



# Qualitätsmerkmale für Musikschulen

Kriterien, Indikatoren und Standards  
für das Qualitätsmanagement an Musikschulen

Amt für Volksschule und Kindergarten des Kantons Solothurn

in Zusammenarbeit mit  
Verband Solothurner Einwohnergemeinden, VSEG  
Vereinigung Solothurnischer Musikschulen, VSM  
Bund Solothurnischer Musiklehrkräfte, BSM  
Schweizerischer Musikpädagogischer Verband, Sektion Solothurn-Langenthal, SMPV

# Inhalt

## Einleitung

Vorwort	Seite 2
Ausgangslage	Seite 2
Qualität	Seite 3

## Qualitätsmerkmale für Musikschulen

Kriterium 1: Die Musikschule hat ein Konzept für das Qualitätsmanagement.	Seite 4
Kriterium 2: Das Qualitätsmanagement der Musikschule wirkt sich auf die Gestaltung des Schulalltags aus.	Seite 5

## Erläuterungen

1. Systematik KIS (Kriterien, Indikatoren, Standards)	Seite 6
2. Verwendung des Arbeitsinstruments	Seite 6
3. Verfahren	Seite 6

<b>Referenzdokumente</b>	Seite 7
--------------------------	---------

## Abkürzungen

DBK	Departement für Bildung und Kultur
AVK	Amt für Volksschule und Kindergarten
VSEG	Verband Solothurner Einwohnergemeinden
VSM	Vereinigung Solothurnischer Musikschulen
BSM	Bund Solothurnischer Musiklehrkräfte
SMPV	Schweizerischer Musikpädagogischer Verband, Sektion Solothurn-Langenthal

---

Impressum	Herausgeberin	DBK des Kantons Solothurn, Amt für Volksschule und Kindergarten, Inspektorat
	Bezug	Amt für Volksschule und Kindergarten, St. Urbangasse 73, 4509 Solothurn oder <a href="http://www.so.ch/dbk/avk">www.so.ch/dbk/avk</a>
	Solothurn, 1.3.2002	© Amt für Volksschule und Kindergarten des Kantons Solothurn

---

# Einleitung

## Vorwort

Qualität ist immer ein Thema und Qualitätsmanagement findet immer statt, sei es im bewussten oder unbewussten Umgang mit Qualität. Man kann nicht mit Qualität nicht umgehen. Die Qualitätsdiskussion hat im Bildungswesen in letzter Zeit eine breite Plattform gefunden. Qualität an Schulen und an Musikschulen hat es schon immer gegeben. Das Gespräch über schlechte und gute Schülerinnen, Schüler, Lehrpersonen gehört zur Schule überhaupt.

Der aktuelle Diskurs geht von einem erweiterten, umfassenden Qualitätsbegriff aus, der sowohl den Unterricht wie auch die ganze Organisation mit allen Beteiligten einbezieht. Je nach Bildungsabsicht, den Voraussetzungen der Lernenden und den weiteren Bedingungen im Umfeld lässt sich Qualität anders definieren. Und doch darf der Qualitätsbegriff nicht etwas Beliebiges werden. Qualität ist immer konkret und findet im Handeln einzelner Personen statt. Qualitätsmerkmale müssen möglichst konkret formuliert sein. Qualität soll dort reflektiert, überprüft und verbessert werden, wo sie entsteht. Die Beteiligten wissen um ihre Stärken und Schwächen und entscheiden, wo sie beginnen wollen. Der langfristige Veränderungsprozess soll Schritt um Schritt gegangen werden.

### Leitsatz:

**Schritte vom eher zufälligen, individuellen, partiellen Reflektieren zum gezielten, verbindlichen, gemeinsamen Evaluieren der eigenen Tätigkeit**

## Ausgangslage

Die zur Zeit total 58 Musikschulen des Kantons Solothurn sind alle in einem Prozess der Qualitätsarbeit. Ihr Stand ist allerdings sehr unterschiedlich. Während die einen Musikschulen ein Leitbild, Pflichtenhefte und eigene Qualitätskriterien erarbeitet haben, sind andere daran, die bewährte Arbeit gemäss der eigenen Tradition fortzusetzen. Eines ist den Musikschulen gemeinsam: Das Ziel der Qualitätsarbeit ist langfristig, die Entwicklungsarbeit erstreckt sich über Jahre und das Qualitätsmanagement benötigt einen bewussten Aufbau.

