

Rahmenkonzept Qualitätsmanagement für Kindergarten und Volksschule



Inhaltsverzeichnis

Editorial	2
Weisungen des Departements für Bildung und Kultur	3
Einführung	5
Die Elemente des Qualitätsmanagementsystems	12
Individuelle Ebene der Personen	12
Element 1: Individualfeedback	12
Element 2: Kollegiale Q-Gruppe	14
Ebene der einzelnen Schule	16
Element 3: Qualitätsleitbild	16
Element 4: Schulprogramm und Jahresplanung	17
Element 5: Gestaltung der Zusammenarbeit – Schulvereinbarung	19
Element 6: Personalentwicklungskonzept mit Mitarbeitendenbeurteilung	23
Element 7: Interne Evaluation	25
Element 8: Schulinternes Qualitätsmanagementkonzept	27
Kantonale Ebene	29
Element 9: Leistungsvereinbarung und Controlling	30
Element 10: Leistungsmessungen und Schulstatistik	32
Element 11: Führungskommunikation und Vorgabenkontrolle	34
Element 12: Externe Evaluation	35
Element 13: Kantonales Bildungsmonitoring	38
Darstellung der Zuständigkeiten	20

Editorial

Qualitätsmanagement und die damit verbundene Auseinandersetzung mit Aspekten der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung sind in den letzten Jahren im Schulalltag zu einem selbstverständlichen Thema geworden. Lehrerinnen und Lehrer, Schulleiterinnen und Schulleiter, Eltern und Behördemitglieder sind interessiert an guten Schulen, welche die Bildungs- und Erziehungsziele in einer hohen Qualität erreichen. Dabei sollen die zur Verfügung stehenden personellen und finanziellen Mittel wirksam eingesetzt werden.

Eine hohe Qualität in der Schule äussert sich im Mass der Zielerreichung und in der Wirkung. Dies setzt eine regelmässige Überprüfung dieser Aspekte voraus mit dem Zweck der Weiterentwicklung und einer besseren Unterrichtsqualität.

Mit dem Aufbau und der Umsetzung des Qualitätsmanagements an den Schulen wird der Nutzen der vielfältigen Anstrengungen nachweisbar. Transparent vorliegende Ergebnisse zur Schul- und Unterrichtsqualität dienen der Information und dem Dialog mit den kommunalen und kantonalen Aufsichtsbehörden sowie der Öffentlichkeit. Sie regen zur Reflexion an und geben den verantwortlichen Schulleiterinnen und Schulleitern sowie den Aufsichtsbehörden Hinweise für notwendige Massnahmen zur Schulentwicklung.

Das vorliegende Rahmenkonzept Qualitätsmanagement dient als Grundlage für eine systematisch angelegte Qualitätsarbeit in Kindergarten und Volksschule des Kantons Solothurn. Es beschreibt abgestimmte Ziele, Zuständigkeiten und (Minimal-)Standards auf den Ebenen Lehrpersonen, Einzelschule und Kanton, stellt die Qualitätsarbeit in einen Gesamtzusammenhang und liefert verbindliche Vorgaben für deren Umsetzung. Alle Beteiligten erhalten damit Sicherheit in der Ausrichtung ihrer Anstrengungen.

Das Rahmenkonzept ist verbindlich für alle Geleiteten Schulen im Normalbetrieb und soll spätestens bis zum Jahre 2012 umgesetzt sein. Diese Arbeit erfordert von allen Beteiligten ein hohes Mass an Sorgfalt und Engagement. Mit vorhandenen und noch zu entwickelnden Instrumenten wird es möglich sein, die pädagogische Qualität der Kindergärten und Volksschulen im Kanton Solothurn umfassend und systematisch zu erfassen, weiter zu entwickeln und zu sichern.

Solothurn, 3. September 2007

Andreas Walter
Vorsteher Amt für Volksschule und Kindergarten

Weisungen zum Rahmenkonzept Qualitätsmanagement für Kindergarten und Volksschule

Gestützt auf § 79 Volksschulgesetz vom 14. September 1969; (BGS 413.111)

Mit der Einführung des neuen Schulführungsmodells (als Folge des Volksbeschlusses i.S. Einführung Geleiteter Schulen an Volksschule und Kindergarten vom 24. April 2005) werden die Schulen für die Entwicklung und die Sicherung ihrer Schul- und Unterrichtsqualität verantwortlich. Im Gesetzestext und im begleitenden Kommentar des Regierungsrats an den Kantonsrat sind die zukünftigen Aufgaben aller Akteure des Volksschulwesens beschrieben. Mit der ausdrücklichen Nennung des Qualitätsauftrags auf allen Ebenen werden die Zuständigkeiten von Lehrpersonen, Schulleitungen, kommunalen und kantonalen Aufsichtsorganen (Gemeinderat, Amt für Volksschule und Kindergarten, Departement für Bildung und Kultur) bezeichnet. Ihr gut aufeinander abgestimmtes Zusammenwirken soll die Sicherung und stete Weiterentwicklung der Qualität der solothurnischen Volksschule gewährleisten.

Das vorliegende Rahmenkonzept Qualitätsmanagement für Kindergarten und Volksschule wurde von einer paritätisch zusammengesetzten Arbeitsgruppe mit Einbezug der Lehrerschaft, der Schulleitungen, der kommunalen Aufsichtsbehörden, der Pädagogischen Hochschule und eines unabhängigen externen Fachexperten unter Leitung des Amtes für Volksschule und Kindergarten erarbeitet.

Das Rahmenkonzept regelt die qualitätsrelevanten Führungsaktivitäten, legt die Rahmenbedingungen für die gesetzeskonforme Umsetzung wie auch Minimalstandards für die Qualitätssicherung fest und bezeichnet die Zuständigkeiten der beteiligten Akteure auf den verschiedenen Ebenen.

Die nachfolgenden Weisungen regeln die Gültigkeit und die Einführung des Rahmenkonzepts sowie die Ablösung bestehender Grundlagen.

1. Schulen, die sich auf dem Weg zur Geleiteten Schule im Normalbetrieb befinden (Startphase, Aufbauphase, Evaluationsphase), können fakultativ bei der Ausgestaltung ihrer Qualitätsmanagementkonzepte Elemente und Inhalte aus dem hier vorliegenden kantonalen Rahmenkonzept umsetzen.
2. Für die Fremdevaluation des Qualitätsmanagements durch das Inspektorat für die Aufnahme in den Normalbetrieb gelten weiterhin die bestehenden unveränderten Grundlagen «Qualitätsmerkmale für Geleitete Schulen (Q-GS)» sowie «Fremdevaluation des Qualitätsmanagements (FQ-GS)».

3. Da nicht alle Elemente auf einmal eingeführt werden können, gelten mit dieser Weisung die Minimalstandards nur für die folgenden Elemente:

- 1 Individualfeedback
- 2 Kollegiale Q-Gruppe
- 3 Qualitätsleitbild
- 4 Schulprogramm und Jahresplanung
- 6 Personalentwicklungskonzept mit Mitarbeitendenbeurteilung
- 7 Interne Evaluation
- 8 Schulinternes Qualitätsmanagementkonzept
- 9 Leistungsvereinbarung und Controlling
- 10 Leistungsmessungen und Schulstatistik
- 11 Führungskommunikation und Vorgabenkontrolle

Für diese Elemente sind die Minimalstandards wie folgt gültig:

- Für Schulen, die bis Ende des Schuljahres 2007/2008 in den Normalbetrieb Geleitete Schule aufgenommen worden sind: ab 1. August 2010.
- Für Schulen, die bis Ende des Schuljahres 2008/2009 in den Normalbetrieb Geleitete Schule aufgenommen worden sind: ab 1. August 2011.
- Für alle übrigen Schulen: ab 1. August 2012.

4. Das Element 5 (Gestaltung der Zusammenarbeit – Schulvereinbarung) wird im Rahmen eines Projekts in den Schuljahren 2007/2008 und 2008/2009 an Pilotschulen erprobt.

5. Die Elemente 12 (Externe Evaluation) und 13 (Kantonales Bildungsmonitoring) enthalten vorerst Richtungsangaben. Erst die weitere Bearbeitung wird konkrete Aussagen in Bezug auf die Umsetzung bringen.

6. Das Rahmenkonzept ist Teil der fachlichen Leistungsvereinbarung gemäss § 5 bis des Volksschulgesetzes und gilt als verbindlicher Orientierungsrahmen für die Entwicklung und Sicherung der Qualität auf allen Ebenen von Kindergarten und Volksschule.

7. Zur Unterstützung der Schulen beim Aufbau der Qualitätselemente werden vom Amt für Volksschule und Kindergarten in Zusammenarbeit mit der Pädagogischen Hochschule organisatorische und pädagogische Hinweise, Umsetzungshilfen, Beispiele, Muster und Instrumentensammlungen laufend bis Winter 2008/2009 bereitgestellt.

8. Das Rahmenkonzept Qualitätsmanagement wird anlässlich von Informationsveranstaltungen vom Amt für Volksschule und Kindergarten im Herbst 2007 Vertretungen der kommunalen Aufsichtsbehörden, den Schulleitungen und Vertretungen der Kollegien vorgestellt und eingeführt.

Solothurn, 6. Juli 2007



Klaus Fischer, Regierungsrat

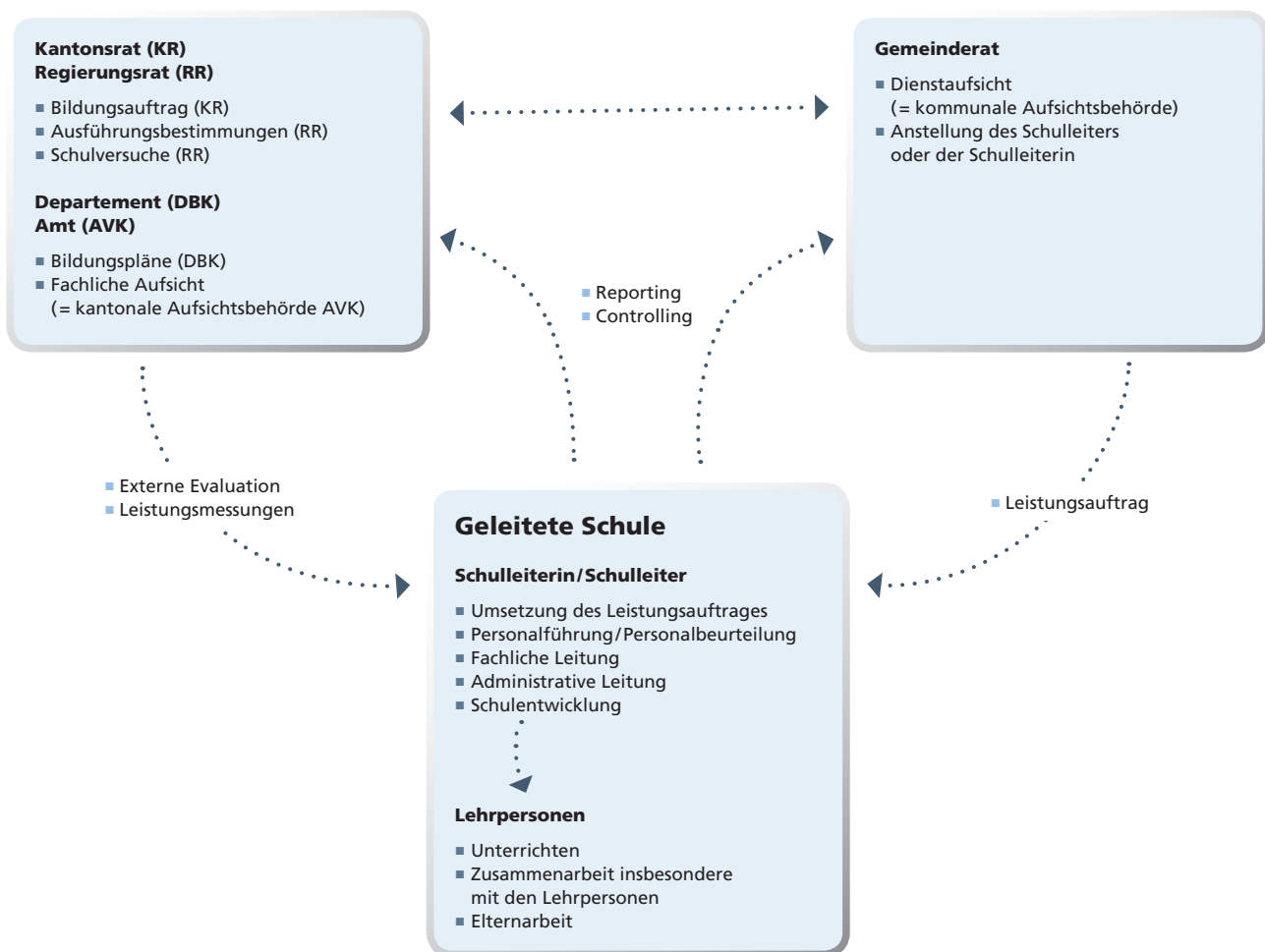
Einführung

Änderung der Volksschulgesetzgebung

Als Folge des Volksbeschlusses i.S. Einführung Geleiteter Schulen an Volksschule und Kindergarten vom 24. April 2005 ändern die gesetzlichen Grundlagen für wichtige Bereiche von Volksschule und Kindergarten. Die Schulen werden für die Entwicklung und die Sicherung ihrer Schul- und Unterrichtsqualität verantwortlich. Sie entwickeln ein Leitbild, ein Schulprogramm und verbindliche Absprachen zwischen den Akteurinnen und Akteuren vor Ort in Form von Schulvereinbarungen¹. Diese Elemente müssen von der zuständigen kommunalen Aufsichtsbehörde genehmigt werden². Die Schulleitungen übernehmen neu die Verantwortung für die Schulentwicklung

und für das interne Qualitätsmanagement. Auch das Personalmanagement fällt in die Zuständigkeit der Schulleitungen.

Im Gegenzug zur Delegation von Entscheidungskompetenzen an die Schulen werden der kantonalen Aufsichtsbehörde im neuen Schulführungsmodell zahlreiche neue Aufgaben übertragen, so etwa die Wirkungsüberprüfung (z.B. Vorgaben von Lehr- und Lernzielen; Leistungsvereinbarungen mit den Schulen und Leistungstests). Die nachfolgende Grafik verdeutlicht diese Prinzipien. Die detaillierten Informationsflüsse sind in den Beschreibungen der Elemente ausgeführt.



¹ Kantonsratsbeschluss A 112/2004 vom 11. Mai 2005 «Auftrag Fraktion FDP/JL: Einführung von Schulverträgen in der obligatorischen Schulzeit».

² (VSG § 72 Bst. h)

Erläuterungen zum neuen Schulführungsmodell

Der Kantonsrat beschliesst als legislative kantonale Behörde die Schulgesetze und entscheidet über Vetos gegen regierungsrätliche Verordnungen; er benennt die zentralen Wirkungsziele für die Volksschule. Die Bildungs- und Kulturkommission (BIKUKO) des Kantonsrats bereitet dabei die bildungs- und schulpolitischen Geschäfte des Kantonsrats vor und ist beratendes Organ hinsichtlich der Formulierung und Ausgestaltung der Wirkungsziele (gemäss WoV).

