

Schule Bad Zurzach

schulinternes

Qualitätsmanagement

QM

(Konzept)

Inhaltsverzeichnis

1. Grundlagen des Qualitätsmanagements (Leitsatz 1)

- 1.1 **Ausgangslage**
- 1.2 **Sinn und Zweck des Qualitätsmanagements**
- 1.3 **Funktion eines Qualitätskonzeptes- und handbuchs**
- 1.4 **Grundlagen und institutionelle Vorgaben**
- 1.5 **Externe Schulevaluation (ESE)**
- 1.6 **IQUES- Modell eines unterrichtszentrierten Qualitätsmanagements**
- 1.7 **Schulprogramm**
- 1.8 **Q-Leitbild**

2. Steuerung des Qualitätsmanagements (Leitsatz 2 und 3)

- 2.1 **Strategische und operative Führung: ein gemeinsamer Lernprozess**
- 2.2 **Organisation und Funktionen im Schulteam**
 - 2.2.1 Teil der Schulführung: Die Schulpflege (SPF)
 - 2.2.2 Teil der Schulführung: Die Schulleitung (HSL/SL)
 - 2.2.3 Unterstützung der Schulführung: Die Schulverwaltung (Sekretariat)
 - 2.2.4 Resonanz und Schulentwicklung: Die Steuergruppe (STGR)
 - 2.2.5 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Schule: Das Kollegium
- 2.3 **Qualitätsmanagement durch die Schulleitung**
 - 2.3.1 Personelle Führung
 - 2.3.2 Pädagogische Führung
 - 2.3.3 Organisatorische Führung
 - 2.3.4 Der Qualitätszyklus als Leitfaden
- 2.4 **Steuerung des QM durch ein Pädagogisches Konzept**
 - 2.4.1 Das „Lernen“ im Zentrum
 - 2.4.2 Die sechs Lernprozesse
 - 2.4.3 Aufbau von Kompetenzen
 - 2.4.4 Unterricht in „Lernräumen“
 - 2.4.5 Rahmensetzungen und Qualitätskriterien

3. Qualitätsentwicklung durch Feedback (Leitsätze 3 bis 5)

- 3.1 **Aufbau einer Feedbackkultur**
- 3.2 **Individualfeedback als Mittel zur Qualitätsentwicklung**
- 3.3 **Feedback geben und nehmen**
- 3.4 **Feedbackmethoden**

4. Qualitätsentwicklung und Sicherung durch Zusammenarbeit (Leitsatz 2,4, 5)

- 4.1 **Zusammenarbeit Lehrperson – Schülerinnen und Schüler**
- 4.2 **Zusammenarbeit im Klassenteam**
- 4.3 **Zusammenarbeit in Pädagogischen Kooperationen (PK)**
- 4.4 **Zusammenarbeit mit Eltern und Erziehungsberechtigten**
- 4.5 **Die Schulsozialarbeit als Teil der Schule**
- 4.6 **Generationen im Klassenzimmer (Projekt Pro Senectute)**
- 4.7 **Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung und dem Gemeinderat**
- 4.8 **Zusammenarbeit mit der Partnerschule**

- 4.9 **Zusammenarbeit innerhalb der „Primarschulen Zurzibiet“**
- 4.10 **Zusammenarbeit mit der Oberstufe (Kreisschule Rheintal-Studenland)**
- 4.11 **Zusammenarbeit mit Fachstellen und Sonderschulen**
- 4.12 **Zusammenarbeit mit dem Kantonalen Departement (BKS)**

- 5. **Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung durch Evaluation (Leitsatz 6,7,8)**
 - 5.1 **Qualitätsüberprüfung durch Selbst- und Fremdevaluation**
 - 5.1.1 Selbstreflexion als Teil der Arbeitskultur
 - 5.1.2 Evaluation als Teil der Schulentwicklung
 - 5.1.3 Evaluation als Teil der Partizipation
 - 5.1.4 Evaluation dient der Rechenschaftslegung
 - 5.2 **Die Partnerschul-Evaluation (Peer-Review)**

