



Schule **Dürnten**

# **Qualitätsmanagement-Konzept** der Schule Dürnten

Dürnten, Juni 2013



## Vorwort

Die Schulen im Kanton Zürich befinden sich nicht erst seit den Änderungen des Zürcherischen Volksschulgesetzes und der damit verbundenen Einführung der geleiteten Schulen in einem starken Wandel. Die Gesellschaft und ihre expliziten und impliziten Forderungen und Wünsche an das System Schule hat sich in den letzten Jahrzehnten massiv gewandelt und zu zahlreichen Reformen im Bereich von Bildung und Erziehung geführt. Eine besondere Bedeutung in diesem Kontext hat die externe Schulevaluation, welche im Kanton Zürich im Volksschulgesetz seit 2005 verankert ist. Seit Sommer 2007 erfüllt dabei die Fachstelle für Schulbeurteilung ihren gesetzlichen Auftrag, indem sie alle Volksschulen des Kantons Zürich periodisch extern durch die Fachstelle für Schulbeurteilung (FSB) evaluiert. Diese externe Rechenschaftslegung führte u.a. auch dazu, den Diskurs über Schulqualität neu zu lancieren und wurde überdies im Artikel 47 des Zürcherischen Volksschulgesetzes VSG, welcher die Schulen und Schulpflegen für das Qualitätsmanagement (QM) in ihren Gemeinden verantwortlich erklärt, zusätzlich verstärkt. Fussend auf diesen bildungspolitischen Entwicklungen setzte sich die Schulbehörde Dürnten das Ziel, auf Beginn des Schuljahres 2013-2014 für die gesamte Schule ein funktionierendes und den örtlichen Gegebenheiten angepasstes Qualitätsmanagement zu implementieren. Zu diesem Zweck wurde im Jahr 2010 ein aktualisierter und bereinigter Projektauftrag erlassen, welcher die Grundlage für die Arbeit der Projektgruppe unter Leitung des verantwortlichen Schulleiters gebildet hat.

Das vorliegende Konzept über das Qualitätsmanagement der Schule Dürnten beschreibt das Miteinander sowie das Zusammenwirken der wichtigsten Elemente der Qualitätsentwicklung und –sicherung. Es orientiert sich dabei einerseits an den Qualitätskriterien von IQES und andererseits am Qualitätshandbuch des Kantons Zürich, dem bekanntlich im Rahmen der externen Schulevaluation durch die FSB eine grosse Bedeutung zukommt, sowie am Qualitätsleitbild der Schule Dürnten.

Da die Schule Dürnten bereits über sehr viele bewährte und funktionierende Reglemente, Konzepte und Abmachungen verfügt, werden diese an dieser Stelle nicht nochmals einzeln erwähnt, sondern lediglich an passender Stelle darauf verwiesen. Sämtliche im Konzept erwähnten und relevanten Papiere sind im Extranet abgelegt und werden dort aktualisiert und sind so für die jeweiligen Anspruchsgruppen jederzeit verfügbar.

Tann, 8. Juni 2013

**Reto Walder**

Leiter Qualitätsmanagement Schule Dürnten  
Schulleiter Nauen



## Inhaltsverzeichnis

Vorwort	2
Grundlagen	5
Ziele und Grundsätze des Qualitätsmanagements der Schule Dürnten	6
Qualitätsleitbild	7
Qualitätsdimensionen und Qualitätsmodell	7
Organigramm des Qualitätsmanagements der Schule Dürnten	8
Steuerung und Organisation der Qualitätsarbeit	9
Steuergruppe	10
Leitung	10
Benötigte Ressourcen	10
Die 5 Wirkungsbereiche des Qualitätsmanagements	11
Unterricht	12
Leitbild	12
Werte	12
Standards	12
Praxisgestaltung	13
Institutionelle und kulturelle Einbindung	13
Wirkung und Wirksamkeit	14
Materialien und Handreichungen	15
Verantwortlichkeiten	15
Wissensmanagement	16
Leitbild	16
Werte	16
Standards	16
Praxisgestaltung	17
Institutionelle und kulturelle Einbindung	17
Wirkung und Wirksamkeit	17
Materialien und Handreichungen	18
Verantwortlichkeiten	18
Evaluation	19
Leitbild	19
Werte	19
Standards	19
Praxisgestaltung	20
Institutionelle und kulturelle Einbindung	20
Wirkung und Wirksamkeit	20
Materialien und Handreichungen	21
360° Feedback als Schlüssel zur Unterrichtsentwicklung	21
Die Rolle von IQESonline	22
Verantwortlichkeiten: Interne Evaluation	23
Verantwortlichkeiten: Externe Evaluation	23



Übergänge	24
Leitbild	24
Werte	24
Standards	24
Praxisgestaltung	25
Institutionelle und kulturelle Einbindung	25
Wirkung und Wirksamkeit	25
Materialien und Handreichungen	25
Verantwortlichkeiten	26
Kommunikation	27
Leitbild	27
Werte	27
Standards	27
Praxisgestaltung	28
Institutionelle und kulturelle Einbindung	28
Wirkung und Wirksamkeit	28
Materialien und Handreichungen	29
Verantwortlichkeiten	29
Evaluation und Berichterstattung	29
Umsetzung des Konzepts	29
Evaluation der aus dem Konzept abgeleiteten Massnahmen	30
Evaluation des Qualitätsmanagementkonzepts	30
Verantwortlichkeiten	31
Berichterstattung und Rechenschaftslegung	31
Datenschutz	31
Verabschiedung, Inkraftsetzung, Unterzeichnung	31
Glossar	32



## Grundlagen

Artikel 47 des Zürcherischen Volksschulgesetzes (VSG) definiert, dass die Schulen und Schulpflegen für das Qualitätsmanagement in ihren Gemeinden verantwortlich sind. Die Schulpflege Dürnten hat bereits 2008 einen entsprechenden Projektauftrag erlassen und diesen auf Beginn des Schuljahres 2010-2011 erneuert und erweitert.

Die Fachstelle für Schulbeurteilung (FSB), welche in der Regel im Vierjahresturnus die Qualität der Schulen erhebt, hat die Schule Dürnten im Schuljahr 2009-2010 evaluiert und nebst ganz viel Positivem auf das Fehlen eines Qualitätsmanagements hingewiesen. Die gewonnenen Resultate und Erkenntnisse, inklusive der gemachten Empfehlungen, zeigten den Qualitätsverantwortlichen sehr gezielt auf, über welche Stärken und Schwächen die Schule Dürnten und ihre einzelnen Schulen verfügen und wo die Ansatzpunkte für weitere Schritte und Massnahmen lagen – auch im Hinblick auf das in Entstehung begriffene Qualitätsmanagement. Konkret legten die Resultate aller Schulen eine Fokussierung auf den eigentlichen Unterrichtsprozess nahe, namentlich im Bereich der Unterrichtsgestaltung sowie der Lehr- und Beurteilungsformen.

Der Umgang mit den Evaluationsergebnissen liegt im Kanton Zürich vollumfänglich in den Händen der Schulpflege und der jeweiligen Schule. Die Schulleitungen sind jedoch gemäss § 48 VSG verpflichtet, die geplanten Massnahmen zur Weiterentwicklung der Fachstelle zu melden. Somit wurde der FSB auch die Realisation und Implementation eines Qualitätsmanagementkonzeptes auf das Schuljahr 2013-2014 verbindlich zugesichert.

Als Grundlage für die Konzeption des Qualitätsmanagements an der Schule Dürnten dienten der Steuergruppe zusätzlich zu den Resultaten der FSB auch die Ergebnisse der internen Evaluationen sowie die Erkenntnisse aus einer grossangelegten Befragung der Lehrerschaft zum Thema «Unterricht», welche im Januar 2011 durchgeführt wurde. Diese lieferte wertvolle Informationen und Grundlagen für die Konzeption und Ausgestaltung des Qualitätsmanagementkonzeptes der Schule Dürnten, namentlich für den Bereich «Unterricht».



