

Qualitätskonzept

der Primarschulgemeinde Arbon

Version 1.1

Von der Schulbehörde an der Sitzung vom 18.09.08 genehmigt

Der Schulpräsident:

Die Qualitätsbeauftragte:

Konradin Fischer

Carmen Lüthy

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitende Gedanken	3
2. Angebot / Leistungen	4
3. Organigramm	5
4. Qualitätsverständnis	6
4.1 Orientierung am Leitbild	6
4.2 Fördern und beurteilen	6
4.3 Entwicklung durch Evaluation	8
5. Personalentwicklung	9
5.1 Grundverständnis und Haltungen	9
5.2 Kreisdarstellungen der Personalentwicklung	10
5.3 Beschreibung einzelner Elemente	13
6. Organisationsentwicklung	16
6.1 Grundverständnis und Haltungen	16
6.2 Kreisdarstellungen der Organisationsentwicklung	17
6.3 Beschreibung einzelner Elemente	18
7. Schlusswort	20

Bemerkung:

Bezeichnungen für Personen oder Funktionen, die in diesem Qualitätskonzept verwendet werden, gelten unabhängig von ihrer männlichen oder weiblichen Form immer für beide Geschlechter.

1. Einleitende Gedanken

Schulen sind heute gefordert, ihre Qualitäten unter Beweis zu stellen und diese auszuweisen. Die Vielschichtigkeit der Problemstellungen, mit denen sich heute auch die Schule konfrontiert sieht und die oft nicht mehr nur von einer (Lehr-) Person allein befriedigend gemeistert werden können, hat zugenommen.

Der Teamgedanke tritt in den Vordergrund. Es braucht verschiedene, qualifizierte Personen, um den heutigen Ansprüchen gerecht werden zu können. Lehrpersonen, Schüler und Eltern, Behörden, Therapiestellen und weitere Fachpersonen müssen zusammenarbeiten und Fragestellungen von verschiedenen Seiten beleuchten, um sich so gegenseitig zu unterstützen. Dieses vernetzte, systemische Vorgehen bietet grössere Aussicht auf erfolgreiches, nachhaltiges Arbeiten, stellt jedoch auch erhöhte Ansprüche an die Organisation und Leitung einer Schule. Entsprechend müssen die Strukturen an den Volksschulen angepasst werden, um sich diesen Herausforderungen zu stellen.

Schulische Qualitätsentwicklungsarbeit ist ein komplexer, anspruchsvoller Prozess. Ihre Wirksamkeit zeigt sich letztlich im Erfolg des Kerngeschäftes der Schule, dem Unterricht, das heisst, schulische Qualität entsteht in der Arbeit mit den Kindern. Die Unterrichtsqualität steht also im Zentrum der Bemühungen. Das vorliegende Konzept zeigt auf, wie die Schulen der Primarschulgemeinde Arbon ihre Qualitäten in der Umsetzung ihres Auftrages sichern und entwickeln wollen.

Das Qualitätskonzept trägt also einerseits zur Rollenklärung bei, indem es festhält, wem welche Aufgabe im Qualitätsentwicklungsprozess zukommt und was vom Einzelnen, den Teams und den beteiligten Gremien erwartet und gefordert wird. Andererseits schafft es Transparenz, es dient den Beteiligten und Verantwortlichen als Orientierung in ihrer konkreten Arbeit und bietet den Partnern der Schule und weiteren interessierten Kreisen Einblick in die aktuelle Organisationsstruktur unserer Schule.

2. Angebot / Leistungen

Die Primarschulgemeinde Arbon ist für die Organisation des Kindergartens und der Primarstufe zuständig. Seit August 2004 ist die Primarschule Arbon eine geleitete Schule.

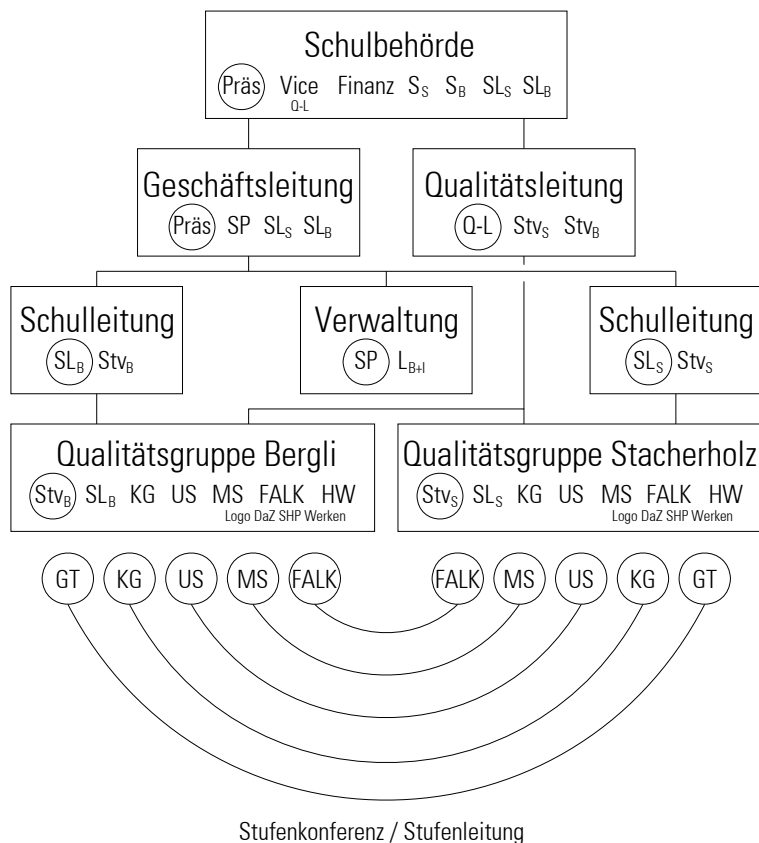
Im Rahmen der kantonalen gesetzlichen Grundlagen bietet Arbon ein modernes schulisches Angebot für rund 950 Schülerinnen und Schüler, wobei diese in 11 Kindergartenabteilungen und an zwei Schulstandorten, Bergli und Stacherholz (inkl. Schöntal) untergebracht sind.

