



Arbeitsunterlage für das schulinterne Qualitätsmanagement

Projekt Geleitete Schulen des Kantons Solothurn

Internet - Ausgabe

Inhalt

Vorbemerkungen zur Arbeitsunterlage	Seite	2
Einführung: Theoretische Grundlagen	Seite	3
• Q-Kreis als Grundmuster für den Ablauf von Qualitätsmanagementprozessen	Seite	5
Übersicht: Das interne Qualitätsmanagement	Seite	6
Vorgehen 1 Gemeinsames Verständnis von Qualität	Seite	8
• Qualitätsbereiche und -dimensionen des Q2E-Modells	Seite	9
Vorgehen 2 Qualitätsziele	Seite	11
Vorgehen 3 Evaluation	Seite	12
Vorgehen 4 Planung, Umsetzung, Überprüfung	Seite	15
Vorgehen 5 Rechenschaft	Seite	17
Vorgehen 6 Qualitätsmanagement-Konzept	Seite	18
Elemente des Qualitätsmanagements im Kanton Solothurn	Seite	19
• Zusammenspiel zwischen internem Qualitätsmanagement, Fremdevaluation und Aufsicht durch das Inspektorat	Seite	20
Anhang 1 Qualitätsmerkmale für die Arbeit der Lehrperson	Seite	21
Selbstevaluation mit dem Selbstevaluationsinstrument Q-GS	Seite	22
Anhang 4 Fremdevaluation durch das Inspektorat	Seite	23
Anhang 5 Weitere Unterlagen und Literatur	Seite	24

Abkürzungen:

- DBK: Departement für Bildung und Kultur
AVK: Amt für Volksschule und Kindergarten
LLWB: Lehrerinnen und Lehrerweiterbildung
GS: Geleitete Schule
SL: Schulleitung
SK: Schulkommission
Q-GS: Selbstevaluationsinstrument "Qualitätsmerkmale für Geleitete Schulen"
FQ-GS: Fremdevaluationsinstrument „Fremdevaluation des Qualitätsmanagements“

Impressum	Herausgeberin:	DBK des Kantons Solothurn, Amt für Volksschule und Kindergarten, Projektgruppe Geleitete Schulen
	Inhalt:	Rolf Meyer
	Bezug:	Amt für Volksschule und Kindergarten, Projekt Geleitete Schulen, St. Urbangasse 73, 4509 Solothurn oder www.so.ch/dbk/avk > Link Geleitete Schulen
		Solothurn, 21.11.2001 © Amt für Volksschule und Kindergarten des Kantons Solothurn

Vorbemerkungen zur Arbeitsunterlage

Zweck und Inhalt	Diese Arbeitsunterlage soll folgendes bieten: <ul style="list-style-type: none">• Einen Überblick über das, was das AVK des Kantons Solothurn unter Qualitätsmanagement in Geleiteten Schulen versteht.• Angaben zu den Anforderungen die das AVK stellt.• Hinweise und Beispiele zur Umsetzung.• Vertiefende Hinweise zum Stoff Qualitätsmanagement• Hinweise zu Literatur und weiteren Unterlagen												
	Das Arbeitsunterlage soll zu folgendem dienen: <ul style="list-style-type: none">• Zur Orientierung von Schulleitungen, Kollegien und Schulbehörden• Als Unterlage für die Ausbildung von Schulleitungspersonen• Als Orientierungshilfe für Kursleitungs-, Beratungs- und Moderationspersonen für Fragen des Qualitätsmanagements in der schulinternen Weiterbildung.												
Gliederung der Arbeitsunterlage	Die Arbeitsunterlage ist in die Teile Einführung, Übersicht, Vorgehen 1 - 6, Anhang 1 - 5 gegliedert.												
	Die Teile Einführung, Übersicht und Vorgehen 1 - 6 haben folgende Struktur: <table border="1"><thead><tr><th colspan="2">Titel</th></tr><tr><th colspan="2">Schlagwortartige Zusammenfassung</th></tr></thead><tbody><tr><td>Das heisst:</td><td>Präzisierung zu den Schlagworten</td></tr><tr><td>Beispiel:</td><td>Die Beschreibung eines Beispiels</td></tr><tr><td>Anforderung:</td><td>Angaben zu den Anforderung, die der Kanton Solothurn zu diesem Bereich an die Geleiteten Schulen stellt.</td></tr><tr><td>Zusätzliche Information:</td><td>Weitere Aspekte und Hintergrundinformation zum jeweiligen Bereich.</td></tr></tbody></table>	Titel		Schlagwortartige Zusammenfassung		Das heisst:	Präzisierung zu den Schlagworten	Beispiel:	Die Beschreibung eines Beispiels	Anforderung:	Angaben zu den Anforderung, die der Kanton Solothurn zu diesem Bereich an die Geleiteten Schulen stellt.	Zusätzliche Information:	Weitere Aspekte und Hintergrundinformation zum jeweiligen Bereich.
Titel													
Schlagwortartige Zusammenfassung													
Das heisst:	Präzisierung zu den Schlagworten												
Beispiel:	Die Beschreibung eines Beispiels												
Anforderung:	Angaben zu den Anforderung, die der Kanton Solothurn zu diesem Bereich an die Geleiteten Schulen stellt.												
Zusätzliche Information:	Weitere Aspekte und Hintergrundinformation zum jeweiligen Bereich.												
Weitere Unterlagen	Zum Thema Qualitätsmanagement gibt es bereits verschiedene Unterlagen. Es wird in dieser Arbeitsunterlage bewusst darauf verzichtet, den theoretischen Hintergrund darzustellen. Im Kapitel "Weitere Unterlagen und Literatur" auf Seite 24 wird auf Unterlagen anderer Kantone und Institutionen, sowie auf vorhandene Literatur verwiesen. Eine aktuelle Zusammenstellung ist auch auf unserer Internetseite, > Geleitete Schulen , zu finden.												

Die Ausprägung des Gewöhnlichen

soll die Qualität ausmachen,

nicht die Menge des Zusätzlichen.

Einführung

Theoretische Grundlagen

Es gibt einen theoretischen Hintergrund, der hilft, das Qualitätsmanagement zu planen und zu dokumentieren.

Das heisst: Qualitätsmanagement ist Bestandteil der Führungs-, Organisations- und Entwicklungsprozesse einer Organisation. Es sind Begriffe definiert, um ein gemeinsames Verständnis zu ermöglichen. Darauf aufbauend werden Methoden, Instrumente, Abläufe und damit auch Prozesse und deren Zusammenwirken konstruiert und etabliert. Es entsteht dadurch ein Steuerungsinstrument, das es erlaubt die Qualität einer Organisation zu ermitteln (Messen), Qualitätsziele festzulegen und gezielt zu erreichen. Durch das formelle Prozedere entsteht einerseits Transparenz und anderseits kann kräfteschonend mit dem Thema umgegangen werden.
Grundkenntnisse über die theoretischen Hintergründe helfen zu verstehen, was man tut und geeignete Formen für die eigene Arbeit zu finden.

Beispiele: Siehe unten: "Zusätzliche Information"
Hier sind nur die elementarsten Grundlagen erwähnt, für weitere Information orientieren Sie sich bitte an der entsprechenden Literatur.

Anforderung:

- Alle Lehrpersonen kennen den Q-Kreis mit den einzelnen Elementen und können einzelne Aktivitäten zuordnen. Sie wissen, welches Qualitätsmanagement-System in ihrer Schule angewandt wird und können es beschreiben.
- Die Schulleitung kennt verschiedene Qualitätssysteme und kann für ihre Schule ein System aufbauen.

Zusätzliche Information

Begriffe Qualität
Nach ISO: Gesamtheit von Merkmalen einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen. Unter Qualität wird nachfolgend Ausprägung, Eigenschaft, Merkmal usw. verstanden, nicht jedoch Güte im Sinn von „eine gute Schule“. Was eine Schule unter „der guten Schule“ versteht ist im Rahmen der bestehenden Freiheiten im Leitbild festzulegen.

Schulqualität
Zur Schulqualität gehören alle Merkmale einer Schule, welche direkt und indirekt zur Erfüllung der Anforderungen beitragen. Schulqualität ist aufgrund der vielfältigen Anforderungen umfassend und betrifft sowohl den Unterrichtsbereich, wie auch die Bereiche des Schulklimas, der Schulführung, der Personalentwicklung und der Organisation.

Qualitätsmerkmal
Nach ISO: Die Qualität bestimmendes Merkmal.
Qualitätsmerkmale sind beschreibbar und in der Regel messbar. Qualitätsmerkmale sind oft auch mehrstufig beschrieben.

Qualitätsmanagement
Unter Qualitätsmanagement wird grundsätzlich das bewusste Gestalten (Q ermitteln, Q-erhalten, Q-Ziele festlegen, Q-Ziele erreichen) der Qualität in einem Betrieb oder einer Institution verstanden. Sie umfasst sowohl die Qualitätssicherung wie auch die Qualitätsentwicklung.

Qualitätsmanagement-Konzept (nach ISO: Qualitätsmanagement-System)
Grundlagenpapier, das die Funktionsweise des Qualitätsmanagements in einer Organisation beschreibt und Prozesse, Abläufe (Q-Kreis), Vorgehen, Instrumente, Zeit, Verantwortlichkeit, Leitung, Verbindlichkeit, Kontrolle, Information und Rechenschaft regelt.

Qualitätsmanagementsystem

Fertig ausgearbeitetes System für das Qualitätsmanagement, das von einem Betrieb oder einer Organisation eingesetzt wird. QM-Systeme werden auch gehandelt und sind teilweise einem Markenschutz unterstellt.

Beispiele:

FQS[®]: "Formatives Qualitätsevaluations-System" der Pädagogischen Arbeitsstelle des Dachverbandes der Schweizerischen Lehrerinnen und Lehrer

2Q: "Qualität und Qualifizierung". Entwickelt von Prof. Karl Frey und erhältlich mit Beratung und Schulung durch die Frey-Akademie, Zürich.

Instrumente

Unterlagen und Anleitungen zu konkreten Verfahren in Bezug auf das Qualitätsmanagement (Systematik der Qualitätsbeschreibung, Fragebogen, Gesprächsleitfäden, Verfahrensabläufe usw.).

