulqualität zum Ziel hat. Sie stützt sich dabei auf die in den beiden Faltblättern aufgeführten Qualitätsmerkmale für Schule und Unterricht und stellt sicher, dass die Unterrichtsentwicklung in jedem Schulprogramm angemessen berücksichtigt ist. Weiter sorgt sie dafür, dass die Umsetzung des Schulprogramms sorgfältig geplant, mit geeigneten Methoden evaluiert und ausgewertet wird. Sie stellt auch sicher, dass die Evaluationsergebnisse summarisch im Q-Handbuch festgehalten und in einem Rechenschaftsbericht an die Schulbehörde aufgeführt werden und dass die Erkenntnisse aus den Evaluationen in das Schulprogramm einfließen.

Kantonale Unterstützung bei der Umsetzung

Die Fachstelle Schulqualität im Departement Bildung unterstützt die Schulleitungen und Schulbehörden in der Umsetzung ihres schulinternen Qualitätskonzepts wie folgt:

- Beratung und Unterstützung bei der Erarbeitung, Einführung und Umsetzung des schulinternen Qualitätskonzeptes
- Direkte Information der Lehrerschaft, der Schulbehörde, der Eltern und der weiteren Öffentlichkeit über Schulqualität und SCHIQ
- Organisation und Durchführung von Weiterbildungen für Schulleitungen und Schulbehörden zu Qualitätsmanagement und Interner Evaluation
- Beratung und Unterstützung bei internen Evaluationen

Elemente des Q-Konzepts

Entwicklung von Qualitätsvorstellungen für die eigene Schule

→ Q-Leitbild, Q-Leitsätze mit Qualitäts- und Führungsgrundsätzen

Definition von Werten, Normen und Qualitätsansprüchen

→ Erwartete Qualität, Mindeststandards, welche für alle gelten (Ansprüche an den Unterricht, an die Zusammenarbeit, an den Umgang mit den Lernenden, an die Kommunikation mit den Eltern, an die Beurteilung etc.)

Setzen von Qualitätszielen

- für die Organisationsentwicklung
- für die Personalentwicklung
- für die Unterrichtsentwicklung

Beschreibung der Umsetzung, Organisation, Instrumente

→ Ressourcen, Verantwortlichkeiten, Schulprogrammarbeit

Festlegen des Controllings

→ Feedbackkultur, Interne Evaluationen, Externe Evaluationen

Festlegen der Rechenschaftslegung

→ Q-Bericht, Dokumentierung Q-Handbuch oder Führungshandbuch



6 Die Externe Evaluation der Schule

Die Fremdevaluation durch externe Fachleute dient der Standortbestimmung sowie der Beurteilung der qualitätsrelevanten Prozesse innerhalb der Schule. Sie ergänzt und komplettiert die durch interne Analyse oder Evaluation erworbene Selbsteinschätzung mit einer qualifizierten Aussensicht.

In das Evaluationsverfahren ist die ganze Schule einbezogen. Dabei werden die Meinungen, Eindrücke und Wahrnehmungen aller Beteiligten (Schulbehörde, Schulleitung, Lehrende, Lernende, nicht lehrendes Personal, Eltern/Erziehungsberechtigte) aufgenommen und sorgfältig abgewogen und gewichtet.

Die Befunde aus den vielfältigen Erhebungsmethoden der Externen Evaluation werden zu Kernaussagen verdichtet. Diese bringen die Stärken und den Entwicklungsbedarf der Schule auf den Punkt. In der Berichterstattung werden die Befunde differenziert erläutert und mit konkreten nachvollziehbaren Entwicklungshinweisen ergänzt.

Die Externe Evaluation hat in erster Linie entwicklungsorientierten Charakter. Sie dient in zweiter Linie jedoch auch der Rechenschaftslegung gegenüber der Gemeinde als Trägerin und dem Departement Bildung, welches die Qualitätsaufsicht der Volksschule inne hat.

Ablauf der Externen Evaluation

Vorphase

- Grobplanung der Fachstelle Schulevaluation mit den Evaluationsteams, Einteilung der Schulen
- Gespräch mit der SL über Terminmöglichkeiten
- Festlegung des Evaluationsteams und des Evaluationstermins

Evaluationsvorbereitung

- Vorbereitungssitzung mit der Schule, Vereinbarung des Evaluationsplans
- Informationsveranstaltung für die Mitglieder der Schulbehörde, die Schulleitung und die Mitarbeitenden
- Zusammenstellen des Q-Dossiers
- Erarbeitung des Stärken-/Schwächenprofils
- Erarbeitung der Fragestellungen für die Fokusevaluation
- Schriftliche Befragung (Schulbehörde, Schulleitung, Eltern, Lehrpersonen, Lernende)
- Feinplanung der Evaluation mit der Schulleitung

