

Gültig ab 30. Januar 2025

I Qualitätskonzept der Schule Horgen



Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	3
2. Grundlagen des Qualitätskonzeptes der Schule Horgen	3
2.1 Zweck	3
2.2 Aufbau	3
2.3 Adressierung	4
2.4 Definition Qualitätsmanagement	4
3. Zyklisches Vorgehen im Qualitätsmanagement	5
3.1 Zyklisches Vorgehen	6
3.2 Die drei Standardelemente	6
4. Qualitätsmarker der Schule Horgen	7
4.1 Qualitätsmarker (QM) 1: Lernbereitschaft und Kompetenzzuwachs	8
4.1.1 Leitgedanken zum ersten Q-Marker	8
4.1.2 Entwicklung zu hoher Lernbereitschaft und Kompetenzwachstum	9
4.2 Qualitätsmarker (QM) 2: Zugehörigkeit und Identifikation	10
4.2.1 Leitgedanken zum zweiten Q-Marker	10
4.2.2 Förderung hoher Zugehörigkeit und Identifikation	10
4.3 Qualitätsmarker (QM) 3: Personale Kompetenz, insb. Beziehungskompetenz	12
4.3.1 Leitgedanken zum dritten Q-Marker	12
4.3.2 Förderung hoher personaler Kompetenz des Personals	12
4.4 Qualitätsmarker (QM) 4: Prozessklarheit	14
4.4.1 Leitgedanken zum vierten Q-Marker	14
4.4.2 Erreichung hoher Prozessklarheit	14
5. Instrumente der Qualitätssteuerung an der Schule Horgen	16
5.1 Instrument 1: Selbstbeschreibung	17
5.1.1 Leitbilder	17
5.1.2 Haltungspapiere	17
5.1.3 Legislaturziele und Schulprogramme	17
5.2 Instrument 2: Entwicklungskarten	18
5.3 Instrument 3: Selbstgesteuerte Qualitätsentwicklung	19
5.3.1 Methoden im selbstgesteuerten Qualitätsmanagement	19
5.3.1.1 Feedbacks – von der Rückmeldung zum 360°-Feedback	19
Begründung	20
5.3.2 Verantwortlichkeiten und Handlungen im selbstgesteuerten Qualitätsmanagement	21
5.4 Instrument 4: Steuerung der Q-Prozesse durch Vorgesetzte	23
5.4.1 Verantwortlichkeiten und Handlungen auf Ebene Schuleinheit	23
5.4.2 Verantwortlichkeiten und Handlungen auf Ebene Gesamtschule	25
5.5 Instrument 5: Externe Schulevaluation	27
5.5.1 Verantwortlichkeiten und Handlungen im Bereich der externen Schulevaluation	27
6. Schlussbestimmungen	28



1. Einleitung

Zu Beginn der Legislaturperiode 2022/2026 reduzierte sich die Schulbehörde Horgen von 9 auf 7 Mitglieder. Im Zuge dieser Umstrukturierung wurden die Aufgabenbereiche der Schulbehörde neu zusammengefasst und auf sieben Ressorts aufgeteilt. Es entstand neu das Ressort „Qualitätssicherung und Schulentwicklung“.

Die Schulbehörde definierte Handlungsfelder und formulierte Ziele zur Qualitätsentwicklung, zur Imagepflege der Schule und zu den dazu notwendigen Instrumenten der Evaluation und des 360°-Feedbacks.

Im Schuljahr 2024/25 entstand in einem mehrstufigen Prozess unter Einbezug der gesamten Führungsebene und Delegationen aus der operativen Basis das vorliegende Qualitätskonzept. Es ist die Niederschrift der Haltung der Schule Horgen zu guter Schulqualität und des gemeinsamen Erfahrungswissens, durch welches Handeln sie gesichert und weiterentwickelt wird.

Die Auseinandersetzung mit der Frage, was „gute Schule“ ausmacht (vgl. Qualitätsmarker) und wie diese Ziele erreicht werden können, ist eine regelmässig zu führende Diskussion. Die strategische und operative Schulführung ist in der Verantwortung, diese zyklisch anzustossen, mit allen Beteiligten zu führen und die Resultate festzuhalten.

Dem gesellschaftlichen Wandel und den globalen Entwicklungen, die einen Einfluss auf die Schule ausüben, soll dabei Rechnung getragen werden. Gleichzeitig unterwirft sich ein gutes Qualitätskonzept nicht schnelllebigen Trends, sondern stützt sich bewusst auf Werte und Haltungen, die sich als Fundament für pädagogisches Handeln bewährt haben und den Pendelausschlägen in Politik, Gesellschaft und Umwelt standhalten.

2. Grundlagen des Qualitätskonzeptes der Schule Horgen

2.1 Zweck

Das vorliegende Qualitätskonzept ist so formuliert, dass es den Mitarbeitenden der Schule Horgen als Arbeitsinstrument dient:

- a) Als Grundlage für qualitätssicherndes Handeln (Zyklisches Vorgehen)
- b) Als Haltungspapier (woran die Schule Horgen „gute Schule“ misst und mit welchen Standards sie diese sichern /entwickeln will)
- c) Als konkrete Umsetzungsanleitung (Instrumente und Verantwortlichkeiten)

2.2 Aufbau

Das vorliegende Qualitätskonzept der Schule Horgen beschreibt und verknüpft:

a) Das grundlegende Vorgehen im Qualitätsmanagement der Schule Horgen

Das vorliegende Konzept definiert drei Standardelemente, mit denen das zyklische Vorgehen im Qualitätsmanagement gesichert werden kann.



b) Qualitätsmarker und Standards der Schule Horgen

Das vorliegende Konzept nennt Indikatoren, genannt Qualitätsmarker (Q-Marker, QM), die als Messwerte für hohe Qualität gelten.

Zu jedem dieser Q-Marker werden Qualitätsstandards festgehalten, auf die sämtliche Leitenden der operativen Ebene der Schule mit ihren Teams (operative Schulführung) und die Schulbehörde (strategische Schulführung) sichernd und entwickelnd hinarbeiten.

Das vorliegende Konzept befasst sich mit denjenigen Qualitätsstandards, die als übergeordnete Standards definiert wurden. In allen einzelnen Teilkonzepten der Schule Horgen (z.B. Betreuungskonzept, Weiterbildungskonzept, Kommunikationskonzept, etc.) finden sich spezifische Standards und Qualitätsinstrumente. An sie gilt der Anspruch, dass sie an die übergeordneten Standards dieses Konzeptes angelehnt sind.

c) Die Instrumente und Verantwortlichkeiten in der Qualitätssteuerung der Schule Horgen

Im vorliegenden Konzept ist festgehalten, mit welchen Instrumenten die Qualität der Schule Horgen gesichert und entwickelt werden soll.

Es klärt die Verantwortlichkeiten und, wo nötig, die Zeitzyklen für die Überprüfung, Sicherung und Weiterentwicklung der Schulqualität.

2.3 Adressierung

Die Schule Horgen versteht sich als Ort mit Ganztagesbildung. Dazu gehören gleichsam Unterricht, Therapie und Betreuung. Das Konzept richtet sich an sämtliche Mitarbeitende, die an der Schule Horgen tätig sind.

Dabei sind Lehrpersonen, Betreuungsmitarbeitende und Therapierende in den Kapiteln «3. Zyklisches Vorgehen», «4. Qualitätsmarker der Schule Horgen», «5.2. Entwicklungskarten» und «5.3. Selbstgesteuerte Qualitätsentwicklung» besonders angesprochen.

Personen in Führungspositionen, insbesondere Schulleitungen, Betreuungsleitungen und Fachstellenleitungen, kommt in der Steuerung der Qualitätssicherung und -entwicklung eine besondere Verantwortung zu. Diese wird in allen Kapiteln beschrieben.