Beispiele:

Q2E: "Qualität durch Evaluation und Entwicklung" Norbert Landwehr u.a. herausgegeben durch die NW-EDK, Aarau. Bietet im Moment ein Instrument zur inhaltlichen Strukturierung der Schulqualität im "Basisinstrument zur Schulevaluation" und eine Anleitung zur systematischen Datenerhebung mit Fragebogen "Schritte zur datengestützten Evaluation".

Qualitätssicherung

Die Qualitätssicherung umfasst alle geplanten und systematischen Tätigkeiten, die sich mit der konkreten Ausprägung der Qualität und der Erfüllung der Anforderungen in der Gegenwart befassen.

Qualitätsentwicklung (nach ISO: Qualitätsverbesserung)

Qualitätsentwicklung befasst sich mit den Voraussetzungen einer Organisation, bereits gegebene oder erwartete Anforderungen überhaupt oder besser erfüllen zu können.

Qualitätskreis

Grundmuster für den Ablauf von Qualitätsmanagementprozessen
(siehe Seite 5, Q-Kreis als Grundmuster für den Ablauf von Qualitätsmanagementprozessen)

Qualitätsevaluation

Erhebung und Auswertung von Daten und Informationen bezüglich der Qualität (siehe Seite 12, Evaluation)

Controlling

Laufende Überprüfung des Verlaufs eines Umsetzungsprozesses in Bezug auf die Zielsetzung („rollende Zwischenevaluation“)

Externe und interne Komponenten

Das Qualitätsmanagement hat sowohl interne wie externe Aspekte.

Die externen Aspekte ergeben sich aus der Tatsache, dass die Schule nicht Selbstzweck ist, sondern einen Auftrag und eine Aufgabe für die Öffentlichkeit erfüllt und auch von dieser getragen wird. Es müssen vorgegebene oder selber festgelegte Leistungsanforderungen erfüllt und eine vergleichbare Grundqualität aller Schulen erreicht werden. Auftraggeber und Träger der Schule müssen deshalb auf die Qualität und das Qualitätsmanagement der Schule einwirken können.

Die internen Aspekte ergeben sich aus der Tatsache, dass die Schule ein komplexes System ist, das nur zum Teil von technischen und von aussen beeinflussbaren Faktoren bestimmt wird. Zu einem grossen Teil wird die Schulqualität von Faktoren auf der persönlichen und der Beziehungsebene bestimmt, welche von aussen schwer zugänglich und beeinflussbar sind. Generell ist die Wirkung des Qualitätsmanagements besser, wenn es von der Organisation mitgetragen und mitgestaltet wird.

Das Qualitätsmanagement der Schule sollte also beide Aspekte einbeziehen. In den verschiedenen Aktivitäten und Abläufen des Qualitätsmanagements kann der Schwerpunkt entweder in der internen oder externen Aspekte liegen. Betrachtet man die verschiedenen Elemente unter dem Gesichtspunkt intern/extern genauer, zeigt sich, dass unzählige Formen von Vermischungen möglich sind.

Das Ziel sollte ein Qualitätsmanagement sein, in dem möglichst beide Aspekte einen angemessenen Platz haben, aufeinander abgestimmt sind und einander nicht stören oder konkurrenzieren.

Q-Kreis als Grundmuster für den Ablauf von Qualitätsmanagementprozessen

Grundmuster	<p>Allen Qualitätsmanagementprozessen kann mehr oder weniger das gleiche Muster in Bezug auf den Ablauf zugrunde gelegt werden. Dies gilt sowohl für lange Entwicklungsprozesse wie auch für kleine Anpassungs- oder Sofortmassnahmen.</p> <p>Der zyklische Prozess lässt sich in folgende Elemente unterteilen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualitätsdiskussion • Standortbestimmung • Reflexion der Ergebnisse • Themenbestimmung • Bestimmung der Ziele und Indikatoren • Planung der Vorhaben • Umsetzung konkreter Massnahmen • Evaluation <pre> graph TD A[Vorhaben planen] --> B[Umsetzung konkreter Massnahmen] B --> C[Evaluation Überprüfung Standortbestimmung] C --> D[Reflexion der Ergebnisse] D --> E[Themenbestimmung] E --> F[Ziele und Indikatoren] F --> G[Qualitätsdiskussion] G --> A C <--> G C <--> F C <--> E </pre> <p>(Aus: Leitfaden für den Bereich Qualitätsentwicklung in Schulen, Erziehungsdepartement des Kantons St. Gallen)</p>
Anwendung	<p>Die Art und Weise der Umsetzung und das Mass der bewussten Wahrnehmung dieses Grundmusters kann je nach Situation sehr unterschiedlich sein.</p> <p>Für grössere Prozesse wird es bewusst und aufwendig geplant und durchgeführt. Für die Details der alltäglichen, praktischen Arbeit wird es aus der Routine heraus, ohne bewusste Planung angewandt.</p> <p>Es empfiehlt sich, bei der Planung und bei der Rechenschaftslegung über Tätigkeiten bezüglich Schulqualität den Qualitätskreis als Raster zu benutzen.</p>
Bedeutung	<p>Der Q-Kreis ist <i>nicht das Qualitätsmanagement</i> und auch <i>kein Inhalt</i> davon. Es soll nicht so sein, dass der Q-Kreis um seiner selbst Willen veranstaltet wird, nur damit Qualitätsmanagement betrieben ist. Der Q-Kreis ist viel mehr eine Vorgehensweise, mit der das, was zur Erreichung der Ziele unternommen wird, betrachtet und gestaltet werden kann. Die Betrachtungsweise mit Hilfe des Q-Kreises soll nach innen dazu führen, dass die Abläufe besser überblickt und damit zusammenhängender geplant, abgewickelt und ausgewertet werden können. Nach aussen bringt die Struktur bessere Möglichkeiten, die Bemühungen um die Qualität plausibel zu erklären und darzustellen.</p>

Übersicht

Das interne Qualitätsmanagement

Die Schule richtet ein internes Qualitätsmanagement ein. Dieses zielt auf die konkrete Arbeit des Kollegiums und der einzelnen Lehrperson. Dabei geht es hauptsächlich darum, die Inhalte und Prozesse aus der Sichtweise des Qualitätsmanagements zu betrachten, zu planen, umzusetzen und zu dokumentieren.

Das heisst:

Heute wird die Verantwortung für die Qualität hauptsächlich von der einzelnen Lehrkraft getragen. Sie überprüft die Ergebnisse ihrer Arbeit, vergleicht sie mit den von ihr wahrgenommenen Anforderungen und passt sie wenn nötig den Erfordernissen an. Mit der Einführung des internen Qualitätsmanagements soll dieses elementare Grundprinzip nicht umgedreht werden. Das Neue ist, dass der beschriebene Prozess mit Hilfe von Strukturierungsmodellen einheitlicher gestaltet, bewusster wahrgenommen, mehr geplant und gezielter gesteuert wird. So wird es möglich, den Bemühungen um eine gewollte und definierte Schulqualität mehr Verbindlichkeit zu geben, sie breiter abzustützen, besser zu koordinieren und verbindlichere Aussagen über die Qualität und den Umgang damit zu ermöglichen. Neu ist auch, dass die Auseinandersetzung mit der Schulqualität als Aufgabe der Schule als Ganzes gesehen wird und nicht nur der einzelnen Lehrkraft für sich.

Das interne Qualitätsmanagement ist Teil eines übergeordneten umfassenderen Qualitätsmanagements mit weiteren Elementen auf verschiedenen Ebenen (vgl. Seite 19, Elemente des Qualitätsmanagements im Kanton Solothurn)

Zum internen Qualitätsmanagement gehören alle Tätigkeiten innerhalb der Schule, die sich bewusst mit der Definition, Evaluation, Planung, Sicherung und Verbesserung der Qualität befassen. Dazu gehört auch die interne Gestaltung der Verbindungen zu externen Elementen des Qualitätsmanagements.

Grundlage des internen Qualitätsmanagements ist das Leitbild. Weitere Grundlagen sind Qualitätsmerkmale und ein Qualitätsmanagementkonzept.

Ziele:

- Die Schule definiert ihr Verständnis von Qualität (vgl. S. 8, Gemeinsames Verständnis von Qualität) und ihre Ziele im Rahmen der Vorgaben und aufgrund der verschiedenen Anforderungen und Bedürfnissen, sowie der Verhältnisse vor Ort (vgl. S. 11, Qualitätsziele).
- Die Schule befasst sich mit Fragen der Qualität ihrer Strategien, Ressourcen, Konzepte und Handlungen in Bezug auf die Erreichung ihrer Ziele.
- Die Schule setzt sich mit Stärken und Schwächen der eigenen Organisation und der einzelnen beteiligten Personen auseinander.
- Die Schule misst gezielt, ob und in wie weit die Ziele erreicht werden.
- Die Schule ist in der Lage, gewisse Standards zu erreichen und zu halten.
- Die Schule dokumentiert ihre Qualität nach innen und nach aussen.

Zwei Ebenen

Das interne Qualitätsmanagement wirkt sowohl auf der Ebene der Schule als Ganzes, wie auch auf der Ebene der einzelnen Lehrperson. Die beiden Ebenen sind in der Praxis zwar vielfältig miteinander verbunden, in Bezug auf die Ausgestaltung und Umsetzung des internen Qualitätsmanagements sollen sie aber als unterschiedlich wahrgenommen werden. Es ist möglich, dass Themen und Schwerpunkte der Aktivitäten der beiden Ebenen aufeinander abgestimmt sind. Wichtig ist dabei, dass die Bedeutsamkeit auf beiden Ebenen gegeben ist und die Absichten und Ziele für beide Ebenen klar sind.

QM und Führung

Ein internes Qualitätsmanagement braucht Führungsleistungen. Diese Führungsaufgaben liegen bei der Schulleitung. Ein wirksames Qualitätsmanagement ohne Schulleitung mit genügender Arbeitszeit ist nicht möglich.

Bei der Umsetzung sind selbstverständlich alle beteiligt, die jeweiligen Aufgaben, die Verantwortung und die Kompetenzen sind im Qualitätsmanagement-Konzept geregelt.

