

Kantonsschule Solothurn

Rektorat



Herrenweg 18

4502 Solothurn

Telefon 032 627 90 21

kssso.so.ch

Stefan Zumbrunn - Würsch

Rektor

Telefon 032 627 90 22

stefan.zumbrunn@kssso.ch

Version 1.5

Mai 2019

Qualitätskonzept der Kantonsschule Solothurn (KSSO)

1. Ausgangslage.....	2
a) Gesetzliche Vorgaben.....	2
b) Geschichte des QM	2
2. Ziele der Qualitätsarbeit	10
3. Rahmenbedingungen und Organisation.....	12
4. Qualitätsleitbild (Qualitätskriterien).....	13
5. Individualfeedback und persönliche Qualitätsentwicklung.....	15
a) Lehrpersonen	15
b) Schulleitung	19
c) Personal Dienste (PD)	19
6. Selbstevaluationen und Q-Entwicklung der Schule	20
7. Externe Evaluation	21
8. Steuerung durch die Schulleitung.....	22
9. Glossar	23
10. Anhang 1.....	27

Das vorliegende Qualitätskonzept umfasst die für alle Mitarbeitenden der Schule geltenden Regelungen und enthält sämtliche Qualitätselemente der KSSO. Es ersetzt das QM-Konzept der KSSO (Stand September 2015).

1. Ausgangslage

a) Gesetzliche Vorgaben

Die Aufgaben, Zuständigkeiten und Kompetenzen im Bereich des allgemeinen QM sind in der Verordnung über die Leitungsstruktur an den Maturitätsschulen sowie in den Pflichtenheftern des LA und des QR festgehalten.

Die gesetzlichen Grundlagen für die Qualitätssicherung an den kantonalen Mittelschulen werden in den folgenden Dokumenten festgehalten:

- Mittelschulgesetz (BGS 414.11), §8, Abs. 1 und 2
 - ¹ Die Schulen entwickeln und sichern die Qualität ihrer Leistungen.
 - ² Das Departement erlässt dazu Vorgaben und veranlasst periodisch eine externe Beurteilung der Schulen.
- Verfügung des Departements für Bildung und Kultur (DBK) vom 17. Oktober 2007
- Aufgaben- und Funktionsmatrix der KSSO vom 18. Januar 2016

In der Verfügung des DBK werden unter anderem die folgenden Punkte festgehalten:

- Minimalanforderungen an ein schulisches QM
- Verknüpfung des QM mit der Einführung eines Konzepts zur Personalführung und Qualitätssicherung (PQ), welches mit RRB 2005/2739 vom 20. Dezember 2005 beschlossen wurde (Überarbeitung gemäss RRB 2012/174 vom 31. Januar 2012.)
- Orientierung des QM am Modell Qualität durch Evaluation und Entwicklung (Q2E)
- Elemente des QM im Bereich der individuellen Entwicklung, der Qualitätssteuerung durch die Schule und der Qualitätssteuerung durch das DBK

Schliesslich werden in der Aufgaben- und Funktionsmatrix die Zuständigkeiten im Bereich QM und PQ festgehalten.

b) Geschichte des QM

Die im Auftrag des Regierungsrates im Sommer 1987 und März 1988 von Dr. Faerber durchgeführte umfassende Untersuchung über das allgemeine Schulklima an den Maturitätsabteilungen der Kantonsschule Solothurn (KSSO) bildete den Ausgangspunkt für systematische Qualitätsarbeiten an der KSSO. Ausgehend von diesen Untersuchungsergebnissen wurden in der Folgezeit an den verschiedenen Abteilungen Massnahmen zur Qualitätsentwicklung ergriffen. So wurde beispielsweise ein Leitbild entwickelt, die Elternabende neu gestaltet und ausgebaut oder für Klassenlehrpersonen eine Checkliste erarbeitet. Zusätzlich besuchten viele Lehrpersonen über drei Jahre hinweg die modulartig aufgebauten, teambezogenen APT-Kurse (APT: Arbeitsplatzbezogenes, pädagogisches Training).

Gekoppelt mit der Einführung der neuen Maturitätslehrgänge nach den Vorgaben der MAV 95 im Schuljahr 1998/1999 verabschiedete die lokale Rektorenkonferenz (LRK) im 1. Quartal des Schuljahres 1999/2000 die Grundzüge eines von Rektor Emanuel Gerber ausgearbeiteten, profilübergreifenden und koordinierten Qualitätsmanagements¹.

Von der LRK wurde im Dezember 2000 Dr. Rolf Hofer als Leiter des QM eingesetzt. Basierend auf den oben erwähnten Grundzügen erarbeitete er ein QM-Konzept², in welchem die grundlegenden Komponenten des QM an der KSSO festgehalten wurden.

Auf das Schuljahr 2002/2003 traten an der KSSO neue Leitungsstrukturen in Kraft. Diese organisatorische Veränderung wurde zum Anlass genommen, die in den verschiedenen Abteilungen bereits vorhandenen Leitbilder zu einem Gesamtleitbild der KSSO zusammenzufassen³. Da eine endgültige Verabschiedung des Leitbildes nicht erfolgte, entstand ein unbefriedigender Schwebezustand in diesem Prozess. Mit dem Rücktritt von Dr. Rolf Hofer als Leiter des QM und dem personellen Wechsel an der Spitze der KSSO im Schuljahr 2005/2006 wurden durch den neuen Direktor Stefan Zumbunn-Würsch die folgenden Anpassungen im Bereich QM initiiert:

- Abschluss des offenen Leitbildprozesses
- Wahl einer Projektgruppe Qualitätsmanagement (PG QM) durch die Lehrerschaft
- Ausrichtung der Qualitätsbemühungen der KSSO am Modell Q2E

Um eine grösstmögliche Beteiligung aller Betroffenen am Leitbildprozess zu ermöglichen, wurden auf der Basis des existierenden Leitbildes in einem umgekehrten Schneeballprozess 9 Leitsätze für die KSSO ausgearbeitet⁴. Aus diesen wird in einem Rhythmus von zwei Jahren jeweils ein Entwicklungsschwerpunkt für die Schule ausgewählt.

Das Pflichtenheft⁵ der PG QM umfasste unter anderem die Einrichtung eines QM nach dem Modell Q2E. Die ersten Arbeiten befassten sich deshalb mit dem Ausarbeiten eines Qualitätsleitbildes⁶, welches im Juni 2006 durch die Gesamtkonferenz verabschiedet wurde. Die nächsten Arbeiten befassten sich mit der Ausarbeitung des Feedbacks für die Mitglieder der Schulleitung, der internen Evaluation im Bereich des gewählten Entwicklungsschwerpunkts und der Vorbereitung auf die durchzuführende externe Evaluation.

¹ Umsetzung der MAV 95, Grundzüge des Qualitätsmanagements und der Evaluation an der Kantonsschule Solothurn (8. März 2000)

² QM-Konzept der Kantonsschule Solothurn (16. Januar 2001)

³ Leitbild der Kantonsschule Solothurn (1. Januar 2004)

⁴ Leitsätze der KSSO (<http://www.kssso.ch/index.php?id=371>, letztmals aufgerufen am 25. August 2015)

⁵ Pflichtenheft PG QM vom 17. Januar 2006

⁶ Qualitätsleitbild der Kantonsschule Solothurn, verabschiedet durch die Gesamtkonferenz am 13. Juni 2006

Dank dem grossen Einsatz aller Beteiligten wurde in ausgesprochen kurzer Zeit die Basis für diese vom Kanton vorgesehene externe Evaluation der KSSO durch die interkantonale Fachstelle für externe Schulevaluationen (IFES) gelegt. Die im November 2009 durchgeführte Evaluation wurde schulintern zum Anlass genommen, die bereits in vielen Teilen gut entwickelten Qualitätsbemühungen der KSSO sowohl bezüglich Steuerung und Struktur in ein Gesamtsystem einzubetten, als auch hinsichtlich Dokumentation zu professionalisieren. Das daraus resultierende „Handbuch der KSSO“ stiess nicht bloss bei den Evaluatoren der IFES auf Interesse und wurde bis heute von verschiedenen Schulen als Vorlage verwendet.

Mit der Präsentation des Berichts im März 2010 wurden die gesetzlichen Vorgaben des Kantons erfüllt. Getreu dem Motto: „Wir freuen uns über das Lob; die Kritik bringt uns weiter.“ bildeten die sehr erfreulichen Rückmeldungen für die Schulleitung, die PG QM und auch die Gesamtkonferenz den Anlass, den letzten Schritt innerhalb des Systems Q2E, die mögliche Zertifizierung des QM, anzustreben.