2.4 Definition Qualitätsmanagement

Gemäss „Handbuch Schulqualität“ der Bildungsdirektion Kt. Zürich, Qualitätsbereich 11: ¹ „Qualitätssicherung und -entwicklung der Schule ist alles, was Schulleitung, Lehrpersonen und weitere Mitarbeitende der Schule unternehmen, um die Qualität der Schule und des Unterrichts zu erfassen sowie zielorientiert und kontinuierlich zu verbessern, was heisst: Ziele klären und setzen, Massnahmen ableiten und planen, Massnahmen umsetzen, Zielerreichung überprüfen, bei Bedarf weitere Massnahmen ableiten oder neue Ziele setzen (im Sinne eines sogenannten Qualitätskreises). Im Rahmen der Qualitätssicherung und -entwicklung beschaffen sich die Schulbeteiligten das notwendige Steuerungswissen für ihre

¹ Handbuch Schulqualität, Bildungsdirektion Zürich, 2. Ausgabe 2011: https://www.zh.ch/content/dam/zhweb/bilder-dokumente/organisation/bildungsdirektion/fsb/handbuch_schulqualitaet_ausgabe_2.pdf



eigene Aufgabenerfüllung und machen ihre Arbeitsergebnisse nach innen und aussen sichtbar (Rechenschaftslegung). Ziel ist ein schulisches Qualitätsmanagement, das – Schule und Unterricht gezielt, stetig und wirkungsvoll weiterentwickelt, – Qualitätsdefizite wirksam beseitigt sowie – nach innen und aussen einen glaubwürdigen Qualitätsnachweis erbringt.“

3. Zyklisches Vorgehen im Qualitätsmanagement

Die Qualitätsentwicklung in den einzelnen Schuleinheiten und in der gesamten Schule Horgen findet kreisförmig, in einem kontinuierlichen und wiederkehrenden Ablauf von Planen, Durchführen, Überprüfen und Implementieren statt.

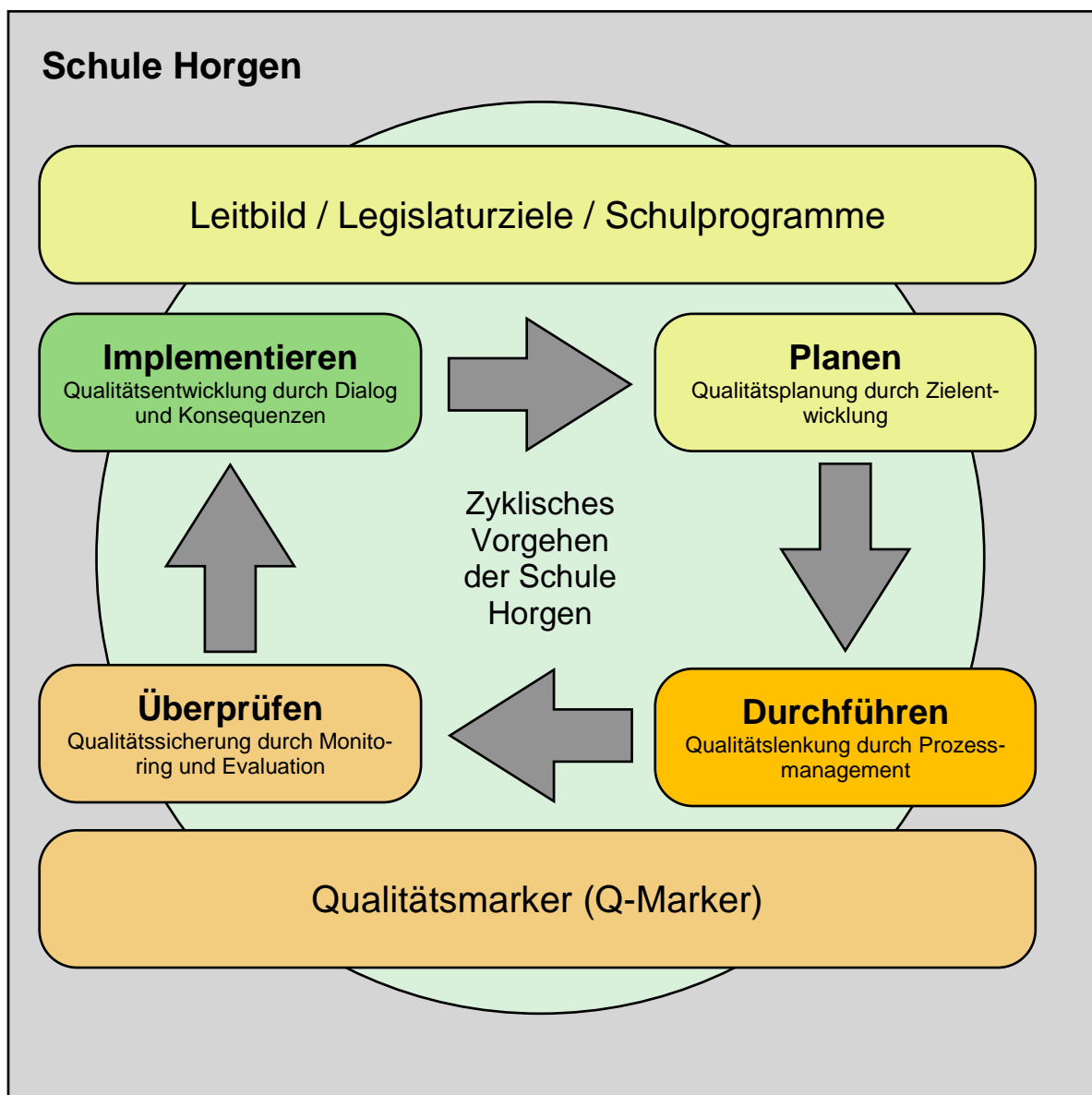


Abbildung 1: Zyklisches Vorgehen in der Schule Horgen

3.1 Zyklisches Vorgehen

Die Planung von neuen Prozessen und Projekten orientiert sich am Leitbild, den übergeordneten Legislaturzielen der Schule Horgen und an den Schulprogrammen. In der Durchführungs- und Überprüfungsphase dienen die Qualitätsmarker als Indikatoren. Sie sind demnach beim Monitoring und Evaluieren in die Fragestellung miteinzubeziehen.

Wenn ihr Wert durch die Umsetzung der geplanten Ziele gesichert wird oder steigt, wird diese Massnahme implementiert. Wenn nicht, wird die Implementierung aufgeschoben. Es startet ein angepasster Zyklus von Planen, Durchführen und Überprüfen.

In jedem einzelnen Durchlauf des zyklischen Vorgehens (z.B. neues Projekt, Prozessanpassung, etc.) müssen die steuernden Personen, ihr Kompetenzbereich und ihre Verantwortung geklärt und kommuniziert sein.

Bei gesamtschulischen Projekten wird eine von der Schule Horgen vorgegebene Vorlage zur Verschriftlichung des Projektauftrages verwendet.

3.2 Die drei Standardelemente

Mit den folgenden drei Standards soll das zyklische Vorgehen gesichert werden:

- 1) Einsetzung von **Steuer- bzw. Entwicklungsgruppen** bei der Planung und Durchführung von neuen Projekten, die klassen- oder schuleinheitsübergreifend sind. Dies können bereits bestehende Arbeitsgruppen oder gezielt gebildete Gruppen sein.
- 2) Einsatz von guten **Evaluationsinstrumenten** und Einleiten von **Auswertungsprozessen** bei der Überprüfung.
- 3) Durchführung von regelmässigen **Qualitäts-Monitorings** aus der Vogelperspektive. In der Schule Horgen dienen regelmässig genutzte Gefässe dazu, gezielt auf die verschiedenen Phasen im zyklischen Vorgehen zu blicken.

Als Monitoringgefässe eignen sich:

- Klausuren und Strategietage der strategischen und operativen Schulführung
- Q-Monitoring (Steuergruppe zur Bearbeitung der Entwicklungskarten, vgl. Kapitel 5.2)
- Sitzungen von Vertretungen der Schulbehörde, der operativen Schulführung und von Vertretungen aus verschiedenen Schuleinheiten (z.B. Q-Gruppe)

Folgende Leitfragen müssen dabei kontinuierlich beantwortet werden:

- Welche Prozesse zur Weiterentwicklung der Qualität sollen durch wen und wann angestossen werden?
- Wo erkennen wir Leerläufe, steckengebliebene oder unüberprüfte Projekte?

Dem Schulpflegemitglied mit Ressort „Qualitätssicherung und Schulentwicklung“ obliegt die oberste Aufsicht über das Qualitätsmanagement an der Schule Horgen. Es prüft laufend, ob sowohl auf strategischer wie auch auf operativer Ebene gemäss zyklischem Vorgehen vorgegangen wird.



4. Qualitätsmarker der Schule Horgen

Die Schule Horgen definiert eine überschaubare Anzahl Qualitätsmarker. Unter Qualitätsmarkern versteht sie diejenigen zentralen Faktoren, die gute Schule ausmachen und an denen sie demnach die Qualität der Schule Horgen gesamthaft messen will.

