

Qualitätskonzept

(Rektor, 27.8.2015)

Inhaltsverzeichnis

1. Auftrag der Kantonsschule Frauenfeld	1
2. Teilautonomie	2
3. Allgemeine Qualitätsvorstellungen	3
3.1. Einschränkungen durch den Leistungsauftrag	3
3.2. Grundsätzliche Qualitätsvorstellungen	3
4. Qualitätsvorstellungen zum Unterricht	4
5. Beurteilung von Lehrpersonen durch die Schulleitung	5
5.1. Unterrichtsbeurteilung	5
5.2. Jährliche Gespräche mit dem Rektor und Standortbestimmungen	6
6. Qualität der betrieblichen Prozesse	6
7. Qualitätsmanagement	7
8. Implementierte Qualitätselemente	9

1. Auftrag der Kantonsschule Frauenfeld

Der Auftrag aller Abteilungen besteht aus Allgemeinbildung und Studienvorbereitung, bei der Handels- und Informatikmittelschule zusätzlich aus Berufsausbildung.

Ich zeige die beiden Aufträge aller Abteilungen am Beispiel des Gymnasiums, welche sich aus Art. 5 des MAR/MAV ergeben:

1. Allgemeine Studierfähigkeit
2. Vertiefte Gesellschaftsreife (Lösung anspruchsvoller Aufgaben in der Gesellschaft)

Die vertiefte Gesellschaftsreife basiert auf Kompetenzen, die weit über die Studierfähigkeit hinausgehen. Dies betrifft im Besonderen den Literaturunterricht und - Zitat aus MAR/MAV - die „Sensibilität in ethischen und musischen Belangen“ sowie die „physischen Fähigkeiten“.

Voraussetzung zur Erreichung beider Ziele ist der Besuch einer grossen Zahl von Fächern. Im Fachunterricht geht es um Fakten (was ist?), Methoden (wie wird es gemacht?) und Reflexion (was bedeutet es?). Insbesondere letzteres führt zu einer Kultur des exakten, kritischen Fragens und Begründens des eigenen Standpunktes und fördert Perspektivenwechsel. Die Lernenden erwerben Kompetenzen im Einordnen von Erkenntnissen und in der Reflexion von Welt- und Menschenbildern, die ihr Tun und ihre Einstellungen beeinflussen.

Die Kantonsschule Frauenfeld versteht sich als ein „Kulturraum“, in dem das breite obligatorische Angebot (mit einigen Wahlmöglichkeiten) ergänzt wird durch Freikurse, In-

2/9

strumentalunterricht, Förderangebote, Wettbewerbe, kulturelle Veranstaltungen, Diskussionsforen etc.. Einerseits unterstützt die Schule damit das Ziel der Erreichung einer vertieften Gesellschaftsreife und andererseits fördert sie Begabungen.

Fokus auf Freiheit und Verantwortung

Bildung heisst, sich selbst-bewusst zu werden und verantwortungsvoll mit Freiheiten umzugehen. Das bedeutet, eigene Vorstellungen und Meinungen zu entwickeln und die eigenen Einstellungen zu hinterfragen und auszuformen. Man muss sich bewusst werden über die eigenen Empfindungen, Zweifel, Prägungen, Verletzungen, Freuden, die in einem wirken. Und man muss eigene Interessen entwickeln und die Initiative ergreifen.

Innere Unabhängigkeit und Freiheit bedeuten nicht Beliebigkeit, sondern die freie Wahl, welche Verbindlichkeiten man eingeht. Freiheit heisst auch nicht Rücksichtslosigkeit gegenüber Anderen, sondern verantwortungsbewusste Entscheidungen zu treffen – und auch auf Möglichkeiten bewusst zu verzichten. Verantwortungsvolle Menschen denken vernetzt und nutzen ihre Freiheiten zugunsten guter Lösungen; wer andererseits keine Freiheit hat, kann gar keine Verantwortung tragen.

Die Freiheit der Gesellschaft kann somit nur durch die eigenen Einsichten, durch Einstellungen des Individuums erhalten werden - umgekehrt muss eine freie Gesellschaft der Bildung des Selbst den nötigen Freiraum geben.

2. Teilautonomie

In der Kantonsschule steht die Bildung der Lernenden zu studierfähigen jungen Erwachsenen im Vordergrund. Das führt grundsätzlich zu offeneren Curricula mit Freiraum für die Schulen resp. Lehrpersonen. Die Forderung nach Teilautonomie ergibt sich also aus dem Auftrag.

