

Qualitätsmanagement Schule Niedergösgen

Einleitung

Qualitätsmanagement ist in allen Schulen in der heutigen Bildungslandschaft ein fester, notwendiger und wichtiger Bestandteil. Die Schulen sind verpflichtet, sich mit der Qualität ihrer Arbeit auseinanderzusetzen und darüber diesbezüglich Rechenschaft nach innen und nach aussen abzulegen. Diese Auseinandersetzung muss bei allen an der Schule Beteiligten stattfinden. Schulqualität kann am besten erhalten und gefördert werden, wenn Lehrpersonen, Schulleitung, Eltern und die kommunale Behörde ihr Wissen und ihre Erfahrungen austauschen, miteinander Qualitätsziele setzen und diese auch evaluieren.

1. Gedanken zu Qualität

Grundgedanke der Qualitätssicherung und -entwicklung ist das Bestreben, den Unterricht und das Bildungsangebot kontinuierlich zu verbessern und diesen Prozess systematisch zu reflektieren.

«Quality means doing it right when no one is looking.»
Henry Ford

Im Zentrum unserer Arbeit und deren Entwicklung stehen direkt oder indirekt die Qualität der Lernprozesse, der Lernfortschritte und der Lernergebnisse der Schüler*innen. Dies gilt auch für Support- und Führungsprozesse sowie für Schulaktivitäten. Unterricht und Supportprozesse müssen sich an aktuellen, fundierten berufswissenschaftlichen Erkenntnissen orientieren.

Qualitätsmanagement ist nichts, was wir zusätzlich auch noch tun, sondern alltäglicher, integraler Bestandteil der Arbeit.

2. Referenzrahmen für den Kindergarten und die Primarschule Niedergösgen

Das Qualitätsmanagement der Schule Niedergösgen basiert auf folgenden Grundlagen:

- Berufsethische Referenzen: LCH-Berufsleitbild, LCH-Standesregeln, Berufsauftrag
- Lehrplan 21
- Gesetzliche Grundlagen für die Volksschule (<https://so.ch/verwaltung/departement-fuer-bildung-und-kultur/volksschulamt/rechtliche-grundlagen/>, Zugriff am 13.04.2020)
- Qualitätsleitbild Schule Niedergösgen (in Planung)
- Schulleitungsreglement der Schule Niedergösgen vom 01.08.2008

3. Ressourcen

In der Schule Niedergösgen werden ca. 330 Kinder vom Kindergarten bis zur sechsten Klasse beschult. Das pädagogische Team umfasst 34 Lehrpersonen. Eine Sekretärin und ein Hausmeister unterstützen die Lehrpersonen, Kinder, Eltern und die Schulleitung in ihrem Tagesgeschäft.

3.1 Personelle Ressourcen

Die Schule Niedergösgen arbeitet mit folgenden personellen Funktionen und Arbeitsgremien:

- Gemeinderat
- Schulleitung
- Lehrpersonen, organisiert in Zyklus 1_2 Gruppe, Q-Gruppe, Spurgruppe, Stufengruppen (inkl. Spezielle Förderung), Ämtergruppen gemäss Ämterliste
- Sekretariat
- Hausmeister

3.2 Finanzielle Ressourcen

Die notwendigen finanziellen Ressourcen für eine hohe Schulqualität werden durch das Budget der Gemeinde Niedergösgen sichergestellt. Die Gemeindeversammlung entscheidet abschliessend über das Budget der Schule. Dieses Budget wird in enger Zusammenarbeit von Gemeindepräsident und Schulleitung erstellt.

Nach Genehmigung des Budgets liegt die Kompetenz für das Auslösen von Ausgaben, die im Budget enthalten sind, bei dem Gemeindepräsidenten und bei der Schulleitung. Die finanziellen Mittel – insbesondere Aufwendungen für Weiterbildungen – richten sich nach dem jährlichen Budget.