Folgende vier Qualitätsmarker wurden im Januar 2025 von der Schulpflege abgenommen. Sie gelten, bis Bedarf erhoben wird, sie anzupassen:

1. **Lernbereitschaft und Kompetenzzuwachs bei den Kindern und Jugendlichen**
2. **Zugehörigkeit und Identifikation**
3. **Personalkompetenz, insbesondere Beziehungskompetenz**
4. **Prozessklarheit**

Die Verantwortlichen leiten aus diesen Markern ihr Management für Unterrichtsentwicklung (1), Schulkultur (2), Personalführung (3) und Kommunikation (4) ab. ➔

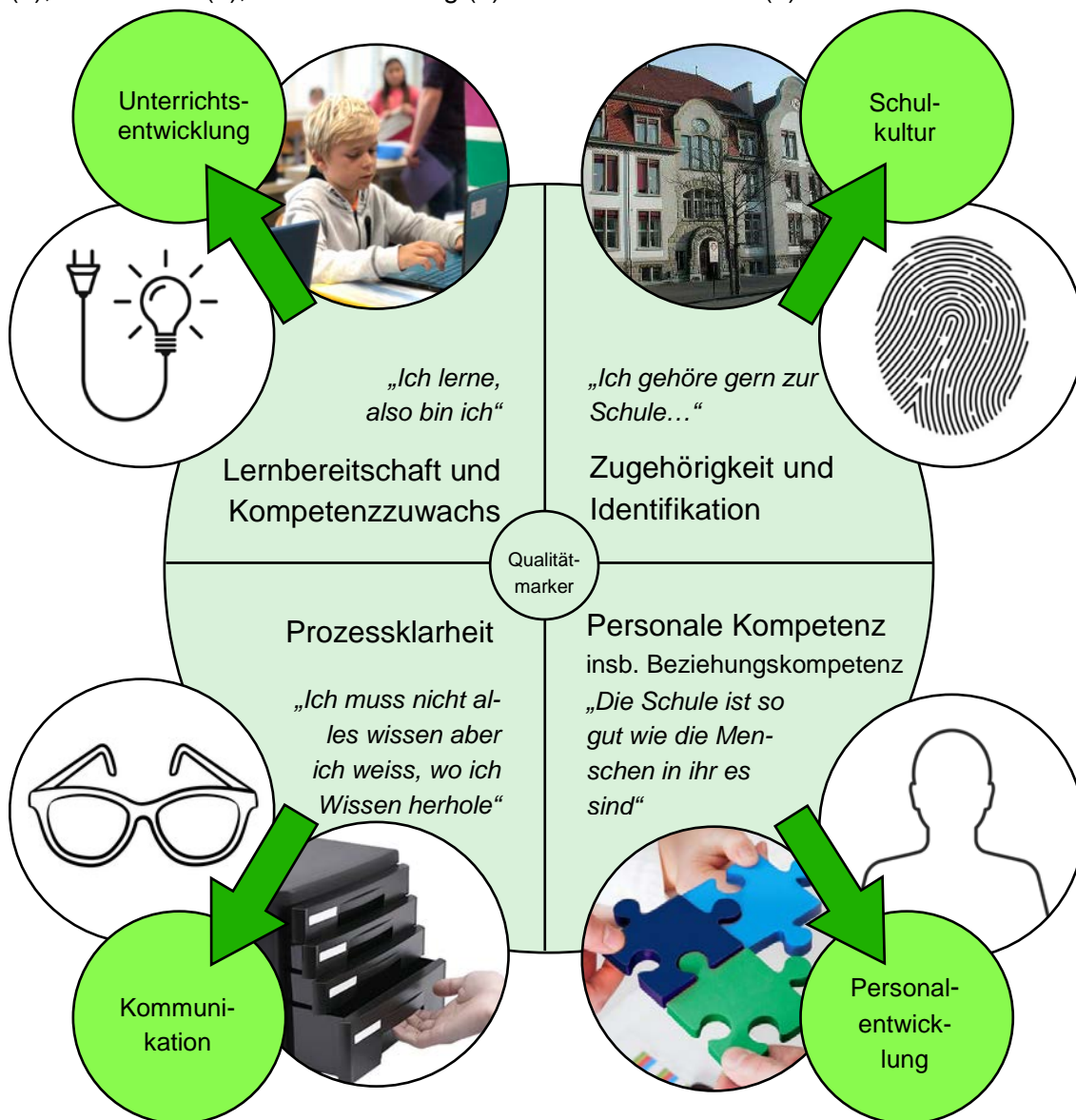


Abbildung 2: Qualitätsmarker der Schule Horgen

4.1 Qualitätsmarker (QM) 1: Lernbereitschaft und Kompetenzzuwachs

„Ich lerne, also bin ich“

(abgeleitet vom Zitat von René Descartes „Cogito ergo sum – Ich denke, also bin ich“)



4.1.1 Leitgedanken zum ersten Q-Marker

Lehren und Lernen als Kernaufgabe der Schule

Der Hauptauftrag der Schule ist und bleibt das Lehren und Lernen. Fachliches und überfachliches Lernen im Unterricht und in der Betreuung ergänzen das Lernen der Kinder in ihren Elternhäusern und in ihrem sozialen Umfeld. Alles gesicherte Wissen, alle Lernerfahrungen und der Transfer von beidem ins Handeln bilden die Grundlage, um im Erwachsenenleben selbstwirksam und erfolgreich zu sein.

Lernbereitschaft und der Zuwachs an Kompetenz werden in der Schule Horgen als Qualitätsmerkmal der Schule in den Fokus genommen.

Erwachsenen-Kind-Beziehung

Der Beziehung zwischen der Lehrperson und dem Kind bzw. zwischen der Betreuungsperson und dem Kind misst die Schule Horgen in Bezug auf Lernbereitschaft und Lernerfolg eine besondere Bedeutung zu. Einen positiven Effekt auf die Entwicklung des Kindes hat diese Beziehung, wenn:

- das Kind von seiner Lehrperson/Betreuungsperson angenommen ist und sich das Kind in dieser Beziehung sicher fühlt.
- die Lehrperson/Betreuungsperson das Potential des Kindes sieht und an das Erreichen von Zielen glaubt.

Vielfalt der Unterrichtsformen

Die eigene Lernbegeisterung und Neugier einer Lehrperson kann für Lernende äusserst ansteckend sein. „Im Funkeln der Augen des Lehrers entfacht sich das Feuer des Schülers.“ Diesem antik-griechischen Grundgedanken soll auch im Zeitalter des modernen, selbstgesteuerten Lernens Bedeutung geschenkt werden.

An der Schule Horgen fliessen „alte“ und „neue“ Formen des Unterrichts gleichwertig ein. Hier werden sowohl Inputunterricht (besser bekannt als Frontalunterricht) als auch Formen des selbstgesteuerten und kooperativen Lernens angewendet. Ein bewusster Mix und die zur Lehrperson passenden Methoden machen für die Schule Horgen guten Unterricht aus.

Besonders begrüsst die Schule Horgen, wenn Unterricht auch ausserhalb des Klassenzimmers stattfindet. Die Natur und vielfältige kulturelle Angebote bieten wunderbare Möglichkeiten, erweiterte Lebenswelten ins Lernen einzubeziehen. Ein spezielles Augenmerk gilt zudem der Ausgewogenheit und dem gezielten Einsatz von analogen und digitalen Lernmethoden. Der Grundsatz gilt: Das digitale Lernen ergänzt das analoge Lernen.



4.1.2 Entwicklung zu hoher Lernbereitschaft und Kompetenzwachstum

Die Schule Horgen erachtet Unterrichtsentwicklung und Beziehungspflege von Lehrenden zu Lernenden als Grundlage für hohe Lernbereitschaft und Kompetenzzuwachs. Die Schule Horgen setzt folgende Standards zum Q-Marker 1 (QM1). In Klammern steht, wer in der Verantwortung dafür steht: (Schulleitung = SL, Betreuungsleitung = BL, Mitarbeitende = MA, Schüler und Schülerinnen = SuS)

Standards für QM1:

A) Professionelle Beobachtung, Bewertung und Entwicklung von Vorgesetzten (SL/BL)

Die Sequenzen der Ganztagesbildung (Unterricht, Therapie und Betreuung) werden von den Personalvorgesetzten jährlich mittels Beobachtung überprüft und mittels Beurteilung, positiver Bestärkung und gezielter Förderung weiterentwickelt (MAB-Ziele und Überprüfung).