Das vorliegende Dokument wurde vom Amt für Volksschule und Kindergarten im Rahmen der paritätischen Kommission "Qualitätsmanagement an Musikschulen" im Winter 2001/2002 entwickelt. In der Kommission waren die Vereinigung Solothurner Einwohnergemeinden, die Vereinigung Solothurnischer Musikschulen, der Bund Solothurnischer Musiklehrkräfte, die lokale Sektion des Schweizerischen Musikpädagogischen Verbandes und das Departement für Bildung und Kultur vertreten.

Die Aussagen im vorliegenden Dokument bewegen sich innerhalb der gesetzlichen kantonalen Grundlagen, die für die Musikschulen gelten. Es sind dies die Verordnung über Staatsbeiträge an Musikunterricht, RRB vom 23. Mai 1995, und die Richtlinien für die Musikschulen des Kantons Solothurn, vom 23. Mai 1995, die um einen Artikel 1<sup>bis</sup> mit den Aussagen zum Qualitätsmanagement ergänzt worden sind.

**Der Artikel 1<sup>bis</sup> lautet: Die Musikschulen sichern die Erfüllung ihrer Aufgaben gemäss diesen Richtlinien mit einem Konzept zum Qualitätsmanagement, das auch Aussagen zur Qualität des Unterrichts enthält.**

Das Dokument soll primär den Musikschulleitungen als Arbeitsinstrument zur Erreichung der folgenden Zielsetzungen dienen:

1. Das Arbeitsinstrument unterstützt die Musikschulen bei der Planung des eigenen Qualitätsmanagements.
2. Das Arbeitsinstrument dient als Grundlage für Selbst- und Fremdevaluation der Musiklehrpersonen.
3. Das Arbeitsinstrument informiert, welche Merkmale als wichtige Voraussetzungen für ein gutes Funktionieren der Musikschulen betrachtet werden.

4. Das Arbeitsinstrument kann der schulinternen Standortbestimmung dienen.

**Qualität** Qualität ist das, was den Anforderungen entspricht. Die paritätische Kommission ging von guten Musikschulen mit guter Qualität aus. Und was versteht sie darunter?

**Gute Lehrperson** Was zeichnet eine gute Musiklehrperson aus?

- Persönliche Wirkung  
Offenheit, Spontaneität und Fantasie, natürliche Autorität, Neugier
- Pädagogische Kompetenz  
gerne mit Kindern und Jugendlichen arbeiten, Schülerinnen und Schüler motivieren, Begabungen erkennen und fördern
- Unterricht  
methodisch-didaktische Fähigkeiten (Vorgehen und Aufbau im Unterricht), Literaturauswahl, Zielorientiertheit, Plausibilität
- Sozialkompetenz  
kommunikative Fähigkeit im Umgang mit Kindern, Jugendlichen, Eltern, Behörden, Kolleginnen und Kollegen  
Konflikt- und Kritikfähigkeit
- Fachkompetenz  
eigenes musikalisches Können und regelmässiges Ausüben
- Entwicklungsorientierung  
Reflexionsfähigkeit, Selbstkritik, Lernen aus Erfahrungen, eigene Weiterbildung, Horizonsweiterung durch ausserschulische Aktivitäten
- Engagement gegenüber der Musikschule  
Fähigkeit zur Organisation, Administration und Kooperation, Mittragen schulischer Aktivitäten, Zuverlässigkeit, Verbindlichkeiten einhalten

**Gute Musikschule** Zu den wichtigsten Merkmalen einer guten Musikschule gehören die folgenden:

- Musikschulen zeichnen sich aus durch ein eigenes Schulethos.
- Musikschulen formulieren Ziele und Inhalte in einem Schulprogramm.
- Musikschulen haben ein bedürfnisorientiertes Fächerangebot für verschiedene Altersstufen in verschiedenen Unterrichtsformen (Gruppenunterricht, Einzelunterricht, Ensemble, Chor, Orchester).
- Musikschulen treten in der Öffentlichkeit auf.
- Musikschulen haben eine Schulleitung, die die Musikschule musikalisch, pädagogisch und organisatorisch-administrativ leitet.
- Musikschulen haben ein gutes Lernklima und eine gute Unterrichts Atmosphäre.
- Musikschulen pflegen die Zusammenarbeit zwischen Musikschulleitung, Musiklehrpersonen, Behörden und Eltern.
- Musikschulen überprüfen die Erreichung der selbstgesetzten musikalischen, pädagogischen und didaktischen Ziele durch Selbstevaluation.

