

Rahmenkonzept Qualitätsmanagement der Volksschule Kanton Solothurn



Einleitung

Die Schulen sind für die Entwicklung und die Sicherung ihrer Schul- und Unterrichtsqualität verantwortlich. Die Schulleitungen übernehmen unter der Aufsicht der kommunalen Aufsichtsbehörden die Verantwortung für die Schulentwicklung und für das interne Qualitätsmanagement.

Damit für die Schüler und Schülerinnen eine überall vergleichbare Schul- und Unterrichtsqualität gesichert werden kann, werden die Anforderungen an das Qualitätsmanagement in einem kantonalen Rahmenkonzept festgehalten.

Das Rahmenkonzept Qualitätsmanagement stellt sicher, dass sich alle Personen, welche die Schule mittragen, mit den Zielen und Werten ihrer Arbeit, mit ihrem Auftrag und mit den an sie gestellten Erwartungen auseinander setzen und dass sie die Arbeit regelmässig überprüfen und gezielt weiterentwickeln.

Das bisherige «Rahmenkonzept Qualitätsmanagement für Kindergarten und Volksschule 2007» unterstützte die Schulen darin, die Grundstrukturen eines schulinternen Qualitätsmanagements zu erarbeiten und trug dazu bei, dass der Aufbau an den meisten Volksschulen des Kantons Solothurn weitgehend abgeschlossen ist. Damit stehen den Geleiteten Schulen heute wirksame Instrumente für die fachliche Führung sowie die Sicherung und Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität zur Verfügung.

Das «neue» Rahmenkonzept fokussiert sich auf die Aspekte der Qualitätssicherung und -entwicklung, richtet sich vermehrt auf die Wirkungen des Qualitätsmanagements aus, gewährt den einzelnen Schulen mehr Handlungsspielraum und überträgt ihnen damit auch mehr Verantwortung. Der administrative Aufwand und die kantonale Aussenkontrolle werden deutlich reduziert.

Das vorliegende weiter entwickelte Rahmenkonzept ersetzt das bisherige «Rahmenkonzept Qualitätsmanagement für Kindergarten und Volksschule 2007».

Die vier Elemente des Rahmenkonzepts Qualitätsmanagement der Volksschule

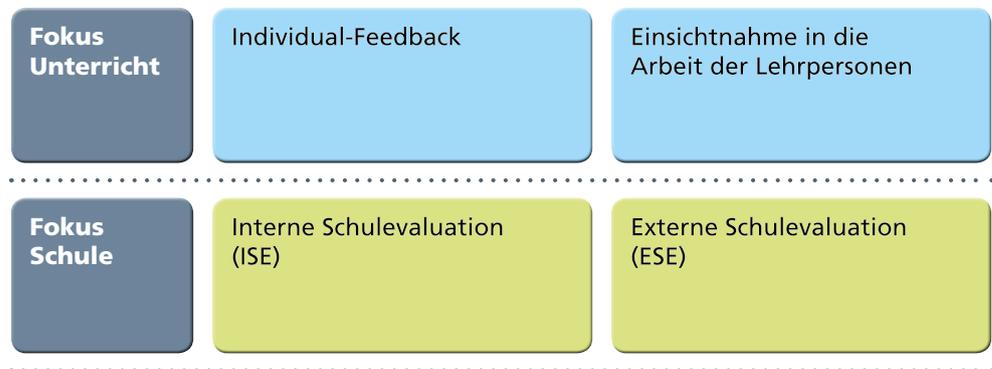
Im Zentrum des Rahmenkonzepts Qualitätsmanagement der Volksschule stehen vier Elemente.

Die Elemente 1 und 2 gehören zum «Fokus Unterricht» und sind auf die Sicherung und Weiterentwicklung der Unterrichtsqualität der einzelnen Lehrperson ausgerichtet:

1. Das **Individual-Feedback** dient als Instrument der Vertiefung der kritischen Reflexion und der Weiterentwicklung des eigenen Unterrichts.
2. Die **Einsichtnahme der Schulleitung in die Arbeit der Lehrpersonen** dient der Würdigung der geleisteten Arbeit und der rechtzeitigen Erkennung von Qualitätsdefiziten.