Es wird ein Zweijahres – Kindergarten angeboten, in welchem Kinder aufgenommen werden, welche bis zum kantonalen Stichtag das vierte Altersjahr zurückgelegt haben. Die Primarschule umfasst die ersten sechs obligatorischen Schuljahre. Zusätzlich ergänzen zwei Einschulungsklassen und zwei Kleinklassen das schulische Angebot. Schulische Heilpädagoginnen und Logopädinnen unterstützen die Regelklassen und Kindergärten. Der Unterricht „Deutsch als Zweitsprache“ gewährleistet fremdsprachigen Kindern das Erlernen der deutschen Sprache. Ergänzend wird intensiv mit den kantonalen Fach- und Therapiestellen zusammengearbeitet. Auch bietet die Schule einen Mittagstisch, Aufgabenhilfe und Nachmittagsbetreuung (SUK/Satt und Klug) an.

3. Organigramm

(Stand am 01.01.08)

Das Organigramm der Primarschulgemeinde Arbon zeigt die aktuelle Ämterverteilung in der Schulbehörde und den Schulanlagen. Diese entspringt jeweils der Neukonstituierung alle vier Jahre (oder nach Bedarf).



Die Schulbehörde ist heute vorrangig strategisch steuerndes Organ. Sie beauftragt die Schulleiter und den Schulpfleger mit der operativen Führung. Die aktuelle Organisationsform soll den Schulbetrieb unterstützen, Entwicklungen ermöglichen und Engagement fördern. Alle Bestrebungen haben zum Ziel, das Lernen und Arbeiten an unsere Schule laufend zu überprüfen und zu verbessern.

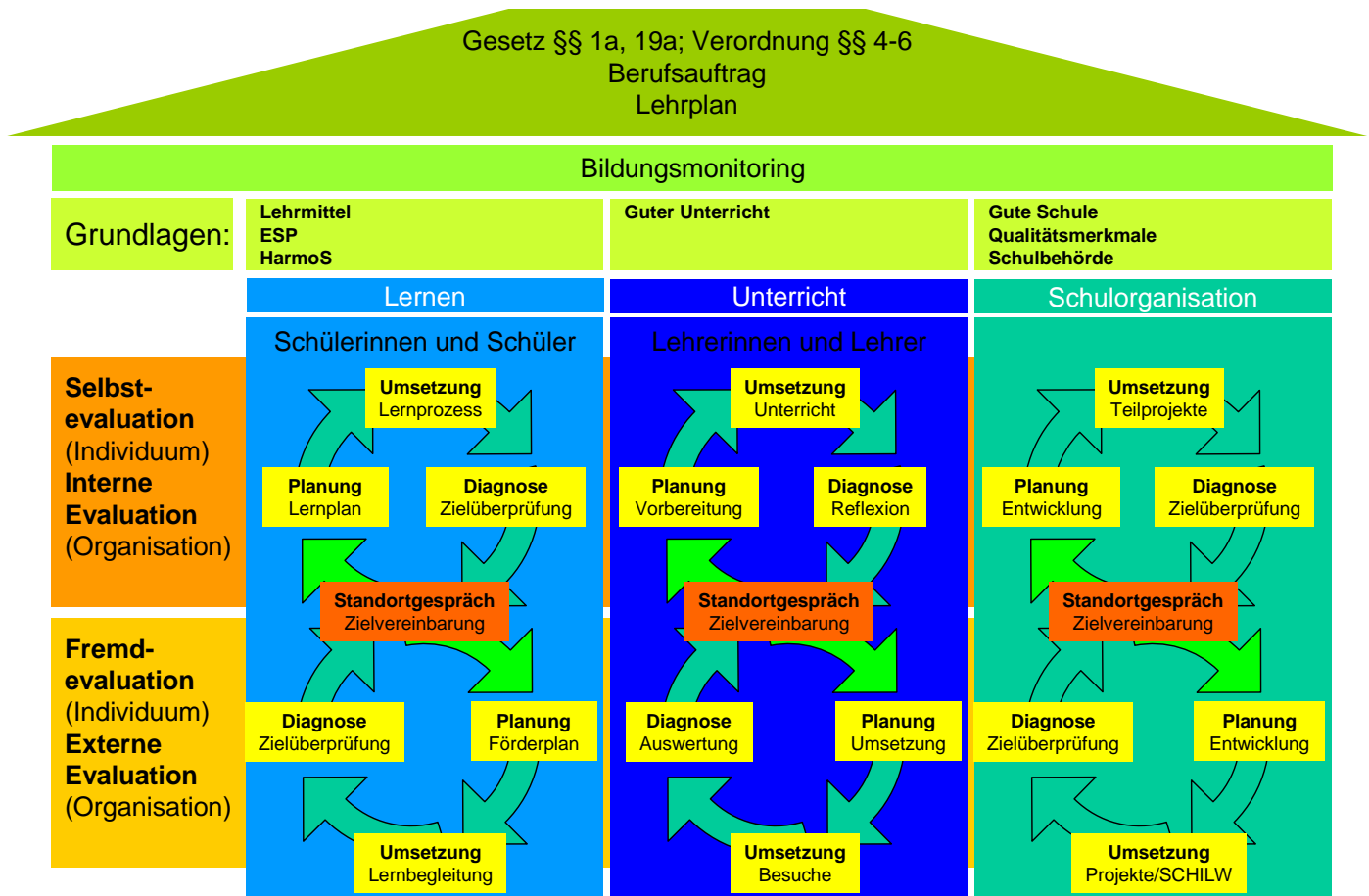
4. Qualitätsverständnis

4.1 Orientierung am Leitbild

Eine wichtige Grundlage für die Sicherung und Entwicklung der Schulqualität ist das Leitbild der Primarschulgemeinde Arbon. Es zeigt Grundwerte auf, an denen sich das Denken und Handeln orientieren. Somit ist es Richtschnur und Leitplanke für die Entwicklung der Schule in den nächsten Jahren.