Der Regierungsrat sorgt als exekutive kantonale Behörde für die Umsetzung der (Schul-)Gesetzgebungen und erlässt entsprechende Bestimmungen. In seinem Kompetenzbereich fallen z. B. Erlass der Bildungspläne in Bezug auf die Erreichbarkeit der kantonal festgelegten Wirkungsziele oder die Einteilung der Schulkreise in denjenigen Fällen, in denen sich die Gemeinden nicht einigen können.

Dem Departement für Bildung und Kultur DBK obliegt die strategische Gesamtsteuerung des Schulwesens im Kanton. Das DBK setzt die minimalen Standards und definiert Rahmenbedingungen der Schule. Es setzt Rechtsnormen und ist für das Rekurs- und Beschwerdewesen zuständig.

Das Amt für Volksschule und Kindergarten AVK fungiert als übergeordnete Geschäftsführung der «Holding Schulen des Kantons» und ist für die Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben verantwortlich. Es ist die kantonale Aufsichtsbehörde und übt die Schulaufsicht

aus. Das AVK nimmt, gestützt auf die politischen Ziele die Leistungsvereinbarungen (inkl. Controlling) mit den Gemeindebehörden vor.

Der Gemeinderat legt die Ausgestaltung und die Organisation des Volksschulangebots fest. Dabei richtet er sich einerseits nach den kantonalen Vorgaben, andererseits nach dem Leistungsauftrag und dem von der Einwohnergemeinde bewilligten Budget. Er fungiert als Verwaltungsrat der Schule und nimmt der Schulleitungsperson gegenüber eine Führungsfunktion ein. Er interveniert im Falle von Abweichungen vom Leistungsauftrag, bei Nichterreichen der Wirkungsziele oder im Falle von Amtspflichtverletzungen der Schulleitungsperson. Die kommunale Exekutive nimmt aus diesem Grund die Anstellung der Schulleitungsperson vor, die als Geschäftsführerin der Schule eingesetzt wird.

Dem Gemeinderat obliegt auf Gemeindeebene die strategische Führung. Er delegiert die hauptsächlich operativen Führungsaufgaben an die Schulleitung. Die Delegation von Kompetenzen hin auf die kommunale Ebene bedingt auch eine entsprechende Delegation auf die Ebene der Schulleitungen mit unternehmerischer Verantwortung. Wenn die kommunale Exekutive als «Verwaltungsrat» der Schule amtiert, entspricht die Funktion einer Schulleitungsperson derjenigen einer «Geschäftsführerin» oder eines «Geschäftsführers».

Umsetzung des neuen Schulführungsmodells unter dem Aspekt der Schulqualität

Die Umsetzung des neuen Schulführungsmodells ist unter dem Aspekt der Sicherung und Weiterentwicklung der Schulqualität im Kanton Solothurn zu betrachten. In Botschaft und Entwurf des Gesetzestextes zur Einführung der Geleiteten Schulen des Regierungsrats an den Kantonsrat sind die zukünftigen Aufgaben aller Akteure des Volksschulwesens beschrieben. Mit der ausdrücklichen Nennung des Qualitätsauftrags auf allen Ebenen werden die Zuständigkeiten von Lehrper-

sonen, Schulleitungen, kommunalen und kantonalen Aufsichtsorganen (Gemeinderat, Amt für Volksschule und Kindergarten, Departement für Bildung und Kultur) bezeichnet. Ihr gut aufeinander abgestimmtes Zusammenwirken soll die Sicherung und stete Weiterentwicklung der Qualität der solothurnischen Volksschule gewährleisten.

Wozu ein Rahmenkonzept?

Auf Gesetzesstufe werden die Zuständigkeiten der Schulleitungen, der kommunalen und kantonalen Aufsichtsbehörden lediglich generell bezeichnet. Damit für die Schülerinnen und Schüler und deren Familien eine überall vergleichbare Schulqualität gewährleistet werden kann, werden die Minimalanforderungen an die Schulqualität in einem Rahmenkonzept festgehalten. Auf diese Art soll das Zusammenspiel der Elemente des Qualitätsmanagements der Solothurnischen Volksschule deutlich werden.

Das vorliegende Konzept soll also die Rahmenbedingungen für die gesetzeskonforme Umsetzung festlegen und damit zu einer gleichmässig auf den Kanton verteilten Chancengerechtigkeit beitragen. Diese Schrift ist als verbindlicher Orientierungsrahmen für die Entwicklung und Sicherung der Qualität auf allen Ebenen der Solothurnischen Volksschule aufzufassen.

Aspekte der Sicherung und Weiterentwicklung der Schulqualität

Die Umsetzung des neuen Schulführungsmodells wird im Kanton Solothurn unter dem Aspekt der Sicherung und Weiterentwicklung der Schulqualität betrachtet. Die Fragen nach der Qualität betreffen zuerst die Ergebnisse, die die Beteiligten an der Schule erzielen. Weitere Fragen beziehen sich darauf, wie im Unterricht und in den dazugehörigen Steuerungs- und Supportprozessen gearbeitet wird. Die wichtigsten Aspekte der Schulqualität:

Ergebnisqualität

- Erfüllung der Leistungsziele, Umsetzung des Lehrplans, längerfristige Auswirkungen des Unterrichts (z.B. Bereitschaft zum lebenslangen Lernen der Schülerinnen und Schüler oder Zufriedenheit der Lehrpersonen)

Qualität der Kernprozesse

- Arbeit im Unterricht: Fragen zur Fachlichkeit, zu Methodik/Didaktik, zur Klassenführung, zur Diagnostik.

Qualität der Steuerungs- und Supportprozesse

- Gestaltung der Steuerungs- und Supportprozesse von den beteiligten Akteuren und Akteurinnen
- Steuerung des Qualitätsmanagements auf kommunaler und auf kantonomer Ebene
- Wirkung der vom Kanton angebotenen Weiterbildungen

Strukturqualität

- Qualität der Räume, der Ausstattung, der Organisationsstruktur der kommunalen Schule
- Organisation der kantonalen Stellen, so dass sie den Kernprozess, nämlich die Bildung an der Solothurnischen Volksschule, möglichst optimal unterstützen können
- Vorbereitung der Akteurinnen und Akteure auf kommunaler wie auch auf kantonomer Ebene für ihre Aufgaben, Zusammenarbeit Kanton – Gemeinde

Die Regelung dieser Aspekte ist die Grundlage für jede ganzheitliche Qualitätsbetrachtung, gleich nach welchem System sie erfolgt. Die bisherigen Überlegungen und Vorgaben des Departements für Bildung und Kultur DBK und des Amtes für Volksschule und Kindergarten AVK bezüglich der Qualität an einer Einzelschule lehnen sich explizit an das «Q2E»³ als auf der Sekundarstufe II gut eingeführtes und bewährtes Modell an. Die Kernanliegen aus dem Q2E-System werden im Folgenden aufgenommen und im Rahmen der Umsetzung des geänderten Volksschulgesetzes auf die solothurnische Volksschule als System ausgeweitet.

³ Q2E: Qualität durch Evaluation und Entwicklung, siehe z.B. unter www.ifes-schuleva.ch

Qualitätsmanagement

«Management» ist das Bestreben, einen bestimmten Sollzustand zu erreichen oder aufrecht zu erhalten. Übertragen auf die Qualität an Schulen, ist Management das Bestreben, mit den beteiligten Menschen eine angestrebte Qualität zu sichern und weiterzuentwickeln: Management als Balanceakt zwischen Moderieren und Kontrollieren, zwischen indirekter Steuerung und direkter Regelung. Es besteht heute Konsens darüber, dass Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung auf allen Ebenen erfolgen muss:

- auf der individuellen Ebene der Personen: die Qualität von Lehrpersonen insbesondere im Unterrichten, Schulleitungspersonen, weiteren Mitarbeitenden
- auf der Ebene der einzelnen Schule: die Qualität der Arbeit an der Schule als Organisation
- auf der Ebene des Kantons: die Qualität der Arbeit der kantonalen Instanzen.

Auf allen Ebenen gelten unabhängig vom Inhalt vergleichbare Mechanismen, gleich ob sie Qualitätskreislauf, Evaluationszyklus oder Controllingzyklus genannt werden: Ziele setzen (Sollzustand) – planen – entscheiden – umsetzen – evaluieren (Istzustand) – Massnahmen ergreifen. Diese Abfolge wird zwar nicht in allen Schulen, Kantonen und Ländern mit den gleichen Begriffen bezeichnet. Die Prinzipien gelten aber im Bildungsbereich, haben sich als hilfreich erwiesen und sich durchgesetzt.

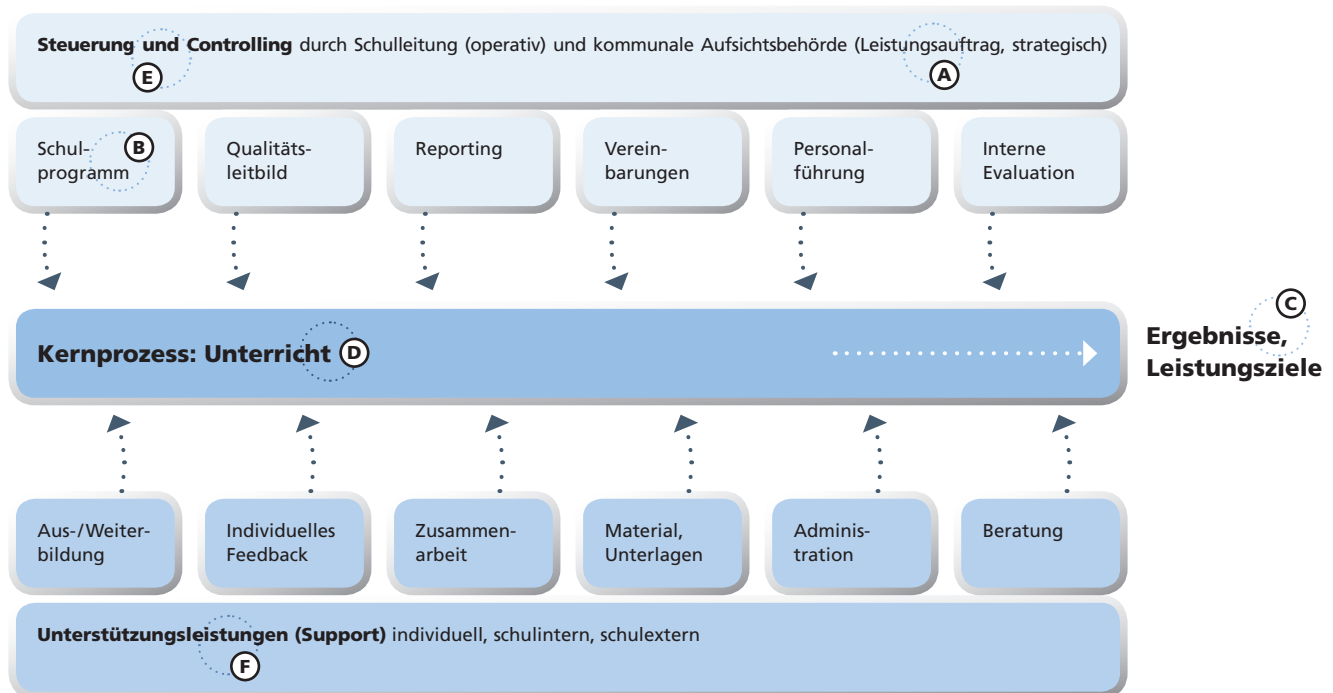
Ebene Schule: Wie setzt eine Geleitete Schule das neue Schulführungsmodell um?

Mit Blick auf die Qualitätsfrage ist es hilfreich, sich die Schule als Organisation vorzustellen und die hauptsächlichsten Abläufe aufzuführen. Die Buchstaben in Klammern entsprechen den Buchstaben in der nachfolgenden grafischen Darstellung.

- Die kantonale Aufsichtsbehörde schliesst mit den Schulträgern (Gemeinden resp. Kreisschulen) eine Leistungsvereinbarung ab. Darin sind die Aufgaben und Ziele beider Seiten und die Handlungsfreiheit der Schule festgehalten. Es wird definiert, welche Leistungen die Schulträger zu erbringen haben und welche Ressourcen ihnen zugesprochen werden. Als Vorgaben dienen z.B. Leistungsziele, Lehrpläne, Löhne, Pensenregelungen, Beurteilungsreglemente etc.
- Die kommunale Aufsichtsbehörde formuliert in ihrem Leistungsauftrag (A) in der grafischen Darstellung auf Seite 9) zu Händen der Schule Ziele. Diese Vorgaben sind sinnvollerweise auf den Kontext, in dem die Schule sich bewegt, abgestimmt. Bevölkerungszusammensetzung, soziokulturelle und ökonomische Situation der Gemeinde und bisherige Resultate der Schule spielen eine wichtige Rolle. Als strategisches Organ spricht die kommunale Aufsichtsbehörde diese Ziele mit den Schulleitungspersonen ab. So erkennt die Schule diese Ziele als wichtig und stimmt die Ressourcen zur Umsetzung darauf ab.
- Die Schule selber formuliert innerhalb ihrer definierten Handlungsfreiheit eigene Vorhaben, ebenfalls im Sinne von Zielsetzungen. Diese können sich auf eigene Schwerpunkte beziehen (z.B. musisch-sportlicher Akzent) oder bestimmte Aspekte der Qualität in den Vordergrund stellen.
- Aus diesen Vorgaben und Vorhaben formuliert die Schule ein Schulprogramm (B). In einem separaten Dokument, der Jahresplanung, wird festgehalten, mit welchen Aktivitäten die Zielsetzungen innert eines Jahres umgesetzt werden sollen.
- Die wichtigste unmittelbare Zielsetzung der «Organisation Schule» ist das Erreichen von bestimmten Leistungszielen durch die Schülerinnen und Schüler (C). Unterricht als Interaktion zwischen Lehrenden und Lernenden ist der Kernprozess (D) in jeder Schule.
- Zur optimalen Gestaltung des Unterrichts an einer Schule gehören immer konkrete Steuerungs- (E) und Unterstützungsleistungen (F) innerhalb der Organisation.

Die nachfolgende Darstellung verdeutlicht die Qualitätsprozesse, die an der Einzelschule als Organisation wirksam werden. Sie werden bei der Beschreibung der Elemente des kantonalen Qualitätsmanagementsystems näher beleuchtet.

Qualitätsprozesse Ebene Einzelschule



Modelldarstellung: Qualitätsprozesse an einer Schule, die als zielgerichtete Organisation aufzufassen ist. Der Kernprozess Unterricht ist auf das Erreichen hoher Leistungsziele und weiterer Ergebnisse (z.B. Wirkungsziele, Zufriedenheit der Lehrpersonen) ausgerichtet. Das optimale Zusammenwirken der Steuerungs- und Unterstützungsleistungen innerhalb der Organisation soll einen qualitativ guten Unterricht ermöglichen. Die Buchstaben A bis F beziehen sich auf die entsprechenden Textstellen auf Seite 8.

