

QUALITÄTSLEITBILD

**für die Entwicklung und Sicherung der Qualität in
der Schule Wald ZH**



Wald ZH
Schule



INHALTSVERZEICHNIS

1. Steckbrief und Einführung	4
2. Qualitätsmanagement	5
3. Leitsätze	6
4. Qualitätsmanagement in vier Schritten	8
5. Schlussgedanken	13



1. STECKBRIEF UND EINFÜHRUNG

Wald – eine sonnige, naturnahe und flächenmässig grosse Gemeinde im schönen Zürcher Oberland. Der in der Talmulde eingebettete schöne Dorfkern und die Streusiedlungslandschaft, mit den Aussenwachen und Weilern an den Abhängen des Bachtels, der Scheidegg und des Batzbergs, prägen nicht nur die Gemeinde als Ganzes, sondern auch unsere Schule. Die Schule Wald besteht aus fünf Schuleinheiten mit insgesamt zwölf verschieden grossen Schulgebäuden. Aufgrund der grossen Vielfalt, unseren verschiedenen Schulmodellen und -kulturen sind wir in der Lage, für diverse Bedürfnisse kreative und individuelle Lösungen anzubieten. Unsere Stärke ist die Vielfalt, welche wir in unseren Schulen lehren und leben.

In der Gemeinde leben rund 10'000 Einwohner. Ungefähr 1'300 davon sind Schulkinder und von diesen wiederum haben fast 40 % einen Migrationshintergrund. Seit vielen Jahrzehnten leben in unserer Gemeinde

– als ehemalige Textilhochburg – mannigfaltige Kulturen aus der ganzen Welt zusammen. Mit dem Blick auf die geschichtliche Vergangenheit erleben wir Vielfalt und Innovationskraft an der Schule Wald als bereichernd. In der Volksschule des Kantons Zürich gilt der Grundsatz der Integration – wir leben diesen Grundsatz bewusst und erfolgreich seit vielen Jahren. Bei uns ist jedes Kind willkommen, wird möglichst in die Schulgemeinschaft integriert und auf seinem Lern- und Lebensweg sorgfältig begleitet.

Mit Hilfe dieses Qualitätsleitbildes wollen wir noch einen Schritt weiter gehen und eine Grundlage für die Qualitätsentwicklung in der Schule Wald schaffen. Dieses Qualitätsleitbild integriert die Leitwerte des Rahmens der Schule Wald vom 26. Februar 2015 und ersetzt dieses ab Schuljahr 2021/22. Freude, Inspiration und viele wertvolle Begegnungen und Erlebnisse während der Schulzeit hier in Wald.





2. QUALITÄTSMANAGEMENT

Alle wollen eine gute Schule.
Was braucht es dazu?

- Ein gemeinsames Verständnis davon, was eine gute Schule ist;
- eine hohe Identifikation aller Beteiligten, Kontinuität sowie Vertrauen in einen gemeinsamen Weg;
- Offenheit, um auf neue Herausforderungen adäquat reagieren zu können und
- den unbedingten Willen, sich beständig weiterzuentwickeln.

Gemeinsam wollen wir uns an verbindlichen Grundsätzen orientieren. Der Schulbehörde obliegt die strategische Führung der Schulgemeinde. Sie legt die Führungs- bzw. Leitungsstrukturen fest. Weiter trägt sie die Verantwortung für die Umsetzung der kantonalen Vorgaben, die sich an die Schulgemeinde richten.

Welches Ziel verfolgt dieses Qualitätsleitbild? Die vorliegenden Qualitätsmerkmale und Kriterien beschreiben bewusst hohe Qualitätsansprüche in der Gestaltung von Schulführungs- und Unterrichtsprozessen. Sie orientieren sich an aktuellen, anerkannten Qualitätsansprüchen aus Praxis und Schulforschung und sollen der Reflexion sowie der

Sicherung und Weiterentwicklung von Schul- und Unterrichtsqualität dienen. Sie sind nicht abschliessend formuliert. Das Qualitätsleitbild ist als Arbeitsinstrument zu verstehen und soll zu einer gemeinsamen Basis und Verständnis führen.