Die Motivation, diese Zertifizierung zu erreichen, gründete im Wesentlichen auf den folgenden drei Aspekten:

1. Mit der Zertifizierung soll der innerhalb des QM begonnene Weg an der KSSO konsequent weitergegangen werden und die für die externe Evaluation geleisteten Arbeiten sollen als Schwung für die Weiterführung genutzt werden.
2. Die KSSO wird laut IFES-Bericht als regionale Bildungsinstitution anerkannt und geschätzt. Dennoch stellt sich mittel- und längerfristig die Frage der Konkurrenz zu den anderen Bildungsangeboten auf der Sekundarstufe II und es ist auch damit zu rechnen, dass inskünftig für die Schülerinnen und Schüler eine grössere Freizügigkeit bei der Wahl des zu besuchenden Gymnasiums bestehen wird.
In diesem Zusammenhang stellt die Q2E-Zertifizierung für die interessierten Eltern und Schülerinnen und Schüler ein zusätzliches Entscheidungselement dar.
3. Gestützt auf die strategischen Ziele der KSSO sollen Zertifizierungsangebote sowohl im Bereich des Unterrichts (und hier insbesondere im Bereich Sprachen) als auch für die Schule generell konsequent unterstützt und gefördert werden. Die Zertifizierung als „Swiss Olympic Partner School“ für die Führung der Sonderklassen Sport und Kultur oder die Anerkennung als drittes Gymnasium in der Schweiz, welches als offizielles Prüfungszentrum Zertifikatsprüfungen für das spanische DELE durchführen kann, zeigen den Erfolg dieser Strategie. Auf diesem Hintergrund liegt es nahe, die mögliche Zertifizierung des Qualitätsmanagements nach Q2E anzustreben.

Im März 2011 erhielt die KSSO zur grossen Freude aller Beteiligten die Zertifizierung des QM nach Q2E durch die Firma SGS mit geringfügigen Auflagen, die in den Zwischenaudits 2012 und 2013 erledigt werden konnten. Getreu dem Motto: „Zertifiziert zu werden ist schön, zertifiziert zu bleiben noch schöner.“ bieten die jährlichen Audits die Gewähr, dass die so wichtige kontinuierliche Q-Arbeit an der KSSO auch in der grossen Hektik des Tagesgeschäftes stets einen wichtigen Platz einnimmt.

Schliesslich führte die Einführung der neuen Leitungsstrukturen an der KSSO auf Beginn des Schuljahres 2012/2013 auch im Bereich QM zu zwei Veränderungen:

- Der Rektor (vormals Direktor) tritt aus der PG QM aus und stellt damit auch die wichtige Eigenständigkeit und Unabhängigkeit des QM an der Schule sicher.
- Symbolisch wichtig wird aus der Projektgruppe PG QM neu die ständige Arbeitsgruppe AG QM.

Eine neuerliche Anpassung der Organisation des QM erfolgte auf Beginn des Schuljahres 2015 / 2016. Aufgrund des schwierig verlaufenen Prozesses bei der Überarbeitung des Leitbildes trat die AG QM auf Ende des Schuljahres 2014 / 2015 zurück.

Im Rahmen einer ausserordentlichen Sitzung zu Beginn des Schuljahres 2015 / 2016 hat die Schulleitung der KSSO eine neue Organisation im Bereich der Qualitätssicherung beschlossen. Anstelle der AG QM wird sich neu ein sogenannter **Qualitätsrat (QR)**, bestehend aus einem Schulleitungsmitglied, Lehrpersonen, Angehörigen der Abteilung Dienste, Schülerinnen und Schülern sowie Ehemaligen der KSSO um Fragen der Qualität und der Entwicklung an unserer Schule kümmern. Erstmals werden somit sämtliche internen Anspruchsgruppen sowie ehemalige Schülerinnen und Schüler unserer Schule offiziell in die Qualitätsentwicklung miteinbezogen.

Das Mitglied der Schulleitung, vier Lehrpersonen, zwei Mitglieder der Abteilung Dienste sowie eine Vertretung der Ehemaligen aus dem Qualitätsrat bilden ferner zusammen einen **Lenkungsausschuss (LA)**, der für Vorbereitungs- und Umsetzungsarbeiten verantwortlich sein wird. Der Lenkungsausschuss konstituiert sich selbst.

Die vom Kanton vorgesehene externe Evaluation der KSSO durch die interkantonale Fachstelle für externe Schulevaluationen (IFES) wurde im April 2016 erneut durchgeführt. Die Kenntnisnahme des Berichts bei den Lehrpersonen erfolgte im Rahmen einer Gesamtkonferenz im September 2016. Dabei wurden Kernaussagen und Handlungsempfehlungen auf Plakaten veröffentlicht, verbunden mit der Möglichkeit, Kommentare anzufügen. Dieselbe Möglichkeit wurde im Anschluss an die Besprechung im Kollegium auch sämtlichen Schülerinnen und Schülern der KSSO geboten.

Mit der Präsentation der Resultate vor der Leitung des DBK im Dezember 2016 wurden die gesetzlichen Vorgaben des Kantons erfüllt. Die insbesondere von Seiten des Departements sehr positiven Kommentare zum Evaluationsergebnis ermunterten uns, den eingeschlagenen Weg

konsequent weiterzugehen und damit auch die Re-Zertifizierung des QM im März 2017 anzustreben.

Es würde den Umfang dieses geschichtlichen Überblicks sprengen, detailliert auf die sehr erfreuliche und umfassende Rückmeldung des Evaluationsteams einzugehen. Dennoch sollen hier einige Zitate und Empfehlungen aufgeführt werden:

- Die Kantonsschule Solothurn (KSSO) ist eine Bildungsinstitution, die sich mit Offenheit und Vielseitigkeit in einer anregenden Umgebung entwickelt. Motivierte und interessierte Lernende, engagierte Lehrpersonen, hilfsbereite Mitarbeitende des Personals Dienste sowie eine kompetente Schulleitung prägen den Schulalltag. Dadurch entsteht ein Bild von einer sehr dynamischen Organisation, in der sich die Menschen wohlfühlen.
- Die KSSO hat sich in den vergangenen Jahren zahlreichen Veränderungsprozessen, die von innen und von aussen initiiert worden sind, gestellt. Das Evaluationsteam hat den Eindruck erhalten, dass es der Schule dabei gelungen ist, diese Herausforderungen mit viel Dynamik und geeigneten Strategien gut zu bewältigen.
- Die Personalentwicklung und die Personalführung erfolgen aus Sicht des Evaluationsteams äusserst professionell.
- Die Arbeit in den Fachschaften leistet einen wichtigen Teil der Qualitätsentwicklung an der KSSO und wirkt mitbestimmend auf die persönliche Unterrichtsentwicklung.
- Es ist enorm, welche Arbeit in welcher Breite von der KSSO in den vergangenen Jahren geleistet worden ist.
- Das Evaluationsteam empfiehlt, zur Kommunikationskultur von Offenheit und Transparenz als wichtige Grundlage für die Schulentwicklung Sorge zu tragen.
- Das Evaluationsteam empfiehlt, zu prüfen, wie die Fachschaften und ihre Präsidien entsprechend ihrer Bedeutung für die Qualitätsentwicklung prominenter in das QM eingebunden werden können.
- Die Gesundheit ihrer Lehrpersonen, Lernenden und aller Mitarbeitenden ist der Schulleitung ein wichtiges Anliegen. Die überwiegende Mehrheit der Lehrpersonen, Lernenden und des Personals Dienste nimmt dies so wahr.
- Die KSSO bietet Lehrpersonen und Mitarbeitenden ein Umfeld, im welchem sie sich ernst genommen fühlen und etwas bewirken können.
- Rund ein Drittel der befragten Lehrpersonen und der befragten Lernenden hat nicht genügend Rückzugsmöglichkeiten und Orte für individuelles Arbeiten.
- Ein Umfeld wie jenes an der KSSO, gekennzeichnet von Vertrauen und Offenheit, bietet einen guten Rahmen, damit Lehrpersonen Verantwortung übernehmen und Aufgaben auch mit der nötigen Selbstbestimmung gestalten.

Diese Auswahl an Zitaten aus dem Evaluationsbericht wird gestützt durch die Einschätzung des Evaluationsteams in den neun Qualitätsbereichen (sogenannten Dimensionen) von Q2E.

Basierend auf dem positiven Bericht der externen Evaluation haben Schulleitung und Lenkungsausschuss des Qualitätsrats die Arbeiten für die Re-Zertifizierung des QM an die Hand genommen. Stolz und mit grosser Freude durften wir zur Kenntnis nehmen, dass die Firma SGS im Rahmen des Re-Zertifizierungs-Hearings vom 22. März 2017 das Zertifikat unseres QM nach den Vorgaben von Q2E Advanced ohne Auflagen und Abweichungen verlängert hat.

