



Konzept

Das Qualitätsmanagement der Schule Oberrieden

Inhalt

1	Einleitung Qualitätsmanagement	3
2	Kantonale Grundlagen zur Qualität	4
2.1	«Handbuch Schulqualität» der Bildungsdirektion des Kantons Zürich	4
2.2	«Fachstelle für Schulbeurteilung» (FSB)	4
3	Grundlagen des systematischen Qualitätsmanagements der Schule Oberrieden	5
3.1	Herleitung	5
3.2	Ziel des systematischen Qualitätsmanagements	5
3.3	Voraussetzungen zur Zielerreichung	5
3.4	Nutzen des systematischen Qualitätsmanagements unserer Schule	6
3.5	Verantwortlichkeit für das Qualitätsmanagement unserer Schule	6
3.6	Die Wahl des Qualitätsmanagementsystems für unsere Schule	6
4	Das Qualitätsmanagementsystem der Schule Oberrieden	6
4.1	Der Qualitätsrahmen und die dazugehörigen Qualitätsbereiche	7
4.1.1	Die Rahmenbedingungen (Führungs- und Unterstützungsprozesse)	8
4.1.2	Die schulischen Prozesse (Kernprozesse)	8
4.1.3	Die Leistungen / Wirkungen	8
4.2	Die Qualitätsentwicklung in drei Handlungsfeldern	10
4.2.1	Die Prozesssteuerung	10
4.2.2	Das «interne persönliche / individuelle» Handlungsfeld	10
4.2.3	Das «interne institutionelle» Handlungsfeld	10
4.2.4	Das «externe institutionelle» Handlungsfeld	11
4.3	Die Umsetzung des systematischen Qualitätsmanagements	11
4.3.1	Die «Steuergruppe Qualitätsmanagement»	11
4.3.2	Die Prozesslandkarte der Schule Oberrieden	12
4.3.3	Die Qualitätsinstrumente zu den einzelnen Prozessen	13
4.3.4	Die kontinuierliche Weiterentwicklung der Schule Oberrieden	14
5	Die nächsten Schritte zur Konzeptumsetzung	14

1 Einleitung Qualitätsmanagement

Planung, Steuerung und Kontrolle gehören heute zu den elementarsten Managementaufgaben einer jeden Institution und dies nicht mehr länger nur im privaten, sondern auch im öffentlichen Umfeld. Dabei sind diese laufend, systematisch und auf alle Anspruchsgruppen einer Organisation ausgerichtet wahrzunehmen.

Alle diese hierzu nötigen Tätigkeiten werden als systematisches Qualitätsmanagement bezeichnet.

Nur damit können Angebot und Leistung gesichert und weiterentwickelt sowie die an eine Institution gestellten Ansprüche längerfristig in Übereinstimmung gebracht werden. Systematisches Qualitätsmanagement vermittelt Vertrauen und Transparenz gegenüber den Anspruchsgruppen und erlaubt einen messbaren Vergleich innerhalb der eigenen Institution wie auch gegenüber anderen.

Zu den wesentlichsten Prinzipien eines systematischen Qualitätsmanagements zählen:

- Qualität orientiert sich in erster Linie am Kunden, berücksichtigt jedoch alle Anspruchsgruppen
- Qualität wird durch die Mitarbeitenden aller Bereiche und Ebenen erzielt
- Qualität umfasst viele Dimensionen, die durch Kriterien operationalisiert werden
- Qualität ist kein Ziel, sondern ein Prozess, der nie zu Ende geht
- Qualität bezieht sich auf die Prozesse zur Erbringung der Dienstleistungen
- Qualität setzt aktives Handeln voraus und muss erarbeitet werden

Wie alle öffentlichen Institutionen werden heute auch Schulen kritisch beobachtet. Die Qualität von Schulen wird nicht mehr einfach als gegeben hingenommen, sondern hinterfragt. Die Gesellschaft erwartet viel von unseren Schulen – sie müssen deshalb über ihre Qualität Rechenschaft ablegen. Sie haben den Nachweis zu erbringen, dass ihre Leistungen den Erwartungen der verschiedenen Anspruchsgruppen genügen. Das setzt voraus, dass die Ansprüche an die Qualität der Schule in verbindlicher Form definiert sind und mit anerkannten Evaluationsverfahren überprüft werden können.

Dafür wurden im Kanton Zürich in den letzten Jahren als Folge der Umsetzung des revidierten Volksschulgesetzes vom 7. Februar 2005 mit der Erstellung des «Handbuch Schulqualität» sowie mit der Schaffung der «Fachstelle für Schulbeurteilung» zwei wesentliche Grundlagen für den Aufbau eines systematischen Qualitätsmanagements geschaffen, auf welche sich Schulen bei der Sicherung und Entwicklung ihrer eigenen Schul- und Unterrichtsqualität abstützen können. Dabei ist es Sache jeder einzelnen Schule, ob und wie sie diese Qualitätsgrundlagen in die eigene Planung, Steuerung und Kontrolle einbeziehen resp. das schulinterne Qualitätsmanagement darauf aufbauen möchte.