Beispiele für die praktische Einführung**Möglichkeit 1: „Von den Grundlagen in den Alltag“**

Nach einer Evaluation als Standortbestimmung werden ein **Leitbild** erstellt (siehe Merkblatt Leitbild) und **Qualitätsmerkmale** (Kriterien und Indikatoren) definiert. Dann werden Schwerpunkte gesetzt für die nächsten 1-5 Jahre, das ist das **Schulprogramm**. Dann werden gezielte **Evaluationen** in Bezug auf die Schwerpunkte geplant und durchgeführt sowie die Qualitätsstandards festgelegt. Daraus ergeben sich **Zielsetzungen** und Aktivitäten der **Qualitätssicherung** und der **Qualitätsentwicklung**. Diese werden geplant und jeweils in die nächsten **Jahresprogramme** aufgenommen. Das Schulprogramm und die Aktivitäten werden dokumentiert und über die Jahresprogramme wird Rechenschaft abgelegt.

Möglichkeit 2: „Vom Alltag zu den Grundlagen“

In der Anfangsphase gibt es aber auch einen umgekehrten Weg, der praxisnäher ist: In einzelnen Bereichen werden gezielte **Evaluationen** durchgeführt und **Qualitätsmerkmale** formuliert. Die sich daraus ergebenden **Zielsetzungen** und Aktivitäten der **Qualitätssicherung** und **Qualitätsentwicklung** werden nach den Gesichtspunkten des Qualitätsmanagements geplant, dokumentiert, in eines oder mehrerer **Jahresprogramme** aufgenommen und zu einem **Schulprogramm** zusammengefasst. Die Qualitätsmerkmale werden gesammelt und zu einem Katalog zusammengestellt. Davon ausgehend wird später ein **Leitbild** erarbeitet. Nachher kann der Weg wie oben beschrieben von den Grundlagen her beschritten werden.

Möglichkeit 3: Einführung eines Systems

Es kann auch ein bereits ausgearbeitetes System (z. B. FQS, 2Q, TQM, ISO, EFQM) eingeführt werden. Zuerst wird ein Evaluationsverfahren unter verschiedenen Systemen durchgeführt. Eines wird ausgewählt und entsprechend den vorgegebenen Verfahren eingeführt.

Anforderung:

- Das interne Qualitätsmanagement soll das Leitbild umsetzen.
- Das interne Qualitätsmanagement soll sowohl auf der gemeinsamen (Schulhaus, Kollegium), wie auch auf der individuellen Ebene (einzelne Lehrperson) wirksam sein.
- Die Verbindung zur Fremdevaluation soll gewährleistet sein.
- Es soll ein Konzept vorhanden sein, in dem das Qualitätsmanagement verbindlich geregelt und dargestellt ist.

Vorgehen 1

Gemeinsames Verständnis von Qualität

**Die Schule setzt sich mit ihrer Qualität auseinander. Sie definiert und dokumentiert, was sie unter guter Schulqualität versteht.
Mittel dazu sind das Leitbild und ausformulierte Qualitätsmerkmale.**

Das heisst: Um gemeinsam als ganze Schule gezielte Qualitätsarbeit leisten zu können, muss ausgehendet und beschrieben werden, was überhaupt als Qualitätsmerkmale einer guten Schule angesehen wird.
Die grundsätzliche Ausrichtung wird im Rahmen des Leitbildes definiert. Die einzelnen Leitbildaussagen werden präzisiert, indem dazu Qualitätsmerkmale definiert werden.
Diese Qualitätsmerkmale können wiederum stufenweise konkretisiert werden. (z. B. mit Kriterien, Indikatoren, Standards. Vgl. unten: Zusätzliche Informationen)
Eine Schule kann sich vornehmen, für die ganze Palette von Wirkungsbereichen und Inhalten Merkmale auszuhandeln. Sie kann aber auch etappenweise vorgehen und nur einzelne Ausschnitte auf einmal bearbeiten.

**Beispiel:
(nach KIS)**

Leitsatz:
Schülerinnen, Schüler, Abwart und Lehrerschaft arbeiten gemeinsam an einer Schule, in der sich möglichst alle wohl fühlen.

Qualitätsmerkmale

Kriterium: (Beispiel für eines von mehreren Kriterien zu diesem Leitsatz)
Es werden keine Kinder von andern Kindern unterdrückt.

Indikator: (Beispiel für einen von mehreren Indikatoren zu diesem Kriterium)
Auf dem Pausenplatz bewegen sich alle frei und ohne Angst.

Standard: (Beispiel für zwei von mehreren Standards zu diesem Indikator)
Die Kinder bestätigen auf Nachfrage hin, dass sie sich auf dem Pausenplatz nicht durch andere Kinder unrechtmässig eingeschränkt fühlen.
Die Lehrpersonen beobachten keine Kinder, die sich chronisch vor anderen zurückziehen.

Anforderung:

- Die Schule soll ausgehandelte Qualitätsmerkmale in schriftlicher Form vorlegen können.
- Die Schule bezieht die vom AVK definierten Qualitätsmerkmale für die Arbeit der Lehrpersonen in ihr Qualitätsmanagement ein.

Zusätzliche Information:

Faktoren der Qualität Es können gewisse Faktoren, welche Schulqualität begünstigen, festgestellt werden. Sie sind von der Schule direkt beeinflussbar.
Hier sind diese qualitätsfördernden Faktoren in drei Ebenen gegliedert:

Organisatorische Ebene (Ressourcen und Mittel, Regelungen, Struktur, Konzepte und Strategien, Ökonomie)	Persönliche Ebene (Beziehungen, Qualifikationen, Zusammenarbeit, Kommunikation, Zufriedenheit und Wohlbefinden, Schulklima)	Inhalts- und Zielebene (Vorgaben, Ziele und Werte, Methoden, Unterrichtsqualität, Zielerreichung, Bildungsstand von Schülerinnen und Schülern)
<ul style="list-style-type: none">• Klarheit• Transparenz• Konstanz• Flexibilität• Mitbestimmungsmöglichkeiten• Anreiz und Belohnung	<ul style="list-style-type: none">• Vertrauen• Sicherheit• Feedbackkultur• Fehlerkultur• Konfliktfähigkeit	<ul style="list-style-type: none">• Identifikation• Motivation• Gemeinsam getragene hohe und realisierbare Erwartungen• Entfaltungs- und Gestaltungsmöglichkeiten• Aus- und Weiterbildung

Achtung: Diese Faktoren sind zu allgemein, um direkt als Qualitätsmerkmal zu dienen. Um daran zu arbeiten, müssen konkrete und überprüfbare Aussagen gemacht werden.

Beschreibung der Schulqualität

Die konkreten Bereiche, welche die Schulqualität ausmachen und damit zu Inhalten des Qualitätsmanagements werden, können auf verschiedene Weise beschrieben und strukturiert werden. Es gibt bereits einige Literatur zu diesem Bereich, so dass der Kanton Solothurn darauf verzichtet, eine weitere Variante zu entwickeln. Wir empfehlen die Strukturierung nach dem *Q2E Basisinstrument zur Schulevaluation* von Norbert Landwehr, herausgegeben von der NW-EDK. Obwohl der Autor von der Sekundarstufe 2 ausgegangen ist, erscheint uns diese Strukturierung klar, verständlich und praxisnah für alle Schulen des Kantons Solothurn. Zudem existieren dazu bereits äusserst nützliche, detaillierte Unterlagen zur Anwendung.

Es ist zu berücksichtigen, dass sich Schulqualität wohl nie volumnäiglich und abschliessend beschreiben und in eine Struktur bringen lässt. Je nach eigenen Anschauungen und Erfahrungen wird man wohl in jedem Modell Grenzen und Kompromisse finden. Eine bewusste Auseinandersetzung mit Qualität in einer Organisation ist aber kaum möglich ohne ein Modell, das die Bereiche und Dimensionen umreisst.

Formen der Beschreibung von Qualitätsmerkmalen

Allgemeine Formulierung:

Die grundlegende Richtung des Verständnisses von guter Qualität wird in kurzer und allgemeiner Form **mit Leitsätzen in einem Leitbild** ausgedrückt.

Direkte Formulierungen:

Qualitätsmerkmale oder -kriterien beschreiben sehr gezielt und direkt, welche Qualität die Schule erreichen will. Sie präzisieren das Leitbild und werden mit Vorteil nach den Leitsätzen geordnet.

Anmerkung

Es gibt auch indirekte Formulierungen in Grundlagen und Dokumente der gemeinsamen Arbeit, die unter anderem mehr oder weniger klare Hinweise darauf enthalten, was unter Qualität und guter Qualität verstanden wird. Beispiele: Zielsetzungen in gemeinsamen Projekten oder für Zeiträume, Regeln und Abmachungen

Es ist das Ziel, diese Hinweise herauszufiltern und direkt zu formulieren!

Modelle für die Strukturierung von Qualitätsbereichen und Qualitätsmerkmalen

Es gibt verschiedene Möglichkeiten zur Strukturierung von Aussagen über Qualität und es werden auch verschiedene Begriffe für zum Teil sehr ähnliche Inhalte, aber auch gleiche Begriffe für unterschiedliche Inhalte verwendet.

Qualitätsbereiche und -dimensionen des Q2E-Modells

Im Q2E-Modell werden auf einer ersten Strukturierungsebene die Aspekte Inputqualität, Prozessqualitäten und Outputqualitäten unterschieden. Der Aspekt Prozessqualitäten wird in die zwei Bereiche Schule und Unterricht unterteilt. Damit entstehen vier Qualitätsbereiche als Grundgerüst. Jedem dieser Bereiche werden drei Dimensionen zugeordnet. So entstehen zwölf Qualitätsdimensionen. Ein dreizehnte, quasi über alle Bereiche und Dimensionen quer verlaufende wird noch hinzugefügt. Sie befasst sich mit dem Qualitätsmanagement selber.

Das ergibt folgendes Bild:

Bereiche	Dimensionen	Qualitätsmanagement
Input- / Income-qualitäten	<ul style="list-style-type: none"> • Rahmenvorgaben und strategische Vereinbarungen • Personelle und strukturelle Voraussetzungen • Materielle und finanzielle Ressourcen 	
Prozessqualitäten Schule	<ul style="list-style-type: none"> • Schulführung • Schulorganisation und -administration • Schulkultur und kollegiale Zusammenarbeit 	
Prozessqualitäten Unterricht	<ul style="list-style-type: none"> • Lehr und Lernarrangement • Soziale Beziehungen und Klassenführung • Prüfen und Beurteilen 	
Output- / Outcomequalitäten	<ul style="list-style-type: none"> • Zufriedenheit der Leistungsempfänger • Lern und Sozialisationsergebnisse • Schul und Laufbahnerfolg 	

Im Basisinstrument zur Schulevaluation werden zu jeder Dimension unter einer „Gliederung nach Stichworten“ „Qualitätsmerkmale“ aufgelistet. Zur konkreten Evaluation müssen hier noch sogenannte „Items“ von den Schulen selber definiert werden.