Die Elemente 3 und 4 gehören zum «Fokus Schule» und sind auf die Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität der ganzen Schule ausgerichtet:

3. Die **Interne Schulevaluation** dient der *entwicklungsorientierten* Standortbestimmung der Schule.
4. Die **Externe Schulevaluation** dient alle 6 Jahre der *rechenschaftsorientierten* Standortbestimmung der Schule.



Anforderungen an die Ausgestaltung der Elemente

1. Individual-Feedback

Das Individual-Feedback dient der kritischen Reflexion des eigenen Unterrichts. Die Lehrpersonen reflektieren periodisch die eigene Praxis. Das Hinterfragen nimmt Bezug auf schulintern festgelegte Leitsätze und basiert auf der Rückmeldung von Schülerinnen und Schülern, Eltern, Kollegen und Kolleginnen sowie der Selbsteinschätzung.

- Die Struktur, die Prozesse und die Präzisierungen der Leitsätze werden auf der Ebene der Einzelschule festgelegt.
- Die Anforderungen an das Individual-Feedback und die internen Rahmenbedingungen werden in verständlicher Form festgehalten und berücksichtigen, dass verschiedene Formen des Individual-Feedbacks im Schulalltag – integriert in die alltägliche Unterrichtspraxis – zum Einsatz kommen können.

Die Rechenschaftslegung über die Art der Ausgestaltung findet statt:

- im Rahmen des Mitarbeitendengesprächs (von der Lehrperson gegenüber der Schulleitung und von der Schulleitung gegenüber der kommunalen Aufsichtsbehörde);
- im Rahmen des Reportings zur Leistungsvereinbarung.

2. Einsichtnahme in die Arbeit der Lehrpersonen

Die Schulleitung verschafft sich einen verlässlichen Einblick in die Arbeit der Lehrpersonen, insbesondere in die Unterrichtsqualität. Bei Bedarf wird sie mit den einzelnen Personen Entwicklungsmaßnahmen vereinbaren bzw. schulweit für das gesamte Kollegium festlegen. Grundlage für die Beurteilung der Arbeit der Lehrpersonen bilden die Kriterien und Indikatoren im Leporello vom Dezember 2014 «Qualitätsmerkmale für die Arbeit der Lehrperson».

- Eine differenzierte Würdigung der Arbeit aller Lehrpersonen findet mindestens 1x jährlich im Rahmen des Mitarbeitendengesprächs statt.
- Die eingesetzten Instrumente und Verfahren dienen u. a. dazu, die Qualität der Arbeit der Lehrpersonen zu würdigen sowie allfällige Qualitätsdefizite rechtzeitig und zuverlässig zu erkennen. Für die Erkennung und die Beseitigung von gravierenden Defiziten sowie für die Erfassung und Auswertung von kritischen Rückmeldungen und Beschwerden legt die Schule für alle Beteiligten nachvollziehbare Prozess-Schritte fest.

Die Rechenschaftslegung über die Art der Ausgestaltung findet statt:

- im Rahmen des Mitarbeitendengesprächs (von der Schulleitung gegenüber der kommunalen Aufsichtsbehörde);
- im Rahmen des Reportings zur Leistungsvereinbarung.

3. Interne Schulevaluation (ISE)

Jede Schule führt Selbstevaluationen durch. Zu wichtigen Themen und Entwicklungsschwerpunkten werden schulintern geltende Leitsätze (Soll-Zustand) festgelegt, der Ist-Zustand erfasst und Schritte zur Weiterentwicklung aufgezeigt (entwicklungsorientierte Funktion der ISE).

- Jede Schule führt in der Periode zwischen den externen Schulevaluationen eine mehrperspektivische, datengestützte interne Schulevaluation zu einem ausgewählten bedeutenden Thema durch.
- Für die Durchführung der ISE können die Schulen verschiedene Evaluationsformate und Instrumente anwenden (z.B. Peer-Review, schulinterne Kompaktevaluation u. a.).

Der Evaluationsplan wird der kantonalen Schulaufsicht zur Kenntnisnahme gebracht. Die Rechenschaftslegung über die Umsetzung der ISE findet im Rahmen des Reportings zur Leistungsvereinbarung statt.

