Appenzell Ausserrhoden

Zusammenarbeit

Schulleitungen und Departement Bildung

Konzept

Appenzell Ausserrhoden

Inhaltsangaben

1.	**Ausgangslage**	2
2.	**Absicht und Zielsetzungen**	3
3.	**Umsetzung**	3
4.	**Kommunikation**	6
5.	**Verbindlichkeiten bei der Zusammenarbeit**	7
6.	**Qualitätssicherung**	7
7.	**Anhang**	7

Impressum

Departement Bildung
Amt für Volksschule und Sport
Regierungsgebäude
9102 Herisau
www.schule.ar.ch

Verfasser
Fachstelle Schulentwicklung/Schulleitung

Druck
Kantonale Verwaltung Appenzell Ausserrhoden

April 2011, Anpassungen Januar 2012, März 2013, September 2014

1. Ausgangslage

Das Departement Bildung[1] leitet das gesamte Schul- und Bildungswesen des Kantons AR (vgl. Art. 51 Abs. 1 Schulgesetz). Es nimmt die gesetzlichen Aufträge wahr, indem es unter anderem mit den Schulleitungen der Gemeinden und den Institutionen der Sonderschulung zusammenarbeitet.

Das Departement Bildung und die Gemeinden bzw. Trägerschaften im Kanton AR haben ein gemeinsames Interesse an guten Schulen. Mit einer verstärkten und geregelten Zusammenarbeit können diese Interessen gemeinsam wahrgenommen werden.

Basisaufträge der Schulleitungen

Die Schulleitungen tragen die operative Verantwortung für die Qualitätssicherung und -entwicklung der Schulen AR in den folgenden Arbeits- und Führungsbereichen:

- Pädagogische Führung: Steuerung und Sicherung der Schul- und Unterrichtsqualität, Initiierung und Durchführung von SCHIQ-Prozessen, Initiierung und Durchführung der generellen Unterrichtsentwicklung (Ebene Stufen)
- Personalführung: Operative Leitung bei der Personalgewinnung, Personalerhaltung und Personalentwicklung, Führung der Teams und deren Entwicklung, Initiierung und Durchführung der individuellen Unterrichtsentwicklung (Ebene Lehrpersonen)
- Verwaltung: Steuerung sämtlicher Abläufe und Verwaltungsprozesse der Schule, Sicherstellung der internen und externen Kommunikation, Kontrolle und Verwaltung personeller und finanzieller Mittel, Sicherstellung und Kontrolle der Datenverwaltung (Ebene Organisation)

Eine detaillierte Beschreibung der Basisaufträge der Schulleitungen findet sich im Anhang (vgl. 7.1).

Basisaufträge des Amts für Volksschule und Sport (AVS) im Kontext der Zusammenarbeit mit den Schulleitungen

Das AVS trägt die operative Verantwortung für die Leitung des kantonalen Volksschulwesens. Es setzt die vom Regierungsrat festgelegten Rahmenbedingungen der Volksschule gemäss Schulgesetz und Verordnung um und orientiert sich dabei an wissenschaftlichen Erkenntnissen und den politischen Anliegen im Kanton AR. Unter anderem sei in diesem Kontext erwähnt:

- Leitung des gesamten Schul- und Bildungswesen des Kantons (Art. 51 Schulgesetz)
- Periodische Durchführung von Qualitätsprüfungen der Volksschulen in den Gemeinden (Art. 35 Abs. 4 Schulgesetz).[2]
- Aufgaben der Aufsicht, der Steuerung und des Qualitätsmanagements. (Art. 39 Schulverordnung).
- Planung, Durchführung und Auswertung von Evaluationen der Schulen (Art. 39 Schulverordnung).
- Unterstützung, Beratung der Gemeinden beim Aufbau und der Umsetzung eines schulinternen Qualitätsmanagements (SCHIQ) (Art. 9, 39 Schulverordnung, Q-Konzept Volksschule).[2]

[1] In diesem Zusammenhang sind stets auch die pädagogischen Fachstellen des Amts für Volksschule und Sport miteinbezogen

[2] Gilt sinngemäss für Institutionen der Sonderschulung AR

- Weitere Führungsaufgaben in den Bereichen Rahmenbedingungen, Lehrpläne, Anstellungsbedingungen für Lehrpersonen, Schulentwicklung und Qualitätssicherung.