B) Fokus Beziehungsgestaltung (SL/BL)

Die Reflexion über die Fähigkeit der Beziehungsgestaltung zum Kind ist fester Bestandteil in den Mitarbeitergesprächen. Die Grundpfeiler der neuen Autorität (Präsenz, Wachsame Sorge, Wiedergutmachung) sind den Mitarbeitenden bekannt und werden gelebt. Fallen sie jemandem schwer, bekommt die Förderung dieser Kompetenzen in der Mitarbeiterführung hohe Priorität.

C) Individuelle und gemeinsame Qualitätsentwicklung (MA)

Die Qualitätsentwicklung von Unterricht und Betreuung findet sowohl durch gemeinsames Entwickeln im Team wie auch durch individuelle Weiterentwicklung jedes Mitarbeitenden statt.

D) Perspektivenwechsel als Mittel zur eigenen Qualitätssteigerung (MA)

Kollegiale Hospitation findet in der Ganztagesbildung der Schule Horgen wiederkehrend statt, um voneinander zu lernen und einen Perspektivenwechsel einzunehmen. Gegenseitiges Hospitieren findet gezielt auch zwischen dem Unterrichtspersonal und dem Betreuungspersonal statt.

E) Positiver Fokus (MA)

Die Mitarbeitenden der Schule Horgen pflegen gegenüber den Kindern und Jugendlichen eine Kultur des Zutrauens. Sie teilen den Lernenden ihre Erwartung an erreichbare Ziele mit und üben sich darin, ihren Blick dabei positiv auszurichten:

- auf bereits Vorhandenes
- auf Wollen und Einsatz
- Potential

F) Über das Lernen nachdenken (MA/SuS)

Mitarbeitende der Schule Horgen lassen Kinder und Jugendliche über ihren Lernzuwachs nachdenken. Reflexion über das Lernen ist fixer Bestandteil in Elterngesprächen.



4.2 Qualitätsmarker (QM) 2: Zugehörigkeit und Identifikation

„Ich gehöre gern zur Schuleinheit x und zur Schule Horgen.“



4.2.1 Leitgedanken zum zweiten Q-Marker

Perspektive Lernende

Ein Kind verbringt einen grossen Teil seiner Kindheit in der Schule. Es bringt in der Regel ein natürliches Bedürfnis nach Zugehörigkeit und Selbstwirksamkeit mit. Ist dieses Bedürfnis durch Beziehungsangebote und Mitgestaltungsmöglichkeiten gestillt, kann eine innere Identifikation mit der Schule entstehen. Diese wirkt sich positiv auf das individuelle Lernen und auf das Klima in einer Schule aus.

Perspektive Mitarbeitende

Die Schule Horgen ist eine der grossen Schulen im Kanton Zürich. Sie besteht aktuell aus sieben Schuleinheiten mit über 20 Standorten. Identifikation mit der Gesamtschule Horgen kann entstehen, wenn sowohl Aktivitäten und Verbindlichkeiten in der jeweiligen Schuleinheit als auch Anlässe und gemeinsame Vorhaben und Abmachungen in der Gesamtschule gepflegt und eingefordert werden.

Die Individualität jeder Schuleinheit spielt dabei eine wichtige Rolle und soll bewahrt werden.

Die bewusste Pflege der Gesamteinheit Schule Horgen ermöglicht zudem und zusätzlich gemeinsames Lernen in einem grösseren Rahmen (z.B. mit schuleinheitsübergreifenden Weiterbildungen und Arbeitsgruppen).

Die Mitgestaltung in der Gesamtschule Horgen beugt Betriebsblindheit in der eigenen Schuleinheit vor.

Die Vereinheitlichung der Rahmenbedingungen für alle Mitarbeitenden der Schule Horgen schafft faire Arbeitsbedingungen für alle (z.B. vereinheitlichte nBA-Pauschalen, gleiche Abläufe bei MAB, etc.).

Positive Rückkoppelung

Organisationale Identifikation wirkt sich positiv auf die Bereitschaft aus, sich aktiv in der eigenen Organisation einzubringen. Diese wiederum steigert die organisationale Identifikation. Sie ist demnach eine Grösse mit positiver Rückkoppelung.

4.2.2 Förderung hoher Zugehörigkeit und Identifikation

Die Schule Horgen erachtet die Ausgestaltung und Entwicklung einer guten Schulkultur und einer gelebten Partizipation auf allen Ebenen als Grundlage des Q-Markers „Zugehörigkeit und Identifikation“. Die Schule Horgen setzt folgende Standards zum Q-Marker 2 (QM2):



Standards für QM2:

A) Ebene Schuleinheit:

- In allen Klassen der Schule Horgen findet regelmässig ein Klassenrat statt.
- Die Schülerparlamente sind installiert und werden gepflegt. Sie sind ein zentrales Gefäss der Mitgestaltung und Mitsprache der Schülerschaft.
- In jeder Schuleinheit werden Rituale und lokale Traditionen bewahrt (z.B. Feste)
- Teambildende Anlässe sind fester Bestandteil des Jahresprogramms jeder Schuleinheit (z.B. Teamentwicklungstage)
- Der Kontakt zur Elternmitwirkung wird in jeder Schuleinheit bewusst gepflegt.

B) Ebene Gesamtschule Horgen:

- Die gemeinsame Haltung der Schule Horgen ist visualisiert und in der Gesamtschule Horgen sichtbar.
- In der letzten Ferienwoche vor Schuljahresstart werden alle neuen Mitarbeitenden der Schule Horgen an einem Onboarding-Anlass begrüsst und als Horgner Mitarbeitende in die Gesamtschule eingeführt.
- Zum Jahresschlussessen werden alle aktiven Mitarbeitenden eingeladen.
- Eine Weiterbildung pro Jahr findet gesamthaft für alle Mitarbeitenden statt.
- Die oberste strategische und operative Schulführung prüft regelmässig, welche Abläufe/Prozesse in der Gesamtschule Horgen vereinheitlicht werden sollen und welche bewusst nicht.



4.3 Qualitätsmarker (QM) 3: Personale Kompetenz, insb. Beziehungskompetenz

„Unsere Schule ist so gut, wie die Menschen in ihr es sind.“



4.3.1 Leitgedanken zum dritten Q-Marker

Der Qualität des Personals wird in der Schule Horgen ein besonderes Augenmerk verliehen. Investition ins Personal bedeutet Investition in die Qualität der Schule. Sie startet bei der Rekrutierung des Personals und endet bei ihrer Verabschiedung. Beziehungskompetenz gilt als eine der Schlüsselkompetenzen des Personals (vgl. Q-Marker 4.1.2, Standard B und E).

Die Investition in die personale Kompetenz liegt bei zwei Verantwortlichkeiten. Einerseits ist es die Aufgabe der Vorgesetzten, die Mitarbeitenden in ihrer Persönlichkeitskompetenz zu fördern (Personalführung). Andererseits erwartet die Schule Horgen eine hohe Eigenverantwortung jedes einzelnen Mitarbeitenden, sich stetig weiterzuentwickeln (Selbstkompetenz).

4.3.2 Förderung hoher personaler Kompetenz

Ein gutes Personalmanagement führt zu einer hohen personalen Kompetenz der Mitarbeitenden.

