

Qualitätskonzept für die Volksschule im Kanton Appenzell Ausserrhoden





Impressum

Erziehungsdirektion, Fachstelle Schulevaluation
Regierungsgebäude, 9102 Herisau
Telefon 071 353 61 11
Fax 071 353 64 97
E-Mail stefan.chiozza@ed.ar.ch
www.ar.ch / Erziehungsdirektion

Konzept:
Stefan Chiozza
Brigitte Wiederkehr

Gestaltung:
Silvia Droz, Typografische Gestaltung, Bühler

Druck:
Appenzeller Medienhaus, Herisau

Juni 2004



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Qualitätskonzept Volksschule AR	6
1.1 Ausgangslage	6
1.2 Grundsätze	6
1.3 Leitideen	7
1.4 Umsetzung des Kantonalen Schulqualitätskonzepts	8
1.5 Das Schulinterne Qualitätsmanagement (SCHIQ)	9
1.6 Die Externe Evaluation der Schule	10
1.7 Das Rechenschaftsorientierte Verfahren	11
1.8 Projektplanung Kantonales Schulqualitätskonzept	13
2 Schulinternes Qualitätskonzept (SCHIQ)	15
2.1 Grundsätze und leitende Werte	15
2.2 Warum ein Schulinternes Qualitätskonzept	16
2.2.1 Ziele	16
2.3 Empfehlung der Erziehungsdirektion	18
2.4 Vorgaben der Erziehungsdirektion	18
2.4.1 Aufgaben der Schulbehörde	18
2.4.2 Gemeinsame Aufgaben der Schulbehörde und der Schulleitung	18
2.4.3 Gemeinsame Aufgaben der Schulleitung und der Schuleinheit	19
2.5 Kantonale Unterstützung bei der Einführung des SCHIQ in den einzelnen Gemeinden	19
2.6 Weiteres Vorgehen bezüglich Einführung des SCHIQ	20
2.7 Vereinbarung zur Einführung des SCHIQ	21
3 Qualitätsbereiche und Qualitätskriterien	24
3.1 Lehren und Lernen	26
3.2 Lebensraum Schule und Klasse	28
3.3 Schulmanagement	29
3.4 Professionalität und Personalentwicklung	30
3.5 Schulpartnerschaften und Aussenbeziehungen	31



Inhaltsverzeichnis

Der Teil Q4 zeigt unseren Vorschlag für den sinnvollen Aufbau eines Q-Handbuchs für die Volksschule einer Gemeinde. Die Beschreibungen und/oder Checklisten zur Zusammenstellung der einzelnen Kapitel dienen gleichzeitig als Inhaltsangabe für die einzelnen Register, die selbstverständlich individuell ergänzt werden können.

4 Q-Handbuch

4.1 Inhalte des Q-Handbuchs

Profil und Regelungen

4.2.1 Portrait der Schule

4.2.2 Organisatorische Übersicht

4.2.3 Pädagogische Leitung

4.2.4 Personelle Leitung

4.2.5 Organisatorische und administrative Leitung

4.2.6 Finanzielle Leitung

4.2.7 Kommunikation/Öffentlichkeitsarbeit

Schulportfolio

4.3.1 Stärken-Schwächen Analyse

4.3.2 Zielvorstellung Schulqualität

4.3.3 Schulprogramm

4.3.4 Umsetzung des Schulprogramms

4.3.5 Schulinterne Evaluation

4.3.6 Rechenschaftsbericht an die Schulbehörde

4.3.7 Folgerungen aus den Evaluationsergebnissen



Vorwort

Qualitativ gute Schulen, die gerne besucht werden, sind ein wichtiger Faktor für die Standortattraktivität unseres Kantons und seiner Gemeinden. Die Qualität unserer Schulen darf sich sehen lassen. Auch im Vergleich mit anderen Kantonen. Nun gilt es, dieser Qualität Sorge zu tragen und sie kontinuierlich weiterzuentwickeln. Dafür hat die Regierung im April 2003 beschlossen, das Schulqualitätskonzept mit seinen Teilen «Schulinternes Qualitätsmanagement», «Externe Schulevaluation» und «Rechenschaftsorientiertes Verfahren» umzusetzen und damit Erfahrungen zu sammeln.

Nun ist es natürlich nicht ganz einfach, die Schulqualität in wenigen Worten zu definieren. Dafür sind die Faktoren und Wechselwirkungen zu komplex. Klar ist jedenfalls, dass mit einer geleiteten Schule, mit der Erarbeitung von gemeinsamen Qualitätsvorstellungen unter den Lehrpersonen, mit Schulprogrammen, mit Selbst- und Fremdevaluationen sowie dem konsequenten Umsetzen der Feedbacks und Entwicklungshinweise die Schulqualität erhalten und verbessert werden kann. Bedingung dafür ist, dass das Qualitätsmanagement nachhaltig angelegt ist. Dies gelingt nur, wenn es von allen Beteiligten als spannender und – trotz leichtem Zusatzaufwand – lohnender Prozess erlebt werden kann, der die Schulpraxis und das Arbeitsgefühl spürbar positiv beeinflusst.

Ich wünsche Ihnen dafür Mut, Ausdauer und Durchsetzungsvermögen.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Rolf Degen', is written in a cursive style.

Rolf Degen
Erziehungsdirektor Appenzell Ausserrhoden

Qualität
Qualität
Qualität
Qualität



1 Qualitätskonzept Volksschule AR

Das kantonale Qualitätskonzept erläutert die Grundlagen und die verschiedenen Verfahren zur Überprüfung und Entwicklung der Schulqualität im Kanton Appenzell Ausserrhoden.

1.1 Ausgangslage

Am 1. August 2001 trat das neue Gesetz über Schule und Bildung (Schulgesetz) vom 24. September 2000 in Kraft. Unter anderem regelt es den Auftrag des Kantons und der Gemeinden zur Sicherung und Entwicklung der Schulqualität im Kanton Appenzell Ausserrhoden.

Für die Umsetzung der kantonalen Aufgaben ist in der Erziehungsdirektion eine Fachstelle Schulevaluation eingerichtet worden, welche für die Entwicklung und Realisierung der Evaluationsverfahren verantwortlich ist. Sie wird in der Pilotprojektphase bis Juni 2006 die Verfahren der Qualitätssicherung und -entwicklung einführen und auswerten. (Siehe Projekt- und Zeitplan)

Auszug aus dem Gesetz für Schule und Bildung vom 24.9.2000

Schulgesetz

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

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

⁴Die Erziehungsdirektion führt in den Gemeinden periodische Qualitätsprüfungen der Volksschule durch. Sie erstattet dem Regierungsrat regelmässig Bericht.

Schulverordnung

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

1.2 Grundsätze ¹

Legitimation und Rechenschaft

Die Volksschule ist auf Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung angewiesen. Die kommunalen und kantonalen Schulbehörden und die politische, soziale und wirtschaftliche Öffentlichkeit brauchen zuverlässiges Wissen zum Stand der einzelnen Schulen und zum Stand der gesamten Volksschule, um Entscheide fällen zu können. Das Konzept der geleiteten Schulen, wie es in unserem Kanton umgesetzt worden ist, erfordert neue Formen der Qualitätssicherung und der Qualitätsentwicklung.

Aufgabenerfüllung der Volksschule

Das Qualitätskonzept hat der Aufgabenerfüllung der Volksschule zu dienen und ist dementsprechend auf die umfassenden Bildungs- und Erziehungsziele der Volksschule und deren Rahmenbedingungen auszurichten.

¹ Das vorliegende Konzept ist für die Volksschule konzipiert worden. Es ist grundsätzlich mit leichten Modifikationen auch für die Sonderschulen anwendbar. Für die Erläuterung dieser Modifikationen steht Ihnen die Fachstelle Sonderpädagogik zur Verfügung.

1



Selbst- und Fremdbeurteilung

Ein Konzept der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung für Schule und Unterricht muss sowohl Formen der systematischen Selbstbeurteilung, wie auch Formen der umfassenden Fremdbeurteilung enthalten.

Professionalität und Einbezug aller an der Schule beteiligten Personen

Die Qualität beruht auf der Qualitätsverantwortung aller an der Schule Beteiligten. Im Zentrum der Qualitätsevaluation steht die Schule als Ganzes. Deshalb müssen alle beteiligten Personen die Grundidee der Qualitätsentwicklung mittragen und danach handeln.

Diesem Grundsatz ist sowohl in den kantonalen Rahmenbedingungen als auch in den Evaluationskonzepten für die einzelne Schule Rechnung zu tragen.

Qualitätskriterien

Die Erziehungsdirektion legt Qualitätsbereiche und -kriterien fest und definiert den Rahmen, innerhalb dessen die einzelne Schule ihre eigenen Qualitätsvorstellungen konkretisiert.

1.3 Leitideen

Einbezug und Respekt

In das Evaluationsverfahren ist die ganze Schule einbezogen. Es gilt die Meinungen, Eindrücke und Wahrnehmungen aller Beteiligten zu berücksichtigen (Gemeinderat/Gemeindeschulbehörden/Schulleitung/Lehrende/Lernende/Erziehungsberechtigte/weitere Personen) und unter gegenseitigem Respekt zu gewichten.

Dialog und Qualität

Das Evaluationsverfahren fördert die Kommunikation über Schulqualität. Erst die gemeinsame Diskussion, die Umsetzung und verbindliche Überprüfung anhand klarer Kriterien ergeben eine Qualitätsverbesserung. Prioritäre Zielsetzung ist die Unterrichtsentwicklung und somit der Lernfortschritt der Schülerinnen und Schüler. Deshalb ist das adäquate Handeln der Lehrenden in den Einzelschulen ein Schlüsselement der Schulqualität. Der Rückkopplung der Resultate wird grosse Bedeutung beigemessen.