## Ziele und Grundsätze des Qualitätsmanagements der Schule Dürnten

Die Schule Dürnten baut ihr Qualitätsmanagement auf Bewährtem sowie den bestehenden und ausgewiesenen Qualitäten auf unter Beachtung der beschränkten Ressourcen aller Beteiligten. Dabei werden folgende Zielsetzungen festgehalten und verfolgt:

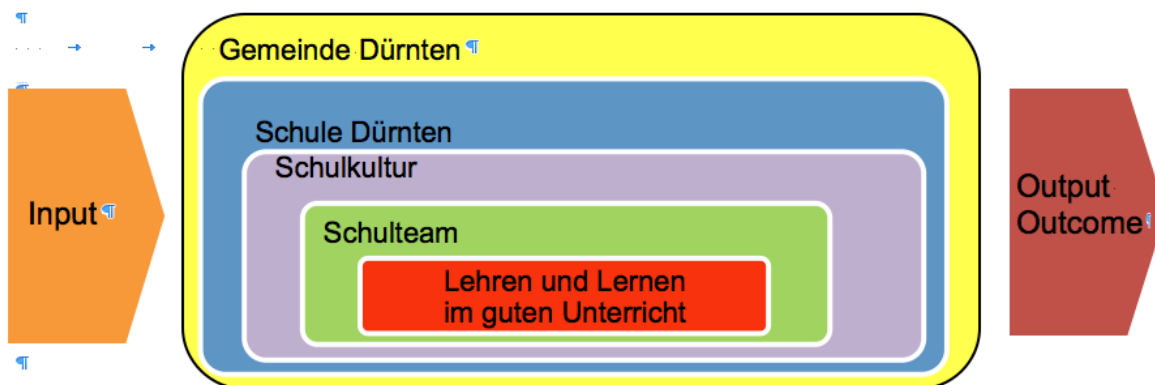
- Im Zentrum des QM der Schule Dürnten steht der Anspruch, den Schülerinnen und Schülern guten Unterricht zu bieten. Erklärtes Ziel ist dabei die Sicherung und Weiterentwicklung der Unterrichtsqualität.
- Das QM soll entlastend wirken und in erster Linie die beteiligten Lehrpersonen der Schule Dürnten in ihrer individuellen Arbeit unterstützen und stärken.
- Mit dem QM soll ein praxisnaher, pragmatischer und bedürfnisorientierter Weg verfolgt werden.
- Das QM soll sich nach einem existierenden und erprobten Qualitätsmodell ausrichten und möglichst ressourcenorientiert sein.
- Die Implementierung und Umsetzung soll für die einzelnen Schulen individuell, modular und unter Berücksichtigung der aktuellen Entwicklungsschwerpunkte (Schulprogramm) und der vorhandenen Ressourcen möglich sein.
- Das QM stärkt die organisationale als auch die individuelle Professionalität durch gezieltes Wissensmanagement (PLG = Pädagogische Lerngemeinschaften usw.) und zielgerichtete Weiterbildung.
- Das QM fördert die gezielte Auseinandersetzung mit der eigenen Professionalität und der Schulentwicklung und orientiert sich dabei an den gemeinsamen Zielen sowie an den Leitbildern der Schule Dürnten sowie der politischen Gemeinde. Es stärkt das pädagogische Handeln auf der Basis gemeinsamer Abmachungen.
- Das QM ist eine gemeinsame Aufgabe aller Beteiligten – Lehrpersonen, Schulleitungen und Schulbehörde und dient der Optimierung der schulinternen Abläufe und Prozesse.
- Das QM dient der Transparenz gegenüber der Öffentlichkeit und fördert somit auch die Zufriedenheit der wichtigsten Anspruchsgruppen und Leistungsempfänger.

## Qualitätsleitbild

Unsere **Leitbildsätze** zu den 5 Qualitätsbereichen bilden die Basis der Qualitätsarbeit:

- **Unterricht:** Wir sind eine Schule, an der Lernen und Lehren Freude machen!
- **Evaluation:** Wir sind eine Schule, an der in regelmässigen Abständen interne als auch externe Evaluationen durchgeführt werden, welche konkrete Auswirkungen haben.
- **Wissensmanagement:** Wir sind eine Schule, an der die Lehrpersonen einen gewinnbringenden Austausch von Wissen und Materialien pflegen.
- **Übergänge:** Wir sind eine Schule, an der die Beteiligten transparent und stufenübergreifend zusammenarbeiten.
- **Kommunikation:** Wir sind eine Schule, an der offen und konstruktiv kommuniziert wird und die aktuelle Kommunikationswege nutzt.

## Qualitätsdimensionen und Qualitätsmodell



Unterrichten wird beeinflusst durch ein Wechselspiel der abgebildeten Faktoren und Ebenen:

### Inputfaktoren:

Schüler/innen, Lehrpersonen, Finanzen, gesetzliche Rahmenbedingungen, Lehrplan, Lehrmittel, Räumlichkeiten usw.

### Gemeinde Dürnten:

Beschliesst das Budget, ist für die strategische Ausrichtung zuständig, hat u.a. durch die Budgetkompetenz eine grosse Bedeutung für die Schule

**Schule Dürnten:**

Erlässt die strategischen Vorgaben für die ganze Schule durch die Behörde (z.B. QM / ICT etc.), Absprachen und gemeinsame pädagogische und organisatorische Entscheide durch Schulleiterkonferenz (SLK), Steuerungsaufgaben, Qualitätsmanagement, Controlling, Evaluation usw.

**Schulkultur:**

Geprägt durch Leitbild, Schwerpunkte = eigenes Schulprofil, tätige Lehrpersonen mit ihrem Curriculum

**Schulteam:**

Setzt kooperativ die Entscheide um, arbeitet eng zusammen, geleitet durch die Schulleitung

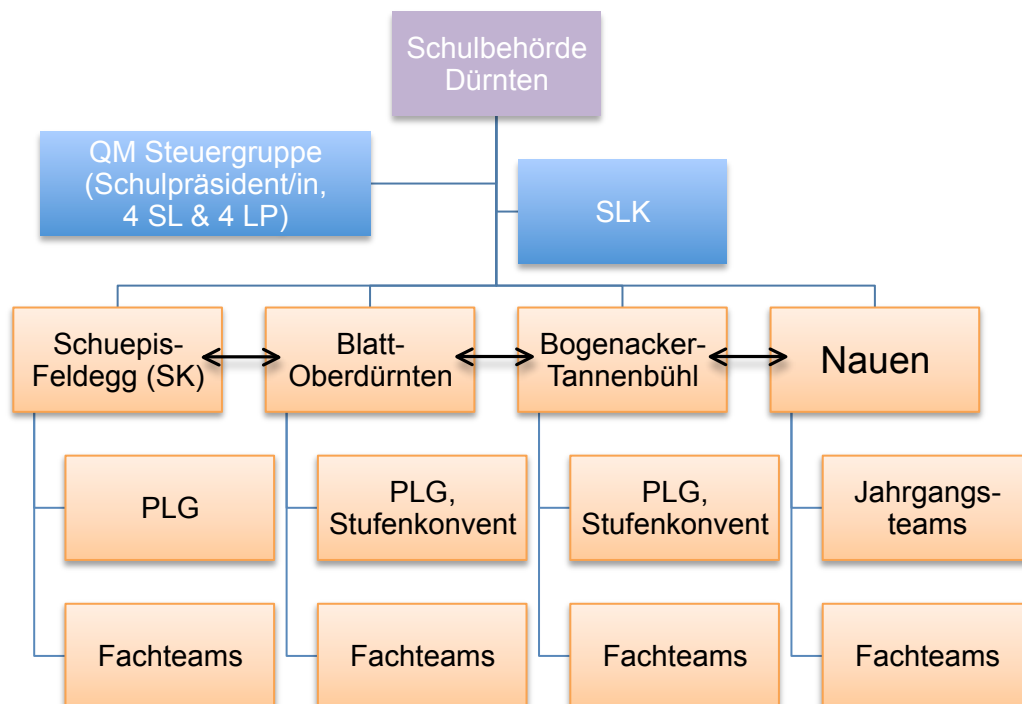
**Unterricht:**

Kerngeschäft unserer Schule, Ort der pädagogisch-methodischen Interaktionen

**Outputfaktoren:**

Selbst- und Sozialkompetenz, Schülerleistung gemessen an nationalen und internationalen Standards, Laufbahnerfolg, Erfolg an weiterführenden Schulen usw.

## Organigramm des Qualitätsmanagements der Schule Dürnten







## Steuerung und Organisation der Qualitätsarbeit

Die Verantwortung für die Steuerung und Umsetzung liegt bei den einzelnen Schulleitungen, welche bei ihrer Arbeit von der Steuergruppe und deren Leitung aktiv unterstützt werden.

Das Qualitätsmanagement der gesamten Schule Dürnten verantworten der/die Schulpräsident/in, welche/r kraft seines/ihrer Doppelmandats auch den Gemeinderat informiert, die zuständige Leitungsperson der Steuergruppe sowie die einzelnen Schulleitungen gemäss den jeweiligen Pflichtenheften.

Die Qualitätsbeauftragten sind die «Pulsmesser» sowie das Bindeglied zu den Lehrpersonen (siehe Steuergruppe). Zusätzlich verfügt eine Lehrperson pro Schule über einen persönlichen Zugang zu IQES online, welchen sie interessierten Lehrpersonen für deren Evaluationsarbeit temporär zur Verfügung stellen und für dessen Verwaltung im Sinne des Datenschutzes sie auch zuständig sind. Diese Lehrperson verfügt über eine spezifische Ausbildung in Sachen IQES.