4.2 Fördern und beurteilen

Es stellt sich nun die Frage, wie an Volksschulen die erwähnte und angestrebte Qualität gesichert und entwickelt werden kann. Die unten stehende Grafik beschreibt den vom Amt für Volksschule erlassenen Rahmen und zeigt das Qualitätskonzept auf einen Blick. „Die grafische Übersicht stellt dar, wie die Gesamtheit der Regelungen und Massnahmen zusammen ein kohärentes Qualitätskonzept bildet. Es muss immer wieder angepasst, ergänzt und weiterentwickelt werden (AV, „Qualitätskonzept der Schule Thurgau - Überblick über Grundlagen und Instrumente“ 12.02.08)



Die kantonale Grafik zeigt, dass man grundsätzlich zwischen internen und externen Massnahmen unterscheidet, wenn es darum geht, die Qualität an Schulen zu sichern und zu entwickeln. Dabei gliedert man das Schulsystem in drei Ebenen:

- Lehrpersonen (Unterrichtsqualität)
- Schuleinheit (Schulqualität)
- Kanton (Qualität des Bildungssystems).

Die Qualitätsarbeit der Primarschulgemeinde Arbon bezieht sich also einerseits auf die Ebene Lehrperson (Personalentwicklung – Unterrichtsqualität) und andererseits auf die Ebene Schuleinheit (Organisationsentwicklung – Schulqualität). Der Bereich „Lernen“ gehört zur Qualitätsarbeit der Lehrpersonen, zusammen mit den Schülerinnen und Schülern der Klasse.

Natürlich besteht zwischen diesen Feldern eine enge Verknüpfung, gegenseitige Abhängigkeit und eine inspirierende Wechselwirkung. Das Modell

der Qualitätssicherung und –Entwicklung der Primarschulgemeinde Arbon basiert auf einem förderorientierten Ansatz. Es beabsichtigt, sowohl die Schule als Institution wie auch die einzelnen Beschäftigten, in der Erfüllung ihrer Aufgaben zu stützen und sie in ihrer Entwicklung weiterzubringen.

4.3 Entwicklung durch Evaluation

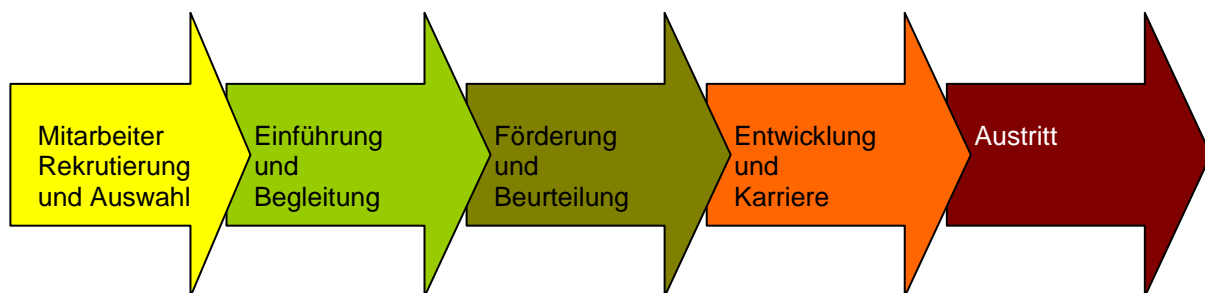
Systematische und regelmässige Evaluation nimmt in diesem Prozess auf allen Ebenen eine zentrale Rolle ein. Der Vergleich von Selbstbild und Fremdbild ermöglicht es, jeweils konkrete Entwicklungsschritte aufzuzeigen. Das Leitbild dient hierbei als Orientierungshilfe. Diese Arbeit ist zentral abhängig von der Haltung des Einzelnen. Die Lehrperson muss ein Interesse an der Wirksamkeit ihres Unterrichts und ihrer Art der Zusammenarbeit haben. Unterrichten bedeutet „in Beziehung treten“. Dabei spielt die persönliche Wirkung eine wichtige Rolle. Eine solche Herangehensweise in Zusammenhang mit Qualitätsarbeit verlangt von den Beteiligten ein hohes Mass an Eigenverantwortung, eine äusserst professionelle Haltung und die Bereitschaft, im Sinne eines 360°-Feedbacks mit den verschiedenen Partnern (Schüler, Eltern, Kollegen, Vorgesetzte) den Austausch zu suchen. Natürlich ist neben der einzelnen Lehrperson (Personalentwicklung) auch die Schule als Organisation gefordert, sich stetig weiterzuentwickeln (Organisationsentwicklung). Auch hier gilt, durch regelmässige Standortbestimmungen immer wieder bedeutende Ziele zu setzen, um Entwicklungsschritte machen zu können.

5. Personalentwicklung

5.1 Grundverständnis und Haltungen

Ziel ist es, die Mitarbeitenden vom Eintritt in die Schule bis hin zu ihrem Austritt so zu unterstützen, dass sie sich richtig positionieren, einschätzen und weiterentwickeln können.

Folgende Phasen werden unterschieden:



Diese umfassende Anschauung der Personalführung und der Personalentwicklung liegt bei vier Instanzen:

Schulbehörde

Sie setzt die strategischen Zielvorgaben und hütet das Controlling.

Schulpräsident

Er koordiniert und nimmt seine eigene Führungsverantwortung gegenüber den Schulleitern, dem Schulpfleger und der Schulzahnärztin wahr.

Schulleiter/Schulpfleger/Schulzahnärztin

Sie haben im Sinne der Personalverantwortung dem Entwicklungsaspekt Sorge zu tragen.

Lehrperson

Sie zeichnet sich durch hohe Eigenverantwortung aus und zeigt Wille, sich selbst weiterzuentwickeln.