Evaluationsbesuch

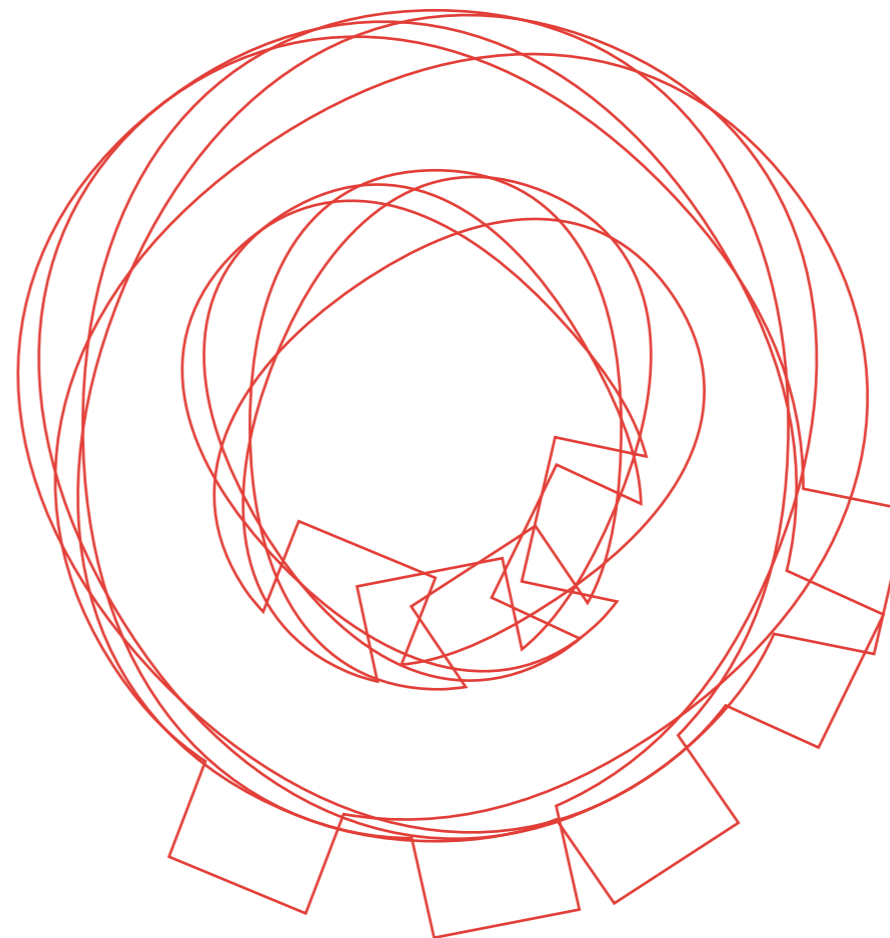
- Beobachtungen, Befragungen, Einsichtnahme in Dokumente
- Unterrichtsbesuche
- Interviews mit Schulbehörde, Schulleitung, Lehrpersonen, nicht lehrendem Personal und Lernenden
- Rundgang, Pausenplatzbeobachtung, ev. Beobachtung in Teamsitzung
- Der Evaluationsbesuch dauert in der Regel zwei bis drei Tage

Berichterstattung

- Vorinformation von Schulbehörde und Schulleitung
- Rückmeldeveranstaltung mit mündlicher Berichterstattung des Evaluationsteams an die Mitarbeitenden, in Anwesenheit der Schulleitung, des Schulpräsidiums sowie interessierter Mitglieder der Schulbehörde
- Schriftlicher Bericht des Evaluationsteams an das Schulpräsidium zu Händen der Schulbehörde, an die Schulleitung, die Mitarbeitenden und die Fachstelle Schulqualität im Departement Bildung

Weiteres Vorgehen

- Studium des Berichts
- Interpretationsgespräch der Fachstelle Schulqualität mit der Schulbehörde und der Schulleitung
- Schulinterne Verarbeitung der Ergebnisse mit Prioritätensetzung und Massnahmenplanung im Rahmen des Schulprogramms
- Besprechung des Massnahmenplans mit der Fachstelle Schulqualität



7 Die Kantonale Rechenschaftsorientierte Evaluation

Die Kantonale Rechenschaftsorientierte Evaluation dient der Aufsicht und dem Controlling der Volksschule auf kantonaler Ebene. Sie ist ein Steuerungsinstrument des Departements Bildung. Sie erfolgt in Auditgesprächen, welche zwei Jahre nach der Externen Evaluation stattfinden sowie in periodischen schriftlichen Befragungen. Die Kantonale Rechenschaftsorientierte Evaluation kann Massnahmen auf der Gemeindeebene zur Folge haben oder auch zu Korrekturen der Steuerung oder zur Anpassung von Rahmenbedingungen führen.

Zentrale Gegenstände der Kantonalen Rechenschaftsorientierten Evaluation sind der Stand der Umsetzung des Schulprogramms und der Entwicklungshinweise aus dem Evaluationsbericht, das schulinterne Qualitätsmanagement sowie die Umsetzung der kantonalen Vorgaben in den Schulen.