KIS

Der Kanton Solothurn arbeitet z. B. im Selbstevaluationsinstrument Q-GS mit dem Gliederungssystem KIS (**K**riterien, **I**ndikatoren, **S**tandards)

Nach Spiess, Kurt: Qualität und Qualitätsentwicklung: Eine Einführung, Sauerländer, Aarau 1997

Hier werden aus Kriterien Indikatoren und aus diesen wiederum Standards abgeleitet.
Bei diesen Schritten werden die Kriterien beziehungsweise Indikatoren jeweils differenziert und konkretisiert.

Kriterien

Frage: Was verstehen wir unter Qualität?

Erläuterung: Kriterien sind Merkmale im Unterricht oder in der Schule, welche einen entscheidenden Einfluss auf die Qualität haben.

Beispiel: Die Schule zeigt sich in der Öffentlichkeit.

Indikatoren

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 Schule werden der Öffentlichkeit in geeigneter Form (Presseartikel, Ausstellungen, Vorträge usw.) näher gebracht.

Standards*

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 Schule zu erreichen.

Beispiel: Die Schule erscheint mindestens zweimal jährlich in der lokalen Presse.

*Hier wird das Wort Standard für die Beschreibung eines Soll-Zustandes, des Standes der erreicht werden soll, gebraucht. Andernfalls wird "Standard" im Sinne der Beschreibung des Ist-Zustandes, des tatsächlich vorhandenen Standards, verstanden. Es muss also zwischen Ist-Standard und Soll-Standard unterschieden werden.

Q.I.S. - Qualität in Schulen

Eine interessante und praxisnahe Zusammenstellung von Qualitätsmerkmalen und anderes mehr findet man auch im System *Q.I.S. – Qualität in Schulen* (Österreichisches Bundesministerium für Unterricht und kulturelle Angelegenheiten BMUK: Leitfaden zur Initiative / www.qis.at)

Dokumentation der Qualitätsmerkmale

Qualitätsmerkmale werden in der Regel im Qualitätsmanagement-Konzept festgehalten. Sie werden aus dem Leitbild abgeleitet und können nach den einzelnen Leitsätzen geordnet werden. Es kann so vorgegangen werden, dass im Konzept die Kriterien (nach KIS) definiert werden und eventuell die Indikatoren. Die Standards und allenfalls auch die Indikatoren werden erst dann definiert, wenn in Bezug auf ein Qualitätskriterium wirklich konkrete Aktivitäten geplant und in Angriff genommen werden.
In der Aufbauphase der Geleiteten Schulen ist auch denkbar, dass noch kein fester Kriterienkatalog vorhanden ist, sondern dass einzelne Kriterien im Zusammenhang mit Aktivitäten definiert werden. Hier empfiehlt es sich, diese Kriterien im Hinblick auf einen Katalog zu sammeln.

Vorgehen 2

Qualitätsziele

Schule und einzelne Lehrpersonen legen Ziele fest und bestimmen, in welcher Ausprägung diese erreicht werden sollen.

Mittel dazu sind Zielformulierungen im Rahmen eines Schulprogramms, eines Jahresprogramms oder einer einzelnen Aktivität.

Das heisst: Die Schule stellt aufgrund ihrer Auseinandersetzung mit der Qualität der eigenen Schule fest, wo sie die gegebenen Anforderungen erfüllt, wo noch nicht und wo zusätzliche Anforderungen erfüllt werden können. Daraus leitet sie Ziele ab. Diese Ziele können sowohl darauf ausgerichtet sein, eine erreichte Ausprägung zu halten (Qualitätssicherung) wie auch auf eine Verbesserung oder Weiterentwicklung (Qualitätsentwicklung). Die Zielschwerpunkte für die nächsten 3-5 Jahre werden aus dem Leitbild abgeleitet und in einem Schulprogramm festgelegt. Das Schulprogramm wird wiederum in Jahresprogramme aufgeteilt. Die Evaluationen und die daraus resultierenden Aktivitäten beziehen sich auf die Zielsetzungen im Schulprogramm und Jahresprogramm.

Beispiel: Im Schulprogramm steht unter anderen folgender Schwerpunkt:
Leitsatz 1: "Schülerinnen, Schüler, Abwart und Lehrerschaft arbeiten gemeinsam an einer Schule, in der sich möglichst alle wohl fühlen."
Qualitätskriterium: Es werden keine Kinder von andern Kindern unterdrückt.
Ziel: Das Kriterium soll in Bezug auf das Schulhaus, die einzelnen Klassen, den Pausenplatz und den Schulweg überprüft werden und wenn nötig sollen Massnahmen getroffen werden.

Im Jahresprogramm ist folgendes geplant:
Bezüglich obigenanntem Schwerpunkt wird die Situation auf dem Pausenplatz bearbeitet.

Weitere verfeinerte Zielsetzungen werden für die Evaluation (vgl. S. 12) und die sich daraus ergebenden Aktivitäten (vgl. S. 15) formuliert.

Anforderung: Die Schule hat ein Leitbild, ein Schulprogramm und ein Jahresprogramm.

Zusätzliche Information:

Zusammenhang zwischen Leitbild, Schulprogramm und Jahresprogramm Leitbild, Schulprogramm und Jahresprogramm stehen in einem engen Zusammenhang. Aufgrund einer umfassenden Evaluation wird das Leitbild erarbeitet. (siehe Merkblatt Leitbild). In einer weiteren Evaluation werden davon ausgehend für 3-5 Jahre Schwerpunkte gesetzt. Dafür werden Ziele gesetzt und eine Planung vorgenommen. Die Umsetzung erfolgt innerhalb von Jahresprogrammen. Am Ende der Schulprogramm-Periode wird evaluiert und ein neues Schulprogramm erstellt. So entsteht ein Q-Kreis auf Schulprogrammebene. Weitere Q-Kreise entstehen innerhalb der einzelnen Schwerpunkte. Vor allem in der Aufbauhase der Geleiteten Schule ist es möglich, die „Laufzeit“ des Schulprogramms auf ein Jahr zu beschränken. So werden Schulprogramm und Jahresprogramm identisch. In diesem Fall darf das Jahresprogramm aber nicht nur aus einer Terminplanung bestehen, sondern muss Inhalte und Zielsetzungen enthalten.

Vorgehen 3

Evaluation

Die Schule und die einzelnen Lehrpersonen analysieren, welche Anforderungen an die Schule gestellt werden, wo die Schule diesbezüglich steht und welche Ressourcen zur Verfügung stehen.

Mittel dazu sind die verschiedenen Evaluationsinstrumente und -techniken.

Das heisst: Die Schule sammelt gezielt Informationen über ihren eigenen Zustand, die Voraussetzungen und Anforderungen und ihre Wirksamkeit. Das nennt sich Evaluation oder Analyse. Die Evaluation ist zentrales Element des Qualitätsmanagements. Sie bezieht sich auf die Umsetzung der Vorgaben von aussen (z. B. Lehrplan) und von innen (Leitbild, Qualitätskriterien, Qualitätsmanagementkonzept). Regelmässige Evaluationen ergeben Daten, anhand derer sich die Schule ihre Ziele setzt. Sie ist damit Ausgangspunkt sowohl für die Qualitätssicherung und wie auch für die Qualitätsentwicklung.

Beispiel: Eine Evaluation muss sorgfältig geplant werden. Die erste Frage, die es zu beantworten gilt, ist immer folgende:
Über welches Merkmal wollen wir etwas aussagen und welchen Zweck verfolgen wir damit?
Es werden also Evaluationsgegenstand und Evaluationszweck bestimmt. Das kann konkret z. B. so aussehen:

- *Wir evaluieren das Geschehen auf dem Pausenplatz mit dem Zweck, herauszufinden, ob der subjektive Eindruck stimmt, dass häufig Streitigkeiten vorkommen und wenn ja, welche Massnahmen zur Eindämmung getroffen werden können.*

Die nächste Frage lautet nun:

Welche Informationen von welcher Seite brauchen wir, um den Zweck zu erfüllen?
Damit werden die Informationsquellen und die eigentlichen Hauptfragestellungen festgelegt. Das kann z. B. so lauten:

- *Wir wollen etwas über das persönliche Erleben und die Wünsche und Fantasien der Schülerinnen und Schüler sowie der Lehrpersonen wissen.*
- *Wir wollen wissen, wieviele und wie geartete ausserordentliche Vorfälle von Kindern und Lehrpersonen innerhalb eines Monats registriert werden.*
- *Wir wollen die Beobachtungen und Gedanken einer aussenstehenden Fachperson kennen.*
- *Wir wollen die finanziellen und zeitlichen Ressourcen für allfällige Veränderungen ermitteln.*

Die nächste Fragestellung ist dann:

Mit welchen Instrumenten und Mitteln kommen wir zu diesen Informationen?

Nun werden also die Instrumente und die Vorgehensweise vorbereitet. Daraus könnte z. B. folgendes resultieren:

- *Es wird ein Protokollformular für Vorfälle entworfen, welches von jeder einzelnen Lehrperson und von einer Schülerinnen- und Schülergruppe aus jeder Klasse einen Monat lang geführt wird.*
- *Es wird ein Fragebogen für Kinder erstellt.*
- *Es wird ein Fragebogen für Lehrpersonen erstellt.*
- *Es wird ein Beobachtungsauftrag für eine aussenstehende Fachperson formuliert.*
- *Es wird eine Arbeitsgruppe gebildet mit dem Auftrag, vorhandene Ressourcen zusammenzustellen.*

Im Anschluss können mit den Beteiligten die Termine und das Vorgehen abgesprochen werden. Wichtig ist dabei, dass alle Beteiligten den Zweck der Evaluation kennen.

Anforderung:

- Es sollen selbstgeleitete Evaluationen mit Einbezug der Fremdsicht stattfinden.
- Fachliches Feedback für die einzelne Lehrperson muss gewährleistet sein.
- Das Instrument "Qualitätsmerkmale für die Arbeit der Lehrperson" soll als Grundlage verwendet werden.