**Qualitätsmerkmale** Die folgenden Qualitätsmerkmale sollen die Musikschulen in ihrer Planung unterstützen und ihnen für die Weiterarbeit dienen in gezielter, geraffter Form. Jeder Musikschule steht es frei, weitere eigene Qualitätsmerkmale festzulegen.

# Qualitätsmerkmale für Musikschulen

## Grundlage

## Musikschulreglement

### Kriterium 1

### Die Musikschule hat ein Konzept für das Qualitätsmanagement.

#### Indikator 1.1

#### Die Musikschule sichert und entwickelt ihre Qualität.

##### Standard 1.1.1

Die Musikschule hat ein Leitbild.

##### Standard 1.1.2

Die Qualitätssicherung und -entwicklung findet auf der Ebene des Kollegiums und auf der Ebene der einzelnen Lehrperson statt.

##### Standard 1.1.3

Die Qualitätsentwicklung findet statt in den Bereichen

- Musikschulleitung
- Handlungskompetenz der Musiklehrpersonen
- Unterricht.

##### Standard 1.1.4

Die Kompetenzzuordnung zwischen vorgesetzter Behörde (in der Regel die Schulkommission), der Musikschulleitung und den Musiklehrpersonen ist geregelt.

##### Standard 1.1.5

Die für die Musikschule zuständige lokale Behörde kennt das Qualitätsmanagement-Konzept.

##### Standard 1.1.6

Zum Angebot der Musikschule gehört der Ensembleunterricht, den auch fortgeschrittene Schülerinnen und Schüler zusätzlich zum Instrumentalunterricht besuchen können.

---

#### Indikator 1.2

#### Die Qualitätsentwicklung ist als zyklischer Prozess angelegt.

##### Standard 1.2.1

Die Zielsetzung und der Ablauf der Qualitätsentwicklung sind in einem Konzept beschrieben.

##### Standard 1.2.2

Die musikschuleigenen Qualitätsmerkmale sind festgehalten.

##### Standard 1.2.3

Der Qualitätszyklus besteht mindestens aus den Elementen Standortbestimmung, Planung, Zielsetzung, Umsetzung, neue Standortbestimmung.

##### Standard 1.2.4

Die jährliche Rechenschaftsablegung von der Musikschule an die örtlichen Behörden ist geregelt.

---

#### Indikator 1.3

#### Die Zusammenarbeit ist geregelt.

##### Standard 1.3.1

Die Zusammenarbeit innerhalb der Musikschule ist festgelegt.

##### Standard 1.3.2

Der Informationsfluss und die Kommunikation mit den Erziehungsberechtigten ist beschrieben.

##### Standard 1.3.3

Die Öffentlichkeitsarbeit ist beschrieben.

##### Standard 1.3.4

Die Zusammenarbeit mit der Vereinigung Solothurnischer Musikschulen ist gewährleistet.

##### Standard 1.3.5

Der Austausch und die Zusammenarbeit mit anderen lokalen Musikschulen wird gepflegt.

##### Standard 1.3.6

Die Zusammenarbeit mit den Lehrpersonen der Volksschule ist geregelt.

##### Standard 1.3.7

Die Beratung für die berufliche Entwicklung der an der Musikschule tätigen Personen wird als Aufgabe der Musikschule wahrgenommen.

---

#### Indikator 1.4

#### Das Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch ist geregelt.

##### Standard 1.4.1

Zu den Indikatoren 2.2 und 2.3 finden regelmässig Gespräche zwischen der Musikschulleitung und den Musiklehrpersonen statt.

##### Standard 1.4.2

Gesprächsgrundlagen sind das von der Musiklehrperson erstellte Selbstbild und das

---

von der Musikschulleitung erstellte Fremdbild.