Ablauf des Auditgesprächs

Vorbereitung

- Absprache von Termin und Ablauf des Auditgesprächs mit der Schulleitung sowie festlegen der Teilnehmenden
- Zusammenstellen der erforderlichen Unterlagen durch die Schulleitung
- Schriftliche Einladung mit Besprechungspunkten an die Schule
- Gespräch der Delegation des Departements Bildung mit der vereinbarten Delegation der Schule (Schulpräsidium, Schulleitung sowie allfällige weitere Beteiligte) vor Ort

Rückmeldung

- Auswertung durch die Delegation des Departements Bildung
- Schriftliche Rückmeldung zu Händen der Schulbehörde und der Schulleitung mit Erkenntnissen aus dem Audit und allfällig daraus folgenden Massnahmen

Ablauf der periodischen schriftlichen Fokusevaluation

- Festlegung der Bereiche, welche untersucht werden sollen
- Information der Schulpräsidien und Schulleitungen über den Gegenstand der Erhebung
- Entwicklung der Erhebungsinstrumente
- Durchführung der Erhebung
- Allfällige direkte Rückmeldung an die Verantwortlichen der einzelnen Schule
- Berichterstattung über die zusammengezogenen Ergebnisse in den Konferenzen der Schulpräsidien und Schulleitungen

8 Qualitätsbereiche und Qualitätsmerkmale

Die in der Interkantonalen Arbeitsgemeinschaft Externe Evaluation von Schulen (ARGEV) zusammengeschlossenen Fachstellen der Deutschschweizer Kantone und des Fürstentums Liechtenstein haben sich das Ziel gesetzt, die in den einzelnen Kantonen verwendeten Kataloge der Qualitätsmerkmale für Schule und Unterricht kritisch zu sichten und zusammenzulegen. Die Thurgauer Fachstelle Schulevaluation hat es übernommen, diese Auslegeordnung zu erstellen.

Auf dieser Basis haben sich die Schulevaluationsfachstellen der beiden Kantone Thurgau und Appenzell Ausserrhoden entschlossen, ihre Zusammenstellungen von Merkmalen für Schul- und Unterrichtsqualität zu überprüfen, eine gemeinsame neue zu schaffen sowie auch gemeinsame neue Instrumente für die schriftlichen Befragungen zu verwenden. Die Qualitätsmerkmale wurden noch wirkungsorientierter formuliert und begrifflich auf den Lehrplan 21 sowie die kantonalen Rahmenbedingungen abgestimmt. Weiter wurden wichtige Erkenntnisse der Schulforschung und der Schulevaluation berücksichtigt. Im Bereich Unterricht wurden übergeordnete, allgemeine Aspekte berücksichtigt und auf fachdidaktische Qualitätsbeschreibungen verzichtet. Diese können dem jeweils aktuellen Lehrplan entnommen werden.

Die beiden Faltblätter Qualitätsbereiche und Qualitätsmerkmale Volksschule Teil 1 und 2 werden die Bewertungsgrundlage für die kommenden Externen Evaluationen bilden. Die Schulen können sie jedoch auch für ihre Qualitätsarbeit, beispielsweise für konzeptionelle Arbeit, Selbstevaluationsprozesse und Unterrichtsentwicklung nutzen. Die beiden Faltblätter enthalten insgesamt 12 Qualitätsmerkmale, konkretisiert in möglichen 103 Indikatoren.

Welchen Stellenwert haben die beiden Faltblätter?

Sie bilden einen integralen Teil des Qualitätskonzepts für die Volksschule vom August 2013 und somit eine verbindliche Grundlage zur Qualitätsarbeit in den Schulen. Auf dieser Grundlage basieren auch die quantitativen Befragungsinstrumente für die Externe Evaluation und die Selbstevaluation in den Ausserrhoder Schulen.

Welches Ziel verfolgen die beiden Faltblätter?

Die vorliegenden Qualitätsmerkmale und Indikatoren beschreiben bewusst eine hohe Qualität in der Gestaltung von Schulführungs- und Unterrichtsprozessen. Sie orientieren sich an aktuellen, anerkannten Qualitätsansprüchen aus Praxis und Schulforschung. Die Überprüfungskriterien sind nicht abschliessend formuliert, sondern als «mögliche Indikatoren» aufgeführt. Sie sind für die Arbeit in den Schulen weiter zu konkretisieren. Damit stellen sie keine unmittelbare Beurteilungsvorlage dar, sondern dienen der Reflexion sowie der Sicherung und Weiterentwicklung von Schul- und Unterrichtsqualität. Sie sind als Arbeitsinstrument zu verstehen und tragen zu einer gemeinsamen Basis und Sprache in der Qualitätsarbeit der Ausserrhoder Schulen bei.

Wem dienen die beiden Faltblätter?

Qualität findet ihren Niederschlag immer in der entsprechenden Ausgestaltung von Prozessen. Darum sind Kriterien aktiv und auf die jeweiligen Prozessverantwortlichen hin formuliert. Pro Qualitätsbereich finden sich in der Regel Qualitäts-

merkmale zu Rahmenbedingungen als Voraussetzung zur Institutionalisierung von Prozessen (z.B. Regelungen, institutionelle Grundlagen zum Aufbau der Organisation). Dafür zeigen sich meist Schulbehörde und Schulleitung verantwortlich. Kriterien der Praxisgestaltung hingegen sind fast durchgängig der Schulleitung oder den Lehrpersonen zugewiesen und gleichzeitig auch als Wirkungen dieser Prozesse beschrieben.