2. Absicht und Zielsetzungen

Gute Schulen sind optimal in die kommunalen Verhältnisse eingebettet und nehmen die Erwartungen der Lernenden, der Eltern und der Lehrpersonen ernst. Daneben verfolgen sie die gesellschaftliche Entwicklung und orientieren sich angemessen daran. Um diese komplexe Aufgabe zu erfüllen, versteht sich die Schule als *Lernende Organisation*. Als solche sichert sie gut Funktionierendes und initiiert Entwicklungen gewinnbringend.

Das vorliegende Konzept beschreibt die geregelte Zusammenarbeit zwischen den Fachstellen des Departements Bildung und den Schulen, vertreten durch die Schulleitung und optional durch das Schulpräsidium.

Absicht

Das Departement Bildung und die Schulen wollen ihre Zusammenarbeit verstärken und verbindlicher regeln.

Das Departement Bildung ist über die kommunalen Entwicklungsprozesse informiert und darin eingebunden. Es kann bei Bedarf im Rahmen der Zuständigkeiten und des Budgets fachliche und finanzielle Ressourcen zur Verfügung stellen.

Die bisherigen Plattformen der Zusammenarbeit werden beibehalten und ausgebaut. Es findet ein regelmässiger Austausch zwischen den Fachstellen des Amtes für Volksschule und Sport und der Schulleitung über die kommunale Situation im kantonalen Kontext statt. Bestehende Ressourcen sollen vernetzt und genutzt werden.

Zielsetzungen

- Die Schulleitungen und die Schulpräsidien werden durch die Fachstellen des Amtes für Volksschule und Sport bei ihrer Arbeit regelmässig unterstützt und beraten.
- Die Schulleitungen machen die Situation und die Vorhaben ihrer Schule gegenüber den Fachstellen des Amtes für Volksschule und Sport transparent und treten in einen Dialog.
- Das Departement Bildung fördert kommunale Entwicklungsprojekte.
- Die externe Evaluation wird nachhaltig genutzt.

3. Umsetzung

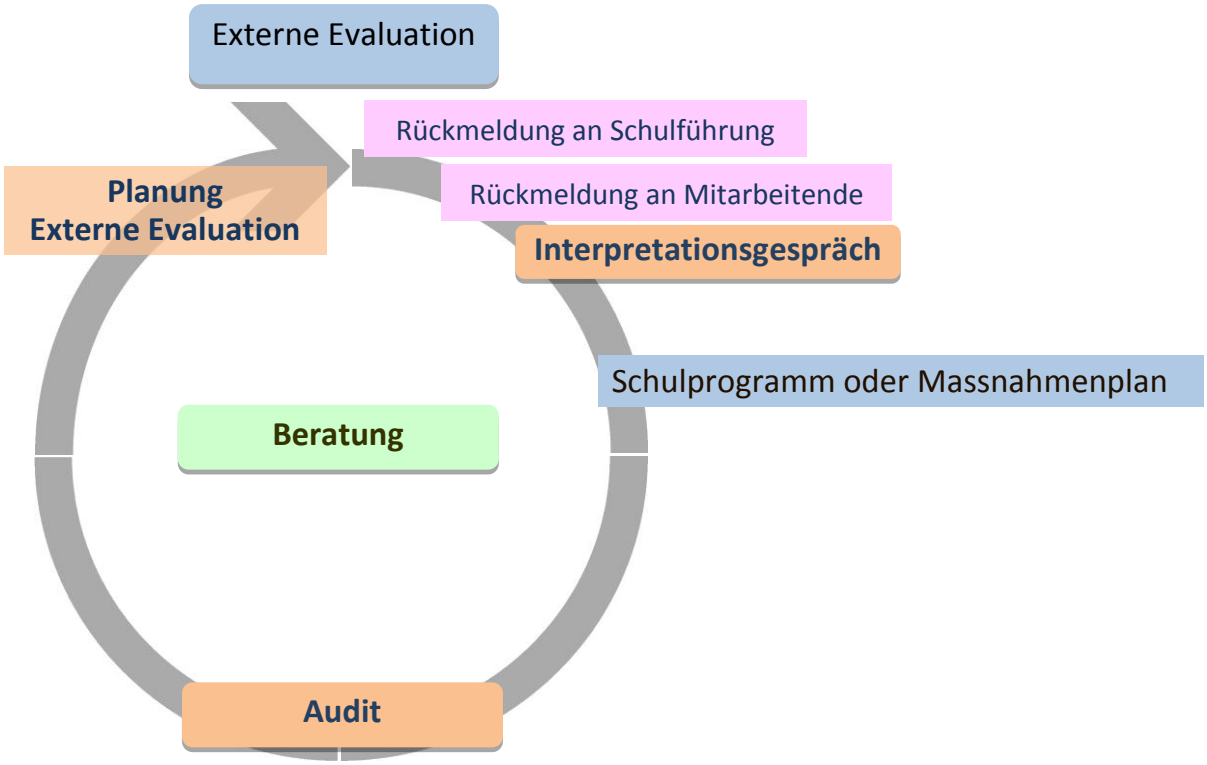
Die Zusammenarbeit zwischen den Schulleiterinnen und Schulleitern (SL) und den Schulpräsidien (SP) des Kantons Appenzell Ausserrhoden und dem Departement Bildung bzw. den Fachstellen (FS) des Amts für Volksschule und Sport (AVS):