Die Schulleitung verantwortet den Schulbetrieb gegenüber der kommunalen Aufsichtsbehörde, sie überprüft im Sinne eines Controllings deshalb ganz allgemein alle Prozesse in der Schule.⁴ Das Controlling der Schulleitung erstreckt sich über alle Qualitätsbereiche und soll bewirken, dass die Schule als Organisation gesetzte Ziele in der geforderten Qualität erreichen kann. Das Controlling der Schulleitung (und auch der kommu-

nalen Aufsichtsbehörden) ist also ausgeprägt auf die Wirkung ausgerichtet.

Die Schulleitung legt mit dem Rechenschaftsbericht gegenüber der kommunalen Aufsichtsbehörde die Erfüllung des Leistungsauftrags dar. Auf dieser Basis erstattet die kommunale Aufsichtsbehörde ihrerseits der kantonalen Aufsichtsbehörde Bericht zur Leistungsvereinbarung.

⁴ Controlling heisst hier nach DUBS: «Ein Organ überprüft, ob gesetzte Ziele erreicht werden, und ob im Fall einer Nichterreichung die notwendigen Massnahmen ergriffen werden. Es überprüft aber nicht, wie die Ziele erreicht werden und greift auch nicht aktiv in das Geschehen ein, solange die Ziele erreicht werden und beim Nichterreichen die überwachte Institution selber Massnahmen ergreift» (in: QM für Schulen, Studien und Berichte IWP, Band 13)

Ebene Kanton: Wie werden die kantonalen Aufgaben im Qualitätsmanagement umgesetzt?

Wie funktioniert das Qualitätsmanagement der Volksschule des Kantons Solothurn?

Auch auf Kantonsebene gibt es für die solothurnische Volksschule Vorgaben. Kantonsrat und Regierung formulieren im Rahmen der kantonalen Schulhoheit Vorgaben. Wirtschaft und Gesellschaft beeinflussen das System. Es sind bedeutende schweizerische Projekte zur Harmonisierung des schweizerischen Schulsystems im Gange, dies unter solothurnischer Beteiligung.

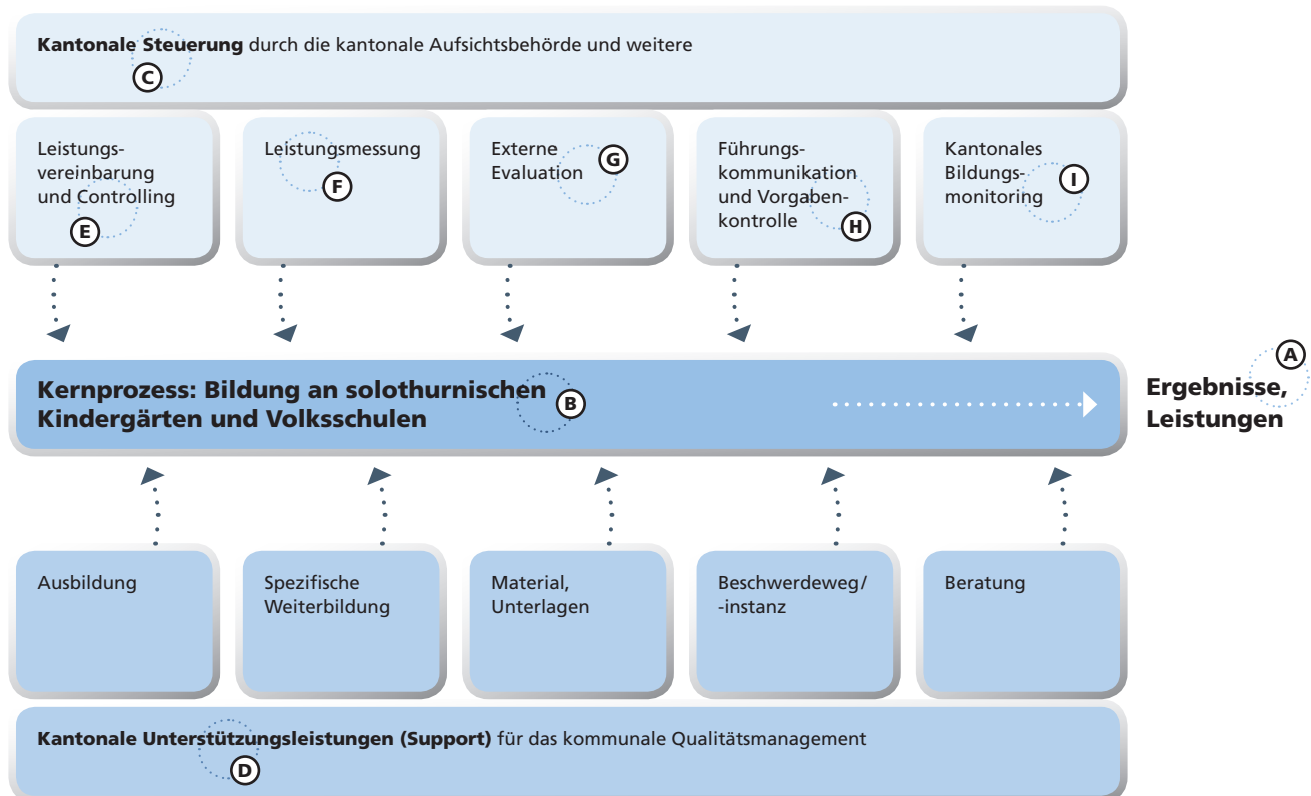
- Was für die Einzelschule gilt, trifft auch auf der Ebene des Kantons zu: Das System «Bildung in Kindergarten und Volksschule» soll von den Leistungszielen und Wirkungs- und Ergebniszielen⁵ her gedacht werden. Ergebnisse, Leistungsziele für die Volksschule des Kantons (A) in der grafischen Darstellung auf Seite 11) sind der gute Schulerfolg der Solothurner Schülerinnen und Schüler und zu deren Erreichung die hohe Qualität des Unterrichts über den ganzen Kanton hinweg.
- Ist die Kernaufgabe auf Ebene der einzelnen Schule der Unterricht, so ist es aus Sicht der kantonalen Instanzen zusammengefasst die «Bildung» an allen Volksschulen (B). Wie bei der einzelnen Schule lassen sich auch auf der Ebene des Kantons Steuerungsprozesse (C) und Unterstützungsleistungen (Support) (D) unterscheiden.
- Leistungsvereinbarung (E) und Leistungsauftrag sichern die Rahmenbedingungen des Auftrags an alle Schulen. Sie werden mit einem Bericht («Reporting») seitens der Schulen überprüft. Leistungsmessungen (F) sollen Auskünfte darüber geben, wie weit die Schulen im Kanton die gesetzten Leistungsziele erfüllen. Die Externe Evaluation (G) sichert dem Kanton Steuerungswissen bezüglich des Qualitätsmanagements an den Schulen und gibt Auskunft über die Umsetzung gewisser Entwicklungsschwerpunkte; sie kann auch kombiniert werden mit Ergebnissen aus Leistungsmessungen.
- Die kantonalen Instanzen müssen den kommunalen Schulen die laufenden Veränderungen wirkungsvoll kommunizieren (Führungskommunikation und Vorgabenkontrollen) (H).
- Sie müssen auch im Interesse der Qualität eine Übersicht über das gesamte Volksschul- und Kindergartensystem gewinnen. Es muss überprüft werden, wie das Verhältnis von Aufwand und Ertrag sich entwickelt. Dafür baut der Kanton Solothurn (wie die anderen Kantone auch) ein kantonales Bildungsmonitoring (I) auf. Daten aus den Reportings der Schulen zur Leistungsvereinbarung, aus der Externen Evaluation, aus Leistungsmessungen und aus der Schulstatistik werden gesammelt und in ein Verhältnis zueinander gebracht.

⁵ Zur Terminologie:

- Produkte und Leistungen eines Amtes: *Output*, im Bildungssystem Schulleistungen
- Durch den Output bei der Zielgruppe ausgelöste Veränderungen: *Impact*, z.B. Abbruchquoten
- Wirkungen des Outputs bei allen Betroffenen: *Outcome*, z.B. Einstellungen bezüglich Weiterbildung, lebenslanges Lernen

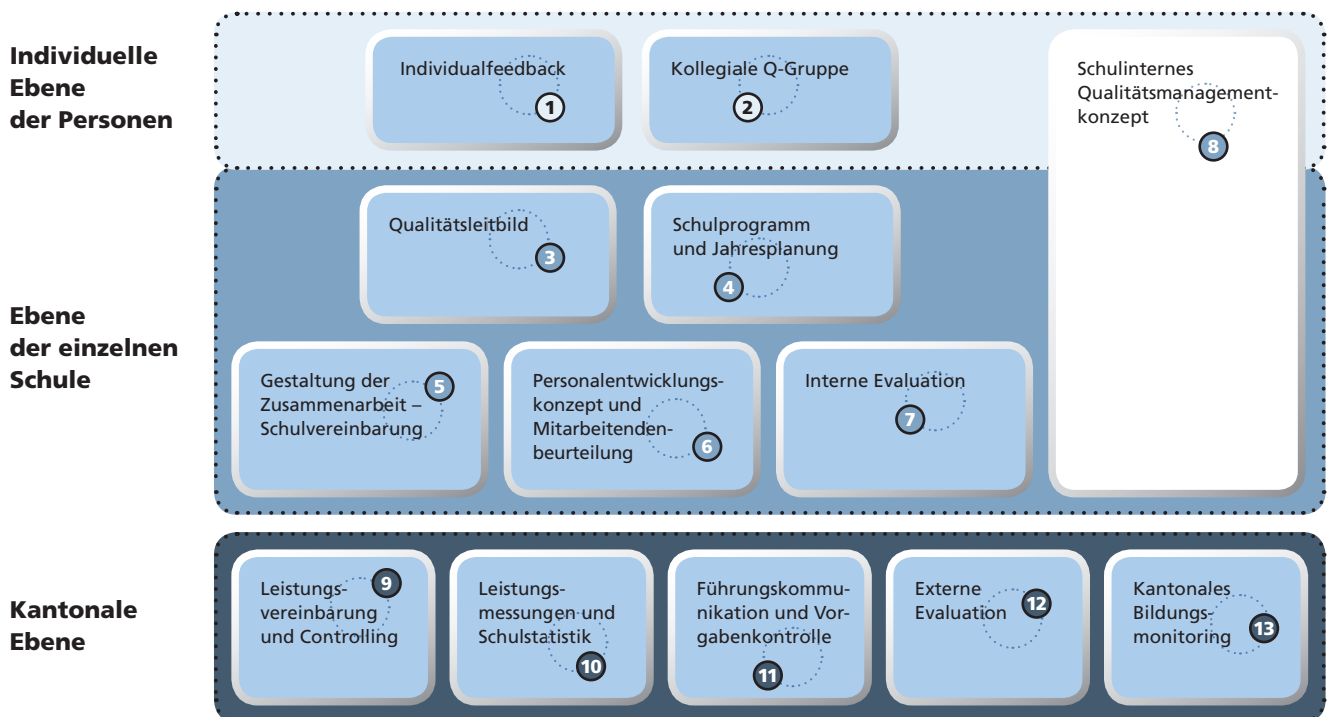
Die nachfolgende grafische Darstellung verdeutlicht die hier beschriebene prozesshafte Sichtweise der Volksschule Solothurn als zielgerichtete Organisation. Diese Prozesse werden bei der Beschreibung der kantonalen Elemente des Qualitätsmanagements näher beleuchtet.

Qualitätsprozesse Ebene Kanton



Modelldarstellung: Qualitätsprozesse an der kantonalen Volksschule als Gesamtorganisation. Der Unterricht aller Einzelschulen ergibt zusammengekommen den Kernprozess dieser grossen Organisation: Die Bildung an der solothurnischen Volksschule. Das Erreichen hoher kantonalen Leistungsziele und weiterer Ergebnisse (z.B. im Vergleich mit anderen Kantonen) soll durch das koordinierte Zusammenwirken der entsprechenden Steuerungs-, Controlling- und Unterstützungsleistungen gefördert werden. Die Buchstaben A bis I beziehen sich auf die entsprechenden Textstellen auf Seite 10.

Die Elemente des Qualitätsmanagementsystems



Individuelle Ebene der Personen

Element 1: Individualfeedback



Worum geht es?

Die Klasse ist der wichtigste Ort des Lernens und Lehrens in der Schule.⁶ Im Unterricht treffen die unterschiedlichsten Erwartungen, Ansprüche und Anforderungen in gebündelter Art zusammen.

Die Beurteilungen von Schülerinnen und Schülern, Eltern und Lehrpersonen können sich unterscheiden. Weil alle drei «Welten» Vorstellungen darüber haben, wie Unterricht funktionieren sollte und was zur Verbesserung des Unterrichts unternommen werden könnte, lohnt sich ein Gedankenaustausch.

Das «professionelle» Nachfragen der Lehrpersonen bei den Lernenden und bei den Eltern und die entsprechende Diskussion über die Ergebnisse der Befragung kann die Unterschiede zwischen Phantasie und Realität verkleinern und alle Beteiligten sicherer machen.

Auf Ebene Lehrperson ist systematisches Feedback kein Beurteilungsinstrument, sondern verhilft zur bewussten Wahrnehmung von Stärken und Schwächen des Unterrichts – unter gezieltem Einbezug der Schülerinnen und Schüler oder der Eltern. Unter dieser Perspektive werden Schülerinnen und Schüler oder Eltern zu Akteuren, die aktiv und bewusst Mitverantwortung für Verbesserungsprozesse übernehmen.

Dasselbe gilt auch für Schulleitungen oder Mitarbeitende auf kantonaler Ebene: Das gemeinsame Nachdenken darüber, welches die unterschiedlichen Erwartungen und Wahrnehmungen der Beteiligten sind, dient der Weiterentwicklung der Professionalität.

⁶ nach EDK-Leitbild Lehrberuf 2003

Verknüpfung mit anderen Qualitätselementen:

- Kollegiale Q-Gruppe

1. Zweck

- Bewusste Auseinandersetzung mit den Auswirkungen des eigenen professionellen Handelns im Unterricht/ in Leitungsfunktionen/als Mitarbeitende der Verwaltung
- Erfahren von «blinden Flecken» im Umgang mit Schülerinnen und Schülern, Eltern und anderen Mitarbeitenden
- Erkenntnisgewinn zum Klassen- und Schulklima

2. Mittel

- Verschiedene erprobte Befragungsformen
- schriftliche (z.B. Fragebogen, offene Fragen)
- mündliche (z.B. Einschätzung auf Skalen)
- kreative Formen der Rückmeldung (z.B. Bilder, Metaphern, Zeichnungen, Fotos, Theater)
- Verfahren zur Rückmeldung an Leitungspersonen

3. Verantwortung für die Durchführung

- Die einzelne Person verantwortet sowohl die Durchführung an sich wie auch die Art und Weise, wie diese abgewickelt wird.

4. Unterstützung

- Weiterbildung
- Organisatorische und pädagogische Hinweise
- Instrumentensammlung, abrufbar auf Internet

5. Standard, zu erreichendes Minimum

- Lehrpersonen holen mindestens einmal pro Jahr ein persönliches individuelles Feedback von Schülerinnen und Schülern oder Eltern ein.
- Führungspersonen/Mitarbeitende des Kantons holen mindestens einmal pro Jahr ein Feedback des Kollegiums resp. der Mitarbeitenden ein.

