

Qualitätsentwicklung und -sicherung (QEQS)

Qualitätskonzept der Volksschulen der Stadt Zürich



Impressum

Herausgeberin

Stadt Zürich
Schul- und Sportdepartement
Schulamt
Parkring 4, 8002 Zürich
stadt-zuerich.ch/qeqs

T +41 44 413 88 44

Dezember, 2021

Redaktionelle Bearbeitung

QEQS Arbeitsgruppe
Qualitätsmanagement Schulamt

Gestaltung und Abbildungen

Melanie Kuster, Schulamt

Inhalt

1 Konzept zur Qualitätsentwicklung und -sicherung	5
1.1 Strategie der Zürcher Schulpflege (ZSP)	5
1.2 Qualitätsmanagement der Schulen	6
1.3 QEQS-Kreislauf in 5 Schritten	7
1.4 Zeitgefässe für die QEQS-Arbeit	8
1.5 Zusammenarbeit für ein lernförderliches Klima	8
2 Die fünf Schritte des Qualitätsmanagements	9
2.1 Qualität definieren	11
2.2 Qualität planen	12
2.3 Qualität umsetzen und leben	16
2.4 Qualität prüfen	17
2.5 Qualität sichern	20
3 Die Akteure, ihre Aufgaben, ihre Zusammenarbeit	22
3.1 Schulinterne Verantwortliche	22
3.2 Ausserschulische Verantwortliche	23
4 Literatur, rechtliche Grundlagen, Internetadressen	25
4.1 Literatur	25
4.2 Rechtliche Grundlagen	26
4.3 Internetadressen	26

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung	5
Tabelle 2: Die QEQS-Elemente im zeitlichen Ablauf	10
Tabelle 3: Querverweise zwischen den Qualitätsanforderungen	13
Tabelle 4: Zwei Evaluationsansätze auf drei Handlungs- und Evaluationsebenen	18
Tabelle 5: Die Elemente der Evaluation	19
Tabelle 6: Selbstevaluation und individuelles Feedback	19

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: QEQS Kreislauf in 5 Schritten	6
Abbildung 2: Qualitätsentwicklung über die Zeit	7
Abbildung 3: Die Beziehung der fünf Schritte und der QEQS-Elemente zueinander.	9
Abbildung 4: Beispiel Schulprogramm	15
Abbildung 5: Beispiel Jahresplanung	16

1 Konzept zur Qualitätsentwicklung und -sicherung

Im Zentrum jeder schulbezogenen Qualitätsdefinition steht die wirkungsvolle Zusammenarbeit des Schulpersonals mit den Schülerinnen und Schülern. Das Qualitätskonzept «Qualitäts-Entwicklung und Qualitäts-Sicherung, QEQS» gibt allen Qualitäts-Verantwortlichen einen Rahmen vor, in dem ein eigenes Qualitätsmanagement aufgebaut, eingerichtet, gesichert, evaluiert und verbessert werden kann. Dabei orientiert sich das Qualitätskonzept sowohl an den kantonalen und städtischen Vorgaben als auch an Erkenntnissen und Impulsen der aktuellen Schulforschung und Literatur zum Qualitätsmanagement an Schulen.

Das Qualitätskonzept (Tabelle 1) regelt die Klärung wichtiger Fragen und führt zu einer verlässlichen Basis für die Qualitätsentwicklung und -sicherung an der Schule. Die hierfür relevanten Prozesse, Verfahren und Instrumente werden in dieser Broschüre dargestellt und erläutert. Dadurch können auch neue Mitarbeitende in Schule und Behörde sowie interessierte Eltern Einblick in die Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung der Schule erhalten. QEQS ist für die Schulleitung die Grundlage für die Führung der Schule und ermöglicht auch der behördlichen Schulaufsicht, ihre Aufgabe wahrzunehmen.

Tabelle 1: Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung

QEQS zeigt nachvollziehbar auf, wie in den Stadtzürcher Schulen die Qualität...	Qualitätssicherung
... definiert werden soll	das verstehen wir unter Qualität
... erreicht werden soll	so planen und leben wir Qualität
... überprüft werden soll	so überprüfen und evaluieren wir, intern und extern
... und beibehalten werden kann und soll	so sichern wir Qualität

↑

Qualitätsentwicklung

↓

1.1 Strategie der Zürcher Schulpflege (ZSP)

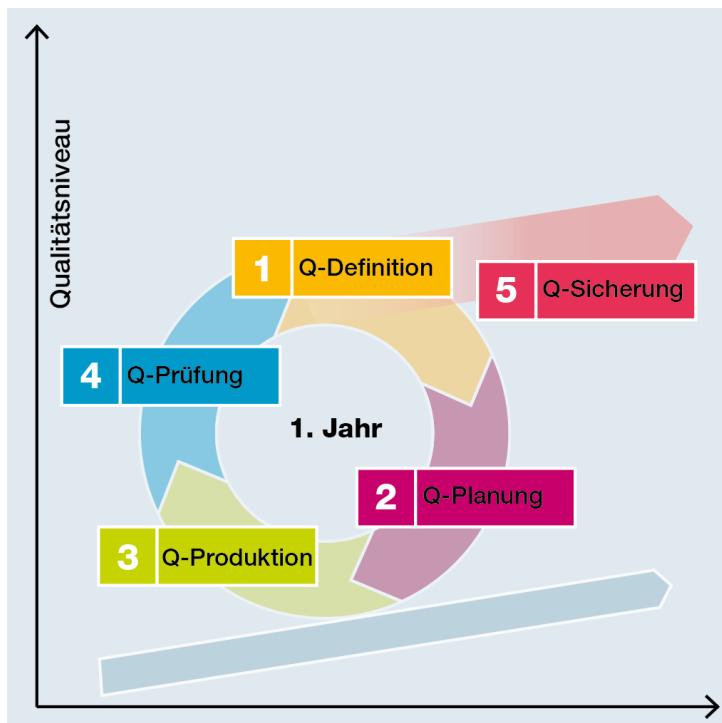
Die ZSP hat ihre [Strategie](#) am 18. Mai 2021 (ZSPB Nr. 63/2021) in einer aktualisierten Fassung neu erlassen. Zu den fünf Qualitätsbereichen wurden strategische Leitsätze entwickelt. Diese sind miteinander verknüpft und befassen sich mit einer umfassenden Schulqualität, welche sich auch an den Bildungszielen aus dem Lehrplan orientiert.