Entscheidend ist sodann, dass Lehrpersonen und Schulleitung „wissen wollen“. Die Schulen können ihre Erkenntnisse nutzen, weil sie ihre Konzepte innerhalb der Teilautonomie selbstverantwortlich aufbauen und anpassen können. Somit ist eine „gute Schule“, ja die Erfüllung des Auftrags, nur mit Teilautonomie möglich.

Kurz: Qualitätsentwicklung und Teilautonomie bedingen einander.

Teilautonomie bedingt eine Schulführung, welche die Verantwortung für den qualitätsfördernden Umgang mit den Freiheiten trägt.

Ich erwähne noch folgende Bezüge:

- Wer selber Ziele setzen kann, engagiert sich für und identifiziert sich mit der Aufgabe und erlebt sich selbstwirksam – für eine „lernende Organisation“ unabdingbar.

3/9

- Wer seine Arbeit gestalten kann, hat eine gewisse „Kontrolle“ über seine Arbeit, was ein wesentlicher Gesundheitsfaktor ist.
- Teilautonomie senkt das Systemrisiko (Vermeidung flächendeckenden Unsinn durch zentrale Regelungen; Nutzung des lokalen Potentials) und bringt Innovation.

3. Allgemeine Qualitätsvorstellungen

3.1. Einschränkungen durch den Leistungsauftrag

Der Regierungsrat erteilt uns einerseits einen Leistungsauftrag, andererseits legt er betriebliche Leitplanken in den Bereichen Pflichten/Rechte, Finanzen, Personalwesen und Infrastruktur fest. Die **Qualität** der Auftragserfüllung ist nicht gesteuert über irgendwelche „Marktkräfte“, sondern letztlich ein Aushandlungsprozess: die Schule erfüllt Aufträge **teilautonom** mit bestimmter Qualität möglichst kostengünstig. Dazu gehört die Sicherstellung und allfällige Weiterentwicklung der Qualität. Der Kanton überprüft die Einhaltung der Leitplanken und das Qualitätsmanagement.

3.2. Grundsätzliche Qualitätsvorstellungen

Qualität ist der Grad der Zielerreichung. Dieser kann beeinflusst werden durch Effektivitäts- (tun wir die richtigen Dinge) und Effizienzüberlegungen (tun wir die Dinge richtig).

Was „gute Schule“ und „guter Unterricht“ ist, ist nicht a priori klar und verändert sich im Kontext gesellschaftlicher Entwicklungen, neuer Anforderungen, Erkenntnisse und Mittel. Eine erfolgreiche Gesamtwirkung des Unterrichts erfordert einen gewissen Konsens. „Guten Unterricht wollen“ ist also eine Daueraufgabe aller Beteiligten und nicht zuletzt auch der Schülerinnen und Schüler. Die Ziele der Schule und der Lehrpersonen sind daher zu kommunizieren, damit Verbindlichkeit hergestellt und der Grad der Zielerreichung „sichtbar“ gemacht werden kann. In vielen Bereichen einer Schule kommt somit eine „**relative Qualitätsdefinition**“ zur Anwendung: Wir beurteilen den Grad der Zielerreichung von selbstgesetzten und dynamischen Zielen. Die weiteren Ausführungen dazu finden sich im Kapitel „Qualitätsvorstellungen zum Unterricht“.

Oberste Ebene ist ein **Leitbild**, das *erstens* Treiber für die Qualitätsentwicklung ist. Es kann also z. B. sehr sinnvoll sein, den einfachen Satz „Wir alle - Lehrpersonen, Schülerschaft und Eltern - wollen guten Unterricht!“ festzuhalten. Die Schule hat dann den Beleg zu erbringen, dass sie immer wieder hinterfragt, was denn guter Unterricht sei und Entwicklungen sorgfältig beurteilt und implementiert. *Zweitens* soll man sich in der täglichen Arbeit am Leitbild orientieren können. Das Leitbild schafft einen Rahmen, der gleichermassen Verbindlichkeiten und Freiheiten skizziert, ohne als Regelwerk zu dienen. Auf dem Hintergrund des Leitbildes soll es allen an der Schule beteiligten Menschen möglich sein, im Sinne des Ganzen handeln zu können und eine gemeinsame Vorstellung der Werte der Schule zu entwickeln. Gemeinsam vereinbarte Ziele geben Sicherheit.

Leitvorstellungen sind die Prinzipien des „**Total Quality Managements**“ (an der Optimierung der Qualität wirken alle Mitarbeitenden mit) und das Anstreben einer „**Lernenden Organisation**“ nach Peter M. Senge.