Qualität zeigt sich in der Ausgestaltung von Prozessen und daraus resultierender Ergebnisse. Dafür sind in der Regel Schulpflege sowie Schulleitungen verantwortlich. Ansprüche zuhanden der Unterrichtsgestaltung hingegen werden der Schulleitung oder den Lehrpersonen zugewiesen. Dieses Qualitätsleitbild soll deshalb

- der Schulpflege und der Geschäftsleitung als Orientierungs- und Entscheidungshilfe für die strategische Ausrichtung unserer Schule dienen,
- der Geschäftsleitung und den Schulleitungen bei der Prozessgestaltung in der gezielten Sicherung und Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität einen Rahmen bieten,
- die Schulleitungen und Lehrpersonen bei der gemeinsamen Qualitätsarbeit im Rahmen der Arbeit am Schulprogramm sowie bei der internen Reflexion und Evaluation unterstützen.





3. LEITSÄTZE

Gemeinsam haben die Schulpflege- und Geschäftsleitungsmitglieder eine Vision erarbeitet, indem sie ihre Werte systematisch evaluiert haben. Aus diesen zentralen Werten wurden drei übergeordnete Leitsätze abgeleitet und definiert, wie diese im schulischen Alltag zu interpretieren sind.

Leitsatz 1

Wir pflegen eine positive und schülerorientierte Grundhaltung.

- Dem Handeln aller Beteiligten liegt eine fördernde und unterstützende Haltung zugrunde. Die Atmosphäre zeichnet sich durch Respekt, Wertschätzung und Freundlichkeit aus; sie ist anregend und motivationsfördernd.
- Die Passung aller Angebote und deren Nutzungsmöglichkeiten werden laufend optimiert. Die Orientierung an Stärken und individuellen Bedürfnissen wird vorausgesetzt.
- Die unterschiedlichen Lernvoraussetzungen und -möglichkeiten der Schüler*innen bei der Förderung fachlicher und überfachlicher Kompetenzen werden erkannt und berücksichtigt.
- Die am Lehrplan orientierten Unterrichtsinhalte werden ziel- und kompetenzorientiert geplant, gestaltet und ausgewertet. Beurteilung basiert auf gemeinsamen Kriterien und erfolgt als Prozess mit unterschiedlichen Methoden.
- Unterstützt werden alle kognitiven, musisch-kreativen, handwerklichen und sportlichen Engagements und Kompetenzen gleichsam.
- Leistung und Leistungsbereitschaft werden gefördert und eingefordert.



Leitsatz 2

Wir leben Vielfalt und verstehen uns als ein Ort des gemeinsamen Lernens von Menschen aus verschiedenen Kulturen und sozialen Schichten. Diese Vielfalt ist unsere Stärke. Sie setzt ein gegenseitiges Verständnis und eine hohe Achtsamkeit voraus.

- Vielfalt bedingt Teilhabe und Partizipation.
- Die Schuleinheiten gestalten ihre Profile entlang ihren Stärken und Gegebenheiten. Sie ermöglichen dadurch vielfältige Schullaufbahnen.
- Die Schule fördert Chancengerechtigkeit. Sie integriert aktiv Schüler*innen mit unterschiedlichen Potentialen und Ressourcen.
- Die Schule lebt eine wirksame multiprofessionelle Kooperation. Die vernetzte und transparente Zusammenarbeit wird regelmässig reflektiert und zielgerichtet weiterentwickelt.
- Die Schule versteht sich als Teil der Gesellschaft und pflegt Aussenkontakte aktiv. Sie engagiert sich für soziokulturelle Angebote, fördert die Mitwirkung sowie die Zusammenarbeit mit schulnahen Institutionen.
- Die interne und externe Kommunikation erfolgt wertschätzend, respektvoll und zeitnah.

Leitsatz 3

Als verlässlicher und verbindlicher Arbeitgeber sorgen wir für ein motivierendes und förderliches Arbeitsumfeld. Wir ermöglichen Innovation und Entwicklung.