---

**Grundlage**
**Das schuleigene Konzept für das Qualitätsmanagement**
**Kriterium 2**
**Das Qualitätsmanagement der Musikschule wirkt sich auf die Gestaltung des Schulalltags aus.**
**Indikator 2.1**
**Die Leitung der Musikschule ist geregelt.**

- Standard 2.1.1 Es besteht ein Pflichtenheft, in dem die organisatorisch-administrativen wie auch die pädagogischen und künstlerisch-musikalischen Aufgaben beschrieben sind.
- Standard 2.1.2 Die Musikschulleitung führt regelmässige Konferenzen mit den Musiklehrpersonen durch.
- Standard 2.1.3 Die Musikschulleitung macht regelmässige Unterrichtsbesuche bei den Musiklehrpersonen.
- Standard 2.1.4 Die Musikschulleitung fördert den Ensembleunterricht.
- Standard 2.1.5 Die Musikschulleitung sorgt dafür, dass geeignete Unterrichtsräume zur Verfügung gestellt werden und teilt sie zu.
- Standard 2.1.6 Für die Arbeitszeit in Form von Entlastung vom Unterricht für Schulleitungsaufgaben empfiehlt das AVK pro 100 Schülerinnen und Schüler zwei Lektionen.
- 

**Indikator 2.2**
**Die Handlungskompetenz der Musiklehrpersonen ist umfassend.**

- Standard 2.2.1 Die Anstellung der Musiklehrperson ist geregelt. Es besteht ein Pflichtenheft.
- Standard 2.2.2 Die Musiklehrperson verfügt über pädagogische Kompetenz.
- Standard 2.2.3 Die Musiklehrperson hat didaktische und methodische Kompetenzen.
- Standard 2.2.4 Die Musiklehrperson verfügt über die entsprechende musikalische Fachkompetenz.
- Standard 2.2.5 Die Musiklehrperson verfügt über eine kommunikative Kompetenz im Umgang mit Menschen.
- Standard 2.2.6 Die Musiklehrperson entwickelt die Qualität ihrer Arbeit permanent und bildet sich in allen vier Kompetenzen regelmässig weiter.
- Standard 2.2.7 Die Musiklehrperson befähigt und motiviert die Schülerinnen und Schüler zum gemeinsamen Musizieren.
- Standard 2.2.8 Die Musiklehrperson reflektiert den eigenen Unterricht regelmässig.
- Standard 2.2.9 Die Musiklehrperson führt eine Absenzenliste.
- Standard 2.2.10 Die Zusammenarbeit mit der Musikschulleitung wie auch den Kolleginnen und Kollegen an der Musikschule ist gewährleistet.
- Standard 2.2.11 Die Musiklehrperson engagiert sich für die Musikschule, auch in der Öffentlichkeit, und setzt sich für die Qualitätsarbeit ein.
- 

**Indikator 2.3**
**Der Unterricht ist differenziert.**

- Standard 2.3.1 Der Unterricht richtet sich nach den verschiedenen Niveaus und Lerntempi der Schülerinnen und Schüler.
- Standard 2.3.2 Die Lernziele der einzelnen Schülerinnen und Schüler sind individuell, bezogen auf die Begabung. Sie werden laufend festgelegt.
- Standard 2.3.3 Am Ende des Semesters wird ein Bericht zu Händen der Schülerin oder des Schülers und der Eltern verfasst.
- Standard 2.3.4 Die Schülerinnen und Schüler erhalten regelmässig Gelegenheit zum Auftreten in der Öffentlichkeit.
-