Ressourcen und Vertrauen

Die Evaluation dient der Entwicklung der Schule als Ganzem wie auch der persönlichen Entwicklung der Lehrenden. Die Basis für eine gute Schule sind fachlich kompetente und engagierte Lehrende, deren Wirkung aber wesentlich verstärkt wird, wenn sie in der Erfüllung ihrer Aufgabe zusammenarbeiten.

Integration und Legitimation

Die Evaluation soll eine interne Eigendynamik anregen und dient in erster Linie der Aufgabenerfüllung der Schule. Systematisch durchgeführte Evaluationsverfahren sind dann wirksam, wenn die Schule deren Ergebnisse systematisch aufnehmen und integrieren kann.



1.4 Umsetzung des Kantonalen Schulqualitätskonzepts

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», mit der «Externen Evaluation» und mit dem «Rechenschaftsorientierten Verfahren» der Erziehungsdirektion.



Schulinternes Qualitätsmanagement (SCHIQ)

Schulinterne Qualitätsentwicklung und -evaluation

- Erarbeitung und Implementierung mittels: Konzept, Leitbild, Schulprogramm, Selbstevaluationskultur, Q-Handbuch
- Permanenter zyklischer Prozess
- Finanzielle und organisatorische Verantwortung bei der Gemeinde
- Fachliche Unterstützung und Anschubfinanzierung durch die Erziehungsdirektion



Externe Evaluation

Professionelle Fremdbeurteilung der Schule

- Untersuchung spezifischer Fragestellungen durch externes, unabhängiges Evaluationsteam, Metaevaluation des SCHIQ
- Zeitpunkt und Fragestellungen in Absprache mit Erziehungsdirektion
- Finanzielle und organisatorische Verantwortung bei der Erziehungsdirektion



Rechenschaftsorientiertes Verfahren

Kontrolle der gesetzlichen Vorgaben, Bildungssteuerung

- Schriftliche Berichterstattung nach vorgegebenem Raster, Schulbesuche durch die Erziehungsdirektion mit mündlichen Befragungen
- Jährliche Berichterstattung, periodische Besuche
- Verantwortung bei der Erziehungsdirektion



1.5 Das schulinterne Qualitätsmanagement (SCHIQ)

Die geleitete Schule erarbeitet ein schulinternes Qualitätskonzept. Sie stützt sich dabei auf die Grundlagen des kantonalen Qualitätskonzepts für die Volksschule. Ausgehend von einem Leitbild oder von Leitsätzen entwickelt sie ein Schulprogramm und eine Selbstevaluationskultur. In der Einführungsphase wird sie dabei von der Fachstelle Schulevaluation der Erziehungsdirektion unterstützt (siehe auch Q2 «Schulinternes Qualitätskonzept»).



Das schulinterne Qualitätsmanagement ist die Basis des kantonalen Schulqualitätskonzepts. Es ist eng verzahnt mit der Schulentwicklung. Für eine erfolgreiche Umsetzung ist eine klare Führung durch die Schulleitung aber auch ein starker Einbezug der Lehrenden Bedingung.

Aufbau eines schulinternen Qualitätsmanagements

Leitbildphase

- Entwicklung von Qualitätsvorstellungen für die eigene Schule
- Definition von Qualitätsansprüchen im Vergleich zum Ist-Zustand (z. B. Erarbeitung eines Stärken-Schwächenprofils)
- Festlegung von Werten, Normen, Standards, nach denen sie sich intern evaluiert

Entwicklung eines Schulprogramms

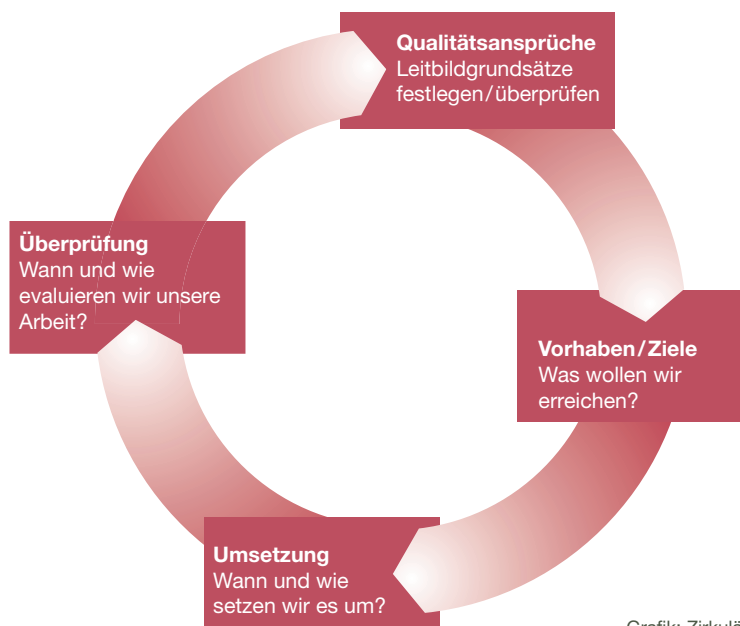
- In welchen Qualitätsbereichen soll optimiert werden?
- Wie könnte dies realisiert werden?
- Was soll bis wann erreicht werden? (z.B. Festlegung von Meilensteinen)
- Wer hat dabei welche Aufgabe?
- Mit welchen Verfahren/Instrumenten soll die Umsetzung evaluiert werden?

Umsetzung des Schulprogramms

- Umsetzung der festgelegten Qualitätsansprüche im Alltag nach Plan

Interne Evaluation

- Durchführung der Selbstevaluationen zu den festgelegten Zeitpunkten
- Mitteilung der Resultate an die Schulleitung und gemeinsame Auswertung



Grafik: Zirkuläre Qualitätsentwicklung



1.6 Die Externe Evaluation der Schule

Die Fremdevaluation durch externe Fachleute dient der Standortbestimmung sowie der Beurteilung der qualitätsrelevanten Prozesse innerhalb der Schule. Die Evaluationsfachleute haben kein Weisungsrecht.



Die Externe Evaluation hat in erster Linie entwicklungsorientierten Charakter. Sie dient in zweiter Linie jedoch auch der Rechenschaftslegung gegenüber der Gemeinde und der Erziehungsdirektion.

Ablauf einer Fremdbeurteilung der Schule durch ein externes Evaluationsteam

Vorphase

- Anmeldung der Schule bei der Fachstelle Schulevaluation
- Bildung des externen Evaluationsteams
- Bildung der schulinternen Kontaktgruppe (Schulleitung, Vertretung Schulkommission, ev. Vertretung Lehrpersonen)
- Projektvereinbarung mit der Fachstelle Schulevaluation

Evaluationsvorbereitung

- Vorbereitungsarbeiten der Schule, Erstellen des Q-Handbuchs
- Erarbeitung des Stärken-/Schwächenprofils
- Erarbeitung der Evaluationsfragen
- Vorbereitendes Gespräch des Evaluationsteams mit der Schule
- Vereinbarung des Evaluationsplans

Evaluationsbesuch (in der Regel mehrere Tage)

- Beobachtungen, Befragungen, Einsichtnahme in Dokumente

Evaluationsrückmeldung

- Erste mündliche Rückmeldung des Evaluationsteams an einer Veranstaltung mit dem Kollegium, der Schulleitung und den Schulbehörden
- Beurteilung der untersuchten Themen der Schule mittels Kernaussagen und Entwicklungshinweisen, die sich an den folgenden Ebenen orientieren können:
 - Kollegium/Schulleitung
 - Schulleitung
 - Schulbehörde
 - Erziehungsdirektion

Bericht

- Schriftlicher Bericht des Evaluationsteams zu Händen der Schule/Schulleitung, der Schulbehörde und der Fachstelle Schulevaluation

Weiteres Vorgehen

- Einbezug der im Evaluationsbericht aufgeführten Hinweise in die weitere Arbeit der Schule (Schulprogramme/Selbstevaluation/Projekte)



1.7 Das rechenschaftsorientierte Verfahren

Das rechenschaftsorientierte Verfahren dient der Aufsicht und dem Controlling der Volksschule auf kantonaler Ebene. Es ist ein Führungsinstrument der Erziehungsdirektion. Es erfolgt jährlich in schriftlicher Form und ergänzend durch periodische Besuche und Gespräche vor Ort. Aufgrund des rechenschaftsorientierten Verfahrens werden Massnahmen zur Anpassung von Rahmenbedingungen vorgeschlagen.



Im rechenschaftsorientierten Verfahren wird die Umsetzung der kantonalen Vorgaben in den Schulen überprüft. Gegenstand der Überprüfung ist jeweils auch das schulinterne Qualitätsmanagement und die Bearbeitung der Entwicklungshinweise der Externen Evaluation.