4. Externe Schulevaluation (ESE)

Alle 6 Jahre findet eine externe Schulevaluation statt, die von einem unabhängigen externen Evaluationsteam durchgeführt wird. Die ermittelten Daten dienen der Schule als Grundlage für ihre Standortbestimmung und als Qualitätsnachweis gegenüber der kommunalen Aufsichtsbehörde und dem Kanton (rechenschaftsorientierte Funktion der ESE).

- Die ESE hat den Auftrag, die Funktionsfähigkeit der Schule zu erfassen und entlang der Ampelkriterien* zu beurteilen.
- Die kantonale Schulaufsicht überprüft während der ESE, ob die Schulen ausgewählte kantonale Vorgaben erfüllen (Regelkonformität).
- Die Schulen (kommunale Aufsichtsbehörde, Schulleitung und Kollegium) sind dazu verpflichtet, sich mit den Evaluationsergebnissen differenziert auseinanderzusetzen.

In Form eines Monitoring-Berichts erhält der Kanton in anonymisierter Form Einblick in die Funktionsbeurteilung aller Schulen (Ampeln) sowie Hinweise auf häufig auftretende institutionelle Defizite, insbesondere, wenn angenommen werden kann, dass diese durch kantonale Rahmenvorgaben mitbedingt sind.

Im Rahmen des Reportings zur Leistungsvereinbarung zeigt die Schule auf, wie die Empfehlungen aus der ESE aufgenommen worden sind.

* Die Ampelkriterien sind: Lernzielorientierung, Schul- und Unterrichtsklima, Arbeitsklima für Lehrpersonen (Betriebsklima), Elternkontakte, Betreuungs- und Aufsichtsfunktion, Schulführung, Qualitätsmanagement. Wenn in einem dieser Bereiche eine Funktionsstörung vorliegt, wird dies als ein gravierendes Qualitätsdefizit betrachtet, das mit hoher Dringlichkeit beseitigt werden muss. Die Beurteilung wird mit den drei typischen Ampel-Farben Grün, Gelb und Rot ausgedrückt – daher der Name *Ampelevaluation*.

Grundsätze

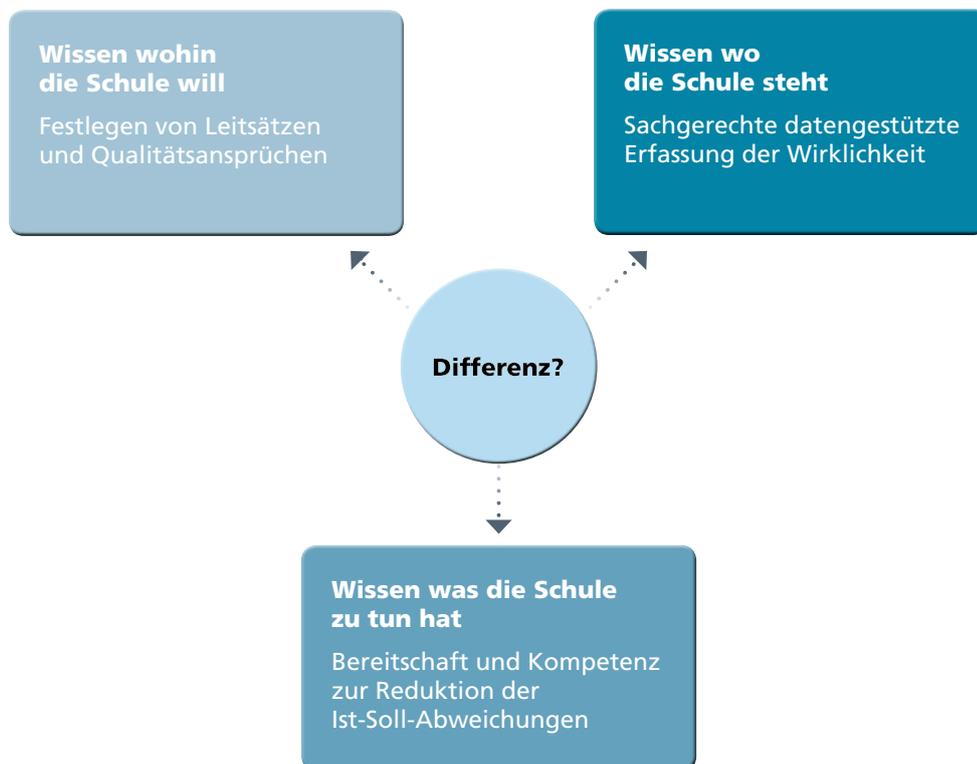
Die Gestaltung des Qualitätsmanagements der Volksschule orientiert sich an leitenden Grundsätzen:

1. Reflexion als zentrale Zielgrösse

Das Qualitätsmanagement unterstützt die Praxisreflexion und die Weiterentwicklung.

Die Erkennung und Bearbeitung der Differenz zwischen dem Soll-Zustand (den schulintern geltenden Leitsätzen) und dem Ist-Zustand steht im Mittelpunkt des schulischen Qualitätsmanagements.

Drei Aspekte stehen im Zentrum:



2. Wirkung

Die Funktionsfähigkeit des Qualitätsmanagements misst sich an den feststellbaren Wirkungen, die damit erreicht werden.

Erwünschte Wirkungen des Qualitätsmanagements:

- Die Schulleitung hat Einblick in die Qualität des Unterrichts.
- Die Ist-Soll Differenzen sind erkannt und Verbesserungsmassnahmen sind in die Wege geleitet (Optimierungsmassnahmen werden ausgewiesen, positive Auswirkungen sind erkennbar).
- Das Einholen von Rückmeldungen seitens der Schülerinnen und Schüler sowie der Eltern zur Schule und zum Unterricht wird praktiziert und ist in die tägliche Praxis integriert.
- Die Eltern und die Öffentlichkeit haben Vertrauen in die Qualität der Schule und in den Qualitätsfortschritt.

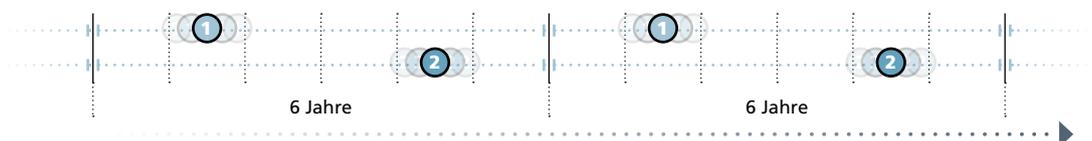
3. Verantwortung auf Schulführungsebene

Die Verantwortung für das Qualitätsmanagement liegt auf der Ebene der Einzelschule. Der Kanton definiert den einzuhaltenden Minimalstandard. Die Schulen legen mit Blick auf die Wirkungsziele selber fest, wie das schulinterne Qualitätsmanagement aussehen soll und was sie möglicherweise über das kantonal vorgegebene Minimum hinaus tun müssen, um die Wirkungsziele zu erreichen.

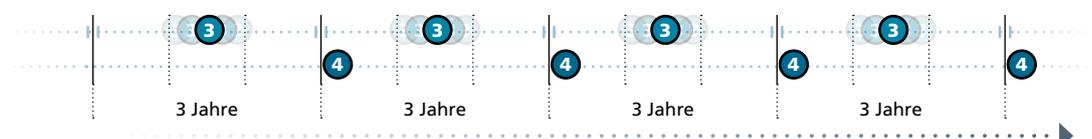
4. Elemente der Rechenschaftslegung

Die Elemente der Rechenschaftslegung sind:

- Alle 6 Jahre wird eine **externe Schulevaluation (ESE)** ① durchgeführt.
- In der Periode zwischen den externen Schulevaluationen wird eine **interne Schulevaluation (ISE)** ② durchgeführt. Überprüfung der Durchführung durch die kantonale Schulaufsicht.



- Während der Leistungsvereinbarungsperiode (Dauer 3 Jahre) findet im Normalfall ein **Standortgespräch** ③ mit der kantonalen Schulaufsicht statt.
- Nach der Leistungsvereinbarungsperiode findet mit der kantonalen Schulaufsicht ein **Reporting** ④ statt.