1.2 Qualitätsmanagement der Schulen

Der wichtigste Schritt eines gelingenden Qualitätsmanagements ist es in einem gemeinsamen Prozess festzulegen, was unter Schul- und Unterrichtsqualität im Rahmen der Erfüllung des Bildungsauftrags und unter Berücksichtigung des städtischen und gesellschaftlichen Umfeldes verstanden wird. Diese Grundsätze sind im Leitbild festzuhalten und dienen als Orientierung für das Handeln der Mitarbeitenden. Im Einklang mit dem Leitbild werden strategische Schwerpunkte gesetzt und in Jahreszielen konkretisiert. Die Massnahmenumsetzung zur Zielerreichung (Zielerreichungsgrad) muss regelmäßig überprüft werden, um Hindernisse frühzeitig zu erkennen und reagieren zu können. Bewährte Vorgehensweisen finden Eingang in die Kultur der Schule. Der Qualitätskreislauf (Abbildung 1) hat zum Ziel, das Qualitätsniveau zu heben und zu halten.

Die Schulen und die Schulbehörden sind für die Qualität des Unterrichts und der Betreuung verantwortlich (VSG, §47). Für das Qualitätsmanagement ist die Schulleitung zuständig. Sie sorgt dafür, dass die Vorgaben adäquat umgesetzt und Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung an ihrer Schule zielgerichtet und professionell gesteuert werden. Gegenüber den Kreisschulbehörden (KSB) legen die Schulleitungen Rechenschaft über ihr Qualitätsmanagement ab.

Abbildung 1: QEQS Kreislauf in 5 Schritten



1.3 QEQS-Kreislauf in 5 Schritten

Das Qualitätsmanagement wird als Kreislauf in fünf Schritte verstanden:

1. Qualität definieren

Leitbild, strategische Schwerpunkte und Ziele setzen bzw. gesetzte Qualitätsvorgaben sichern.

2. Qualität planen

Sich darüber klarwerden und planen, wie die einzelnen Ziele erreicht werden können.

3. Qualität umsetzen und leben

Die Planung schrittweise umsetzen, die Ergebnisse kritisch reflektieren.

4. Qualität prüfen

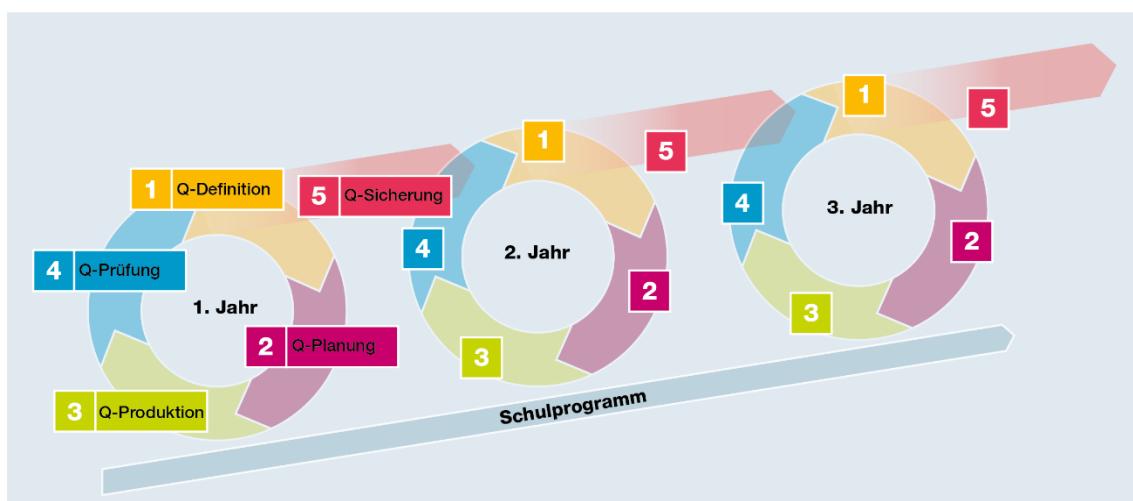
Die Zielerreichung evaluieren, die Qualität konkret überprüfen. Aufzeigen, was weiterbearbeitet, was verworfen und was in die Routine, die Schulkultur aufgenommen werden soll.

5. Qualität sichern

Die erreichte Qualität sichern bzw. gelungene Ergebnisse implementieren, und so dafür sorgen, dass gut bleibt, was gut ist.

Dieser Kreislauf wiederholt sich im Qualitätsmanagement der Schule jährlich und führt zu einer kontinuierlichen Verbesserung der Schul- und Unterrichtsqualität (Abbildung 2).

Abbildung 2: Qualitätsentwicklung über die Zeit



1.4 Zeitgefässe für die QEQS-Arbeit

Die Schule definiert in ihrem Betriebskonzept, wann sie welche Zeit- und Kooperationsgefässe für die QEQS-Arbeit nutzen will. Die Arbeiten sollen innerhalb des neuen Beauftragten geleistet werden können.

Die ZSP legt fest, wie viele Tage im Jahr der Unterricht für Qualitäts-Tage (Q-Tage) eingestellt werden darf. Dabei gilt, dass die Q-Tage mindestens zur Hälfte in der unterrichtsfreien Zeit stattfinden (vgl. Intranet [VSZ](#)).

1.5 Zusammenarbeit für ein lernförderliches Klima

Die Qualität des Unterrichts und der Betreuung – also die konkrete Arbeit mit den Schülerinnen und Schülern – steht im Zentrum des Qualitätsmanagements. Ebenfalls bedeutsam für das Qualitätsmanagement ist die Kooperation der Schule nach innen im Schulteam und nach aussen, insbesondere zu den Eltern.

Entwicklung und Sicherung eines lernförderlichen Klimas

Die Qualität einer Schule entsteht in erster Linie in der direkten Arbeit mit den Kindern und Jugendlichen im Unterricht und in der Betreuung.

Ziel ist es, ein lernförderliches Klima zu realisieren sowie qualitativ hochstehenden Unterricht und Betreuung zu gewährleisten. Damit das gelingen kann, sind kollegiale Zusammenarbeit, gemeinsame Reflexion und gegenseitiges Feedback essentiell. Der Fokus der Zusammenarbeit im Schulteam liegt auf dem Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler. Die Schulleitung unterstützt das Schulteam dabei, indem sie die Zusammenarbeit aller institutionalisiert und vernetzt.