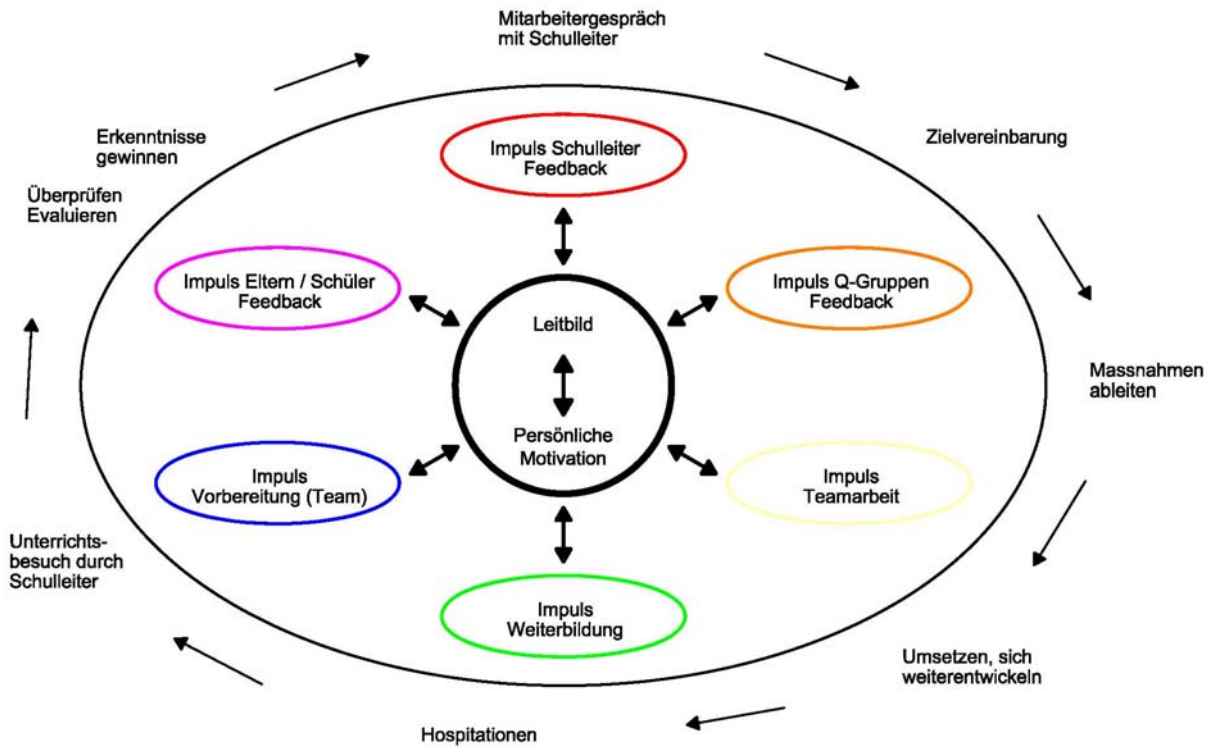
Die Hauptverantwortung für die Belange der Personalentwicklung liegt klar bei den vorgesetzten Stellen (Schulbehörde, Schulpräsident, Schulleitung, Schulpfleger, Schulzahnärztin). Sie sind im Bild, wo der grösste Entwicklungs- und Weiterbildungsbedarf besteht.

Im Mittelpunkt schulischer Arbeit stehen die Menschen, welche an der Schule tätig sind. Sie beeinflussen sich gegenseitig. Ihre Arbeit kann nur dann nachhaltig erfolgreich sein, wenn die Bereitschaft vorhanden ist, systemisch mit den diversen Partnern zusammenzuarbeiten.

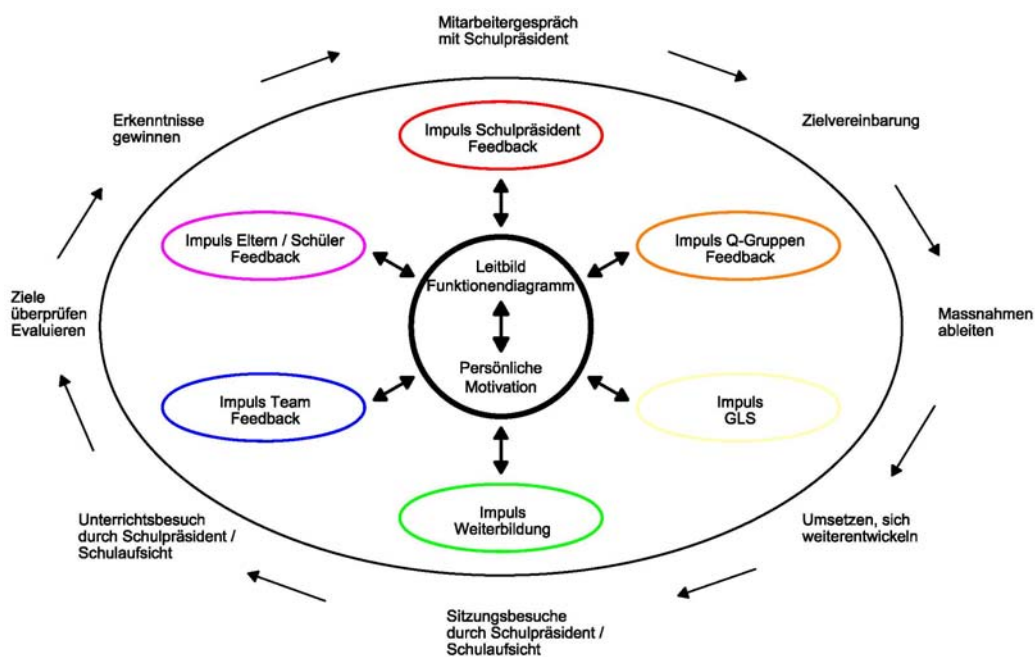
5.2 Kreisdarstellungen der Personalentwicklung

Personalführung und Personalentwicklung wird also als Prozess der Unterstützung des Einzelnen und seiner Anliegen verstanden, sich stetig beruflich und menschlich weiterzuentwickeln. Dies wird in den folgenden Kreisdarstellungen für die Ebenen Lehrpersonen, Schulleiter, Schulpräsident und Schulbehörde deutlich.