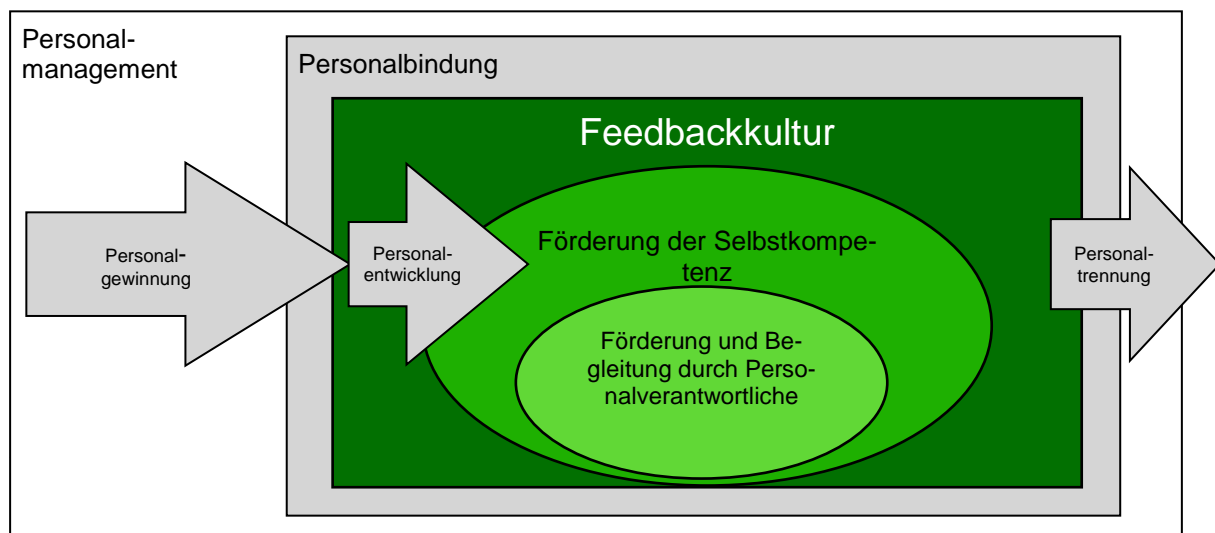


Abbildung 3: Personalmanagement an der Schule Horgen



Standards für QM3:

A) Personalgewinnung „Wir finden gutes Personal.“

- Attraktiver Auftritt auf der Website
- Ansprechende Stelleninserate und ein klares Profil der Schule Horgen
- Zeitnahe und klare Prozessabläufe im Rekrutierungsprozess
- Professionelle Vorbereitung und qualitativ hochstehende Interviewtechnik
- Beziehungsaufbau, Empathie und Intuition

B) Personalbindung „Wir behalten gutes Personal.“

- Enge Begleitung von neuen Mitarbeitenden in der Probezeit
- Respektvolle und faire Personalpolitik
- Gesundheitsförderliche Rahmenbedingungen
- Gemeinschaftsbildende Massnahmen

C) Personalentwicklung „Wir entwickeln und fördern gutes Personal“

Beziehungskompetenz (MA)

- Unter Beziehungskompetenz versteht die Schule Horgen die Fähigkeit, die zwischenmenschliche Beziehung zu Schülerinnen und Schülern und Berufskolleginnen und -kollegen durch Aufmerksamkeit, Kooperationsbereitschaft, emotionale Resonanz und Verständnis für Motive und Absichten zu stärken.²

Feedbackkultur (MA)

- Fachliche und persönliche Feedbacks werden unter Berufskollegen und Berufskolleginnen in der Phase der gegenseitigen Hospitation eingeholt und als ein Instrument der Selbst- und Gesamtprofessionalisierung verstanden.
- Eine 360°-Feedbackkultur mit zusätzlichen Individualfeedbacks von Kindern und Eltern zur persönlichen Qualitätsentwicklung ist ein noch zu erreichendes Entwicklungsziel der Schule Horgen (vgl. Kapitel 5.3).

Förderung der Selbstkompetenz (MA)

- Jede an der Schule Horgen tätige Person ist verpflichtet, ihre Haltung und ihr Handeln basierend auf Eigenwahrnehmung und Rückmeldungen zu reflektieren, sich als ergänzungswürdig zu verstehen und sich als Persönlichkeit im Berufsfeld weiterzuentwickeln. Zu dieser Selbstkompetenz gehört auch die Pflege der eigenen physischen und psychischen Gesundheit.

Förderung durch Vorgesetzte (SL/BL)

- Vorgesetzte erfüllen ihre Aufgabe als Beurteilende und Begleitende. Sie fördern die Entwicklung ihrer Mitarbeitenden durch gemeinsame Zielsetzung, Begleitung und Überprüfung und flankieren Entwicklungsprozesse bei Bedarf mit professionellem Coaching.

D) Personaltrennung „Wir trennen uns auf guten Wegen von Personal“

- An der Schule Horgen werden Mitarbeitende respektvoll verabschiedet.

² angelehnt an Joachim Bauer, Prinzip Menschlichkeit, Hamburg 20075, S. 178 – 182 und S. 190 -197



4.4 Qualitätsmarker (QM) 4: Prozessklarheit

„Ich muss nicht alles wissen, aber ich weiss, wo ich Wissen herhole.“



4.4.1 Leitgedanken zum vierten Q-Marker

Komplexität im Bildungsbereich

Die Vielzahl standardisierter Abläufe und die hohe Komplexität interdisziplinärer Zusammenarbeit im Bildungsbereich erfordern ein strukturiertes Ablagesystem für Dokumente.

Es ist ein Qualitätsanspruch der Schule Horgen, die Komplexität der Prozesse und des Ablagesystems für alle Mitarbeitenden überschaubar zu gestalten.

Qualitätserhöhung

Eine hohe Prozessklarheit führt auf mehreren Ebenen zu einer Qualitätssteigerung:

1. Was verschriftlicht ist, kann besser eingefordert, gemessen und evaluiert werden.
2. Mitarbeitende arbeiten bei hoher Prozessklarheit effizienter, Zeitverluste werden minimiert.
3. Prozessklarheit schafft Sicherheit im alltäglichen Handeln.
4. Eine hohe Prozessklarheit unterstützt neue Mitarbeitende und Behördenmitglieder in der Einarbeitungszeit und vermindert Leerläufe.

4.4.2 Erreichung hoher Prozessklarheit

Eine gute und transparente Kommunikation über standardisierte Abläufe stärkt die Prozessklarheit. Die Schule Horgen setzt folgende Standards zum Q-Marker 4 (QM4):

Standards für QM4:

A) Zentralisierten Ort gewährleisten (LB/SV)

Die Zusammenstellung von Prozesshandbuch, Merkblättern & Abläufen, Formularen, Konzepten, Reglementen und Verordnungen, an denen sich das qualitative Handeln der Schule Horgen orientiert, ist für alle Mitarbeitenden online und an einem Ort auffindbar. Die Mitarbeitenden der Schulverwaltung sichern und aktualisieren die Ablage der Dokumente kontinuierlich.

B) Kommunikation pflegen (LB)

Das Schulpräsidium, die Leitung Bildung, die Leitung der Schulverwaltung, die Leitungen der Fachstellen und Betreuung und die Schulleitungen gewährleisten die Kommunikation über die Abläufe an der Schule Horgen. Dabei orientieren sie sich an folgenden Standards:

- Es gelten die im Kommunikationskonzept festgelegten Kommunikationskanäle.
- Über gewisse Abläufe muss wiederkehrend kommuniziert werden.
- Zur Kommunikation über neue Prozesse gehören immer Adressat, Grund, Nutzen und Verpflichtungsgrad.

C) Mass halten (LB/SV/SPF)

Achtung: Wenn in Schulen die Abläufe überreglementiert oder zu stark gegliedert werden, verfehlt Prozessklarheit ihr Ziel der Qualitätssteigerung. Sowohl die strategische wie auch die operative Führung der Schule Horgen sind angehalten, ihr Prozesshandbuch und ihre Kommunikation selbstkritisch auf Wirksamkeit, Machbarkeit und Zeitaufwand zu prüfen.

D) Vorgang bei der Erstellung von gesamtschulischen Dokumenten (LB)

Gesamtschulische Dokumente (insb. Konzepte und Reglemente) werden von den Verfassern vor der Abnahme durch die Schulpflege bei einer gezielten Auswahl von operativ tätigen Personen in die Vernehmlassung gegeben. Zusätzlich werden sie stilistisch und grammatikalisch lektoriert und ins Corporate Identity (CI) der Schule Horgen gelegt.