Gestützt auf die Handlungsempfehlungen aus dem IFES-Bericht sowie die Hinweise im Auditbericht ergaben sich in den Schuljahren 17/18 und 18/19 die folgenden Entwicklungen:

- Steuerung der Q-Prozesse
 - Überarbeitung und Zusammenführung der grundlegenden Dokumente für die Q-Arbeit (Leitsätze / Führungsgrundsätze / Qualitätskriterien)
 - Visualisierung der Schul- und Qualitätsentwicklung zur Verbesserung der Positionierung im Schulalltag
 - Aufbau eines Führungscockpits
 - Anpassung der Pflichtenhefte für Arbeitsgruppen in Verbindung mit einem Leistungsauftrag pro Schuljahr
 - Einführung von strategischen und operativen Reviews (ab 2020)
- Partizipation
 - Gründung und Institutionalisierung eines Schülerparlaments (SuSPa)
 - Institutionalisierung von Fachschaftspräsidienkonferenzen
 - Jährliche Durchführung von Klausurtagungen mit den Fachschaftspräsidien und Schlüsselfunktionen
- Gesundheit
 - Rollen und Aufgaben der AG Gesundheit und Prävention im Rahmen der Anpassungsarbeiten der Pflichtenhefte geklärt
 - Ausarbeitung eines Leitfadens für die Lehrpersonen durch die schulinterne Beratungsstelle zur Früherkennung von psychischen Belastungen
- Individualfeedback
 - Überarbeitung des standardisierten Schülerinnen- und Schülerfeedbacks
 - Neuregelung der Unterrichtsbesuche
- Evaluationen
 - Ausarbeitung eines Evaluationskonzeptes und einer –planung
 - Institutionalisierung des Schulleitungsfeedbacks

Wir sind überzeugt, dass das stabile Fundament für eine hervorragende Q-Arbeit an unserer Schule gelegt ist. Gestützt auf das grosse Engagement der Beteiligten darf den anstehenden Herausforderungen optimistisch und mit einer gewissen Gelassenheit entgegengesehen werden.

Eine kantonale Besonderheit: Mitarbeitendenbeurteilung und Leistungsbonus (MAB-LEBO) respektive Personalführung und Qualitätssicherung (PQ)

Neben den Q-Arbeiten an der Schule steht im Kanton Solothurn mit MAB-LEBO (1998 - 2007) respektive PQ (2007 - heute) ein kantonal vorgeschriebenes Element im Zentrum der Q-Arbeiten an der KSSO.

Im Rahmen des an der Kantonsschule Solothurn eingeführten Mitarbeitendenbeurteilungs-Leistungsbonus-Systems (MAB-LEBO-System) wurde im Schuljahr 1998/99 erstmals an allen Abteilungen systematisch das Feedback der Schülerinnen und Schüler eingeholt. Im Sommer 2003 erteilte der Regierungsrat der Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz den Auftrag, die an den kantonalen Schulen erprobten Pilotprojekte zur Beurteilung der Lehrpersonen und Ausrichtung eines Leistungsbonus zu evaluieren⁷. Gestützt auf die Empfehlungen dieses Berichts beschloss der Regierungsrat im Dezember 2005 eine flächendeckende Einführung der Mitarbeitendenbeurteilung und des Leistungsbonus an den kantonalen Schulen. Dabei mussten diese Elemente in ein Personalführungs- und Qualitätssicherungskonzept (PQ-Konzept) eingebettet werden⁸.

An der KSSO wurde für die Realisierung des Projekts ein Projektteam zusammengestellt, welches in Themengruppen die jeweiligen Instrumente des Konzepts ausarbeitete. Die Projektleitung lag in den Händen des Kernteams PQ, welchem neben dem Direktor jeweils ein Mitglied jeder Themengruppe angehört. Das gesamte Konzept⁹ inklusive der Berechnung für die Ausrichtung eines Leistungsbonus wurde im März 2007 von der Gesamtkonferenz der KSSO gutgeheissen. Die Schwierigkeiten bei der Ausarbeitung dieses Konzepts lagen insbesondere auch darin, die förderorientierten Feedback-Komponenten aus dem QM nach dem Modell Q2E mit den beurteilenden Instrumenten des Konzepts PQ zu verbinden. Nach einer Übergangsphase im Schuljahr 2007/2008 erfolgte der Start in die ordentliche, zweijährige Beurteilungsperiode im Schuljahr 2008/2009.

Im Oktober 2008 wurden ausserdem erste Einschätzungen zum Projekt bei den Lehrpersonen im Rahmen von geführten Gruppengesprächen eingeholt und zu Handen des Departements für Bildung und Kultur (DBK) abgegeben¹⁰. Ausserdem wurde in einem Zeitplan festgehalten, wie und wann allfällige Korrekturmassnahmen beim Konzept initiiert und umgesetzt werden können und schliesslich hielt der entsprechende RRB auch fest, dass die entwickelten PQ-Konzepte extern evaluiert werden sollten.

⁷ Evaluation der MAB-LEBO-Systeme an den kantonalen Schulen des Kantons Solothurn, 25. Februar 2005

⁸ RRB Nr. 2005/2739 vom 20. Dezember 2005

⁹ PQ Umsetzung an der KSSO, verabschiedet durch die Gesamtkonferenz vom 26. März 2007

¹⁰ Erste Einschätzungen zum Projekt PQ - Rückmeldung des Direktors an den Leiter ABMH vom 29. Oktober 2008

Diese 2011 durch die Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) durchgeführte Evaluation zeigte im Schlussbericht, dass „*die Sinnhaftigkeit des PQ-Systems insgesamt an kaum einer Stelle mehr ernsthaft bestritten wird*“, hingegen „*eine einheitliche, klare und vehemente Ablehnung des LEBO durch die Lehrerschaft existiert*“.¹¹

Gestützt auf diese Evaluation entschied der Regierungsrat mit Beschluss Nr. 2012/174 die definitive Einführung von PQ (mit LEBO) an den kantonalen Schulen unter gewissen angepassten formalen Kriterien (z.B. geringere Standardisierung im Bereich Schülerfeedback oder die Möglichkeit, besondere Modelle zur Ausrichtung des LEBO durch das zuständige Departement zu bewilligen).

Die innert vier Jahren dritte Überarbeitung des Konzepts führte an der KSSO zu einer organisatorischen Klärung der Zuständigkeiten (Auflösung des bisherigen Kernteams PQ und Übergabe der Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen an die AG QM und die Schulleitung) und zu einer Fassung, die am 6. November 2012 durch die Gesamtkonferenz (GEKO) mit grosser Mehrheit beschlossen und Ende Dezember 2012 vom DBK akzeptiert wurde.

Aufgrund der Neuorganisation des QM wurden die Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen im Bereich PQ der Schulleitung zugewiesen. Hierbei wird sie bei Umsetzungsfragen (z.B. bei einer allfälligen Überarbeitung des SFB) vom LA unterstützt.

In einer (vorläufig) letzten Überarbeitung wurden durch die Gesamtkonferenz (GEKO) im März 2018 die folgenden Anpassungen im Konzept bewilligt:

- Öffnung der Methodik bei den Q-Gruppen
- Online Durchführung des SFB mittels standardisiertem Fragebogen

Es bleibt jedoch zu hoffen, dass nun während einer etwas längeren Zeit und in Ruhe mit den Instrumenten und dem Konzept als Ganzem wertvolle Erfahrungen gesammelt werden können.

¹¹ U. Pekruhl, E. Schreier, Evaluation von PQ-LEBO an den kantonalen Schulen des Kantons Solothurn - Schlussbericht, FHNW, Juni 2011

2. Ziele der Qualitätsarbeit

Schulleitung, Lehrpersonen und Personal Dienste (PD) sind gemeinsam für die Qualität der Schule verantwortlich, wobei die Schule mit ihren Qualitätskriterien selber festlegt, welches ihre Qualitätsansprüche sind. Die Arbeiten innerhalb des QM an der KSSO erfolgen systematisch unter der Leitung der Schulleitung der KSSO (SLK) unterstützt durch den QR und dessen Lenkungsausschuss (LA). Die Übersicht über diese Arbeiten wird im Qualitätsmanagement-Konzept (QM-Konzept) zusammengefasst.

Für die Zielsetzung der Qualitätsarbeit gestützt auf die gesetzlichen Vorgaben sowie die Mission, Vision und die Werte der KSSO bedeutet dies:

Das Qualitätsmanagement der KSSO ...