Zusätzliche Information:

Evaluationszweck	Für jede Evaluation soll der Zweck klar sein. Es soll klar formuliert werden, wozu die Informationen aus der Evaluation dienen sollen. Auf diesen Zweck bezogen werden Evaluationsgegenstand, Evaluationsquellen, Fragestellungen und Instrumente bestimmt.
Evaluationsgegenstände	Evaluationsgegenstände können ganze Bereiche der Qualitätsarbeit (vgl. S. 8) sein. Es können aber auch einzelne Aspekte eines Bereichs oder quer durch Bereiche verlaufende Elemente (Aktivitäten, Projekte usw.) evaluiert werden. Wichtig ist, dass der Evaluationsgegenstand auf das Ziel abgestimmt und klar abgegrenzt ist. Ziellose „Rundumevaluationen“ führen zu einem unbrauchbaren Datenhaufen und nehmen der Evaluation den Sinn.
Selbstevaluation	Eine Evaluation kann von denjenigen Personen, die für den Evaluationsgegenstand verantwortlich sind, geleitet werden. Sie wird in diesem Fall als selbstgeleitet oder kurz Selbstevaluation bezeichnet. Die Evaluation kann auch von aussenstehenden Personen geleitetet sein, hier spricht man dann von einer fremdgeleiteten oder Fremdevaluation.
Fremdevaluation	
Innensicht - Aussensicht	In einer Evaluation können die Innensicht oder die Aussensicht einbezogen werden. Personen welche an der Gestaltung und Umsetzung des Evaluationsgegenstandes beteiligt oder davon direkt betroffen sind, geben die Innensicht ab. Nicht Beteiligte oder Betroffene können Informationen zur Aussensicht liefern. Es ist wichtig, Informationen aus beiden Sichtbereichen einzuholen.
Evaluationsquellen	Kolleginnen- und Kollegenfeedback: Gegenseitige Schulbesuche Fokus: Unterrichtsführung und Gestaltung, Methodik und Didaktik, Pädagogik
	Schülerinnen- und Schülerfeedback Fokus: Das persönliche Erleben des einzelnen Kindes in Bezug auf das Lernen und das Wohlbefinden.
	Elternfeedback Fokus: Das Erleben und Lernen eines Kindes aus der Sicht der Eltern Der Elternkontakt
	Dialog mit der abgebenden Stufe: Regelmäßige Sitzungen Fokus: Voraussetzungen der einzelnen Kinder und der Klasse Auswirkungen des Wechsels der Lehrperson Beurteilungskriterien
	Feedback der aufnehmenden Stufe: Regelmäßige Sitzungen Fokus: Voraussetzungen der einzelnen Kinder und der Klasse für ihr Weitergehen in der nächsten Stufe Beurteilungskriterien
	Feedback der Schulleitung Fokus: Mitarbeit im Kollegium und im Schulhaus
	Behördenfeedback: Schulbesuche durch die Schulkommission Fokus: Wahrnehmung des Klimas, der Lernatmosphäre, der Organisation durch Außenstehende
	360°-Evaluation / Triangulation Unter 360°-Evaluation wird die Informationsbeschaffung bei allen mit der Organisation in Verbindung stehenden Informationsquellen verstanden. Für die Schule gehören dazu die obgenannten Quellen sowie der Vergleich von Ergebnissen (z. B. Lernkontrollen), Analyse der Ressourcen usw. Es ist zu aufwendig und macht nicht Sinn, bei jeder Evaluation alle einzubeziehen. Vielmehr sollten jeweils gezielt einzelne ausgewählte Quellen aus verschiedenen Bereichen befragt werden. Dies nennt sich Triangulation. Die 360°-Evaluation kann über mehrere Evaluationen hinweg angestrebt werden, indem bei den verschiedenen Triangulationen gezielt immer andere Quellen berücksichtigt werden.

Evaluationsinstrumente

Es gibt viele Möglichkeiten, Informationen und Daten zu beschaffen. Jede hat geeignete und ungeeignete Einsatzbedingungen. Wichtig ist, dass die Konzeption und Ausgestaltung der Evaluationsinstrumente bereits im Hinblick auf die Auswertung geschieht.

Beispiele von Instrumenten:

- Auswertung von Ergebnissen, Daten oder Statistiken
- offene oder standardisierte Fragebogen
- Mündliche Befragungen (Interviews)
- mehr oder weniger gerichtete Beobachtungen mit mehr oder weniger standardisierter Protokollierung (z. B. gegenseitige Schulbesuche)
- Ordnungsraster für persönliche Eindrücke (Vergleich Soll- und Ist-Zustand, SOFT-Analyse usw.)
- selbst- oder fremdmoderierte Auswertungssitzungen
- Gespräche

Weitere Information zu Evaluationsinstrumenten und konkrete Beispiele finden sich z. B. in der Q2E-Broschüre „Schritte zur datengestützten Selbstevaluation“ (vgl. Seite 24, Zum Thema Qualitätsmanagement gibt es weitere Unterlagen und Literatur.) oder im System *Q.I.S. – Qualität in Schulen* (Österreichisches Bundesministerium für Unterricht und kulturelle Angelegenheiten BMUK: Leitfaden zur Initiative / www.qis.at)

Evaluation und Feedback

Feedback in verschiedensten Formen spielt in der konkreten Umsetzung der Evaluation eine wichtige Rolle. Es ist deshalb wichtig, in einer Schule auf allen Ebenen eine gute Feedbackkultur einzuführen und zu pflegen. Dazu gehört ein von gegenseitigem Vertrauen geprägtes Klima wie auch Wissen und Können bezüglich „Feedback geben und Feedback nehmen“.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeitergespräch

Im Rahmen des Qualitätsmanagements und als Teil der Personalführungsarbeit sollen auch Mitarbeitergespräche geführt werden. Je nach Zielsetzung und Inhalt sowie Aufteilung der Aufgaben und Kompetenzen werden diese Gespräche von der Schulleitung oder der Schulbehörde geführt. Es empfiehlt sich, die Mitarbeitergespräche im Qualitätsmanagement-Konzept zu regeln. Grundsätzlich bewegen sich die Gesprächsinhalte im Rahmen der Aufgaben und Kompetenzen der beteiligten vorgesetzten Stelle.

Bedeutung und Aufwand

Die Evaluation ist der Kern des Qualitätsmanagements. Es ist wichtig, sich bei allen Aktivitäten Gedanken darüber zu machen, aufgrund welcher Informationen man jetzt dies oder jenes tut oder sein lässt. Die Frage nach der Evaluation soll bewusst gestellt werden und zur Entscheidung führen, wo, wann und wie sie stattfindet. Die Auswahl der Evaluationsinstrumente und Informationsquellen soll auf den Umfang der geplanten Aktivität abgestimmt sein. Gross angelegte "Rundum-Evaluationen" sind bei der Erarbeitung eines Leitbildes oder sonst bei einer grundlegenden Neuausrichtung oder Standortüberprüfung angebracht, können aber sicher nur im Abstand von Jahren stattfinden. Kleinen Aktivitäten kann auch eine kleine Evaluation vorausgehen. z. B. Alle Lehrpersonen kleben zu einem von drei Vorschlägen einen farbigen Punkt nach dem Kriterium: „Das scheint mir jetzt das Wichtigste.“

Umsetzung der Evaluationsergebnisse

Eine Evaluation kann zu Qualitätssicherungsmassnahmen, zu einem Qualitätsentwicklungsprojekt oder zu einer Krisenintervention führen. Weitere Informationen dazu siehe Seite 6, Das interne Qualitätsmanagement.

Vorgehen 4

Planung, Umsetzung, Überprüfung

Die Schule und die einzelnen Lehrpersonen planen Aktivitäten zur Erreichung der Ziele und setzen sie um. Sie überprüfen die Zielerreichung

Das heisst:

Aufgrund der Zielsetzungen und der Evaluationsergebnisse wird entschieden, ob und wenn ja, welche Aktivitäten nötig sind, um die gesetzten Ziele zu erreichen. Es kann sich dabei um Qualitätssicherungsmassnahmen oder Qualitätsentwicklung handeln. Die Aktivitäten werden geplant und in Zeitgefassen wie Sitzungsstunden, unterrichtsfreier Zeit, schulhausinterner Weiterbildung usw. realisiert. Die Verantwortung für diese Aktivitäten und die Steuerung sind Aufgabe der Schulleitung.

Beispiel für die Planung der Aktivitäten im Rahmen des Qualitätsmanagements

Die Planung für eine bestimmte, grössere oder kleinere Aktivität (Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung) kann konkret nach folgendem Muster erfolgen:

- Inhalt (eventuell Einordnung aufgrund eines Rasters der Schulqualität)
Beispiel: Pausenplatzgestaltung und Pausenorganisation
- Bezug zum Leitbild
Beispiel: Leitsatz 1: Schülerinnen, Schüler, Abwart und Lehrerschaft arbeiten gemeinsam an einer Schule, in der sich möglichst alle wohl fühlen.
- Qualitätskriterium (Welches Qualitätskriterium soll mit dieser Aktivität erfüllt werden?)
Beispiel: Es werden keine Kinder von andern Kindern unterdrückt.
Indikator zu diesem Kriterium
Beispiel: Auf dem Pausenplatz können sich alle frei und ohne Angst bewegen.
Standards zu diesem Indikator
Die Kinder bestätigen auf Nachfrage hin, dass sie sich auf dem Pausenplatz nicht durch andere Kinder unrechtmässig eingeschränkt fühlen.
Die Lehrpersonen beobachten keine Kinder, die sich chronisch vor anderen zurückziehen.
- Evaluation (Wie, wann, wo hat eine Evaluation stattgefunden, die zu dieser Aktivität führt?)
Beispiel: Dem Qualitätsentwicklungsprojekt liegt die Evaluation mit folgendem Ziel zugrunde: Wir evaluieren das Geschehen auf dem Pausenplatz mit dem Ziel, Massnahmen zu finden, um die häufigen Streitigkeiten einzudämmen. (vgl. Seite 12)
- Die Ergebnisse führen zu folgender Zielsetzung für das weitere Vorgehen:
Beispiel: Es sollen auf dem Pausenplatz zusätzliche Spielangebote eingerichtet und neue Regeln eingeführt werden, damit weniger Streitigkeiten auftreten.
- Planung des Vorgehens
Hier werden die Vorgehensweise, die Arbeitsaufteilung, die Verantwortlichkeit, die Terminierung, die Mittel usw. beschrieben.
- Durchführung
- Schlussevaluation
Beispiele:
Die Statistik über besondere Ereignisse aus der Anfangsevaluation (vgl. Seite 12) wird 3 Monate nach Abschluss der Arbeiten wiederholt und sollte einen Rückgang der Ereignisse ausweisen.
Die Situation bezüglich der Standards werden bei den Kindern und Lehrpersonen durch je eine Gesprächsrunde mit 5 Personen à 30 Min unter Leitung einer externen Moderation diskutiert.