2 Kantonale Grundlagen zur Qualität

2.1 «Handbuch Schulqualität» der Bildungsdirektion des Kantons Zürich

Im Spannungsfeld von hohen und häufig mehrdeutigen, ja sogar widersprüchlichen gesellschaftlichen Erwartungen entstand das «Handbuch Schulqualität». Es wurde nach der Einführung des neuen Volksschulgesetzes 2005 vom Bildungsrat in Auftrag gegeben und über mehrere Jahre von Fachleuten entwickelt und unter Einbezug des Schulfeldes überarbeitet. Seit Januar 2011 ist das Handbuch definitiv in Kraft.

Das Handbuch beschreibt die verschiedenen Qualitätsansprüche an die Volksschule und was im Kanton Zürich unter guter Schule zu verstehen ist. Es benennt Indikatoren, an denen Qualität erkannt werden kann und leistet damit einen Beitrag zu einer gemeinsamen Sprache und einer gemeinsamen Orientierung für die verschiedenen Beteiligten in Schule, Gemeindeverwaltung und Politik.

Es bildet damit Bezugs- und Orientierungsrahmen für Schulqualität in unserem Kanton und kann von den Schulen als Orientierungsrahmen und Nachschlagewerk mit detaillierten Beschreibungen guter Praxis genutzt werden.

2.2 «Fachstelle für Schulbeurteilung» (FSB)

Die «Fachstelle für Schulbeurteilung» ist seit der Einführung des Volksschulgesetzes von 2005 beauftragt, die Qualität der Zürcher Volksschulen zu überprüfen. Mit der externen Evaluation erhalten die Schulen eine fachlich unabhängige und professionelle Aussensicht, die sie bei der Sicherung und Entwicklung ihrer Schul- und Unterrichtsqualität unterstützt.

Seit 2006 sind alle Volksschulen mindestens zweimal evaluiert worden. Heute ist die «Fachstelle für Schulbeurteilung» als Teil des schulischen Qualitätssystems anerkannt. Dabei gilt das «Handbuch Schulqualität» der Bildungsdirektion des Kantons Zürich als massgeblicher Referenzrahmen für die Schulbeurteilung. Die Qualitätsansprüche und Indikatoren, mit welchen die Fachstelle arbeitet, wurden mehrheitlich aus diesem Handbuch abgeleitet, für die Evaluationspraxis konkretisiert und durch den Bildungsrat verabschiedet. So wird eine Qualitätsbeurteilung möglich, die sich auf demokratisch legitimierte und nachvollziehbare Qualitätsvorstellungen abstützt.

Die «Fachstelle für Schulbeurteilung» selbst wurde nach dem in Deutschland meistverbreiteten ganzheitlichen, ergebnisorientierten Ansatz des EFQM-Modells ([European Foundation for Quality Management](#)) evaluiert und zertifiziert.

3 Grundlagen des systematischen Qualitätsmanagements der Schule Oberrieden

3.1 Herleitung

Der Schule Oberrieden war Qualität seit jeher ein wichtiges Anliegen. Bereits vor Implementierung der beiden kantonalen Grundlagen, hat sich die Schule Oberrieden mit dem Aufbau eines schuleigenen Qualitätsmanagements befasst. Protokolle zeugen vom Einsatz einer Arbeitsgruppe, Konzeptentwürfe vom Aufbau eines systematischen Qualitätsmanagements (z.B. Haus der Qualität nach Riesen 2007 oder Q-Konzept von Januar 2009). Zahlreiche damals entwickelte Instrumente werden noch heute aktiv eingesetzt und tragen zur Qualitätssicherung bei. Aufgrund der zu jenem Zeitpunkt aufkommenden Entwicklung der kantonalen Grundlagen hat sich die Schule damals entschieden, mit der weiteren Verschriftlichung des schulinternen Qualitätssystems bis zu deren Fertigstellung zuzuwarten. Der Prozess wurde in der letzten und dieser Legislatur wieder aufgenommen.

Seit 2006 wird die Schule alle fünf Jahre durch die «Fachstelle für Schulbeurteilung» im Sinne einer Aussensicht überprüft und mit Verbesserungsvorschlägen in ihrer Weiterentwicklung unterstützt.

3.2 Ziel des systematischen Qualitätsmanagements

Das Qualitätsmanagement der Schule Oberrieden dient der langfristigen Sicherung und Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität und damit

- der Erhaltung und Steigerung der Zufriedenheit der Anspruchsgruppen
- der Optimierung der Prozesse und Instrumente / Effizienzsteigerung
- der Erhöhung der Transparenz gegen innen und aussen
- der Erhaltung und Steigerung der Kompetenzen / langfristigen Erhaltung des Know-hows
- der Risikominimierung
- der Identifikationsstärkung

3.3 Voraussetzungen zur Zielerreichung

Für die Erreichung unseres Ziels sind folgende Faktoren ausschlaggebend:

- Die Berücksichtigung aller Prinzipien eines systematischen Qualitätsmanagements
- Das Verständnis und die Akzeptanz für Qualität sowie die Bereitschaft zur Reflexion und Weiterentwicklung
- Die Mitwirkung aller Beteiligten bei der Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems
- Die Kenntnis der Ansprüche an die Qualität der Schule, welche mit anerkannten Evaluationsverfahren überprüft werden können
- Die konstante und transparente Darstellung von Qualität gegen innen und aussen
- Die klare Zuordnung von Kompetenzen und Verantwortung
- Der regelmässige Vergleich der Ergebnisse mit anderen Schulen

3.4 Nutzen des systematischen Qualitätsmanagements unserer Schule

Das Qualitätsmanagement der Schule Oberrieden bringt uns in vielerlei Hinsicht einen gemeinsamen Nutzen. Es

- unterstützt in der strategischen Planung und der Ableitung unserer Entwicklungsziele
- regelt, wie welche Qualität erreicht werden soll
- macht Qualitätsansprüche fassbar und greifbar
- bündelt und dokumentiert die für die Sicherung und Entwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität relevanten Prozesse, Verfahren und Instrumente
- gibt eine gemeinsame Orientierung, was unter guter Schule verstanden wird
- gibt Verbindlichkeit und lässt gleichzeitig Freiraum für professionelle Eigenverantwortung

3.5 Verantwortlichkeit für das Qualitätsmanagement unserer Schule

Die alltägliche Sicherstellung von Qualität ist Sache aller, jedes Einzelnen – nur gemeinsam lassen sich Qualität sowohl gegen innen wie aussen wirksam sichern und weiterentwickeln!

Für den Aufbau und die Sicherstellung der systematischen Umsetzung des Qualitätsmanagements sowie für die überzeugende Darstellung gegen innen und aussen sind Schulpflege und Geschäftsleitung gemeinsam verantwortlich. Um diese Aufgabe koordiniert wahrnehmen zu können, setzt die Schule Oberrieden eine «Steuergruppe Qualitätsmanagement» ein.

Die Steuerung der implementierten Qualitätsprozesse ist Sache der jeweiligen Vorgesetzten im Rahmen ihrer Führungsaufgabe.

3.6 Die Wahl des Qualitätsmanagementsystems für unsere Schule

Inzwischen existieren in der Schweiz viele verschiedene Systeme, nach welchen Schulqualität gesichert und weiterentwickelt werden kann. Diese wurden teilweise von einzelnen Kantonen, teilweise von einzelnen Schulen oder von höheren Bildungsinstitutionen entwickelt.

Da die im Kanton Zürich systematisch entwickelten Qualitätsgrundlagen, das «Handbuch Schulqualität» und die «Fachstelle für Schulbeurteilung» sowohl aufeinander abgestimmt wie inzwischen etabliert, erprobt und anerkannt sind, baut das Qualitätsmanagementsystem der Schule Oberrieden auf diesen Grundlagen auf.

4 Das Qualitätsmanagementsystem der Schule Oberrieden

Das Qualitätsmanagementsystem der Schule Oberrieden richtet sich im Grundsatz nach dem **«Handbuch für Schulqualität» der Bildungsdirektion Zürich**. Es dient der Schule Oberrieden als Basis und Nachschlagewerk bezüglich ihres Qualitätsmanagements. Im Zentrum stehen dabei der Qualitätsrahmen sowie die dazugehörigen Qualitätsbereiche, welche dazu beitragen, die Schulpraxis in übersichtliche Portionen zu unterteilen und zu beschreiben sowie die Beurteilungsmatrix, welche sowohl die individuelle als auch die institutionelle Leistung / Wirkung berücksichtigt.

4.1 Der Qualitätsrahmen und die dazugehörigen Qualitätsbereiche

Der Qualitätsrahmen setzt sich aus Rahmenbedingungen (Führungs- und Unterstützungsprozesse), schulischen Prozessen (Kernprozesse) und Leistungen / Wirkungen zusammen. Die schulischen Prozesse sind in elf fest definierte Qualitätsbereiche zu Unterrichts- und Schulgestaltung sowie in zusätzliche Querschnitt- und Spezialthemen unterteilt (Auszug aus dem «Handbuch für Schulqualität»):

	Rahmen- bedingungen	Prozesse	Leistungen / Wirkungen
Qualitätsbereiche	<ul style="list-style-type: none"> – Personal – Infrastruktur – Planungs- vorgaben 	<p>Unterricht gestalten</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Aufbau fachlicher Kompetenzen 2 Aufbau überfachlicher Kompetenzen 3 Lehr- und Lernarrangements 4 Individuelle Lernbegleitung 5 Beurteilung der Schülerinnen und Schüler 6 Klassenführung 	<ul style="list-style-type: none"> – Lern-/ Sozialisations- ergebnisse – Zufriedenheit – Schul-/Lauf- bahnerfolg
		<p>Schule gestalten</p> <ol style="list-style-type: none"> 7 Entwickeln von Schulgemeinschaft 8 Schulinterne Zusammenarbeit 9 Schulführung 10 Pflege der Aussenkontakte 11 Qualitätssicherung und -entwicklung 	
Zusätzliche Themen		<p>Querschnitt- und Spezialthemen</p> <ol style="list-style-type: none"> 12 Sprachförderung Deutsch 13 Integrative sonderpädagogische Angebote 14 Zusammenarbeit mit den Eltern 15 Gleichstellung 	

4.1.1 Die Rahmenbedingungen (Führungs- und Unterstützungsprozesse)

Die Rahmenbedingungen beinhalten Führungs- und Unterstützungsprozesse für eine erfolgversprechende Sicherstellung der Kernprozesse und daraus resultierende Leistungen / Wirkungen. Sie sind wesentlicher Teil eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements.