Die Faltposter können entsprechend vielfältig eingesetzt werden:

von der Schulbehörde

als Orientierungs- und Entscheidungshilfe für die strategische Ausrichtung der Schule,

von der Schulleitung

zur Prozessgestaltung in der gezielten Sicherung und Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität,

vom Kollegium

zur gemeinsamen Qualitätsarbeit im Rahmen der Arbeit am Schulprogramm sowie für deren interne Reflexion und Evaluation,

von Q-Gruppen und Stufengruppen

als Strukturhilfe und Reflexionsgrundlage,

von einzelnen Lehrpersonen

zur persönlichen und kollegialen Planung und Durchführung des Unterrichts sowie für dessen Reflexion und Weiterentwicklung,

von den Pädagogischen Fachstellen im Departement Bildung

zum qualitätsbezogenen Dialog im Kontakt mit Schulen,

von den Evaluationsteams

zur Evaluation von Schul- und Unterrichtsqualität,

von Schulentwicklung und Schulberatung

als Referenzrahmen für Schul- und Unterrichtsentwicklungsprozesse.

Dank

Wir danken der Fachstelle für Schulevaluation und dem Amt für Volksschule des Kantons Thurgau für die Grundlagenarbeit in der Zusammenstellung und Überprüfung der Qualitätsmerkmale, welche wir gemeinsam verwenden und für die angenehme und unkomplizierte Zusammenarbeit!

Impressum

Departement Bildung
Regierungsgebäude
9102 Herisau
Telefon 071 353 61 11
schule@ar.ch
www.schule.ar.ch

Autor
Stefan Chiozza

Gestaltung
Silvia Droz, Teufen

Druck
Kunz Druck & Co. AG, Teufen

August 2013

Departement Bildung
Regierungsgebäude
9102 Herisau
Telefon 071 353 6111
schule@ar.ch
www.schule.ar.ch

Das Qualitätskonzept für die Volksschule im Kanton Appenzell Ausserrhoden besteht aus drei Teilen:



Qualitätskonzept mit
Beschreibung der Ver-
fahren zur Sicherung und
Entwicklung der Qualität
in der Volksschule



Zusammenstellung der
Qualitätsmerkmale und
möglichen Indikatoren
im Bereich Lehren und
Lernen

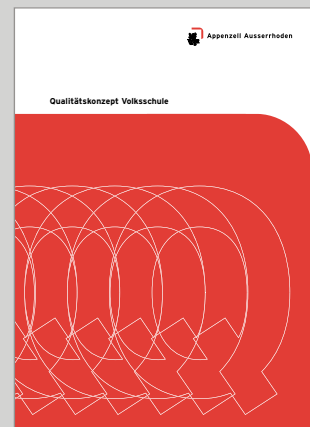


Zusammenstellung der
Qualitätsmerkmale und
möglichen Indikatoren in
den Bereichen Lebensraum
Schule, Schulmanagement,
Zusammenarbeit

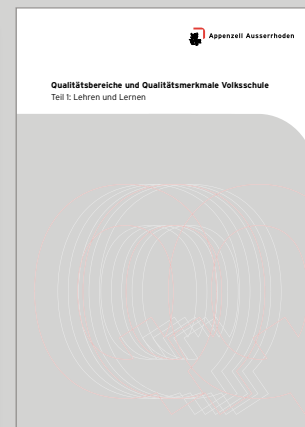
Departement Bildung
Regierungsgebäude
9102 Herisau
Telefon 071 353 6111
schule@ar.ch
www.schule.ar.ch

Qualitätsbereiche und Qualitätsmerkmale Volksschule Teil 1: Lehren und Lernen

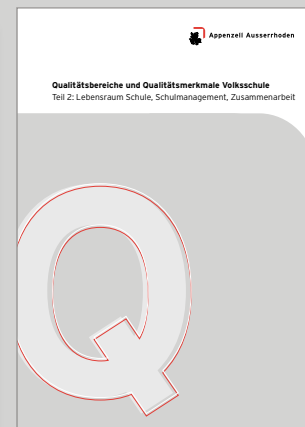
Das Qualitätskonzept für die Volksschule im Kanton Appenzell Ausserrhoden besteht aus drei Teilen:



Qualitätskonzept mit Beschreibung der Verfahren zur Sicherung und Entwicklung der Qualität in der Volksschule



Zusammenstellung der Qualitätsmerkmale und möglichen Indikatoren im Bereich Lehren und Lernen



Zusammenstellung der Qualitätsmerkmale und möglichen Indikatoren in den Bereichen Lebensraum Schule, Schulmanagement, Zusammenarbeit

Dank

Wir danken der Fachstelle für Schulevaluation und dem Amt für Volksschule des Kantons Thurgau für die Grundlagenarbeit in der Zusammenstellung und Überprüfung der Qualitätsmerkmale, welche wir gemeinsam verwenden und für die angenehme und unkomplizierte Zusammenarbeit!



Qualitätsmerkmal:

1 Klassenführung, Aktivierung und Zeitnutzung

Die Lehrperson führt klar, mit transparenten Ansprüchen und vermittelt Werte. Dabei agiert und reagiert sie zeitnah und angemessen. Sie fördert eine hohe Lehr- und Lernaktivität von Individuum und Klasse und nutzt die Lernzeit zielgerichtet.