Ablauf des jährlichen rechenschaftsorientierten Verfahrens in schriftlicher Form

Vorphase

- Festlegung der einzelnen Bereiche, welche einer Überprüfung durch die Erziehungsdirektion (Pädagogische Fachstellen) unterzogen werden sollen
- Entwicklung eines Erhebungsbogens

Erhebung

- Versand des Erhebungsbogens im ersten Quartal des Schuljahrs
- Auswertung durch die Pädagogischen Fachstellen der Erziehungsdirektion

Bericht

- Summarischer Bericht an die Schulbehörden und Schulleitungen
- In Einzelfällen direkte Rückmeldung an die betreffenden Schulen

Weiteres Vorgehen

- Einbezug der im Bericht der Erziehungsdirektion aufgeführten Hinweise in die weitere Arbeit der Schule (Schulprogramme/Selbstevaluation/Projekte) durch Schulbehörde/Schulleitung

Ablauf des periodischen rechenschaftsorientierten Verfahrens durch Besuche und Gespräche vor Ort

Vorphase

- Festlegung der einzelnen Bereiche, welche einer Überprüfung durch die Erziehungsdirektion (Pädagogische Fachstellen) unterzogen werden sollen
- Entwicklung eines Fragerasters
- Frühzeitige Bekanntgabe an die Schulen

Vorbereitung

- Absprache der Termine und Abläufe des Besuchs mit den Schulleitungen der jeweils ausgewählten Schulen
- Bestimmen der Delegation für den Besuch der entsprechenden Schule



Erhebung

- Besuch der Schule durch die Delegation der Erziehungsdirektion
- Gespräche mit Schulleitung, Schulbehörden, Gemeindebehörden, Kollegium, Lernenden und Erziehungsberechtigten je nach Bedarf und Notwendigkeit
- Auswertung durch die Erziehungsdirektion

Bericht

- Schriftlicher Bericht zu Händen der Schulbehörde und der Schulleitung mit Resultaten der Erhebung und daraus folgenden Massnahmen

Weiteres Vorgehen

- Vollzug der im Bericht der Erziehungsdirektion aufgeführten Hinweise und Massnahmen in Führung und Alltag der Schule durch Schulbehörde/Schulleitung





1.8 Projektplanung Kantonales Schulqualitätskonzept

Projektphase 2003 – 2005/06

- Die Fachstelle Schulevaluation erstellt ein umfassendes Informationskonzept und orientiert die Schulgemeinden.
- Die Umsetzung des Kantonalen Qualitätskonzepts für die Volksschule mit den drei Teilen «Schulinternes Qualitätsmanagement», «Externe Evaluation» und «Rechenschaftsorientiertes Verfahren» wird in einer zweijährigen Pilotprojektphase erprobt.
- Schulinternes Qualitätsmanagement und Externe Evaluationen
 1. Ziel: In mindestens der Hälfte der Schulen ist das schulinterne Qualitätsmanagement eingerichtet und wird systematisch betrieben.
 2. Ziel: In mindestens 4–5 Schulen mit Schulleitungen ist eine Externe Evaluation durchgeführt worden.Die Fachstelle Schulevaluation sucht dafür Schulen, die sich fakultativ melden.
- Das Rechenschaftsorientierte Verfahren
Ziel: Bis Ende 2005 sind alle geleiteten Schulen im rechenschaftsorientierten Verfahren beurteilt worden.
- Die Fachstelle Schulevaluation erstellt ein Weiterbildungsangebot für Schulbehörden und Schulleitung.
- Die Fachstelle Schulevaluation arbeitet eng mit andern Kantonen zusammen, damit ein Pool von professionellen Evaluatoren und Evaluatorinnen aufgebaut werden kann.

Projektphase 2005/2006

- Im Schuljahr 2005/2006 wird eine Auswertung durchgeführt und Bilanz gezogen.
- Die Fachstelle Schulevaluation bildet eine Projektgruppe zur Auswertung der Erfahrungen mit dem Kantonalen Qualitätskonzept in der Pilotprojektphase.
- Die Fachstelle Schulevaluation erarbeitet die organisatorischen Weisungen zur internen und externen Beurteilung von Schulen. Diese werden den Gemeinden zur Vernehmlassung vorgelegt
- Die Verfahren werden überprüft und angepasst. Die Generalisierung wird vorbereitet.

Schulinternes Quali- tätskonzept (SCHIQ) für die Volksschule im Kanton Appenzell Ausserrhoden



2



2 Schulinternes Qualitätskonzept (SCHIQ)

Das Schulinterne Qualitätskonzept legt fest, wie die Gemeinde die Qualität in ihren Schulen feststellen, erhalten und optimieren will. Packt sie dies systematisch an, wird das SCHIQ zum Schulinternen Qualitätsmanagement. Dieses bildet den zentralen Bestandteil des Qualitätskonzepts für die Volksschule.

2.1 Grundsätze und leitende Werte

Jede Schule ist aufgefordert, sich mit der Qualität ihrer Arbeit auseinander zu setzen. Was aber Qualität ist und wie sie entsteht, muss in einem gemeinsamen Prozess auf Grund kantonaler Vorgaben zwischen Behörden und Lehrerschaft ausgehandelt werden. Es sind die Lehrerinnen und Lehrer, die Schulleitungen und die Behörden, die mit ihrem pädagogischen Denken und Handeln die Qualität ihrer Schule und des Unterrichts bestimmen. Lehrkräfte und Schulleitungen sind in der Planung, Durchführung und Evaluation der Entwicklungsprozesse die wichtigsten Akteure und tragen für ihre Schule eine grosse Verantwortung. Ein entsprechendes effizientes Führungskonzept dient dazu, alle Bestrebungen zur Verwirklichung der guten Schule zu unterstützen.

- Das Qualitätskonzept ist in die Führungsverantwortung der Einzelschule eingebunden.
- Die Massnahmen zur Qualitätssicherung sind in der Kultur der betreffenden Schule integriert und werden von den Lehrpersonen mitgetragen. Sie sind verbindlich.
- Ein schulisches Qualitätskonzept setzt eine Kooperationskultur voraus, in der sich die beiden Perspektiven «Ich und meine Klasse» und «Wir und unsere Schule» sinnvoll ergänzen.
- Ein schulisches Qualitätskonzept ist nur sinnvoll, wenn es sich letztlich auch auf die Qualität des Unterrichts auswirkt und die Unterrichtsentwicklung und die Lernfortschritte der Schülerinnen und Schüler das primäre Ziel sind.
- Die Festlegung von verbindlichen Qualitätsansprüchen ist im schulischen Bereich anspruchsvoll und muss mit Vorsicht angegangen werden.



2.2 Warum ein Schulinternes Qualitätskonzept?

Ein Schulinternes Qualitätskonzept soll dazu beitragen, dass die einzelne Schuleinheit an den gemeinsam festgelegten Zielsetzungen der Gemeindeschule arbeitet und diese regelmässig und systematisch evaluiert und weiterentwickelt (Schulprogramm und Selbstevaluationskultur).

Die Schule erstellt zu den in Q3 «Qualitätsbereiche und Qualitätskriterien» des Qualitätskonzepts für die Volksschule aufgeführten Qualitätsbereichen ihre Grundlagen und Zielsetzungen und dokumentiert diese gemäss den in Q4 «Q-Handbuch» aufgeführten Anhaltspunkten. Das SCHIQ gibt dem einzelnen Kollegium, der Schulleitung und der Schulbehörde die Sicherheit, sich an gemeinsamen und transparenten Zielsetzungen zu orientieren, die strategischen und operativen Aufgaben zu kennen und die Inhalte regelmässig zu überprüfen und anzupassen. Es macht den Gestaltungsraum der Schule sichtbar.

Im SCHIQ kommen auch schulgemeindespezifische Qualitätsansprüche zum Tragen und werden so transparent gemacht.

2.2.1 Ziele

Ziel 1 Minimale Qualitätsansprüche werden umgesetzt und überprüft

Die von der Erziehungsdirektion (Pädagogische Fachstellen) für das SCHIQ festgelegten minimalen Qualitätsansprüche werden umgesetzt und evaluiert.

Bereich: Pädagogische Leitung

- Die Schulbehörde und die Schulleitung vertreten die Anliegen des SCHIQ mit dem notwendigen Gewicht gegenüber der Lehrerschaft. Sie sorgen dafür, dass die Verfahren für alle transparent und verbindlich sind.
- Es liegen verschiedenen Daten vor, die dazu dienen, die Qualität der erbrachten Leistungen richtig einzuschätzen.
- Es werden Grundsätze zur pädagogischen Führung und der Qualitätsentwicklung der Schule und des Unterrichts festgelegt.
- Jede Schuleinheit erstellt ein Schulprogramm, in dem sie die Umsetzung der pädagogischen Ziele festlegt. Diese evaluiert sie in regelmässigen Abständen.
Im Schulprogramm werden die Zielsetzungen der einzelnen Schuleinheit für die nächsten Jahre festgelegt. Diese Zielsetzungen leiten sich aus dem Leitbild, aus der bereits geleisteten pädagogischen Arbeit, den aktuellen Projekten, den Massnahmen zur Unterrichtsentwicklung und der zukünftigen Bearbeitung von weiteren Qualitätsbereichen ab. Die Unterrichtsentwicklung darf dabei als Schwerpunktthema nicht fehlen. Der Schule dient das Schulprogramm, in dem die pädagogische Arbeit verbindlich aufgezeigt werden kann, als Orientierung und als Legitimation gegen innen und aussen.
- Die Schulleitung und die Lehrpersonen/Schulteams kennen Methoden und Verfahren, um zentrale Qualitätsbereiche ihres Unterrichts und ihrer Schule evaluieren zu können.
Die Schule baut eine Selbstevaluationskultur auf. Die einzelne Schuleinheit beurteilt regelmässig einzelne für ihre pädagogische Arbeit zentrale Bereiche selbst. Die Themen ergeben sich aus dem Schulprogramm und stehen in engem Zusammenhang



mit diesem. Daraus folgende Massnahmen und Konsequenzen müssen im Schulprogramm wieder sichtbar sein.

Die Erziehungsdirektion unterstützt die Erarbeitung und Umsetzung des Schulprogramms und die Einführung der Selbstevaluationskultur in den Schulen/Schuleinheiten durch spezielle Massnahmen und mit fachlichen und finanziellen Ressourcen.

Bereich: Personelle Leitung

- Es liegt ein umfassendes Personalführungskonzept vor, in dem die wichtigsten Bestandteile der Personalförderung enthalten sind.
- Die überwiegende Mehrheit der Lehrpersonen erhält regelmässiges und systematisches Feedback zum Unterricht.

Bereich: Organisatorische und administrative Leitung

- Die Schulbehörde lässt regelmässig Vorgaben und Rahmenbedingungen überprüfen, welche die Organisation betreffen.

Bereich: Kommunikation/Öffentlichkeitsarbeit

- Die Schule verfügt über ein Informations- und Kommunikationskonzept in dem auch die Öffentlichkeitsarbeit und der Umgang mit Medien in Krisensituationen beschrieben und geregelt sind.

Ziel 2 Schulinterne und externe Qualitätsevaluation ergänzen sich.

Die Schule orientiert sich an festgelegten Qualitätsbereichen, die sowohl für die externen wie für die internen Evaluationsverfahren eine Grundlage bilden.