Ein wirksam gestalteter Unterricht und ein lernförderliches soziales Umfeld unterstützen und fördern die Lernprozesse der Schülerinnen und Schüler. Sie verknüpfen inhaltliches und soziales Lernen. Mit Betreuungs- und Unterrichtsformen, die ein aktives und selbstständiges Lernen fördern, werden Schülerinnen und Schüler dabei unterstützt, motiviert zu lernen und gute Lernfortschritte zu erbringen.

Wichtig für eine gelungene Vernetzung ist eine grundlegende Struktur und entsprechende Kooperationsgefässe im Schulbetrieb zu verankern. Diese werden im Betriebskonzept dargelegt. Die Mitglieder der Schulkonferenz (vgl. 3.1.3) sind wesentlich mitverantwortlich für die Qualitätsentwicklung und -sicherung der Schule. Sie diskutieren pädagogische und organisatorische Fragen und setzen hohe Qualitätsstandards sowohl in Unterricht und Betreuung (Unterrichtsentwicklung) als auch für die Organisation der Schule selbst (Schulentwicklung). Dabei wahren sie die kantonalen und städtischen Vorgaben.

2 Die fünf Schritte des Qualitätsmanagements

Abbildung 3: Die Beziehung der fünf Schritte und der QEQS-Elemente zueinander



Die einzelnen QEqs Elemente bauen im Jahresablauf aufeinander auf, wie in Tabelle 2 dargestellt.

Tabelle 2: Die QEqs-Elemente im zeitlichen Ablauf

Intern (Innensicht)	Intervall	Extern (Aussensicht)	Intervall
Schulprogramm erarbeiten Basierend auf einer umfassenden Standortbestimmung und unter Berücksichtigung der Strategie der ZSP und des eigenen Leitbildes werden die strategischen Ziele der nächsten 3 bis 5 Jahre festgelegt.	3-5 jährlich	Kreisschulbehörde (KSB) Was soll aus Sicht der KSB in das Schulprogramm aufgenommen werden? Schulprogramm bestätigen	3-5 jährlich
Standortbestimmung – Umfeldanalyse: Chancen und Risiken aus gesellschaftlichen und schulischen Veränderungen – Organisationsanalyse: Stärken und Schwächen der eigenen Schule unter Berücksichtigung externer und interner Evaluation, Feedback von Schülerinnen/Schülern, Eltern, Schulpersonal, Daten zur Entwicklung der Schülerinnen/Schülern-Zahlen, des sonderpädagogischen Anteils, usgl. – Beurteilung der Zielerreichung des vorherigen Schulprogramms und der Jahresplanung	jährlich	Externe Evaluation der kantonalen Fachstelle für Schulbeurteilung (FSB) Bericht der FSB	5-jährlich
Jahresplanung – Planung der Qualitätsvorhaben und Projekte für das konkrete Jahr Evaluationsplanung (Auswahl nicht abschliessend): – Schülerinnen/Schülern-Befragung – Elternbefragung – Blick in andere Schulen und Betreuungsformen – Mitarbeitenden-Befragung	jährlich	Kreisschulbehörde (KSB) Was soll aus Sicht der KSB in die Jahresplanung aufgenommen werden? Jahresplanung bestätigen	jährlich

Intern (Innensicht)	Intervall	Extern (Aussensicht)	Intervall
<ul style="list-style-type: none"> – Hospitationen – Beobachtungen 			
Rechenschaftslegung (Jahresbericht) Welche Ziele wurden in welcher Qualität erreicht und was steht weiter an? Besteht Anpassungsbedarf im Schulprogramm aufgrund aktueller Ereignisse?	jährlich	KSB zur Rechenschaftslegung Wie wird die Qualitätsarbeit beurteilt und was wird weiter erwartet?	jährlich

2.1 Qualität definieren

Wenn Qualität entwickelt und gesichert werden soll, muss ein gemeinsames Verständnis von Qualität herrschen. Die Schulteams orientieren sich dabei verbindlich an übergeordneten Aussagen zur Qualitätsdefinition.

2.1.1 Leitbild

Jede Schule verfügt über ein Leitbild. Es beschreibt die wichtigsten Anliegen, Wertvorstellungen und Haltungen der Schule.

Bei der Formulierung des Leitbildes sind die kantonalen (Volksschulgesetz, Lehrplan 21, Handbuch Schulqualität des Volksschulamtes, Qualitätsprofil Fachstelle Schulbeurteilung) und städtischen Vorgaben (Organisationsstatut der Stadt Zürich, Strategie der ZSP) zur Schulqualität zu berücksichtigen. Im Leitbild können sich Aussagen zu den Qualitätsbereichen finden:

- (1) Lebensraum Schule
- (2) Lehren und Lernen
- (3) interne und externe Kooperationen
- (4) (Schul-)Management
- (5) Infrastruktur und Betrieb der Infrastruktur

Es bietet einen Handlungsrahmen für das Schulpersonal, ist allen bekannt und wird für Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse herangezogen. Für Behördenmitglieder, Eltern, Schülerinnen und Schüler bietet das Leitbild eine Orientierung.

Das Leitbild wird bei Veränderungen von Rahmenbedingungen oder Erkenntnissen aus dem laufenden Qualitätsprozess, mindestens jedoch alle fünf Jahre auf Aktualität geprüft, überarbeitet, von der KSB abgenommen und veröffentlicht.

2.1.2 Betriebskonzept

Die Schule verfügt über ein Betriebskonzept, das die internen organisatorischen Verfahren und Abläufe festlegt und die alltägliche Zusammenarbeit regelt.

Das Betriebskonzept enthält die Vereinbarungen zu internen organisatorischen und pädagogischen Fragen der Schule. Es ist die Grundlage für eine effektive, effiziente und überprüfbare Arbeit. In der Verantwortung der Schulleitung wird das Betriebskonzept regelmässig, mindestens jedoch alle fünf Jahre aktualisiert und von der KSB abgenommen. Zur Überarbeitung dient die [«Handreichung zur Überarbeitung des Betriebskonzepts»](#) des Schulamts der Stadt Zürich. Dieser Leitfaden wird regelmässig aktualisiert und an die aktuellen Gegebenheiten angepasst.

2.2 Qualität planen

2.2.1 Schulprogramm

Das Schulprogramm ist die Mittelfrist-Planung der strategischen Schwerpunkte einer Schule für die nächsten drei bis fünf Jahre (VSV, § 42 Abs. 1). Im Schulprogramm sollten etwa drei bis fünf strategische Schwerpunkte enthalten sein.

