

3.2.6 Ein Blick in die Schulentwicklung an der Kantonsschule Trogen

Bena Keller, Prorektorin Fachmittelschule und Wirtschaftsmittelschule, Kantonsschule Trogen (AR)

Die **Kantonsschule Trogen** ist die einzige Mittelschule im Kanton Appenzell Ausserrhoden. Sie führt ein Gymnasium, eine Wirtschaftsmittelschule und eine Fachmittelschule sowie im Auftrag von drei Ausserrhoder Gemeinden eine Sekundarschule. Das Einzugsgebiet der Lernenden dieser Abteilungen ist das ganze Gebiet des Kantons Appenzell Ausserrhoden. Im Schuljahr 2023/2024 besuchten rund 650 Lernende die Kantonsschule Trogen.

Im Qualitätskonzept⁹ der Kantonsschule Trogen, das zurzeit weiterentwickelt wird, sind die Ziele, Grundlagen, Elemente und Prozesse der Qualitätsarbeit sowie die Rollen der verschiedenen Akteure definiert. Das Konzept gilt für alle Organisationseinheiten der Schule. Es basiert einerseits auf Vorgaben des Kantons (Kantonale Verwaltung, Volksschule und Sekundarstufe II) und enthält zusätzlich Qualitätselemente der Kantonsschule. Der vorliegende Bericht fokussiert auf ein Element der Qualitätsarbeit, nämlich das Schulentwicklungsprogramm.

Die Schulleitung der Kantonsschule Trogen hat 2018 entschieden, das **Schulentwicklungsprogramm** als neues Instrument an der Schule einzuführen. Damals wurde ein Strategieprozess umgesetzt, bei dem die aktuelle Situation analysiert und Handlungsfelder erhoben wurden. Dabei hat man unter anderem festgestellt, dass es sehr viele parallellaufende Projekte und projektartige Arbeiten gab, die grösstenteils jedoch weder koordiniert noch kommuniziert oder einheitlich verschriftlicht waren. Die Übersicht war nicht mehr gewährleistet, sodass eine «Überhitzung der Schule als System» drohte. Im Verlauf des Strategieprozesses wurde rasch klar, dass daraus resultierende Massnahmen in einem anschliessenden Schulentwicklungsprogramm festgehalten werden sollen. Ziel war, dass das Schulentwicklungsprogramm sämtliche Projekte über jeweils vier Jahre aufzeigt und so eine zu grosse Vielzahl an Projekten verhindert und einer damit einhergehenden möglichen Überbelastung der Organisation und ihrer Mitarbeitenden vorgebeugt werden kann. Ein weiteres Ziel war, dass die Mitarbeitenden sich mit einer gemeinsamen Entwicklungsstossrichtung identifizieren und Kenntnis von allen grösseren Projekten an der Schule haben.

Das Schulentwicklungsprogramm ist ein multifunktionales Planungs- und Entwicklungsinstrument sowohl für die Mittelschulabteilungen als auch für die Sekundarschule. Es dient dem pädagogischen und organisationalen Selbstverständnis der Schule sowie als internes Planungsinstrument. Es gibt Auskunft über die mittelfristige Entwicklung der Schule und dient gleichzeitig den Aufsichtsbehörden als Arbeitsinstrument und der Öffentlichkeit als Orientierungsmittel.

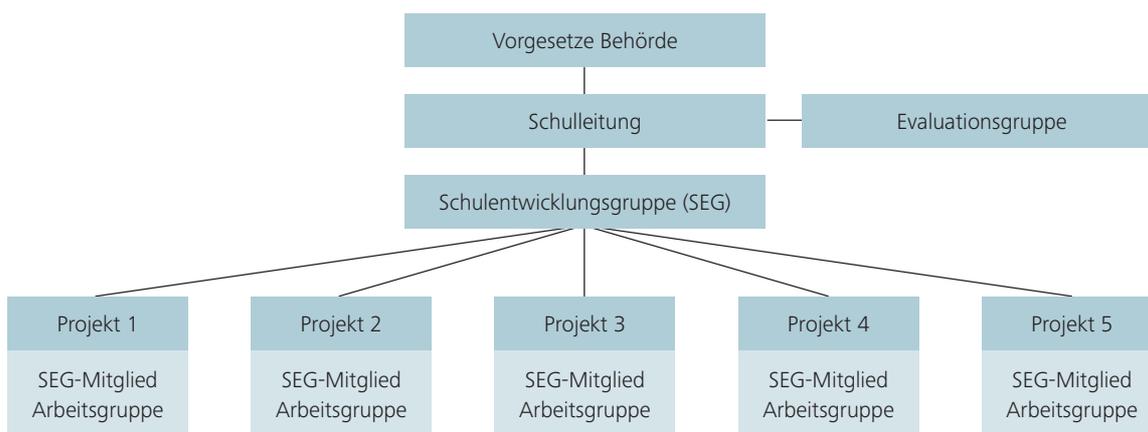
An der Kantonsschule Trogen dauert ein Schulentwicklungszyklus in der Regel vier Jahre. Die Schulentwicklungsgruppe (SEG) wird von der Schulleitung für jeweils einen Vierjahreszyklus eingesetzt und besteht je nach Ausgestaltung der Projekte aus Lehrpersonen, Mitarbeitenden, Lernenden und Schulleitungsmitgliedern.