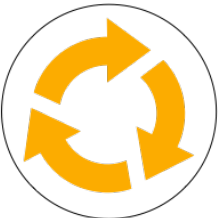


5. Instrumente der Qualitätssteuerung an der Schule Horgen

Mit folgenden fünf Instrumenten werden an der Schule Horgen die Qualitätsprozesse gesteuert:



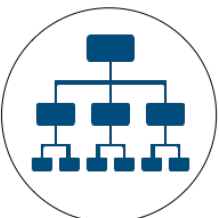
Selbstbeschreibung



**Qualitätszyklus mittels
Entwicklungskarten**



**Selbstgesteuerte
Qualitätsentwicklung**



**Steuerung der
Q-Prozesse
durch Vorgesetzte**



Externe Schulevaluation



5.1 Instrument 1: Selbstbeschreibung

Das erste Instrument umfasst verschiedene Dokumente, welche die Schule Horgen beschreiben: Leitbilder, Haltungspapiere, Zielformulierungen,

Umsetzungsprogramme. Sie sind Selbstbeschreibungen einer Organisation und dienen der Sichtbarkeit gegen aussen und zur Orientierung gegen innen. Die genannten Dokumente werden an der Schule Horgen in regelmässigen Prozessen erarbeitet, verfasst und überprüft:



5.1.1 Leitbilder

- Leitbild der Gesamtschule
→ initiiert und überprüft durch die Schulbehörde zum Start der neuen Legislaturperiode
- Leitbilder der einzelnen Schuleinheiten
→ initiiert durch die Schulleitungen, Betreuungsleitungen oder Steuergruppen nach Ermessen

5.1.2 Haltungspapiere

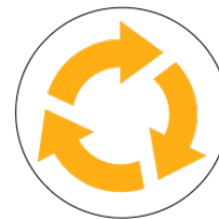
- Ausformulierung einer gemeinsamen Haltung in Bezug auf konkrete Fragestellungen der operativen und/oder strategischen Führungsebene (SLK / BLK / SPF)
→ initiiert durch die operative oder strategische Führungsebene

5.1.3 Legislaturziele und Schulprogramme

- Legislaturziele zum Start jeder neuen Legislaturperiode und konstantes Monitoring des aktuellen Stands bezüglich der Erreichung der Legislaturziele
→ initiiert durch das Schulpräsidium, bei Bedarf begleitet durch externe Stelle
- Schulprogramme im 5-Jahres-Zyklus, synchron in den einzelnen Schuleinheiten und abgestimmt auf die Legislaturziele
→ initiiert durch die Leitung Bildung, erarbeitet durch die Schulleitungen

5.2 Instrument 2: Entwicklungskarten

Die Entwicklungskarten der Schule Horgen sind ein lebendiges System von Entwicklungsideen und -umsetzungsplänen, die von allen Mitarbeitenden der Schule Horgen eingegeben werden können. Die Entwicklungskarten wurden eigens für die Schule Horgen entwickelt, lehnen sich an Modelle aus privatwirtschaftlich wirksamen Q-Prozessen an und bilden innerhalb des Qualitätsmanagements der Schule Horgen einen eigenen Qualitätszyklus.

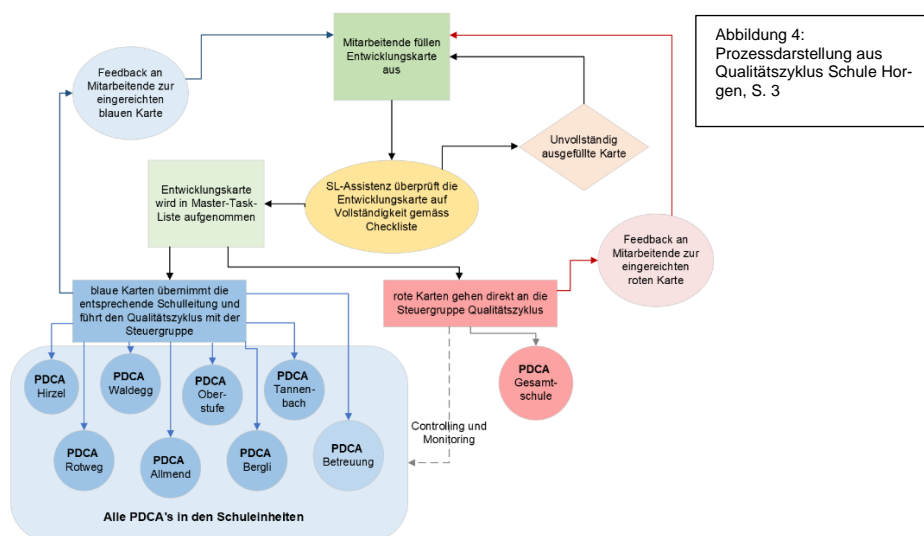


Die untenstehende Abbildung verdeutlicht den Prozess. Mittels sogenannter Entwicklungskarten werden auf physischem oder elektronischem Weg konkrete Inputs in ein zentrales System eingebracht. Dabei wird zwischen Entwicklungsinputs unterschieden, die innerhalb der kantonalen und kommunalen Gesetzgebung und schuleinheitseigenen Budgetkompetenz liegen und solchen, die ausserhalb dieses Rahmens zu verorten sind.

In einer zentralen Mastertaskliste sind die eingegebenen Entwicklungskarten inklusive ihrem Prozessstatus P-D-C-A (Plan-Do-Check-Act) für alle einsehbar. Auf verschiedene Funktionen ist eine Prüf- und Kommunikationsverantwortung innerhalb des Systems übertragen.

Eine Steuergruppe Qualitätszyklus tagt regelmässig zur Bearbeitung der Entwicklungskarten und für das Monitoring und die Qualitätssicherung und -steigerung des Qualitätszyklus als Instrument.

Der Qualitätszyklus verfolgt das Ziel, alle Mitarbeitenden zu Mitbeteiligten und Verantwortlichen an der Qualität der Schule Horgen zu machen. Ideen zur Qualitätssteigerung und das Aufzeigen von konkreten Umsetzungsschritten werden mit diesem Instrument in die Hände aller gelegt. Dadurch vergrössern sich die Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden und die Identifikation mit dem eigenen Betrieb, weil jeder einzelne für die Qualität und Nicht-Qualität des eigenen Betriebs mitverantwortlich wird. Betriebsblindheit, Unmut über Missstände und die Gefahr von nicht umsetzbaren Topdown-Entscheidungen können dadurch minimiert werden.



Detaillierte Unterlagen zum Qualitätszyklus mit den Entwicklungskarten finden sich unter [Link](#).

5.3 Instrument 3: Selbstgesteuerte Qualitätsentwicklung

Das dritte Instrument umfasst jede Qualitätslenkung, die in der Verantwortung jedes einzelnen Mitarbeitenden liegt.



5.3.1 Methoden im selbstgesteuerten Qualitätsmanagement

Eine der effektivsten Methoden zur selbstgesteuerten Qualitätsentwicklung ist das Einholen und Auswerten von Feedbacks und das persönliche Umsetzen von Schlussfolgerungen. Deshalb wird im vorliegenden Konzept hauptsächlich diese Methode vertieft, weitere können künftig folgen.

5.3.1.1 Feedbacks – von der Rückmeldung zum 360°-Feedback

An der Schule Horgen wird Feedback bisher auf sechs Stufen eingeholt, wobei die Informationstiefe von Stufe zu Stufe zunimmt und die letzte Form (F) noch entwickelt werden muss:

- A) **Rückmeldungen** zu Aktivitäten von Schülerinnen und Schülern (SuS) einholen (Wie hat dir dies oder jenes gefallen?)
- B) **Befindlichkeitsabfragen** bei SuS (Wie geht es dir? Wie wohl ist es dir in der Schule?)
- C) **Lernreflexionen** von SuS einholen (Wie gelingen dir Lernerfolge? Was hilft dir beim Lernen?) Die Reflexionen dienen den Mitarbeitenden als indirekten Rückschluss auf die Stoffvermittlung, den Unterricht bzw. die Betreuung.
- D) **Feedback von Berufskollegen** im Rahmen der kollegialen Hospitation (Wie hast du mich in meiner Rolle als Fachperson beobachtet?)
- E) **Feedback aus MAB/MAG** von Vorgesetzten einbeziehen (Wo erkennst du als Vorgesetzter meine Stärken und Entwicklungs-Potentiale?)
- F) **360°-Feedback / Individualfeedback** von SuS und ihren Eltern einholen (Wie erleben Sie mich als Lehrperson / Betreuungsperson?)