Es ist fix geplant (keine rollende Planung), wird von der KSB genehmigt und muss veröffentlicht werden.

Das Schulprogramm wird anhand der kantonalen Vorgaben, der ZSP-Strategie, allfälliger Vorgaben der KSB und dem Leitbild der Schule geplant und umfasst sowohl Entwicklungs- als auch Sicherungsziele:

- **Entwicklungsziele:** Veränderungen und neue Entwicklungen, die strategische Bedeutung haben und einen gewissen Ressourcenaufwand erfordern. Diese sollten als Projekt umgesetzt werden.
- **Sicherungsziele:** Zur nachhaltigen Umsetzung des Ergebnisses eines Entwicklungsziels (Projektes/Qualitätsvorhabens) wird dieses als Sicherungsziel im Schulprogramm verankert. In einem Monitoring ist zu überprüfen, ob die neuen Vorgehensweisen auch «gelebt» werden. Haben sich die neuen Vorgehensweisen als Schulkultur etabliert, sind diese im Betriebskonzept der Schule schriftlich zu verankern und das Sicherungsziel aus dem Schulprogramm zu entfernen.

Die Standortbestimmung ist ein Rückblick unter Berücksichtigung von Informationen und Daten, insbesondere den Ergebnissen der internen und externen Schulevaluation. Zur datengestützten Schulevaluation können auch die Evaluationsinstrumente z.B. von «IQES-online» verwendet und die «Allgemeine Beurteilungsmatrix» im «Handbuch Schulqualität» berücksichtigt werden.

Das Schulprogramm basiert auf der **Standortbestimmung**. In der Standortbestimmung berücksichtigt das Schulteam folgende Informationen:

- **Umfeldanalyse** (Vorgaben VSA, Qualitätsprofil der FSB, Entscheide auf Ebene der Stadt (ZSP), allenfalls der KSB):
Welche Vorgaben gibt es?
Welche Chancen/Risiken ergeben sich daraus für die Schule?
- **Organisationsanalyse**: Was sind die Stärken und Schwächen der Schule? Wie können wir den spezifischen Voraussetzungen unserer Schülerinnen und Schüler gerecht werden? Welche Ziele haben wir erreicht? Was soll bewahrt/weiterverfolgt werden, was soll beendet werden?

Bei der Standortbestimmung kann es hilfreich sein, die Anforderungen der verschiedenen Stellen zu berücksichtigen (Tabelle 3).

Tabelle 3: Querverweise zwischen den Qualitätsanforderungen

ZSP Strategie	Qualitätsanspruch FSB	Handbuch Schul- qualität VSA
Lebensraum Schule	1. Schulgemeinschaft inkl. Partizipation der Schülerinnen und Schüler	6.7 Entwicklung von Schulgemeinschaft
Lehren und Lernen	2. Unterrichtsgestaltung 3. Individuelle Förderung 4. Beurteilungspraxis	5.1 Aufbau fachlicher Kompetenzen 5.2 Aufbau überfachlicher Kompetenzen 5.3 Lehr-Lern-Arrangements 5.4 Individuelle Lernbegleitung 5.5 Beurteilung der Schülerinnen und Schüler 5.6 Klassenführung 7.12 Sprachförderung Deutsch 7.13 Integrative sonderpädagogische Angebote
(Schul-)Management	7. Schulführung 8. Schul- und Unterrichtsentwicklung	6.9 Schulführung 6.11 Qualitätssicherung und -entwicklung
Kooperationen	6. Zusammenarbeit im Schulteam 9. Zusammenarbeit mit den Eltern	6.8 Schulinterne Zusammenarbeit 6.10 Pflege der Außenkontakte

<u>ZSP Strategie</u>	<u>Qualitätsanspruch FSB</u>	<u>Handbuch Schul- qualität VSA</u>
		7.14 Zusammenarbeit mit den Eltern
Infrastruktur und Betrieb (der Infrastruktur)		
Querschnittsthemen	5. Digitalisierung im Unterricht (Schwerpunkt Bildungsrat)	7.15 Gleichstellung

Kriterien: Was gehört ins Schulprogramm?

Im Schulprogramm sind strategische Themen zu planen:

- zu Schul- und Unterrichtsentwicklung, die mit einem gewissen Aufwand/Ressourcenbedarf verbunden sind. Die Limitierung ergibt sich aufgrund der vorhandenen Ressourcen der Schule.
- die eine nachhaltige Veränderung der Kultur, pädagogischen Haltung oder Struktur nach sich ziehen.
- die mehrjährige (Entwicklungs-/Umsetzungs-) Prozesse erfordern.

Die Zielformulierungen sind auf einer strategischen Ebene zu halten (Abbildung 4), d.h. diese sind **nicht** SMART zu formulieren und es ist zu bedenken, dass das Schulprogramm veröffentlicht werden muss. Die Formulierungen sollten daher eine Ausrichtung auf die Anspruchsgruppen Schülerinnen, Schüler und Eltern erkennen lassen.

Funktion des Schulprogramms

Das Schulprogramm dient der

- zielgerichteten Schul- und Unterrichtsentwicklung
- Kommunikation nach innen und aussen (Schulteam, Schülerinnen, Schüler, Eltern, Quartier) im Sinne einer Positionierung der Schule

Abbildung 4: Beispiel Schulprogramm

Praxistipp: Schulprogramm und Jahresplanung.xlsx

Beispiel: Entwicklungs- und Sicherungsziel zum strategischen Schwerpunkt «Lehren und Lernen»:

Schulprogramm mit Ergänzung Jahresplan		Zeitplan Schuljahr			
Entwicklungs-schwerpunkt	Entwicklungs-/Sicherungsziele	20/21	20/22	22/23	23/24
LEHREN UND LERNEN - Schwerpunkt: Lehrplan 21 (VSA)					
Entwicklungsziel	Die Lehrpersonen verfügen über professionelles Wissen und Können, um ihren Unterricht und die Beurteilung kompetenzorientiert durchzuführen.				
Ausgangssituation: Seit 2018 orientieren sich alle Schulen am Lehrplan 21. Die Einführungsphase dauert bis 2022.	Die Lehrpersonen planen den Unterricht in allen Fachbereichen kompetenzorientiert. Kompetenzorientierte Aufgaben – Hausaufgaben. Überprüfung der Hausaufgabenpraxis. Die Lehrpersonen beurteilen die Lernprozesse und –ergebnisse kompetenzorientiert. Lehrplan 21 – Abschluss der Einführungsphase mit Projekt- und Teamtagen				
Sicherungsziel	Ab 2023 werden Hospitationen durchgeführt. Der kompetenzorientierte Unterricht wird in das Betriebskonzept integriert.				
LEGENDE					
Vorarbeiten					
Umsetzung					
Evaluation					
Sicherungsziel					

Elternmitwirkung

Die Eltern haben im Rahmen ihres Mitwirkungsrechtes ein Anhörungsrecht bei der Schulprogrammplanung (vgl. [Handreichung Anhörung beim Schulprogramm](#)).