- Als Grundlage und als Orientierungshilfe für die Qualitätskonzepte gelten die in Q3 «Qualitätsbereiche und Qualitätskriterien» festgelegten Qualitätsaspekte. Sie umfassen die Bereiche «Lehren und Lernen», «Lebensraum Schule und Klasse», «Schulmanagement», «Professionalität und Personalentwicklung» und «Schulpartnerschaften und Aussenbeziehungen».
- Für die externe Beurteilung der Qualität der Schule in einzelnen Bereichen oder für die Beurteilung des schulinternen Qualitätsmanagements wird die Fremdevaluation eingesetzt. Sie liefert der Schule Hinweise für ihre weitere Entwicklung. («Externe Evaluation» siehe Q1 «Qualitätskonzept Volksschule AR» /1.6)
In regelmässigen Abständen überprüft die Erziehungsdirektion die Umsetzung der minimalen Qualitätsansprüche des schulinternen Qualitätskonzeptes. («Rechenschaftsorientiertes Verfahren» siehe Q1 «Qualitätskonzept Volksschule AR» /1.7)

Ziel 3 Planung und Dokumentation des SCHIQ in einem Q-Handbuch

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

- Aufbau und Inhalt richten sich nach den Vorgaben gemäss Q4 «Q-Handbuch» .



2.3 Empfehlung der Erziehungsdirektion

Die Erziehungsdirektion empfiehlt der Schule, für die Erarbeitung und Umsetzung des SCHIQ eine Q-Steuergruppe einzusetzen, in der nebst der Schulleitung und der Schulkommission Delegierte der Lehrpersonen aller Schuleinheiten und/oder Schulstufen vertreten sind. Dies ermöglicht eine stärkere Verankerung der Qualitätsentwicklung in den einzelnen Teams und verstärkt ihre Motivation, die erforderlichen Optimierungsmassnahmen mitzutragen.

2.4 Vorgaben der Erziehungsdirektion

Die Erziehungsdirektion erwartet,

- dass ein SCHIQ 2–3 Jahre nach Einführung der Schulleitung erstellt ist und die einzelnen Schuleinheiten jeweils in einem Schulprogramm die pädagogischen Zielsetzungen für die nächsten Jahre festlegen.
- dass die Schulleitung und die Schulbehörde bis dann ihre neue Aufgabenteilung geklärt und konsequent umgesetzt haben.
- dass die Kultur der Selbstevaluation ein Jahr später sorgfältig eingeführt ist und konsequent angewendet wird.
- dass die Schule ihr SCHIQ in einem Q-Handbuch sichtbar macht. Als Grundlage/Vorgabe dient ihr dazu das Q4 «Q-Handbuch» des Qualitätskonzepts für die Volksschule. Darin (Teil 2 «Schulportfolio») werden die minimalen Qualitätsansprüche bezeichnet, die für alle Schulen verbindlich sind.

2.4.1 Aufgaben der Schulbehörde

Die Schulbehörde ist dafür besorgt, dass die festgelegten pädagogischen, personellen und organisatorischen Zielsetzungen politisch und finanziell abgesichert werden. In einem SCHIQ hat sie die Aufgabe, die Ziele auf der strategischen Ebene festzulegen und abzusichern. Diese Aufgaben (gemäss Funktionendiagramm und Pflichtenheften der Gemeinde) werden im Q-Handbuch ausgewiesen und nachvollziehbar aufgezeigt.

2.4.2 Gemeinsame Aufgaben der Schulbehörde und der Schulleitung

Die Ausgestaltung des SCHIQ legt die Schulleitung in Absprache mit der Schulbehörde und der Q-Steuergruppe/Vertretung der Lehrerschaft fest. 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 ist für die Umsetzung des SCHIQ verantwortlich.

Ein SCHIQ kann beispielsweise folgende Bausteine aufweisen: Vorgaben von pädagogischen Schwerpunkten im Schulprogramm, Installieren von Methoden zur Unterrichtsentwicklung, Vorgaben von Selbstevaluationsbereichen, Jahresschulmotto, Ausgestaltung des Personalführungskonzeptes, 360°-Feedback, Unterrichtshospitationen, Qualitätsgruppen, Konzept für den Elterneinbezug, Konzept für die Mitwirkung der Schüler/-innen, Jahresberichte der einzelnen Schuleinheit usw.

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



2.4.3 Gemeinsame Aufgaben der Schulleitung und der Schuleinheit

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 Q3 «Qualitätsbereiche und Qualitätskriterien» aufgeführten Aspekte und stellt sicher, dass die Unterrichtsentwicklung in jedem Schulprogramm einen Schwerpunkt bildet. 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 Rechenschaftsbericht an die Schulbehörde aufgeführt sind und die aus den Evaluationen gewonnenen Erkenntnisse in die nächsten Schritte des Schulprogramms mit einfließen.

2.5 Kantonale Unterstützung bei der Einführung des SCHIQ in den einzelnen Gemeinden

Die Schulgemeinden haben nach Einführung der Schulleitung 3–4 Jahre Zeit, das SCHIQ zu erarbeiten, einzuführen und umzusetzen. Die Erziehungsdirektion unterstützt die einzelne Schulleitung und Schulbehörde in der Umsetzung ihres schulinternen Qualitätskonzepts wie folgt:

- Für allgemeine und konzeptionelle Fragen zur Erarbeitung, Einführung und Umsetzung des schulinternen Qualitätskonzepts steht den Schulen die Fachstelle Schulevaluation zur Verfügung.
- Die Fachstelle Schulevaluation steht auch für Informationen der Lehrerschaft, der Schulbehörde und der weiteren Öffentlichkeit zur Verfügung.
- Die Fachstelle Schulevaluation organisiert nach Bedarf für die Schulleitungen und die Schulbehörden Weiterbildungen im Bereich Erarbeitung und Einführung des SCHIQ.
- Die Fachstelle Schulevaluation sichert den Schulleitungen und Schulbehörden auch fachliche Unterstützung zu. Den Schulleitungen/Schulbehörden steht für die Erarbeitung und Umsetzung des schulinternen Qualitätskonzepts eine aussenstehende Fachperson zur Verfügung.
- Diese kann für insgesamt 10 Stunden beratend beigezogen werden und wird durch die Erziehungsdirektion finanziert.
- Zur Einführung und Umsetzung der Elemente «Schulprogramm» und «Einführung in die Kultur der Selbstevaluation und der Unterrichtsentwicklung» stellt die Fachstelle Schulevaluation den Schuleinheiten personelle und fachliche Ressourcen zur Verfügung. Die Finanzierung der Fachperson erfolgt durch die Erziehungsdirektion. Die Fachperson steht den Schulen je nach Schulgrösse eine Anzahl Tage zur Verfügung.
- Die Schulleitung plant mit den betreffenden Kollegien zusammen die Einführung und die Umsetzung der Elemente Schulprogramm und Einführung in die Kultur der Selbstevaluation und der Unterrichtsentwicklung.



2.6 Weiteres Vorgehen bezüglich Einführung des SCHIQ

- Die Leitung der Fachstelle Schulevaluation nimmt fortlaufend mit den bereits geleiteten Schulen Kontakt auf und bespricht die Umsetzung des schulinternen Qualitätskonzepts. Der Abschluss der Vereinbarung wird vorbereitet.
- Schulbehörden und Schulleitung entscheiden über den Beginn der konkreten Erarbeitung des SCHIQ. Sinnvollerweise setzen sie dafür eine Q-Steuergruppe ein. Die Schulleitung setzt in Absprache mit den Behörden die Rahmenbedingungen (z.B. Einführung unterrichtsfreie Zeit / Unterrichtszeit) fest.
- Die Schulleitung erstellt mit der Leitung der Fachstelle Schulevaluation die Vereinbarung mit Zeitplan.
- Die Schulleitung konzipiert und plant die Einführung des schulinternen Qualitätskonzepts (in Zusammenarbeit mit der Q-Steuergruppe).
- Die Schulleitung bespricht (je nach Organisationsstruktur der Schule) mit den Bereichsleitern / Schulhausvorständen / Kollegien die Planung der Einführung des Schulprogramms und der Selbstevaluationskultur. Bezüglich der zu bearbeitenden Inhalte sind die Schulen frei. Die Selbstevaluationsprojekte sollen sich jedoch im Rahmen der beschriebenen Qualitätsbereiche bewegen.
- Die Schulleitung bespricht die Einführung des SCHIQ mit der Leitung der Fachstelle Schulevaluation. Die Schulleitung erstellt ein Grobprogramm. Der Schulleitung wird von der Fachstelle Schulevaluation eine geeignete Fachperson vermittelt. Die Schulleitung bestimmt mit dieser Fachperson zusammen in welcher Art und Weise das Schulprogramm eingeführt werden soll (Impulstagung für die gesamte Lehrerschaft, konkrete Erarbeitung in den einzelnen Schulhäusern usw.).



2.7 Vereinbarung zur Einführung SCHIQ

Beispiel für die Vereinbarung mit der Schule «xy»

Einführung Schulinternes Qualitätskonzept (SCHIQ)

Schuljahr _____

1. Zielsetzung

Die Schule erstellt ein schulinternes Qualitätskonzept. Es sichert und entwickelt die Qualität in den fünf Bereichen «Lehren und Lernen», «Lebensraum Schule und Klasse», «Schulmanagement», «Professionalität und Personalentwicklung» und «Schulpartnerschaften und Aussenbeziehungen». Sie erstellt dafür ein Q-Handbuch.

Jede Schuleinheit/Schule erstellt ein Schulprogramm, in dem sie die Umsetzung der pädagogischen Ziele für die nächsten Jahre festlegt. Diese evaluiert sie in regelmässigen Abständen. Sie legt für die pädagogische Entwicklung der Schule und des Unterrichts Qualitätsschwerpunkte fest. Der Schule stehen dazu die Teile Q1 bis Q4 des Qualitätskonzepts für die Volksschule als verbindliche Qualitätsgrundlagen zur Verfügung.