- 6. **Umgang mit gravierenden Qualitätsdefiziten (Leitsatz 9)**
 - 6.1 **Umgang mit Defiziten**
 - 6.1.1 Grenzen in der Berufsausübung
 - 6.1.2 Vorgehen bei Qualitätsdefiziten

- 7. **Dokumentation Q-Prozesse / Q-Handbuch (Leitsatz 10)**
 - 7.1 **Das Q-Handbuch**

- 8. **Literaturverzeichnis**

- 7. **Revisionsstand**

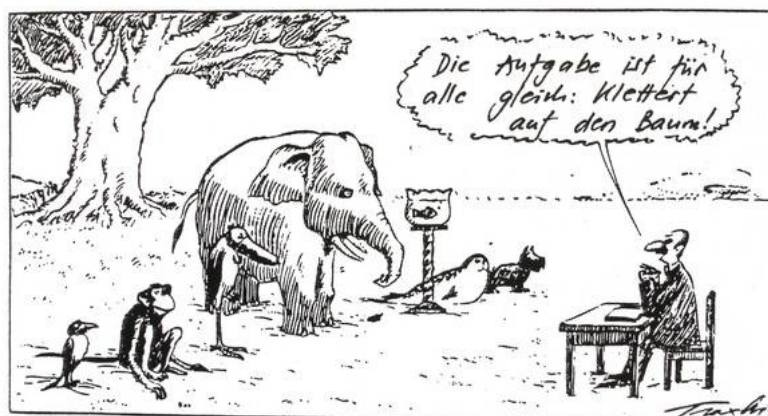
1. Grundlegung des Qualitätsmanagements (Leitsatz 1)

1.1 Ausgangslage

Unterrichtsentwicklung in „LERNRÄUMEN“ an der Schule Bad Zurzach

Unterricht und Bildung sind in aller Munde und stehen im Fokus von Politik und Öffentlichkeit. Über die richtige Unterrichtsform gehen die Meinungen diametral auseinander. Die einen fordern eine Schule wie „früher“ und beklagen mangelnde Disziplin und Überforderung bei zu viel Selbständigkeit. Die anderen fordern eine mit modernster Technik ausgerüstete Schule der Zukunft. Der gesellschaftliche Wandel, die Entwicklung der Arbeits- und Handlungssysteme, der technische Fortschritt, Veränderungen von Sprache oder Traditionen machen auch vor der Schule nicht halt. Der zunehmenden Heterogenität in den Klassen muss Rechnung getragen werden.

Vor diesem Hintergrund steht auch die Schule Bad Zurzach vor einer grossen Herausforderung. Sie sieht darin aber auch eine Chance und setzt klare Ziele für ihre Schul- und Unterrichtsentwicklung. Neben bestehenden normativen und strategischen Rahmensetzungen (Kant. Lehrplan, kantonale Promotionsverordnung,



didaktische Leitsätze) stehen die Erkenntnisse der relevanten Berufswissenschaften (Lern-, Unterrichts- und Kognitionsforschung).

Seit dem Jahr 2013 setzt die Schule Bad Zurzach das „Lernen des Kindes“ in den Fokus. In „Lernräumen“ entsteht eine Unterrichtskultur, die das kognitiv-fachliche Lernen der Schülerinnen und Schüler fördert und das soziale Lernen unterstützt. Lehrerinnen und Lehrer sowie Schülerinnen und Schüler entwickeln fortwährend Haltungen und Kompetenzen, die nötig sind, um gemeinsam guten Unterricht zu machen. Dies sind zum Beispiel eine produktive Fehlerkultur, das Lerncoaching, der Klassenrat usw. Wie bei so manchen Dingen führen auch beim Unterrichten viele Wege nach Rom. Unterricht zu reflektieren, zu hinterfragen unter Einbezug von empirischen Forschungsergebnissen hilft der Schule, sich weiterzuentwickeln und den Schülerinnen und Schülern eine wirksame Unterstützung für erfolgreiches Lernen zu bieten sowie personalisiertes und kooperatives Lernen zu ermöglichen.