2.2.2 Jahresplanung

In der **Jahresplanung** (VSV, § 43) werden alle Vorhaben (z.B. kleinere Projekte, Themen, die von der Stadt, dem Kanton oder der FSB eingebracht wurden) und Projekte aus dem Schulprogramm zeitlich und aufwandsmäßig in einem höheren Detaillierungsgrad geplant (Abbildung 5). Die Jahresplanung ist somit das operative Planungsinstrument der Schulleitung. Sie wird in der Schulkonferenz abgestimmt und von der KSB genehmigt. Rollend kann die Jahresplanung an neuere Entwicklungen aus dem Umfeld (z.B. COVID-19 Pandemie) angepasst werden.

Abbildung 5: Beispiel Jahresplanung

Praxistipp: Schulprogramm und Jahresplanung.xlsx

Beispiel: Jahresplanung zum strategischen Schwerpunkt «Lehren und Lernen»:

Schulprogramm mit Ergänzung Jahresplan		Zeitplan Schuljahr				Ergänzung Jahresplan Ressourcen			
Entwicklungs-schwerpunkt	Entwicklungs-/Sicherungsziele	20/21	20/22	22/23	23/24	Zuständigkeit	personell	finanziell	Indikatoren
LEHREN UND LERNEN - Schwerpunkt: Lehrplan 21 (VSA)									
Entwicklungsziel	Die Lehrpersonen verfügen über professionelles Wissen und Können, um ihren Unterricht und die Beurteilung kompetenzorientiert durchzuführen.								
Ausgangssituation: Seit 2018 orientieren sich alle Schulen am Lehrplan 21. Die Einführungsphase dauert bis 2022.	Die Lehrpersonen planen den Unterricht in allen Fachbereichen kompetenzorientiert. Kompetenzorientierte Aufgaben – Hausaufgaben. Überprüfung der Hausaufgabenpraxis. Die Lehrpersonen beurteilen die Lernprozesse und –ergebnisse kompetenzorientiert. Lehrplan 21 – Abschluss der Einführungsphase mit Projekt- und Teamtagen								
Sicherungsziel	Ab 2023 werden Hospitationen durchgeführt. Der kompetenzorientierte Unterricht wird in das Betriebskonzept integriert.								
LEGENDE									
Vorarbeiten									
Umsetzung									
Evaluation									
Sicherungsziel									

Die **Agenda** umfasst alle Termine der Schule (z.B. Schulkonferenzen, Q-Tage...) und wird als eigenes Dokument erstellt. Veröffentlicht wird die Agenda mit den für Aussenstehende, v.a. die Eltern relevanten Terminen und Daten (ohne schulinterne Termine, wie Schulkonferenzen).

2.3 Qualität umsetzen und leben

Die Qualität entsteht in der direkten Arbeit (Unterricht und Betreuung) mit den Schülerinnen und Schülern. Die Verantwortung für die Umsetzung der getroffenen Vereinbarungen liegt bei jedem Mitarbeiter / bei jeder Mitarbeiterin. Die gemeinsamen Vereinbarungen werden von allen mitgetragen.

Die Qualitätsproduktion findet in folgenden Bereichen statt:

- Unterricht und Betreuung
- Kooperation (z.B. Team Teaching, gemeinsame Vorbereitung von Unterricht bzw. Betreuungssequenz)
- Zusammenarbeit im Schulteam (z.B. Austausch, kollegiale Hospitation)
- Projekte und Arbeitsgruppen

Es geht darum, die geplanten Vorhaben zur Qualitätssicherung, Qualitätsoptimierung und Qualitätsentwicklung systematisch und zielgerichtet umzusetzen. Dies kann mittels Projektmanagement oder anderer, z.B. agiler Methoden der Schul- und Unterrichtsentwicklung erreicht werden. Ein wesentliches Element dabei ist die gemeinsame Reflexion und Kooperation (s.g. Ko-Konstruktion) im Schulteam (Fend, 2017).

Wichtig sind dabei Transparenz, Dialog, eine Haltung des Vertrauens und kurzfristige Feedbackmechanismen (Häusling & Fischer, 2016). Als Vorgehen empfiehlt sich (Wampfler, 2018):

- darzustellen, was der Grund für die Idee/das Vorhaben ist; was soll verändert werden (Case for Action)?
- konkrete und umsetzbare Pläne zu entwickeln, dabei in kleinen Schritten vorgehen (baby steps).
- verschiedene Perspektiven (Schulpersonal, Eltern, Schülerinnen und Schüler) einzubinden.
- sich bei der Gestaltung an der Zukunft zu orientieren.
- die Veränderungsschritte auszuprobieren, Erfahrungen zu sammeln, zu reflektieren und die Pläne entsprechend anzupassen.

2.4 Qualität prüfen

Ziel der Schul- und Unterrichtsentwicklung ist eine Veränderung im Alltag bzw. in der Praxis, um einen Mehrwert für die Schülerinnen und Schüler und für die Mitarbeitenden zu erzielen.

2.4.1 Zwei Evaluationsansätze auf drei Ebenen

Qualitätsentwicklung und -sicherung findet auf drei Handlungs- und Evaluationsebenen (Tabelle 4) statt und orientiert sich an intern und extern erhobenen Daten. Die Prüfung der Schulqualität obliegt der Schulleitung, der KSB und der FSB und findet im Rahmen der Evaluation gemäss Jahresplanung statt.