3.3 Zeitliche Ressourcen

Folgende ordentliche Sitzungstermine werden in die Jahresplanung integriert:

- Plenum (alle 6-8 Wochen)
- Q-Gruppensitzungen (mindestens 4 Sitzungen / Schuljahr)
- Spurgruppensitzungen (2x / Monat)
- Zyklus 1_2-Gruppensitzung (mindestens 2 Sitzungen / Schuljahr)
- Stufensitzungen (mindestens 6 Sitzungen / Schuljahr)

Zusätzlich werden pro Schuljahr folgende Weiterbildungen individuell geplant:

- Weiterbildungsblock, 2-3 Tage
Während der letzten Sommerferienwoche; alle Lehrpersonen treffen sich zur gemeinsamen Weiterbildung. Das Thema wird von der Schulleitung zusammen mit dem Team den jeweils aktuellen Gegebenheiten angepasst.
- Weiterbildungs- / Teamtag
Eine gemeinsame Unternehmung von Schulleitung und Lehrpersonen am Freitag (ganzer Tag) nach Fronleichnam. Die Lehrpersonen in der entsprechenden Arbeitsgruppe organisieren den Anlass im vorgegebenen Budgetrahmen.

- Individuelle Weiterbildung Lehrpersonen
Pro Lehrperson sind bei einem Vollpensum 10 Halbtage pro Schuljahr vorgesehen. Die Lehrpersonen führen ein Weiterbildungsportfolio. Kursunterlagen werden im entsprechenden Ordner abgelegt.

3.4 Steuerung der Ressourcen

- Die kommunale Behörde überprüft die Arbeit der Schulführung.
- Die Schulleitung ist im operativen Bereich für Zielsetzung und Organisation der personellen, finanziellen und zeitlichen Ressourcen verantwortlich. (siehe Schulleitungsreglement der Schule Niedergösgen vom 01.08.2008)
- Die Lehrpersonen setzen die Vorgaben um, evaluieren regelmässig ihre Arbeit an der Schule und sorgen für einen qualitativ hochwertigen Unterricht.

4. Qualitätssicherung

Die Qualitätssicherung bewirkt, dass konstant eine hohe Unterrichtsqualität sichergestellt wird.

4.1 Qualitätsverständnis

- Qualität ist multidimensional. Sie muss demnach aus verschiedenen Perspektiven bewertet werden. «Qualität ist nie eine stabile, dem Objekt 'an sich' zukommende, sondern eine auf einer impliziten Beurteilung beruhende zugeschriebene Eigenschaft oder Eigenschaftskombination und insofern immer beobachter- bzw. beurteilerrelativ» (Terhart 2000, S. 815)
- Qualität wird durch schrittweise Optimierung erhalten und verbessert.

Qualitätsverständnis von verschiedenen Stufengruppen formuliert:

- Lernförderliches Klima, Differenzierung der Arbeitsaufträge, Fehlern Platz geben, stärkenorientierter Unterricht, Mitgestaltung und Mitbestimmung, auf Fähigkeiten und Befindlichkeiten der Schüler*innen aufbauen
- «Das Kind im Zentrum»
Lernförderliches Klima, Differenzierung, positive Fehlerkultur, Feedbackkultur (von der Lehrkraft zum Kind wie auch umgekehrt), Möglichkeiten zur Partizipation
- Die Art und Form des Unterrichtens variieren je nach Thematik und Unterrichtsfach. Dies ist abhängig von diversen Aspekten, welche die Lehrperson für das Erreichen der jeweiligen Kompetenzen als angemessen und wichtig erachtet. Diese Elemente kommen schliesslich hervorgehoben und untergeordnet im Unterricht vor.
 - Schüler*innen können sich selbst Hilfe holen. Sie wissen wo sie welche Hilfe bekommen.
 - Lehrer-Kinder-Beziehung und positive Fehlerkultur werden gepflegt.
 - Klare Strukturen und Rhythmisierung im Unterricht sind erkennbar.

Ein positives Qualitätsverständnis impliziert folgende Bedingungen:

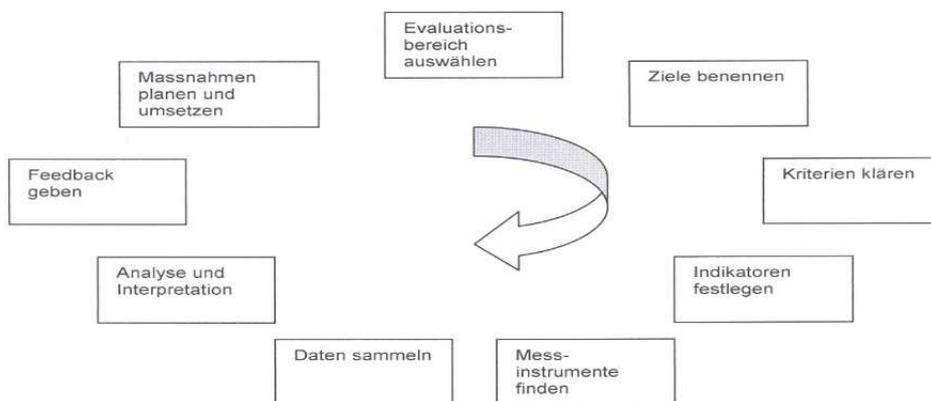
- Qualität setzt eine konstruktive Haltung aller Mitarbeitenden voraus.
- Qualität verlangt Partizipation von allen Beteiligten.
- Um Qualität zu erreichen, braucht es regelmässige Rückmeldungen aller an der Schule Beteiligten im Sinne eines 360° - Feedback.

4.2 Funktionen eines Qualitätsmanagements

- Zur Sicherung der Qualität beschreiben wir Prozesse, die für Betroffene einschneidend sind und / oder für alle Betroffenen ähnlich angewendet werden sollen (Beispiel Gewalt auf dem Schulgelände).
- Bestehen Hinweise auf Qualitätsdefizite, evaluieren wir das betroffene Arbeitsfeld mit dem nützlichsten Verfahren.
- In Entwicklungsfeldern auf allen Ebenen (mit Schwerpunkt auf Unterrichts- und Lernentwicklung) setzen wir uns Ziele.

4.3 Qualitätskreis

Unter dem Begriff Qualitätskreis verstehen wir eine Arbeitsgruppe (Q-Gruppe), die sich freiwillig in regelmäßigen Abständen zu einem bestimmten Thema austauschen. Das Ziel eines solchen Qualitätskreises ist es, Stärken wie auch Schwachstellen in den Themenbereichen zu entdecken und zu erörtern. Beim Aufdecken von Schwachstellen sind hierzu Lösungen zu definieren und umzusetzen.



Die Zielschwerpunkte werden aus dem Qualitätsleitbild abgeleitet und im Schulprogramm jährlich adjustiert. Dieses Schulprogramm erläutert die Zielschwerpunkte über eine Zeitspanne von drei bis fünf Jahren. Es muss vom Gemeinderat genehmigt werden. Das Schulprogramm wird im detaillierten Jahresprogramm abgebildet.

4.5 Qualität durch Evaluation und Entwicklung

Der Unterricht stellt die Hauptaufgabe der Lehrpersonen dar. Jede Lehrperson ist zur persönlichen, unterrichtsbezogenen Qualitätsentwicklung verpflichtet. Evaluationsergebnisse können IST – SOLL – Diskrepanzen aufzeigen und sind somit Grundlage für Optimierungsmassnahmen. Je nach Evaluationsfokus müssen unterschiedliche Instrumente aktiviert oder entwickelt werden.

1. Qualitätsleitbild der Schule
Mit dem Leitbild erklären wir unsere Grundorientierung, unsere Prinzipien, Werthaltungen und Spielregeln der Zusammenarbeit. Das Qualitätsleitbild wird mit Indikatoren erweitert. Dies bedeutet, dass wir normative und überprüfbare Aussagen zu verschiedenen wichtigen Qualitätsbereichen unserer Schule formulieren, wie zum Beispiel Schulkultur, Lernen, Öffentlichkeitsarbeit, usw. Diese Aussagen in Form von Qualitätsleitsätzen definieren konkrete Ziele, die im Alltag wirksam werden sollen. Das Leitbild wird alle 6-10 Jahre überarbeitet.
2. Individualfeedback und persönliche Qualitätsentwicklung (im Sinne des 360° - Feedback)

In der im Alltag integrierten Q-Arbeit stellt sich jedes Mal die Frage: Wer kann mir welches Feedback zu meinen Fragen geben? Die Q-Arbeit wird in den jeweiligen Stufen-, Spur-, Fach- und Q-Gruppenprotokollen dokumentiert.