4.1.2 Die schulischen Prozesse (Kernprozesse)

Im Zentrum des gesamten Qualitätsverständnisses der Schule stehen die schulischen und unterrichtlichen Prozesse, welche durch die Rahmenbedingungen (Führungs- und Unterstützungsprozesse) gestützt werden. Aufgrund politischer Diskussionen und individuellen Schulbedürfnissen ergeben sich innerhalb dieser Kernprozesse elf fest definierte Qualitätsbereiche zu Unterrichts- und Schulgestaltung sowie weitere «zusätzliche Themen».

Jeder Qualitätsbereich der Kernprozesse (schulisch und unterrichtlich) wird im «Handbuch für Schulqualität» inhaltlich einzeln ausführlich beschrieben – die Beschreibungen umfassen relevante Qualitätsansprüche und Indikatoren.

Dabei geht es nicht darum, möglichst viele der formulierten Ansprüche zu erfüllen, sie besitzen vielmehr Leitbildcharakter – sie sind Orientierung, nicht Vorgabe. Eine Priorisierung resp. Auswahl relevanter Ansprüche und Indikatoren ist Sache der Schule.

Auch überschneiden sich die schulischen Prozesse aufgrund ihrer Komplexität in der Praxis manchmal, können nicht eindeutig einem Prozess- oder Qualitätsbereich zugeordnet werden. Ausschlaggebend ist jedoch nicht die möglichst eindeutige Trennung von Qualitätsbereichen, sondern die Tauglich- und Handlichkeit von Evaluations- und Beurteilungsthemen in der konkreten Anwendung.

4.1.3 Die Leistungen / Wirkungen

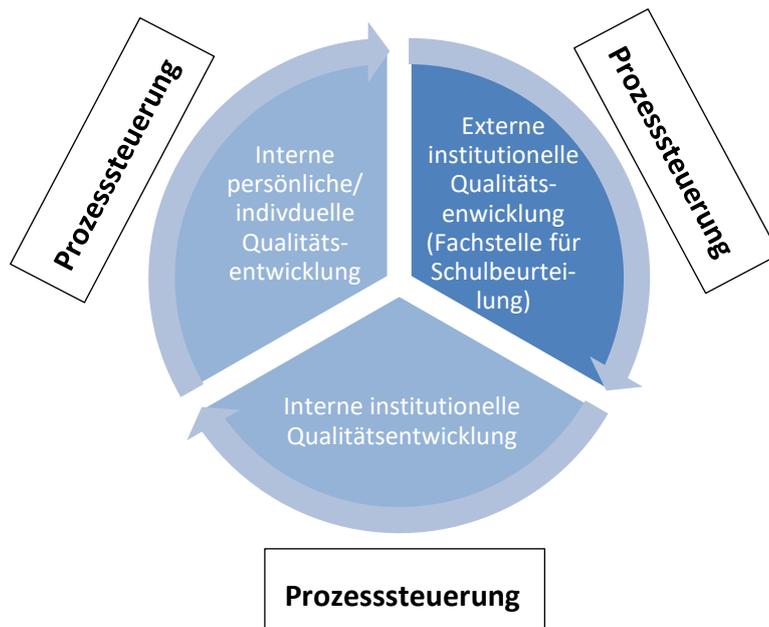
Die Beschreibungen der Qualitätsbereiche und der zusätzlichen Themen sind nicht gleichbedeutend mit ihrer Bewertung. Diese erfolgt erst, wenn die Beurteilungsmatrix im Sinne einer allgemeinen Bewertungsskala auf sie angewendet wird. Das geschieht in der jeweiligen Beurteilungs- und Evaluationspraxis und gibt Auskunft über individuelle wie auch institutionelle Leistungen / Wirkungen:

Beurteilungsmatrix

	Stufe 1 Wenig entwickelte (defizitäre) Praxis	Stufe 2 Grundlegende Anforderungen an eine funktionsfähige Praxis sind erfüllt	Stufe 3 Praxis ist auf gutem Niveau entwickelt	Stufe 4 Exzellente Praxis mit hoher situativer Passung und Optimierungsschleife	
Praxisgestaltung	Eingesetzte Mittel, Instrumente und Verfahren	Schematischer, möglichst einfacher Handlungsvollzug; fehlende Berücksichtigung der unterschiedlichen situativen Anforderungen	Orientierung an vorgegebenen Instrumenten und Handlungsregeln; wenig Aufmerksamkeit gegenüber Transferproblemen	Bewusster und zielorientierter Einsatz von vielfältigen Instrumenten und Verfahren	Hoher Internalisierungsgrad, dadurch grosse Flexibilität und Berücksichtigung der situativen Anforderungen im Einsatz der Verfahren und Instrumente
	Reflexionsniveau (Ziel/Mittel-Reflexion)	Geringes Reflexionsniveau; weitgehend plan- und konzeptloses Handeln; handlungsleitende unhinterfragte Routinen und Gewohnheiten; Ignoranz gegenüber langfristigen Auswirkungen	Bewusste, kritisch reflektierte Ziel-Mittel-Wahl teilweise erkennbar	Bewusste, kritisch reflektierte Ziel-Mittel-Wahl; funktionsfähige Planung bei langfristigen und komplexen Vorhaben	Zusätzlich zu 3: Kritische Reflexion der leitenden Werte und der langfristigen Auswirkungen – bezogen auf die Handlungsziele
	Handlungskompetenz (Motivation, Wissen und Fähigkeit)	Geringe Handlungsbereitschaft; Minimalismus, Erfledigungsmentalität; Dienst nach Vorschrift; fehlendes Handlungswissen; Fähigkeiten auf tiefem Niveau	Orientierung an den Aussenenerwartungen; seriöse Pflichterfüllung (reaktive Haltung); notwendiges Handlungswissen und elementare Fähigkeiten; erkennbare Bemühungen um Weiterentwicklung	Überzeugte Umsetzung; Was getan wird, wird aus Einsicht in die sachliche Notwendigkeit getan; begründetes Wissen über angemessene Praxis; gelingender Wissenstransfer in die Praxisgestaltung	Engagierte Umsetzung mit hoher Übereinstimmung von Handlungszielen und Wertvorstellungen; individuelles Bemühen um Optimierung und Professionalisierung des eigenen Handelns; professionelles, auch implizites Handlungswissen verfügbar und umgesetzt; erkennbare Handlungskompetenz auch in unvorhergesehenen Situationen
Institutionelle und kulturelle Einbindung	Institutionelle Regelung und Verbindlichkeit	Unangemessene institutionelle Regelungen, weil Praxis – vollständig bei den Einzelpersonen liegt (Beliebigkeit) oder – überreglementiert ist und persönliche Entscheidungsspielräume für flexible, situationsadäquate Lösungen nicht zulässt	Pragmatische Regelung wichtiger Abläufe, dadurch funktionsfähige Praxis; klare Durchsetzungsmassnahmen bei Nicht-Einhalten von Verbindlichkeiten	Konzeptuelle Regelungen wichtiger Abläufe, dadurch koordinierte Praxis und gemeinsame Ressourcennutzung; Durchsetzung der Verbindlichkeiten konzeptuell angemessen berücksichtigt; konsequente, aber nicht sture Umsetzung; ausgewogenes Verhältnis von institutionellen Vorgaben und individuellem Gestaltungsraum	Zusätzlich zu 3: Internalisierte institutionelle Verbindlichkeiten, die dynamisch unter Berücksichtigung des Primats der Eigenverantwortung umgesetzt werden; mögliche Abweichungen sind keine Gefahr für die Geltung der Regeln
	Transparenz und Legitimierung	Ad hoc generierte institutionelle Regelungen und Rahmenvorgaben durch die Schulleitung oder nicht hinterfragbare Setzungen; Eindruck der Willkür bei den Betroffenen	Wichtige institutionelle Regelungen und Rahmenvorgaben schriftlich gefasst und von den Betroffenen einsehbar	Explizite Definition der geltenden institutionellen Regelungen und Rahmenvorgaben; Transparenz; Eindruck der Sinnhaftigkeit bei den Betroffenen; bei fehlender Akzeptanz: Anpassung der Vorgaben (im Rahmen des institutionellen Spielraums) möglich	Zusätzlich zu 3: Transparente und von den Betroffenen akzeptierte Verfahren zur Erarbeitung und Veränderung von institutionellen Vorgaben; wichtige Regelungen als Folge einer gemeinsamen Willensbildung bzw. eines inhaltlich und formal transparenten, nachvollziehbaren Entscheidungsprozesses