Tabelle 4: Zwei Evaluationsansätze auf drei Handlungs- und Evaluationsebenen

Drei Handlungs- und Evaluationsebenen	Zwei Evaluationsansätze	
	Interne Evaluation (Selbstevaluation und Feedback)	Externe Evaluation
I. Schulpersonal und Schulleitung	<ul style="list-style-type: none"> – Verarbeitung von Feedbacks aus Hospitationen, kollegialer Beratung, Schülerinnen/Schüler-Feedback, Elternbefragung – Klassenbezogene Leistungsmessungen – Mitarbeitenden-Beurteilung (MAB) jährlich in Verantwortung der Schulleitung für das Lehrpersonal 	<ul style="list-style-type: none"> – Feedback der besuchenden Behördenmitglieder
II. Schulteam	<ul style="list-style-type: none"> – Verarbeitung von Feedbacks aus Befragungen von Dienststellen, Schülerinnen/Schüler-Feedback, Elternbefragung – Rückmeldung der Schulleitung zur Qualität der Teamarbeit und zur Einhaltung von Vorgaben 	<ul style="list-style-type: none"> – Feedback der besuchenden Behördenmitglieder
III. Schule	<ul style="list-style-type: none"> – Überprüfung von qualitätsrelevanten Bereichen der Schul- und Unterrichtspraxis, der Zusammenarbeit sowie der Schulleitungspraxis durch die Mitarbeitenden der Schule selbst. 	<ul style="list-style-type: none"> – Überprüfung von qualitätsrelevanten Bereichen der Schulpraxis durch die FSB im Rahmen der externen Evaluation alle 5 Jahre

2.4.2 Interne Evaluation

Die interne Evaluation der Schule dient dazu, die Wirkungen der gemeinsamen Arbeit einschätzen und beurteilen zu können.

Mit Evaluation und Feedback kann das Wissen über die eigene Schule/Praxis erweitert werden. Es sollen neue Einsichten gewonnen werden zur Wirkung des eigenen (pädagogischen) Handelns. Ziel ist es, aus systematisch erhobenen Daten die Sichtweise der Beteiligten und Betroffenen einzuhören und in einer gemeinsamen Reflexion Erkenntnisse abzuleiten. Auf dieser Grundlage werden Entscheidungen für die zielgerichtete Anpassung von Unterricht, Betreuung, Kooperation oder Organisation gefällt sowie gesichertes Wissen über die Effektivität und Effizienz von Qualitätsprojekten und Schulentwicklungsaktivitäten gewonnen (Tabelle 5).

Tabelle 5: Die Elemente der Evaluation

Form	Interne Evaluation		Externe Evaluation
	Selbstevaluation	Individuelles Feedback	Fremdevaluation
Fokus	Die ganze Schule	Schulinterne Teams	Einzelne Personen
Methodik	Datengestützte Ergebnisse UND Ergebnisse aus prozesshaften Verfahren		Ausschliesslich datengestützte Ergebnisse
Verwendung	Liefert Grundlage für Standortbestimmung, Schulprogramm und Jahresplan		

Bei der internen Evaluation wird Selbstevaluation und individuelles Feedback unterschieden (Tabelle 6). In beiden Fällen steuern die Mitarbeitenden die Evaluation selbst.

Tabelle 6: Selbstevaluation und individuelles Feedback

Selbstevaluation	Individuelles Feedback
einer Schule oder eines schulinternen Teams Die Schulkonferenz, Schulinterne Teams oder einzelne Personen holen systematisch im Rahmen ihres professionellen Handelns aktiv Feedback ein. Durchführende einer Massnahme oder eines Projekts steuern die Evaluation selbst. Der Fokus liegt auf der ganzen Schule oder einem schulinternen Team.	Das Feedback wird von der einzelnen Lehr- oder Betreuungsperson persönlich oder in deren Auftrag von anderen eingeholt. Der Fokus liegt auf der einzelnen Person.

Weitere Methoden der Selbstevaluation sind:

- Kollegiale Hospitation
- Kollegiale Beratung (Intervision)
- Rückmeldungen von Schülerinnen, Schülern und Eltern

Auch das gesprächsorientierte jährliche Mitarbeitenden-Beurteilungsgespräch als Teil einer umfassenden Personalführung und -förderung dient der Reflexion (vgl. «[Richtlinien für die Beurteilung der Lehrpersonen der Zürcher Volksschule](#)» des VSA). Die Beurteilung der Lehrpersonen obliegt der Schulleitung, die Schulleitung wird von der KSB beurteilt.

2.4.3 Rechenschaftslegung (Jahresbericht)

Nach der Standortbestimmung verfasst die Schulleitung einen Jahresbericht zuhanden der KSB.

Der Jahresbericht dokumentiert zusammenfassend die qualitätsbezogenen Aktivitäten des Berichtsjahres. Er dient der Rechenschaftslegung, hält die Qualitätsprüfungsergebnisse fest und ist Grundlage für die Jahresplanung des Folgejahres. Der Jahresbericht soll Auskunft geben über den Stand der Schul- und Unterrichtsentwicklung, die Zielerreichung, die Erfolge, über Stolpersteine und Besonderheiten.

Der Jahresbericht ist ein behördlicher Aufsichtsbericht und wird auch unter Berücksichtigung des Öffentlichkeitsgrundsatzes **nicht** veröffentlicht (und somit auch nicht an Eltern abgegeben), weil darin möglicherweise schützenswerte Daten enthalten sind. Informationsbedürfnisse und Anträge auf Einsichtnahme werden im Einzelfall durch den Rechtsdienst geprüft.

Die Vorlage «[Jahresbericht](#)» gibt einen Anhaltspunkt, was der Bericht enthalten und wie er aufgebaut sein soll. Die KSB nimmt den Jahresbericht entgegen und beschliesst bei Bedarf Entwicklungsaufträge. Sie würdigt die schulische Arbeit und beurteilt die erfolgte Schul- und Unterrichtsentwicklung (Prozess und Ergebnisse).

2.4.4 Externe Evaluation

Ein wichtiges Element für die Qualitätssicherung an den Volksschulen ist eine externe und neutrale Evaluation. Die FSB prüft alle fünf Jahre die Qualität der Schulen aus pädagogischer und organisatorischer Sicht.

Die externe Evaluation wird von den Mitarbeitenden der Fachstelle für Schulbeurteilung (FSB) durchgeführt. Die FSB versteht sich dabei als Partnerin der Führungs- und Qualitätsverantwortlichen in den Volksschulen. Sie ist administrativ der Bildungsdirektion des Kantons Zürich zugeordnet und fachlich unabhängig. Die Überprüfung vor Ort erfolgt durch Evaluatorinnen und Evaluatoren mit einem breiten Erfahrungshorizont im Volkschulbereich sowie in der Qualitätssicherung (Quelle: [bildungsdirektion.ch](#)).