- **leistet den Nachweis für die wirksame und professionelle Erfüllung des Bildungsauftrages der Schule.**

Indikatoren: Externe Evaluationen (Benchmarking, Leistungstests etc.)
Erfolg der Absolventinnen und Absolventen

- **gestaltet die Aussenbeziehungen der Schule mit und leistet dadurch einen Beitrag zur Sicherung der Position der Schule in einer sich stetig ändernden Bildungslandschaft.**

Indikatoren: Vernetzung in nationalen, regionalen und kantonalen Gremien
Zusammenarbeit mit regionalen Partnern (z.B. Wirtschaftsverbände)

- **stellt sicher, dass die Aktivitäten im Bereich der Schulentwicklung sinnvoll, zielgerichtet und koordiniert sind.**

Indikatoren: Handlungsfelder innerhalb der strategischen Planung der KSSO,
Projektcontrolling DBK (Jahresplanung und Zielerreichung)

- **gewährleistet die Qualität der Schule, indem es die Qualität der Tätigkeit der Schule als Ganzes überprüft, beurteilt und nötigenfalls verbessert.**

Indikatoren: Externe und interne Evaluationen

- **gibt den Lehrpersonen Informationen und Instrumente zur Überprüfung, Beurteilung, Sicherung und Entwicklung der Qualität ihrer schulischen Aktivitäten in die Hand.**

Indikatoren: Individualfeedback innerhalb des Konzepts PQ
Unterrichtsbesuche durch Mitglieder der Schulleitung
Interne und externe Evaluationen (z.B. Abschlussklassenbefragungen)

- **ermöglicht den Lehrpersonen eine zweckdienliche Weiterbildung.**

Indikatoren: Förderung individueller und schulischer Weiterbildung

Zusammengefasst erfüllt das Qualitätsmanagement an der KSSO neben der Legitimation für den optimalen Ressourceneinsatz sowie dem Dialog mit der Öffentlichkeit und den zuständigen vorgesetzten Stellen vier Funktionen, welche angelehnt an Landwehr¹² in einer Vierfelder-Matrix dargestellt werden können:

		Fokus	
		Individuum	Institution
Funktion	Entwicklung	Optimierung des individuellen Handelns (individuelles, praxisbezogenes Lernen unterstützt durch Feedbackprozesse)	Optimierung der institutionellen Prozesse und Rahmenvorgaben (institutionelles Lernen unterstützt durch interne Evaluationen)
	Rechenschaftslegung	Rechenschaftslegung über die Qualität des individuellen Handelns (Dokumentation als Grundlage für das Mitarbeitendengespräch)	Rechenschaftslegung über die Qualität der institutionellen Prozesse und Rahmensetzungen (beispielsweise durch interne Q-Dokumentationen und durch externe Schulevaluationen)

¹² Landwehr N., Q2E - Qualität durch Evaluation und Entwicklung - Das Q2E-Modell, hep Verlag 2003

3. Rahmenbedingungen und Organisation

Die Verfügung des DBK mit den Vorgaben für das QM an den kantonalen Mittelschulen hält fest, dass sich das QM am Modell Q2E orientieren soll. Die SLK hat beschlossen, das QM der KSSO nicht bloss am Modell Q2E anzulehnen, sondern dessen Inhalte und Vorgaben bindend zu übernehmen und damit auch die Basis für die Zertifizierung des Systems zu legen.

In diesem Sinne sind die Rahmenbedingungen für das QM an der KSSO durch das Modell Q2E gegeben (siehe nachfolgende Grafik) und es sei für eine detailliertere Betrachtung dieser Elemente auf die entsprechende Literatur verwiesen¹³.



In diesem Konzept gilt es somit festzuhalten, wie die einzelnen Elemente von Q2E an der KSSO konkret ausgestaltet werden. Ein zentraler Punkt liegt dabei auf dem Bereich des „Individuellen Feedbacks“, weil hier von Seiten der eingangs erwähnten Verfügung eine Verknüpfung des Konzepts PQ mit dem QM nach Q2E impliziert wird. Im Sinne einer leserfreundlichen Darstellung, werden in den folgenden Kapiteln die einzelnen Komponenten kurz erläutert und mit den für unsere Schule speziellen Ausprägungen ergänzt.

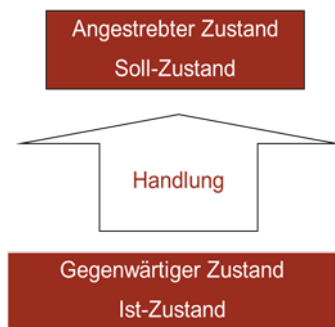
Die für die Umsetzung des QM erforderliche Organisation wurde von der Schulleitung im Rahmen einer halbtägigen Klausursitzung ausgearbeitet und umfasst die drei Elemente:

- Schulleitung
- Qualitätsrat (QR)
- Lenkungsausschuss des Qualitätsrates (LA QR)

Die Zusammensetzung sowie die Aufgaben und Kompetenzen des QR und des LA QR sind im Anhang 1 ersichtlich.

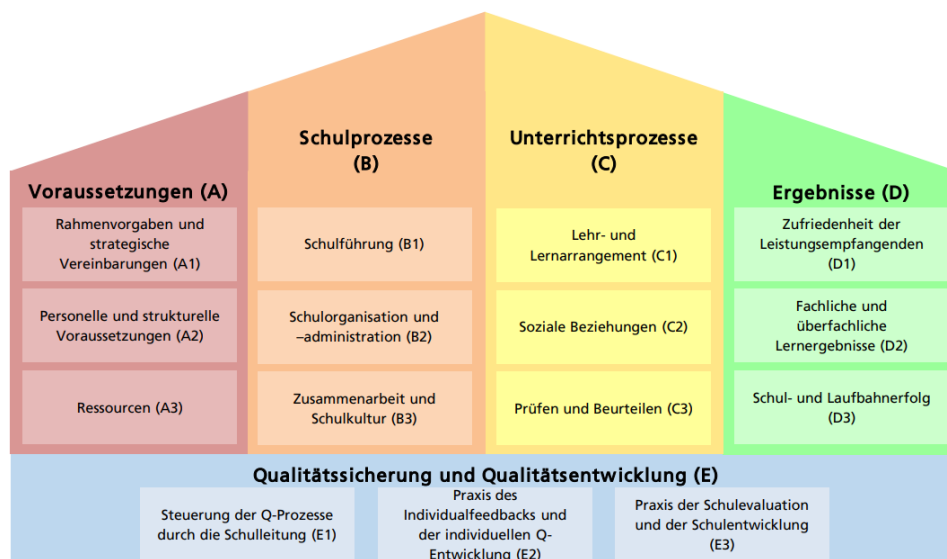
¹³ https://www.q2e.ch/q2e_grundlagen_handlungsmodell.cfm

4. Qualitätsleitbild (Qualitätskriterien)



Anstelle eines eigentlichen Qualitätsleitbildes existieren an der KSSO operationalisierte Qualitätskriterien. Die KSSO definiert so die Qualitätsansprüche (Soll-Aussagen), mit denen sie die reale Praxis (Ist-Zustand) vergleicht (Ist-Soll-Vergleich), um auf dieser Grundlage Entwicklungsschritte zur Verminderung der Ist-Soll-Unterschiede zu ergreifen.

Die Ausarbeitung der Qualitätskriterien richtet sich nach dem Q2E-Referenzrahmen¹⁴ mit den 5 Qualitätsbereichen und den 15 Qualitätsdimensionen und wurde lediglich hinsichtlich der Begrifflichkeiten leicht angepasst¹⁵.



Zu jeder Qualitätsdimension wurden drei bis vier Ziele mit zugehörigen Indikatoren verfasst. Diese stellen eine überarbeitete Zusammenfassung des vormaligen Q-Leitbildes dar, welches vom Gesamtkollegium im Juni 2006 verabschiedet worden ist. Die Überarbeitung wurde durch den Lenkungsausschuss des Qualitätsrates im Schuljahr 2018/2019 vorgenommen und von der Schulleitung im Rahmen ihrer Sitzung vom 31. Januar 2019 verabschiedet.

In dieser überarbeiteten Form bilden die Qualitätskriterien einerseits ...

- ... **die Basis für eine ganzheitliche Standortbestimmung,**
(Wie möchten wir sein? Wie sehen wir - im Vergleich dazu - die aktuelle Schulwirklichkeit?)
- ... **die Grundlage für die Erarbeitung von Instrumenten zur Schulevaluation,**
(z.B. Befragungen von Lehrpersonen und Lernenden)

¹⁴ https://www.q2e.ch/q2e_grundlagen_referenzrahmen.cfm

¹⁵ <https://sqe.kssso.ch/documents/public/Qualit%C3%A4tsbereiche.pdf>

... **den Ausgangspunkt für die Erarbeitung von Feedbackinstrumenten,**
(z.B. Vereinbarung von Beobachtungs- und Reflexions Gesichtspunkten für
Unterrichtsbesuche)

andererseits dienen sie auch der Operationalisierung der Leit- und Führungsgrundsätze der KSSO sowie der Grundlage für die strategische Entwicklung der Schule. In der konkreten Anwendung bedeutet Letzteres, dass die strategischen Ziele der KSSO stets einen direkten Bezug zu den Leitsätzen und Qualitätskriterien aufweisen.