Mögliche Indikatoren:

Die Lehrperson ...

- 1.1 behält den Überblick über die Klasse und kann sich mit geeigneten pädagogischen Massnahmen durchsetzen.
- 1.2 fordert die Schülerinnen und Schüler in begründeter und angemessener Form und evaluiert Ausführung und Ergebnis ihrer Arbeiten.
- 1.3 verstärkt Leistungen und erwünschtes Verhalten der Schülerinnen und Schüler positiv.
- 1.4 fördert und fordert konzentriertes Arbeiten.
- 1.5 verhält sich vorbildlich und fördert eine wertschätzende Kommunikation in der Klasse.
- 1.6 holt systematisch Feedbacks bei den Lernenden ein und nutzt diese zur Weiterentwicklung von Klassenführung und Unterricht.
- 1.7 schafft Voraussetzungen für eine hohe Eigenaktivität von Individuum und ganzer Klasse und fördert deren aktive Mitarbeit.
- 1.8 nutzt die zur Verfügung stehende Lehr- und Lernzeit effizient.
- 1.9 beginnt und beendet den Unterricht pünktlich.
- 1.10 kann ohne Wartezeiten für Schülerinnen und Schüler die notwendigen Arbeits- und Hilfsmittel zur Verfügung stellen.

Die Lehrperson ...

- 2.1 zeigt gegenüber den Lernenden Wertschätzung, Humor, Echtheit und Einfühlungsvermögen.
- 2.2 interessiert sich für die Anliegen, Bedürfnisse und Probleme der Schülerinnen und Schüler.
- 2.3 stellt hohe Anforderungen an die Lernenden unter Berücksichtigung von deren Stärken.
- 2.4 stärkt und stützt das Vertrauen der Schülerinnen und Schüler in eigene Fähigkeiten und fördert deren Motivation.
- 2.5 ermöglicht allen Beteiligten miteinander und voneinander zu lernen.
- 2.6 fördert den konstruktiven Umgang mit Fehlern.
- 2.7 gestaltet die Unterrichtsräume lernförderlich und lernfreundlich (z.B. unterschiedliche Lernmaterialien, Thementisch, Arbeitsnischen).
- 2.8 erarbeitet mit den Schülerinnen und Schülern Regeln für das Zusammenleben und das Lernen und sorgt für deren Umsetzung.
- 2.9 schafft durch Ritualisierung wie z.B. von Anfängen und Abschlüssen gute Voraussetzungen für Lernen und Klassenleben.
- 2.10 fördert ein positives Lern- und Gesprächsklima unter Einbezug der Schülerinnen und Schüler und reflektiert dieses regelmässig mit der Klasse.
- 2.11 erkennt Störungen, entwickelt zusammen mit den Beteiligten Lösungen und holt sich bei Bedarf Unterstützung.

2 Pädagogische Grundhaltung, Lernklima

Dem Handeln der Lehrperson liegt eine fördernde und unterstützende pädagogische Haltung zu Grunde. Sie schafft eine Lernatmosphäre, die sich durch Respekt, Wertschätzung, Freundlichkeit, Anregung auszeichnet und motivationsfördernd wirkt.

3 Didaktik, Zielorientierung und Beurteilung

Die Unterrichtsinhalte orientieren sich am Lehrplan, sind bedeutsam und knüpfen am Vorwissen sowie den Alltagserfahrungen der Schülerinnen und Schülern an. Der Unterricht wird auf der Grundlage des Lehrplans sowie der individuellen Lernvoraussetzungen der Schülerinnen und Schüler zielorientiert geplant, gestaltet und ausgewertet. Die Gesamtbeurteilung baut auf transparenten Kriterien auf und erfolgt mit unterschiedlichen Methoden.

Die Lehrperson ...

- 3.1 plant den Unterricht lang-, mittel- und kurzfristig.
- 3.2 orientiert sich über aktuelle didaktische Entwicklungen in den einzelnen Fachbereichen und setzt diese angepasst in ihrem Unterricht um.
- 3.3 berücksichtigt die Bedeutsamkeit der Inhalte in Bezug auf den Entwicklungsstand der Schülerinnen und Schüler sowie den gesellschaftlichen Kontext.
- 3.4 verfügt über ein vielseitiges didaktisches Repertoire, um Schülerinnen und Schüler optimal zu fordern und zu fördern.
- 3.5 richtet die Lernziele auf den Erwerb von fachlichen und überfachlichen Kompetenzen aus.
- 3.6 macht Ziele, Abläufe und Erwartungen den Schülerinnen und Schülern, den Eltern wie auch den anderen beteiligten Lehrpersonen transparent.
- 3.7 nutzt die kommunizierten Lernziele als Bezugspunkt während aller Phasen des Lernprozesses.
- 3.8 stellt periodisch fest, ob die angestrebten Kompetenzen erreicht werden und sorgt für eine angepasste Förderung auf allen Niveaus.
- 3.9 beurteilt die Leistungen der Schülerinnen und Schüler auf Grund dokumentierter Beobachtungen des Lernprozesses sowie durch Lernkontrollen formativ, summativ und prognostisch.
- 3.10 führt Lernkontrollen mit unterschiedlichen, transparenten Kriterien und Instrumenten durch und gibt motivierende Feedbacks.
- 3.11 unterstützt die Schülerinnen und Schüler gezielt bei der Selbstbeurteilung und Selbsteinschätzung.