Schülerinnen und Schüler sollen nicht nur erfolgreich und nachhaltig lernen, sondern auch möglichst gerne zur Schule gehen. Neben einer guten Beziehung zu den Lehrpersonen sollen sie sich in der Gemeinschaft wohl fühlen. Das kooperative Lernen soll geübt und gefördert werden. Gute Teamarbeit soll nicht nur unter Schülerinnen und Schülern, sondern auch unter allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Schulkultur gehören.

Das Kollegium hat 2008 in einem partizipativen Prozess ein *Q-Leitbild* unter externer Begleitung erstellt. Dieses erachten wir an unserer Schule als noch gültig, bis wir in naher Zukunft das vorhandene Q-Leitbild entsprechend den neuen Gegebenheiten anpassen werden.

2010 hat sich die Schule Bad Zurzach mit einer neuen Schulführung (Wechsel im Gemeinderat, in der Schulpflege, der Schulleitung und der Schulverwaltung) auf den Weg gemacht. In einem ersten Prozess gelang es der Schulführung unter Mithilfe einer externen Begleitung, eine klare Trennung von strategischen und operativen Zuständigkeiten einzurichten. Unter Einbezug der Schulleitung hat die Schulpflege die strategischen Ziele der Schule Bad Zurzach definiert. Dabei lag eine neue Unterrichtskultur im Fokus. Der Wechsel zur integrativen Schule war vorbereitet. Die Schule befand sich in der Anfangsphase. Erste Erfahrungen als integrative Schule lagen vor. Neben ersten konzeptionellen und administrativen Arbeiten lag der Schwerpunkt früh auf der Entwicklung einer gemeinsamen (inneren) Haltung zum Thema „Lernen“. Es sollten nicht in erster Linie neue Konzepte, Methoden und Modelle zu einem Wandel führen, sondern aufgrund dem Interesse an den Erkenntnissen aus relevanten Berufswissenschaften und der Lernforschung sollte erkennbar werden, was wir in unserem Unterrichtsalltag anpassen müssen und möchten. Die Wege dahin sind vielfältig. Den unterschiedlichen Voraussetzungen der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird Beachtung geschenkt.

Die Philosophie von Q2E – Qualität durch Entwicklung und Evaluation – liegt diesem vorliegenden Konzept zu Grunde. Unter Anderem ausgehend vom Evaluationsbericht aus dem Jahre 2014 wurden an der Schule Bad Zurzach weitere Konzepte entwickelt, Daten erhoben, Erfahrungen gesammelt und Teilbereiche evaluiert.

Ein herzliches Dankeschön an Brigitte Binkert (Schulverwalterin) für die Korrekturarbeiten.

Teilbereiche des Konzepts stammen aus der Zertifikatsarbeit CAS Schulleitung von Philipp Fischer (Schulleiter Bad Zurzach).

Das Konzept ist nicht abschliessend und muss stets neu angepasst und überprüft werden.

Eine Selbsteinschätzung des QM's anhand des Bewertungsrasters des Departements Bildung Kultur und Sport des Kantons Aargau (BKS) wurde durch die Schulleitungen unabhängig voneinander gemacht und liegt dem Konzept bei.

Christina Kruthoff, 23. April 2018

1.2 Sinn und Zweck des Qualitätsmanagements

Alle wollen eine gute Schule. Aber was macht diese aus? Wie kann sie ihre Aufgabe erfüllen? Was brauchen Schülerinnen und Schüler, um sich für die Zukunft zu rüsten? Wie unterstützen wir Lehrerinnen und Lehrer dabei?

Das QM Konzept zeigt auf, welche Qualitätsziele an der Schule Bad Zurzach verfolgt, wie diese erreicht und mit welchen Methoden die Zielerreichung gemessen wird.