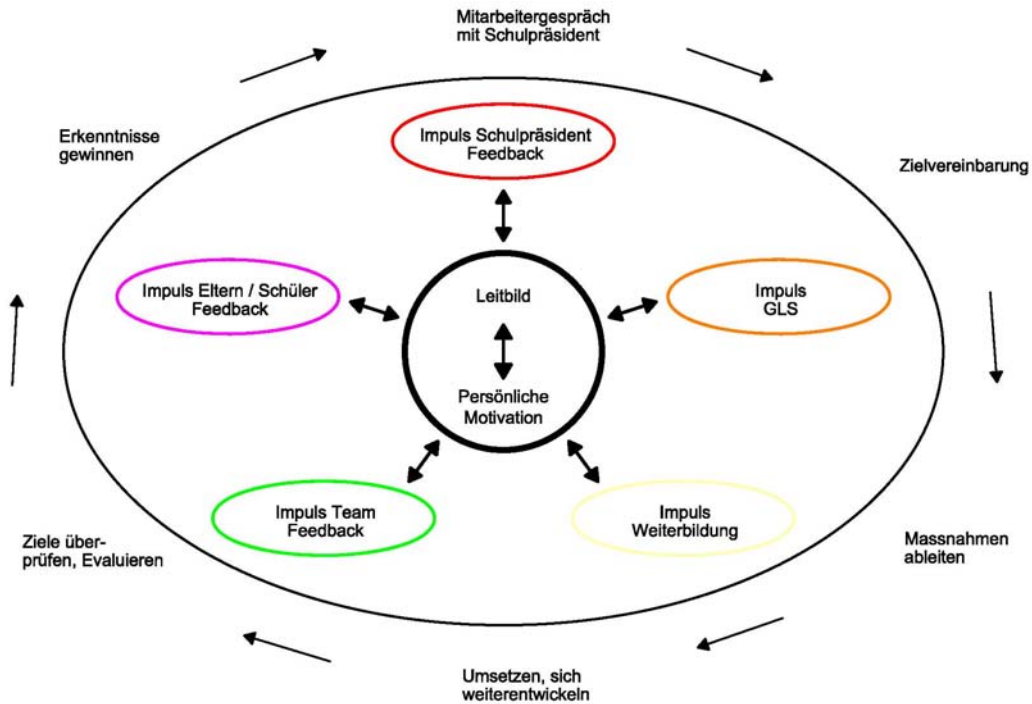
Ebene Lehrpersonen



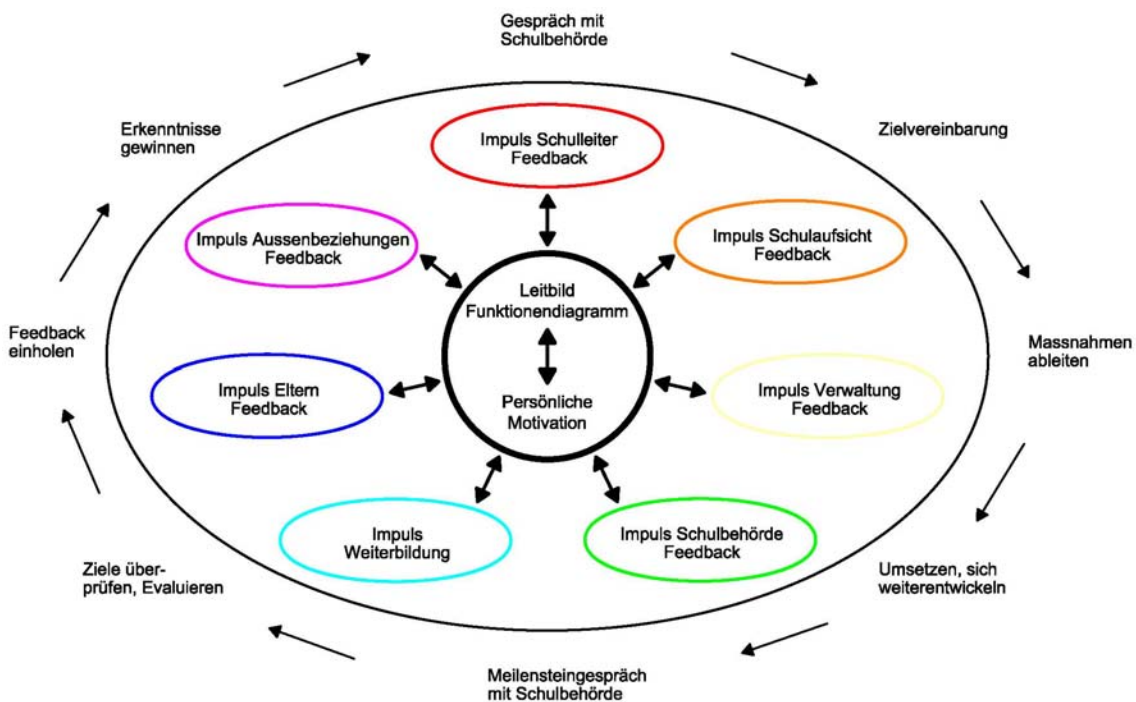
Ebene Schulleiter



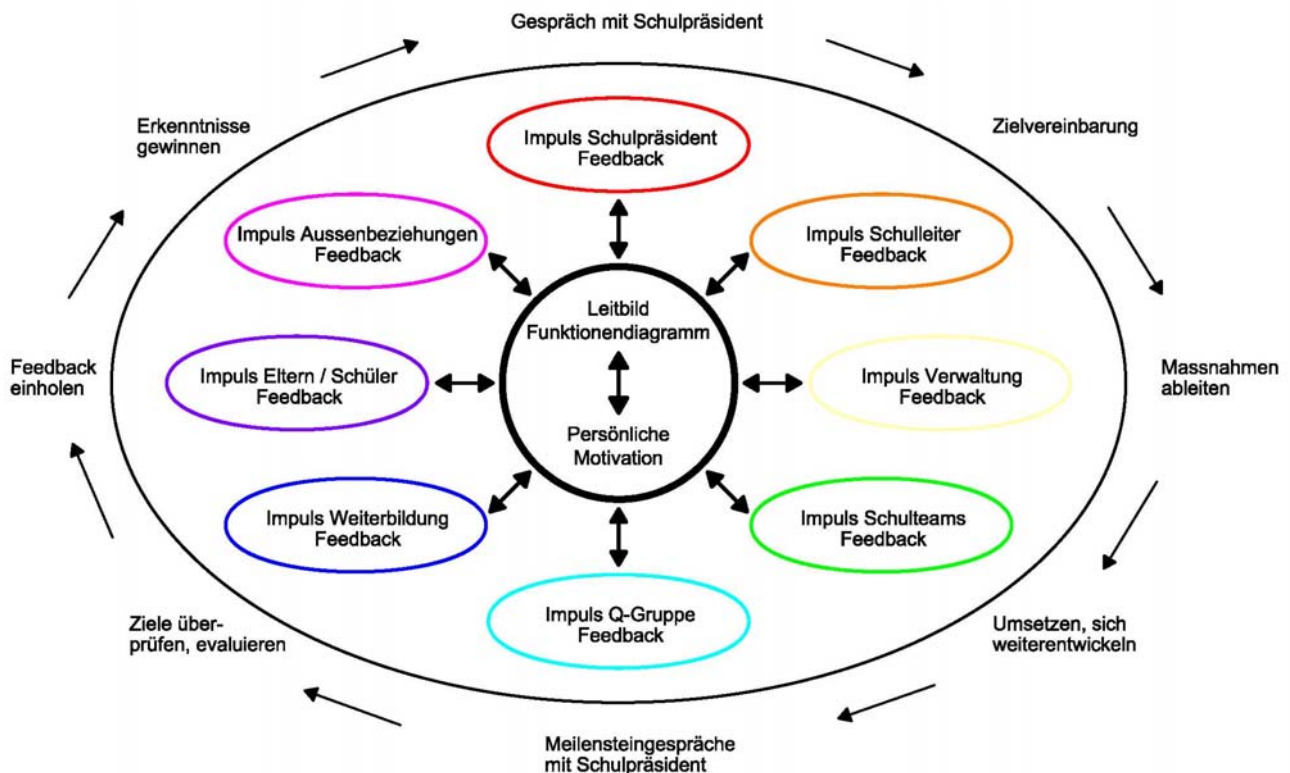
Ebene Schulpfleger / Schulzahnärztin / Schularzt



Ebene Schulpräsident



Ebene Schulbehörde



5.3 Beschreibung einzelner Elemente

Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarung

Alle zwei Jahre führen die Schulleiter mit allen fest angestellten Lehrpersonen ein Mitarbeitergespräch durch. Ziel ist es, die Arbeit des Einzelnen zu honorieren und eine Standortbestimmung vorzunehmen. Daraus resultiert eine Zielvereinbarung für die nächsten vierundzwanzig Monate, welche wiederum als Grundlage für das kommende Mitarbeitergespräch dient.

Der Schulpräsident führt mit den Schulleitern und dem Schulpfleger ebenfalls Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen durch. In diesem Sinne findet die Mitarbeiterbeurteilung in einem förderorientierten Kontext statt und dient der persönlichen, beruflichen Weiterentwicklung.

Unterrichtsbesuche / Teamsitzungsbesuche

Die Kernaufgabe, das „Kerngeschäft“ der Lehrperson ist das Führen der Klasse, das Unterrichten. Der Schulleiter macht sich in der Regel durch einen jährlich wiederkehrenden Unterrichtsbesuch ein Bild von der Unterrichtstätigkeit der Lehrpersonen. Im Anschluss an einen Unterrichtsbesuch erfolgt ein Feedback. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse dienen wiederum im Rahmen des jährlichen Mitarbeitergesprächs der persönlichen Zielsetzung.

Teamsitzungen werden von den Schulleitern geleitet. Besuche der Teamsitzung durch den Schulpräsidenten und/oder Schulbehördemitglieder, sowie durch die Schulaufsicht erfolgen nach Absprache.

Arbeit in Qualitätsgruppen (Q-Gruppen)