5. Zusammenspiel von ISE und ESE

Die interne Schulevaluation (ISE) ist auf die Schulentwicklung ausgerichtet. Es wird ein Themenschwerpunkt gewählt, bei dem Entwicklungsbedarf besteht bzw. vermutet wird. Die ISE zeigt Ansatzpunkte auf, damit die Schulen allfällige Massnahmen zur Weiterentwicklung planen können.

Die externe Schulevaluation (ESE) beschränkt sich ausschliesslich auf die Rechenschaftsfunktion (Ampeln). Die Daten der ESE können z.B. dazu verwendet werden, um bei der internen Schulevaluation einen entwicklungsorientierten Schwerpunkt festzulegen.

6. Integration in den Schulalltag und in die Schulkultur

Qualität geht mit einer Grundhaltung/Einstellung einher und wird dann zum selbstverständlichen Teil des Schul- und Unterrichtsalltags, wenn diese Haltung vom Kollegium mitgetragen wird. Nur wenn das gelingt, entsteht ein Qualitätsmanagement, das die gesetzten Wirkungsziele zu erreichen vermag.

Folgende Voraussetzungen haben sich in der Praxis als unerlässlich für ein gelingendes Qualitätsmanagement erwiesen:

- Diskrepanzen zwischen der eigenen bzw. der mitverantworteten Praxis und den gesetzten/vereinbarten Leitsätzen werden erkannt, angenommen und bearbeitet («Ist-Soll-Abweichungen» im Sinne von Grundsatz 1).
- Von Seiten der «Leistungsempfängerinnen und -empfänger» werden Rückmeldungen eingeholt, um darauf basierend die eigene Tätigkeit zu überdenken und gegebenenfalls anzupassen.
- Lehrpersonen geben sich gegenseitig Einblick in die Praxis. Die gemeinsame Reflexion über die Praxis hat einen festen Stellenwert.
- Die intuitive Wahrnehmung der eigenen Praxis und die damit erreichten Wirkungen werden in regelmässigen Abständen mit Hilfe von objektiven Daten überprüft und gewissermassen «geeicht».
- Die Qualität der individuellen Arbeit (Qualität des eigenen Unterrichts) wird in den Zusammenhang zur Qualität der Schule als Ganzes gestellt. Beteiligte fühlen sich für beides (mit-) verantwortlich.

Weisungen zum Rahmenkonzept Qualitätsmanagement der Volksschule Kanton Solothurn

Gestützt auf §§ 79^{ter} und 99 Absatz 2 des Volksschulgesetzes vom 14. September 1969 (BGS 413.111) wird die folgende Weisung erlassen:

1. Das vorliegende Rahmenkonzept
 - regelt die qualitätsrelevanten Führungsaktivitäten für die Entwicklung und Sicherung der Schul- und Unterrichtsqualität der Geleiteten Schulen;
 - legt die Minimalanforderungen fest;
 - bezeichnet die Zuständigkeiten der beteiligten Akteure auf den verschiedenen Ebenen;
 - ersetzt das Rahmenkonzept Qualitätsmanagement für Kindergarten und Volksschule und die dazugehörigen Weisungen vom 6. Juli 2007.
2. Die Bestimmungen zum Qualitätsmanagement in der Schulgesetzgebung gelten unverändert (u.a. Vorgaben zum Leitbild, zum Schulprogramm und zur Personalführung).
3. Das Rahmenkonzept Qualitätsmanagement gilt ab dem Schuljahr 2015/2016 für die Regelschulen. Die Elemente Individual-Feedback, Einsichtnahme in die Arbeit der Lehrpersonen und Interne Schulevaluation (ISE) gelten auch für die kantonalen und privaten Sonderschulen.

Solothurn, 10. Dezember 2014

Departement für Bildung und Kultur



Dr. Remo Ankli, Departementsvorsteher

Darstellung der Zuständigkeiten (für die Regelschule)

		Individual-Feedback			
		Lehrperson	Schulleitung	Kommunale Aufsichtsbehörde	Kantonale Aufsichtsbehörde
Fokus Unterricht	Aufgaben	Sie reflektiert die eigene Praxis, gestützt auf die schulinternen Leitsätze und die Rückmeldungen verschiedener Anspruchsgruppen.	Sie legt die Struktur und die Prozesse des Individual-Feedbacks fest und präzisiert die schulinternen Leitsätze.	Sie prüft und genehmigt den Vorschlag der Schulleitung zu den Strukturen und Prozessen.	
	Rechenschaft	Sie legt im Rahmen des MAG Rechenschaft über die individuelle Ausgestaltung ab.	Sie legt im Rahmen des MAG Rechenschaft über die Umsetzung ab.	Sie legt im Rahmen des Reportings zur Leistungsvereinbarung Rechenschaft über die Umsetzung ab.	Sie nimmt das Reporting zur Leistungsvereinbarung ab.