Anforderung:

- Es sollen Aktivitäten im Bereich Qualitätssicherung stattfinden.
- Es soll immer mindestens eine Qualitätsentwicklungs-Aktivität im Gange sein.
- Es sollen Mitarbeitergespräche durchgeführt werden.

Zusätzliche Information:

Verschiedene Arten von Aktivitäten

Qualitätssicherung

Die Qualitätssicherung befasst sich mit der konkreten Ausprägung der Qualität in der Gegenwart. Grundlage sind die Qualitätsmerkmale, die zuerst definiert werden müssen, z. B. nach dem Q2E Basisinstrument oder mit Kriterien, Indikatoren und Standards nach Spiess (vgl. S. 8ff.).

Qualitätssicherung ist für sich allein eher statisch und normierend. Sie ist in die alltägliche Arbeit integriert und soll Vertrauen in die Leistungen der Organisation schaffen.

Aktivitäten, die in bestehenden Strukturen oder routinemässig stattfinden, können unter Qualitätssicherung eingeordnet werden. Dazu gehören unter anderem:

- Regelmässiges Feedback in allen möglichen Formen (z. B. Schulbesuche mit anschliessenden Feedback, Mitarbeitergespräch)
- (Lern)-Kontrollen, Tests, (Leistungs-)Vergleiche in alle Richtungen (z. B. auch Benchmarking)
- Intervision / Fallbesprechungen / kollegiale Beratung
- Institutionalierte Schülerinnen- und Schülermitsprache
- Institutionalierte Elternkontakte

Qualitätsentwicklung

Qualitätsentwicklung befasst sich mit den Voraussetzungen einer Organisation, bereits gegebene oder erwartete Anforderungen überhaupt oder besser erfüllen zu können. Wird aufgrund der Evaluation festgestellt, dass die Voraussetzungen zur Erfüllung der Qualitätsmerkmale nicht gegeben sind oder kommen Veränderungen mit neuen Qualitätsanforderungen auf die Schule zu, muss sich die Schule als Organisation weiterentwickeln. Qualitätsentwicklung ist ein Prozess, der Voraussetzungen zur Erfüllung von Qualitätsmerkmalen schafft. Es werden Veränderungen vorgenommen und Neues initiiert. Qualitätsentwicklung ist dynamisch, offen und zukunftsgerichtet.

Aktivitäten, die bestehende Strukturen erweitern, Veränderungen und Neuentwicklungen mit sich bringen, können unter Qualitätsentwicklung eingeordnet werden. Dazu gehören unter anderem:

- schulinterne Entwicklungsprojekte
- Personalentwicklungsmassnahmen, persönliche Weiterbildung
- kollektive Weiterbildung

Krisenmanagement

Zeigen sich im Betrieb oder im Rahmen der Qualitätssicherung Defizite, die als Gefahr für das Funktionieren oder die Existenz der Organisation eingestuft werden, müssen ausserordentliche Massnahmen eingeleitet und durchgeführt werden. Diese finden ausserhalb der ordentlichen Prozesse der Qualitätsentwicklung und der Qualitätssicherung statt.

Achtung Falle

Oft wird im Qualitätsmanagement nur der Teil Qualitätsentwicklung wahrgenommen. Das birgt die Gefahr in sich, dass Schulen jährlich neue Qualitätsentwicklungsprojekte lancieren, welche nach ihrem Abschluss in regelmässige Qualitätssicherungsaktivitäten münden. So sammeln sich immer mehr Qualitätssicherungsaktivitäten an. Zeit und Energie werden allmählich knapp, das Kollegium erschöpft sich und es wächst Frustration, weil man das, was man mit viel Engagement eingerichtet hat, nicht mehr richtig pflegen kann. Widerstand gegen neue Projekte ist vorprogrammiert.

Das Augenmerk muss also auch auf die Qualitätssicherungsaktivitäten gerichtet werden. Auch sie müssen im Qualitätsmanagement ausgewiesen werden und in den Energiehaushalt einbezogen sein. Wenn neue regelmässige Aktivitäten eingeführt werden, ist zu überprüfen, ob nicht etwas anderes dafür reduziert oder abgeschafft werden muss.

Vorgehen 5

Rechenschaft

Die Schule und die Lehrpersonen legen über die einzelnen Aktivitäten des Qualitätsmanagements Rechenschaft ab.

Das heisst:	<p>Ein wichtiges Ziel bei der Einführung des internen Qualitätsmanagements ist es, die Schulen in die Lage zu versetzen, ihre Qualität nach innen und aussen zu dokumentieren. Das Wissen und Können in Bezug auf das Qualitätsmanagement gibt ihnen die Sprache und Struktur, um das zu tun.</p> <p>Da das interne Qualitätsmanagement hauptsächlich auf selbstgeleiteten Prozessen beruht, ist es notwendig, den Verantwortlichen und den Betroffenen Rechenschaft über die Verfahren, Tätigkeiten und die Ergebnisse zu geben. Das Vertrauen von aussen ist äußerst wichtig für den inneren Freiraum, den eine Schule braucht.</p> <p>Die Rechenschaft gegenüber dem Inspektorat erfolgt im Rahmen der regelmässigen Kontakte zwischen Schulleitung und Inspektorat.</p> <p>In der Regel erstattet eine Schule jährlich schriftlich Bericht zuhanden der Schulbehörde und des Inspektorats.</p> <p>Auch den Eltern und der Öffentlichkeit ist in geeigneter Form Bericht zu erstatten.</p> <p>Es ist einem wirkungsvollen Qualitätsmanagement allerdings nicht zuträglich, wenn <u>alle</u> Informationen öffentlich sind. Dort wo Schulen und Lehrpersonen an ihren Schwächen und Fehlern arbeiten, ist ein gewisser Schutz vor Öffentlichkeit wichtig, sonst wird lediglich die Tendenz, Schwächen zu verstecken, gefördert. Hier ist genau abzuwagen und klar zu vereinbaren, wer, wieviel über was vernimmt.</p> <p>Diese Fragen können in einem Kommunikationskonzept geregelt werden.</p>
--------------------	--

Beispiel:	<p>Die Berichterstattung über die Aktivitäten der Schule kann aus der Sichtweise des Qualitätsmanagements dargestellt werden.</p> <p>Das kann für eine bestimmte, grössere oder kleinere Aktivität (Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung) konkret nach folgendem Muster erfolgen:</p> <ul style="list-style-type: none">• Inhalt (eventuell Einordnung aufgrund eines Rasters der Schulqualität) <i>Beispiel: Pausenplatzgestaltung und Pausenorganisation</i>• Bezug zum Leitbild <i>Beispiel: Leitsatz 1: Schülerinnen, Schüler, Abwart und Lehrerschaft arbeiten gemeinsam an einer Schule, in der sich möglichst alle wohl fühlen.</i>• Qualitätsmerkmal (Welches Qualitätsmerkmal soll mit dieser Aktivität erfüllt werden?) <i>Beispiel: Auf dem Pausenplatz können sich alle frei und ohne Angst bewegen.</i>• Evaluation (Wie, wann, wo hat eine Evaluation stattgefunden?) <i>Beispiel: Dem Qualitätsentwicklungsprojekt liegt die Evaluation vom letzten Frühling mit folgendem Ziel zugrunde: Wir evaluieren das Geschehen auf dem Pausenplatz mit dem Ziel, Massnahmen zu finden, um die häufigen Streitigkeiten einzudämmen. (vgl. Seite 12, Evaluation)</i>• Zielsetzung <i>Beispiel: Es sollen auf dem Pausenplatz zusätzliche Spielangebote eingerichtet und neue Regeln eingeführt werden, damit weniger Streitigkeiten auftreten.</i>• Durchführung Hier wird die konkrete Umsetzung beschrieben.• Schlussevaluation Hier werden die Schlussevaluation und deren die Ergebnisse beschrieben.
------------------	---

Anforderung:	Die Schule erstattet der Schulbehörde und dem Inspektorat mindestens einmal jährlich schriftlich Bericht.
---------------------	---

Vorgehen 6

Konzept

Die Schule dokumentiert die Funktion des internen Qualitätsmanagements.

Das heisst: Die Funktionsweise des Qualitätsmanagements soll vereinbart, klar geregelt und dokumentiert sein. Dazu soll ein Qualitätsmanagement-Konzept erstellt werden.

Anforderung: Es soll ein Konzept vorhanden sein, in dem das Qualitätsmanagement verbindlich geregelt und dargestellt ist.

Das Konzept gibt Auskunft über folgende Punkte:

- Auf welche Grundlagen stützt sich das Konzept? (z. B. Lehrplan, Schulleitungsreglement, "Qualitätsmerkmale für die Arbeit der Lehrperson")
- Wie wird Qualität definiert (Leitbild, Qualitätsmerkmale)?
- Abläufe und Prozesse
- Vorgehen (Q-Kreis)
- Instrumente
- Zeit
- Verantwortlichkeit, Leitung
- Verbindlichkeit / Kontrolle
- Information (Wer erfährt was?) / Rechenschaft
- Vorgehen in Krisensituationen
- Verbindung zu kantonalen Vorgaben (z. B. "Selbstevaluationsinstrument Q-GS" und "Fremdevaluation FQ-GS")

Zusätzliche Information:

Qualitätsmanagement-Systeme Es gibt verschiedene Qualitätsmanagement-Systeme, die mit mehr oder weniger Anpassungen an die jeweiligen Voraussetzungen übernommen werden können. Einige sind mit Markenschutz versehen, einige beinhalten eine Zertifizierung. Die Systeme sind sehr unterschiedlich ausgebaut und ausgerichtet. Sie haben Schwerpunkte und sind für Schulen je nach Anforderungen mehr oder weniger geeignet.