- Professionalität, Vertrauen und Loyalität prägen die Zusammenarbeit auf allen Ebenen.
- Die Führung erfolgt ziel- und wertorientiert sowie mit transparenten Ansprüchen.
- Alle Schulen verfügen über geeignete organisationale Strukturen und definierte Abläufe, welche das vernetzte Arbeiten fördern und zukunftsorientiert weiterentwickeln.
- Die Schule setzt die ihr anvertrauten Mittel haushälterisch, vorausschauend und sorgfältig ein.
- Eine zeitgemässe und gut unterhaltene Schulinfrastruktur unterstützt das Lehren und Lernen. Die Schulanlagen sind auch öffentliche Begegnungsorte.



4. QUALITÄTSMANAGEMENT IN VIER SCHRITTEN

Unserem Qualitätsmanagement liegt zunächst eine Definition von Qualität zugrunde. Auf sie folgen Planung, Produktion und Sicherung der Qualität mit dem Ziel, das Qualitätsniveau zu heben und zu halten. Das Qualitätsmanagement bewirkt, dass die Schule ihren Bildungsauftrag erfüllt, das heisst, dass sie den Schüler*innen gerecht wird und darüber hinaus allen Mitgliedern des Schulteams ein gutes Arbeitsumfeld sichert.

Verantwortlich für das Qualitätsmanagement sind die Führungsorgane. Sie sorgen dafür, dass die Vorgaben adäquat umgesetzt und Qualitäts-

entwicklung und Qualitätssicherung an Schule und Schuleinheit zielgerichtet und professionell gesteuert werden.

Auch formale Arbeitsgruppen, welche eine klar definierte Aufgabe im Führungskontext zu bearbeiten haben, unterliegen den Vorgaben des Qualitätsmanagements.

Das Qualitätsmanagement wird in der Praxis als Kreislaufprozess in vier Schritten verstanden. Dieser Kreislaufprozess wiederholt sich fortwährend: eine kontinuierliche, zielgerichtete Entwicklung entsteht.



1. Qualitätsdefinition

Ziele setzen.

2. Qualitätsplanung

Sich darüber klar werden und planen, wie Ziele erreicht werden.

3. Qualitätsproduktion

Ziele umsetzen und realisieren.

4. Qualitätssicherung

Zielerreichung evaluieren und die Qualität überprüfen und implementieren, sprich dafür sorgen, dass gut bleibt, was gut ist.



Schritt 1: Qualitätsdefinition

Basis für ein professionelles Qualitätsmanagement ist das Setzen von Zielen, inkl. Kriterien, anhand deren die Erreichung der Ziele überprüft wird. Diese Ziele orientieren sich verbindlich am vorliegenden Qualitätsleitbild und dessen Leitsätzen.

Das Qualitätsleitbild ist allen bekannt und wird für Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse beigezogen. Für Behördenmitglieder, Mitarbeitende, Eltern und Schülerinnen und Schüler bietet das Leitbild eine Orientierung. Auf folgenden Ebenen werden in der Schule Wald regelmässig Qualitätsdefinitionen, sprich Zielsetzungen, vorgenommen. Darüber hinaus orientiert sich jede Schule am Handbuch Schulqualität des Kantons Zürich.

Instrumente	Betrifft	Zeitliche Vorgaben	Öffentlich
Qualitätsleitbild	alle	legislatur-bezogen/ alle 4 Jahre	ja
Legislaturziele	• Schulpflege • Geschäftsleitung • Arbeitsgruppen	legislatur-bezogen/ alle 4 Jahre	ja
Schulprogramme	Schuleinheiten	schulevaluation-bezogen/ alle 5 Jahre	ja





Schritt 2: Qualitätsplanung

Aus der Qualitätsplanung soll ersichtlich werden, wie und bis wann die gesetzten Ziele erreicht werden sollen. Zudem wird definiert, wer daran beteiligt sein soll, wer welche Verantwortung trägt, welche Ressourcen und Kompetenzen benötigt werden. Es ist geklärt, nach welchen Kriterien und aufgrund welcher Daten der Prozess am Schluss evaluiert wird.