Form der Zusammenarbeit	Inhalte	Kadenz	Leitung
Informations- und Arbeitstreffen während drei Halbtagen über das Jahr verteilt	Informationen des AVS Koordination von Einführungen und Umsetzungen kantonaler Projekte Dialog über gemeinsame Themen und Geschäfte Inhaltlicher Austausch	3 Mal pro Jahr	AVS
Arbeitstreffen während einem Tag	Bearbeitung eines Themas, bei Bedarf unter Miteinbezug weiterer Instanzen Entwickeln von Lösungsansätzen bei Problemstellungen	1 Mal pro Jahr	AVS
Sitzung AVS und Delegierte Schulleitungen AR	Vorbereitung Arbeitstreffen Austausch	4 Mal pro Jahr	AVS

Die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Schulleitungen und den Fachstellen des Amts für Volksschule und Sport (FSQ: Fachstelle Schulqualität):

Form der Zusammenarbeit	Inhalte	Kadenz	Leitung
Planung Externe Evaluation Vorbereitungssitzung mit FSQ, Evaluationsleitung, SL und Schulpräsidium	Sinn und Zweck, Ablauf, Vorbereitungsarbeiten, Durchführung und Rückmeldung	Alle 4-5 Jahre	FSQ
Interpretationsgespräch Sitzung mit FSQ, SL, SP, optional SK, weitere Mitarbeitende (nach Bedarf erweitert)	Interpretation des Evaluationsberichtes Diskussion über weiteres Vorgehen und Inhalte des Schulprogramms	Nach der Rückmeldeveranstaltung	FSQ
Planungsgespräch Sitzung mit FSQ zum Massnahmeplan bzw. zu den Anpassungen im Schulprogramm	Konkrete Umsetzung der gewählten Entwicklungshinweise	Nach dem Interpretationsgespräch	FSQ
Audit Sitzung mit Leitung AVS, FSQ, SL und SP, (nach Bedarf erweitert)	Überprüfung der kantonalen Vorgaben, der laufenden Qualitätsarbeit und Unterstützung zu Qualitätsfragen, Schulentwicklungsprozessen und internen Problemstellungen	2 Jahre nach der Externen Evaluation	FSQ

Die folgende Graphik illustriert die oben genannte Zusammenarbeit im Kontext des kantonalen Qualitätskonzepts:



Kommentar zur Graphik

Externe Evaluation

Der vier- bis fünfjährige Qualitätszyklus, angeregt durch die externe Evaluation, ist Bestandteil für die Zusammenarbeit im Bereich Qualitätssicherung und –entwicklung. Die externe Evaluation bietet eine Aussensicht von unabhängigen Fachpersonen. Diese gilt es, gewinnbringend zu interpretieren und die Entwicklungshinweise sinnvoll ins Schulprogramm zu integrieren.

Interpretationsgespräch

Das Interpretationsgespräch befasst sich mit dem Bericht der externen Evaluation. Folgende Fragen werden diskutiert und geklärt:

- Welche Resultate sind erwartet worden, welche überraschen?
- Wie sind die wichtigsten Befunde im kantonalen Vergleich einzuordnen?
- Wie sind die einzelnen Entwicklungshinweise zu verstehen?
- Welche Entwicklungsthemen sollen weiterverfolgt werden?

Das Gespräch wird nicht protokolliert.