- ... damit wir wissen, wo wir stehen,
- ... damit wir wissen, was wir erreichen möchten und
- ... damit wir wissen, was wir tun müssen, um es zu erreichen

1.3 Funktion eines Qualitätskonzepts und -handbuchs

Die Schule sorgt für ein gemeinsames Verständnis der Ziele des eigenen Qualitätsmanagements und legt im schuleigenen Qualitätskonzept (Q-Konzept) geeignete Regelungen und Vereinbarungen fest. Ein periodisch aktualisiertes Qualitätshandbuch (Q-Handbuch) gewährleistet, dass wichtige Ergebnisse dokumentiert werden und Verfahren und Instrumente für alle verfügbar und zugänglich sind. Q-Konzept und Q-Handbuch gehören zusammen: Das Qualitätshandbuch dokumentiert, was im Qualitätskonzept geplant und konzipiert worden ist. Beide sind praxisnah und so knapp wie möglich zu fassen: Das eine bereitet die Q-Praxis an der Schule vor, das andere macht gelingende Q-Praxis für alle greifbar.

Das Q-Konzept enthält gemeinsame, schriftlich festgehaltene Vereinbarungen darüber, wie Schul- und Unterrichtsqualität gepflegt, entwickelt und gesichert werden soll. Das Q-Handbuch dokumentiert die Aufgaben, Prozesse, Ergebnisse oder Verantwortlichkeiten, die im Rahmen des schulischen Qualitätsmanagements relevant sind.

Sowohl das Q-Konzept als auch das Q-Handbuch werden regelmässig überprüft und bei Bedarf angepasst. Sie sind Instrumente der Q-Steuerung, der internen Orientierung, der Sicherung und Weiterentwicklung des Erreichten und der Rechenschaftslegung in Qualitätsfragen.

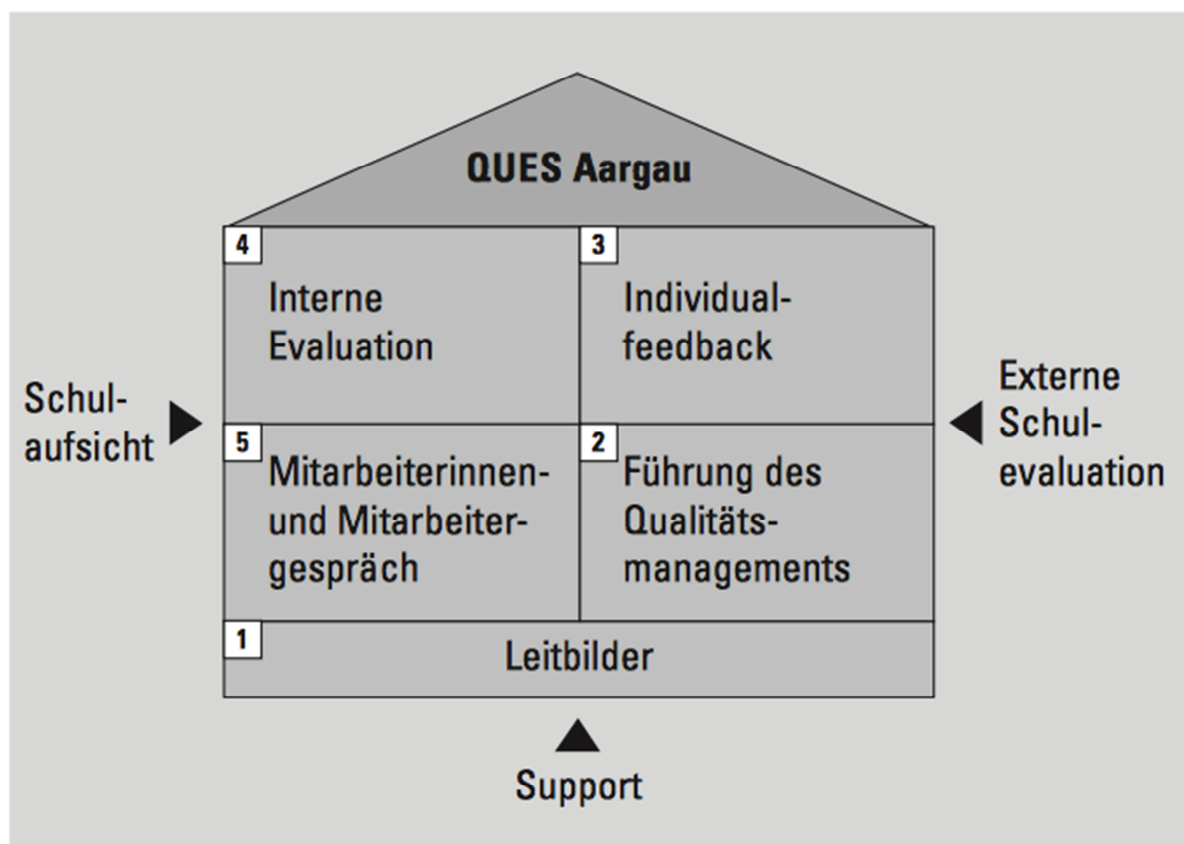
Das QM der Schule Bad Zurzach versteht sich als Instrument, welches die Qualitätsentwicklung der Schule vorantreibt. Nach dem Prinzip von Q2E „Qualität durch Evaluation und Entwicklung“ vertritt die Schulführung die folgende Definition von Qualität:

- *Die selbst festgelegten Qualitätsansprüche (das nach aussen kommunizierte „Qualitätsversprechen“) nachweisbar erfüllen.*
- *Die Prozesse und Produkte schrittweise und fortwährend optimieren. Das Qualitätsinteresse ist weniger auf ein fehlerfreies Produkt gerichtet als vielmehr auf den Prozess, der zu fehlerfreien Produkten führt.*

1.4. Grundlagen und institutionelle Vorgaben

„QUES Aargau“ steht für Qualitätsentwicklung und -sicherung an der Aargauer Volksschule. Es ist der Name eines Modells und eines wichtigen Bausteins in der Entwicklungsarbeit. Ziel ist ein umfassendes Qualitätsmanagement an allen Volksschulen des Kantons Aargau. QUES Aargau beschreibt ein Rahmenmodell, welches der Schule genügend Freiraum lässt, die Komponenten eines Qualitätsmanagements schulintern zu gestalten.

Das Modell ist so konzipiert, dass Schulen auf dem bisher Erreichten aufbauen und ihre bisherigen Erfahrungen und Konzepte in Bereich der Qualitätsarbeit integrieren können. QUES Aargau beruht auf Elementen des bewährten Q2E-Modells.



1.5 Externe Schulevaluation (ESE)

Das Departement Bildung, Kultur und Sport (BKS) Aargau unterstützt den Aufbau des Qualitätsmanagements an den Schulen mit Instrumenten, die einerseits die Qualitätsansprüche und Qualitätserwartungen transparent machen und andererseits den Schulen bei der Standortbestimmung ihres aktuellen Entwicklungsstandes und Entwicklungsbedarfs helfen sollen. Es sind zu folgenden Entwicklungsschwerpunkten Instrumente vorhanden:

- Orientierungsraster zum schulinternen Qualitätsmanagement
- Orientierungsraster zur Schulführung
- Orientierungsraster zu den schulischen Entwicklungsprozessen
- Orientierungsraster zum Umgang mit Vielfalt
- Orientierungsraster zur Zusammenarbeit von Schule und Eltern
- Neu formulierte Indikatoren zur Gesundheitsförderung in der Schule