2.5 Qualität sichern

Eine einmal erreichte Qualität muss gesichert werden. Diese Qualitätssicherung ist anspruchsvoll und braucht Aufmerksamkeit. Die Schule sorgt dafür, dass gelungene Projekt-/Arbeitsgruppenergebnisse implementiert, Wissen transferiert und nicht bewährte Vorgehensweisen verworfen werden.

Gelungene Schul- und Unterrichtsentwicklung basiert auf der aktiven Einbindung aller Interessensgruppen (Schulpersonal, Schülerinnen, Schüler und Eltern), der kontinuierlichen Verbesserung sowie der regelmässigen gemeinsamen Reflexion. Für die nachhaltige Implementierung von durchgeföhrten Qualitätsentwicklungsaktivitäten sind daher Themenhüterinnen/-hüter einzusetzen, bis sich das Projektergebnis als Schulkultur etabliert hat. Dabei werden nicht nur der Erfolg der getroffenen Massnahmen (single loop learning – Plan-Do-Check-Act) sondern auch die zugrunde liegenden Strategien, Werte und Normen (das Leitbild) kritisch reflektiert (double-loop learning) und gegebenenfalls angepasst. Im deutero-loop der lernenden Organisation schliesslich werden die gewählten Vorgehensweisen zur Verbesserung (das Lernen selbst) kritisch hinterfragt und gegebenenfalls angepasst (Argyris & Schön, 1978).

Alle Akteure und Akteurinnen in und um die Schule sind gemeinsam für das Gelingen verantwortlich – sie berücksichtigen die Grundsätze des Leitbildes, richten sich nach ihrer Strategie und verfolgen ihre Ziele. Für die Kooperation ist Vertrauen wesentlich: Eine gemeinsame Fehlerkultur sollte entwickelt und unerwünschte Ereignisse im Rahmen einer Ursachenanalyse (z.B. Ishikawa-Diagramm, s.g. "Problemfisch") bearbeitet werden.

Sämtliche Qualitätsdokumente (Leitbild, Schulprogramm, Jahresplanung, Betriebskonzept) und auch in der Schule entstehendes Wissen sind für alle Mitarbeitenden im Rahmen eines Wissensmanagements einfach zugänglich zu machen und auch aktuell zu halten.

Bewährte Formen von Kooperation im Schulteam, Partizipation von Schülerinnen, Schülern und Kooperationen mit Eltern, schulischen Diensten oder anderen werden gelebt und weiterentwickelt.

Neues Personal wird bereits im Rekrutierungsprozess mit den Qualitätsdefinitionen, den Strukturen und grundlegenden Regelungen vertraut gemacht und dabei unterstützt, sich nach ihnen zu richten.

3 Die Akteure, ihre Aufgaben, ihre Zusammenarbeit

An der Qualitätsentwicklung und -sicherung sind viele Personen beteiligt, die sich in Gruppen oder Teams organisieren und mit der Schulqualität allgemein oder mit spezifischen Aspekten befassen.

3.1 Schulinterne Verantwortliche

3.1.1 Schulleitung

Die Schulleitung trägt die Hauptverantwortung für die zweckmässige Umsetzung der QEQS, des Qualitätsmanagements an der Schule.

Diese Hauptverantwortung ist nicht delegierbar. Die Schulleitung definiert unter Einbezug der Schulkonferenz die Qualitätsprojekte, Arbeitsgruppen und die Minimalstandards für die Arbeit an den Qualitätsschwerpunkten im Rahmen des Schulprogramms und der Jahresplanung. Sie ist Auftraggeberin der Projekt- und Arbeitsgruppen, fällt die nötigen Zwischenentscheide und erklärt Projekte oder geplante Aktivitäten für abgeschlossen. Zur Unterstützung kann die Schulleitung eine Steuergruppe einsetzen.

3.1.2 Steuergruppe (StG)

Die Steuergruppe sorgt im Auftrag der Schulkonferenz dafür, dass vereinbarte Ziele erreicht, Verfahren und Termine eingehalten werden.

Damit sie diese Aufgabe leisten und die Verantwortung übernehmen kann, braucht sie von der Schulkonferenz die nötigen Kompetenzen zur Steuerung und Prüfung der Prozesse. Der konkrete Auftrag und die Zusammensetzung werden im Betriebskonzept der Schule geregelt.

3.1.3 Schulkonferenz (SK)

Jede Schule bildet eine Schulkonferenz aus den Schulmitarbeitenden. Die Zugehörigkeit zur Schulkonferenz beinhaltet Mitsprache, Mitbestimmung, insbesondere das Stimmrecht in den Sitzungen, und die Verpflichtung zur Mitarbeit. Die Schulkonferenz legt das Schulprogramm fest und beschliesst über Massnahmen zu dessen Umsetzung.

Sie setzt sich mit der pädagogischen Ausrichtung der Schule und den Problemen im Schulalltag auseinander. Unter Führung der Schulleitung erarbeitet die Schulkonferenz das Schulprogramm und verabschiedet es zuhanden der KSB.

Der Schulkonferenz gehören die Schulleitung sowie Lehrpersonen mit einem Anstellungsverhältnis im Umfang von mindestens 10 Wochenlektionen in der betreffenden Schule (OS Art. 18; Volksschulverordnung) an. Die Leitungen Betreuung, die Hortleitun-

gen, die Fachpersonen Betreuung sowie die Leitungen Hausdienst und Technik mit einem Anstellungsverhältnis von mindestens 40 Prozent in der betreffenden Schule sind ebenfalls Teil der Schulkonferenz. Mitarbeitende mit geringeren Pensen sowie weitere Personen, die regelmäßig an der Schule tätig sind, können jeweils zu Beginn und für die Dauer eines Schuljahres auf Antrag mit beratender Stimme in die Schulkonferenz aufgenommen werden.

3.1.4 Projekt- oder Arbeitsgruppen

Die Mitarbeitenden beteiligen sich gemäss der Pensenvereinbarung im neuen Berufsauftrag an der Schul- und Unterrichtsentwicklung.