	Institutionelle Unterstützung	Kaum institutionelle Vorkehrungen zur Unterstützung der individuellen Praxis; vorhandene Unterstützungsmassnahmen weniger als Unterstützung denn als «Gängelung» wahrgenommen; informeller und zufälliger Wissensaustausch in der Praxis	Wichtige Vorkehrungen (z.B. Räume, Zeitgefässe, Materialien usw.) zur Unterstützung der individuellen Praxis teilweise vorhanden und genutzt; Ansätze zu einem institutionalisierten Austausch und zu einer Weiterentwicklung des vorhandenen Wissens	Gutes Unterstützungsangebot, das die Umsetzung der institutionellen Forderungen erleichtert und unterstützt; aktive und eigenverantwortliche Nutzung der bestehenden Gefässe; diverse institutionelle Massnahmen zur Sicherung und Weiterentwicklung des bestehenden Wissens und zur Förderung des gegenseitigen Wissensaustauschs	Ausschöpfung der zur Verfügung stehenden Möglichkeiten, um die individuelle Praxisgestaltung mit einem reichhaltigen Angebot zu unterstützen, zu erleichtern und weiterzuentwickeln; Erhebung und Berücksichtigung der Bedürfnisse zur Optimierung der institutionellen Unterstützungsgefässe und Massnahmen
	Kulturelle Einbindung	Mangelnde Reflexion der an der Schule vorherrschenden Normen und leitenden Werte; ernsthafte Thematisierung kaum möglich; Abwehr anderer Vorstellungen ohne Auseinandersetzung damit; Ignoranz gegenüber neuen institutionellen Konzepten	Kultur im Umbruch: Ansatzpunkte zur kritischen Hinterfragung der tradierten Auffassung; Diskussion neuer Vorstellungen, die vereinzelt toleriert, aber grossteils abgewehrt werden; neue institutionelle Konzepte vorschriftsgemäss befolgt, aber innerlich eher abgelehnt	Veränderung der an der Schule vorherrschenden Normen und Werte in Richtung von Vorstellungen, die in ernsthafte, aktiver Auseinandersetzung als gute Praxis erkannt wurden; Akzeptanz und Umsetzung neuer institutioneller Konzepte, auch ohne äusseren Druck	Selbstverständliche Akzeptanz der in kritischer Auseinandersetzung eingeführten Konzepte und leitenden Werte einer guten Praxis; zügige Umsetzung neuer institutioneller Konzepte; «Gegenpraxis» rechtfertigungsbedürftig
	Ergebniswahrnehmung und -reflexion	Zufällige Ergebnisreflexion; Ausblendung und verzerrte Wahrnehmung von Fehlern und Schwierigkeiten	Mehrheitlich realistische Wahrnehmung bzw. Einschätzung von Ergebnissen; unverzerrte Aufnahme von negativen Ergebnissen	Bewusste Zielüberprüfung und Ergebnisreflexion – mit Bezug auf explizite Ziele; bewusste Suche nach zuverlässigem Feedback als Teil der Praxis; konstruktive Nutzung von allfälligen Störungen zwecks Reflexion und Verbesserung der Praxis	Systematische und datengestützte Ergebnisreflexion mithilfe von Zielerreichungskriterien und -indikatoren; präventive Verfahren zur Früherkennung und Beseitigung von unerwünschten Nebenwirkungen, Störungen und Fehlern
Wirkung und Wirksamkeit	Zielerreichung / Effizienz	Verfehlen wichtiger Ziele – sowohl impliziter als auch vorgegebener expliziter Ziele; wenig effektive Praxis; viele unerwünschte Nebenwirkungen und Störungen	Zufriedenstellendes Erreichen wichtigster Ziele; mehrheitlich zielorientierte und funktionale Praxis; nicht ganz ausgewogenes Verhältnis von Aufwand und Ertrag; unerwünschte Nebenwirkungen, aber in Grenzen und verantwortbar	Zielerreichung gemäss den gesetzten bzw. den üblichen Erfolgskriterien; weitgehend störungsfreie Praxis; ausgewogenes Verhältnis von Aufwand und Ertrag; wenig unerwünschte Nebenwirkungen, dann aber rechtzeitige Wahrnehmung und Versuch, sie zu beseitigen	Überdurchschnittlich hohes Niveau der Zielerreichung; sehr effektives Erreichen der Ziele; bewusste Ziel-Priorität, dadurch angemessener Einsatz der Ressourcen
	Zufriedenheit der Leistungsempfänger/-innen	Geringe Zufriedenheit; viele Beschwerden seitens der Leistungsempfängerinnen und -empfänger; viele unerfüllte Erwartungen	Wenig Beschwerden; zufriedenstellende Erfüllung der wichtigsten Erwartungen von Leistungsempfängerinnen und -empfängern	Positiver Zufriedenheitswert; relativ umfassende Erfüllung der Erwartungen von Leistungsempfängerinnen und -empfängern	Sehr hohe Zufriedenheit: Lob vonseiten der Leistungsempfängerinnen und -empfänger; teilweise überbotene Erwartungen