6. Controlling

- Die Schulleitung überprüft die Durchführung des Feedbacks durch die Lehrpersonen. Die Inhalte bleiben in der Hand der durchführenden Lehrpersonen. Diese sind frei, Inhalte in der Q-Gruppe zu besprechen. Die Inhalte der individuellen Schülerinnen- und Schüler-Feedbacks sind nicht Teil des Mitarbeitendengesprächs.
- Die Schulleitung koordiniert die Elternbefragungen.
- Die kommunale Aufsichtsbehörde wird im Rahmen des Reportings der Schulleitung über die Durchführung des Feedbacks informiert.
- Analoge Regelungen für die Verwaltung

7. Chancen und Risiken

- Alle Lehrpersonen/Mitarbeitenden haben Chancen, sich im Kerngeschäft bewusst weiter zu entwickeln.
- Feedback wird als unerwünschte Beurteilung durch inkompetente Lernende oder Eltern verstanden und so durchgeführt.
- Die Schwierigkeit dieser Prozesse wird unterschätzt.

8. Voraussetzungen

- Lehrpersonen, Schulleiterinnen und Schulleiter müssen geschult sein. Sowohl schriftliche wie mündliche Befragungen nutzen das Know-how und eine entwicklungsorientierte Haltung, wie sie in Aus- und Weiterbildung vermittelt wird. Schulleitungen müssen das Feedback über das eigene Handeln von der Personalbeurteilung trennen.

9. Ressourcen (Zeit, Mittel, Finanzen)

- Ein Feedback einholen (lassen), auswerten und besprechen erfordert ca. 3 Stunden.
-

Element 2: Kollegiale Q-Gruppe



Worum geht es?

Lehrpersonen sind auf die Gestaltung von Situationen spezialisiert, in denen für alle Beteiligte bedeutsame Lernprozesse entstehen. Dafür setzen sie erworbene Theorien, Lösungsansätze und durch Erfahrung generierte Handlungsmuster ein. Diese verändern sich im Laufe der Berufsbiografie.

Die Ergebnisse dieser Lernprozesse sind vielfältig. Sie haben körperliche (Stichwort Gesundheit), soziale, intellektuelle und emotionale Dimensionen, ohne dass die «Ursache – Wirkung – Beziehung» wirklich geklärt ist. Die Rollenvielfalt für Lehrpersonen ist entsprechend gross.

Je heterogener das soziokulturelle Umfeld der Kinder wird, desto mehr nehmen die Ansprüche auf individuelle Förderung der Kinder zu. (Förderlicher) Umgang

mit Heterogenität wird in Zukunft noch viel stärker gewichtet werden, d.h. Wahrnehmung und Gestaltung von Differenzen werden zu leitenden Prinzipien der Schulen.

Diese Veränderungen erfordern eine Professionalität, die reflektiert wird und sich ständig weiterentwickelt. Am besten lässt sich ein solches berufliches Selbstverständnis im engen Kontakt mit Kolleginnen und Kollegen aufbauen und festigen. Der entsprechende Qualitätsbaustein ist die Arbeit in einem Gefäss der kollegialen Qualitätsgruppe.

Verknüpfung mit anderen Qualitätselementen:

- Individualfeedback (kann in der kollegialen Q-Gruppe vorbereitet und nachbesprochen werden)

1. Zweck	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nutzung der kollegialen Zusammenarbeit für fokussierte Rückmeldungen aus dem professionellen Umfeld zur Sicherung und Weiterentwicklung der eigenen Unterrichts- und Arbeitsqualität.
2. Mittel	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mitarbeit in kollegialen Q-Gruppen; beinhaltet folgende Bereiche: <ul style="list-style-type: none"> – Kollegialer Unterrichtsbesuch, vor- und nachbereitet in Tandems oder Gruppen (Hospitation) – Moderierter Erfahrungsaustausch – Themenorientierte Lehr- und Lerngruppe (entwickelt z.B. neue Unterrichtsformen und nutzt die Hospitation zu deren Umsetzung und Reflexion) – Die Rahmenbedingungen für diese Bereiche werden im schulinternen Qualitätsmanagementkonzept festgelegt.
3. Verantwortung für die Durchführung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die Schulleitung verantwortet die Steuerung und Organisation. ■ Die Lehrpersonen verantworten die inhaltliche Ausgestaltung der Gefässe.
4. Unterstützung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Weiterbildung ■ Organisatorische und pädagogische Hinweise ■ Instrumentensammlung, abrufbar auf Internet <ul style="list-style-type: none"> – Leitfaden für Fallbesprechungen – Beobachtungsraster – Literatur zur kollegialen Q-Gruppenarbeit
5. Standard, zu erreichendes Minimum	<ul style="list-style-type: none"> ■ Jede Lehrperson arbeitet je nach Pensenumfang regelmässig in einer kollegialen Q-Gruppe mit. Sie hält die für den jeweiligen Bereich festgelegten Rahmenbedingungen ein. Das gilt auch für Schulleiterinnen und Schulleiter.
6. Controlling	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die Lehrpersonen berichten der Schulleitung über die Erfüllung des Auftrages, und über Erkenntnisse zur Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität.
7. Chancen und Risiken	<ul style="list-style-type: none"> ■ Transparenz, Learning on the job ■ Unterricht für die Tribüne (bei Hospitationen)
8. Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lehrpersonen müssen zwischen eigener Beobachtung und Bewertung trennen. ■ Fähigkeit, auf professioneller Ebene Feedback zu empfangen und zu geben
9. Ressourcen (Zeit, Mittel, Finanzen)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die zielorientierte Mitarbeit in einer kollegialen Q-Gruppe erfordert pro Beteiligte ca. 12–15 Stunden, dies im Rahmen des Dienstauftrags.

Ebene der einzelnen Schule

Element 3: Qualitätsleitbild



Worum geht es?

Im Schulleitbild erklärt eine Schule ihre Grundorientierung, ihre Prinzipien, Werthaltungen und Spielregeln der Zusammenarbeit. Die Entwicklung und Nutzung eines Schulleitbilds helfen, die besondere Kultur einer Schule nach innen und nach aussen zu «erklären». Das Leitbild ist demnach wichtiger Bezugspunkt für die Identität einer Schule.

Das Schulleitbild wird durch Standards zum Qualitätsleitbild erweitert. Das bedeutet, dass die Schule normative und überprüfbare Aussagen zu verschiedenen wichtigen Qualitätsbereichen der Schule formuliert (z.B. zur Unterrichtsqualität, zum Berufsverständnis der Lehrpersonen, zum Management von Projekten oder zur Schule als Organisation). Diese Aussagen in

Form von «Qualitätsleitsätzen» definieren konkrete Ziele, die im Alltag wirksam werden sollen. Die Schule definiert im Qualitätsleitbild die Qualitätsansprüche (Soll-Aussagen), mit denen sie die reale Praxis (Ist-Zustand) vergleichen möchte (Ist-Soll-Vergleich).

Hilfreich für die Erarbeitung eines Qualitätsleitbilds ist die Unterscheidung von Kriterien (Qualitätsmerkmale), Indikatoren (beobachtbare «Anzeiger» für ein Qualitätsmerkmal) und Standards (Minimalanforderungen). Dieses «System KIS» hat sich in der Umsetzung im Kanton Solothurn bewährt. Nähere Angaben dazu finden sich im elektronischen Handbuch oder in verschiedenen Umsetzungshilfen des Kantons.

Verknüpfung mit anderen Qualitätselementen:

- Schulprogramm und Jahresplanung (Auswahl von Schwerpunkten aus Qualitätsleitbild)

1. Zweck

- Schriftliche Festlegung von gemeinsamen Qualitätszielen und Grundsätzen der Zusammenarbeit in der Schule
- Grundlage für die Qualität der Schulentwicklungsarbeiten
- Grundlage für die Erarbeitung von Instrumenten der Internen und Externen Evaluation
- Unterstützung für die Informations- und Kommunikationsarbeit intern und für die Öffentlichkeit

2. Mittel

- Schriftliche Fassung des Qualitätsleitbilds, Druckversionen und Website-Version der Schule

3. Verantwortung für die Durchführung

- Die Schulleitung verantwortet die Entwicklung und Überarbeitung des Qualitätsleitbilds.
- Sie zieht die Lehrpersonen, Lernenden und Eltern in angemessener Weise bei.
- Die kommunale Aufsichtsbehörde genehmigt das Qualitätsleitbild.

4. Unterstützung

- Beratung
- Unterlagen
 - Verfahrensmässige und pädagogische Hinweise
 - Beispiele von Q-Leitbildern, abrufbar auf Internet

5. Standard, zu erreichendes Minimum	<ul style="list-style-type: none"> ■ Jede Schule verfügt über ein Qualitätsleitbild. ■ Im Qualitätsleitbild sind überprüfbare Aussagen zu Qualitätszielen formuliert. ■ Die Sprache ist auf die im kantonalen Rahmenkonzept verwendeten Fachbegriffe abgestimmt. ■ Das Q-Leitbild wird periodisch überprüft und angepasst.
6. Controlling	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die Schule dokumentiert das Qualitätsleitbild im Rahmen des Reportings zur Leistungsvereinbarung. ■ Die kantonale Aufsichtsbehörde überprüft die Einhaltung der eingeführten Mindeststandards durch Stichproben.
7. Chancen und Risiken	<ul style="list-style-type: none"> ■ Umfassende und tatsächlich realisierbare Qualitätsziele der Schule sind allen Beteiligten bekannt. ■ Zu detaillierte und umfassende Aufzählungen ersticken die Kreativität bei der Umsetzung; es könnte eine bürokratische Pflichtübung daraus entstehen.
8. Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Know-how der Schulleitung oder der Qualitätsbeauftragten
9. Ressourcen (Zeit, Mittel, Finanzen)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Arbeitszeit der Schulleitungen und Sekretariate ■ 1–2 halbtägige Lehrpersonenkonferenzen zur Überprüfung, Aktualisierung und Festigung des Qualitätsleitbilds

Element 4: Schulprogramm und Jahresplanung



Worum geht es?

Mit der Einführung von Leistungsvereinbarung und Leistungsauftrag werden die Schulen mehr Handlungsfreiheit erhalten. Gleichzeitig sind sie aufgefordert, umfassend zu planen und diese Planung zu dokumentieren. Vereinfacht gesagt: Die Schule denkt systematisch und regelmässig über sich nach, sie schaut zurück, nimmt Standortbestimmungen vor und plant für die Zukunft gemeinsame Entwicklungsziele.

Das Schulprogramm ist als Führungsinstrument das Resultat dieses Nachdenkens. Es macht Aussagen über

Ziele, die der Schule von der kantonalen oder kommunalen Aufsichtsbehörde vorgegeben werden und über Ziele, die sich die Schule selber setzt («Strategie»). Als Dokumentation gemeinsamer Entwicklungsziele sichert das Schulprogramm die Koordination aller Aktivitäten zur Zielerreichung. Im Schulprogramm ist die mittelfristige Planung für drei bis vier Jahre im Sinne einer rollenden Planung festgehalten; in der Jahresplanung sind die konkreten Umsetzungsschritte für das laufende Jahr fixiert.

Verknüpfung mit anderen Qualitätselementen:

- Leistungsvereinbarung und Controlling
- Qualitätsleitbild
- Interne Evaluation
- Externe Evaluation

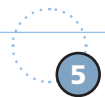
1. Zweck	<ul style="list-style-type: none"> ■ Schriftliche Festlegung einer rollenden Planung als Führungs- und Planungsdokument für die Schule für drei bis vier Jahre ■ Im Schulprogramm wird festgehalten, mit welchen Mitteln und mit welcher Organisation die Schule die Qualitätsziele angehen und die Qualitätsleitsätze umsetzen und überprüfen will. ■ In der Jahresplanung sind die konkreten Umsetzungsschritte fixiert.
2. Mittel	<ul style="list-style-type: none"> ■ Planungsinstrumente für Schulen
3. Verantwortung für die Durchführung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die Schulleitung verantwortet die Erarbeitung und Umsetzung von Schulprogramm und Jahresplanung. Sie zieht die weiteren Beteiligten in geeigneter Weise bei. ■ Die kommunale Aufsichtsbehörde genehmigt das Schulprogramm.
4. Unterstützung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Weiterbildung, Beratung ■ Unterlagen <ul style="list-style-type: none"> – Musterbeispiele von Schulprogrammen und weiteren Planungsdokumenten, abrufbar auf Internet – Leitfaden: «Der Weg zum Schulprogramm»
5. Standard, zu erreichendes Minimum	<ul style="list-style-type: none"> ■ Jede Geleitete Schule verfügt über ein Führungs- und Planungsdokument, das Schulprogramm, das mehrjährige Perspektiven enthält und periodisch überprüft und gegebenenfalls verändert wird. ■ Eine Jahresplanung konkretisiert jeweils das erste Jahr des Schulprogramms. ■ Schulprogramm und Jahresplanung sind allen Direktbeteiligten bekannt. ■ Die Schule kommuniziert ihre Mehrjahresplanung angemessen. ■ Für die Umsetzung der Planung werden geeignete Gefässe in der Schule eingerichtet (Pädagogische Konferenzen, Arbeitsgruppen, Gruppen, Projektblöcke etc.). ■ Das Schulprogramm wird im Sinne einer rollenden Planung jährlich aktualisiert.
6. Controlling	<ul style="list-style-type: none"> ■ Im Rahmen des Reportings zur Leistungsvereinbarung gibt die Schule Auskunft über die Erreichung der Ziele des Schulprogramms.
7. Chancen und Risiken	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die Entwicklung des Schulprogramms kann eine dynamisierende Wirkung entfalten. Voraussetzung dazu ist ein partizipativer Einbezug der Beteiligten. ■ Wenn die Partizipation zu übermässig angelegt ist, Entscheidungen laufend vertagt oder im Nachhinein wieder in Frage gestellt werden, wird der Weg zum Schulprogramm zur zeitraubenden Belastung.

8. Voraussetzungen

- Management-Know-how der Leitung für
 - Veränderungsprojekte mit den entsprechenden Gruppenprozessen (Projektmanagement, Tagungsmoderation, Konflikt-handhabung, Schreibkompetenzen etc.)
 - Betriebswirtschaftliche Prozesse

9. Ressourcen (Zeit, Mittel, Finanzen)

- Leitungsressourcen
- Planungssitzungen, Pädagogische Konferenzen
- Kommunikationsmittel

Element 5: Gestaltung der Zusammenarbeit – Schulvereinbarung

Worum geht es?

Die Wirksamkeit der Lehr- und Lernprozesse im Unterricht sind wesentlich abhängig von einem insgesamt förderlichen Schulklima, einem vielfältigen Schulleben und der Öffnung der Schule zum gesellschaftlichen Umfeld. Die Schule (beziehungsweise die Klasse) ist Lern- und Lebensraum, ein Ort, an dem auch Formen des sozialen Umgangs, der demokratischen Partizipation und des geregelten Zusammenlebens erfahrbar und erlernt werden. Die Abstimmung mit dem Elternhaus ist dabei eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg erzieherischer Massnahmen. Die Zusammenarbeit der Schule mit Eltern, Schulbehörden und ausserschulischen Partnern hat Auswirkungen auf das Schulklima und die Qualität der Lehr- und Lernprozesse.