Wichtiges Element der internen Qualitätsarbeit auf Ebene Lehrpersonen ist die Mitarbeit in Gruppen (Arbeitsgruppen, Projektgruppen, ZAP u.a.).

Die Qualitätsgruppen (Zusammensetzung s. Organigramm) fördert unter der Lehrerschaft eine Kultur der gegenseitigen Beratung durch professionelle fachliche Impulse und kollegiale Unterstützung in einer Vertrauenssituation. Die Q-Gruppen reflektieren die Qualität ihrer internen Zusammenarbeit, steuern, koordinieren und betreuen die verschiedenen Gruppen und Themen.

Hospitationen

Die gegenseitigen Besuche im Unterricht werden kriterienorientiert durchgeführt und in einem anschliessenden Feedbackgespräch ausgewertet. Dies ermöglicht der einzelnen Lehrperson, sich in ihrer Unterrichtstätigkeit stetig weiterzuentwickeln.

Weiterbildung

Die Weiterbildung hat in Lehrberufen eine grosse Tradition und wichtige Bedeutung.

Im Rahmen des Berufsauftrags haben Lehrpersonen das Recht und die Pflicht sich weiterzubilden. Eine zeitliche Vorgabe besteht seitens Kanton nicht. Hingegen formuliert der Berufsverband der Lehrerinnen und Lehrer (LCH), dass ca. 5% der Arbeitszeit für Weiterbildung einzusetzen sei. (Berufsleitbild LCH, These 9) Die Verantwortung für die Gestaltung der Weiterbildung lag bislang

fast ausschliesslich beim Einzelnen selbst. Auch heute erwachsen Weiterbildungswünsche einerseits immer noch aus individuellen Bedürfnissen. Ansprüche betreffend Weiterbildung werden aber auch seitens der Schulgemeinde oder des Kantons gestellt. Im Weiteren kommen Impulse aus der Q-Gruppenarbeit, der Teamentwicklung, aber auch aus den Mitarbeiter-Gesprächen und den entsprechenden Zielvereinbarungen. Diese Ansprüche sind im Mitarbeitergespräch zu koordinieren.