Die Schulleitung koordiniert die Zusammenarbeit aller Schulangehörigen zur Erreichung der Ziele der Schule. Sie stellt nicht nur die Qualität der Auftragserfüllung sicher, sondern strebt die Kultur einer „lernenden Organisation“ an: neue Erkenntnisse und neue Erfordernisse führen zu gemeinsamen Zielsetzungsprozessen und fließen in den **Entwicklungsplan**. Die Schulangehörigen als Menschen mit ihren fachlichen, innovativen, kooperativen und kommunikativen Fähigkeiten stehen somit im Vordergrund.

4. Qualitätsvorstellungen zum Unterricht

Lernende sind nicht einfach Kunden, sie sind vielmehr Mitproduzenten ihrer eigenen Lernprozesse und tragen Mitverantwortung im Unterricht. Feedback an die Lehrpersonen soll daher so angelegt werden, dass es auch die Selbstreflexion der Lernenden fördert.

Die Lehrperson trägt für die Zielerreichung im Unterricht die Verantwortung und macht die Fortschritte für die Lernenden sichtbar (Wirkung des Unterrichts). Sie führt so, dass die Lernenden mehr und mehr Selbstverantwortung übernehmen müssen. Lernende arbeiten untereinander und mit der Lehrperson zusammen. Jede Unterrichtssituation ist somit auch eine **Beziehungsgestaltung**, die, soll sie gelingen, zwingend Freiräume voraussetzt.

Leistungsanforderungen sind nicht normiert: Nicht jede Schülerin, jeder Schüler und nicht jede Klasse lernt gleich, weshalb allzu viel Gleichheit nicht gerecht ist und der Menschenbildung zuwider laufen sowie die individuelle Optimierung der Lehr- und Lernprozesse verhindern würde.

Qualität im Unterricht ist also **Beziehungsqualität**: sie ist aus prinzipiellen Gründen nicht messbar und darf es vom Bildungsziel her auch nicht sein. Dies im Gegensatz zu anderen schulischen Prozessen wie z. B. die Abläufe und Entscheidungsprozesse im Bereich Promotionen. Das Lernen geschieht in den Köpfen und Herzen der Schülerinnen und Schüler. Das entzieht sich der Messung. Eine Umfrage oder eine Prüfung zeigt ein subjektives Bild. Die Umfrage oder die Prüfung beeinflusst zudem das Lernergebnis und beschreibt nicht den Moment, sondern bereits Vergangenheit. Das gehört aber gerade zur Bildung: die Lehrperson hat eine Absicht, bei den Lernenden passiert etwas, in der gemeinsamen Reflexion über das Lernen (Abgleich Absicht – Ergebnis; Feedback; Lernen lernen, Lücken stopfen) resp. beim Studium der Lösungen der Prüfung wird erst das volle Ergebnis erreicht. Wer misst, will einen Zustand erfassen. Wer austauscht, will einen Prozess in Gang setzen.

5/9

Eine Qualitätssicherung verstehen wir daher in erster Linie als einen **dialogischen Prozess**, der eine erlebte und komplexe Qualität besser zu erfassen und zu beschreiben vermag. Die Reduktion dieser Komplexität führt immer zu einem Informationsverlust.

Installierte Elemente:

- Weisungen zu Prüfungen.
- Disziplinarmaßnahmen: Haltung, Mittel, Abläufe.
- Qualifikationssystem (siehe Kapitel 5).

5. Beurteilung von Lehrpersonen durch die Schulleitung

5.1. Unterrichtsbeurteilung

Auch die Beurteilung von Lehrpersonen durch die Schulleitung ist eine Frage der Beziehungsgestaltung. Diese Beziehung müsste (→ !) eigentlich auch thematisiert und in die abschliessende Standortbestimmung einfließen. Es gilt also das unter „Qualitätsvorstellungen zum Unterricht“ gesagte mit der Konklusion, dass die Beurteilung ein **dialogischer Prozess** ist. Die aus dem Prozess resultierende Feedback-Kultur ist ein wichtiger Beförderer des beschriebenen Qualitätsdenkens, indem es einerseits als vermutlich wichtigstes Beurteilungskriterium eine Selbstreflexion aller (Lernenden, Lehrperson, Schulleitungsmitglieder) voraussetzt und andererseits nur auf diesem Weg ein praktisches Handeln (oder Verzichten) im Sinne einer Entwicklung aller ermöglicht.

Nur weil man nicht (scharf) messen kann, und nur weil näherungsweise Messungen höchstens Indizien für Qualitäten sind, darf man auf die Sichtbarmachung der Qualität (und auf Ebene Schule auf die Rechenschaftsablegung) nicht verzichten.