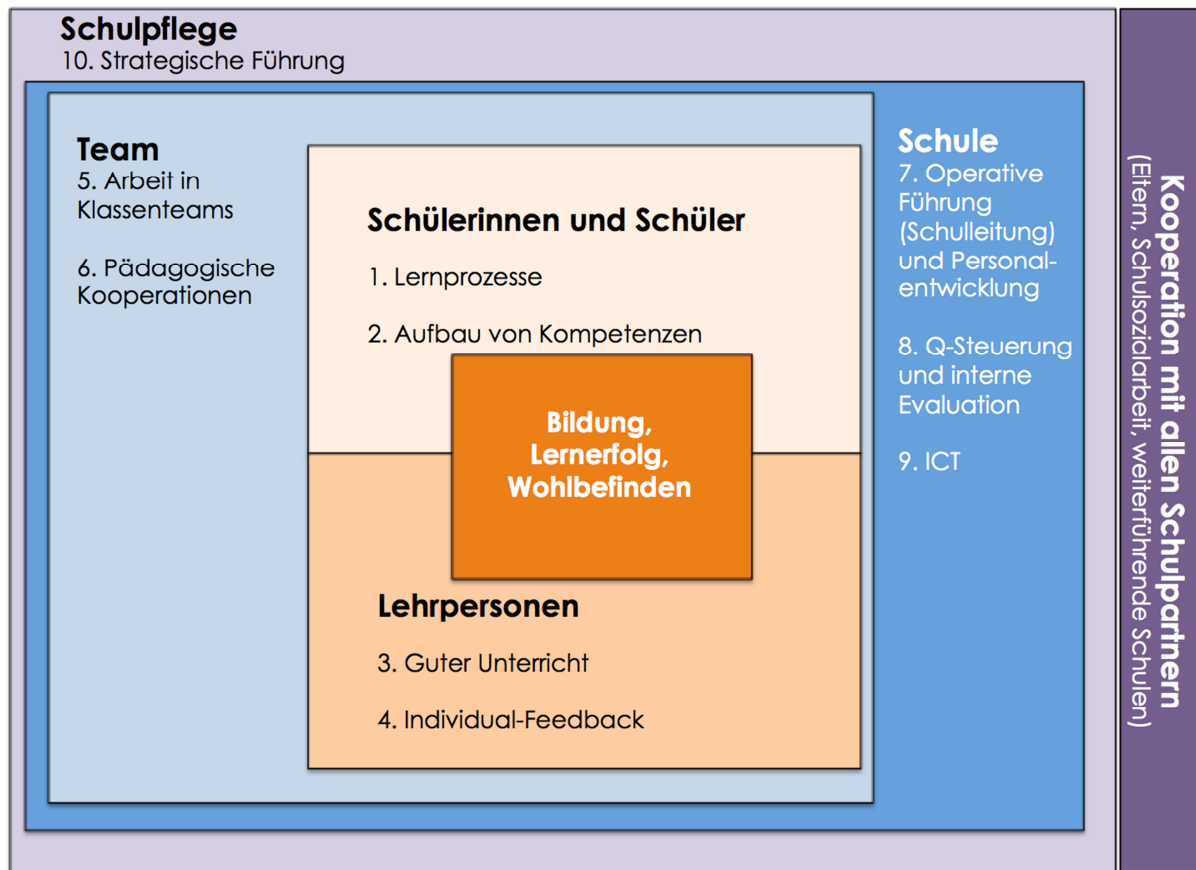
Das „Instrumenten-Set“ zu den einzelnen Entwicklungsschwerpunkten setzt sich jeweils wie folgt zusammen:

Aus einer Beschreibung der *leitenden Qualitätsansprüchen*, aus einem vierstufigen *Bewertungsraster* – als Grundlage für die differenzierte Einstufung des aktuellen Entwicklungsstandes - und aus einer *Zusammenstellung von Leitfragen*, die der Schule als Reflexionshilfen für die Selbstbeurteilung dienen können.

1.6 IQES-Modell eines unterrichtszentrierten Qualitätsmanagements

Das Qualitätsmodell der Schule Bad Zurzach basiert auf dem IQES-Modell (Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen). Eine gute und gesunde Schule orientiert sich an einer unterrichtszentrierten Qualitätsentwicklung. Das Modell verbindet Unterrichtsentwicklung und Gesundheitsförderung, Evaluation und Feedback zu einem wirkungsvollen unterrichtszentrierten Qualitätsmanagement.