Das Schulentwicklungsprogramm wird von der Schulentwicklungsgruppe in Zusammenarbeit mit der Schulleitung erarbeitet, von der SEG der Schulkonferenz zur Anhörung vorgelegt, von der Schulleitung beschlossen und von der vorgesetzten Behörde zur Kenntnis genommen.

Die Entwicklungsschwerpunkte basieren auf den Vorgaben des Kantonsrats, des Regierungsrates, des Departementes und der Schulleitung (z.B. Mittel- und Hochschulgesetz, Schulgesetz, Leistungsangebot, Globalkredit), dem Regierungsprogramm, der Vision des Departements Bildung und Kultur, der Vision und dem Leitbild der Kantonsschule sowie den Ergebnissen der Evaluationen (intern und extern).

Der Stand der Umsetzung des Schulentwicklungsprogramms wird jährlich von der SEG im Auftrag der Schulleitung überprüft und letzterer Bericht erstattet.

⁹ <https://kanti-trogen.ch/wp-content/uploads/Qualitaetskonzept-KST-2024.pdf>



Projektorganisation der Schulentwicklung an der Kantonsschule Trogen

Für die Steuerung und Überprüfung der Erreichung der Ziele des Schulentwicklungsprogramms ist die SEG zuständig. Die Projekte werden von den SEG-Mitgliedern geleitet. In der Regel unterstützt eine projektspezifische Arbeitsgruppe die Projektleitungen bei der Umsetzung.

Die SEG kann die verschiedenen Gremien der Schule (z. B. die Fachschaftsleitendenkonferenz, Abteilungskonferenz, Schulkonferenz) nutzen oder für Evaluationen die schulinterne Evaluationsgruppe miteinbeziehen. Sie informiert die Mitarbeitenden der Schule regelmässig über den Stand der einzelnen Projekte.

Das erste Schulentwicklungsprogramm 2020–2024 wurde im Verlauf des Schuljahres 2019/2020 in einem partizipativen Prozess mit dem Kollegium und in enger Kollaboration mit der Schulleitung von der neu konstituierten SEG entwickelt und basierte auf den Ergebnissen des Strategieprozesses. Der erste Zyklus wurde im Sommer 2024 abgeschlossen. Aus dem ersten Schulentwicklungszyklus nehmen wir folgende wichtige Erkenntnisse mit:

- Das Schulentwicklungsprogramm hat zu Beruhigung, Orientierung und Identifikation geführt.
- Die SEG hat sich rasch als für die Schulentwicklung zuständiges Gremium im Kollegium etabliert.
- Die Arbeit in der SEG ist anspruchsvoll und kann kulturbildend wirken sowie als Bereicherung zum Lehrberuf betrachtet werden (Job Enrichment). Es ist deshalb wichtig, dass die SEG-Mitglieder Verantwortung übernehmen können und Wertschätzung erfahren.
- Die Fokussierung und Reduktion auf die im Schulentwicklungsprogramm definierten Projekte ist anspruchsvoll (u.a., weil sich im Verlauf der vier Jahre weitere Handlungsfelder auftun), hat sich aber bewährt.
- Wichtige Gelingensbedingungen sind:
 - Regelmässige, transparente und klare Kommunikation über den Stand der Projekte intern und extern,
 - die Befähigung der SEG-Mitglieder (v.a. in Bezug auf Projektmanagement),
 - das zur Verfügung Stellen von Projektmanagementinstrumenten (z.B. Planungsvorlagen, Berichtvorlagen),
 - die Klärung der Rollen, Zuständigkeiten und Verantwortungen,
 - eine professionelle und einheitliche Planung der Projekte sowie regelmässige Treffen der SEG,
 - die sorgfältige Evaluation der Projektergebnisse.

Die SEG des **nächsten Schulentwicklungszyklus 2024–2028** ist bereits konstituiert. Um einen reibungslosen Übergang zwischen den beiden Entwicklungszyklen zu gewährleisten, wurden bereits vor Abschluss des aktuellen Schulentwicklungsprogramms die Ziele des neuen Schulentwicklungsprogramms definiert, die neuen Projektaufträge erstellt und die Organisation vorbereitet. Dabei wird an dem grundlegenden Aufbau der Schulentwicklung über ein gemeinsames Schulentwicklungsprogramm und einer SEG festgehalten. Aufgrund der Erfahrungen im ersten Zyklus und der Ausrichtung der Projekte wurden Anpassungen in der Arbeitsweise der SEG vorgenommen.