Man soll Qualitätskriterien entwickeln (z. B. Wirksamkeit des Unterrichts, Effizienz, Zusammenarbeit etc.), aber statt Indikatoren, wo möglich noch messbare, zu entwickeln, ist der Diskurs vorzuziehen. Das bedeutet, dass zwar eine **Konvention** eingegangen werden soll, aber „nur“ auf Ebene Qualitätskriterien – aus Gründen der **Glaubwürdigkeit** muss diese Konvention sogar eingegangen werden: an einer Schule wird mit allen Lehrpersonen ein Dialog über dieselben Qualitätskriterien geführt.

Die wichtigsten voraussetzenden Qualitätsfelder sind: Klare Zielsetzungen (Leitbild als Framework), Eigenverantwortung (persönliche Verantwortung, Engagement), Wissen und Können, Handlungsfreiräume ermöglichen (Teilautonomie), Vertrauen, Kommunikation.

Für die Beurteilung von Lehrpersonen ergeben sich für uns folgende Ebenen:

1. Beziehung (Kommunikation, Interaktion, Disziplin, Konflikte)
2. Fachkenntnisse (Bedeutsamkeit, Richtigkeit, Niveau, Vernetzungsmöglichkeiten, Lernergebnisse [= Wirksamkeit des Unterrichts Teil 1])

6/9

3. Lernprozesse (Motivation, Vorstellungen und Fähigkeiten der Lernenden erfassen, Lernprozesse für die Lernenden sichtbar machen, Lernprozesse unterstützen und steuern, Selbststeuerung durch die Lernenden; welches Ziel mit welcher Methode in Bezug auf die Klasse, Medieneinsatz, Effizienz, Unterrichtsauswertungen [= Wirksamkeit des Unterrichts Teil 2] etc.)
4. Reflexion (Professionalisierungsprozess inkl. Unterrichtsentwicklung und Fortbildung)
5. Schule als Ganzes (Zusammenarbeit, Auftritt nach aussen, Schulentwicklung etc.)

5.2. Jährliche Gespräche mit dem Rektor und Standortbestimmungen

Jährlich finden Gespräche mit dem Rektor statt. Themen müssen minimal sein: Unterrichtsentwicklung und Bezug zur Schulentwicklung, individuelle Fortbildung und Bezug zur Schulentwicklung; Pensenplanung, Laufbahnplanung.

Standortbestimmungen finden im Rahmen des Qualifikationssystems (inkl. Interventionsfall) und des Laufbahnkonzepts (Beförderungen oder Austritt) statt.

Die notwendigen Freiräume, die „relative Qualitätsdefinition“, die Prinzipien des „Total Quality Managements“ und das dialogische Vorgehen führten zur Überlegung, dass sich die Lehrperson bei Standortbestimmungen mit einem **Portfolio**, das recht frei gestaltet werden soll, einbringen.

6. Qualität der betrieblichen Prozesse

Im Sinne des „Total Quality Managements“ und einer „Lernenden Organisation“ werden den Lehrpersonen, den Verwaltungsangestellten sowie den verschiedenen Gremien umfassend Aufgaben delegiert – zusammen mit dem Auftrag, Ihre Arbeit zu dokumentieren und zu reflektieren. Damit sind Prozessoptimierungen möglich (sowie Stellvertretungen und externe Evaluationen).

Qualitätssicherungen werden durch geschickte Kontrollsysteme (4-Augen-Prinzip, Kontrollgrössen) implementiert und gehören zur Dokumentation (z. B. Pensen, Noten, Finanzen).

7. Qualitätsmanagement

Grundlage bilden die „Vorgaben des Amtes für Mittel- und Hochschulen zum Qualitätsmanagement der Mittelschulen“.

Individuelle Qualitätsentwicklung

Ziel der individuellen Qualitätsentwicklung der Lehrperson ist es, die eigene Unterrichtstätigkeit systematisch durch Reflexion und Austausch mit andern weiterzuentwickeln und durch Formen kollegialer Zusammenarbeit zu ergänzen. Instrumente der individuellen Qualitätsentwicklung sind: gegenseitige Unterrichtsbesuche, Feedbacks, Unterrichtsprojekte mit Feedback-Elementen etc.. Das Thema der individuellen Qualitätsentwicklung ist Bestandteil der Mitarbeitergespräche.