In den PLG's der einzelnen Schulen der Kindergärten, der Unter- und Mittelstufe, respektive in den Jahrgangsteams der Sekundarstufe, werden wichtige Entscheide und Massnahmen in Sachen Unterrichtsentwicklung und Reflexion gefällt und umgesetzt und nach Bedarf von den Schulleitungen oder den Qualitätsbeauftragten unterstützt und koordiniert.

Als weitere zentrale Steuerungs- und Koordinationselemente der Qualitätsarbeit leisten die stufen- und schulhausübergreifenden Fachteams wertvolle Arbeit. Ihre Leitungen verfügen über die entsprechenden Befugnisse und werden nach Aufwand entschädigt.

Der bedeutsamste Faktor im Qualitätsmanagement der Schule Dürnten ist und bleibt die einzelne Lehrperson. Ihre tägliche und umsichtige Arbeit entscheidet massgeblich über den Erfolg der Qualitätsarbeit der Schule. Die Mitarbeitenden orientieren sich an den gemeinsam und individuell fixierten Zielen, Massnahmen und Schritten sowie an den entsprechenden Vorgaben und bringen sich verbindlich in den entsprechenden Schulentwicklungsgefässen ein.



## Steuergruppe

Die Steuergruppe besteht aus der/dem Schulpräsident/in und aus je einer Lehrpersonenvertretung der 4 Schulen sowie deren Schulleitungen und wird von einer mandatierten Schulleitungsperson geleitet.

Die Aufgabe der Steuergruppe der Schule Dürnten ist es, sich über qualitätsrelevante Themen regelmässig auszutauschen und wenn immer möglich Synergien und vorhandene Ressourcen zu nutzen. Die Gruppe initiiert und koordiniert ferner Aufgaben und Massnahmen basierend auf dem Qualitätsmanagement-Konzept der Schule Dürnten und ist wichtiger Wissensträger rund um Fragen der Unterrichts- und Schulentwicklung.

Die Steuergruppe trifft sich zweimal pro Schuljahr. Die Beschlüsse werden protokollarisch erfasst, fristgerecht den entsprechenden Anspruchsgruppen kommuniziert und auf dem Extranet abgelegt.

## Leitung

Die Leitung der Steuergruppe übernimmt eine Schulleitungsperson der Schule Dürnten. Sie verfügt nach Möglichkeit über spezifische Zusatzkenntnisse im Bereich des Qualitätsmanagements, der Unterrichtsentwicklung und der Evaluation. Die Leitungsperson plant, koordiniert und evaluiert in Absprache mit den Schulleitenden und unter Einbezug der jeweiligen Schulprogramme die Aktivitäten. Sie ist sowohl für die Schulleitenden als auch für die Schulbehörde Ansprechperson für Fragen rund um die Schulqualität und plant und koordiniert als solche auch passende Weiterbildungen.

## Benötigte Ressourcen

Bei der Planung und Umsetzung des Qualitätsmanagements der Schule Dürnten wird umsichtig und mit Rücksicht auf die vorhandenen Ressourcen gearbeitet. Schulentwicklung, d.h. die Pflege als auch deren gezielte Weiterentwicklung, sowie die gemeinsame und individuelle Weiterbildung benötigen Ressourcen, welche von der Schulbehörde im Rahmen der kantonalen Vorgaben (VSG und künftiger Berufsauftrag) und ihrer finanziellen Möglichkeiten auf Antrag der Schulleitenden oder der verantwortlichen Leitungsperson budgetiert und zur Verfügung gestellt werden. Es ist darauf zu achten, dass die dafür eingesetzten Finanzen im Sinne der Entlastung der Lehrpersonen primär in passende Zeitgefässe investiert werden.

Spezialfunktionen, welche sich aus dem Qualitätsmanagement der Schule ergeben und welche den Rahmen des künftigen Berufsauftrages übersteigen, können speziell entschädigt werden:



- Die für die Leitung der Qualitätsmanagement-Gruppe verantwortliche Schulleitungsperson wird mit einer Jahreslektion für den zu erbringenden Aufwand entschädigt.
- Das Behördenmitglied wird im Rahmen der üblichen Behördenentschädigung entlohnt.
- Für die delegierten Lehrpersonen werden falls nötig Vikariate zu Lasten des Gestaltungspools eingerichtet.
- Die übrigen Schulleitenden erhalten keine Zusatzentschädigung. Der spezifische Arbeitsaufwand ist integrierender Bestandteil des normalen Schulleitungsauftrags.

## Die 5 Wirkungsbereiche des Qualitätsmanagements



**Unterrichten ist nach wie vor das Kerngeschäft der Schule** und somit der beruflichen Tätigkeit einer jeden Lehrperson. Unser QM soll daher beim Thema Unterricht ansetzen und zu einer massvollen Weiterentwicklung und Verbesserung der Unterrichtspraxis eines jeden Einzelnen beitragen. Dies soll erreicht werden, indem gezielt und individuell Rückmeldungen bei den jeweiligen Anspruchsgruppen mittels 360° Feedback zum eigenen Tun eingeholt werden sowie die **Kommunikation** zu den jeweiligen Stellen verbessert und institutionalisiert wird. Die Lehrpersonen sollen von einem funktionierenden und entlastenden **Wissensmanagement** profitieren können, welches mehrkanalig organisiert ist und sowohl die persönliche als auch die organisationale Weiterentwicklung unterstützen soll. Schliesslich sollen die **Übergänge** innerhalb der Schule Dürnten optimiert werden und sich die Schulen in regelmässigen Abständen einer internen oder externen **Evaluation** unterziehen. Einende Grösse und verbindlicher Orientierungs- und Werterahmen ist hierbei das Qualitätsleitbild der Schule Dürnten.



## Unterricht

### Leitbild

Wir sind eine Schule, an der Lernen und Lehren Freude machen!

### Werte

- 1) **Unterricht** ist unser Kerngeschäft und wird geprägt von Menschlichkeit und gegenseitiger Wertschätzung.
- 2) **Unterricht** ist lernzielorientiert, strukturiert und abwechslungsreich.
- 3) **Unterricht** fördert die Gemeinschaftsbildung und die Vermittlung von wichtigen Werten und Grundhaltungen.

### Standards

- Der Unterricht räumt sozialem Lernen und dem Miteinander Platz ein.

***Indikatoren:** Klassenregeln; Klassenrat; Schulhausregeln; 360° Feedback; Evaluationen; Rückmeldungen der SSA*

- Die Lehrpersonen planen ihren Unterricht lernzielorientiert und differenziert.

***Indikatoren:** Transparente Lernziele; binnendifferenzierte Arbeitsaufträge; verschiedene Lehr- und Lernformen*

- Die Schule Dürnten vermittelt Werte und fördert das Miteinander, indem sie passende Gefässe und die nötigen Ressourcen zur Verfügung stellt.

***Indikatoren:** Klassenrat; Schülerparlament; Rituale; gesamtschulische Aktivitäten; SSA; Jahresprogramm*



## Praxisgestaltung

**Unterricht systematisch, transparent und lernzielorientiert planen.** Der Unterricht orientiert sich an vorgängig festgelegten Lehr- und Lernzielen unter Berücksichtigung der jeweiligen Lehrpläne. Die jeweiligen Lernziele werden klar und altersgemäss kommuniziert und deren Erreichung systematisch überprüft. Dies ermöglicht einerseits einen sinnvollen und reflektierten Einsatz von Lehr- und Lernmethoden und andererseits eine gezielte Begleitung und Förderung der Lernenden.

**Vielfältiger und reflektierter Methodeneinsatz.** Ein vielfältiger und abwechslungsreicher Methodeneinsatz soll ein individuelles Lernen ermöglichen und somit der Heterogenität der Lernenden Rechnung tragen. Dieser wird periodisch reflektiert und thematisiert. Es gilt grundsätzlich die Methodenfreiheit, welche sich jedoch an den jeweiligen Rahmenbedingungen orientiert und möglichst allen Schülerinnen und Schülern echte Lernchancen ermöglichen soll.

**Individualität wahrnehmen.** Die Lehrpersonen nehmen die Lernenden in ihrer Individualität wahr und versuchen mittels individualisierender Unterrichtssequenzen, welche verschiedenste Herangehensweisen ermöglichen, sie gezielt zu fördern und ihnen Erfolgserlebnisse zu ermöglichen. Dabei erhalten die Lehrpersonen situativ Unterstützung von Fachpersonen respektive Fachgremien, welche sie bei der Diagnostik und der Förderplanung unterstützen.