Die Schulleitung und die Lehrpersonen/Schulteams kennen Methoden und Verfahren, um zentrale Qualitätsbereiche ihres Unterrichts und ihrer Schule evaluieren zu können.

2. Leistungen der Schule, namentlich der Schulleitung und der Schulbehörden

Die Schulleitung bestimmt in Absprache mit der Schulbehörde, wie die Einführung des SCHIQ erfolgt. Dafür kann sie eine Q-Steuergruppe einsetzen. Sie erstellt ein Q-Handbuch.

Die Schulleitung sorgt für die Einführung des Schulprogramms und der Selbstevaluationskultur.

Die Schulleitung erlässt dazu Rahmenbedingungen für die Schuleinheiten (Einführung in der unterrichtsfreien Zeit/Impulstagung/Definition der Schuleinheiten).

Die Schulleitung erstellt mit der zur Verfügung gestellten externen Fachperson ebenfalls einen Vertrag. Dieser wird an die Fachstelle Schulevaluation weitergeleitet.

3. Leistungen der Erziehungsdirektion, namentlich der Fachstelle Schulevaluation

Der Schule «xy» stehen folgende personelle und fachliche Ressourcen zur Verfügung:

Die Fachstelle Schulevaluation

- steht für Informationsveranstaltungen bei Lehrerschaft und Behörden zur Verfügung
- stellt Unterlagen zur Erarbeitung des schulinternen Qualitätskonzeptes zur Verfügung
- stellt eine externe Fachperson zur Verfügung
- ist verantwortlich für die Professionalität und die Information dieser Person
- bestimmt die Finanzierung

Fachliche Ressourcen

Die Schulleitung und die Q-Steuergruppe kann für die Erarbeitung des SCHIQ 10 Stunden fachliche Unterstützung und Beratung beanspruchen.

Den einzelnen Schuleinheiten stehen für die Anschubphase der Umsetzung des SCHIQ folgende Zeitbudgets zur Verfügung:

Kleine Schuleinheiten

bis ca.12 Lehrpersonen (inkl. Kindergärtnerinnen, Lehrpersonen Werken textil usw.):
3 Tage externe fachliche Unterstützung für die Einführung des Schulprogramms und der Selbstevaluationskultur.

Grössere Schuleinheiten

ab ca. 13 Lehrpersonen (inkl. Kindergärtnerinnen, Lehrpersonen Werken textil, usw.):
4 Tage externe fachliche Unterstützung für die Einführung des Schulprogramms und der Selbstevaluationskultur.

Nachdem die von der Erziehungsdirektion zur Verfügung gestellten fachlichen Ressourcen aufgebraucht worden sind, ist die Finanzierung allfälliger weiterer Schulungs- und/oder Coachingeinheiten Sache der Gemeinde.

4. Administratives

Die Schulleitung informiert die Leitung der Fachstelle Schulevaluation über das geplante Vorgehen. (Informationstätigkeit/Unterlagen/Einsatz Fachperson/eigene Unterstützung)

- Der Vereinbarung liegt ein Zeitplan für die Einführung des Schulinternen Qualitätskonzepts bei
- Die Schulleitung reicht ein Grobprogramm bei der Fachstelle Schulevaluation ein. (Zeitpunkt und Organisation der Einführung/Einsatz Fachperson/Aufteilung/Themen/usw.)
- Die externe Fachperson stellt direkt der Fachstelle Schulevaluation Rechnung
- Ressourcen, die bis Ende Schuljahr ... nicht genutzt werden, verfallen

5. Spezielle Abmachungen mit der Schule

- ...
- ...
- ...

Die schriftliche Vereinbarung wird unterzeichnet von:

- Schulbehörde
- Schulleitung
- Leiter Fachstelle Schulevaluation

Qualitätsbereiche und Qualitätskriterien für die Volksschule im Kanton Appenzell Ausserrhoden



3



3 Qualitätsbereiche und Qualitätskriterien

Die gute Schule ...

Was macht eine Schule zur guten Schule? Worin unterscheiden sich gute Schulen von weniger guten? An welchen Merkmalen kann man eine gute Schule erkennen? Fragen, für die es keine einfachen Antworten gibt.

Die Bildungsforschung hat in den letzten Jahren nach klaren Qualitätskriterien gesucht. Harte Kriterien, die leicht messbar wären, hat sie bisher nicht gefunden. Die Schulqualität scheint hauptsächlich durch eine Mischung von eher weichen Faktoren beeinflusst zu werden, die u.a. mit dem Profil, der Atmosphäre, dem Klima der jeweiligen Schule zu tun hat:

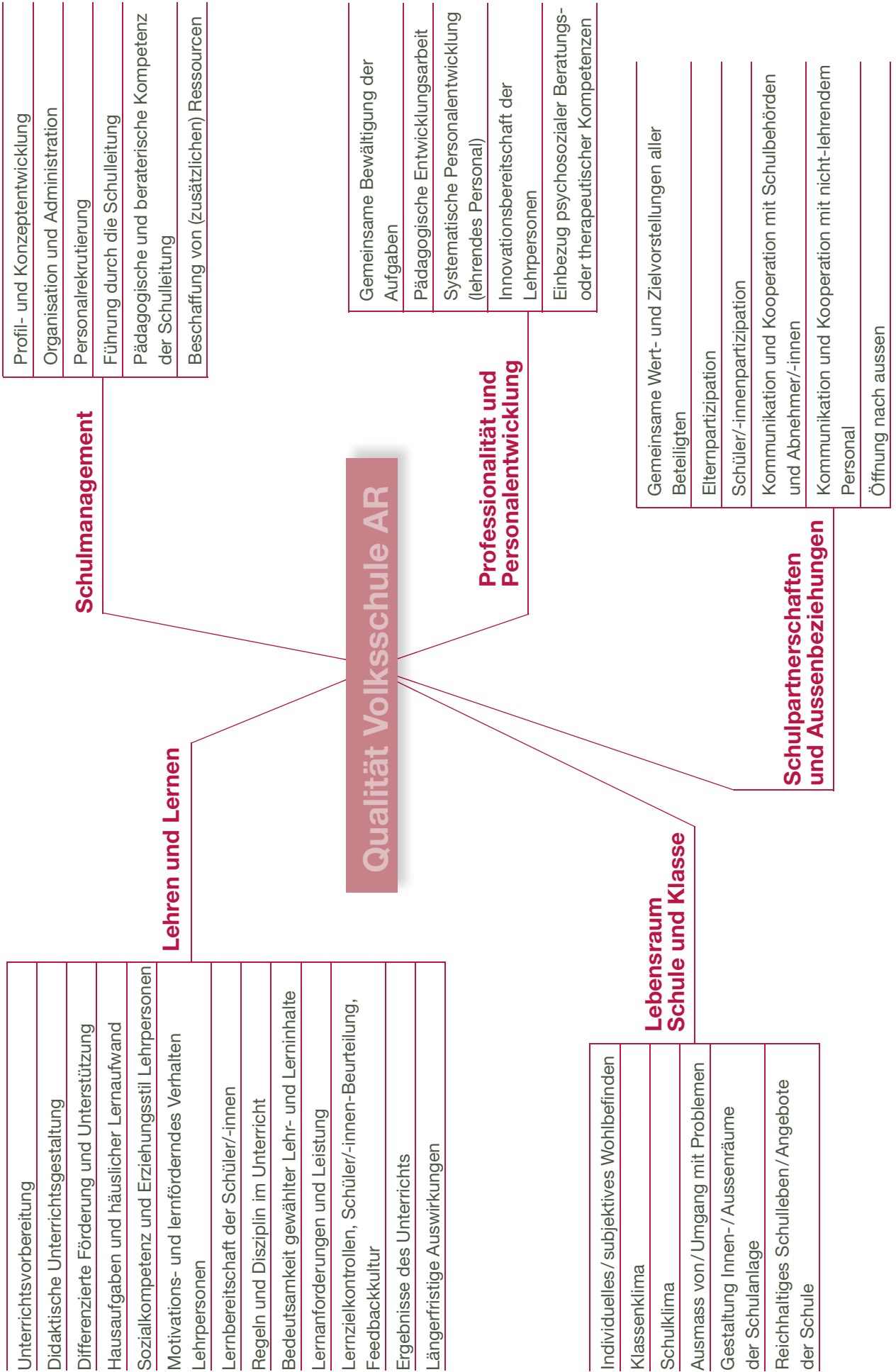
- Orientierung an hohen, allen bekannten fachlichen und überfachlichen Leistungsstandards: positive Leistungserwartung und intellektuelle Herausforderung
- Hohe Wertschätzung von Wissen und Kompetenz
- Mitsprache und Verantwortungsübernahme durch Schüler/-innen
- Wertschätzende Beziehungen zwischen Leitung, Lehrer/-innen und Schüler/-innen
- Aushandlung und konsequente Handhabung von Regeln: Berechenbarkeit des Verhaltens
- Reichhaltiges Schulleben und vielfältige Entfaltungsmöglichkeiten für Lehrer/-innen und Schüler/-innen
- Eine kooperative, aber deutlich wahrgenommene und zielbewusste Schulleitung
- Zusammenarbeit und Konsens im Kollegium
- Einbezug der Eltern
- Schulinterne Lehrer/-innenfortbildung

Um der Qualitätsentwicklung der Schulen im Kanton Appenzell Ausserrhoden eine Grundlage für die Planung und Steuerung zu geben, legen wir ein Modell vor, das sich einerseits auf die Schulqualitätsforschung und andererseits auf die Leitidee und die gesetzlichen Grundlagen für die Volksschulen in unserem Kanton stützt.