		Interne Schulevaluation (ISE)			
		Lehrperson	Schulleitung	Kommunale Aufsichtsbehörde	Kantonale Aufsichtsbehörde
Fokus Schule	Aufgaben	Durch ihre Mitarbeit unterstützt sie die Umsetzung aktiv. Sie zieht Lehren aus der ISE und entwickelt ihre Praxis gestützt auf diese weiter.	Sie erarbeitet einen Evaluationsplan und leitet die ISE. Sie stellt sicher, dass die allgemeinen Erkenntnisse in das Schulprogramm einfließen und umgesetzt werden.	Sie genehmigt den Evaluationsplan der Schulleitung.	Sie erhält den Evaluationsplan zur Kenntnisnahme und unterstützt bei Bedarf.
	Rechenschaft	Sie legt im Rahmen des MAG Rechenschaft über die individuellen Lehren ab.	Sie legt im Rahmen des MAG Rechenschaft über die Lehren und die Umsetzung ab.	Sie legt im Rahmen des Reportings zur Leistungsvereinbarung Rechenschaft über die Lehren und die Umsetzung ab.	Sie nimmt das Reporting zur Leistungsvereinbarung ab.

Einsichtnahme in die Arbeit der Lehrpersonen

Lehrperson	Schulleitung	Kommunale Aufsichtsbehörde	Kantonale Aufsichtsbehörde
Sie ermöglicht und unterstützt die Einsichtnahme in ihre Arbeit aktiv.	Sie entwickelt Instrumente zur Einsichtnahme und legt fest, wie gravierende Mängel erkannt und beseitigt werden können. Sie implementiert ein Beschwerdemanagement.	Sie prüft und genehmigt den Vorschlag der Schulleitung zu den Instrumenten und Prozessen.	
Sie legt im Rahmen des MAG Rechenschaft ab.	Sie legt im Rahmen des MAG Rechenschaft über die Umsetzung ab.	Sie legt im Rahmen des Reportings zur Leistungsvereinbarung Rechenschaft über die Umsetzung ab.	Sie nimmt das Reporting zur Leistungsvereinbarung ab.

Externe Schulevaluation (ESE)

Lehrperson	Schulleitung	Kommunale Aufsichtsbehörde	Kantonale Aufsichtsbehörde
Durch ihre aktive Mitarbeit unterstützt sie die Umsetzung. Sie zieht Lehren aus der ISE und entwickelt ihre Praxis gestützt auf diese stetig weiter.	Sie nimmt die Erkenntnisse aus der ESE ins Schulprogramm auf und ist verantwortlich für die Umsetzung.	Sie nimmt den Bericht über die ESE zur Kenntnis und nimmt nötige Massnahmen in den Leistungsauftrag der Schulleitung auf.	Sie erteilt den Auftrag zur ESE und überprüft im Rahmen derselben die Regelkonformität.
Sie legt im Rahmen des MAG Rechenschaft über die individuellen Lehren ab.	Sie legt im Rahmen des MAG Rechenschaft über die Lehren und die Umsetzung ab.	Sie legt im Rahmen des Reportings zur Leistungsvereinbarung Rechenschaft über die Lehren und die Umsetzung ab.	Sie nimmt das Reporting zur Leistungsvereinbarung ab.

Herausgeber

Volksschulamt
St. Urbangasse 73
4509 Solothurn
Telefon 032 627 29 37
www.vsa.so.ch

Bezugsadresse

Drucksachenverwaltung/Lehrmittelverlag
Dammstrasse 21
4502 Solothurn
Telefon 032 627 22 22
Telefax 032 627 22 23
kdlv@sk.so.ch
www.lehrmittel-ch.ch