**Aktives und fächerübergreifendes Lernen ermöglichen.** Die Lehrpersonen verknüpfen Lernfelder bewusst und fächerübergreifend miteinander und gestalten Lerngelegenheiten so, dass sie durch die Lernenden aktiv und unter Berücksichtigung ihrer Möglichkeiten (Selbsttätigkeit) erschlossen werden können. Dies geschieht mittels gezielter Absprachen und Planungen in den entsprechenden Gefässen wie z.B. PLG's, Fachteams usw.

**Fehler als Lernchancen wahrnehmen.** Die Lehrpersonen fördern die individuellen und kollektiven Lernprozesse, indem sie einen konstruktiven Umgang mit Fehlern vorleben und bewusst und positiv thematisieren.

## Institutionelle und kulturelle Einbindung

**Pädagogische Grundsätze und Verbindlichkeiten sind geklärt und kommuniziert.** Die Schulen bauen auf gemeinsam vereinbarten pädagogischen Grundsätzen auf, welche sich auch in den jeweiligen Leitbildern und Jahresplänen widerspiegeln. Die Lehrpersonen gestalten dementsprechend den Unterricht mittels vielfältiger Lehr- und Lernarrangements, welche das individuelle Lernen gezielt fördern und planen – unterstützt von der Schulleitung – Aktivitäten und Projekte.



**Fachliche und überfachliche Absprachen existieren und werden umgesetzt.** Die Beteiligten sprechen sich regelmässig ab und nutzen die dafür zur Verfügung gestellten Austauschgefässe und Kommunikationskanäle. Dabei ist auf eine grösstmögliche Transparenz zu achten. Die getroffenen Abmachungen werden periodisch thematisiert und evaluiert.

**Lehr- und Lernmaterialien sowie Wissensmanagement.** Die Schule verfügt über eine Kultur des Miteinanders, bei der das persönliche und organisationale Lernen und die gezielte Weiterentwicklung im Vordergrund stehen. Dabei stützt sich die Schule auf bewährte, funktionierende und mit genügend Ressourcen ausgestattete Instrumente und Gefässe, welche diesen Austausch ermöglichen und vereinfachen.

**Planung und Umsetzung erfolgt koordiniert.** Der Aufbau von fachlichen Kompetenzen wird ebenso wie die spezifischen sowie lehrplanorientierten Inhalte, Projekte und Schwerpunkte schulhausintern geplant, koordiniert und ausgewertet. Dabei wird auf eine fächerübergreifende Planung und Zusammenarbeit geachtet- namentlich auf der Sekundarstufe.

## **Wirkung und Wirksamkeit**

**Könnensbewusstsein erfordert motivierende Erfolgserfahrungen.** Das für das persönliche Lernen enorm wichtige Könnensbewusstsein wird erreicht, indem die Lernenden mehrheitlich die gesetzten Lernziele erreichen und selbstgesteuertes Lernen als erfolgsfördernd und nachhaltig erleben können. Die einzelnen Lernschritte sind realistisch, angepasst und deren Erreichung führt zu motivierenden Lernfortschritten.

**Interessierte Lernende.** Interessierte Lernende schöpfen ihre Motivation und ihre Energie aus abwechslungsreichem, interessantem und anregendem Unterricht und den damit verbundenen Erfolgserlebnissen. Sie erfahren dabei Unterstützung von motivierenden und engagierten Lehrpersonen, welche über ein breites und aktuelles Repertoire an Unterrichtsmethoden verfügen und die Balance zwischen sinn- und massvollem «Fördern und Fordern» gekonnt beherrschen.

**Selbst- und sozialkompetente Lernende.** Die Erfolge im Bereich der überfachlichen Kompetenzen lassen sich einerseits durch die Lernenden selbst bezeichnen und andererseits auch von den übrigen Beteiligten benennen.

**Zufriedene Beteiligte.** Die Lehrpersonen, die Lernenden sowie deren Eltern sind zufrieden mit der individuellen Förderung und Begleitung sowie mit den erreichten Zielen.



## Materialien und Handreichungen

Sämtliche relevanten Dokumente sind auf der Homepage der Schule Dürnten zu finden. Sie enthält u.a. folgende Dokumente:

- Schulhausinterne Absprachen und Konzepte
- Indikatoren MAB der Schule Dürnten
- Jahresprogramme
- Schulprogramme
- Sonderpädagogisches Konzept
- ISR Konzept
- Materialien zur Unterrichtsentwicklung
- usw.

## Verantwortlichkeiten

Für die Umsetzung der unterrichtsspezifischen Massnahmen und Schritte sind in erster Linie die zuständigen Lehrpersonen verantwortlich. Zusammen mit dem gesamten Kollegium oder in den PLG's, den Fachteams bzw. Jahrgangsteams wird gemeinsam und gleichberechtigt Unterrichtsentwicklung betrieben, evaluiert und weiterentwickelt.

Die Schulleitenden sind verantwortlich für die Umsetzung der gemeinsamen Beschlüsse und Projekte und beurteilen im Rahmen von MAB- und MAG-Unterrichtsvisitationen auch den Unterricht der Lehrpersonen gemäss den Kriterien der MAB Indikatoren sowie weiterer vereinbarten Beobachtungsschwerpunkte. In den nachfolgenden Gesprächen werden gemeinsam der Unterricht reflektiert, bilanziert und allfällige Entwicklungsschwerpunkte festgehalten.

Die Schulbehördenmitglieder sind im Rahmen ihrer Unterrichtsvisitationen ebenfalls für die Beurteilung der Unterrichtsqualität zuständig, welche sie gemäss den vereinbarten Richtlinien der Schule Dürnten durchführen.



# Wissensmanagement

## Leitbild

Wir sind eine Schule, an der die Lehrpersonen einen gewinnbringenden Austausch von Wissen und Materialien pflegen.

## Werte

- 1) **Wissensmanagement** ist an unserer Schule ein wichtiges Element des Qualitätsmanagements und dient somit der Schulqualität.
- 2) **Wissensmanagement** geschieht strukturiert und regelmässig und ist ressourcenorientiert.
- 3) **Wissensmanagement** hat das Ziel, implizites Wissen zu explizitem Wissen zu transformieren und so allen Beteiligten zugänglich zu machen.

## Standards

- Die Schulqualität wird durch die gezielte Weitergabe von Wissen positiv beeinflusst.

***Indikatoren:** Auswertungsberichte FSB; interne Evaluationen; Feedbackgespräche / Reflexionen im Anschluss an kollegiale Hospitationen; Feedbackgespräche / Reflexionen im Anschluss an Unterrichtsbesuche anlässlich MAG & MAB; Resultate des 360° Feedbacks*

- Die Schule Dürnten pflegt den regelmässigen Wissensaustausch in passenden Sitzungs- und Organisationsgefässen.

***Indikatoren:** PLG; Fachteams; Stufenkonferenzen; Jahrgangstesams; Fachgruppen, aktiv genutzte, internetbasierte Datenbank, analoge Ablagesysteme, Lehrer-Bibliotheken*

- An der Schule Dürnten existieren für alle zentralen Abläufe sowie Regelungen schriftlich festgehaltene, aktuelle und zugängliche Dokumente.

***Indikatoren:** Pflichtenhefte, Checklisten, Sitzungsgefässe, Formulare*





## Praxisgestaltung

**Implizites zu explizitem Wissen machen.** Mittels kollegialen Hospitationen, gemeinsamen Reflexionen, Feedbackgesprächen und Coaching sowie passenden internen Weiterbildungsanlässen wird das dem System innewohnende, implizite Wissen zu explizitem Wissen transformiert. Dies dient der Sicherung und Weiterentwicklung der Schule als Organisation als auch der individuellen Professionalität der Lehrpersonen.

**Schul- und Unterrichtsqualität positiv beeinflussen.** Durch die gezielte Weitergabe von Wissen wird die Qualität positiv beeinflusst. Dadurch nutzt die Schule bewusst die vorhandenen Erfahrungen, Kenntnisse und Kompetenzen aller Beteiligten, fördert so deren Kernkompetenzen weiter und sorgt für einen belebenden und wichtigen Austausch.

## Institutionelle und kulturelle Einbindung

**Festgelegte Verfahren mit genügend Zeitressourcen.** Die für den gezielten Austausch von Wissen nötigen und strukturierten Verfahren und Abläufe sind festgelegt und kommuniziert und werden von den Beteiligten aktiv genutzt. Die für das wichtige Wissensmanagement benötigten Zeitressourcen und Gefässe werden von den Schulleitenden zur Verfügung gestellt und im Jahresplan fest verankert.

**Aktualisierte, schriftliche und jederzeit verfügbare Dokumente.** Die für die Nutzung des vorhandenen Wissens benötigten Datenablagensysteme werden von den Zuständigen laufend aktualisiert und es wird auf möglichst grosse Benutzerfreundlichkeit geachtet. Somit wird sichergestellt, dass die für den Schulbetrieb wichtigen Dokumente stets verfügbar sind und die darin festgehaltenen Regelungen, Abläufe und Weisungen auch umgesetzt werden können.