4 Lehr- und Lernprozesse, Wirksamkeit

Der Unterricht ist leistungsorientiert, wirkungsorientiert, klar strukturiert und zielt auf Verarbeitungstiefe. Er fördert die Selbstwirksamkeit der Lernenden und berücksichtigt die Forderung eines nachhaltigen Lernens. Die Lehr- und Lernarrangements unterstützen die Lernprozesse wirksam.

Die Lehrperson ...

- 4.1 unterrichtet ganzheitlich, lebensnah, fächerübergreifend und methodisch vielfältig.
- 4.2 stimmt Inhalte und Methoden optimal aufeinander ab.
- 4.3 strukturiert und rhythmisiert den Lehr- und Lernprozess.
- 4.4 strebt in der Planung der Lehr- und Lernarrangements gezielt auch den Erwerb von überfachlichen Kompetenzen (Selbst-, Sozial- und Methodenkompetenzen) an.
- 4.5 erklärt anschaulich, verständlich und nachvollziehbar.
- 4.6 formuliert mündliche und schriftliche Arbeitsaufträge präzise und nachvollziehbar.
- 4.7 fördert eigenverantwortliches Handeln und Urteilen.
- 4.8 fördert selbstreguliertes, forschendes, eigenständiges und reflektierendes Lernen.
- 4.9 setzt Unterrichtsmaterialien gezielt und passend ein.
- 4.10 verwendet die Standardsprache bzw. die Zielsprache im Fremdsprachenunterricht und fördert deren Gebrauch.
- 4.11 wählt und gestaltet schulische und ausserschulische Lernorte bewusst.

5 Differenzierung

Die Lehrpersonen berücksichtigen die unterschiedlichen Lernvoraussetzungen bei der Förderung der fachlichen und überfachlichen Kompetenzen.

Die Lehrperson ...

- 5.1 berücksichtigt die individuellen Voraussetzungen der Schülerinnen und Schüler sowie die spezifischen Merkmale der Klasse.
- 5.2 setzt gezielte Unterrichtsschwerpunkte, die auf die Interessen, Stärken und Lernvoraussetzungen der Schülerinnen und Schüler eingehen.
- 5.3 berücksichtigt in ihrer Planung und im Unterricht die Unterschiedlichkeit der Geschlechter und der Herkunft.
- 5.4 berücksichtigt die Vielfalt der Klasse und ermöglicht allen Schülerinnen und Schülern Erfolgserlebnisse.
- 5.5 berücksichtigt den besonderen Förderbedarf von Schülerinnen und Schülern und koordiniert deren individuelle Förderung.
- 5.6 plant im Unterricht Phasen der gezielten individuellen Förderung und Unterstützung ein und stellt Aufgaben mit unterschiedlichen Schwierigkeitsgraden.
- 5.7 vermeidet Über- bzw. Unterforderung durch Differenzierung im Unterricht.
- 5.8 ermöglicht es den Schülerinnen und Schülern, auch eigene Ziele zu setzen und zu erreichen.
- 5.9 erfasst den Lernstand der Schülerinnen und Schüler systematisch und fördert sie mit individuellen Zielsetzungen.
- 5.10 beachtet beim Erwerb von Kompetenzen das zielorientierte, auf den individuellen Lernstand bezogene Üben und Vertiefen.
- 5.11 leitet die Schülerinnen und Schüler an, eigene Lernstrategien zu suchen und diese zu reflektieren.
- 5.12 gibt angemessene, differenzierte Hausaufgaben.



Qualitätsmerkmal:

Mögliche Indikatoren:

11 Schulinterne Zusammenarbeit

Die Schule pflegt Formen der internen Zusammenarbeit, welche direkt der Qualität von Schulklima und Unterricht dienlich sind.

Lehrpersonen sowie alle weiteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ...

- 11.1 nutzen die Vielfalt im Kollegium produktiv und fördern die Kooperation.
- 11.2 arbeiten konstruktiv zu Gunsten der gemeinsam betreuten Schülerinnen und Schüler zusammen und nutzen gegenseitig vorhandene Ressourcen.
- 11.3 unterstützen sich gegenseitig bei der Erfüllung ihrer Aufgaben hinsichtlich Klassenführung, Unterricht und Gestaltung der Schule.
- 11.4 nutzen Vielfalt innerhalb der Schülerschaft aktiv und fördern kooperatives Lernen.
- 11.5 arbeiten hinsichtlich Unterrichtsinhalten, -planung und -gestaltung innerhalb der Stufe oder der Jahrgänge zusammen.
- 11.6 zeigen gegenseitig Verständnis für die teilweise unterschiedlichen Sichtweisen im Rahmen der täglichen Aufgabenerfüllung und suchen nach konsensfähigen Lösungen für eine konstruktive Zusammenarbeit, auch mit weiteren Beteiligten.