	Handlung	Standards	Entwicklungsziele
A	Rückmeldungen von SuS zu schulischen Aktivitäten einholen	Teams holen bei den Kindern und Jugendlichen regelmässig Rückmeldungen zu den schulischen Aktivitäten ein, um sie beim nächsten Mal organisatorisch oder inhaltlich zu optimieren. Methodisch reicht dies von einer einfachen „Daumen hoch / Daumen runter“-Abfrage bis zur differenzierten Forms-Umfrage. Wichtig ist, dass die Auswertung zum dafür verantwortlichen Gremium gelangt und dort verarbeitet wird.	Gute Methoden sichern und weiterentwickeln
B	Die Befindlichkeit der Kinder abfragen	Mitarbeitende der Schule Horgen schaffen regelmässig Gefässe, in denen die Befindlichkeit der Kinder und Jugendlichen artikuliert werden kann und Raum	Gute Methoden sichern und weiterentwickeln

		<p>bekommt. Dazu eignen sich z.B. Klassenräte, Briefkästen oder das Direktgespräch.</p> <p>Kinder der Schule Horgen lernen bereits im Kindergarten, Gefühle zu unterscheiden und sie für sich zu benennen.</p>	
C	Lernreflexionen der SuS als indirektes Feedback auf die Stoffvermittlung, den eigenen Unterricht bzw. die Betreuung erkennen	Die Mitarbeitenden der Schule Horgen ziehen aus Lernreflexionen ihrer Kinder Rückschlüsse auf den eigenen Unterricht bzw. die Betreuung.	Gute Methoden sichern und weiterentwickeln
D	Feedback von Berufskollegen und -kolleginnen im Rahmen der kollegialen Hospitation einholen	<p>Zur Kollegialen Hospitation gehört als fester Bestandteil ein offenes Feedbackgespräch.</p> <p>Hospitationen finden in jedem Schuljahr statt.</p> <p>Kollegiale Hospitation findet auch zwischen dem Unterrichtspersonal und dem Betreuungspersonal statt.</p>	Feedbacks aus dem Kollegium zur selbstgesteuerten Qualitätsentwicklung verwenden
E	Feedback aus MAB/MAG der Vorgesetzten einbeziehen	Feedback zu Stärken und Entwicklungspotentialen ist fester Bestandteil von Mitarbeitergesprächen mit Vorgesetzten.	Feedbacks aus Mitarbeitergesprächen zur selbstgesteuerten Qualitätsentwicklung verwenden
F*	360°-Feedback / Individualfeedbacks bei den SuS und ihren Eltern einholen	<i>Soll in den nächsten 3-4 Jahren als Standard formuliert werden können</i>	Mitarbeitende der Schule Horgen erweitern ihre bisherigen Feedbackformen auf das 360°-Feedback

* F) Entwicklungsziel 360°-Feedback / Individualfeedback

Begründung

Die 360°-Feedback-Methode ist sehr wertvoll, weil Mitarbeitende sich selbst bewerten (Selbstbild) und gleichzeitig aus verschiedenen Perspektiven beobachtet und eingeschätzt werden (Fremdbild). Zu den Feedbackgebenden gehören Vorgesetzte, Kollegen, Eltern und Schüler und Schülerinnen. Durch den Vergleich von Selbst- und Fremdbild entsteht eine realistische Einschätzung der Leistungen und Verhaltensweisen des Feedbacknehmers. „Blinde Flecken“ im eigenen Handeln können erkannt werden und konkrete und praxisnahe Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten lassen sich ableiten.



Voraussetzung

Die Voraussetzungen für die Wirksamkeit von Individualfeedbacks im 360°-Feedback liegen in einer offenen und gleichzeitig sicheren Haltung der Person, die das Feedback einholt.

Fürchtet sich eine Person vor destruktiven Rückmeldungen oder verschliesst sie sich im Grundsatz dagegen, Feedback von Nicht-Fachpersonen (Kindern und Eltern) einzuholen, verfehlt das Individualfeedback sein Ziel und kann sogar kontraproduktive Auswirkungen haben.

Ziel

Die Schule Horgen stärkt die Schulteams darin, eine offene Haltung gegenüber 360°-Feedbacks zu entwickeln, damit der Boden für die positive Auswirkung von Individualfeedbacks gelegt wird.

Die Mitarbeitenden der Schule Horgen verstehen sich selber als Lernende in einer lernenden Organisation.

Entscheidungskompetenz

Die Entscheidung, mit welcher Methode, zu welchem Zeitpunkt, in welchem Setting Individualfeedbacks eingeholt werden, liegt in der Kompetenz der einzelnen Schulteams. Die Schulleitung steuert den Entwicklungsprozess hinsichtlich Verbindlichkeiten.

Gemeinsame Feedbacksprache entwickeln

Schulteams sollen intern eine gemeinsame Feedbacksprache entwickeln. Kinder sind fähig, zu lernen, wie sie ein Feedback abgeben (z.B. Tipp-Top-Methode: Zu jedem Tipp nenne ich ein Top oder die Regel „Starte mit dem Positiven, nenne dann den Mangel“).

Austausch von Erfahrung und Tools

Die Mitglieder Schulleitungskonferenz sichern, dass über positive Erfahrungen und gute Feedback-Instrumente innerhalb und zwischen den Schuleinheiten ausgetauscht wird. Bewährte Tools (z.B. Fragebogen) sind zentral abgelegt und stehen allen Mitarbeitenden zur Verfügung.

5.3.2 Verantwortlichkeiten und Handlungen im selbstgesteuerten Qualitätsmanagement

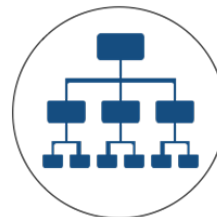
Die nachfolgende Tabelle beschreibt, wer für welche Handlungen im Bereich des selbstgesteuerten Qualitätsmanagements verantwortlich ist, wie sich diese Handlungen überprüfen lassen und auf welche Q-Marker sie primär wirken:



Wer	Handlung	Überprüfungsinstrument	Entwicklungsinstrument
Lehrpersonen Betreuungsmitarbeitende Therapeuten	sichern das Wohlergehen des Kindes / des Jugendlichen	<ul style="list-style-type: none"> • Befindlichkeitsabfrage beim Kind • Befindlichkeitsabfrage bei den Eltern • gezielter interdisziplinärer Austausch 	<ul style="list-style-type: none"> • Beziehungspflege mit Kind • Selbstwirksamkeit des Kindes ermöglichen • Elternkontakt pflegen • Einbezug interner Fachpersonen (zB. SSA, SSP) • Einbezug externer Fachpersonen
messbar am 1. und 2. Q-Marker: Lernbereitschaft/Kompetenzzuwachs und Identifikation			
Lehrpersonen Betreuungsmitarbeitende Therapeuten	fördern Kompetenzzuwachs des Kindes	<ul style="list-style-type: none"> • Lernreflexionen • Unterricht: Regelmässige Lernzielkontrollen (Formative und summative Beurteilung) • Betreuung: Beobachtung und Rückmeldung • Blick auf überfachliche Kompetenzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Zielformulierungen mit Kind (und Eltern) • Förderplanung • Unterstützungsangebote • ext. Beratung (zB B&U)
messbar am 1. Q-Marker: Lernbereitschaft und Kompetenzzuwachs der SuS			
Mitarbeitende	entwickeln ihre eigene Fachkompetenz weiter	<ul style="list-style-type: none"> • LP: Lernreflexionen von SuS • Feedbackgespräche nach kollegialer Hospitation • MAB / Zielüberprüfungen • Individual-Feedback (360°-Feedback) 	<ul style="list-style-type: none"> • Weiterbildung / Coaching • Intervention • Fachberatung, z.B. B&U
messbar am 3. Q-Marker: Personale Kompetenz			
Mitarbeitende	entwickeln ihre eigene überfachliche Kompetenz weiter	<ul style="list-style-type: none"> • MAB / Zielüberprüfungen • Feedbackgespräch nach kollegialer Hospitation • Individual-Feedback (360°-Feedback) 	<ul style="list-style-type: none"> • individuelle Weiterbildung / Coaching • Intervention • Beratung durch externe Fachstellen
messbar am 3. Q-Marker Personale Kompetenz			

5.4 Instrument 4: Steuerung der Q-Prozesse durch Vorgesetzte

Das vierte Instrument umfasst jede Qualitätslenkung, die in der Verantwortlichkeit von Führungspersonen liegt. Sie sind beauftragt, ihre Mitarbeitenden mittels gezielter Erwartungsdeklaration, Beobachtung, Beurteilung, Begleitung und Förderung zu hoher Qualität zu führen. Sie halten die Gesamtorganisation mittels Qualitätssteuerung auf Kurs.