## Wirkung und Wirksamkeit

**Kooperatives Arbeitsleben.** Die Schulbeteiligten sind bestrebt, ihr Wissen anderen zur Verfügung zu stellen und vorhandenes Expertenwissen sowie erbrachte Vorleistungen zu nutzen und zu würdigen. Dazu bringen sie sich regelmässig in den für den Wissensaustausch vorgesehenen Sitzungs- und Organisationsgefässen ein und pflegen und nutzen die vorhandenen Datensammlungen und Ablagesysteme.

**Zufriedene und entlastete Beteiligte.** Die Schulbeteiligten erfahren den gezielten Austausch von Wissen und Können als motivierend, wertschätzend und entlastend.



## Materialien und Handreichungen

Sämtliche relevante Dokumente sind auf der Homepage der Schule Dürnten zu finden. Sie enthält u.a. folgende Dokumente:

- Schulhausinterne Absprachen und Konzepte
- Datenbank «Unterrichtsmaterialien»
- Gesamtschulische Regelungen und Konzepte
- usw.

## Verantwortlichkeiten

Die Schulleitenden sind verantwortlich für ein gezieltes Wissensmanagement innerhalb der Schule Dürnten. Sie konzipieren passende Weiterbildungsveranstaltungen und nutzen hierfür das vorhandene Wissen und die bestehenden Kompetenzen gezielt und achten auf einen sinn- und massvollen Wissenstransfer mit dem Ziel, die Unterrichts- und Schulqualität zu erhalten und weiter zu entwickeln. Sie sind weiter dafür verantwortlich, dass die Lehrpersonen über passende und funktionierende Austauschgefässe und Instrumente verfügen können, für welche sie genügend Ressourcen sowie das benötigte Know-how zur Verfügung stellen.



## Evaluation

### Leitbild

Wir sind eine Schule, an der in regelmässigen Abständen interne als auch externe Evaluationen durchgeführt werden, welche konkrete Auswirkungen haben.

### Werte

- 1) **Evaluation** nehmen wir als Chance wahr.
- 2) **Evaluation** bildet die Basis für Weiterentwicklung und Qualitätssicherung.
- 3) **Evaluation** gibt uns Feedbacks zu unserer Arbeit aus verschiedenen Blickwinkeln.

### Standards

- Wir führen regelmässig Fremd- und Selbstevaluationen durch.

***Indikatoren:** Resultate der FSB, Eltern- und SchülerInnen und weitere Anspruchsgruppen (360°); Kollegiales-Feedback; EVA-Tagungen; MAG & MAB Gespräche; Projekt- und Prozess-Evaluationen*

- Wir nutzen erprobte, bewährte und ressourcenorientierte Instrumente.

***Indikatoren:** Resultate generiert durch IQESonline bzw. Homepage der Schule Dürnten (Umfragetool); Nutzung der «Feedback-Instrumenten-Sammlungen» in den Schulen*

- Wir gehen mit eingeholten Daten sorgfältig um und nutzen diese zur gezielten Weiterentwicklung.

***Indikatoren:** Rückmeldungen erfolgen zeit- und adressatengerecht, wobei die Datenhoheit in der Regel beim Auftraggeber liegt.*



## Praxisgestaltung

**Schul- und Unterrichtsqualität kontinuierlich weiterentwickeln.** Die Lehrpersonen arbeiten zusammen mit der Schulleitung und weiteren Beteiligten kontinuierlich an der Sicherung und Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität entlang gemeinsam vereinbarter Vorstellungen und Konzepte. Die fundierte Evaluationsarbeit liefert hierfür wichtige Erkenntnisse und wird von allen Beteiligten als Chance und als Basis für die gezielte Qualitätsarbeit angesehen.

**Gezielt 360° Feedback einholen.** Die Lehrpersonen sowie die Schulleitungen holen regelmässig und aufeinander abgestimmt Feedbacks von verschiedenen und relevanten Anspruchsgruppen ein. Die damit verbundenen Rückmeldungen erfolgen zeit- und adressatengerecht unter Berücksichtigung der Bestimmungen des Datenschutzes. Die Datenhoheit der erhobenen Daten liegt in der Regel bei der Initiantin / dem Initianten, welche/r hierfür bewährte und ressourcenorientierte Instrumente nutzt, welche von der Schule zur Verfügung gestellt werden.

**Rechenschaft ablegen.** Die Schule verschafft vorgesetzten Behörden und aussenstehenden Personen und Institutionen – namentlich der Fachstelle für Schulbeurteilung – mit aussagekräftigen Daten einen zuverlässigen Einblick in die Schulqualität. Diese Daten bilden ebenfalls den wichtigen Ausgangspunkt für die Weiterentwicklung der einzelnen Schulen.

## Institutionelle und kulturelle Einbindung

**Nutzung erprobter Evaluationsinstrumente.** Die Lehrpersonen sowie die Schulleitungen nutzen für ihre Evaluationstätigkeit bestehende und erprobte Evaluationsinstrumente. Diese Nutzung berücksichtigt die beschränkten Ressourcen der Beteiligten ebenso wie verschiedene Erhebungsmethoden und Instrumente.

**Definierte Qualitätsansprüche.** Im Qualitätskonzept sind die Werte und die damit verknüpften Standards, die Verfahren und Verantwortlichkeiten bei der Sicherung und Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität festgehalten.

## Wirkung und Wirksamkeit

Spürbares Qualitätsbemühen zum Wohle aller. Das Bemühen zur Sicherung und Entwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität ist spürbar und zeigt sich in konkreten Massnahmen und Schritten. Diese haben das Ziel, positive und sinnvolle Verbesserungen punkto Schule und Unterricht für alle Beteiligten zu realisieren.

**Aussagekräftige und regelmässige Daten zur Schul- und Unterrichtsqualität.** Die Schule als Organisation sowie die einzelnen Lehrpersonen verfügen über aktuelle und aussagekräftige Daten, welche eine gezielte Weiterentwicklung ermöglichen.



## Materialien und Handreichungen

Sämtliche relevante Dokumente sind auf der Homepage der Schule Dürnten zu finden. Sie enthält u.a. folgende Dokumente:

- Schulhausinterne Absprachen und Konzepte
- Informationsbroschüre «FSB»
- Evaluationswegleitung zu «IQESonline»
- Evaluationswegleitung zu «Umfragen erstellen» mit der Homepage
- usw.

## 360° Feedback als Schlüssel zur Unterrichtsentwicklung

Die Schule Dürnten legt grossen Wert darauf, die Qualität sowohl des Unterrichts wie auch der ganzen Schule zu erhalten und sinnvoll weiterzuentwickeln. Sie ist dabei auf gezielte Rückmeldungen aller Beteiligten angewiesen, um über aussagekräftige und verbindliche Informationen zwecks Ausgestaltung und Optimierung ihres pädagogischen und organisationalen Wirkens verfügen zu können. Die wichtigsten Anspruchsgruppen der Schule zu echten Beteiligten zu machen, sie und ihre Bedürfnisse und Wünsche ernst zu nehmen und ihnen eine Stimme zu geben, stellt einen echten Mehrwert dar – und zwar für beide Seiten. Sowohl die Lehrpersonen als auch die Schule als Ganzes erhalten wertvolle Rückmeldungen von verschiedenster Seite zu ihrer Arbeit. Diese Informationen bilden – richtig evaluiert und gewichtet – einen wichtigen Baustein der Schulentwicklung.

In diesem Bestreben kommt dem 360° Feedback eine Schlüsselrolle zu: Das 360° Feedback ist eine Methode zur Einschätzung der Qualität, der Stärken und Schwächen einer Person oder einer Organisation und zwar aus unterschiedlichen Blickwinkeln. Dazu gehören die wichtigsten Anspruchsgruppen im schulischen Kontext: Lehrpersonen, Schulleitung, Behörden, Schüler/innen, Eltern, Ehemalige, Partner der Schule usw. Diese qualitative und quantitative Art der Datenerhebung bietet die Chance, gezielt die Objektivität zu verbessern und wertvolle Rückmeldungen zum eigenen Tun und zur Wirksamkeit der getroffenen Massnahmen zu erhalten. Sie ist – richtig angewandt – ein zentrales Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung.

Die Feedbacks sollen in erster Linie der persönlichen Unterrichtsentwicklung dienen. Somit erhält das unterrichtsspezifische Individual- oder Gruppenfeedback der Schüler/innen einen zentralen Stellenwert. Die regelmässige Befragung der Schüler/innen stellt daher für die Lehrpersonen der Schule Dürnten einen verbindlichen Auftrag dar.