Coaching/Begleitung von Neulehrpersonen

Während dem ersten Jahr erhalten Neulehrpersonen der Primarschule Arbon einen Coach zur Seite gestellt. Diese Begleitung soll in der ersten Phase nach der Anstellung ein möglichst optimales Arbeiten ermöglichen. Zudem schreibt die PHTG im Rahmen der kantonalen Berufseinführung ein Mentorat, die Teilnahme an einer Praxisgruppe und einen Weiterbildungsblock vor. Coach und Mentoratsperson können identisch sein.

Begleitende Unterstützung

Der Primarschule Arbon ist es wichtig, alle Beteiligten ernst zu nehmen und ihnen bei Bedarf einen möglichst schnellen und unkomplizierten Zugang zu professionellem Support zu ermöglichen. Dieses Anliegen wird vom Kanton durch den Schulpsychologischen Dienst, die Schulberatung (Regionalstelle Amriswil) und weiteren Fachstellen (auch „Nichtkantonale“) unterstützt. Auf Antrag von Lehrpersonen, Teams oder Schulleitung können Einzel-oder Gruppensupervisionen in Anspruch genommen werden.

6. Organisationsentwicklung

6.1 Grundverständnis und Haltungen

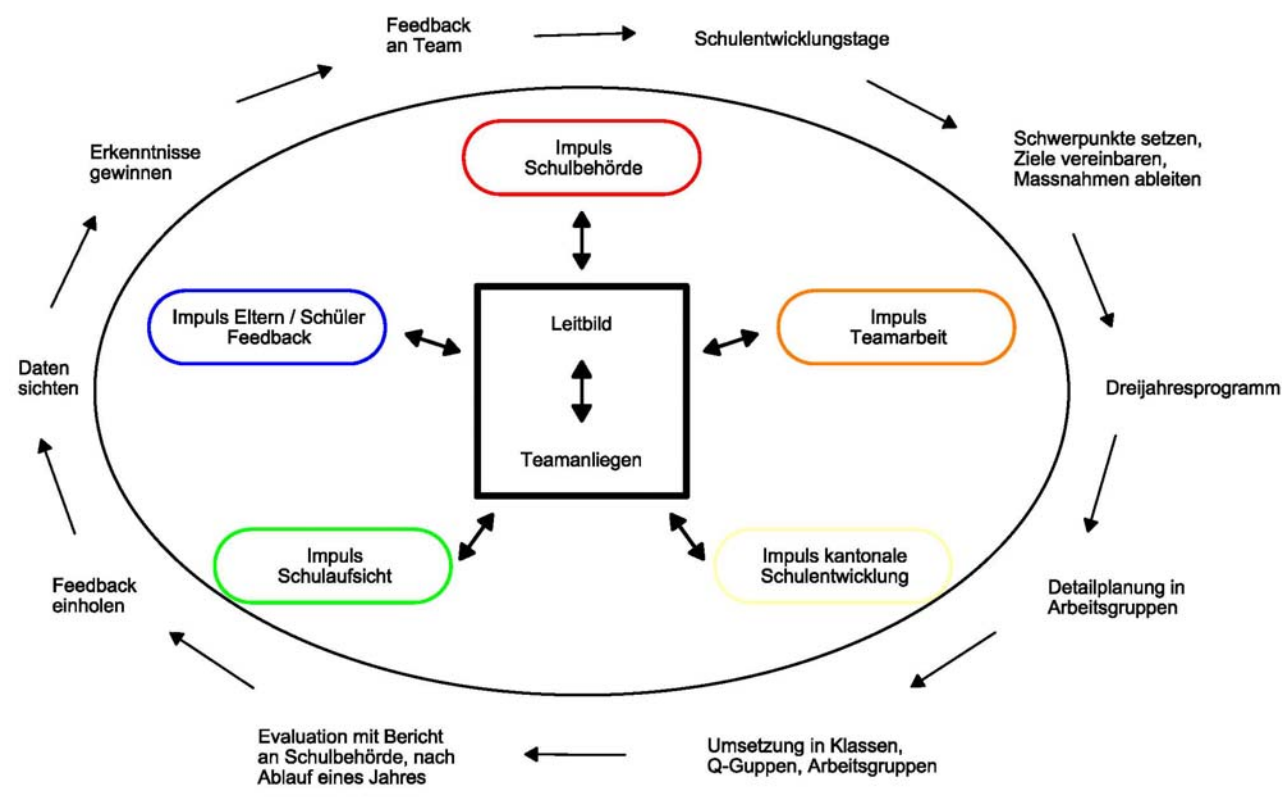
Die Schule als Organisation und System soll sich ebenso stetig weiterentwickeln wie die Personen, die in ihr tätig sind. Bei der Grösse und Komplexität der Primarschule Arbon ist es wichtig, dass die Schulbehörde die Möglichkeit hat, bei Bedarf Kommissionen, Projekt- oder Arbeitsgruppen zu benennen, welche die Verantwortung für wichtige Teilbereiche übernehmen. Sie betreuen zentrale Bereiche der Schule (Bau, Konzepterarbeitung, Qualitäts- und Schulentwicklung, Personalwesen, Verwaltung und andere). Sie unterstützen somit entscheidend die Arbeit der Schulbehörde und der Schulleitung.

Die erwähnten Kommissionen, Projekt- oder Arbeitsgruppen kümmern sich vorrangig um Fragestellungen, welche für die gesamte Primarschule wichtig sind. Ein Grossteil der Aufgaben wird jedoch täglich an den einzelnen Schulstandorten in hoher Eigenverantwortung selber bearbeitet. Entsprechend wichtig ist eine funktionierende Zusammenarbeit im Team der einzelnen Schulstandorte, um dem Aspekt der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung Rechnung tragen zu können. Jedes Team setzt sich periodische Entwicklungsschwerpunkte und leitet davon seine Entwicklungsziele ab, welche es mit gezielten Projekten optimieren will.

Grundsätzlich müssen auch im Bereich Organisationsentwicklung die gleichen Haltungen zum Tragen kommen, wie sie für die Personalentwicklung gelten.