5.4.1 Verantwortlichkeiten und Handlungen auf Ebene Schuleinheit

Die nachfolgende Tabelle beschreibt, wer für welche Handlungen auf der Ebene der Schuleinheit verantwortlich ist, wie sich diese Handlungen überprüfen und weiterentwickeln lassen und auf welche Q-Marker sie primär wirken:

Wer	Handlung	Überprüfungsinstrument	Entwicklungsinstrument
Schulleitung	fördert bei der Lehrperson qualitativ hochstehendes didaktisch-methodisches Handeln im Unterricht	<ul style="list-style-type: none"> • Unterrichtsbeobachtung • MAB/MAG 	<ul style="list-style-type: none"> • individuelle Weiterbildung / Coaching • B&U
messbar am 1. Q-Marker: Lernbereitschaft und Kompetenzzuwachs			
Betreuungsleitung	fördert bei den Betreuungsmitarbeitenden qualitativ hochstehendes erzieherisches Handeln in der Betreuung	<ul style="list-style-type: none"> • Beobachtungen • MAB/MAG 	<ul style="list-style-type: none"> • individuelle Weiterbildung / Coaching • Intervention
messbar am 1. Q-Marker: Lernbereitschaft und Kompetenzzuwachs			
Schulleitung und Betreuungsleitung	fördert die personale Kompetenz ihrer Mitarbeitenden	<ul style="list-style-type: none"> • MAB/MAG • Auswertung von 360°-Feedbacks 	<ul style="list-style-type: none"> • individuelle Weiterbildung / Coaching • B&U
messbar am 1. Q-Marker: Lernbereitschaft und Kompetenzzuwachs			
Schulleitung und Betreuungsleitung	sichern bei ihren Teams eine Schulhauskultur entsprechend dem Leitbild	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsames Controlling mit Team • Regelmässige Evaluationen von Anlässen, Projekten 	<ul style="list-style-type: none"> • Anpassung Schulprogramm • Initiieren von Projekten zur Förderung der Schulkultur • Teamweiterbildung

Schulpflege

		<ul style="list-style-type: none"> • Zielüberprüfung mittels Schulprogramm 	
messbar am 2. Q-Marker: Zugehörigkeit und Identifikation			
Schulleitung und Betreuungsleitung	sichern den Kommunikationsfluss in den passenden Kommunikationskanälen	<ul style="list-style-type: none"> • Überprüfung mittels Kommunikationskonzept • Monitoring Lesebestätigungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbindlichkeiten im Kommunikationsfluss erhöhen, z.B. Lesebestätigung
messbar am 4. Q-Marker: Prozessklarheit			
Schulleitung und Betreuungsleitung	sichern Planung, Organisation und Durchführung des Schulbetriebes	<ul style="list-style-type: none"> • Koordinierte Jahresplanung • Geteilte Kalender • Abgleich mit Fachstellen 	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmässige Steuergruppensitzungen • Beisitz in pädagogischen Teams, Unterrichtsteams, Jahrgangsteams • Rückfluss in Schulkonferenzen
messbar am 4. Q-Marker: Prozessklarheit			
Schulleitung und Betreuungsleitung	fördern die Personalentwicklung ihrer Teams (Kontinuität, Kompetenzvielfalt)	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback der MA einholen • Monitoring Fluktuationsrate 	<ul style="list-style-type: none"> • Massnahmen zur Personalbindung • Teamentwicklung fördern
messbar am 2. Q-Marker: Zugehörigkeit und Identifikation			



5.4.2 Verantwortlichkeiten und Handlungen auf Ebene Gesamtschule

Die nachfolgende Tabelle beschreibt, wer für welche Handlungen auf der Ebene der Gesamtschule verantwortlich ist, wie sich diese Handlungen überprüfen lassen und auf welche Q-Marker sie primär wirken:

Wer	Handlung	Überprüfungsinstrument	Entwicklungsinstrument
Leitung Bildung	sichert Schulkultur gemäss Leitbild	<ul style="list-style-type: none"> • Laufendes Controlling an SLK und BLK • Regelmässige Evaluationen an Klausurtagungen • Jahresberichte der Schulleitungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Gezielte Themen an SLK, BLK, Klausuren und runden Tischen aufgreifen
messbar an den 2. Q-Marker: Zugehörigkeit und Identifikation			
Leitung Bildung	sichert Kommunikationsfluss in den passenden Kommunikationskanälen	<ul style="list-style-type: none"> • Überprüfung mittels Kommunikationskonzept 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklungskarten im Qualitätszyklus
messbar am 1. Q-Marker: Prozessklarheit			
Leitung Bildung	sichert Personalentwicklung auf Führungsebene	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmässige MA-Gespräche und MAB • Feedback einholen • Geregelt Stellvertretungen • Monitoring Fluktuationsrate 	<ul style="list-style-type: none"> • Massnahmen zur Personalbindung
messbar am 3. Q-Marker: Personale Kompetenz			
Leitung Bildung	sichert Zusammenarbeit auf Leitungsebene	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluationen an SLK und BLK 	<ul style="list-style-type: none"> • Intervention
messbar am 2. und 4. Q-Marker: Zugehörigkeit und Prozessklarheit			
Leitung Bildung	sichert die ordnungsgemässen Abläufe rund um die Schulorganisation auf operativer Ebene	<ul style="list-style-type: none"> • Abläufe gemäss Prozesshandbuch • Monitoring durch die Schulverwaltung • Monitoring durch die Fachstellen 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklungskarten im Qualitätszyklus
messbar am 4. Q-Marker Prozessklarheit			

Schulpflege

Fachstellenleitungen	sichern und entwickeln die Qualität ihres Fachbereichs	<ul style="list-style-type: none"> • Abläufe gemäss Prozesshandbuch • Monitoring 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategieprozesse
messbar an allen 4 Q-Markern			
Fachstellenleitungen	sichern Personalentwicklung in ihren Fachteams	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmässige MA-Gespräche und MAB • Feedback einholen • Geregelt Stellvertretungen • Monitoring Fluktuationsrate 	<ul style="list-style-type: none"> • Massnahmen zur Personalbindung
messbar am 3. Q-Marker: Personale Kompetenz			
Schulpflege	sichert und entwickelt die Gesamtqualität der Schule durch Festlegung und Überprüfung strategischer Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Schulbesuche durch die Mitglieder der Schulbehörde • Jährliche qualitative Interviews mit Schulleitungen • Koordination der Legislaturziele mit den Schulprogrammen 	<ul style="list-style-type: none"> • Handlungsdefinierung • Strategieprozesse • Legislaturziele
messbar am 4. Q-Marker: Prozessklarheit			



5.5 Instrument 5: Externe Schulevaluation

Das fünfte Instrument ist die externe Schulevaluation, die im Abstand von fünf Jahren von der kantonalen Fachstelle für Schulbeurteilung (FSB) einberufen und durchgeführt wird.

Die externe Schulevaluation wird von den Schulteams als differenziertes und qualifiziertes Instrument der Qualitätsbeurteilung zur konkreten Qualitätsentwicklung genutzt. Die Umsetzung einer Auswahl von vorgeschlagenen Massnahmen in bestimmten Handlungsfeldern ist für jedes Schulteam verpflichtend und wird in den Schulprogrammen abgebildet.



Ab Schuljahr
2025/26 durchlau-

fen die einzelnen Schuleinheiten der Schule Horgen die externe Schulevaluation jeweils im gleichen Schuljahr. Dies eröffnet Raum für koordinierte, gesamtschulische Qualitätsprozesse.

5.5.1 Verantwortlichkeiten und Handlungen im Bereich der externen Schulevaluation

Wer	Handlung	Überprüfungsinstrument	Entwicklungsinstrument
FSB	evaluiert die Schule Horgen alle 5 Jahre und gibt differenzierte Rückmeldung	<ul style="list-style-type: none"> Fragebogen, Schulbesuche und Prüfung der Dokumentationen 	
messbar an allen 4 Q-Markern			
Schulteams	wählen aus den empfohlenen Handlungsfeldern einzelne Entwicklungsziele aus	<ul style="list-style-type: none"> Prozessbegleitung durch Schulleitung 	<ul style="list-style-type: none"> Impuls-Workshops der FSB zu ausgewählten Handlungsfeldern
Schulpflege / Ressortvorstehende Qualitätssicherung	<p>nehmen die Auswertung der FSB und die gesetzten Handlungsziele der Schulteams an einer Beschlusssitzung ab</p> <p>beschliesst Massnahmen für Schuleinheiten, die in Teilbereichen der Evaluation nur ein „teilweise erfüllt“ erreichten</p>	<ul style="list-style-type: none"> Monitoring und Controlling Auswertung der darauffolgenden externen Schulevaluation 	<ul style="list-style-type: none"> Implementierung neuer Handlungsfelder ins Schulprogramm

6. Schlussbestimmungen

Das vorliegende Qualitätskonzept wurde durch die Schulpflege mit Beschluss Nr. 49 - 2024/25 vom 30. Januar 2025 abgenommen. Es tritt per sofort in Kraft.

Schulpflege Horgen

Marco Sohm
Schulpräsident

Sigi Müller
Abteilungsleiterin