Die Schule Dürnten nützt dabei in erster Linie bestehende und erprobte Feedback-Instrumente, welche bereits in den einzelnen Schulen erfolgreich genutzt werden und in Form einer Sammlung allen zur Verfügung gestellt werden. Diese Sammlung umfasst bewährte Methoden wie «Eltern- und Schüler/innengespräche», «Blitzlichter», «Barometer», «SWOT-Analyse», «Zielscheibe», «Skalierungen», «Ein-Punkt-Abfragen», «Fragebögen», «Lehrpersonen-Zeugnis», «Wandzeitung», «Satzergänzungen» etc.

Weitere Instrumente des 360° Feedbacks sind:

- MAG
- MAB
- Kollegiale Hospitation
- Austausch innerhalb von Fachteams und PLG's
- Umfragen mittels der passenden Funktion der Homepage der Schule Dürnten
- Umfragen mittels IQESonline

## Die Rolle von IQESonline

«IQES» setzt beim 360° Feedback einen deutlichen Schwerpunkt: Systematisches Individualfeedback, kollegiale Hospitation, Feedback der Schüler/innen sowie der Eltern und weiterer Schulpartner sollen die unterrichtsbezogene Qualitätsentwicklung aber auch die Organisationsentwicklung positiv beeinflussen.

Um einerseits auf Bewährtem aufbauen zu können und um andererseits Ressourcen zu schonen, nutzt die Schule Dürnten IQESonline. Zu diesem Zweck verfügen alle Schulleitenden über einen kostenpflichtigen Account für Befragungen, welche der Schul- oder Personalentwicklung dienen soll und welche sich dabei in erster Linie an grosse Adressatenkreise richten. Zusätzlich verfügt jede Schule über einen zusätzlichen Account, welcher von den Qualitätsbeauftragten verwaltet wird. Dies soll es den Lehrpersonen ermöglichen, persönliche unterrichts- oder projektbezogene Umfragen ressourcenorientiert und zielgerichtet durchführen zu können. Die Datenhoheit über die erhobenen Daten liegt immer beim Ersteller / bei der Erstellerin einer Befragung und kann lediglich im Rahmen einer Personal- oder Unterrichtsentwicklungs-Massnahme von der Schulleitung eingesehen werden.

Über die Weiterverwendung von IQESonline wird jeweils nach Ablauf der vertraglich festgelegten Vertragsdauer neu entschieden.



## **Verantwortlichkeiten: Interne Evaluation**

Die Lehrpersonen wissen um die Wichtigkeit regelmässiger Evaluation – für die Schule als Organisation aber auch für ihren persönlichen Unterricht mit dem Ziel, die eigene Unterrichtsqualität zu fördern und weiterzuentwickeln. Sie kennen passende Evaluationsinstrumente und wenden diese in regelmässigen Abständen unter Berücksichtigung der verbindlichen Rahmenbedingungen an.

Die Schule Dürnten verfügt somit über eine grosse Auswahl an passenden und erprobten Evaluationsinstrumenten für ihre Evaluationstätigkeit und hat die dazugehörigen Zyklen und die Vorgehensweise festgelegt. Sie stellt die adressantengerechte Dokumentation der Ergebnisse sicher und sorgt ferner dafür, dass die Erkenntnisse aus der internen als auch der externen Evaluation (FSB) umgesetzt werden und legt darüber Rechenschaft ab.

## **Verantwortlichkeiten: Externe Evaluation**

Die externe Schulevaluation ist im Kanton Zürich im Volksschulgesetz von 2005 verankert. Seit Sommer 2007 erfüllt die Fachstelle für Schulbeurteilung ihren gesetzlichen Auftrag in vollem Umfang. Alle Volksschulen des Kantons Zürich werden mindestens alle vier Jahre, ab Sommer 2014 alle fünf Jahre extern evaluiert. Die Evaluationen werden durch die Fachstelle für Schulbeurteilung (FSB) durchgeführt, die organisatorisch Teil der Bildungsdirektion, aber fachlich unabhängig ist.

Das Evaluationsverfahren für die Regelschulen ist weitgehend standardisiert. Es umfasst eine Globalevaluation («Qualitätsprofil») und eine freiwillige Fokusevaluation zu einem von der Schule gewählten Thema. Die Qualitätsthemen und die dazugehörigen Qualitätsansprüche sind im Handbuch Schulqualität festgelegt, welches den Referenzrahmen für die externe Evaluation bildet.

Die Lehrpersonen beteiligen sich aktiv an der externen Evaluation, indem sie die ihnen zugedachten Aufgaben pflichtbewusst ausführen und so zum Gelingen beitragen.

Die Schulleitenden sind in Zusammenarbeit mit der Schulabteilung dafür verantwortlich, dass der Kontakt zur FSB rechtzeitig hergestellt wird und die nötigen Arbeiten fristgerecht gemäss den Anforderungen der FSB durchgeführt werden. Dazu gehört namentlich die konkrete Auswahl respektive Festlegung der Umsetzungsempfehlungen in Zusammenarbeit mit der Schulbehörde mit dem Ziel der Umsetzung im kommenden Jahres- respektive Schulprogramm.



## Übergänge

### Leitbild

Wir sind eine Schule, an der die Beteiligten transparent und stufenübergreifend zusammenarbeiten.

### Werte

- 1) Übergänge sind Prozesse, bei denen stets das Wohl des Kindes bzw. des Jugendlichen im Zentrum steht.
- 2) Übergänge sind bedeutsame Entscheidungssituationen, die wir gemeinsam mit allen Beteiligten aktiv und transparent gestalten.
- 3) Übergänge und die damit verbundenen Veränderungen im Leben eines Menschen stellen Herausforderungen dar, die wir gemeinsam und mit Weitblick angehen.

### Standards

- Die Schüler/innen und deren Eltern werden früh und transparent über den Wechsel und die daran geknüpften Anforderungen und Erwartungen informiert.

***Indikatoren:** Gesamtschulische Elternabende «Schuleintritt» und «Übertritt in die Sekundarschule»; Information am Elternabend der 3.Klasse; Besuche der Schüler/innen in der Folgestufe*

- Übertrittsprozesse innerhalb der Schule Dürnten sind verbindlich geregelt und werden kommuniziert.

***Indikatoren:** Es bestehen entsprechende, verbindliche Abläufe inkl. der dazugehörigen Termine.*

- Verantwortlichkeiten bei Klassenwechsel sowie Zuzügen unter dem Schuljahr sind geregelt.

***Indikatoren:** Es besteht eine Prozessbeschreibung.*

- Klassenwechsel und Stufenübergänge werden durch intensive und koordinierte Zusammenarbeit in den Konventen aufeinander abgestimmt.

**Indikatoren:** Stoffabsprachen; regelmässige Sitzungen (PLG, Fachteams usw.)





## Praxisgestaltung

**Zusammenarbeit zum Wohle aller aktiv gestalten.** Eine funktionierende, pädagogisch orientierte Zusammenarbeit ist das gemeinsame Anliegen aller Beteiligten und richtet sich nach den geltenden Regelungen inkl. der damit verbundenen Fristen. Die Lehrpersonen arbeiten aktiv, regelmässig und systematisch fächer-, klassen-, und stufenübergreifend zusammen, um so die Lernenden optimal zu begleiten und zu fördern. Hierfür sind gezielte stofflich-inhaltliche sowie zentrale pädagogisch-didaktische Absprachen nötig.

## Institutionelle und kulturelle Einbindung

**Festgelegte, transparente und kommunizierte Verfahren und Abläufe.** Die Schulen gestalten Übergänge und Wechsel entsprechend den vereinbarten Regelungen und informieren dabei alle Beteiligten frühzeitig, transparent und umfassend. Die entsprechenden Prozesse werden von den Schulleitenden initiiert, begleitet und gemeinsam mit den involvierten Lehrpersonen evaluiert und falls nötig weiter optimiert. Die für diese Prozesse benötigten Gefässe und Kommunikationskanäle sind fester Bestandteil der Schule Dürnten.

## Wirkung und Wirksamkeit

**Informierte Beteiligte.** Alle Beteiligten kommunizieren frühzeitig, offen und angemessen und unter Wahrung der Datenschutzbestimmungen über Prozesse und wichtige Erkenntnisse und Erfahrungen mit dem Ziel, die anstehenden Veränderungen professionell und zum Wohle des Lernenden zu gestalten und zu begleiten.

**Geklärte Verantwortlichkeiten.** Die Beteiligten kennen ihre Aufgaben, Rechte und Pflichten innerhalb der entsprechenden Prozesse und üben diese termingerecht aus. Sie bringen ferner ihre Erfahrungen in die entsprechenden Evaluationsgefässe ein und sorgen so für eine weitere Verbesserung der Abläufe und der Übergänge als Ganzes.