4.2 Die Qualitätsentwicklung in drei Handlungsfeldern

An unserer Schule wird das «Handbuch für Schulqualität» mit ihrem dazugehörigen Qualitätsrahmen, den Beschreibungen der einzelnen Qualitätsbereiche sowie der Beurteilungsmatrix bezüglich drei Handlungsfeldern angewendet und mit einer systematischen Steuerung der Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse sichergestellt:



Um Qualität bezüglich aller Qualitätsbereiche gemäss 4.1. sicherstellen und weiterentwickeln zu können, sind folgende drei Handlungsfelder und die Anwendung ihrer Instrumente Voraussetzung:

4.2.1 Die Prozesssteuerung

Das Zusammenspiel der drei Handlungsfelder in Bezug auf den Qualitätsrahmen gewährleistet eine kontinuierliche Sicherung und Entwicklung der Qualität – es wird von der dafür eingesetzten «Steuergruppe Qualitätsmanagement» überwacht und koordiniert.

4.2.2 Das «interne persönliche / individuelle» Handlungsfeld

Darunter versteht sich der systematische und ständige Lern- und Entwicklungsprozess jedes einzelnen Mitarbeitenden. Dieser wird an der Schule Oberrieden mit entsprechenden Instrumenten begleitet (siehe 4.3.3).

4.2.3 Das «interne institutionelle» Handlungsfeld

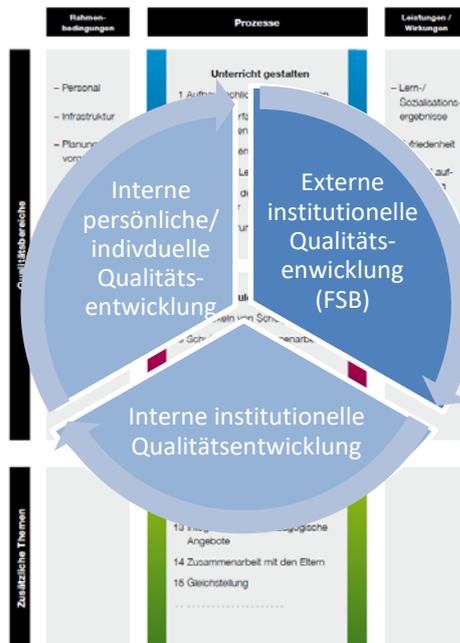
Eine kontinuierliche Weiterentwicklung der ganzen Schule steht in diesem Handlungsfeld im Zentrum. Dafür hat die Schule Oberrieden zahlreiche Instrumente entwickelt (siehe 4.3.3).

4.2.4 Das «externe institutionelle» Handlungsfeld

Das externe institutionelle Handlungsfeld wird in erster Linie durch die «Fachstelle für Schulbeurteilung» (FSB) sichergestellt. Dabei überprüft diese bestimmte Qualitätsmerkmale anhand von Indikatoren, die aus dem «Handbuch Schulqualität» abgeleitet sind (Qualitätsprofil) und untersucht anhand der Beurteilungsmatrix, wie und in welchem Masse Qualitätsansprüche an einer Schule erfüllt sind.

4.3 Die Umsetzung des systematischen Qualitätsmanagements

Bei der Umsetzung des Qualitätsmanagements der Schule Oberrieden werden der Qualitätsrahmen und die Handlungsfelder übereinandergelegt. Demnach werden die drei Handlungsfelder in Bezug auf die Qualitätsbereiche angewendet resp. wirken auf diese:



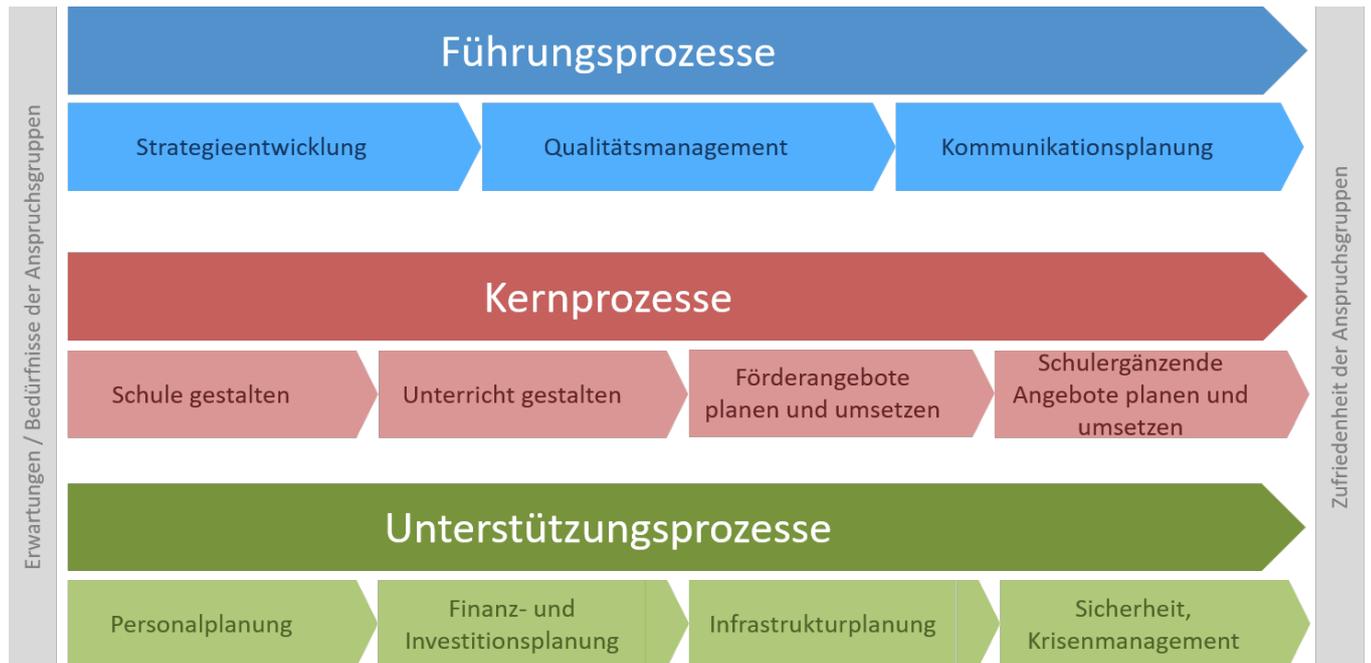
4.3.1 Die «Steuergruppe Qualitätsmanagement»