Mit Hilfe der webbasierten Darstellung (siehe: sqe.kssso.ch) werden die Abhängigkeiten von Leitsätzen, Führungsgrundsätzen und Qualitätskriterien für sämtliche Anspruchsgruppen unserer Schule sowie die Öffentlichkeit offengelegt.

5. Individualfeedback und persönliche Qualitätsentwicklung

Grundsätzlich sollen alle Mitarbeitenden der KSSO Feedbacks einholen, auswerten und Konsequenzen in der Praxis umsetzen. Es ist deshalb eine zentrale Aufgabe der Schulleitung an der KSSO eine Feedbackkultur zu institutionalisieren.

Das Individualfeedback ...

... **ist eine gute Basis für individuelles Lernen.**

(Wie mache ich es am besten?)

... **soll von verschiedensten Seiten eingeholt werden.**

(z.B. Schülerinnen und Schülern, Kolleginnen und Kollegen, Mitgliedern der Schulleitung, Fachexperten)

Nachfolgend soll das Individualfeedback für die verschiedenen Mitarbeitenden der KSSO detaillierter dargelegt werden.

a) Lehrpersonen

Allgemeines

Weil der Unterricht für die einzelne Lehrperson das eigentliche Kerngeschäft darstellt, muss das QM in erster Linie den Unterricht erreichen und zur Sicherung und Verbesserung der individuellen Unterrichtspraxis beitragen. Dabei spielen Rückmeldungen von Seiten der Betroffenen (z.B. Schülerinnen und Schülern) von Seiten unbeteiligter Beobachterinnen und Beobachter (z.B. Lehrerkolleginnen und Lehrerkollegen) und von Vorgesetzten eine zentrale Rolle. Die obligatorischen Elemente des Individualfeedbacks aus dem Bereich PQ sowie dessen konkrete Umsetzung an der KSSO bilden die verbindliche Basis des Konzepts. Die organisatorischen Aufgaben im Bereich PQ werden grundsätzlich der Schulleitung übertragen. Sie wird dabei wo nötig und möglich durch den LA QR unterstützt (Details hierzu im Handbuch der KSSO, «PQ – Umsetzung an der KSSO»).

Standardisiertes Schülerinnen- und Schülerfeedback (SFB)

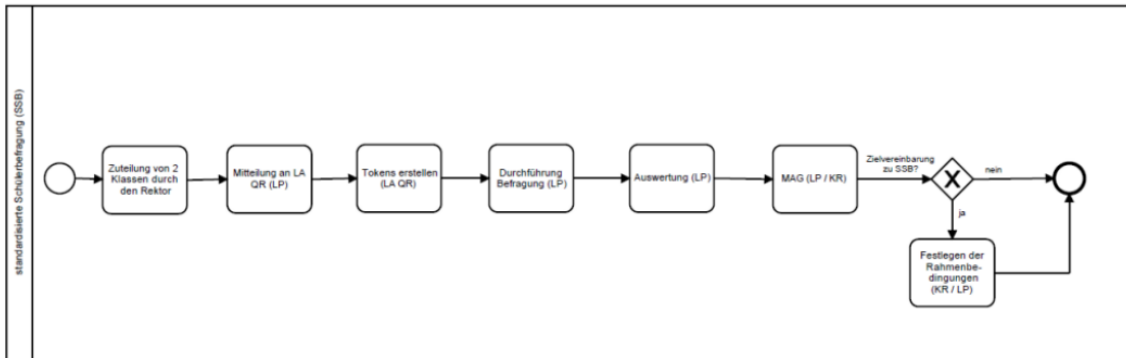
Eine nicht ganz einfache Gratwanderung entsteht bei der Verbindung des SFB im Sinne von Q2E (Förderorientierung) mit den Anforderungen an die Elemente aus dem Konzept PQ (Beurteilung mit Leistungskomponente (LEBO)).

Die an der KSSO praktizierte Lösung, die formal korrekte Durchführung des SFB (Befragung / Besprechung / Zielvereinbarung) für die Ausrichtung des LEBO heranzuziehen, nicht aber die effektive Beurteilung des Schülerinnen und Schüler wird im Konzept PQ¹⁶ detailliert begründet. Allfällige negative Beurteilungen der Schülerinnen und Schüler sollen im MAG angesprochen und

¹⁶ Konzept PQ Umsetzung an der KSSO, verabschiedet von der Gesamtkonferenz am 6. März 2018

- wo sinnvoll - mit Zielvereinbarungen verknüpft werden. Das Erreichen dieser Ziele wiederum wird dann LEBO relevant beurteilt.

Das nachfolgende Schema zeigt den Prozess der SFB:



Mittels Zufallsprinzip werden durch den Rektor zu Beginn eines zweijährigen Beurteilungszyklus jeder Lehrperson zwei Klassen für das SFB zugeteilt.

Durch den LA QR werden die erforderlichen Tokens für das SFB bereitgestellt und an die LP verteilt. Der standardisierte Fragebogen wird durch den LA QR für die Befragung während eines bestimmten Zeitfensters aufgeschaltet.

Die Tokens werden durch die LP den SuS verteilt. Das Ausfüllen des Fragebogens erfolgt innerhalb eines bestimmten Zeitfensters online. Die LP ist verantwortlich, dass die SuS den Fragebogen ausfüllen.

Die Auswertung der Befragung wird von der LP mit den Befragten besprochen und zum MAG mitgebracht, wo daraus eine allfällige Zielvereinbarung für die Folgeperiode resultieren kann.

Gruppen kollegialer Beratung (Q-Gruppen)

Die Q-Gruppe ist ein Team von Lehrpersonen, die sich gegenseitig im Unterricht besuchen und anschliessend in einem Gespräch einander Rückmeldungen zur Qualitätsevaluation geben. Neben den von den Lehrpersonen sehr geschätzten Hospitationen (siehe ifes-Bericht 2016), werden angesichts der Entwicklungen im Bereich der Lehrerinnen- und Lehrerbildung auf Wunsch der Teams anstelle von Hospitationen auch andere Formen der kollegialen Beratung (Lessons learned, Content-Focused Coaching (CFC) etc.) zugelassen.

Die organisatorischen Details zu den Gruppen kollegialer Beratung sind im Konzept PQ festgehalten.

Unterrichtsbesuche durch die Schulleitung

Mit der Überarbeitung der Führungsgrundsätze und gestützt auf die anerkannt wirksamen Elemente des Personalmanagements bei der Personalselektion geht die Schulleitung in ihrem Führungsverständnis davon aus, dass an der KSSO von motivierten Lehrpersonen guter Unterricht erteilt wird. Verbunden mit dieser Aussage ist der Grundsatz des Vertrauens der Schulleitung in die Qualität der Lehrpersonen. Dieses Vertrauen dient als wichtige Basis der Zusammenarbeit.

Unbestritten ist, dass die Schulleitung durch ihr Wirken die Entwicklung des Unterrichts und damit auch das Lernen der Schülerinnen und Schüler mitprägt. Unterrichtsbesuche durch die

Schulleitung erfolgen deshalb nicht im Kontext des PQ-Systems, sondern basierend auf dem allgemeinen pädagogischen Führungsauftrag der Konrektorinnen und Konrektoren. In diesem sind sie dafür verantwortlich, einen systematischen Einblick in die Qualität der Schule und damit des Unterrichts zu erhalten und gleichzeitig Aktivitäten seitens der Lehrpersonen für die Weiterentwicklung des Unterrichts zu unterstützen.

Die 10 Merkmale des guten Unterrichts (siehe GISY / Download / Handbuch der KSSO / Teil III) bilden die Grundlage für Gespräche über den Unterricht und dessen Qualität. Im Falle negativer Rückmeldungen zur Unterrichtsqualität einer Lehrperson wird gemäss dem Leitfaden zum Umgang mit Konflikten vorgegangen.

Die Details zur Organisation der Unterrichtsbesuche sind im Konzept über die Unterrichtsbesuche (GISY / Download / Handbuch der KSSO / Teil IV) festgehalten.

Individuelles Feedback (IF)

Im Rahmen der externen Evaluation 2016 wurden dem individuellen Feedback sowohl seitens der Lehrpersonen als auch der Schülerinnen und Schüler positivere Wirkungen attestiert als dem standardisierten Schülerfeedback (SFB), welches als statisch und damit deutlich weniger gewinnbringend für alle Beteiligten eingestuft wurde.