Es gruppiert die Schulqualität in fünf Bereiche:

- Lehren und Lernen
- Lebensraum Schule und Klasse
- Schulmanagement
- Professionalität und Personalentwicklung
- Schulpartnerschaften und Aussenbeziehungen

Das Mindmap auf der folgenden Seite konkretisiert diese fünf Bereiche und zeigt die wichtigsten qualitätsrelevanten Themenstellungen in der Übersicht.





3.1 Lehren und Lernen

Der Qualitätsbereich «Lehren und Lernen» gliedert sich in 13 Unterbereiche, denen eine Auswahl möglicher Qualitätskriterien angefügt sind:

Unterrichtsvorbereitung

Fachliche/inhaltliche Kompetenz, sachliche/lehrstrategische Vorbereitung, Bezug zum Kantonalen Lehrplan, Absprache mit Kollegen und Kolleginnen bei fächerübergreifender Planung, Vorbereitung des Einsatzes von Lehrmitteln und Medien, Sicherheit und Improvisation

Didaktische Unterrichtsgestaltung

Sprache, Verständlichkeit, Klarheit, Gliederung/Ordnung, Abwechslung und zusätzliche Anregung, Ziel-/Ergebnisorientierung, Denk- und Vermittlungsqualität, Lehr-/Lern-/Sozialformen, Arbeitstempo/Unterrichtsdruck, sachliche Korrektheit, Herstellung grösserer Zusammenhänge/Querverbindungen/Orientierungshilfen, fächerübergreifende Kooperation/Projektunterricht, Beteiligung der Schüler/-innen am Unterricht, Abstimmung der didaktischen Inhalte auf unterschiedliche Ausgangslagen, Interessen, Ansprüche, Geschwindigkeiten bei den Schüler/-innen, passender Einsatz von Lernhilfen/Medien, Fragen und Rückmeldungen, ausreichende Übungs-/ Wiederholungsphasen

Differenzierte Förderung und Unterstützung

Förderung von schwächeren/leistungsschwachen und von besonders begabten/leistungsfähigen Schüler/-innen, Differenzierung/Individualisierung nach Bedürfnislagen, Berücksichtigung geschlechtsspezifischer Aspekte

Hausaufgaben und häuslicher Lernaufwand

Qualität und Umfang, notwendiger Zeitaufwand, Beurteilung/Vergleich des gesamten Arbeits- bzw. Lernaufwands, selbstständige Lösung/Bewältigung der Hausaufgaben, Kontrolle und Rückmeldung durch Lehrperson

Sozialkompetenz und Erziehungsstil der Lehrpersonen

Kommunikations- und Kooperationskultur von Lehrer/-innen und Schüler/-innen, Positive Erfolgserwartung, Umgang mit leistungsschwachen Schüler/-innen, gegenseitige Achtung/Respektierung als eigenständige Persönlichkeit, Hilfsbereitschaft, Rücksichtnahme, Freundlichkeit, Geduld, Zuwendung, Wärme

Motivations- und lernförderndes Verhalten der Lehrpersonen

Wertschätzung von Wissen und Kompetenz, persönliches Engagement, Anregung zum selbstständigen Lernen, zum Aufbau von Selbst- und Sozialkompetenz, aktivierende und interessante Gestaltung des Unterrichts, Lebensnähe/Herstellung aktueller und praktischer Bezüge aus der Lebenswelt der Schüler/-innen

Lernbereitschaft der Schüler/-innen

Allgemeine Lern- und Leistungsbereitschaft, Mitarbeit, Eigeninitiative, Herstellen von Zusammenhängen, Anwendung von Wissen auf neue Aufgabenstellungen

Regeln und Disziplin im Unterricht

Kontrolle der schulischen/unterrichtlichen Situation, Ausmass der Beachtung und Betonung der Einhaltung disziplinärer Vorschriften (Haus-/Schulordnung), Massnahmen/Verhalten der Lehrperson zur Erreichung von Mitarbeit, Ordnung und Disziplin der Schüler/-innen

**Bedeutsamkeit gewählter Lehr- und Lerninhalte**

Relevanz hinsichtlich der Bildungs-/Ausbildungsziele/des Schulprogramms, Bezug zum Lehrplan bzw. seiner standortbezogenen Umsetzung, Gliederung in Kern- und Erweiterungsbereich, individuelle Sinnggebung, Lebensweltbezug, gesellschaftliche Relevanz, Aktualität, «Allgemeinbildung» – Praxisbezug, berufliche Relevanz

Lernanforderungen und Leistung

Orientierung am Lehrplan, Höhe/Umfang der Lernanforderungen, Selektionsdruck auf die Schüler/-innen, Stress/wahrgenommene Belastung der Schüler/-innen durch Leistungsanforderungen, Ausmass der in Anspruch genommenen Nachhilfe

Lernzielkontrollen, Schüler/-innen-Beurteilung, Feedbackkultur

Diskussion der grundsätzlichen Sinnhaftigkeit, Wert von Rückmeldungen als Instrument von Entwicklung, Klarheit der Anforderungen, Verständlichkeit der Kriterien, Angemessenheit der Aufgaben, rechtzeitige Ankündigung, korrekte Durchführung von Lernzielkontrollen, Information über/Begründung von Leistungseinschätzungen, Akzeptanz der Beurteilung durch Gespräche/schriftliche Hinweise

Ergebnisse des Unterrichts

Fach-/Grundlagen-/Orientierungswissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Schüler/-innen als unmittelbarer Erfolg des Unterrichts, Leistungen in Kern- und Erweiterungsbereichen, Selbst- und Sozialkompetenz, Meinungen/Haltungen/Einstellungen der Schüler/-innen als Ergebnis von Unterricht, formale Abschlüsse/«Noten»

Längerfristige Auswirkungen

«Nutzen» der Ausbildung

Unterrichts- und Ausbildungsqualität insgesamt, Beitrag zur Sinnggebung im Leben, Nachhaltigkeit des vermittelten Grundwissens, Chancen durch den Besuch der jeweiligen Schule, Übertrittsraten, Erfolg der Absolvent/-innen in weiterführenden Schulen, Zugang zur Berufswelt, Zufriedenheit der «Abnehmer/-innen» – (z.B. weiterführende Schulen, Arbeitgeber/-innen)



3.2 Lebensraum Schule und Klasse

Der Qualitätsbereich «Lebensraum Schule und Klasse» gliedert sich in 6 Unterbereiche, denen eine Auswahl möglicher Qualitätskriterien angefügt sind:

Individuelles/ subjektives Wohlbefinden («Psychologisches Klima»)

Wahrnehmung des eigenen Befindens von einzelnen Schüler/-innen oder Lehrer/-innen (Berufs- und Schul-Zufriedenheit, Stress, somatische Belastungen/Müdigkeit, Burn-Out, Schul- und Prüfungsangst, Freude am Schulbesuch)

Klassenklima (Bezugsebene Klasse/Gruppe)

Beziehungen zwischen Lehrer/-innen und Schüler/-innen (Wertschätzung, Mitsprache und Verantwortung der Schüler/-innen, Aushandlung von Regeln und ihre Einhaltung) und Beziehungen von Schüler/-innen untereinander (Hilfsbereitschaft, Gemeinschaft/Rivalität, Lernbereitschaft/ Störneigung, soziales/aggressives Verhalten, Umgang mit Minderheiten)

Schulklima (Bezugsebene Schule)

Soziale Qualität in der Schule (Wärme, Strenge, Vielfalt, Wertschätzung von Wissen und Kompetenz, Anonymität, Gewalt/Vandalismus) bzw. Klima im Kollegium, kooperative Schulleitung, Zufriedenheit mit den gegebenen Arbeitsbedingungen, Beziehungen zum nicht-lehrenden Personal bzw. dessen Verhalten

Ausmass von / Umgang mit Problemen

«Schwierige» Schüler/-innen, «schwierige» Lehrer/-innen, problematische Eltern, schwierige Bedingungen im sozialen Umfeld der Schule

Adäquate Massnahmen zur Konfliktlösung, zur Unterstützung und Beratung (psychologische Beratung, Berufsberatung, Drogenberatung, Umgang mit Minderheiten etc.), Kontrolle des Leistungsstresses (Fördermassnahmen, Umgang mit Leistungsschwachen, Nachhilfe-Situation, Repetierquoten, Drop-Outs / häufiges «Schulversagen» / «Hinausprüfen»)

Gestaltung Innen- / Aussenräume der Schulanlage

Funktionalität und «Ambiente» der Schulanlage

Kinderfreundliche Architektur und Gestaltung des Schulhauses, kinderfreundliche Aussenanlage, kinderfreundliche Einrichtung und Gestaltung des Klassenzimmers, Qualität der Möbel (Grössenentsprechung, Bequemlichkeit) und der Beleuchtung, funktionale Sitzposition (z.B. Sicht zur Tafel), «Freundlichkeit» und Bequemlichkeit des Arbeitsplatzes von Schulleitung, Lehrer/-innen und nicht-lehrendem Personal, technische Ausstattung (Medien, Bibliothek, Computer), Unterstützung im Optimieren von Funktionalität und «Ambiente» der Schulanlage durch nicht-lehrendes Personal

Reichhaltiges Schulleben / Angebote der Schule

Schulische/unterrichtliche Wahlmöglichkeiten und Freifächer, Angebote/Aktivitäten ausserhalb des Unterrichts (Tagesschulmodelle, Mittagstisch, Aufgabenhilfe, kulturelle Angebote/Feste/Feiern, Sport, Computerclub, Teilnahme an Wettbewerben, Interessen-/Begabungsförderung, Sprachferien/Schülerreisen, Klassenaustausch), Entfaltungsmöglichkeiten für Lehrer/-innen und Schüler/-innen, gemeinschaftsfördernde Massnahmen, Schulversuche

3



3.3 Schulmanagement

Der Qualitätsbereich Schulmanagement gliedert sich in 6 Unterbereiche, denen eine Auswahl möglicher Qualitätskriterien angefügt sind:

Profil- und Konzeptentwicklung

Entwicklung eines klaren/eigenständigen schulischen Konzepts/Profils/Schwerpunkts (Leitbild, Schulprofil, Schulprogramm), schulinternes Qualitätskonzept, Selbstevaluation