## Materialien und Handreichungen

Sämtliche relevante Dokumente sind auf der Homepage der Schule Dürnten zu finden. Sie enthält u.a. folgende Dokumente:

- Schulhausinterne Absprachen und Regelungen
- Checkliste «Übergang Kindergarten-Unterstufe / Unterstufe-Mittelstufe»
- Checkliste «Übergang PS-Sek»
- Checkliste «Klassenwechsel»
- usw.



## **Verantwortlichkeiten**

Die Lehrpersonen sind dafür besorgt, dass die in den jeweiligen Regelungen und Checklisten aufgeführten Massnahmen und Schritte termingerecht und umfassend ausgeübt werden und dass fristgerecht kommuniziert wird.

Die Schulleitenden evaluieren zusammen mit ihren Lehrpersonen die Abläufe und die Kooperation zwischen den einzelnen Klassen, Stufen, respektive Schulen und leiten wo nötig Verbesserungen ein. Sie dokumentieren und kommunizieren diese anschliessend den Beteiligten.



## Kommunikation

### Leitbild

Wir sind eine Schule, an der offen und konstruktiv kommuniziert wird und die aktuelle Kommunikationswege nutzt.

### Werte

- 1) In der Kommunikation steht das Wohl des Kindes im Fokus.
- 2) Kommunikation ist Voraussetzung für eine konstruktive Zusammenarbeit.
- 3) Kommuniziert wird aus der persönlichen Grundhaltung heraus, dessen sind wir uns bewusst.
- 4) Kommunikation wird von der Wechselwirkung der Beteiligten beeinflusst.

### Standards

- Kommunikation bedeutet, dass alle Beteiligten ihre unterschiedlichen Sichtweisen einbringen und wir diese ernst nehmen.

***Indikatoren:** Konflikte werden mit den Beteiligten besprochen; für Gespräche nehmen sich die Mitarbeitenden der Schule in angemessenen Umfang Zeit; Kommunikationsreglement der Gemeinde und Schulgemeinde; Minimalstandards für LP/ SL-Kommunikation; Minimalstandards Kommunikation/ SL (Auszug aus Kommunikationsreglement vom 28.4.2011); interne Minimalstandards der einzelnen Schulen*

- In der Kommunikation streben wir eine konstruktive Konfliktkultur an.

***Indikatoren:** Konflikte werden mit den Beteiligten besprochen; für Gespräche nehmen sich die Mitarbeitenden der Schule in angemessenen Umfang Zeit; Kommunikationsreglement der Gemeinde und Schulgemeinde; Minimalstandards für LP/ SL-Kommunikation; Minimalstandards Kommunikation/ SL (Auszug aus Kommunikationsreglement vom 28.4.2011); interne Minimalstandards der einzelnen Schulen*

- In der Kommunikation stützen wir uns auf die vorhandenen Strukturen.

***Indikatoren:** Beschlüsse und Abmachungen werden protokolliert; Konvente, Fachgruppen, PLG, Konferenzen; Elternpost, Interne Infokonzepte, Newsletter; elektronische Strukturen: Website, Homepage, Blog usw.*



## Praxisgestaltung

**Kommunikation ist konstruktiv und lösungsorientiert.** Die Schulbeteiligten werden angemessen und zeitnah informiert. Dabei wird auf eine wertschätzende und konstruktive Zusammenarbeit geachtet mit dem Ziel, optimale Lösungen zu finden.

**Attraktiv auftreten und wirksam kommunizieren.** Die Schule nutzt zeitgemässe und vielfältige Kommunikationsmittel mit dem Ziel, der Schule ein authentisches Profil und ein positives Image zu verschaffen um eine wertvolle Identifikation mit der Schule zu erreichen.

**Beteiligte gezielt und regelmässig informieren.** Die Schule informiert ihre wichtigsten Anspruchsgruppen und die interessierte Öffentlichkeit regelmässig und systematisch. Sie nutzt dabei bewusst verschiedene Kommunikationskanäle um den Dialog zu pflegen mit dem Ziel, das Verständnis für die Belange der Schule zu stärken.

## Institutionelle und kulturelle Einbindung

**Die zur Verfügung gestellten Kommunikationskanäle werden genutzt.** Es bestehen zweckmässige und zeitgemässe Kommunikationskanäle und -gefässe, welche die Aufgaben und Verantwortlichkeiten aller Beteiligten erleichtern und welche gemäss den geltenden Regelungen aktiv genutzt werden.

**Konzeptuell geklärt und Verbindlichkeiten geregelt.** Die Schule verfügt über ein zeitgemässes Kommunikationsreglement, welches die Kommunikation mit den Anspruchsgruppen unter Berücksichtigung des «Corporate Designs» der Schule Dürnten klar regelt.

**Regelmässige Aussenkontakte selbstverständlich.** Die Bereitschaft zur regelmässigen und aktiven Kommunikation mit dem relevanten schulischen Umfeld ist selbstverständlicher Bestandteil der gelebten Schulkultur.

## Wirkung und Wirksamkeit

**Vertrauens- und Feedbackkultur durch gezielte und wertschätzende Kommunikation.** Offenes und faires Feedback ist Voraussetzung für ein gutes Miteinander aller Beteiligten. Die gängige Praxis und die damit verbundenen Werte werden regelmässig reflektiert und nötige Änderungen auch umgesetzt.

**Entlastete und gut informierte Beteiligte.** Die geltenden Kommunikationsregelungen der Schule Dürnten führen dazu, dass die Zusammenarbeit ressourcenorientiert ist und die Informationen adressatengerecht übermittelt werden können. Die Beteiligten erfahren dies als entlastend und positiv und sind mit der Informationspraxis und den Kontakt- und Kommunikationsmöglichkeiten zufrieden.



**Positives Image der Schule.** Durch die gezielte Beziehungspflege der Aussenkontakte und dank einer aktuellen und lebendigen Berichterstattung über schulrelevante Themen sowie den Schulalltag erfolgen eine authentische Profilbildung und ein positives Bild der Schule in der Öffentlichkeit.

## Materialien und Handreichungen

Sämtliche relevante Dokumente sind auf der Homepage der Schule Dürnten zu finden. Sie enthält u.a. folgende Dokumente:

- Schulhausinterne Absprachen und Konzepte
- Kommunikationsreglement der Gemeinde Dürnten
- Checkliste «Übergang Kindergarten-Unterstufe / Unterstufe-Mittelstufe»
- Checkliste «Übergang PS-Sek»
- Checkliste «Klassenwechsel»
- usw.

## Verantwortlichkeiten

Die Lehrpersonen setzen die Bestimmungen des Kommunikationskonzepts und achten insbesondere auf eine transparente und wertschätzende Kommunikation.

Die Schulleitenden setzen ihrerseits die Bestimmungen des Kommunikationskonzepts um, unterstützen die Lehrpersonen wo nötig in ihrer internen als auch externen Kommunikation und fordern die Mindeststandards ein. Die Schulleitenden sorgen zudem zusammen mit den Schulbehörden dafür, dass funktionierende und zeitgemässe Kommunikationskanäle genutzt werden können. Sie evaluieren den schulspezifischen Teil des Kommunikationskonzepts nach Bedarf und leiten entsprechende Verbesserungen und Änderungen ein.

## Evaluation und Berichterstattung

### Umsetzung des Konzepts

Das vorliegende Konzept wird in Teilen bereits umgesetzt und gelebt. Andere Bestandteile werden über die Jahre hinweg schrittweise und den Bedürfnissen der Einzelschulen entsprechend und unter Beachtung der vorhandenen Ressourcen umgesetzt. Dabei sollen, wenn immer möglich, Synergien geschaffen und durch gezielte Kooperation und ein unterstützendes Miteinander Ressourcen eingespart werden. Dabei spielt die Steuergruppe und deren Leitung eine zentrale Rolle, laufen doch alle qualitätsrelevanten Massnahmen an dieser Stelle zusammen, in welcher auch ein gezielter Austausch stattfindet.

## Evaluation der aus dem Konzept abgeleiteten Massnahmen

Die qualitätsrelevanten Aktivitäten der Schulen werden im Rahmen der Jahresevaluation analysiert und Verbesserungen und Optimierungen im kommenden Schuljahr umgesetzt. Die verantwortlichen Organe verschaffen sich somit mittels der konkreten Evaluationsberichte der einzelnen Schulen sowie der nachfolgenden Jahresprogramme einen detaillierten Überblick über die Umsetzung der Massnahmen und Schritte der Schule Dürnten.