Der Handlungsempfehlung 5 (ifes-Bericht 2016) und den Diskussionen im Rahmen der Klausurtagung mit den Fachschaftspräsidien folgend, erfolgte eine klarere Trennung zwischen standardisiertem Schülerfeedback (SFB) im Rahmen des Konzepts PQ und freiwilligem, individuellem Feedback (IF) durch die Lehrperson. Im Sinne der Handlungsempfehlung wird das SFB als Standardevaluation (systematische Bestandsaufnahme) verstanden, mit dem Ziel, die ermittelten Ist-Werte gemeinsam zu analysieren und gegebenenfalls im Rahmen des MAG daraus Konsequenzen zu ziehen.

Im Gegensatz dazu erfüllt das IF oftmals den Zweck einer thematischen Evaluation, bei der eine Rückmeldung an eine Person über deren Verhaltensweisen bzw. Handlungen (z.B. als Rückmeldung zu einer konkreten Unterrichtseinheit) erfolgt. Individuelles Feedback ist grundsätzlich freiwillig und dient als Reflexionshilfe, um das individuelle Handeln zu überprüfen und bei Bedarf zu optimieren. Im Rahmen eines IF muss geklärt werden, welchem Ziel das Feedback dient, wie die Ergebnisse kommuniziert werden und ob der gemeinsame Austausch zwischen Feedbacknehmenden und Feedbackgebenden zu Konsequenzen führen soll.

An der KSSO stellt das systematische Einholen von Feedback einen Beitrag zur Weiterentwicklung der Professionalität der Angehörigen dar. Die vorherrschende und aktiv zu pflegende Feedbackkultur ist eine Frage von Werten und Haltungen und stellt einen wichtigen Schritt zum veränderten Lehren und Lernen im gesamten System Schule dar.

Zur Förderung des IF stellt der LA QR Instrumente und Methoden zur Verfügung.

Zielvereinbarung

Als drittes obligatorisches Element der PQ-Konzepte schreibt der RRB 2012/174 vom 31. Januar 2012 die Zielvereinbarung im Rahmen des Mitarbeitendengesprächs vor.

Ziele werden in einem gemeinsamen Gespräch mit dem Konrektor resp. der Konrektorin festgelegt. Dabei ist zu beachten, dass die Ziele der Situation angemessen formuliert werden. Die Anzahl der zu vereinbarenden Ziele hängt von der Komplexität und vom Umfang der einzelnen Ziele ab.

Zusätzlich werden die vereinbarten Ziele anonymisiert dem LA QR zur Ermittlung allfälliger Weiterbildungsbedürfnisse weitergeleitet. Auf Wunsch der Lehrperson können einzelne Ziele vertraulich behandelt werden.

Mitarbeitendengespräch (MAG)

Ebenfalls zum Konzept PQ gehört das alle zwei Jahre stattfindende MAG mit dem zuständigen Konrektor/der zuständigen Konrektorin. Von der Bezeichnung her aussergewöhnlich mutet dabei an, dass im Rahmen des MAG gemäss kantonalen Vorgaben auch die Eröffnung der lohnwirksamen Beurteilung erfolgen muss, womit das MAG zur eigentlichen MAB (Mitarbeitendenbeurteilung) wird. Die durchaus wünschbare Entflechtung dieser beiden unterschiedlichen Gespräche ist aufgrund der vorhandenen Ressourcen und Führungsspannen (ca. 30 Lehrpersonen pro Konrektorat) nicht möglich. Inhalte und Details zum MAG werden im Konzept PQ festgehalten.

Personalmanagement

Zusätzlich zum Konzept PQ verabschiedete die SLK ein Dokument, welches das Personalmanagement an der KSSO beschreibt (GISY / Download / Handbuch der KSSO / Teil IV) und die folgenden Teilbereiche umfasst:

- **Personalgewinnung**
(Bedarfsermittlung / Suche, Auswahl und Anstellung / Einführung)
- **Personalbeurteilung und -honorierung**
(Konzept PQ)
- **Personalentwicklung**
(Standortgespräch)
- **Leitfaden für den Umgang mit Konflikten**

b) Schulleitung

Mit der Einführung der neuen Leitungsstrukturen an den Kantonsschulen per 1. August 2012 wurden die Schulleitungsmitglieder neu als „Verwaltungspersonal“ angestellt. Mit diesem Anstellungsverhältnis unterliegen sie demzufolge den entsprechenden Vorgaben für die Beurteilung innerhalb der kantonalen Verwaltung.

Die Mitglieder der Schulleitung führen jährlich ein Mitarbeitendengespräch mit dem jeweiligen Vorgesetzten. Konkret heisst dies:

	führt MAG mit
Vorsteher ABMH	Rektor / Rektorin
Rektor	Konrektoren / Konrektorinnen

Gestützt auf das Bewusstsein, dass ein Führungsfeedback das Verständnis für Führungsarbeit an Schulen fördert, holt der LA QR regelmässig ein Individualfeedback für die Mitglieder der Schulleitung ein.

Dieses Individualfeedback bezieht sich auf die Führungsfunktion und wird mittels eines durch den LA QR ausgearbeiteten und von der SLK verabschiedeten Fragebogens erhoben.

Grundsätzlich soll dieses Feedback alle vier Jahre bei den Mitarbeitenden (Lehrpersonen und Personal Dienste) sowie den Schülerinnen und Schülern der KSSO durch jedes Schulleitungsmitglied eingeholt werden.

c) Personal Dienste (PD)

Das Personal Dienste untersteht - wie die Mitglieder der Schulleitung der KSSO - den Vorgaben des kantonalen MAB-LEBO-Systems für die Verwaltungsangestellten des Kantons Solothurn. Dieses beinhaltet ein jährliches MAG mit Zielvereinbarung mit dem Direktvorgesetzten.

6. Selbstevaluationen und Q-Entwicklung der Schule

Neben der persönlichen Qualitätsentwicklung muss auch die Schule als Institution regelmässig überprüft und weiterentwickelt werden. Die hierfür eingesetzten internen Evaluationen sollen...

... **die Schule als Ganzes überprüfen**

(z. B. kollegiale Zusammenarbeit, Schulleitung, Schulorganisation usw.)

... **sowohl einzelne Bereiche (Fokusevaluation) als auch die Gesamtqualität (Breitbandevaluation) erheben**

... **die Basis für die im Sinne einer Organisationsentwicklung lernende Organisation sein**

(Feststellen von Ist-Soll Unterschieden)

Im Rahmen der Evaluationsplanung werden die folgenden Arten von Erhebungen unterschieden:

- **Standardevaluationen** (Datenerhebungen, die sowohl von extern (Fremdevaluation) als auch intern (Selbstevaluation) durchgeführt werden (z.B. standardisierte Ehemaligen- oder Abschlussklassenbefragungen, Check S2, Wahlverhalten der Schülerinnen und Schüler)
- **Feedbacks** (z.B. Schulleitungsfeedback / Jahrgangsgespräche)
- **Thematische Evaluationen** (zugeordnet zu den Bereichen Leitsätze, Qualitätskriterien, Strategie, Projekte und Prozesse)

Die Planung und Durchführung der Selbstevaluationen obliegt der Schulleitung in Absprache mit dem LA QR. Letzterer schlägt auch im Rahmen der mittelfristigen Evaluationsplanung die Bereiche für die thematischen Evaluationen (Fokusevaluationen) vor. Seitens der Schulleitung werden thematische Evaluationen zu spezifischen Projekten, Unterrichtsmethoden oder Strukturen lanciert.

Der Fokus liegt bei den internen Evaluationen einerseits beim Erkennen und Beheben von allfälligen institutionellen Problemen, andererseits bei der Steuerung der Schulentwicklung basierend auf den strategischen Dokumenten der Schule. Durch die internen Evaluationen nimmt die KSSO ihre Eigenverantwortung für eine gezielte und gesteuerte Qualitätsentwicklung wahr und wird dadurch im Rahmen ihrer Teilautonomie der vom Kanton geforderten Qualitätssteuerung im Bereich Schule gerecht.

Sämtlichen Qualitätsbereichen liegt das Prinzip der ständigen Verbesserung zugrunde. Ganz besonders im Bereich der internen (aber auch der externen) Evaluationen ist deshalb dem „Plan-Do-Check-Act“ Zyklus besondere Aufmerksamkeit zu schenken.

7. Externe Evaluation

Die internen Evaluationen sind durch externe Evaluationen zu ergänzen. Hierbei wird zwischen externen Untersuchungen zu Aspekten der effektiven Schulqualität und externer Evaluation bezogen auf das schuleigene QM (Metaevaluation) unterschieden. Das Resultat sind Rückmeldungen und klare Entwicklungsvorschläge an die Schule.