Organisation und Administration

Organisatorisches Konzept und Rahmenbedingungen, Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen, Lehrfächerverteilung, Stunden-/ ISF-/Aufsichtspläne, Mittelaufteilung, Informationssysteme, Infoblätter, Terminpläne, Planung von Veranstaltungen, administrative Arbeit mit Schulkommission und Erziehungsdirektion

Personalrekrutierung

Ort, Art und Form der Ausschreibung, Auswahlkriterien, Bewerbungsverfahren, Einbezug des Schulteams, Entscheidungsgewicht der Schulleitung

Führung durch die Schulleitung

Führungsstil, Verteilung von Aufgaben, Aushandlung von Kompromissen, Treffen von Entscheidungen, Anerkennung / Lob / Rückmeldung, Qualitätskontrolle / Qualitätsentwicklung, Wahrnehmung der Dienstaufsicht, Organisation schuleigener Lehrer/-innenweiterbildung, Innovationsanstösse, ausgewogene Förderung von Wettbewerb und Teamgeist, Autonomie/Ausnutzen autonomer Spielräume, Leitung von Konferenzen, Kooperation mit der Personalvertretung, Hausordnung, Öffnung der Schule nach aussen, Informationsfluss zu den Schulpartnern, Elternarbeit, Vertretung der Schule nach aussen, Leitung und Kontrolle des nicht-lehrenden Personals

Pädagogische und beraterische Kompetenz der Schulleitung

Kenntnis aktueller pädagogischer Strömungen, pädagogisches Konzept im Schulprogramm, pädagogische Beratung und Entscheidungen, Konfliktmanagement, Einzelberatung/Coaching, systematische Personalentwicklung, Einbringen pädagogischer Kompetenz im Kontakt mit ausserschulischen Bereichen

Beschaffung von (zusätzlichen) Ressourcen

Z.B. für Ausstattung, Unterrichtsmittel/Medien, Arbeitsmittel, Gebäude/Räume, Veranstaltungen

3



3.4 Professionalität und Personalentwicklung

Der Qualitätsbereich «Professionalität und Personalentwicklung» gliedert sich in 5 Unterbereiche, denen eine Auswahl möglicher Qualitätskriterien angefügt sind:

Gemeinsame Bewältigung der Aufgaben

Identifikation mit der Schule, selbstständige Übernahme von Aufgaben, professionelle Kooperation (in Fächern, Projekten, Qualitätszirkeln), «Teamgeist», Team-Teaching, Zusammenarbeit bei der Unterrichtsvorbereitung, pädagogisches Engagement, Mitwirkung der Personalvertretung an der Zielerreichung

Pädagogische Entwicklungsarbeit

Systematische Qualitätsentwicklung und -sicherung, Arbeit am Schulprogramm, standortbezogene Lehrplanarbeit, Selbstevaluation, Teilnahme an pädagogischen Forschungsprojekten

Systematische Personalentwicklung (lehrendes Personal)

Fortbildung: Erwerb berufsspezifischer formaler/fachlicher/pädagogischer Qualifikationen, Auswahl, Ausmass und Qualität schulinterner und -externer Fortbildung, eigenständige Beiträge zur Lehrer/-innenfortbildung (Vortrag, Leitung)

Weiterbildung: Erwerb zusätzlicher pädagogisch-psychologischer oder fachlicher Qualifikationen (an Universitäten, in Kursen, Lehrgängen)

Innovationsbereitschaft der Lehrpersonen

Bereitschaft und Kompetenz der Lehrer/-innen Neues zu versuchen (Initiierung von Schulversuchen, Modellschulen, Integration von Behinderten, Anwendung von Informationstechnologien / Computer / Internet, bildungspolitisches Reform-Engagement, Teilnahme an Bildungsvergleichen / Wettbewerben (Bildungsmonitoring, Wettkämpfe, Assessments)

Einbezug psychosozialer Beratungs- oder therapeutischer Kompetenzen

Spezielle Angebote von Beratung bzw. Massnahmen (z.B. Lehrer/-innenberatung, Supervision, Prävention, Konfliktbewältigung, Suchtberatung)



3.5 Schulpartnerschaften und Aussenbeziehungen

Der Qualitätsbereich «Schulpartnerschaften und Aussenbeziehungen» gliedert sich in sechs Unterbereiche, denen eine Auswahl möglicher Qualitätskriterien angefügt sind:

Gemeinsame Wert- und Zielvorstellungen aller Beteiligten

Entwicklung gemeinsamer Wertvorstellungen, Konsens bezüglich der wesentlichen (pädagogischen) Ziele

Elternpartizipation

Qualität und Ausmass der Kommunikation und Kooperation von Lehrer/-innen und Schulleitung mit den Erziehungsberechtigten (Elternforum/Elternrat, Schulbesuchstage, Sprechstunden, darüber hinaus gehende Aktivitäten), Mitsprache/Beteiligung/selbstständige Beiträge der Eltern

Schüler/-innenpartizipation

Beteiligung der Schüler/-innen am Schulgeschehen, Kooperation mit Schüler/-innen, Mitsprache und Verantwortungsübernahme durch die Schüler/-innen, selbstständige Beiträge von Schüler/-innen zur Schulgemeinschaft z. B. in der Form eines Schüler/-innenforums

Kommunikation und Kooperation mit Schulbehörden und Abnehmer/-innen

Regelmässiger Informationsaustausch, Gespräche am runden Tisch, gezielte Umfrage, z.B. mit Fragebogen

Kommunikation und Kooperation mit nicht-lehrendem Personal

(z.B. Sekretariat, Hauswart/-in)

Regelmässiger Informationsaustausch, Einbezug in Leitbildarbeit, Teamsitzungen, Schulfeste und -anlässe

Öffnung nach aussen

Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Vorgaben und Herausforderungen, Kommunikation und Kooperation mit schulexternen Institutionen (z.B. Unternehmen), Leistungen der Schule für das Umfeld, Teilnahme an regionalen, nationalen, internationalen Wettbewerben, externe Darstellung der Schule

Diese Zusammenstellung basiert auf einer Darstellung von Qualitätskriterien im Konzept «Qualität in Schulen» des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur in Wien, die auf das Schulsystem im Kanton Appenzell Ausserrhoden adaptiert und in einigen Punkten ergänzt und erweitert wurde.

Q-Handbuch **für die Volksschulen** **der Gemeinden** **im Kanton Appenzell** **Ausserrhoden**



4 Q

4 Q-Handbuch

Das Q-Handbuch der Gemeinde ist sowohl ein Führungsinstrument als auch eine Dokumentation der in der Schulentwicklung geleisteten Arbeit. Es macht das Profil der entsprechenden Schule sichtbar, ist Nachschlagewerk bei Unklarheiten über Zahlen und Fakten, Strukturen, Beschlüsse und Regelungen. Dies minimiert unnötige Diskussionen um Dinge, die bereits feststehen und dient nicht zuletzt auch neuen Lehrpersonen oder Mitgliedern der Schulbehörde, sich einen raschen Überblick über die Schule zu verschaffen. In diesem Sinne bildet es eine gemeindespezifische Ergänzung zum kantonalen «Handbuch für die Volksschule im Kanton Appenzell Ausserrhoden».

Es macht sichtbar, was an der Schule alles geleistet wird und wie sie sich (qualitativ) weiterentwickelt. Auszüge daraus können beispielsweise interessierten Kreisen zur fundierten Information über die Schule zugänglich gemacht oder generell für die Öffentlichkeitsarbeit verwendet werden.

Gleichzeitig ist das Q-Handbuch eine wertvolle Planungshilfe für die schulinterne Qualitätsentwicklung und -evaluation und bildet eine wesentliche Grundlage und Datenquelle für eine Externe Evaluation.

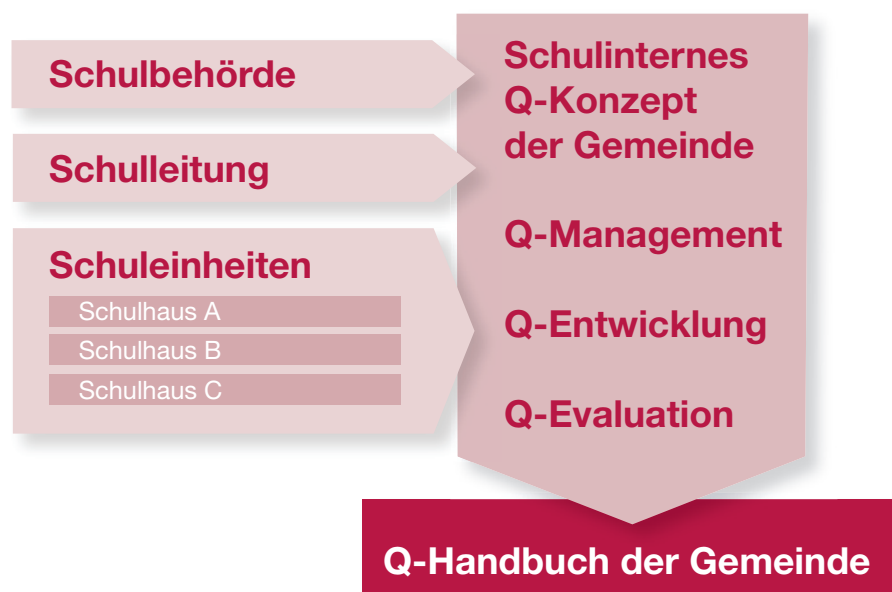
4.1 Inhalte des Q-Handbuchs

Das Q-Handbuch besteht aus zwei Teilen.

Der erste Teil «**Profil und Regelungen**» enthält die Kennzahlen (Zahlen und Fakten) der Schule, sämtliche Dokumente, welche ihre spezifische Positionierung beschreiben, ihre Organisation und Führung, ihre Schulpartnerschaften und Aussenbeziehungen regeln sowie für einen qualitativ hochstehenden Unterricht wegweisend sind.