## Erläuterungen

- 1. Systematik KIS**  
<sup>1)</sup>  
 (Kriterien, Indikatoren, Standards)
- Qualität ist immer konkret und findet immer wieder im Handeln einzelner Personen statt. Qualitätsmerkmale können deshalb nicht abstrakt definiert, sondern müssen konkret formuliert sein. Hilfreich ist dabei die Unterscheidung von Kriterien, Indikatoren und Standards. Aus Kriterien werden Indikatoren und aus diesen wiederum Standards abgeleitet. Bei diesen Schritten werden die Kriterien beziehungsweise Indikatoren jeweils differenziert und konkretisiert.
- |                    |  |
|--------------------|--|
| <b>Kriterien</b>   | Frage: Was verstehen wir unter Qualität?   |
|                    | Erläuterung: Kriterien sind Merkmale im Unterricht oder in der Musikschule, welche einen entscheidenden Einfluss auf die Qualität haben.   |
|                    | Beispiel: Die Musikschule zeigt sich in der Öffentlichkeit.  |
| <b>Indikatoren</b> | Frage: Woran erkennen wir Qualität?  |
|                    | Erläuterung: An Indikatoren können wir Qualität feststellen. Indikatoren müssen deshalb beobachtbar oder besser messbar sein.  |
|                    | Beispiel: Die Leistungen und Anliegen der Musikschule werden der Öffentlichkeit in geeigneter Form (Konzerte, Presseartikel, Vorträge usw.) näher gebracht.  |
| <b>Standards</b>   | Frage: Wo ist das Limit?   |
|                    | Erläuterung: Mit Hilfe der Standards können wir konkret überprüfen, messen oder abschätzen, wie gut wir sind. Wichtig an Standards ist ihr verpflichtender Charakter: Standards bezeichnen die Minimalanforderung, die wir erfüllen müssen, um den Auftrag der Musikschule zu erreichen. |
|                    | Beispiel: Die Aktivitäten der Musikschule (Konzerte, Einschreibung usw.) erscheint mindestens zweimal jährlich in der lokalen Presse.  |
- 2. Verwendung**
- Das Arbeitsinstrument ist als schuleigenes Dokument geschaffen worden. Es bildet den momentanen Stand in Bezug auf die evaluierten Kriterien ab. Die Prozesse, die zu diesem Stand geführt haben, werden mit diesem Arbeitsinstrument nicht erfasst. Die Ergebnisse sind deshalb immer vor dem Hintergrund der Entwicklungsprozesse und der örtlichen Verhältnisse zu betrachten.
- 3. Verfahren**
1. Die Musikschulleitung informiert die für die Musikschule zuständige lokale Behörde und die Musiklehrpersonen in geeigneter Weise über den Auftrag zum Aufbau des Qualitätsmanagements.
  2. Die Musikschule bestimmt den Zeitpunkt, wann sie mit dem Aufbau des Konzepts für das Qualitätsmanagement beginnt.
  3. Die für die Musikschule verantwortlichen Personen bestimmen Zuständigkeiten und treffen Abmachungen zum Vorgehen.
  4. Die Musikschulleitung informiert die für sie zuständige Behörde über das Konzept zum Qualitätsmanagement und dokumentiert sie.
  5. Die Musikschulleitung ist verantwortlich für den Einbezug der Ergebnisse von Gesprächen und Standortbestimmungen in die weitere Arbeit.
  6. Die Ergebnisse gehören zu den Grundlagen der Zusammenarbeit zwischen Lehrpersonen und Musikschulleitung.
  7. Über die Umsetzung der Ergebnisse legt die Musikschule der zuständigen lokalen Behörde Rechenschaft ab.

<sup>1)</sup>Nach Spiess, Kurt: Qualität und Qualitätsentwicklung: Eine Einführung, Sauerländer, Aarau 1997



## Referenzdokumente

- 1. Allgemein** Spiess, Kurt: Qualität und Qualitätsentwicklung: Eine Einführung. Sauerländer, Aarau 1997
  
- 2. Kanton Solothurn** Dieses Arbeitsinstrument stützt sich ab auf die grundlegenden Dokumente, die im Zusammenhang mit dem Aufbau der Geleiteten Schulen im Kanton Solothurn bestehen. Alle Dokumente sind im Internet verfügbar unter: [www.so.ch/dbk/avk](http://www.so.ch/dbk/avk) Link Geleitete Schulen
  - Wegleitung für Geleitete Schulen im Kanton Solothurn
  - Merkblatt Schulleitungsreglement und Kompetenzzuordnung
  - Merkblatt Leitbild
  - Arbeitsunterlage für das schulinterne Qualitätsmanagement
  - Merkblatt Schulinternes Qualitätsmanagement
  - Qualitätsmerkmale für Geleitete Schulen (Q-GS), Stufen 1 & 2
  - Fremdevaluation des Qualitätsmanagements (FQ-GS)
  
- 3. Musikschulen** Dieses Arbeitsinstrument stützt sich ab auf Dokumente, die für Musikschulen bestehen:
  - Verordnung über Staatsbeiträge an Musikunterricht, RRB vom 23. Mai 1995
  - Richtlinien für die Musikschulen des Kantons Solothurn, vom 23. Mai 1995
  - Vereinigung Solothurnischer Musikschulen: Fragebogen 2001 mit Auswertung von August Scherer, August 2001
  - Verband Zürcher Musikschulen: Qualitätsentwicklung an Zürcher Musikschulen, Selbst- und Fremdevaluation für Lehrende, Mai 2000
  - Dossier der Musikschulen Balsthal, Matzendorf mit angeschlossenen Gemeinden, Laupersdorf, Januar 2002