Folgende Untersuchungen zu Aspekten der effektiven Schulqualität werden an der KSSO von externen Stellen regelmässig durchgeführt:

- **Audits**
(Sicherheitsaudit, Zwischen- und Re-Zertifizierungsaudit QM, Zertifizierung Sonderklasse für Sport und Kultur, externe Evaluation)
- **Datenerhebungen**
(Check S2, Standardisierte Abschlussklassenbefragung (SAB), Standardisierte Ehemaligenbefragung (SEB), PISA, Überprüfung Grundkompetenzen (ÜGK), Mitarbeitendenzufriedenheitsbefragung im Kanton Solothurn)
- **Feedback**
(Ressortleitende der Maturitätskommission zu den schriftlichen Maturitätsprüfungen, Rückmeldungen der Fachexpertinnen und –experten zu den mündlichen Maturitätsprüfungen)

Resultate aus weiteren nationalen oder interkantonalen Studien (EVAMAR I und II, HSGYM, PGYM, Studie der ETHZ usw.) werden im fachlichen Bereich durch die jeweiligen Fachschaften, im Hinblick auf strategische Ziele von der Schulleitung analysiert und allfällige Massnahmen zur schulischen Umsetzung in die Wege geleitet.

Für die Metaevaluation sieht der Kanton eine Zusammenarbeit mit dem Institut für externe Schulevaluation (IFES) vor. Diese externe Evaluation erfolgt in einem sechsjährigen Rhythmus. Zur Aufrechterhaltung des Zertifikats des QM durch die Firma SGS finden ausserdem jährliche Überprüfungen in Form von Zwischenaudits und Re-Zertifizierungen statt.

8. Steuerung durch die Schulleitung

„Wenn die Begleitung der für die Qualitätspflege bedeutsamen Prozesse vernachlässigt wird, ist das Ergebnis gefährdet, denn dieses wird durch den Prozess bestimmt. Deshalb ist eine bewusste Steuerung und Begleitung von Qualitätsprozessen besonders wichtig.“¹⁷

Gestützt auf diese Aussage und in Verbindung mit dem Ziel, eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Verbesserung der Schul- und Unterrichtsqualität sicherzustellen, erachtet die Schulleitung in Zusammenarbeit mit dem Qualitätsrat und dessen Lenkungsausschuss die Steuerung und Begleitung des QM an der KSSO als eine ihrer zentralen Aufgaben.

Sie hat demnach...

- ... die konzeptionellen Grundlagen für die Qualitätsmanagementprozesse festzulegen.
- ... transparente Verfahren bei der Feedback- und Evaluationspraxis zu beschreiben und in der Schule verbindlich einzuführen.
- ... qualitätssichernde Prozesse wie beispielsweise Mitarbeitendengespräche, den Umgang mit Konflikten oder die Einführung und Begleitung von neuen Lehrpersonen (Mentorate) festzulegen und deren Einhaltung sicherzustellen.
- ... dafür zu sorgen, dass alle Mitarbeitenden die Qualitätsverfahren und Qualitätsinstrumente angemessen anwenden.
- ... die Systematik der Qualitätssicherung und –entwicklung, die Instrumente und Verfahren sowie die zentralen Qualitätsbereiche im Handbuch der KSSO schriftlich zu dokumentieren.
- ... in der vom DBK geforderten Jahresplanung sowie eigenen strategischen Papieren eine systematische und zielgerichtete Entwicklung der Schule und die damit verbundenen Weiterbildungsmaßnahmen sicherzustellen.
- ... durch die webbasierte Darstellung der systematischen Schul- und Qualitätsentwicklung (SQE) dafür zu sorgen, dass die Qualitätssicherung und –entwicklung im Alltag gelebt wird und der Öffentlichkeit bekannt ist.

Die aus Sicht der abnehmenden Schulen zu erreichenden fachlichen Ziele und zu erwerbenden Methodenkompetenzen sind weitgehend in den Lehrplänen der verschiedenen Abteilungen der KSSO festgelegt und stellen damit in Verbindung mit den harmonisierten Maturitätsprüfungen ein weiteres Qualitätsinstrument dar, welches von der Schulleitung organisatorisch sowie den kantonalen Fachverantwortlichen (Ressortleitenden) inhaltlich begleitet wird.

Letztendlich bedeutet dies, dass Qualitätskriterien und Minimalstandards bezüglich Unterricht und der Schule als Ganzes von der Schulleitung in enger Zusammenarbeit mit dem QR und dessen Lenkungsausschuss definiert und überprüft werden müssen.

¹⁷ Gerold Brägger, Norbert Posse: Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES), Band 2, hep Verlag 2007

9. Glossar

Kaum ein anderer Bereich zeichnet sich durch eine derart grosse Begriffsvielfalt aus wie jener im Bereich Qualitätsmanagement. Das nachfolgende Glossar soll helfen, die auch in der Literatur oft nicht ganz eindeutig verwendeten Begriffe zu klären und im Sinne des Verständnisses an unserer Schule zu erläutern.

ABMH	Amt für Berufsbildung, Mittel- und Hochschulen
Anspruchsgruppen	(engl. Stakeholder) Anspruchsgruppen sind alle internen und externen Personen, Gruppen oder Instanzen, welche von der KSSO Leistungen beziehen, finanzieren, nutzen und/oder bezüglich Umfang, resp. Art und Weise der Leistungserbringung mitreden/mitbestimmen.
Audit	Audits sind eine systematische Überprüfung und Bewertung von Vorgaben, Tätigkeiten, Vereinbarungen und Ergebnissen. Sie stellen fest, ob die für das Audit relevanten Tätigkeiten richtig erbracht und die damit zusammenhängenden Wirkungen erreicht werden. Audits werden an der KSSO im Bereich der Zertifizierungen (z.B. QM nach Q2E durch die Firma SGS, Swiss Olympic Partner School durch Swiss Olympic etc.) oder als Sicherheitsaudit im Bereich IT regelmässig durchgeführt
Benchmarking	„Lernen von den Besten“ Systematisches Verfahren zum Vergleich der eigenen Leistungen mit den Besten. Beim Benchmarking Sek II werden in Form von Abschlussklassen- und Ehemaligenbefragungen die Leistungen der KSSO erhoben und mit den anderen teilnehmenden Gymnasien anonym verglichen.
BRNW(CH)	Bildungsraum Nordwestschweiz (Vereinigung der Kantone AG, BL, BS und SO)
DBK	Departement für Bildung und Kultur
EDK	Erziehungsdirektorinnen und –direktoren Konferenz
Effektivität	Eine Massnahme ist effektiv, wenn sie geeignet ist, das formulierte Ziel zu erreichen (Wirksamkeit). Effektivität gemäss Drucker: Die richtigen Dinge tun.
Effizienz	Verhältnis zwischen dem erreichten Ergebnis und den dafür eingesetzten Ressourcen. Effizienz gemäss Drucker: Die Dinge richtig tun.

Evaluation	<p>Unter Evaluation im Bereich der Schulen versteht man die systematische Sammlung, Analyse und Bewertung von Informationen über schulische Arbeit. Mögliche Funktionen der Evaluation in der Schule sind zum Beispiel die Bewertung von Planungs- und Steuerungsprozessen zur Schulentwicklung. Dazu werden Daten und Informationen der Beteiligten gesammelt und damit die Effektivität und Effizienz von bestimmten Verfahren und Konzepten ermittelt. Eine andere Funktion ist die Überprüfung der Einhaltung eigener und fremder Standards sowie die Erreichung von Zielen. Insgesamt gesehen fungiert Evaluation somit als elementares Instrument der Schulentwicklung und unterstützt damit die Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung von schulischer Bildung.</p> <p>Werden diese Evaluationen von der KSSO selber durchgeführt, sprechen wir von internen Evaluationen, werden diese von Dritten übernommen, handelt es sich um Fremdevaluationen (SAB, SEB usw.).</p>
EVAMAR	<p>Beim Projekt EVAMAR (Evaluation der Maturitäts-Reform) wurde im Auftrag des Bundesamts für Bildung und Forschung (SBF) und der Schweizerischen Konferenz der Kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK) die durch das MAR 95 (1995) eingeleitete Reform der schweizerischen Maturitätsbildung evaluiert.</p> <p>In einer ersten Phase (EVAMAR I, 2002-2004) wurden die Umsetzung der Reform in den Kantonen und Schulen sowie die Konsequenzen für den Erfolg der Maturitätsausbildung untersucht. Im Wesentlichen wurden drei Themenbereiche bearbeitet:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) die Passung von Wahlfachangebot und Interessen der Schülerinnen und Schüler sowie die Auswirkungen auf den Ausbildungserfolg, insbesondere die subjektiv wahrgenommene Qualität der Vorbereitung auf ein Hochschulstudium (2) die Umsetzung der fächerübergreifenden Ziele sowie (3) die Bewältigung der Reformen durch die Schulen. <p>In der zweiten Phase (EVAMAR II, 2005-2008) wurde das Schwergewicht der Evaluation auf die Erfassung von ausgewählten Elementen des Ausbildungsstandes der Schülerinnen und Schüler am Ende des Gymnasiums gelegt. Im Zentrum der Analysen stand das Ziel der Studierfähigkeit.</p>