Planungsgespräch

Im Planungsgespräch wird der Entwurf des Schulprogramms inkl. Massnahmenplan diskutiert und gemeinsam bereinigt. Folgende Fragen werden diskutiert und geklärt:

- Welche Entwicklungshinweise sollen mit welcher Priorität aufgegriffen werden?
- Welche Entwicklungshinweise sollen nicht weiterverfolgt werden?
- Wie sieht die Planung der Umsetzung der Entwicklungshinweise aus?
- Was soll bei der Umsetzung der Entwicklungshinweise beachtet werden?

Das Gespräch wird protokolliert.

Schulprogramm

Das Schulprogramm ist das zentrale, flexible Planungs- und Führungsinstrument der Schulleitung zur Qualitätssicherung und -entwicklung der Schule, welches grundsätzlich von der Schulkommission bzw. von der Trägerschaft bewilligt wird. Es widerspiegelt die Vorhaben der Schule und passt sich als Prozessdokument allfälligen Veränderungen an, die sich im Zeitraum von mehreren Jahren zwangsläufig ergeben.

Der Inhalt des Schulprogramms orientiert sich an kantonalen und kommunalen Vorgaben, an den Resultaten der Externen Evaluation, wie auch an internen Innovationen seitens der Lehrpersonen, der Schulleitung und der Behörden. Oft muss auch Unvorhergesehenes aufgegriffen, bearbeitet und meist sofort umgesetzt werden. Alle diese Aspekte fliessen ins Schulprogramm ein (vgl. Anhang 7.2).

Die Gestaltung des Schulprogramms ist Aufgabe der Schulleitung. Auf Wunsch werden Schulleitungen bei der Erstellung des Schulprogramms durch die Fachstellen unterstützt.

Audit

Das Auditgespräch findet rund zweieinhalb Jahre nach der Externen Evaluation statt. Es dient einerseits der Standortbestimmung und der Überprüfung der laufenden Qualitätsprozesse sowie der Umsetzung kantonaler Projekte und Entwicklungsthemen. Anderseits dient es der Kontrolle der kantonalen Vorgaben gemäss Gesetzgebung, Weisungen und Konzepte sowie der Optimierung der Zusammenarbeit.

Das Gespräch wird protokolliert.

Beratungsgespräch

Das jährliche Beratungsgespräch dient dem Support, der Beratung und dem Coaching der Schulleiterin bzw. des Schulleiters. Diese bestimmen die Inhalte des Gesprächs. Durch die Kadenz von einem Jahr wird ein minimaler Kontakt zwischen dem Amt für Volksschule und Sport und den Schulen AR sichergestellt. Beratungsgespräche können auf Wunsch von Schulleitungen jederzeit zusätzlich stattfinden.

Das Gespräch wird nicht protokolliert.

4. Kommunikation

Nebst informeller Kommunikation informiert das Departement Bildung formell wie folgt:

Mittel der Kommunikation	Inhalte	Kadenz	Verantwortung
Newsletter	Informationen seitens des DB zu aktuellen Geschäften, Vorkommnisse und Absichten	alle 2 Monate	AVS
Schulaktiv	Themen und Aktualitäten der Schulen AR	3 Mal pro Jahr	AVS
Website	Grundlagen, Konzepte, Berichte, Regelungen Zuständigkeiten, Formulare u. a.	ständig aktuell	AVS

5. Verbindlichkeiten bei der Zusammenarbeit

Das Departement Bildung

- unterstützt die Schulleitungen im Rahmen des Schulprogramms fachlich,
- berät die Schulleitungen bei Problemstellungen,
- informiert die Schulleitungen regelmässig und rechtzeitig über aktuelle Geschäfte, Veränderungen, Absichten und relevante Vorkommnisse,
- arbeitet mit den Schulleitungen bei Veränderungsprozessen in sensiblen Bereichen zusammen.

Die Schulleitung

- macht die Situation und die Vorhaben der Schule gegenüber dem Departement Bildung transparent und arbeitet mit den Fachstellen des Departements Bildung zusammen,
- orientiert sich an den geregelten Gesetzesgrundlagen und führt terminlich gebundene Aufgaben rechtzeitig aus.

6. Qualitätssicherung

Die oben beschriebene Zusammenarbeit zwischen den Schulleitungen und dem Departement Bildung wird regelmässig evaluiert. Die Ergebnisse werden gemeinsam interpretiert, diskutiert und allfällige Massnahmen vom Departement Bildung in Zusammenarbeit mit den Schulleitungen AR beschlossen.