Gesamtschulische Qualitätsentwicklung

Auf gesamtschulischer Ebene werden kontinuierlich Informationen beschafft und ausgewertet, welche als Basis von Verbesserungsprozessen dienen. Thematisch orientiert sich die gesamtschulische Qualitätsentwicklung zum einen am Leitbild resp. an aktuellen Vorgaben, zum andern am leitbildbasierten Entwicklungsplan (siehe weiter unten).

Steuerung der Qualitätsentwicklung

... durch Schulleitung/Rektor

Die Steuerung der Qualitätsentwicklung – vom Handlungsplan über dessen Umsetzung bis zur Evaluation – liegt in der Verantwortung des Rektors.

... durch Steuergruppe

Der Rektor wird unterstützt durch eine Steuergruppe, welche der Rektor in Rücksprache mit dem Konvent einsetzt und die sich wie folgt zusammensetzt:

- ein Vertreter/eine Vertreterin der Schulleitung
- drei Vertreter/innen der Lehrerschaft
- zwei Vertreter/innen der Schülerschaft (in der Regel handelt es sich dabei um Mitglieder des Schülerrats)

Die Steuergruppe erarbeitet zuhanden der Schulleitung Vorschläge zu:

- Massnahmen, die das Leitbild „am Leben“ resp. „in Diskussion“ halten;
- Massnahmen, die für nachhaltige Wirkung bei den im Entwicklungsplan definierten Schulentwicklungsthemen sorgen;
- Evaluationen der Wirksamkeit des Leitbilds resp. der Massnahmen, die im Zusammenhang mit der Qualitätsentwicklung ergriffen worden sind.

8/9

Entwicklungsplan

Der Entwicklungsplan wird durch die Steuergruppe in Zusammenarbeit mit der Schulleitung und dem Konvent ausgearbeitet. In der Regel umfasst dieser Plan einen Zeitraum von drei Schuljahren.

Qualitätssicherung/-evaluation

Die Qualität der schulischen Arbeit wird auf der Grundlage von Qualitätskriterien und Indikatoren gezielt und regelmässig überprüft. Ziel ist wiederum die kontinuierliche Weiterentwicklung der Arbeit.

Intervention

Im Leitbild wird definiert, was wichtig ist und wo entsprechend bei Defiziten oder Verstössen der Rektor interveniert.

Leitwort: Leistung

Interventionsbereiche:

- Leistungsdefizite auf Ebene Schule
- Leistungsdefizite auf Ebene Unterricht

Leitwort: Respekt

Interventionsbereiche:

- Defizite im Umgang der Schulangehörigen untereinander
- Defizite im Umgang mit der Infrastruktur

Leitwort: Zusammenarbeit

Interventionsbereiche:

- Defizite in der Zusammenarbeit und der Kommunikation zwischen den Schulangehörigen
- Defizite im Umgang mit Krisen

Leitwort: Offenheit

Interventionsbereich:

- Defizite im Umgang mit externen Anspruchsgruppen

Qualitätsdokumentation und Qualitätsarchiv

Das Qualitätsarchiv ist internetbasiert.

Evaluation des Qualitätsmanagements

Die Steuergruppe überprüft im Auftrag des Rektors das Qualitätsmanagement der Schule.

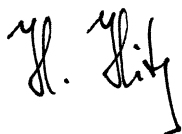
Externe Evaluationen des Qualitätsmanagements werden nach den kantonalen Vorgaben durchgeführt.

8. Implementierte Qualitätselemente

- QM-Vorgaben AMH
- Leitbild – Strategie – Entwicklungsplan (enthält auch Evaluationen)
- Personalpolitik
- Laufbahnkonzept inkl. Mentoratskonzept
- PE-Elemente wie Fortbildung, Intervention, Urlaub etc.
- Qualifikationssystem inkl. Intervention
- Konfliktprozedere (inkl. Dienstwege)
- Beurteilungsraster
- Gespräch Lehrperson – Rektor
- Sammlung von Feedback-Instrumenten für die Lehrpersonen
- Krisenmanagement (inkl. persönliche Krisen, Unfälle, Todesfälle etc.) und Medienkonzept
- Jahrgangsgespräche / „Überwachungen“
- Elternabende
- Beurteilungs- und Promotionsabläufe / Pflichtenheft Klassenlehrperson / Weisungen zu Prüfungen (rudimentär; Vorstellungen zu SuS-Beurteilungen fehlen / zu Umgang bei Problemen hat sich eine Konventshaltung herausgeschält / Nachteilsausgleich fehlt) / Absenzen- und Urlaubswesen / Disziplinarwesen / Gesundheitsförderung
- Abläufe bei Aufnahme- und Schlussprüfungen
- Notfallorganisation

Kantonsschule Frauenfeld

Rektor



H. Hitz