GISY	<p>Gesamtschulisches Informationssystem (Intranet der KSSO).</p> <p>GISY stellt neben dem reinen Informationssystem auch die Basis für viele weitere schulische Aktivitäten dar. So besteht die Möglichkeit von Reservierungen (Räume / Infrastruktur usw.), es können Befragungen durchgeführt und aktuelle Dokumentation heruntergeladen werden.</p> <p>GISY steht in vollem Funktionsumfang allen Angehörigen der KSSO zur Verfügung.</p>
GPO	Gemeinsames Prüfen vor Ort
HarmMat	Harmonisierte Maturitätsprüfungen
IFES	Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II
LA QR	Lenkungsausschuss Qualitätsrat
LEBO	Leistungsbonus
MAB	Mitarbeitendenbeurteilung
MAG	Mitarbeitendengespräch
Metaevaluation	<p>Evaluation einer Evaluation.</p> <p>Im Fall der Metaevaluation durch das IFES (Institut für externe Schulevaluation) werden die folgenden Fragen geklärt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hat die Schule eine klare Vorstellung davon, was für sie Qualität bedeutet? Was sind ihre Qualitäts-Ansprüche? • Sind die Qualitäts-Ansprüche sinnvoll gesetzt? • Inwiefern erfüllt die Schule ihre Qualitäts-Ansprüche? Ist sie in der Lage, die Umsetzung der Qualitäts-Ansprüche zu überprüfen? • Auf welchem Stand befindet sich die Umsetzung des QM? • Erfolgt das QM nach sinnvollen Regeln? • Erfüllt das QM der Schule die kantonalen Vorgaben?

MK	Maturitätskommission des Kantons Solothurn
Outcome	Wirkungen von Massnahmen und Prozessen. Erwartete oder erreichte Ziele eines Programms oder Erfüllung von Zielen der Institution.
Output	Unmittelbare Ergebnisse von Massnahmen und Prozessen, die direkt beobachtbar und messbar sind (z.B. Anzahl Maturandinnen und Maturanden)
PDCA	Plan-Do-Check-Act (Planung – Umsetzung - Messung der Wirkung - Lernen/Verbessern) Kreislauf der Verbesserungen (auch als Deming-Kreislauf bekannt).
PQ	Personalführung und Qualitätssicherung Mit RRB 2005/2739 vom 20. Dezember 2005 beschloss der Regierungsrat an allen kantonalen Schulen ein Konzept PQ einzuführen. Die Ausgestaltung des Konzepts PQ sowie dessen Verknüpfung mit dem Qualitätsmanagement der KSSO
QM	Qualitätsmanagement (siehe Definition für die KSSO auf Seite 8)
QR	Qualitätsrat
Q2E	Qualität durch Evaluation und Entwicklung (Genauere Erläuterungen siehe Kapitel 3 in diesem Qualitätskonzept)
SFB	Schülerfeedback
SLK	Schulleitungskonferenz kurz Schulleitung der KSSO bestehend aus dem Rektor, den Konrektoren und Konrektorinnen sowie dem Leiter Dienste.
SuSPa	Schülerinnen- und Schülerparlament
Zertifizierung	Verfahren, in dem ein unabhängiger Dritter schriftlich bestätigt, dass ein Erzeugnis, ein Verfahren, eine Dienstleistung oder eine Organisation vorgeschriebene Anforderungen (meistens gemäss Normen) erfüllt. Die KSSO ist eines von momentan drei Gymnasien, dessen QM nach Q2E zertifiziert ist.

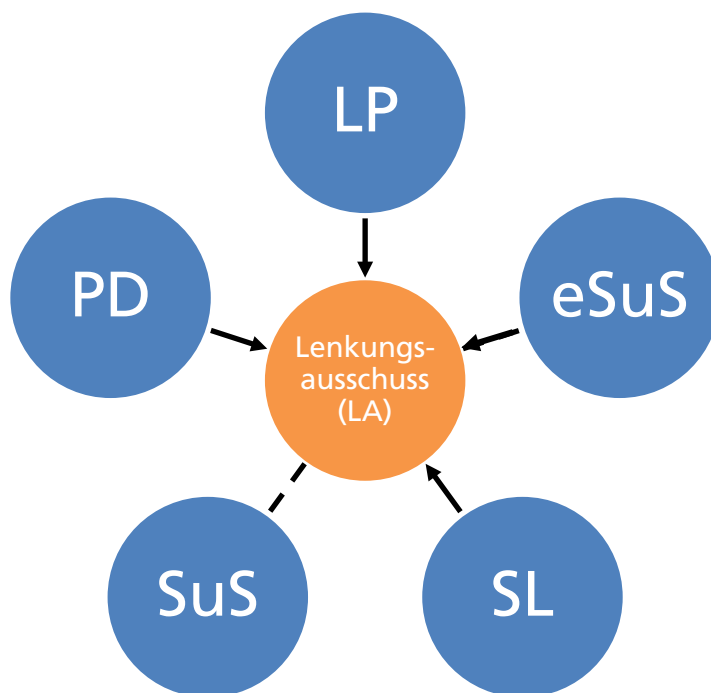
10. Anhang 1

Organisation QM

Verabschiedet in der Schulleitungskonferenz vom 1. September 2015

Grundsatz

Ein Lenkungsausschuss (LA) koordiniert die Qualitätsarbeit der KSSO und wird dabei unterstützt und beraten von einem Qualitätsrat (QR) bestehend aus einem Schulleitungsmitglied (SL), Lehrpersonen (LP), Angehörigen der Abteilung Dienste (PD), Schülerinnen und Schülern (SuS) sowie Ehemaligen der KSSO (eSuS).



SL:	1 Vertretung	davon	1 in Lenkungsausschuss
LP:	5 - 8 Vertretungen	davon	4 in Lenkungsausschuss
PD:	3 - 4 Vertretungen	davon	2 in Lenkungsausschuss
SuS:	3 Vertretungen (Vorstandsmitglieder SuSPa)		
eSuS:	1 – 2 Vertretungen	davon	1 in Lenkungsausschuss

Aufgaben und Kompetenzen (LA QR)

Zu den Aufgaben der Mitglieder des Lenkungsausschusses gehören:

1. • Die Umsetzung und der Vollzug des Qualitäts-Konzepts im Auftrag der Schulleitung.
Dies beinhaltet:
 - a. Die Verantwortung für die Durchführung interner Evaluationen.
 - b. Die Mithilfe bei der Vorbereitung und Durchführung von externen Evaluation sowie der Zertifizierungsaudits.
 - c. Weitere Aufgaben im Qualitäts-Bereich nach Weisung der Schulleitung.
2. Die Mitarbeit bei der Erstellung der strategischen Ziele.
3. Die Vorbereitung und Durchführung der Sitzungen des Qualitätsrates.
4. Die Vorbereitung und Durchführung von Weiterbildungsveranstaltungen in Zusammenarbeit mit der Schulleitung und der Arbeitsgruppe Weiterbildung (AG WB).
5. Berichterstattungen zuhanden der Schulleitung (periodische Teilnahme an Schulleitungssitzungen), des Kollegiums (inklusive Personal Dienste) und der Schülerschaft.
6. Die Unterstützung bei der Nachführung der Q-Dokumentation.
7. Das Sammeln, Auswerten und Verarbeiten von Steuerungswissen zuhanden der Schulleitung.
8. Die eigene Weiterbildung sowie die Evaluation der eigenen Tätigkeit (Einholen von Feedbacks, der am Q-Prozess beteiligten Personengruppen).
9. Die Budgetverantwortung im Rahmen der pro Jahr gesprochenen Mittel.

Aufgaben und Kompetenzen (QR)

Zu den Aufgaben der Mitglieder des Qualitätsrates gehören:

1. Die Teilnahme an den vom LA anberaumten Sitzungen.
2. Das Einbringen von Anliegen und Anregungen aus den im Q-Rat vertretenen Gruppen.
3. Der Entscheid über die Evaluationsthemen und deren Zeitpunkte auf Antrag des LA QR.
4. Das Einbringen von Sachthemen in die Traktandenliste.
5. Die Mithilfe bei der Umsetzung des Qualitätskonzepts in der Schule.
6. Die aktive Unterstützung und Beratung des LA QR.
7. Bei Bedarf die Leitung von Teilarbeitsgruppen zur Weiterentwicklung des Qualitätskonzepts der KSSO.