12 Aussenkontakte und Kontaktpflege mit Eltern

Die Schule versteht sich als Teil der Gesellschaft und pflegt Aussenkontakte aktiv und wertschätzend. Sie informiert die Eltern ausreichend und stellt angemessene Kontakt- und Mitwirkungsmöglichkeiten sicher.

Schulbehörde, Schulleitung und Lehrpersonen ...

- 12.1 informieren Eltern und Öffentlichkeit adäquat und termingerecht.
- 12.2 machen Ansprechpersonen gegen aussen bekannt.
- 12.3 legen Ziele, Möglichkeiten, Grenzen der Kooperation mit Eltern pädagogisch begründet fest und fördern die Mitwirkung von Eltern.

Schulleitung und Lehrpersonen ...

- 12.4 bieten angemessene schulische und klassenbezogene Kontakt- und Mitwirkungsmöglichkeiten an, insbesondere für Eltern.
- 12.5 handeln bei Meinungsverschiedenheiten und Konflikten mit Eltern lösungsorientiert.
- 12.6 kooperieren vorausschauend, aktiv und rollenbewusst mit schulischen Diensten und unterstützenden Organisationen.

Departement Bildung
Regierungsgebäude
9102 Herisau
Telefon 071 353 6111
schule@ar.ch
www.schule.ar.ch

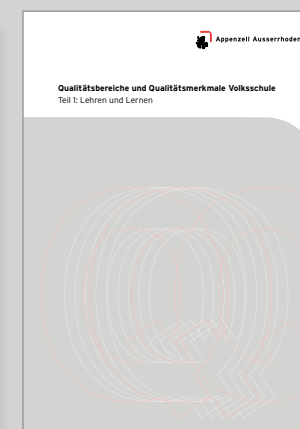
Qualitätsbereiche und Qualitätsmerkmale Volksschule

Teil 2: Lebensraum Schule, Schulmanagement, Zusammenarbeit

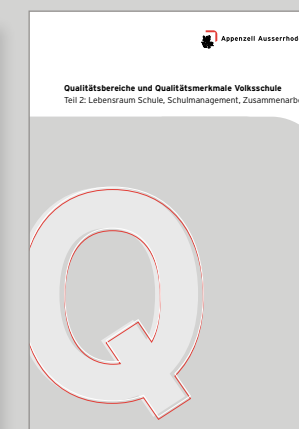
Das Qualitätskonzept für die Volksschule im Kanton Appenzell Ausserrhoden besteht aus drei Teilen:



Qualitätskonzept mit Beschreibung der Verfahren zur Sicherung und Entwicklung der Qualität in der Volksschule



Zusammenstellung der Qualitätsmerkmale und möglichen Indikatoren im Bereich Lehren und Lernen



Zusammenstellung der Qualitätsmerkmale und möglichen Indikatoren in den Bereichen Lebensraum Schule, Schulmanagement, Zusammenarbeit



Dank

Wir danken der Fachstelle für Schulevaluation und dem Amt für Volksschule des Kantons Thurgau für die Grundlagenarbeit in der Zusammenstellung und Überprüfung der Qualitätsmerkmale, welche wir gemeinsam verwenden und für die angenehme und unkomplizierte Zusammenarbeit!

Qualitätsmerkmal:

Mögliche Indikatoren:

6 Schulleben

Die Gestaltung des gemeinsamen Schullebens und des Zusammenlebens in den Klassengemeinschaften steht im Dienste der Bildung und Erziehung der Schülerinnen und Schüler.

Schulleitung und Lehrpersonen ...

- 6.1 verfügen über angemessene und sinnvolle Regeln zum Schulbetrieb und zur konstruktiven Sanktionierung von Disziplinarverstößen
- 6.2 gestalten die Schulkultur gemeinsam, reflektieren sie periodisch auf der Grundlage vereinbarter Werte und passen sie gegebenenfalls an.
- 6.3 beachten den Grundsatz der Chancengleichheit, insbesondere durch eine geschlechtergerechte Förderung von Knaben und Mädchen, ungeachtet ihrer Herkunft.
- 6.4 beugen Konflikten im Schulalltag vor, erkennen solche frühzeitig, sprechen diese zeitnah an und handeln lösungsorientiert.
- 6.5 institutionalisieren und begleiten eine angemessene Mitwirkung der Schülerinnen und Schüler.
- 6.6 unterstützen und initiieren klassenübergreifende Aktivitäten, welche zur Bereicherung des Schullebens beitragen und identitätsstiftend wirken.

Schulbehörde, Schulleitung und Lehrpersonen ...

- 6.7 stellen einen geregelten Schulbetrieb sicher und berücksichtigen dabei sicherheitsrelevante und gesundheitsfördernde Aspekte.

Qualitätsmerkmal:

Mögliche Indikatoren:

7 Organisation

Die Schule verfügt über geeignete organisatorische Strukturen und definierte Abläufe, welche die besonderen Fähigkeiten der Beteiligten berücksichtigen und zielorientiertes, vernetztes Arbeiten fördern.

Schulbehörde und Schulleitung ...