Eine erfolgreiche Qualitätsplanung basiert auf regelmässigen Standortbestimmungen. Die Ergebnisse dieser Standortbestimmungen, in der die verschiedenen Erkenntnisse und Bedürfnisse zusammengefasst, verdichtet und gewichtet werden, bilden die Grundlage für jede zielorientierte und professionelle Planung.

Die relevanten Dokumente sind Schulprogramme, Jahresplanungen, Projektpläne und weitere verbindliche Vereinbarungen bspw. im Kontext von Arbeitsgruppen. Diese Standortbestimmungen sind in der Gesamtplanung fest verankert und liefern unter anderem die Grundlage für die Berichterstattungen gegenüber der Schulpflege.

Instrumente	Betrifft	Zeitliche Vorgaben	Öffentlich
Legislaturplanung	• Schulpflege • Geschäftsleitung • Arbeitsgruppen	legislatur-bezogen/ alle 4 Jahre	Schriftlichkeit zuhanden Schulpflege
Umsetzungs- planung Schulprogramm	Schuleinheiten	jährlich	Schriftlichkeit zuhanden Schulkonferenz
Projektplanung	Projektgruppen auf allen Ebenen	situativ/ projektbezogen	Schriftlichkeit zuhanden Auftraggeber





Schritt 3: Qualitätsproduktion

Hier geht es darum, die geplanten Vorhaben zur Qualitätssicherung, Qualitäts-optimierung und Qualitätsentwicklung gemäss den Regeln eines professionellen Projektmanagements umzusetzen. Ein sinnvolles Vorgehen ist, mögliche Projekte in einer Projektübersicht zusammenzufassen und auf ihre Strategiekompatibilität hin zu prüfen. Die so beschlossenen Projekte werden als leistbar eingeschätzt, passen in die Schule und werden jetzt gemäss dem Projektmanagement geplant, initiiert und umgesetzt.

- Die Projekte müssen für den Schulalltag relevant sein und den Beteiligten sowie möglichst vielen Betroffenen grossen Nutzen bringen.
- Die Projekte und Aktivitäten werden geplant und dokumentiert. Es wird geklärt und vereinbart, wer was in welchem Zeitraum und zu welchem Zeitpunkt bearbeitet, in welcher Form das getan und wofür die Verantwortung übernommen werden muss. In diesem Zusammenhang wird auch eine Leitung für das Projekt benannt.
- Einmal beschlossene Projekte und Aktivitäten müssen koordiniert und gesteuert werden. Sie brauchen angemessen Zeit und Raum und sollen nicht mit anderen, neu hinzukommenden Arbeiten in Konkurrenz geraten.
- Eine standardisierte Dokumentation der Aktivitäten durch die Verantwortlichen in Form eines Projektbeschriebes bildet eine Grundlage für die Präsentation in einer Standortbestimmung. Die Geschäftsleitung, die Schulleitung oder eine Steuergruppe stellen die nötigen Vorgaben zur Verfügung.





Schritt 4: Qualitätssicherung

Für eine Evaluation werden verschiedene Daten methodisch und organisiert erhoben und systematisiert, um die Untersuchung, das Vorgehen und die Ergebnisse nachvollziehbar zu machen. Die Evaluation im schulischen Bereich soll dabei stets der Organisations- und der Schulentwicklung sowie der Qualitätssicherung und -verbesserung dienen

Sicherungsinstrumente	Definition/Begrifflichkeit
Leitbild/Vision	Ein <i>Leitbild</i> ist ein schriftlich fixiertes Bild der Gegenwart und der nahen Zukunft. Es leitet die aktuelle Praxis und drückt präzise und verständlich aus, auf welche Werten das Handeln basiert und welcher Zweck verfolgt wird. Eine <i>Vision</i> ist die motivierende, positiv formulierte Vorstellung des Zustandes, der erreicht werden soll.
Verordnung/Reglement	Öffentliche Institutionen schaffen ihr Recht in Form von allgemein gültigen Verordnungen und Reglementen. Diese sind Zusammenfassungen von Rechtssätzen (Vorschriften, Bestimmungen, Normen, Artikel, Paragraphen), welche die erforderlichen Regelungen für einen bestimmten Sachbereich enthalten.