Das Gesetz bestimmt, dass die Eltern ihre Kinder in eine bestimmte Schule schicken müssen, die Rechte und Pflichten der Akteure (Schülerinnen und Schüler, Lehrpersonen, Behörden) sind detailliert in Gesetzen, Verordnungen, Reglementen und (Haus-)Ordnungen festgeschrieben.

Der heutige Alltag zeigt jedoch, dass dies nicht genügt. Wichtige Grundregeln für eine motivierende und geordnete Schulkultur sollen als Ergänzung und Präzisierung zu den gesetzlichen Grundlagen in einer Schulvereinbarung festgelegt werden. Die Schulvereinbarung umschreibt Funktionen, Verantwortlichkeiten, Pflichten, Rechte der Partnerinnen/Partner und Sanktionen

bei Nichteinhalten, soweit diese sinnvoll erscheinen und rechtlich abgestützt sind. Die Erarbeitung soll unter Einbezug von Vertretungen der Anspruchsgruppen (Lehrerinnen und Lehrer, Schulleiterinnen und Schulleiter, Schülerinnen und Schüler, Erziehungsberechtigte und Mitglieder der kommunalen Aufsichtsbehörden) erfolgen. Dabei sollen die unterschiedlichen Vorstellungen der verschiedenen Bevölkerungsgruppen deutlich werden und wo nötig Anpassungen an lokale Verhältnisse angestrebt werden.

Die Schulvereinbarung wird von der Schule erarbeitet, mit den Schülerinnen und Schülern altersgemäss thematisiert, an einer gesamtschulischen Veranstaltung allen Eltern vorgestellt sowie gemeinsam in Kraft gesetzt. Individuell werden die Bestimmungen im Rahmen des Beurteilungsgesprächs als Gesprächsthema aufgenommen. Die Kinder werden im Verlauf ihrer Schulzeit kontinuierlich hingeführt zur stärkeren Übernahme von Selbstverantwortung. Schulvereinbarungen sollen periodisch angepasst werden, in der Regel jeweils nach der Überarbeitung des Qualitätsleitbilds.

Mit diesen «Grundlagen zur Zusammenarbeit» wird ein wirksames Instrument um Funktionsbewusstsein und Verbindlichkeit aller Partnerinnen und Partner geschaffen. Dies entspricht auch einem politischen Auftrag des Regierungsrats.

Verknüpfung mit anderen Qualitätselementen:

- Qualitätsleitbild (Ableitung wesentlicher Inhalte für die Schulvereinbarung)

Fortsetzung auf Seite 22 →

Darstellung der Zuständigkeiten

	Lehrpersonen	Schulleitung	Kommunale Aufsichtsbehörde	Kantonale Aufsichtsbehörde
Individuelle Ebene der Personen	1 Individualfeedback <ul style="list-style-type: none"> Lehrpersonen holen mindestens einmal pro Jahr ein persönliches individuelles Feedback von Schülerinnen und Schülern oder Eltern ein. Die Lehrpersonen verantworten sowohl die Durchführung an sich wie auch die Art und Weise, wie diese abgewickelt wird. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulleitung überprüft die Durchführung des Feedbacks durch die Lehrpersonen. Die Schulleitung koordiniert die Elternbefragungen. Schulleiterinnen und Schulleiter holen mindestens einmal pro Jahr ein Feedback des Kollegiums ein. 	<ul style="list-style-type: none"> Die kommunale Aufsichtsbehörde überprüft im Rahmen des Reportings die Durchführung des Feedbacks und der Q-Gruppenarbeit. 	<ul style="list-style-type: none"> Das AVK überprüft die Einhaltung der eingeführten Mindeststandards durch thematische Stichproben.
	2 Kollegiale Q-Gruppe <ul style="list-style-type: none"> Jede Lehrperson arbeitet je nach Pensenumfang regelmässig in einer kollegialen Q-Gruppe mit. Sie hält die für das jeweilige Gefäss festgelegten Rahmenbedingungen ein. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulleitung ist verantwortlich für Steuerung, Organisation und Controlling der Q-Gruppenarbeit. Jede Schulleiterin / jeder Schulleiter arbeitet je nach Pensenumfang regelmässig in einer kollegialen Q-Gruppe (von Schulleiterinnen und Schulleitern) mit. 		
Ebene der einzelnen Schule	3 Qualitätsleitbild <ul style="list-style-type: none"> Die Lehrpersonen arbeiten bei der Entwicklung, Umsetzung und/oder Überarbeitung des Qualitätsleitbilds in angemessener Weise mit. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulleitung verantwortet die Entwicklung, Umsetzung und Überarbeitung des Qualitätsleitbilds. Sie zieht die Lehrpersonen, Lernenden und Eltern in angemessener Weise bei. 	<ul style="list-style-type: none"> Die kommunale Aufsichtsbehörde genehmigt das Qualitätsleitbild und das Schulprogramm. Die zuständige Person der kommunalen Aufsichtsbehörde führt mit der Schulleitung 1 mal pro Jahr ein Mitarbeitendengespräch durch. Dieses beinhaltet die Beurteilung der Schulleitung. Im Rahmen des Reportings zur Leistungsvereinbarung dokumentiert die kommunale Aufsichtsbehörde der kantonalen Aufsichtsbehörde das interne Qualitätsmanagementkonzept, das Qualitätsleitbild, die Schulvereinbarung und das Personalentwicklungskonzept. Im Rahmen des Reportings zur Leistungsvereinbarung gibt die Schule der kantonalen Aufsichtsbehörde Auskunft über die Umsetzung des Schulprogramms, der Internen Evaluation, der Schulvereinbarung und der Mitarbeitendengespräche. 	<ul style="list-style-type: none"> Das AVK überprüft die Einhaltung der eingeführten Mindeststandards durch thematische Stichproben.
	4 Schulprogramm und Jahresplanung <ul style="list-style-type: none"> Die Lehrpersonen beteiligen sich bei der Entwicklung und Umsetzung des Schulprogramms und der Jahresplanung in angemessener Weise. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulleitung verantwortet die Entwicklung, Umsetzung und jährliche Aktualisierung des Schulprogramms und der Jahresplanung. Sie zieht die Beteiligten in geeigneter Weise bei. Die Schulleitung kommuniziert ihr Schulprogramm angemessen. 		
	5 Gestaltung der Zusammenarbeit – Schulvereinbarung <ul style="list-style-type: none"> Die Lehrpersonen arbeiten bei der Entwicklung, Einführung, Umsetzung und Evaluation der Schulvereinbarung in angemessener Weise mit. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulleitung ist für die Erarbeitung, Einführung, Umsetzung und Evaluation der Schulvereinbarung verantwortlich. 		
	6 Personalentwicklungskonzept mit Mitarbeitendenbeurteilung <ul style="list-style-type: none"> Die Lehrpersonen beteiligen sich als direkt Betroffene an den Personalentwicklungsprozessen und halten die vorgegebenen Standards ein. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulleitung sorgt für die Erarbeitung und Umsetzung des Personalentwicklungskonzepts. Die Schulleitung führt bei jeder Lehrperson pro Jahr mindestens einen Unterrichtsbesuch mit Nachbesprechung durch. Die Schulleitung beurteilt die Mitarbeitenden 1 mal pro Jahr anlässlich eines Mitarbeitendengesprächs (Teilpens: angemessene Regelung durch die Schule). 		
	7 Interne Evaluation <ul style="list-style-type: none"> Die Lehrpersonen beteiligen sich z.B. in einem Evaluations-Team an der Vorbereitung, Durchführung, Auswertung und Umsetzung der Internen Evaluation nach Weisung der Schulleitung. Als Mitbetroffene wirken sie bei Standortbestimmungen (z.B. Befragungen) mit. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulleitung verantwortet die Durchführung der Internen Evaluation. Sie kann die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung auch einem speziellen Evaluations-Team übertragen, bleibt allerdings immer in der Verantwortung. 		
	8 Schulinternes Qualitätsmanagementkonzept	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulleitung verantwortet den Aufbau und Unterhalt der Dokumentation. 		
Kantonale Ebene	9 Leistungsvereinbarung und Controlling <ul style="list-style-type: none"> Die Lehrpersonen wirken bei der Erfüllung des Leistungsauftrags mit. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulleitung schlägt der kommunalen Aufsichtsbehörde die Inhalte und die Gestaltung des Leistungsauftrags vor. Die Schulleitung verantwortet die Erfüllung des Leistungsauftrags und die Erstellung des schriftlichen Rechenschaftsberichts zu Händen der kommunalen Aufsichtsbehörde. 	<ul style="list-style-type: none"> Die kommunale Aufsichtsbehörde schliesst die fachliche Leistungsvereinbarung mit dem Kanton ab. Sie berücksichtigt die Inhalte der Leistungsvereinbarung im Leistungsauftrag z.Hd. der Schule. Die kommunale Aufsichtsbehörde verantwortet die Erstellung des schriftlichen Rechenschaftsberichts an die kantonale Aufsichtsbehörde. 	<ul style="list-style-type: none"> Die für eine bestimmte Schule zuständige Person des AVK verantwortet die Durchführung der Kontraktverhandlung. Die für eine bestimmte Schule zuständige Person des AVK stellt das Controlling sicher.
	10 Leistungsmessungen und Schulstatistik <ul style="list-style-type: none"> Die Lehrpersonen führen die Leistungsmessungen in ihren Klassen durch. Sie werten die Resultate bezogen auf die einzelnen Schülerinnen und Schüler aus (Förderplanung). 	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulleitung verantwortet die Durchführung der Leistungsmessungen in der Schule. Die Schulleitung wertet die Resultate bezogen auf die einzelnen Klassen / Lehrpersonen aus und informiert die kommunale Aufsichtsbehörde. 	<ul style="list-style-type: none"> Die kommunale Aufsichtsbehörde interpretiert die Resultate bezogen auf die ganze Schule. 	<ul style="list-style-type: none"> Die kantonale Bildungsbehörde betreibt regelmässig Leistungsmessungen und erstellt jährlich einen Bericht dazu. Das AVK führt eine Schulstatistik. Die für Leistungsmessung / Statistik zuständige Person des AVK stellt das Controlling über die Durchführung der Leistungsmessungen sicher. Die für eine bestimmte Schule zuständige Person des AVK überprüft die von der Schule aus den Resultaten der Leistungsmessung abgeleiteten Fördermassnahmen.
	11 Führungskomunikation und Vorgabenkontrolle	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulleitung ist in fachlich-operativen Fragen Ansprechperson der kantonalen Aufsichtsbehörde und auf fachlich-operativer Ebene für die Kommunikation verantwortlich. 	<ul style="list-style-type: none"> Die kommunale Aufsichtsbehörde ist in strategischen Fragen Ansprechpartner der kantonalen Aufsichtsbehörde und auf strategischer Ebene für die Kommunikation verantwortlich. 	<ul style="list-style-type: none"> Das AVK legt in jedem (Teil-)Projekt die Führungskomunikation fest. Die Information seitens des Kantons ist klar, rechtzeitig und verständlich. Das AVK evaluiert regelmässig seine Führungskomunikation. Das AVK führt jährlich zu einer bestimmten Thematik Stichprobenkontrollen durch.
	12 Externe Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulleitung nimmt die Erkenntnisse aus der Externen Evaluation ins neue Schulprogramm auf und verantwortet die Umsetzung. 	<ul style="list-style-type: none"> Die kommunale Aufsichtsbehörde nimmt den Bericht über die Externe Evaluation zur Kenntnis. Sie nimmt die Erkenntnisse in den neuen Leistungsauftrag auf. 	<ul style="list-style-type: none"> Das AVK lässt die Schulen periodisch extern evaluieren und erstellt jährlich einen Bericht dazu. Das AVK stellt das Controlling über die Durchführung der Externen Evaluationen sicher. Die zuständige Person des AVK überprüft die von der Schule aus den Resultaten der Externen Evaluation abgeleiteten Massnahmen der Schule.
	13 Kantonales Bildungsmonitoring			<ul style="list-style-type: none"> Das DBK erstellt periodisch einen kantonalen Bildungsbericht Volksschule und Kindergarten Kanton Solothurn.

1. Zweck	<ul style="list-style-type: none">■ Vereinbarung von Grundregeln für eine motivierende und geordnete Schulkultur■ Schaffen von Klarheit und Verbindlichkeit, was zum Wohlbefinden in einer förderlichen Schulkultur beiträgt
2. Mittel	<ul style="list-style-type: none">■ Schriftliches Dokument
3. Verantwortung für die Durchführung	<ul style="list-style-type: none">■ Die Schulleitung ist für Erarbeitung, Einführung, Umsetzung und Evaluation der Schulvereinbarung verantwortlich.■ Die kommunale Aufsichtsbehörde nimmt die Schulvereinbarung zur Kenntnis.
4. Unterstützung	<ul style="list-style-type: none">■ Weiterbildung■ Beispiele von Schulverträgen, abrufbar auf Internet
5. Standard, zu erreichendes Minimum	<ul style="list-style-type: none">■ Jede Schule verfügt über eine Schulvereinbarung.■ Die Schulvereinbarung enthält Aussagen zu: Funktionen, Verantwortlichkeiten, Pflichten, Rechte der Partnerinnen und Partner und Sanktionen bei Nichteinhalten.■ Die Schulvereinbarung wird von der Schulleitung, den Eltern und den Schülerinnen und Schülern unterschrieben.■ Die Schulvereinbarung wird periodisch evaluiert und überarbeitet (in der Regel nach einer Überarbeitung des Qualitätsmanagements).
6. Controlling	<ul style="list-style-type: none">■ Die Schule dokumentiert die Schulvereinbarung und die Praxiserfahrungen im Rahmen des Reportings zur Leistungsvereinbarung.■ Die kantonale Aufsichtsbehörde überprüft die Einhaltung der Mindeststandards durch Stichproben.
7. Chancen und Risiken	<ul style="list-style-type: none">■ Die Schulvereinbarung wird von den Betroffenen als hilfreiche Stütze für eine förderliche Zusammenarbeit wahrgenommen.■ Rechte und Pflichten sind für alle offen und transparent.■ Gefahr der starren Reglementierung■ Der Einbezug von allen Eltern und die wirkungsvolle Umsetzung von allfälligen Sanktionen könnten schwierig sein.
8. Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none">■ Management-Know-how der Leitung für die Erarbeitung der Schulvereinbarung und für die wirkungsvolle Umsetzung
9. Ressourcen (Zeit, Mittel, Finanzen)	<ul style="list-style-type: none">■ Leitungsressourcen■ Planungssitzungen, pädagogische Konferenzen, Einführungsveranstaltungen■ Kommunikationsmittel (Übersetzungen)

Element 6: Personalentwicklungskonzept mit Mitarbeitendenbeurteilung

6

Worum geht es?