Auch diese Qualitätsentwicklungsarbeit ist als ein stetig wiederkehrender Prozess zu verstehen. Dies soll in der nachfolgenden Kreisdarstellung veranschaulicht werden.

6.2 Kreisdarstellung der Organisationsentwicklung



Den Entwicklungsschwerpunkt erhält die Schule also durch Nachfragen bei sich selber (Selbstevaluation des Teams) und ihren Partnern (SchülerInnen, Eltern, Behörden, Fachstellen). Das Ziel ist es, durch Befragen der Partner im Sinne eines 360°-Feedbacks relevante Daten zu erhalten, um sinnvolle Schwerpunkte setzen zu können und „blinde Flecken“ zu verkleinern. Diese Evaluationsarbeit kann mit dem Wort Schulqualitätsarbeit beschrieben werden.

6.3 Beschreibung einzelner Elemente

Dreijahresprogramm

Der Planungshorizont der einzelnen Schulstandorte in Bezug auf ihre konkreten Ziele und den davon abgeleiteten Programmen beläuft sich auf drei Jahre. Nach einem Jahr nehmen die Schulstandorte eine Evaluation vor und hinterfragen ihre gemachten Schritte. So ist es ihnen möglich, nötigenfalls Anpassungen und „Kurskorrekturen“ vorzunehmen.

Das Dreijahresprogramm enthält konkrete Projekte und Massnahmen, mit denen die Entwicklungsvorhaben Schritt für Schritt realisiert werden sollen. Dieses ist der Schulbehörde und der Schulaufsicht zur Genehmigung vorzulegen.

Auch von Seiten der Schulbehörde/Schulaufsicht können Impulse für die Schulentwicklungsarbeit an den einzelnen Orten gegeben werden. Im Sinne ihrer strategischen Verantwortung hat die Schulbehörde dadurch die Möglichkeit, die Entwicklung der gesamten Primarschule Arbon mitzusteuern.

Schulentwicklungstage

An der konkreten Umsetzung der Vorgaben des Dreijahresprogrammes arbeiten die Teams der einzelnen Schulstandorte, unter anderem, im Rahmen von jährlich festgelegten Arbeitstagen (in der Regel zwei). Die Schulentwicklungstage dienen dazu, die gesammelten Daten aus den verschiedenen Feedbacks zu ihrer Arbeit auszuwerten. Dabei erhalten sie ein Bild ihres Ist-Zustands. Nun gilt es, einen Ist/Soll-Vergleich aufzuzeigen. Dadurch werden im Abgleich mit den Anforderungen des Leitbildes und eventueller Ansprüche der Schulbehörde oder des Kantons ein oder zwei Entwicklungsschwerpunkte festgelegt. Davon werden die Ziele für die kommenden drei Jahre abgeleitet.

Berichterstattung / Reporting

Zuhanden der Schulbehörde/Schulaufsicht verfassen die Schulstandorte zum Schuljahresende einen Bericht. Darin legen sie Rechenschaft über die geleistete Arbeit ab. Der Schulbehörde ermöglichen diese Berichte den nötigen Einblick in die Arbeit und den Entwicklungsstand der einzelnen Schulstandorte

und verschaffen ihr so einen Überblick über die gesamte Primarschule Arbon. Dies ist eine zentrale Wissensgrundlage, um die strategischen Aufgaben und Verantwortungen wahrnehmen zu können.

Externe Evaluation – Kantonale Fachstelle Schulevaluation

Zirka alle fünf (bis acht) Jahre soll die Primarschule Arbon einer externen Evaluation unterzogen werden. Dies ermöglicht eine sinnvolle Standortbestimmung.

Kantonale Schulaufsicht

Im Rahmen der quartalsweise stattfindenden Standortgespräche mit den lokalen Schulen wird die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben im Qualitätsbereich von der zuständigen Inspektoratsperson überprüft. Die Schulen erhalten dabei entsprechende Entwicklungsimpulse.

7. Schlusswort

Die Primarschule Arbon hat vier intensive Jahre der Strukturveränderungen hinter sich. Im vorliegenden Qualitätskonzept werden die Resultate dieser intensiven Arbeit zusammengeführt und damit als Profil der Primarschule Arbon sichtbar gemacht.

Eine gute Schule zeichnet sich dadurch aus, dass ihr Tempo zu lernen gleich hoch oder höher ist wie das Tempo der Veränderungen, die für die Schule relevant sind.

Dieses Tempo war in den vergangenen Jahren hoch. Bewältigt werden konnten die Herausforderungen nur dank der Bereitschaft aller Beteiligten, sich auf Neues einzulassen und mitzuarbeiten.

Stetige Entwicklung der Schule als Organisation und ihres Personals setzt voraus, dass Erfahrungen kritisch hinterfragt und Erkenntnisse im alltäglichen Handeln berücksichtigt werden. Visionen, Leitideen und Grundhaltungen sind periodisch auf ihre Aktualität zu überprüfen und anzupassen. Fehler und Beschwerden müssen als Chance wahrgenommen werden, um Schwachstellen in der Organisation zu erkennen und die Qualität der eigenen Arbeit zu verbessern. Mit dieser Haltung entwickeln sich die Lehrpersonen stetig weiter. Sie erhalten und steigern damit ihre berufliche Kompetenz.

Es wird auch künftig darum gehen, dem Bild einer innovativen, guten Schule, welche den Herausforderungen der Zeit gewachsen ist, gerecht zu werden. Die Schulbehörde hat die verantwortungsvolle Aufgabe dafür zu sorgen, dass die nötige Dynamik weiterhin erhalten bleibt.

Für die künftige Arbeit ist zu bedenken, dass ein hohes Entwicklungstempo letztlich nichts nützt, wenn die Mitarbeitenden dabei auf der Strecke bleiben. In der Vergangenheit haben geplante Schritte aus Überlastungsgründen wiederholt nicht zum geplanten Zeitpunkt ausgeführt werden können. Es wird deshalb eine zentrale Aufgabe sein, das bisher Erarbeitete zu konsolidieren und sicherzustellen, dass die Qualitätsbemühungen im Unterricht jeder einzelnen Lehrperson konkret spürbar werden.