5. SCHLUSSGEDANKEN

“Der grösste Feind der Qualität ist die Eile.”

Henry Ford (1863 bis 1947)

Die Schule Wald zeichnet aus, dass sie die Schulqualität an der Leistungserbringung und Weiterentwicklung als lernende Organisation misst. Zudem ist ein hohes Bewusstsein für die Qualität ihrer Leistung wahrnehmbar. Sie stärkt damit Effektivität und Effizienz der Bildungsqualität.

Das Legislaturziel Schulqualität (2018 bis 2022) soll zu klar definierten und kontextabhängigen Qualitätsentwicklungsprozessen in den Schulen führen. Mit diesem umfassenden und breit abgestützten Querschnittsprojekt der Schule Wald wird eines der zentralen Legislaturziele verfolgt. In den Schuleinheiten werden laufend sowohl punktuelle als auch umfassende Projekte umgesetzt. Das Qualitätsleitbild umschreibt einerseits neben den Anspruchsgruppen die verschiedenen Anforderungen an die messbare Qualität der Bildungsarbeit

in der Schule Wald. Für die Schulpflege ist das Qualitätsleitbild notwendiger Bestandteil zur Realisierung des Qualitätscontrollings an der Schule Wald und trägt zur nachhaltigen Umsetzung der wirkungsorientierten Schulkultur bei.

Das Qualitätsleitbild als ein gemeinsamer Zielhorizont mit Fokus auf Orientierung und Verbindlichkeit ist zentral. Damit ist die kräftesparende Bündelung der unterschiedlichen und vielfältigen Aktivitäten um das Thema Schulqualität möglich. Es zielt auf eine kontinuierliche Entwicklung und Sicherung der Qualität im Lebensraum Schule ab. Das Qualitätsleitbild ist von "Menschen für Menschen" und hilft diesem Anspruch gerecht zu werden. Es geht um hochstehende Schulqualität – zum Wohl der einzelnen Schüler*innen und aller am Schulalltag beteiligten Personen. Die einmal erreichte Qualität muss gesichert werden. Diese Qualitätssicherung ist anspruchsvoll und braucht Aufmerksamkeit gepaart mit Achtsamkeit.

Im Rahmen des Legislaturziels Schulqualität hat die Schulpflege Wald ZH das Qualitätsleitbild am 8. Juli 2021 verabschiedet.



INDEX DER ABKÜRZUNGEN

AG	Arbeitsgruppe
FSB	Fachstelle für Schulbeurteilung des Kantons Zürich
LPVO	Lehrpersonalverordnung
MAB	Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbeurteilung
MAG	Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch
PG	Projektgruppe
SP	Schulpflege
GL	Geschäftsleitung
SL	Schulleitung
StG	Steuergruppe
VSG	Volksschulgesetz des Kantons Zürich
ZBG	Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgespräch



LITERATUR, RECHTLICHE GRUNDLAGEN, INTERNETADRESSEN

- Handbuch Schulqualität
- Handreichung Geleitete Schule
- Handreichung zur Überarbeitung des Betriebskonzepts, www.schule-intern.stzh.ch
- Volksschulgesetz (VSG)
- Lehrpersonalverordnung des Kantons Zürich (LPVO)
- Bildungsdirektion des Kantons Zürich, www.bi.zh.ch
- Volksschulamt des Kantons Zürich, www.vsa.zh.ch
- Fachstelle für Schulbeurteilung, www.fsb.zh.ch
- Kanton Zürich, Regierungsratsbeschluss vom 19. Juli 2000, www.zh.ch
- Kanton Zürich, Kantonsratsbeschluss vom 7. Februar 2005, www.bi.zh.ch



Wald ZH
Schule

Rütistrasse 13
8636 Wald ZH
055 256 52 11
schulverwaltung@schule-wald.ch
www.schule-wald.ch

Impressum

Herausgeber:	Schule Wald ZH
Layout:	Blue Concepts GmbH
Druck:	Druckerei Sieber AG
Auflage:	1'200 Stück
Ausgabe:	Oktober 2021