Die Qualität einer Schule hängt wesentlich davon ab, ob es ihr gelingt, besonders fähige Lehrerinnen und Lehrer zu gewinnen, sie in ihrer Arbeit zu unterstützen und dafür zu sorgen, dass sie dabei gesund bleiben. Dafür sind hilfreiche Rahmenbedingungen für die einzelnen wichtig, aber lange nicht hinreichend. Die veränderten Ansprüche an die Professionalität erfordern zunehmend, dass wichtige Aufgaben in einzelnen Arbeitsteams erfüllt werden.

Die Schule muss Vorstellungen entwickeln zur Förderung und Nutzung individueller Kompetenzen, zur Einführung von neuen Mitarbeitenden und zur Einsetzung von projektbezogenen Arbeitsteams für bestimmte Aufgaben. Auch die Förderung und Erhaltung der Gesundheit ist zunehmend bedeutsam – wer zu einer ausgeglichenen «Work-Life-Balance» findet, bleibt mit seiner Leistungsfähigkeit der Schule als Arbeitsort längerfristig erhalten.

Im Personalentwicklungskonzept sind wichtige Grundsätze und Abläufe bezüglich der Führung von Lehrpersonen und Arbeitsteams schriftlich festgelegt. Als Füh-

rungsinstrument macht es Aussagen zur Auswahl und Anstellung von Mitarbeitenden; zu deren Beurteilung und auch zu den Möglichkeiten der Weiterentwicklung und höheren Qualifizierung. Zu einem Personalentwicklungskonzept gehört ein eigenes Kapitel über den Umgang mit Qualitätsdefiziten.

Als unverzichtbares Mittel der Personalentwicklung und -führung soll hier die Mitarbeitendenbeurteilung speziell hervorgehoben werden. In einem Mitarbeitendengespräch sollen Selbstbeurteilung und Fremdbeurteilung (im Falle der Lehrpersonen nach einem Unterrichtsbesuch durch die Schulleitung) miteinander verglichen, Zielerreichungen überprüft und neue Ziele vereinbart werden. Gegenstand der Beurteilung sind alle Bereiche, welche für die Erfüllung des Berufsauftrags und der Erreichung der schulischen Ziele relevant sind (Leistungen, soziale, methodische und persönliche Kompetenzen, Arbeitsverhalten, Einbringen von Mehrwert in Kollegium und Schule; bei Leitungspersonen auch Führungskompetenzen). Die Mitarbeitendenbeurteilung der Lehrpersonen hat keine lohnwirksame Komponente.

Verknüpfung mit anderen Qualitätselementen:

- Individualfeedback
- Kollegiale Q-Gruppe

1. Zweck

- Stärkung der Schulqualität durch klare Rahmenbedingungen der Personalführung
- Förderlicher Umgang mit den unterschiedlichen Ressourcen des Personals zum Wohle der Einzelnen wie auch zum Nutzen für die Schule

2. Mittel

- Schriftliche Dokumentation
- Vorlagen für Selbst- und Fremdbeurteilung inkl. Zielvereinbarungen
- Vorlagen für Gesprächsformen und Moderation

3. Verantwortung für die Durchführung

- Die Schulleitung sorgt für die Erarbeitung und Umsetzung des Personalentwicklungskonzepts.
- Die Schulleitung verantwortet die Mitarbeitendenbeurteilung, sie lädt zum Mitarbeitendengespräch ein.
- Die zuständige Person der kommunalen Aufsichtsbehörde verantwortet das Mitarbeitendengespräch mit der Schulleiterin beziehungsweise mit dem Schulleiter.

4. Unterstützung

- Weiterbildung
- Unterlagen
 - Muster für ein schulisches Personalentwicklungskonzept und Beispiele, abrufbar auf Internet
 - Instrumentensammlung

5. Standard, zu erreichendes Minimum

- Jede Schule verfügt über ein Personalentwicklungskonzept.
- Das Personalentwicklungskonzept macht Aussagen zu Rahmenbedingungen (gemäss Gesamtarbeitsvertrag) und zur Beurteilung der Mitarbeitenden.
- Die Dokumentation ist allgemein zugänglich.
- Die Schulleitung führt bei jeder Lehrperson pro Jahr mindestens einen Unterrichtsbesuch mit Nachbesprechung durch.
- Die Schulleitung beurteilt die Mitarbeitenden 1-mal pro Jahr anlässlich eines Mitarbeitendengesprächs (Teilpen-
sen: angemessene Regelung durch die Schule).
- Die zuständige Person der kommunalen Aufsichtsbe-
hörde führt mit der Schulleitung 1-mal pro Jahr ein
Mitarbeitendengespräch durch, in dem die Schullei-
tung beurteilt wird.

6. Controlling

- Die Schule dokumentiert Personalentwicklungskonzept und Durchführung der Mitarbeitendengespräche im Rahmen des Reportings zur Leistungsvereinbarung.
- Die kantonale Aufsichtsbehörde überprüft die Einhal-
tung der Mindeststandards durch Stichproben.
- Die Inhalte der Beurteilungen des Mitarbeitendenge-
sprächs sind nicht Gegenstand des Controllings.

7. Chancen und Risiken

- Die Mitarbeitenden erkennen einen «roten Faden» für ihre persönliche und berufliche Entwicklung in der Schule.
- Transparentes Führungshandeln von interessierten Leitungspersonen verstärkt die Leistungsmotivation.
- Personalführung, die ausschliesslich oder vorwiegend auf Beurteilung ausgerichtet ist, bewirkt auf die Dauer das Gegenteil der anvisierten Ziele: Angst und Rückzug, «innere Kündigung».

8. Voraussetzungen

- Weiterbildung/ Know-how der Schulleitung und der politischen Führungspersonen
- Offene Kommunikationskultur

9. Ressourcen (Zeit, Mittel, Finanzen)

- Arbeitszeit der Schulleitungen und der entsprechenden Arbeitsgruppen, der Sekretariate
 - Lehrpersonenkonferenzen
 - Mitarbeitendenbeurteilung inklusive Unterrichtsbesuch pro Person 4–5 Stunden inkl. Vorbereitung und schriftlicher Nachbearbeitung
-

Element 7: Interne Evaluation



Worum geht es?

Die Schule legt im Qualitätsleitbild Qualitätsgrundsätze und im Schulprogramm Zielsetzungen und Entwicklungsschwerpunkte fest und plant die Realisierung. Für die Weiterentwicklung ist es unverzichtbar zu überprüfen, welche Wirkung die Vorgaben und Zielsetzungen entfalten, welche positiven Entwicklungen und auch welche Schwierigkeiten sich bei der Umsetzung ergeben und wo Verbesserungen erforderlich sind.

Die Schule evaluiert also selber in einem bestimmten Rhythmus das Erreichen der vorgegebenen Ziele und der eigenen Schwerpunkte. Mit einer derartigen Evaluation wird ein Qualitätszyklus geschlossen: planen (Sollzustand) – entscheiden – realisieren – evaluieren (Ist-Zustand) – Massnahmen planen.

Hauptfunktion von internen Evaluationen ist die Gewinnung von Information darüber, wie der Unterricht verbessert werden kann, sei es mit Führungs- oder Unterstützungsleistungen. Die Überprüfung der schuleigenen Unterrichtsziele stärkt die Professionalität der Lehrpersonen.

Wenn neben dem Unterricht auch Aspekte der Zusammenarbeit, der Gesundheit und des Wohlbefindens einbezogen werden, kann die Interne Evaluation zusätzlich zur Entwicklung auch die Rechenschaftslegung nach aussen unterstützen – gerade für allfällige besondere Massnahmen in den genannten Bereichen. Im Übrigen ist die Schule frei, welche Themen sie in eine Interne Evaluation einbringen will.

Selbstverständlich ist es nicht möglich, sämtliche relevanten Aspekte jährlich zu überprüfen, das würde alle Beteiligten nachhaltig überfordern. Deshalb führt die Schule zum Beispiel alle zwei Jahre eine Interne Evaluation durch, beschränkt sich dabei aber auf einige wesentliche Aspekte, die im Alltag tatsächlich eingefordert und gelebt werden können.

Das Zusammentragen verschiedener Sichtweisen, die an sich weder gut noch schlecht sein müssen, ergibt für die Schule unverzichtbare Rückmeldungen für ihre weitere Entwicklung.

Verknüpfung mit anderen Qualitätselementen:

- Externe Evaluation (Erfassung von blinden Flecken)
- Schulinternes Qualitätsmanagementkonzept (Verfahren und Instrumente beschrieben)
- Qualitätsleitbild
- Schulprogramm und Jahresplanung (Auflistung der anstehenden Internen Evaluationen)

1. Zweck

- Evaluierung der eigenen Qualitätsgrundsätze und Zielsetzungen (die auch von aussen vorgegeben werden können) durch die Schule mit dem Primärziel, Informationen für die Verbesserung des Unterrichts zu erhalten. Die Schule kann dabei auf erprobte Instrumente, die zur Verfügung stehen, zurückgreifen und auch eigene Verfahren und Instrumente entwickeln.
- Die Interne Evaluation wird von der Schule vorbereitet, durchgeführt und ausgewertet; sie kann externes Know-how beziehen oder auch nicht.
- Die gewonnenen Daten werden für die fundierte Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität genutzt; sie dienen auch der Rechenschaftslegung der schulischen Aktivitäten nach aussen.
- Ziel ist auch ein gemeinsames Verständnis von Schul- und Unterrichtsqualität.

2. Mittel

- Qualitätsmanagementkonzept der Schule mit Q-Leitsätzen aus dem Q-Leitbild
- Evaluationsplan
- Spezifisch ausgebildete Schulleitungen oder Lehrpersonen/-Gruppierungen
- Quantitative und qualitative Instrumente (Fragebogen, genormte Schulleitungstests, PC-gestützte Erhebungen)
- Qualitative Instrumente (Einzel-, Gruppeninterviews, Ratingkonferenzen); kreative Verfahren (Photolanguage, Szenische Darstellungen etc.)
- Evaluationsbericht und Massnahmenplan

3. Verantwortung für die Durchführung

- Die Schulleitung verantwortet die Durchführung. Sie kann die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung auch einem speziellen Evaluations-Team übertragen, sie bleibt allerdings immer in der Verantwortung.

4. Unterstützung

- Weiterbildung
- Unterlagen
 - Organisatorische und fachliche Hinweise
 - Instrumentensammlung, abrufbar auf Internet
- Kantonales Netzwerk zum Erfahrungsaustausch unter den Schulen und für den Aufbau von Wissensmanagement

5. Standard, zu erreichendes Minimum

- Jede Schule führt alle zwei Jahre mindestens eine umfassendere Interne Evaluation durch.
- Die Interne Evaluation ist systematisch geplant und in die Schulentwicklung eingebunden.
- Lehrpersonen und Lernende gehören zu den Befragten.
- Die Interne Evaluation untersucht Themen, die für die Schule relevant sind, anhand von festgelegten Kriterien.
- In der Internen Evaluation werden Daten erhoben, denen in der Auswertung auch Bedeutungen (das sind Einschätzungen, Gewichtungen etc.) verliehen werden.
- Die aus den Ergebnissen abgeleiteten Massnahmen werden umgesetzt.
- Es erfolgt zu Handen der Beteiligten und der kommunalen Aufsichtsbehörde eine Berichterstattung, die den Zielen angemessen ist.
- Eltern werden periodisch befragt.

6. Controlling

- Im Reporting zur Leistungsvereinbarung werden die Durchführung der Internen Evaluation und die aus den Ergebnissen gezogenen Schlüsse zur Weiterentwicklung aufgeführt. Detaillierte oder personenbezogene Ergebnisse sind nicht Bestandteil dieser Rückmeldung.

7. Chancen und Risiken

- Stärkung gemeinsamer Anstrengungen im Hinblick auf gemeinsame Zielsetzungen, die überprüft werden.
- Fachlich zu wenig kompetente oder einseitig «verordnete» Durchführung und Auswertung bedeuten verpuffte Energie und Motivationsabfall.

8. Voraussetzungen

- Lehrpersonen müssen zwischen dem eigenen Unterricht und der Schule als Organisation unterscheiden.
- Evaluations-Know-how lediglich aus der Literatur ableiten reicht nicht; am besten wird das Know-how in Zusammenarbeit mit anderen Schulen oder in Weiterbildungen entwickelt und dabei der Aspekt des gegenseitigen Lernens in den Vordergrund gestellt.

9. Ressourcen (Zeit, Mittel, Finanzen)

- Zeitliche Ressourcen der Evaluations-Teams (Lehrpersonen), der Schulleitung

Element 8: Schulinternes Qualitätsmanagementkonzept

8

Worum geht es?

Das schulinterne Qualitätsmanagementkonzept ist die Dokumentation, in der die Schule verständlich beschreibt, wie sie ihre Qualität definiert und diese erreichen, sichern und weiterentwickeln will. Im Qualitätsmanagementkonzept wird beschrieben, wie die einzelnen Elemente des Qualitätsmanagements miteinander verbunden und aufeinander abgestimmt werden. Weiter sind Zuständigkeiten und Verbindlichkeiten geregelt.

Das Qualitätsmanagementkonzept enthält Angaben zu Verfahren, Instrumenten und Abläufen in der Qualitätsarbeit. Diese Angaben beziehen sich sowohl auf die individuelle Qualitätsentwicklung aller Beteiligten

(z.B. Feedbackvorgaben, Instrumentensammlung, Ablauf von Hospitationen etc.) als auch auf die Interne Evaluation (an der Schule verwendete Verfahren und Instrumente).

Das Qualitätsmanagementkonzept ist also die organisatorische Konkretisierung der Qualitätsarbeit. Es hat vorwiegend Orientierungs- und Informationsfunktion. Für die Führungspersonen und Mitarbeitenden an der Schule garantiert das Qualitätsmanagementkonzept auch Rahmenbedingungen, die eine auf die angestrebte Qualität ausgerichtete Arbeit überhaupt erst ermöglichen.