- **Projektgruppen** erarbeiten zeitlich befristete Entwicklungsprojekte im Auftrag der Schulleitung bzw. der Schulkonferenz. Definiert werden die Projekte im Rahmen der Schulprogramm- oder Jahresplanung. In der Projektvereinbarung wird das Ziel, die Abgrenzung, der zeitliche Rahmen und die erforderlichen Ressourcen festgehalten. Der Projektfortschritt wird regelmäßig in der Schulkonferenz besprochen. Aufgrund des Schlussberichts prüfen die Schulleitung und die Schulkonferenz, ob und wie das Projektergebnis in den Schulalltag integriert werden kann.
- **Arbeitsgruppen** sind mit der Pflege der Angebote im Sinne der Standardsicherung betraut. Sie stellen damit die Qualität des Tagesgeschäfts der Schule sicher. Arbeitsgruppen werden eingesetzt für die Umsetzung von Qualitätsschwerpunkten, wenn sie zu einem Standard im Schulalltag (Schulkultur) geworden sind und im Betriebskonzept festgehalten wurden. Sie koordinieren und organisieren im Jahresplan fixierte Anlässe oder betreuen im Schulalltag verankerte Themen. Für die Umsetzung der Alltagsgeschäfte durch Arbeitsgruppen werden nur bei Bedarf Vereinbarungen getroffen.

3.2 Ausserschulische Verantwortliche

3.2.1 Kreisschulbehörde (KSB)

Die KSB ist für die übergeordnete strategische Planung der Qualitätssicherung und -entwicklung verantwortlich.

Die KSB beaufsichtigt die Schulen. Sie kann die Schulleitung auffordern, sich spezifischen Qualitätsthemen zu stellen, gibt Rahmenbedingungen für das Schulprogramm vor, genehmigt dieses und überprüft den Erfolg der Umsetzung mittels Schulbesuche und Berichterstattungen. Sie ist für die Information der Öffentlichkeit zuständig (VSG, § 42).

3.2.2 Fachstelle für Schulbeurteilung (FSB)

Die FSB führt ein professionelles Verfahren für die externe Evaluation der Volksschule im Kanton durch (VSV, § 47 Abs. c). Der Bericht der FSB gibt Entwicklungshinweise für die Schule und untersteht dem Öffentlichkeitsprinzip.

4 Literatur, rechtliche Grundlagen, Internetadressen

4.1 Literatur

Bildungsdirektion (2011). *Handbuch Schulqualität. Qualitätsansprüche an die Volkschulen des Kantons Zürich. 2. Ausgabe gemäss Bildungsratsbeschluss vom 24.01.2011.* https://www.zh.ch/content/dam/zhweb/bilder-dokumente/organisation/bildungsdirektion/fsb/handbuch_schulqualitaet_ausgabe_2.pdf

Bildungsdirektion (2010). *Umsetzung Volksschulgesetz. Handreichung Geleitete Schule, 2. Auflage.* <https://www.bischu.zh.ch/BISCHU/files/4c/4c6293c2-842d-42c5-a768-d0b40dbf3992.pdf>

Schulamt (2017). *Handreichung zur Überarbeitung des Betriebskonzepts der Schulen der Stadt Zürich.* https://vsz.intranet.stzh.ch/VSZ-SL/Documents/Qualitaetsentwicklung_sicherung/QEQS%20-%20Handreichung_Betriebskonzept.pdf

Schulamt (2016). *Eltern(vertretungen) beim Erarbeiten des Schulprogramms anhören – eine Handreichung für Schulen, Behörden und Elternvertretungen.* https://vsz.intranet.stzh.ch/Documents/05_schule/Mitwirkung%20und%20Partizipation/Elternmitwirkung/Handreichung_EMW_Schulprogramm_Publikation_04_07_2016.pdf

Schulamt (2010). Leporellos schulinterne Zusammenarbeit. https://www.stadt-zuerich.ch/ssd/de/index/volksschule/publikationen_broschueren/schulinterne_zusammenarbeit.html#:~:text=Leporellos%20Zusammenarbeit,-Ein%20Hilfsmittel%20f%C3%BCr&text=Stufenspezifisch%20verfassten%20Leporellos%20sind%20ein, die%20Aufgaben%20dieser%20Berufsgruppen%20erl%C3%A4utert

- Leporello Zusammenarbeit im Kindergarten
- Leporello Zusammenarbeit in der Primarschule
- Leporello Zusammenarbeit in der Sekundarschule
- Leporello Zusammenarbeit mit Logopädie und Psychomotorik Therapie.

Häusler, A., & Fischer S. (2016). Agilität – Trend oder Erfolgsmodell? *Wirtschaft und Weiterbildung* 11 (12), S. 28 – 31.

Wampfler, P. (2018). Schule, Führung und Design Thinking. Einem Ansatz aus der Kreativbranche folgen. *Schule Leiten* 14, S. 8-10

Fend, H. (2017). Schule als pädagogische Handlungseinheit im Kontext Qualitätsbewusstsein und Qualitätsentwicklung in governance-theoretischer Sicht. In U. Stefens, K. Maag Merki, & H. Fend. *Schulgestaltung: aktuelle Befunde und Perspektiven der Schulqualitäts- und Schulentwicklungsforschung: Grundlagen der Qualität von Schule.* S. 85-101. Münster: Waxmann.

4.2 Rechtliche Grundlagen

Volksschulgesetz (VSG). <http://www.zhlex.zh.ch/Erlass.html?Open&Ordnr=412.100,07.02.2005,21.08.2006,111>

Volksschulverordnung (VSV). <http://www.zhlex.zh.ch/Erlass.html?Open&Ordnr=412.101,28.06.2006,21.08.2006,111>

Lehrpersonalverordnung (LPVO). <http://www.zhlex.zh.ch/Erlass.html?Open&Ordnr=412.311,19.07.2000,01.10.2000,111>

Verordnung über die geleiteten Volksschulen in den Schulkreisen der Stadt Zürich (Organisationsstatut). https://www.stadt-zuerich.ch/portal/de/index/politik_u_recht/amtliche_sammlung/inhaltsverzeichnis/4/412/412_103.html

4.3 Internetadressen

Bildungsdirektion des Kantons Zürich: <https://www.zh.ch/de/bildungsdirektion.html>

Fachstelle für Schulbeurteilung: <https://www.zh.ch/de/bildungsdirektion/fachstelle-fuer-schulbeurteilung.html>

Volksschulamt des Kantons Zürich: <https://www.zh.ch/de/bildungsdirektion/volksschulamt.html>

Intranet VSZ: Infos für Schulleitungen und Schulpersonal der Stadt Zürich, <https://vsz.intranet.stzh.ch/>

Stadt Zürich
Schul- und Sportdepartement
Schulamt
Parkring 4
8002 Zürich
T+ 41 44 413 88 44
ssd-qeqs@zuerich.ch
stadt-zuerich.ch/qeqs