In Schulen eingesetzt werden z. B. das FQS des LCH und das 2Q-System von Prof. Dr. K. Frey, Zürich.

Angaben und Überlegungen zu Qualitätsmanagement-Systemen befinden sich im Buch "*Qualitätssysteme auf dem Prüfstand*", Gonon/Hügli/Landwehr/Ricka/Steiner, Sauerländer, 1998 (vgl. S. 24; Zum Thema Qualitätsmanagement gibt es weitere Unterlagen und Literatur.)

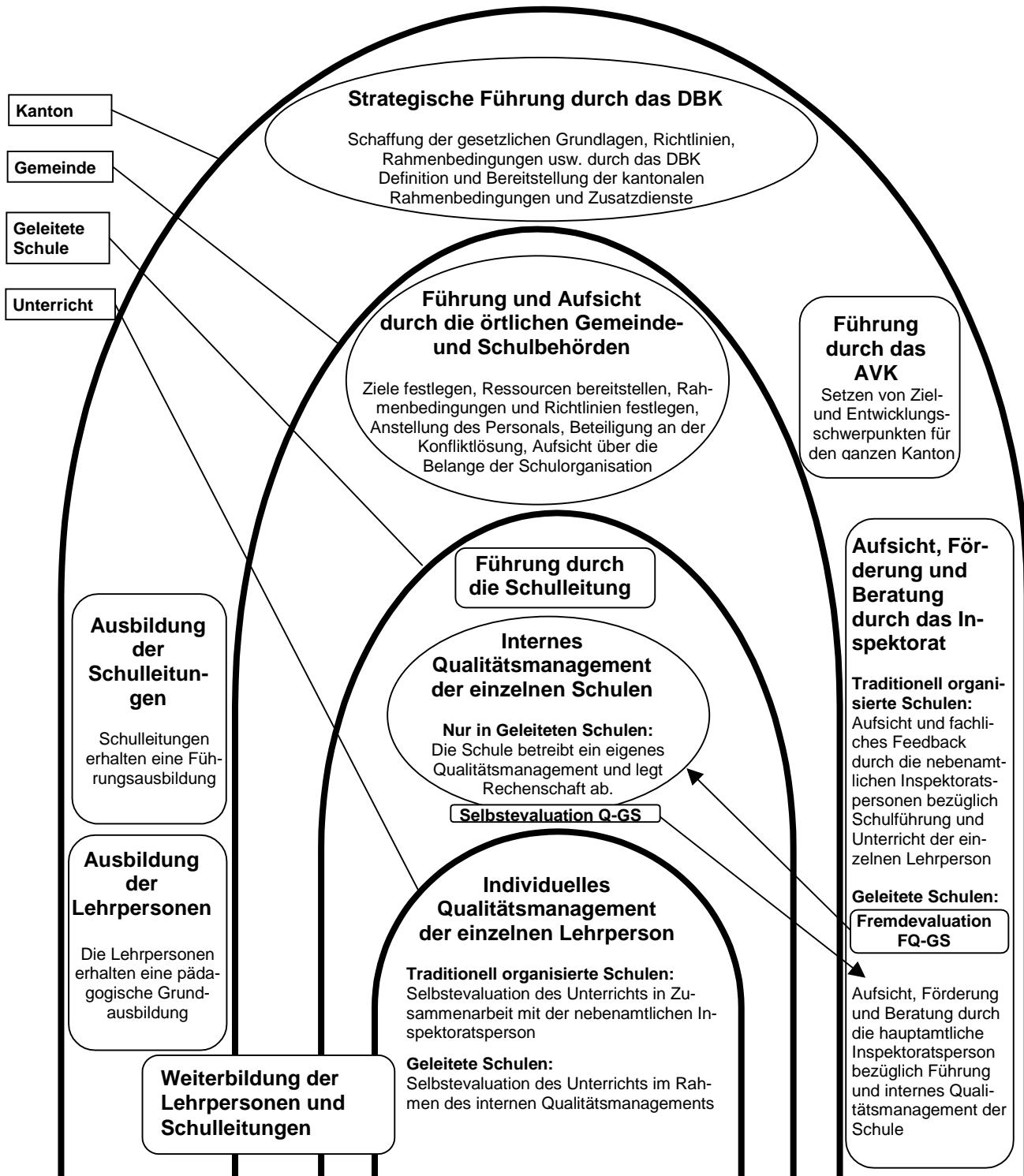
Eigenentwicklung Aufgrund der Tatsache, dass es keine massgeschneiderten Systeme auf dem Markt gibt, ist es durchaus auch ein guter Weg, ein Qualitätsmanagement-Konzept selber zu entwickeln oder aus Komponenten der verschiedenen Systeme zu kombinieren. Hierzu finden sich ebenfalls Hinweise in "*Qualitätssysteme auf dem Prüfstand*". Es wird empfohlen, sich bei Eigenentwicklungen an den Q2E-Unterlagen zu orientieren.

Anhang 1

Elemente des Qualitätsmanagements im Kanton Solothurn

Das interne Qualitätsmanagement der einzelnen Schule ist Teil eines übergeordneten, umfassenderen Qualitätsmanagements.

Der Aufbau des Qualitätsmanagements ist mit dem Aufbau einer Babuschka-Puppe vergleichbar.



Zusammenspiel zwischen internem Qualitätsmanagement, Fremdevaluation und Aufsicht durch das Inspektorat

Das interne Qualitätsmanagement ist der Hauptteil des gesamten Systems. Hier wird operativ gehandelt, was hier gemacht wird, hat direkte und konkrete Auswirkungen. Das interne Qualitätsmanagement muss mit den andern Elementen des Qualitätsmanagements (vgl. S. 19, Elemente des Qualitätsmanagements im Kanton Solothurn) verbunden und kompatibel sein. Die intern definierten Qualitätsmerkmale müssen auf die Vorgaben (Lehrplan usw.) ausgerichtet sein, die Ergebnisse der Fremdevaluation müssen einfließen können, die Einwirkungs- und Kontrollmöglichkeiten der Aufsichtsorgane wie Inspektorat und Schulkommission müssen geregelt und kompatibel sein.

Das Inspektorat beaufsichtigt, fördert und begleitet diese Arbeit in regelmässigen Kontakten hauptsächlich mit der Schulleitung aber auch mit dem Kollegium. Inhalt der Zusammenarbeit sind Planung, Zielsetzungen, Inhalte, Durchführung und Auswertung der Aktivitäten im Qualitätsmanagement. Die Inspektoratsperson wird über das Laufende orientiert und es werden Abmachungen getroffen, deren Umsetzung von der Schule in die Prozesse integriert werden.

Die Fremdevaluation überprüft das Funktionieren des Qualitätsmanagements. Die sich aus den Ergebnissen ergebenden Aufgaben werden von der Schule ebenfalls in Absprache mit der zuständigen Inspektoratsperson im Rahmen des internen Qualitätsmanagements weiterbearbeitet.

In Krisenfällen kann das Inspektorat in Zusammenarbeit mit der Schulleitung und der örtlichen Schulbehörde auch operativ tätig werden, insbesondere in der Ausübung der inspektoralen Funktion.

Anhang 2

Qualitätsmerkmale für die Arbeit der Lehrperson

Beschreibung	Das Amt für Volksschule und Kindergarten legt mit dem Papier "Qualitätsmerkmale für die Arbeit der Lehrperson" Grundlagen zur Förderung der Lehrkräfte (Personalförderung) fest. Nebst den Qualitätsmerkmalen für den Unterricht werden solche zu weiteren Bereichen gemäss Dienstauftrag beschrieben:
1. Teil:	Qualitätsmerkmale für die Arbeit der Lehrperson im Unterricht
Kriterien zu:	Pädagogik, Lernklima, Zielorientierung, Wirksamkeit, Didaktik, Methodik, Klassenführung
2. Teil:	Qualitätsmerkmale für die Arbeit der Lehrperson zu weiteren Bereichen gemäss Dienstauftrag
Kriterien zu:	Gestaltung des Schullebens, Zusammenarbeit, Schulentwicklung, Weiterbildung
Das Grundlagenpapier wurde unter Berücksichtigung des <u>Lehrplans</u> für die Volksschulen und des Rahmenlehrplans für den Kindergarten, insbesondere der <u>Leitideen</u> entwickelt. Weiter stützt es sich auf die Verordnung über <u>Dienstauftrag</u> und Arbeitszeit der Lehrkräfte an der Volksschule ab.	
Zielsetzung	Das Papier dient der Qualitätssicherung und -entwicklung der Volksschule und der Förderung der Lehrkräfte in ihrer gesamten Arbeit.
Zum Instrument	Das Grundlagenpapier beschreibt in Kriterien und Indikatoren bewusst hohe Qualität. Bewusst wurde auf das Definieren von Standards verzichtet, da diese von verschiedenen Bedingungen abhängen (Schulstufe, Fach, Rahmenbedingungen, ...). Die Standards sind in der jeweiligen Situation zu konkretisieren. Wenn sie zum Beispiel in Q-Gruppen durch die Lehrkräfte erarbeitet werden, wird die Identifikation und damit die Wirksamkeit sichergestellt. Das Papier "Qualitätsmerkmale für die Arbeit der Lehrperson" kann beim Amt für Volksschule und Kindergarten, St. Urbangasse 73, 4509 Solothurn oder via Internet-Seite www.so.ch/dbk/avk bezogen werden.
Einsatz	Das Grundlagenpapier kann vielfältig eingesetzt werden: <ul style="list-style-type: none">• zur Steuerung der zielgerichteten Arbeit des Inspektorats• als Orientierungshilfe für die Lehrkräfte• bei Hospitationen (Q-Gruppen, Schulleitung)• für die Qualitätsarbeit der Schulen (Grundlage für die interne Evaluation)• für MitarbeiterInnengespräche durch die Schulleitung in Geleiteten Schulen• zur Information der Schulbehörden (Teil Unterrichtsqualität)• zur Steuerung der zielgerichteten Arbeit der Schulbehörden in Bezug auf die weiteren Bereiche gemäss Dienstauftrag (ohne Teil Unterrichtsqualität)
Ergebnisse	Die Qualitätsmerkmale stellen Anspruchs- nicht Erfüllungsnormen dar. An ihnen können Lehrpersonen ihr Handeln orientieren, sich darüber gegenseitig verständigen. Sie sind wie Leitsterne oder Leuchttürme – auch diese führen mehr zum Ziel hin, als dass sie selber Ziele sind.