- Rückmeldungen von Schüler*innen und Eltern

Alle Lehrpersonen organisieren pro Quartal mindestens zwei dokumentierte Rückmeldungen von den Schüler*innen. Die Resultate werden in der Stufengruppensitzung reflektiert. Erkenntnisse / Anpassungen werden in den Stufenprotokollen festgehalten. Weiter werden pro Schuljahr in Absprache mit der Schulleitung mindestens eine Rückmeldung von den Klassenlehrpersonen und eine von den Fachlehrpersonen bei den Eltern eingeholt. Die Resultate werden mit der Schulleitung und in den Stufengruppensitzungen diskutiert. Erkenntnisse / Anpassungen werden in den Stufenprotokollen festgehalten.

Die Erkenntnisse aus dem jeweiligen Feedback bieten eine Grundlage, um sich neue Entwicklungsziele zu setzen. Im Rahmen des jährlich stattfindenden Mitarbeitergesprächs mit der Schulleitung werden die Wahl des Qualitätsgefäßes sowie die geplanten Entwicklungsaktivitäten vereinbart, besprochen und später überprüft.

- Hospitationen

Kollegiales Feedback ist Teil des 360°-Denkens: Bei den Hospitationen findet ein wichtiger Austausch zwischen zwei Lehrpersonen statt. Die eine Lehrperson erhält ein Feedback, die andere kann neue Elemente im Unterricht beobachten und kennen lernen. Sie geben einander ein informatives Feedback zu einer Unterrichtseinheitsplanung, zu didaktischen Überlegungen, zu Form und Inhalt von Lernzielkontrollen, zu Unterricht, zu Video- / Audiosequenzen, ... Die Hospitationen können auch während den Übertrittsprozessen geplant werden: Die Lehrpersonen besuchen individuell die Klassen derjenigen Schüler*innen, die sie in der neuen Klasse betreuen oder in eine weiterführende Klasse abgegeben haben. Bei einem Vollpensum werden individuell pro Schuljahr mindestens zwei Hospitationen durchgeführt. Die Hospitationen können intern oder extern erfolgen. Im Anschluss an die Hospitation verfasst die hospitierende Lehrperson ein Kurzprotokoll (siehe Vorlage), welches an die Schulleitung weitergeleitet wird.

- Rückmeldung der Lehrpersonen an die Schulleitung

Die Evaluation der Schulleitung findet mindestens einmal pro Schuljahr statt. Die Resultate werden zusammen mit dem Team diskutiert. Erkenntnisse / Anpassungen werden im Plenumsprotokoll festgehalten.

- MAG und Lehrpersonenbeurteilung

Das Mitarbeitenden-Gespräch ist entwicklungsorientiert. Die Lehrpersonenbeurteilung durch die Schulleitung findet einmal pro Schuljahr statt und bezieht sich auf vereinbarte Entwicklungsziele. Die Entwicklungsziele stehen in der Regel im Kontext der Entwicklung der Schule.

3. Interne Schulevaluation, Selbstevaluation

- Zuständigkeit

Für die interne Evaluation ist die Schulleitung verantwortlich. Sie beauftragt mit der

Durchführung und Umsetzung dieser Aufgabe die eine Arbeitsgruppe (AG SEVA = Arbeitsgruppe Selbstevaluation), welche sich aus Lehrpersonen verschiedener Stufen zusammensetzt (schriftliche Auftragserteilung).

- Auswahl der Themen

Die Teilbereiche, welche intern evaluiert werden sollen, werden im Jahresprogramm der Schule definiert. Sie sind abgestützt auf den Leistungsauftrag und das Schulprogramm.

Alle Schulbeteiligten sind wenn möglich in die Evaluation einzubeziehen: Schüler*innen, Lehrpersonen, Schulleitung, Eltern / Erziehungsberechtigte, Hausdienst, Öffentlichkeit.

- Rhythmus

In der Regel findet alle zwei Schuljahre eine interne Evaluation statt. Die Ausnahme bilden die Jahre, in welchen eine externe Evaluation stattfindet.

- Evaluationsbericht und Datenhoheit

Der von der Arbeitsgruppe SEVA verfasste Evaluationsbericht geht an die Schulleitung. Diese informiert die kommunale Behörde und das Team der Lehrpersonen über die Evaluationsergebnisse. Die Datenhoheit über interne Evaluationen liegt bei der kommunalen Behörde und der Schulleitung. Sie entscheiden gemeinsam, welche Berichtsinhalte welchen Personengruppen zugänglich gemacht werden.