- 7.1 schaffen eine klare Zuteilung von Aufgaben und Kompetenzen. Entscheidungs-, Diskussions- und Problemlösungswege sind vereinbart und verbindlich.
- 7.2 regeln auf der Grundlage des Berufsauftrags die Verpflichtungen der Lehrpersonen im Interesse der Schule.
- 7.3 verfügen über konzeptionelle Regelungen zur gezielten Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität.
- 7.4 sorgen für einen effektiven und effizienten Einsatz der vorhandenen Mittel.
- 7.5 informieren angemessen nach innen und aussen und pflegen den Dialog.
- 7.6 führen transparente Entscheidungen herbei und sorgen für deren Einhaltung.

Die Schulleitung ...

- 7.7 stellt im Auftrag der Schulbehörde einen zielorientierten Schulbetrieb sicher.

8 Leadership und personelle Führung

Die Schule verfügt über eine zukunftsgerichtete Personalplanung, eine starke, motivierende Personalführung und eine zielgerichtete Personalentwicklung.

Die Schulbehörde ...

- 8.1 führt die Schulleitung aktiv und ressourcenorientiert.

Schulbehörde und Schulleitung ...

- 8.2 wählen qualifiziertes Personal aus und setzen es an geeigneten Stellen ein.
- 8.3 streben, soweit sinnvoll und möglich, die Mitwirkung der an der Schule Beteiligten an.

Die Schulleitung ...

- 8.4 fördert Teambildung, Motivation und Potenzial der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv und wertschätzt deren Leistungen.
- 8.5 steht als Ansprechperson für personelle und fachliche Anliegen zur Verfügung, unterstützt die Lehrpersonen in schwierigen Situationen oder vermittelt geeignete Beratung.
- 8.6 beurteilt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, führt regelmässige Mitarbeitendengespräche, trifft Zielvereinbarungen und überprüft die Zielerreichung.
- 8.7 fördert und bewilligt die Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter Berücksichtigung ihrer individuellen Weiterbildungsbedürfnisse und des Interesses der Schule ausgewogen.
- 8.8 sorgt für eine Gesamtplanung der gemeinsamen und individuellen Weiterbildungen.

9 Pädagogische Führung

Die Schule wird mit klarer Vision und daraus abgeleiteten pädagogischen Zielen geführt. Sie sichert und entwickelt ihre Schul- und Unterrichtsqualität systematisch und zielgerichtet. Dabei gewährleistet sie einen lehrplankonformen und ihren pädagogischen Grundsätzen entsprechenden Unterricht.

Schulbehörde und Schulleitung ...

- 9.1 führen visionsorientiert, mit transparenten strategischen Zielen mittels Entwicklungsplan und Schulprogramm.
- 9.2 berücksichtigen in ihrem Qualitätsmanagement Selbst- und Fremdevaluation ausgewogen und beziehen Rückmeldungen von Schülerinnen, Schülern, Eltern, Lehrpersonen sowie abnehmenden Schulen und Ausbildungsstätten ein.
- 9.3 entwickeln das schulische Angebot vorausschauend und kontextorientiert weiter.
- 9.4 stellen sicher, dass Qualitätsmängel erkannt sowie zielgerichtet und nachhaltig behoben werden.
- 9.5 schaffen verbindliche Einrichtungen zur Förderung von Feedbackkultur und kollegialem Support.

Die Schulleitung ...

- 9.6 plant im Schulprogramm Schulentwicklung und Schulinterne Weiterbildung innerhalb überschaubarer Zeiträume und mit erreichbaren Zielen, sorgt für deren sorgfältige Umsetzung und deren geeignete Evaluation.
- 9.7 führt regelmässig pädagogische Diskussionen mit dem Team und fördert die interne Feedbackkultur sowie den pädagogischen Austausch unter den Lehrenden systematisch.
- 9.8 nutzt Feedback und Selbstevaluationsdaten systematisch für die Weiterentwicklung von Schule und Unterricht.

10 Schullaufbahn und Beurteilungspraxis

Die Schule gestaltet auf der Grundlage des Lehrplans eine optimale Schullaufbahn für die Schülerinnen und Schüler über alle Stufen hinweg. Sie reflektiert und überprüft ihre Beurteilungspraxis regelmässig.

Schulbehörde, Schulleitung und Lehrpersonen ...

- 10.1 vereinbaren Abläufe, Informationsfluss und Zusammenarbeit rund um die Übertritte.

Schulleitung und Lehrpersonen ...

- 10.2 schaffen und unterhalten eine geeignete Struktur zur Förderung von Schülerinnen und Schülern mit besonderem Förderbedarf.
- 10.3 treffen Absprachen zugunsten einer gleichwertigen Unterrichts- und einer gemeinsamen, ganzheitlichen Beurteilungspraxis, welche eine kontinuierliche Schullaufbahn fördern und ermöglichen.
- 10.4 verifizieren die schulinterne Beurteilungspraxis mit Vergleichsarbeiten und Kompetenzmessungen.
- 10.5 informieren Eltern, Schülerinnen und Schüler sorgfältig vor Übertritten und machen ihnen Leistungsanforderungen sowie Beurteilungskriterien transparent.
- 10.6 beziehen die Eltern, Schülerinnen und Schüler in Laufbahntscheide frühzeitig ein.