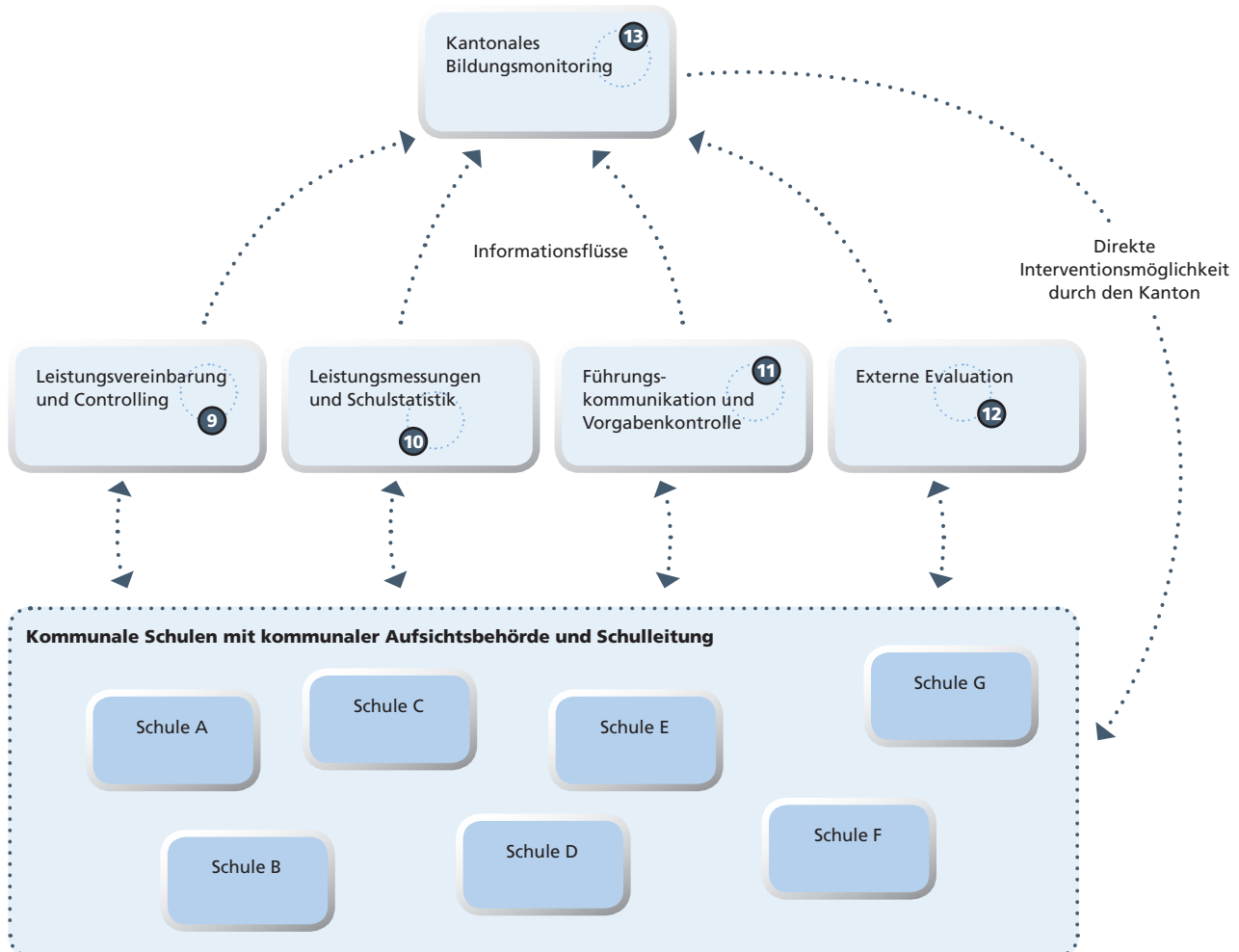
Verknüpfung mit anderen Qualitätselementen:

- Individualfeedback
- Kollegiale Q-Gruppe
- Qualitätsleitbild
- Interne Evaluation

1. Zweck	<ul style="list-style-type: none"> ■ Orientierung und Grundlage für die Qualitätsarbeit an einer Schule ■ Das Qualitätsmanagementkonzept wird für alle Beteiligten und Betroffenen verständlich beschrieben. ■ Es enthält die Organisation der Qualitätsarbeit an einer Schule, macht Aussagen zu Verfahren, Instrumenten und Abläufen.
2. Mittel	<ul style="list-style-type: none"> ■ Schriftliche Dokumentation
3. Verantwortung für die Durchführung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die Schulleitung verantwortet den Aufbau und Unterhalt der Dokumentation.
4. Unterstützung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Weiterbildung, Beratung ■ Unterlagen <ul style="list-style-type: none"> – Verfahrensmässige und pädagogische Hinweise – Muster für Qualitätsmanagementkonzepte, abrufbar auf Internet
5. Standard, zu erreichendes Minimum	<ul style="list-style-type: none"> ■ Jede Schule verfügt über ein Qualitätsmanagementkonzept. ■ Die Begrifflichkeiten sind auf die in diesem Rahmenkonzept verwendeten Fachbegriffe abgestimmt.
6. Controlling	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die Schule dokumentiert das Qualitätsmanagementkonzept im Rahmen des Reportings zur Leistungsvereinbarung. ■ Die kommunale Aufsichtsbehörde überprüft die Einhaltung der Mindeststandards durch Stichproben.
7. Chancen und Risiken	<ul style="list-style-type: none"> ■ Umfassende und tatsächlich realisierbare Qualitätsziele der Schule sind allen Beteiligten bekannt. ■ Zu detaillierte und zu umfassende Dokumentationen schränken die kreativen Ideen zur Umsetzung ein.
8. Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Know-how der Schulleitung oder der Qualitätsbeauftragten
9. Ressourcen (Zeit, Mittel, Finanzen)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Arbeitszeit der Schulleitungen und Sekretariate ■ Pro Jahr eine Lehrpersonenkonferenz

Kantonale Ebene

Einführung



Der Kanton Solothurn beabsichtigt, als Voraussetzung für die Steuerung und Weiterentwicklung der Qualität seiner Volksschule, ein kantonales Bildungsmonitoring⁹ (Element 13) einzurichten. Ziel ist, eine Übersicht zu gewinnen über das Verhältnis von aufgewendeten Mitteln im Bildungssystem Volksschule und deren Wirkung. Dazu werden Daten aus dem Reporting der Schulen zur Leistungsvereinbarung (Element 9), aus flächendeckenden Leistungsmessungen und Schulstatistik (Element 10), aus themenrelevanten Stichproben der Verwaltung (Element 11) und aus der Forschung sowie aus der Externen Evaluation von Schulen (Element 12) gesammelt, miteinander in Beziehung gesetzt und zu einem kantonalen Bildungsbericht vereinigt.

⁹ «Bildungsmonitoring ist die systematische und auf Dauer angelegte Beschaffung und Aufbereitung von Informationen über ein Bildungssystem und dessen Umfeld. Es dient als Grundlage für Bildungsplanung und bildungspolitische Entscheide, für die Rechenschaftslegung und die öffentliche Diskussion» (Schweizerische Gesellschaft für Bildungsforschung SKBF).

Element 9: Leistungsvereinbarung und Controlling

9

Worum geht es?

Die fachliche Leistungsvereinbarung ist ein Führungsinstrument, welches das partnerschaftliche Verhältnis zwischen Kanton und den Gemeinden resp. Kreisschulen regelt. Leistungsvereinbarungen definieren die zu erbringenden Leistungen und die dafür vergüteten Finanzmittel nach den geltenden gesetzlichen Vorgaben. Mit der Einrichtung von Leistungsvereinbarungen entstehen veränderte Kontrollbedürfnisse des Staates gegenüber den leistungserbringenden Schulen. In traditionellen Schulverwaltungsmodellen wurden behördliche Weisungen erlassen und die korrekte Umsetzung durch eine Inspektoratsperson überprüft (mit Massnahmen bei Abweichungen). Mit dem neuen Schulführungsmodell werden mehr Verantwortung und Entscheidungskompetenzen an die Schulen delegiert. Im Gegenzug verlangen die kantonalen Behörden mehr Transparenz und Rechenschaftslegung darüber, was mit den finanziellen Mitteln passiert. Das Abschliessen einer Leistungsvereinbarung spiegelt eine neue, partnerschaftlich ausgelegte Steuerungskultur.

Laut Volksschulgesetz handelt die kantonale Aufsichtsbehörde die «fachliche Leistungsvereinbarung» mit der zuständigen kommunalen Aufsichtsbehörde aus. Diese Vereinbarung umschreibt «die zu erbringenden Leistungen und die damit verbundenen finanziellen Mittel sowie die Verantwortlichkeiten, die Mitwirkungs- und Kontrollrechte der Trägerschaften». In einem definierten Rhythmus wird in einem Gespräch zwischen den kommunal und kantonale zuständigen Personen die Erreichung der Vereinbarungsziele überprüft. Als Grundlage für dieses Gespräch dient ein durch die Schule erstellter Rechenschaftsbericht.

Die kommunale Aufsichtsbehörde erteilt ihrerseits dem Schulleiter oder der Schulleiterin einen entsprechenden «Leistungsauftrag». Dieser Auftrag wird in das Schulprogramm und in die Jahresplanung aufgenommen. Die kommunale Aufsichtsbehörde stellt auch das Controlling ihres eigenen Leistungsauftrags sicher. Das Amt für Volksschule und Kindergarten erstellt jährlich einen zusammenfassenden Bericht zu Händen des Vorstehers des Departements für Bildung und Kultur.

Verknüpfung mit anderen Qualitätselementen:

- Schulprogramm und Jahresplanung
- Kantonales Bildungsmonitoring

1. Zweck

- Vereinbarung von Zielen zwischen kantonalem Leistungseinkäufer und kommunalem Leistungserbringer
- Abstimmung von zu erbringenden Leistungen und dafür gewährten Ressourcen
- Schaffung von Steuerungswissen für das Bildungsmonitoring

2. Mittel

- Schriftlicher Kontrakt zwischen der kantonalen und der kommunalen Aufsichtsbehörde
- Schriftlicher Bericht der Schule (Rechenschaftsbericht)
- Elektronische Informationssysteme
- Standardisierte Vorlagen

3. Verantwortung für die Durchführung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die für eine bestimmte Schule zuständige Person der kantonalen Aufsichtsbehörde verantwortet die Durchführung der Kontraktverhandlung. ■ Die kommunale Aufsichtsbehörde verantwortet die Erstellung des schriftlichen Rechenschaftsberichts.
4. Unterstützung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Elektronische standardisierte Vorlagen ■ Internetbasierte Muster für Rechenschaftsberichte ■ Persönliche Unterstützung durch die kantonale Aufsichtsbehörde auf Anfrage
5. Standard, zu erreichendes Minimum	<ul style="list-style-type: none"> ■ Periodisch¹⁰ wird einmal eine fachliche Leistungsvereinbarung abgeschlossen. Die Vereinbarung macht Aussagen zu Zweck, Leistungskategorien mit Leistungszielen, Entgelte (Kostendach), Finanz-, Personal- und Sachkompetenzen, Berichterstattung und Änderung, Verlängerung oder Auflösung. ■ Periodisch¹¹ findet ein Reportinggespräch zwischen der Schule und der für das Controlling zuständigen Person statt.
6. Controlling	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die für eine bestimmte Schule zuständige Person der kantonalen Aufsichtsbehörde stellt das Controlling sicher.
7. Chancen und Risiken	<ul style="list-style-type: none"> ■ Befestigung einer partnerschaftlichen, von gegenseitigem Vertrauen geprägten Steuerungskultur ■ Zu stark eingeeengte Handlungsfreiheit der Schulen könnte das Wort «Vereinbarung» als Farce erscheinen lassen.
8. Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Das für das Abschliessen von fachlichen Leistungsvereinbarungen nötige Know-how (z.B. zur Definition von Leistungen und Wirkungen) muss aufgebaut werden. ■ Seitens der kommunalen Aufsichtsbehörden: Know-how zur strategischen Steuerung
9. Ressourcen (Zeit, Mittel, Finanzen)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Stellenprozente im Amt für Volksschule und Kindergarten ■ Leitungsressourcen für die kommunale Aufsichtsbehörde und für die Schulleitung

¹⁰ Die Periodizität (1, 2 oder drei Jahre) wird noch festgelegt. Gemäss § 13 der Vollzugsverordnung zum Volksschulgesetz kann die fachliche Leistungsvereinbarung für maximal drei Jahre abgeschlossen werden.

¹¹ siehe Fussnote 10

Element 10: Leistungsmessungen und Schulstatistik



Worum geht es?

Die Wirkungsorientierung ist ein zentraler Aspekt bei der Einführung «Geleiteter Schulen» im Kanton Solothurn. Dies betrifft sowohl die Departemente als auch die Ämter. Unter Wirkung sind zu verstehen:

- Produkte und Leistungen eines Amtes (im Bildungssystem Schulleistungen),
- durch die Leistungen bei der Zielgruppe ausgelöste Veränderungen (z.B. Weiterbildungsquoten, Abbruchquoten) und
- längerfristige Wirkungen, die das Amt bei allen Betroffenen erzielt (z.B. Einstellungen bezüglich Weiterbildung, lediglich indirekt messbar).

Die Leistungsfähigkeit der Solothurner Volksschule soll durch jährliche Leistungsmessungen festgestellt werden. Die Ergebnisse sollen einerseits der Systemsteuerung durch den Kanton, andererseits auch den Schulen selber zum Vergleich untereinander dienen. Diese

Aufgaben kann kein Kanton selber angehen. Unter der Federführung der Nordwestschweizerischen Erziehungsdirektorenkonferenz NW EDK, wo Solothurn Mitglied ist, wird gegenwärtig ein entsprechendes interkantonales Projekt vorbereitet.

Zusätzlich zu den schulübergreifenden Leistungsmessungen liefert die Schulstatistik Daten, die Aussagen über die Wirkungen der Arbeit an der Solothurner Volksschule machen können. Diese Daten dienen sowohl dem Zusammentragen von Aussagen über das ganze Volksschulsystem als auch dem allfälligen Vergleich unter den Schulen.

Das Amt für Volksschule und Kindergarten erstellt mit den Daten aus der Statistik und den Ergebnissen der Leistungsmessungen jährlich einen zusammenfassenden Bericht zu Händen des Vorstehers des Departements für Bildung und Kultur.

Verknüpfung mit anderen Qualitätselementen:

- Schulprogramm und Jahresplanung
- Externe Evaluation

1. Zweck

- Gewinnung von Informationen über die Leistungsfähigkeit der Solothurner Volksschule
- Vergleichbarkeit mit den Volksschulen anderer Kantone schaffen
- Den Interessierten (Schulen, Ämter, Behörden, Politik) Steuerungswissen zur Verfügung stellen

2. Mittel

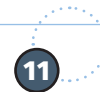
- Leistungserhebungen auf der Ebene des Kantons. Persönliche Daten oder Informationen, die Rückschlüsse auf Personen erlauben, sind auszuschliessen.

3. Verantwortung für die Durchführung

- Das Amt für Volksschule und Kindergarten verantwortet den Auftrag.
- Ein unabhängiges interkantonales Leistungsmesszentrum führt die Messungen durch.

4. Unterstützung	<ul style="list-style-type: none">■ Das interkantonale Leistungsmesszentrum unterstützt die Schulen bei der Durchführung.
5. Standard, zu erreichendes Minimum	<ul style="list-style-type: none">■ Das Amt für Volksschule erfüllt die vom Kantonsrat vorgegebenen Standards zur Umsetzung von Leistungsmessungen.■ Das Amt für Volksschule und Kindergarten führt eine Schulstatistik.■ Die Hauptergebnisse für den Kanton Solothurn aus Bericht und Statistik werden periodisch publiziert.
6. Controlling	<ul style="list-style-type: none">■ Die für Leistungsmessung / Statistik zuständige Person der kantonalen Aufsichtsbehörde stellt das Controlling über die Durchführung der Leistungsmessungen sicher.■ Die Qualität des Leistungsmesszentrums wird mit einem separaten Controlling sichergestellt.■ Die Leistungsergebnisse gehen nach einem transparenten System an die jeweils beteiligten Gruppen.
7. Chancen und Risiken	<ul style="list-style-type: none">■ Orientierungssicherheit bei allen Beteiligten an der Solothurner Volksschule■ Zu stark auf Tests ausgerichteter Schulalltag bei häufigen Leistungsmessungen
8. Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none">■ Das für Leistungsmessungen nötige Know-how muss interkantonale aufgebaut werden.■ Seitens der kommunalen Aufsichtsbehörden: Know-how zur strategischen Steuerung
9. Ressourcen (Zeit, Mittel, Finanzen)	<ul style="list-style-type: none">■ Stellenprozente im Amt für Volksschule und Kindergarten■ Fachliche Ressourcen

Element 11: Führungskommunikation und Vorgabenkontrolle



Worum geht es?