4. Externe Schulevaluation, Fremdevaluation

Die externe Evaluation wird durch die FHNW im Auftrag der Volksschulbildung des Kantons Solothurn durchgeführt. Diese Evaluation stellt in den teilautonomen Schulen eine vergleichbare Schul- und Unterrichtsqualität sicher und trägt zu einer wirkungsvollen Qualitätssicherung und -entwicklung bei. Dabei stärkt und unterstützt die Schulevaluation die Lehrpersonen, die Schulleitungen und die Schulbehörden in ihrem Bemühen um eine optimale Schul- und Unterrichtsqualität. Die externe Evaluation versteht sich als Partner der Führungs- und Qualitätsverantwortlichen und vermittelt den Schulen alle fünf Jahre eine professionelle Fremdbeurteilung, welche der Schule als Grundlage für die weiteren Entwicklungsschritte dient.

Die externe Evaluation

- vermittelt den Schulen eine systematische, fundierte und umfassende Aussensicht ihrer Schulqualität.
- Zeigte den Schulen Stärken und Schwächen auf.
- Weist die Schulen auf Bereiche mit Veränderungsbedarf beziehungsweise Veränderungspotential hin.
- Gibt den Schulen Impulse und Empfehlungen zur Weiterentwicklung ihrer Schul- und Unterrichtsqualität.
- Liefert der kommunalen Behörde und Schulleitungen Steuerungswissen für ihre Führungsentscheide.

Dient der Rechenschaftslegung der Schulen.

Die folgenden sieben Qualitätsbereiche stehen bei der externen Evaluation im Fokus:

- Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrages
- Schulklima
- Lehr- und Lernkultur
- Schulkultur
- Schulführung
- Rahmenbedingungen
- Qualitätsmanagement

Die zu evaluierenden Qualitätsmerkmale werden einerseits durch die externen Evaluator*innen bestimmt, andererseits kann die Schule selbst solche Merkmale und Fragestellungen wählen. Die kommunale Behörde entscheidet in Absprache mit der Schulleitung und dem Team über diese Auswahl.

5. Massnahmenplanung und Entwicklung

Nach der Auswertung von externen sowie auch von internen Evaluationen werden die Empfehlungen der Evaluator*innen innerhalb der Schule besprochen und diskutiert. Die Schulleitung erstellt daraufhin einen Massnahmenplan, welcher bei der Selbstevaluation durch die kommunale Behörde und bei externer Evaluation durch die Schulaufsicht des VSA zu genehmigen ist.

Der Massnahmenplan ist wie folgt gegliedert:

- Ziel formulieren (Hauptziel, Teilziel)
- Indikatoren zu den Zielen
- Massnahmen definieren zur Zielerreichung mit Nennung der Beteiligten, Verantwortlichen, Ressourcen Zeitplanung

Der Massnahmenplan ist in ein bis zwei Jahren umzusetzen.

Die Steuerung der Qualitätsprozesse liegt zusammen mit der Q-Gruppe in der Verantwortung der Schulleitung. Die Hauptverantwortung bei der Umsetzung der Schulentwicklung liegt bei der Schulleitung. Eine wirkungsvolle Schulentwicklung ist nur möglich in einer positiven und engen Zusammenarbeit mit den Lehrpersonen, mit der kommunalen Behörde sowie mit einer guten Kommunikation mit den Eltern.

4.6 Qualität durch gezielte Personalförderung

Die Personalförderung ist ein zentrales Element im Qualitätsmanagement. Zur Personalförderung gehören insbesondere:

Das Mitarbeitergespräch zwischen Lehrperson und Schulleitung beinhaltet

- Fremdbeurteilung durch Schulleitung, die erbrachten Leistungen werden anerkennend beurteilt und gefördert (diese erfolgt u.a. auch aufgrund eines Unterrichtsbesuches der SL vor dem Gespräch)
- Selbstbeurteilung der Lehrperson
- gemeinsame Zielvereinbarung
- Weiterbildungsplanung
- Enge Begleitung von neuen Lehrpersonen durch Stufenmitglieder und / oder ‚Patenschaft‘

Anstellungsverfahren: Die Auswahl der neuen Lehrpersonen wird mit grosser Sorgfalt getroffen. Es ist wichtig, Lehrpersonen in unserem Team einzugliedern, welche die nötigen fachlichen und sozialen Kompetenzen mitbringen und unser Team gut ergänzen und bereichern.