Die koordinierte und fortlaufende Umsetzung des Qualitätsmanagementkonzepts der Schule Oberrieden wird durch die dafür eingesetzte «Steuergruppe Qualitätsmanagement» gewährleistet. Sie sichert den systematischen Einsatz der Qualitätsinstrumente, ist für die Überprüfung der Qualität anhand von definierten Indikatoren zuständig und initiiert die kontinuierliche Weiterentwicklung des Qualitätsentwicklungsprozesses.

Die «Steuergruppe Qualitätsmanagement» ist fester Bestandteil der Organisation und im Organigramm fachliche Führung der Schule unter «Steuergruppen» abgebildet.

4.3.2 Die Prozesslandkarte der Schule Oberrieden

Die Prozesslandkarte der Schule Oberrieden bildet den Qualitätsrahmen mit den dazugehörigen Qualitätsbereichen im Kernprozess sowie weitere Führungs- und Unterstützungsprozesse ab:



4.3.3 Die Qualitätsinstrumente zu den einzelnen Prozessen

Die Schule Oberrieden verfügt über zahlreiche Qualitätsinstrumente für alle Prozesse und in allen drei Handlungsfeldern, welche regelmässig auf ihre Wirksamkeit überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Zuständigkeit und Periodizität jedes Instruments sind in dazugehörigen Regelwerken definiert.

Handlungsfeld Prozess	Intern persönlich / individuell	Intern institutionell	Extern institutionell
<p>Führungsprozess Strategie Qualitätsmanagement Personalführung Finanz & Investitionsplanung Infrastrukturplanung Öffentlichkeitsarbeit</p> <p>Kernprozess Schule gestalten Entwicklung v. Schulgemeinschaft Schulinterne Zusammenarbeit, inkl. SeB, Bibliothek Schulführung Pflege der Aussenkontakte Qualitätssicherung / -entwicklung</p> <p>Unterricht gestalten Fachliche Kompetenzen Überfachliche Kompetenzen Lehr- und Lernarrangements Individuelle Lernbegleitung Beurteilung der SuS Klassenführung</p> <p>Querschnittsthemen Sprachförderung Deutsch Integrative sonderpäd. Angebote Schulergänzende Angebote Zusammenarbeit mit Eltern Gleichstellung Weitere</p> <p>Unterstützungsprozess Personaladministration Schüleradministration Finanzadministration Raumbelegung Informations- & Wissenverwaltung Kommunikation</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 360°Feedback ➤ Mitarbeiterbeurteilung MAB ➤ Mitarbeitergespräch MAG ➤ Weiterbildung / Supervision ➤ Unterrichtsbesuch der Schulpflege 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Strategisches Konzept und Legislaturziele ➤ Schulprogramm ➤ Regelwerke (Ordnungen, Konzepte, Merkblätter, Reglemente, Prozesse etc.) ➤ Übersicht über alle Regelwerke ➤ Projekte mit standardisierten Projektaufträgen und Meilensteinplänen ➤ Jahresbericht ➤ Auswertung des Beobachtungsschwerpunkts ➤ Zwischenevaluation FSB ➤ Themen- und prozessbezogene Evaluationen und Massnahmenpläne 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Schulevaluation der «Fachstelle für Schulbeurteilung» mit ihren entsprechenden Instrumenten

Liste nicht abschliessend

4.3.4 Die kontinuierliche Weiterentwicklung der Schule Oberrieden

Die kontinuierliche Weiterentwicklung der Schule Oberrieden ist zentrales Thema der Führung und wird durch die «Steuergruppe Qualitätsmanagement» gemäss folgendem Prozess koordiniert:



Dieser Prozess wird auf die einzelnen Qualitätsbereiche mit Hilfe der zur Verfügung stehenden Qualitätsinstrumente des jeweiligen Handlungsfeldes angewendet. Daraus werden Massnahmen abgeleitet, welche in die zur Verfügung stehenden Instrumente einfließen.

Es gilt jedoch festzuhalten, dass das Gelingen einer kontinuierlichen Weiterentwicklung der Qualität letztlich vom Verständnis und Einsatz jedes Einzelnen abhängt – Qualität betrifft alle und lässt sich nicht von einzelnen Personen oder Gremien erzeugen.

5 Die nächsten Schritte zur Konzeptumsetzung

Die Umsetzung dieses Konzepts obliegt der «Steuergruppe Qualitätsmanagement» und wird in Form eines detaillierten Meilensteinplans sichergestellt. Die jeweilig aktuelle Version gilt als Anhang dieses Konzepts.

SCHULPFLEGE OBERRIEDEN

Vizepräsident Schulpflege

Leitung Schulverwaltung

Beat Wüthrich

Jacqueline Weber

Oberrieden, 8. März 2021