Die auf nationaler Ebene initiierten Bildungsreformen und die damit erforderlichen Umsetzungsarbeiten in den Kantonen und Regionen werden weitere zum Teil wesentliche Veränderungen für die Volksschule mit sich bringen. Schulstrukturen, Tagesstrukturen, Einschulung, Leistungstests, Volksschulabschluss, Fremdsprachen und Stundentafel sind Bereiche und Themen, die zum Teil kantonsübergreifend bearbeitet werden. Dazu kommen die innersolothurnischen Projekte und Entwicklungen.

Das Amt für Volksschule und Kindergarten hat die Aufgabe, die Schulträger (Gemeinden und Zweckverbände) permanent über Neuerungen und Änderungen der rechtlichen Grundlagen und administrativen Rahmenbedingungen zu informieren. Diese Führungs-

kommunikation muss klar, rechtzeitig und verständlich erfolgen. Damit aus Information Kommunikation wird, müssen die Schulträger Gelegenheit haben, auf einfache Weise Rückmeldung zu geben, Rückfragen zu stellen und Anregungen zu machen.

Die kantonalen Behörden haben auch einen Kontrollauftrag, um die Qualität der Bildungsprozesse vor Ort zu gewährleisten. Das kantonale Controlling der Leistungsvereinbarungen (siehe dort) kann nicht alle Details erfassen, ist es doch hauptsächlich auf die Zielerreichung ausgerichtet. Eine lückenlose Detailkontrolle wäre weder sinnvoll noch leistbar. Vielmehr werden auch zukünftig ausgewählte Themenbereiche durch den Kanton im Sinne einer Vorgabenkontrolle stichprobenweise überprüft.

1. Zweck

- Führungskommunikation: Sicherstellung von Informationsfluss zwischen den Schulträgern und dem Kanton
- Vorschriftenkontrolle: Sicherstellen der Beachtung struktureller und administrativer Rahmenbedingungen
- Schaffung von Steuerungswissen für das Bildungsmonitoring

2. Mittel

- Elektronische Informationssysteme
- Standardisierte Vorlagen

3. Verantwortung für die Durchführung

- Die kantonale Aufsichtsbehörde verantwortet die Durchführung.

4. Unterstützung

- Elektronische standardisierte Vorlagen
- Weiterbildung, interkantonale Kontakte

5. Standard, zu erreichendes Minimum

- Die kantonale Aufsichtsbehörde legt in jedem (Teil-)Projekt die Führungskommunikation fest.
- Die Information seitens des Kantons ist klar, rechtzeitig und verständlich.
- Die kantonale Aufsichtsbehörde evaluiert regelmässig seine Führungskommunikation.
- Die kantonale Aufsichtsbehörde führt jährlich zu einer bestimmten Thematik Vorgabenkontrollen durch Stichproben durch.

6. Controlling

- Das Controlling liegt beim Vorsteher des Departements für Bildung und Kultur.

7. Chancen und Risiken

- Vertrauensbildung wird gestärkt, Kundenorientierung der Verwaltung wird optimiert.
- Zu rigorose Kontrolle kann zu Widerstand seitens der Schulen führen. Ausgeprägte Kundenorientierung kann zu übertriebenen Ansprüchen seitens der Schulen führen.

8. Voraussetzungen

- Informationsflüsse sind als Prozesse beschrieben.

9. Ressourcen (Zeit, Mittel, Finanzen)

- Stellenprozente im Amt für Volksschule und Kindergarten für Kommunikation und Vorgabenkontrolle
- Informationstechnologische Instrumente

Element 12: Externe Evaluation

Wichtige Vorbemerkung: Die untenstehenden Aussagen sind lediglich Richtungsangaben. In einem eigenen Projekt soll in Zusammenarbeit zwischen dem Departement für Bildung und Kultur, dem Amt für Volksschule und Kindergarten und der Pädagogischen Hochschule FHNW (Zentrum für Schulqualität) das für die solothurnischen Schulen adäquate Verfahren entwickelt, getestet und schrittweise eingeführt werden.

Worum geht es?¹²

Die Externe Schulevaluation ist ein Verfahren, mit dessen Hilfe die Qualität der einzelnen Schule überprüft und beurteilt werden soll.

Ein Team von 3–4 Personen besucht während 2–3 Tagen eine Schule, um die Qualität der institutionellen Voraussetzungen und der wichtigen Prozesse aus einer unabhängigen Perspektive zu erfassen. Die Evaluatorinnen und Evaluatoren führen Beobachtungen, Interviews mit der Schulpflege, mit der Schulleitung, mit Lehrpersonen, Schülerinnen und Schülern und mit Eltern durch und analysieren vorliegende Dokumente. Im Anschluss an den Schulbesuch wird ein datengestützter Bericht zum Ist-Zustand und zum Entwicklungsbedarf der Schule verfasst. Durch die unvoreingenommenen Befragungen soll eine ehrliche Meinungsäußerung der Betroffenen unterstützt und

die Glaubwürdigkeit des Qualitätsurteils nach innen und aussen erhöht werden.

Der Nutzen für die besuchte Schule lässt sich etwa so auflisten:

- Die Schule erhält von unabhängiger, fachlich kompetenter Stelle eine fundierte, datengestützte Rückmeldung zur Schulqualität: einerseits in Form von mündlichen Rückmeldungen, andererseits in Form eines schriftlichen Berichts.
- Die Qualitätsrecherche eines unabhängigen aussenstehenden Evaluationsteams kann helfen, blinde Flecken zu erkennen, Probleme unparteiisch zu benennen, eingespielte Problemlösungen zu reflektieren und neue Lösungswege zu finden.

¹² Quelle: Zentrum für Schulqualität, FH NW Aargau

- Das Qualitätsurteil mit den weiterführenden Empfehlungen ermöglicht der kommunalen Aufsichtsbehörde und der Schulleitung eine differenzierte Standortbestimmung und dient zur Planung der Schulentwicklung für die folgenden Jahre.
- Die Schule kann die Evaluationsergebnisse nutzen für den Qualitätsnachweis nach innen und aussen (Rechenschaftslegung).
- Im Verlaufe des Evaluationsprozesses kommen sowohl standardisierte als auch massgeschneiderte Instrumente zur Anwendung, die für die Weiterentwicklung des schulinternen Qualitätsmanagements genutzt werden können.

Der Nutzen für den Kanton besteht darin, dass Daten für die Bewertung des Qualitätsstands der evaluierten Schulen generiert werden und dass erhebliche Qualitätsdefizite erkannt und beseitigt werden können. Im neuen Schulführungsmodell mit der Einführung der Geleiteten Schulen bezieht sich das Interesse der Controllinginstanz explizit auf die Qualität der Leistungsprozesse und auf die Wirkung, die damit erzielt werden soll. Das bedeutet, dass die Externe Evaluation auch Ergebnisse von Leistungsmessungen und Daten aus der Schulstatistik mit einbezieht.

Jährlich wird zu Handen des kantonalen Bildungsmonitorings ein anonymisierter, zusammenfassender Bericht über die Ergebnisse der Externen Evaluationen erstellt.

1. Zweck

- Stärkung der kommunalen Schulentwicklung aller Schulen
- Die schulinterne Qualitätsentwicklung unterstützen
- Den Schulen, Behörden, Ämtern und dem Bildungsdepartement Steuerungswissen zur Verfügung stellen (Funktion der Rechenschaftslegung)

2. Mittel

- Zum Einsatz kommen gemischte Evaluationsteams (Evaluationsfachpersonen, Peers, Personen des Schulinspektorats).
- Verwendete Methoden sind: Dokumentenanalysen, Beobachtungen vor Ort, Befragungen der Betroffenen (Schulleitung, Lehrpersonen und weiteres Schulpersonal, Schülerinnen und Schüler, Eltern, Schulbehörden) in Form von Einzel- und Gruppeninterviews sowie von schriftlichen Befragungen.
- Das Verfahren stützt sich auf standardisierte Instrumente (z.B. Erhebung des Schul- und Unterrichtsklimas) sowie auf Beurteilungsinstrumente zu verschiedenen Aspekten der Schulqualität.
- Einbezug von Daten aus der Schulstatistik und Leistungsmessung (kantonale Leistungstests) sowie Daten aus der Internen Evaluation

3. Verantwortung für die Durchführung

- Operative Verantwortung bei der beauftragten Stelle für Externe Evaluation

4. Unterstützung

- Die Stelle für Externe Evaluation hat einen Auftrag zur fachlichen Weiterentwicklung, der vom Departement für Bildung und Kultur mitfinanziert wird.

5. Standard, zu erreichendes Minimum

- Voraussichtlich wird jede Schule alle 4–5 Jahre einmal extern evaluiert.
- Das Verfahren soll zu datengestützten Qualitätsurteilen über die evaluierten Schulen führen (Bericht mit Entwicklungsempfehlungen) und richtet sich nach den Prozessstandards für externe Schulevaluationen.
- Die zuständige Stelle für Externe Evaluation verfasst jährlich einen anonymisierten, zusammenfassenden Bericht zu Händen des kantonalen Bildungsmonitorings.

6. Controlling

- Ein einzurichtendes Steuerungsgremium stellt das Controlling sicher.
- Das Gremium überprüft eine Anzahl von Evaluationen stichprobenweise (Metaevaluation der Prozesse).

7. Chancen und Risiken

- Bestätigung von guter Arbeit im Schulalltag, Verstärkung der Motivation in den Schulen. Aufdeckung von blinden Flecken und Qualitätsdefiziten
- Falsches Evaluationsverständnis beziehungsweise -konzept könnte zu einer Übersteuerung der Schulen und zu Widerstand auf Seiten der evaluierten Schulen führen. Falsche Kompetenzzuteilung bei der Massnahmenanordnung und -überprüfung könnte zu Beeinträchtigungen der kommunalen Schulautonomie führen.

8. Voraussetzungen

- Das vorgesehene Entwicklungsprojekt «Externe Evaluation» muss fach- und fristgerecht umgesetzt werden.
- Gut angelegtes Zusammenspiel mit dem neu zu konzipierenden Inspektorat
- Transparente Information von Schulen, Behörden und Öffentlichkeit

9. Ressourcen (Zeit, Mittel, Finanzen)

- Stellenprozente für die Beteiligung von Peers
 - Finanzielle Ressourcen für die beauftragte Stelle für Externe Evaluation.
-



Element 13: Kantonales Bildungsmonitoring

Bund und Kantone wollen gemeinsam ein Bildungsmonitoring aufbauen. Dieses ist kontinuierlich, wissenschaftlich gestützt und umfasst das gesamte schweizerische Bildungssystem, also alle Bildungsstufen.

Analog zur nationalen Ebene bauen die Kantone zur Sammlung von Informationen über ihr Bildungssystem und zur Steuerung ein kantonales System von systematischer Datensammlung über die verschiedenen Schulstufen hinweg auf. Dabei braucht es nicht eigens für den Kanton entwickelte Erhebungen. Vielmehr werden aus den Ergebnissen der vorangehend beschriebenen kantonalen Elemente des Qualitätsmanagements wissenschaftlich gestützte Einsichten zum Zustand der Schulen gewonnen. Das kantonale Bildungsmonitoring Volksschule ist dabei als Teil eines Bildungsmonitorings über alle Stufen zu verstehen.

Die Daten aus dem Controlling zur Leistungsvereinbarung, aus den schulischen Leistungsmessungen, aus der Statistik, aus der Stichprobenkontrolle und aus der Externen Schulevaluation sollen gesammelt, gebündelt und in ein Verhältnis zueinander gebracht werden.

Zur Gewinnung von gesicherten Aussagen über die solothurnische Volksschule ist es erforderlich, dass die Ergebnisse der vier kantonalen Elemente wissenschaftlich auf ihre Aussagekraft und Verlässlichkeit untersucht werden: Welche Aussagen sind auf zuverlässiger Basis zu machen? Was ist nicht herauszulesen, zu welchen Aussagen reichen die Daten oder Methoden und Instrumente nicht aus?

Das Bildungsmonitoring bereitet Daten für die Systemsteuerung auf, entscheidet jedoch nicht über allfällige Massnahmen. Die Entscheidungen liegen bei Regierung, Parlament und Volk.

Ein regelmässig erstellter kantonaler Bildungsbericht über die solothurnische Volksschule soll zu Händen des Vorstehers des Departements für Bildung und Kultur erstellt werden.

Hinweis: Die Organisation und Ausprägung sind noch offen und sollen in einem gesonderten Projekt angegangen werden.

1. Zweck

- Gewinnung von verlässlichen Steuerungsdaten für Regierung und Parlament
- Gewinnung von gesicherten Aussagen für die politische Rechenschaftslegung und für die öffentliche Diskussion
- später: Gewinnung von verlässlichen Daten zu Händen des Bildungsmonitoring Schweiz

2. Mittel

- Gebündelte Daten aus den kantonalen Elementen des Qualitätsmanagements Volksschule
- Elektronische Informationssysteme
- Standardisierte Vorlagen

3. Verantwortung für die Durchführung

- Noch offen

4. Unterstützung

- Instrumente aus interkantonalen Entwicklungen (Bildungsraum Nordwestschweiz)
- Weiterbildung, interkantonale Kontakte

5. Standard, zu erreichendes Minimum	<ul style="list-style-type: none">■ Der Kanton erstellt periodisch einen kantonalen Bildungsbericht Volksschule Solothurn.
6. Controlling	<ul style="list-style-type: none">■ noch offen
7. Chancen und Risiken	<ul style="list-style-type: none">■ Transparenz verstärkt Vertrauen.■ Die Erzeugung wissenschaftlich gestützter Daten ist aufwändig, einfache Ursache-Wirkungszuordnungen selten. Dies zu kommunizieren, könnte schwierig sein.
8. Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none">■ Zusammenarbeit von Forschung und Verwaltung■ Interkantonaler Aufbau von Know-how
9. Ressourcen (Zeit, Mittel, Finanzen)	<ul style="list-style-type: none">■ Stellenprozente oder Mittel für Mandate■ Informationstechnologische Instrumente

Herausgeber

*Amt für Volksschule und Kindergarten
St. Urbangasse 73
4509 Solothurn
Telefon 032 627 29 37
www.avk.so.ch*

Projektgruppe

*Daniel Eggimann,
Amt für Volksschule und Kindergarten (Leitung)*
*Magdalena Michel,
Departement für Bildung und Kultur*
*Rolf Meyer,
Pädagogische Hochschule FHNW*
*Thomas von Felten,
Verband Schulleiterinnen und Schulleiter Solothurn*
*Ulrich Bucher,
Verband Solothurner Einwohnergemeinden*
*Roland Misteli,
Verband Lehrerinnen und Lehrer Solothurn*
*Verena Bider Ammann,
Vertreterin der Schulberatungspersonen*
*Heinz Ermatinger,
externer Berater, bueropilatusstr.ch, Luzern*

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*