Insbesondere geben die Schulleitungen Auskunft über die konkrete Umsetzung in ihren Schulen, namentlich über:

- die Chronologie wichtiger Entscheide, Massnahmen und Ereignisse
- das Tagesgeschäft (z.B. über Unterrichtsschwerpunkte, Fachteams usw.)
- durchgeführte Evaluationen inkl. der hierfür eingesetzten Instrumente und Materialien
- wichtigste Ergebnisse und Erkenntnisse und die daraus abgeleiteten Massnahmen

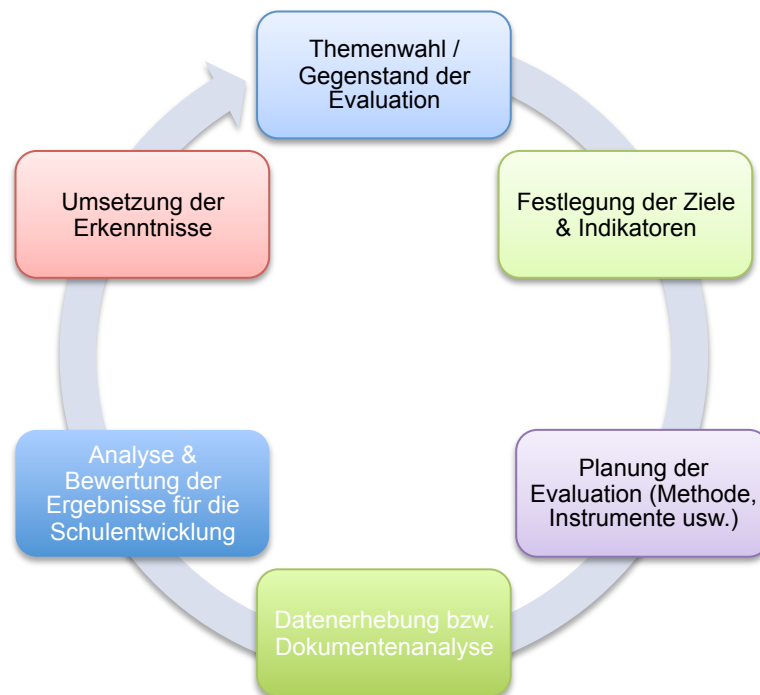


Abb. Qualitätszirkel

## Evaluation des Qualitätsmanagementkonzepts

Die einzelnen Umsetzungsschritte werden laufend evaluiert und die Ergebnisse und Erkenntnisse summarisch in den entsprechenden Jahresevaluationen festgehalten. Das Konzept selber wird nach spätestens vier Jahren von den Schulleitenden und der Schulbehörde evaluiert, welche gemeinsam auch über Änderungen am Konzept respektive dessen Um- und Neugestaltung beschliessen. Die Evaluation des Qualitätsmanagementkonzepts wird in der Steuergruppe vorbereitet und im Anschluss daran begleitet. Die aus der Evaluation abgeleiteten Schritte und Massnahmen werden anschliessend durch die Steuergruppe konzipiert und eingeleitet.



## **Verantwortlichkeiten**

Die Evaluation des Qualitätsmanagementkonzepts der Schule Dürnten liegt in der Verantwortung der Schulleitenden und der auftraggebenden Behörde und wird von der Steuergruppe unterstützt und begleitet.

## **Berichterstattung und Rechenschaftslegung**

Über die laufenden Umsetzungsarbeiten wird laufend frist- und adressatengerecht informiert werden. Wichtigstes Informationsgefäss ist hierbei die Schulleiterkonferenz, welche auch den Informationsfluss an die Adresse der übrigen Beteiligten regelt und koordiniert.

Weiter werden die einzelnen Schritte und Massnahmen in den jährlichen Evaluationsberichten der Einzelschulen zuhanden der Schulbehörde detailliert dokumentiert.

## **Datenschutz**

Dem Datenschutz wird im Qualitätsmanagement besonderes Gewicht beigemessen. Neben den bestehenden gesetzlichen Bestimmungen regeln die Datenschutzbestimmungen besonders auch die Rollen und Verantwortlichkeiten der verschiedenen Akteure und deren definierten Aufgaben.

Für alle Beteiligten gelten insbesondere die Bestimmungen des Kommunikationsreglements der Gemeinde Dürnten vom März 2012, welches auch den Bereich des Datenschutzes abschliessend regelt.

## **Verabschiedung, Inkraftsetzung, Unterzeichnung**

Dieses Konzept wird von der Schulbehörde Dürnten am 27. August 2013 genehmigt und tritt ab Schuljahr 2013-2014 in Kraft.



## Glossar

### Corporate Design

Der Begriff Corporate Design bzw. Unternehmenserscheinung bezeichnet einen Teilbereich der Unternehmensidentität (corporate identity) und beinhaltet das gesamte Erscheinungsbild eines Unternehmens oder einer Organisation. Dazu gehören sowohl die Gestaltung der Kommunikationsmittel (Firmenzeichen, Geschäftspapiere, Werbemittel, Verpackungen, Internetauftritt und andere) als auch das Produktdesign.

([http://de.wikipedia.org/wiki/Corporate\\_Design](http://de.wikipedia.org/wiki/Corporate_Design))

### Evaluation

Evaluation als Bestandteil des Qualitätsmanagements bedeutet die systematische Sammlung, Analyse und Bewertung von Informationen über ein Bildungsangebot und kann als Selbstevaluation oder Fremdevaluation erfolgen.

(Knispel, 2008, S. 211)

### Leitbild

In einem Leitbild werden die grundlegenden Werthaltungen einer Schule, «ihre Philosophie», festgehalten. Es handelt sich um kurze, einprägsame Formulierungen, die der Öffentlichkeit einen ersten Eindruck von den zentralen Zielvorstellungen und Prinzipien vermitteln sollen, an denen sich die schulische Arbeit und das Zusammenleben in der Schule orientiert.

(Posch, 2001 zitiert nach Dubs, 2005, S. 60)

### Qualität

Qualität ist die Gesamtheit der Merkmale und Merkmalswerte eines Produkts oder einer Dienstleistung bezüglich ihrer Eignung, festgelegte oder vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen (DIN EN ISO).

(Kutz, 2007, S. 45)

### Qualitätscontrolling

Das Qualitätscontrolling koordiniert alle qualitätsrelevanten Prozesse innerhalb einer Unternehmung / einer Organisation mit dem Ziel, dass hohe Qualität bei gleichzeitig wettbewerbsfähigen Kosten erreicht und Veränderungen, möglichst Verbesserungen, der Prozesse gemessen und bewertet werden können.

(vgl. Kamiske/Brauer, 2008, S. 204)

### Qualitätsmanagement

Das Qualitätsmanagement bezeichnet dabei die Summe der Führungsaufgaben, die auf die Festlegung und Umsetzung der Qualitätspolitik abzielen.

(vgl. Stockmann, 2006 S. 23, zitiert nach Müller-Neuendorf/Obermaier, 2010, S. 36)

### Qualitätsmanagementsystem

Ein Qualitätsmanagementsystem ist ein modernes Führungssystem, welches durch strukturierende Ebenen determiniert ist. Dieses Führungssystem hat als zentrale Ebene die Planung, die Sicherung, die Evaluation und die Verbesserung von Qualität zum Ziel.

(Knispel, 2008, S. 48ff.)

### Qualitätssicherung

Unter Qualitätssicherung werden alle Massnahmen einer Bildungseinrichtung subsumiert, die dazu dienen, die als verbindlich erklärten Qualitätsziele und Qualitätsstandards erreicht und eingehalten werden.

(Knispel, 2008, S. 51)



**Schulentwicklung**

Schulentwicklung ist ein langfristiger kontinuierlicher, dynamischer und planmässiger Analyse-, Problemlöse-, Innovations- und Lernprozess, der von der Lehrerschaft einer Schule getragen ist.

(Dubs, 2005, S. 233)

**Schulprogramm**

Das Schulprogramm konkretisiert das Leitbild einer Schule und ist das Ergebnis einer systematischen strategischen Planungsarbeit einer Schule für einen bestimmten Planungshorizont (i.d.R. 3 Jahre) und umschreibt, in welchen Bereichen und mit welchen konkreten Zielvorstellungen (strategische Grundsätze) kontinuierlich weiter entwickelt wird

(vgl. Dubs, 2005, S. 60)

**Standard**

Standards sind objektiv messbare Handlungsrichtlinien, die dem Handelnden (Lehrer, Psychologen usw.) die Sicherheit vermitteln, seine Tätigkeit nach gegenwärtig wissenschaftlich validen Erkenntnissen und Erfahrungen auszuüben.

(Kutz, 2007, S. 51)

**Wissensmanagement**

Wissensmanagement ist ein zusammenfassender Begriff für alle strategischen bzw. operativen Tätigkeiten und Managementaufgaben, die auf den bestmöglichen Umgang mit Wissen abzielen.

(<http://de.wikipedia.org/wiki/Wissensmanagement>)