Der zweite Teil «**Schulportfolio**» dokumentiert den laufenden Schul- und Qualitätsentwicklungsprozess. Er enthält alle wichtigen Dokumente, die einen Einblick geben in die aktuelle Entwicklung der Schule und ihrer Qualität. Dazu gehören beispielsweise:

- der aktuelle Stand der Schulqualität in Bezug auf die Zusammenstellung «Qualitätsbereiche und Qualitätskriterien» des Kantonalen Schulqualitätskonzepts
- das Schulprogramm mit Zielen und Massnahmenplanung zur Qualitätsentwicklung sowie dessen Realisierungsstand
- sämtliche Verfahren, Instrumente und Ablaufpläne zur Evaluation der Qualitätsentwicklungsmassnahmen in den einzelnen Bereichen
- die Evaluationsergebnisse und Folgerungen für die weitere Entwicklung



4



4.2.1 Portrait der Schule

Was ist das Spezielle an Ihrer Schule? Wie würden Sie Ihre Schule portraituren (Grösse, örtliche Umgebung, Bevölkerungszusammensetzung, Anzahl und Mischung der Lernenden und Lehrenden, Anordnung und Charakter der Schulgebäude, unmittelbare Schulumgebung, Führungsstruktur usw.)? Beziehen Sie dabei die Schulvergangenheit sowie die aktuell gültige Schulphilosophie mit ein.

Hinweis für die Dokumentation:

Das spezifische Portrait der Schule kann für diverse Zwecke verwendet werden:

- als einleitender Text auf der eigenen Internet-Website oder dem Gemeindeprospekt
 - für das Leitbild
 - für eine Stellenausschreibung
 - für die Öffentlichkeitsarbeit
 - für eine Externe Evaluation
 - etc.
-
- Ortsplan mit Schulhäusern
 - Die Schule in Zahlen (Schüler/-innen, Lehrpersonen, Klassen, Klassengrössen, Budgetvolumen, etc.)
 - Angebot in der Gemeinde (Kindergarten, Einführungsklasse, Primarstufe, Sekundarstufe I, etc.)
 - Ergänzende Angebote (Kinderhort, Mittagstisch, Musikschule, etc.)

4



4.2.2 Organisatorische Übersicht

Hier geht es um die übersichtliche Darstellung Ihrer Schulorganisation mittels Zusammenstellungen der Klassen und der Personen, die an Ihrer oder für Ihre Schule arbeiten: Schulkommission, Schulleitung, Lehrpersonen, Schülerinnen und Schüler sowie weiterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Schule.

Hinweis für die Dokumentation:

Die in Ihrer Schule vorhandenen Listen in der Checkliste ankreuzen und beilegen. Eigene Listen ergänzend aufführen und beilegen. Pensen realistisch angeben.

- Alphabetische (Gesamt-)Adressliste der Schule (Schulkommission und Personal) mit Telefon-Nr. und ev. E-Mail
- Liste der Schulkommission (inkl. Funktion, Adresse, Telefon-Nr. und ev. E-Mail)
- Liste der Leitungspersonen (Schulleitung, Schulvorsteher/-innen) mit Pensenangabe
- Klassenliste mit Klassenbezeichnung (inkl. Kindergarten), Namen Klassenlehrperson(en) und Schülerzahlen
- Liste aller Lehrpersonen (inkl. Werken textil, Hauswirtschaft, Musik, schulischer Heilpädagogik, Deutsch für Fremdsprachige, Aufgabenhilfe etc.) mit Pensenangabe (in Lektionen oder Anstellungsprozenten) und Funktion (z.B. Klassenlehrperson, SHP etc.)
- Adressliste des nicht-lehrenden Personals der Schule (Hauswarte/Hauswartinnen, Schulsekretär/-in, etc.)
- Listen mit Projekt-, Arbeits- und Qualitätsgruppen oder Kommissionen
- Listen mit Schulhaus-Ämtern (Informatikverantwortliche, Materialverwalter, etc.) und den Personen, die sie ausführen
- Stundenpläne

4



4.2.3 Pädagogische Leitung

Die Qualität der Schule wird kontinuierlich geschaffen durch die Menschen, die darin tätig sind. Gesteigert wird sie u.a. durch gezielte Massnahmen der Schulentwicklung, z.B. gemeinsam erarbeitete Ziel- und Wertvorstellungen, die in einem Leitbild, in Konzepten, Vereinbarungen, Regelungen festgehalten sind.

Hinweis für die Dokumentation:

Die folgende Checkliste hilft bei der Zusammenstellung der bestehenden Dokumente, welche die pädagogische Leitidee und Entwicklung der Schule beschreiben und regeln.

- Leitbild/Leitsätze
- Leitende Werte der Schule (wenn kein Leitbild vorhanden)
- Schulprogramm
- Förderung des Schulklimas
 - Vereinbarungen zum Schulleben
 - Pausenregelung
 - Wegleitung Umgang mit Konflikten
 - Wegleitung Umgang mit Gewalt
 - Ordentliche Rituale (gemeinsamer Schulbeginn etc.)
 - Richtlinien für Disziplinarmaßnahmen
 - Abmachungen zur Benutzung der Infrastruktur
 - usw.
- Geplante/erfolgte Massnahmen der Teamentwicklung
- Zusammenarbeit innerhalb der Schule, Richtlinien/Vereinbarungen zu
 - stufen- und/oder unterrichtsbezogener Zusammenarbeit
 - Einführung neuer Lehrpersonen
 - Schüler/-innenbeurteilung
 - Konferenzen, Teamsitzungen
 - Arbeitsverteilung, Ämter, Ressorts
 - usw.
- Konzept/Reglement Einbezug/Mitwirkung der Schüler/-innen
- Konzept(e) Förderangebote
- Spezielle Projekte/Angebote
- Regelung der Zusammenarbeit mit der Schulkommission
- Regelung der Mitarbeit in Kommissionen
- Konzept/Reglement Zusammenarbeit mit den Eltern/Elternmitwirkung
- Zusammenarbeit mit Institutionen/Schulen/Stellen ausserhalb der Schule/
Richtlinien/Vereinbarungen zum Einbezug von/zum Austausch mit
 - Erziehungsdirektion
 - Fachleuten/Fachdiensten (SPD, ZEPT etc.)
 - aussenstehenden Personen
 - Partnerschulen/Abnehmerschulen und -institutionen

4



4.2.4 Personelle Leitung

Wichtig für die Qualität der Schule ist ein möglichst optimal zusammengesetztes und gut funktionierendes Team. Es empfiehlt sich, diesen Bereich so gut wie möglich aktiv zu steuern und zu pflegen und nicht dem Zufall zu überlassen.

Hinweis für die Dokumentation:

Die folgende Checkliste hilft bei der Zusammenstellung der bestehenden Dokumente, welche die Rekrutierung, Führung und Entwicklung des Personals beschreiben und regeln.

- Konzept/Regelung Personalrekrutierung/-auswahlverfahren
- Leitfaden Personalförderung/Weiterbildung (individuelle und schulinterne)
- Leitfaden Mitarbeiterinnen-/Mitarbeitergespräche und -beurteilung durch die Schulleitung (siehe Handbuch für die Volksschule, Beilagen 22.01 und 11.01)
- Leitfaden Umgang mit personellen Krisensituationen (Früherkennung, Beratung/Betreuung, Sanktionen, Disziplinarmaßnahmen)



4.2.5 Organisatorische und administrative Leitung

Unklare Kompetenzen und Verantwortlichkeiten erzeugen Spannungen und Konflikte und sind Zeitfresser an Sitzungen.

Hinweis für die Dokumentation:

Die folgende Checkliste hilft bei der Zusammenstellung der bestehenden Dokumente, welche die Schulstruktur und die Schulorganisation beschreiben und regeln.

- Führungsgrundsätze/Ausgestaltung der Schulleitung
- Organigramm
- Behördenorganisation
- Funktionendiagramm/Kompetenzen/Entscheide
- Organisationsreglemente/Richtlinien/Weisungen
 - Schulhausordnung
 - Fremdnutzung von Schulraum
- Pflichtenhefte
 - Schulkommission
 - Schulleitung
 - Schulhausvorsteher/-innen
 - Schulsekretariat
 - Konvent
- Formuliere Abläufe
- Organisation und Stellung Kindergarten
- Umsetzung Förderangebote
- Schulraumplanung
- Gestaltung/periodische Überprüfung der Innen- und Aussenräume

4



4.2.6 Finanzielle Leitung

Eine weitsichtige Finanzplanung beugt Engpässen und wenig durchdachten Sparübungen vor. Ein sorgfältiger und überlegter Umgang mit den finanziellen Ressourcen ist jederzeit erforderlich, erhält in wirtschaftlich schwierigen Zeiten jedoch zusätzliche Dringlichkeit.

Hinweis für die Dokumentation:

Die folgende Checkliste hilft bei der Zusammenstellung der bestehenden Dokumente, welche den Umgang mit den finanziellen Ressourcen beschreiben und regeln.

- Budget/Kontenplan
- Rechnungswesen
- Finanzplanung
- Versicherungen
- Jahresrechnung/Revision

4



4.2.7 Kommunikation/Öffentlichkeitsarbeit

Damit die Schule nicht nur als Kostenfaktor sondern vermehrt auch als Standortfaktor und Investition in die Zukunft gesehen wird, muss sie ihre Leistungen aktiv kommunizieren.

Hinweis für die Dokumentation:

Die folgende Checkliste hilft bei der Zusammenstellung der bestehenden Dokumente, welche die aktive Kommunikation/Öffentlichkeitsarbeit und den Umgang mit Medien beschreiben und regeln.

- Informations- und Kommunikationskonzept
 - Information der Erziehungsberechtigten
 - Öffentlichkeitsarbeit
 - Umgang mit Medien

- Infoblatt/Schulzeitung