Anhang 3

Selbstevaluation nach Q-GS

Beschreibung	An den Übergängen der in der Wegleitung definierten Phasen der Geleiteten Schulen ist eine Selbstevaluation mit dem Selbstevaluationsinstrument "Qualitätsmerkmale für Geleitete Schulen" (Q-GS) vorgesehen. Diese Selbstevaluation bezieht sich nicht auf die gesamte Schulqualität, sondern auf einen ganz bestimmten Bereich (Aufbau und Organisation der Schule) und eine ganz bestimmten Zielsetzung (Feststellen des Entwicklungsstandes in Bezug auf die vom AVK definierten Kriterien, Indikatoren und Standards).
Zielsetzung	<ul style="list-style-type: none">• Die Selbstevaluation dient den Schulen als Orientierungshilfe bei der Planung der eigenen Entwicklung.• Die Selbstevaluation kann zur schulinternen Standortbestimmung dienen.• Die Selbstevaluation dient im Projekt Geleitete Schulen als Grundlage für die Erfassung der Schulen aufgrund von Selbstevaluation.
Zum Instrument	<p>Das Selbstevaluationsinstrument "Qualitätsmerkmale für Geleitete Schulen" (Q-GS) ist eine Auflistung von Merkmalen zur Beurteilung von Geleiteten Schulen. Diese Merkmale sind nach Kriterien, Indikatoren und Standards geordnet.</p> <p>Ein Teil der Kriterien, Indikatoren und Standards bilden die Stufe 1, betreffen Leitbild und Schulleitungsreglement und sind für den Eintritt in die Aufbauphase wichtig.</p> <p>Alle zusammen bilden die Stufe 2, betreffen zusätzlich noch das Qualitätsmanagement und sind für den Eintritt in die Evaluationsphase wichtig.</p> <p>Das Selbstevaluationsinstrument "Qualitätsmerkmale für Geleitete Schulen" (Q-GS) kann beim Amt für Volksschule und Kindergarten, Projekt Geleitete Schulen, St. Urban-gasse 73, 4509 Solothurn oder via Internet-Seite www.so.ch/dbk/avk > Geleitete Schulen bezogen werden.</p>
Durchführung	Das Selbstevaluationsinstrument "Qualitätsmerkmale für Geleitete Schulen" (Q-GS) enthält Hinweise zur Durchführung und zur Gestaltung des Berichts.
Ergebnisse	Die Ergebnisse werden in einem Bericht an die hauptamtliche Inspektoratsperson dokumentiert und mit ihr besprochen. Daraus werden Zielsetzungen für die weitere Entwicklung der Schule abgeleitet.

Anhang 4

Fremdevaluation durch das Inspektorat

Beschreibung	<p>In der Evaluationsphase (siehe Wegleitung für Geleitete Schulen) wird eine Fremdevaluation durchgeführt. Diese wird durch ein Evaluationsteam bestehend aus der hauptamtlichen Inspektoratsperson und einer nebenamtlichen Inspektoratsperson durchgeführt. Die Fremdevaluation setzt die Ergebnisse der Selbstevaluation nach Q-GS voraus und bezieht sich auf die Umsetzung des internen Qualitätsmanagements. Der Evaluationsgegenstand und das Verfahren sind vorgegeben. Die Qualitätsmerkmale sind im Fremdevaluationsinstrument (FQ-GS) beschrieben. Die Schule erhält einen mündlichen und einen schriftlichen Bericht. Die Ergebnisse bilden die Grundlage für die weitere Zusammenarbeit zwischen Inspektorat und Schule.</p> <p>Im „Normalbetrieb“ der Geleiteten Schulen ist ca. alle 4 Jahre eine Fremdevaluation vorgesehen. Die genaue Ausgestaltung wird nach den Erfahrungen mit der jetzigen Form und aufgrund der weiteren Entwicklung zu einem späteren Zeitpunkt festgelegt.</p>
Zielsetzung	<ul style="list-style-type: none">• Die Fremdevaluation für Schulen in der Evaluationsphase (nach Wegleitung für Geleitete Schulen) oder für Pilotenschulen liefert die Grundlage zum Entscheid, ob eine Schule als Geleitete Schule im Normalbetrieb erfasst wird.• Die Schule erhält aufgrund der Fremdevaluation mit einem standardisierten und bekannten Instrument die Möglichkeit<ul style="list-style-type: none">• ihre Weiterentwicklung zu planen• ihren Stand bezüglich der kantonalen Rahmenbedingungen und Vorgaben einzuschätzen.• Der Kanton erhält Steuerungswissen in Bezug auf die Wirkung seiner Rahmenbedingungen, Verfahren und Unterlagen.
Zum Instrument	<p>Als Grundlage für die Fremdevaluation ist das Instrument "Fremdevaluation des Qualitätsmanagements (FQ-GS)" geschaffen worden.</p> <p>Es kann beim Amt für Volksschule und Kindergarten, Projekt Geleitete Schulen, St. Urbangasse 73, 4509 Solothurn oder via Internet-Seite www.so.ch/dbk/avk > Geleitete Schulen bezogen werden.</p>
Durchführung	<ul style="list-style-type: none">• Die Fremdevaluation wird von der Schule in Zusammenarbeit mit dem Inspektorat organisiert. Sie dauert zwei Tage.• Es werden Lehrpersonen, Schulleitung, Behörden, Schülerinnen und Schüler sowie Eltern befragt.• Das Kollegium erhält am Ende des zweiten Tages eine mündliche Rückmeldung.• Das Evaluationsteam erstellt einen schriftlichen Bericht zuhanden der Schule.• Die Schule erhält die Möglichkeit zur Stellungnahme. Diese wird als Anhang in den Bericht aufgenommen.• Der Bericht wird der Schulleitung und dem zuständigen Kommissionspräsidium zugestellt.• Die Schule übernimmt die Weiterbearbeitung und wird dabei vom Inspektorat gefördert, beraten und beaufsichtigt.• Die Schule legt der zuständigen Kommission Rechenschaft über die Bearbeitung der Aussagen aus der Fremdevaluation ab.
Beurteilung und Ergebnisse	<p>Der mündliche und der schriftliche Bericht enthalten eine Beurteilung darüber, ob die beiden Kriterien erfüllt oder nicht erfüllt sind.</p> <p>Werden beide Kriterien mit erfüllt beurteilt, wird die Schule in die Phase des Normalbetriebs aufgenommen.</p>

Anhang 5

Zum Thema Qualitätsmanagement gibt es weitere Unterlagen und Literatur.**Bücher**

Kempfert, Guy und Rolff, Hans-Günter:
Pädagogische Qualitätsentwicklung
Weinheim, Beltz Pädagogik, 1999

Philipp, Elmar
Gute Schule verwirklichen
Weinheim, Beltz Grüne Reihe, 1996

Stamm, Margrit
Qualitätsevaluation und Bildungsmanagement im sekundären und teritiären Bildungsbereich
Aarau, Fortis bei Sauerländer, 1999

Philipp, Elmar und Rolff, Hans-Günter
Schulprogramme und Leitbilder entwickeln
Weinheim, Beltz Pädagogik, 1998

Spiess, Kurt
Qualität und Qualitätsentwicklung
Aarau, Sauerländer, 1997

Qualitätssysteme auf dem Prüfstand
Pädagogik bei Sauerländer, Band 5
Aarau, Sauerländer, 1998

Bessoth, Richard und Cueni Margreth u.a.
Organisations-Klima-Instrument für Schweizer Schulen
Aarau, Sauerländer, 1997

Anita Calonder Gerster
Schweizerisches Qualifikationsbuch
Zürich, Werd Verlag, 1999

Werner Specht, Josef Thonhauser:
Qualität: Entwicklungen, Befunde, Perspektiven
Studienverlag Innsbruck, 1996

Schratz, Michael u.a.
Qualitätsentwicklung
Beltz Pädagogik, 2000

Bessoth, Richard und Weibel, Walter
Unterrichtsqualität an Schweizer Schulen
Klett, 2000

Burkard, Christoph und Eikenbusch, Gerhard
Praxishandbuch Evaluation in der Schule
Berlin, Cornelsen Scriptor, 2000

Internet

Q.I.S. – Qualität in Schulen, Österreichisches Bundesministerium für Unterricht und kulturelle Angelegenheiten
BMUK: Leitfaden zur Initiative / www.qis.at

Broschüren

Landwehr, Norbert
Basisinstrument zur Schulevaluation
Projekt Q2E, NW EDK
Bestelladresse: NW EDK, Sekretariat, Kasernenstrasse 21, 5000 Aarau

Landwehr, Norbert u.a.
Schritte zur datengestützten Selbstevaluation
Projekt Q2E, NW EDK
Bestelladresse: NW EDK, Sekretariat, Kasernenstrasse 21, 5000 Aarau

Qualitätssicherung in der Volksschule
Arbeitsgruppe Qualitätssicherung
Bestelladresse: Zentralschweizerischer Beratungsdienst für Schulfragen, Luzernerstr. 69, 6030 Ebikon

Sicherung und Weiterentwicklung der Schulqualität
Kanton Luzern
Bestelladresse: Sekretariat „Schulen mit Profil“, c/o EDK, Postfach, 6002 Luzern

Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung
Stadt Zürich
Bestelladresse: Schul- und Sportamt der Stadt Zürich, Büro für Schulentwicklung, Parking 4, Postfach, 8027 Zürich

Handreichungen Selbstevaluation, Projekt Teilautonomie Volksschulen Kt. Zürich, Bildungsdirektion des Kt. Zürich, Tel. 01 259 53 88

Qualität in der Schule: In der Balance liegt die Chance
ULEF Basel
Bestelladresse: ULEF, Claragraben 121, 4005 Basel

Qualitätsmanagement in der Spitek
Interdisziplinäres Spitek Bildungszentrum Zürich
Feldstrasse 133, 8004 Zürich, 01/291 41 11

forum forbildung Nummer 1 März 1999: Qualitätsentwicklung, LFB und BLM-Verlag Bern

Beurteilung von Lehrpersonen: Ein Modellvorschlag
Orientierungshilfe Nr. 6, Kanton Luzern Bestelladresse: Sekretariat „Schulen mit Profil“, c/o EDK, Postfach, 6002 Luzern