7. Anhang

7.1 Basisauftrag der Schulleitungen im Detail

1. Pädagogische Führung: Steuerung und Sicherung der Schul- und Unterrichtsqualität

- Leitbild, Schul- und Jahresprogramm erarbeiten, mit Behörden und Team diskutieren, Schulentwicklung initiieren, koordinieren, unterstützen und evaluieren,
- zielgerichtete team- oder personenorientierte Unterrichtsentwicklung initiieren, unterstützen und evaluieren, schulinterne oder externe Weiterbildungen planen und umsetzen,
- den pädagogischen Diskurs im Team initiieren, durchführen, steuern und zur Optimierung der Lehr- und Lernkultur oder der Schulstrukturen nutzen,
- ein Qualitätskonzept zur Sicherung der bestehenden Stärken und zur Feststellung von Qualitätsdefiziten einrichten, Qualitätsdefizite feststellen und durch geeignete Massnahmen und Angebote wirkungsvoll beheben.

2. Personalführung und Teamführung

- gemäss einer definierten Personalplanung Pensen planen, zuteilen, neue Lehrpersonen einstellen und in die Arbeit einführen,
- Lehrpersonen in ihrer Berufsausführung visitieren, begleiten, beraten und betreuen, ihre Weiterentwicklung auf der Grundlage von strukturierten Feedbacks und Mitarbeitergesprächen sicherstellen,
- die Erfüllung des Berufsauftrages der Lehrpersonen sicherstellen und mit geeigneten Massnahmen unterstützen,
- die Entscheidungsfindungen im Team organisieren, den gemeinsamen Auftrag im Team thematisieren, ressourcenorientiert koordinieren und Konflikte moderieren,

3. Verwaltung, Organisation und Administration

- Koordinationsinstrumente und Kommunikationswege und -gefässe für Behörden, Mitarbeitende, Schüler, Eltern und Öffentlichkeit bereitstellen,
- strukturellen, finanziellen und personellen Mitteleinsatz planen, organisieren und überwachen,
- standardisierte Verwaltungsprozesse und Abläufe in den Bereichen Finanz-, Sachmittel, Infrastruktur einführen, durchsetzen und kontrollieren (Führungshandbuch),
- Datenverwaltung und Dokumentation in der Administration und Schulorganisation aufbauen, durchsetzen und kontrollieren.

7.2 Das Schulprogramm (Merkblatt)

Das Schulprogramm ist das zentrale Planungs- und Führungsinstrument der Schulleitung zur Sicherung und Entwicklung der Schulqualität (vgl. Art. 39 Schulverordnung). Es erfasst einen Zeitraum von 2-4 Jahren und wird der Schulkommission zum Beschluss vorgelegt.

Das Schulprogramm beschreibt die Absichten der Qualitätssicherung und –entwicklung der Schule über einen längeren Zeitraum (vgl. Qualitätskonzept für die Volksschule AR, S. 9). Dabei orientiert es sich am aktuellen Leitbild.

Die Schulleitung ist für die Umsetzung verantwortlich. Sie plant die im Schulprogramm beschriebenen Absichten, indem sie die Mittel, den Rahmen und den Zeitpunkt (z. B. SchiLW Tage) jährlich festlegt.

Das Schulprogramm beantwortet folgende Fragen:

- Was wollen wir beibehalten und sichern? (Stärken, Standards, Bewährtes)
- Wie wollen wir die wichtigen Dinge sichern? (Massnahmen)
- Was wollen wir in den kommenden 2-4 Jahren verändern? (Entwicklungsbedarf, Entwicklungshinweise gemäss Externer Evaluation)
- Wie soll die Situation nach der Veränderung sein? (Zielsetzungen)
- Wann sollen die Veränderungsprozesse starten und enden? (Zeitraum)
- Welche Veränderungsprozesse sollen überprüft werden? (interne Evaluation)
- Welche Ressourcen stehen zur Verfügung?

Das Schulprogramm hat folgende Inhalte:

- Es beschreibt den Kontext und die Absichten.
- Es beschreibt messbare Erhaltungs- und Entwicklungsziele (smart).
- Es enthält die zeitlich geplante Umsetzung.
- Es bezeichnet die betroffenen Lehrpersonen/Teams.
- Es definiert die Überprüfung.

Das Schulprogramm ist ein „Prozessdokument“:

- Es passt sich Unvorhergesehenem an.

Das Schulprogramm ist ein verbindliches Steuerungsinstrument:

- Die Lehrpersonen sind miteinbezogen (Erarbeitung, Vernehmlassung).
- Es wird der Schulkommission durch die Schulleitung zum Beschluss vorgelegt.