Das IQES-Modell erhebt nicht den Anspruch, alle Qualitätsbereiche vollumfänglich darzustellen. Es fokussiert auf Schlüsselthemen für den Erfolg einer Schule.



1.7 Schulprogramm

Für die mittelfristige Planung der Schulentwicklung wird an der Schule Bad Zurzach ein Schulprogramm erstellt. Es dient einer Grobplanung der Schulentwicklung auf vier Jahre hinaus und nimmt Bezug auf die Legislaturziele der Schulpflege. Das Schulprogramm soll gemäss neu gewonnenen Erkenntnissen und Erfahrungen aus den internen und externen Evaluationen jederzeit aktualisiert werden. Das Schulprogramm dient als Grundlage für die Jahresplanung der Schule Bad Zurzach.

| | Schuljahr 2018 bis 2019 | | | | Schuljahr 2019 bis 2020 | | | | Schuljahr 2020 bis 2021 | | | | Schuljahr 2021 bis 2022 | | | | | | | | | | | |
|--|-------------------------|---|---|---|-------------------------|---|---|---|-------------------------|---|---|---|-------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | A | S | O | N | D | J | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | J | F | M | A | M | J | J |
| Raumplanung | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Planung und Bauhase | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Umzug | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Inbetriebnahme neues Schulhaus | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Unterrichtsentwicklung/Lernraum | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Eprobungsphase/Austausch | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Strukturelle Anpassungen | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Feedback in Form von CWT | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Weiterbildungen | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Entwicklung ICT | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Projekt PfirHNW | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3-D Drucker | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Programmieren | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Kompetenzraster | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Entwicklung QM | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ziele Unterrichtsentwicklung | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Normative Setzungen/Strategische Ziele | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Schulprogramm | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Funktionsbeschreibung | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Organisationsentwicklung Regional | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fusion Schule Rheinfelden/Zurzach | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Rheinfeld + | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cooperative Design | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Neue Homepage | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Social Media | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cooperative Design/Neues Logo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aufbau Organisationsstruktur/Archiv | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Vorbereitung Sekretariat/SL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Einrichten/Umsetzen | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Einführung Aargauer Lehrplan 21 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Weiterbildungen | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Anpassungen | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

1.8 Q-Leitbild

Das bestehende Leitbild ist 2008 mit dem Kollegium entwickelt worden.

Leit bild Pr imar schule und K inder gart en



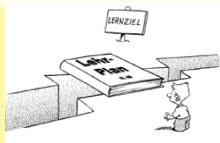
Schul kultur

Wir achten einander.
Wir respektieren Verschiedenartigkeiten.
Wir pflegen einen wertschätzenden Umgang.
Wir pflegen den Austausch mit den weiterführenden Schulen.



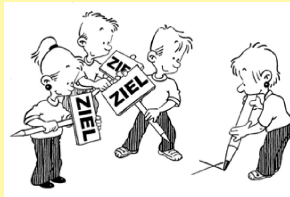
Lehren und Lernen

Wir unterrichten nach dem Aargauischen Lehrplan.
Wir fördern Sach-, Selbst- und Sozialkompetenz.
Wir setzen klare Lernziele und unterstützen die individuellen Fähigkeiten der Schülerinnen und Schüler.
Die Schülerinnen und Schüler übernehmen Verantwortung für ihr Lernen.
Unsere Schule ist ein Erfahrungs- und Übungsfeld.



In t e r n e Z u s a m m e n a r b e i t

Wir identifizieren uns mit der Schule.
Wir setzen uns für gemeinsame Ziele ein.
Wir stärken den Zusammenhalt der Schule.



E l t e r n u n d Ö f f e n t l i c h k e i t

Die Schule ist Teil der Gemeindkultur.
Schule, Eltern und Behörden arbeiten zusammen.
Die Schule informiert regelmässig über das Schulgeschehen.



Qualität

Wir haben eine Feedbackkultur.
Wir bieten fachliche Kompetenz an.
Wir bilden uns regelmässig weiter.



Leit bil d

Das Leitbild wird regelmässig überprüft und angepasst.

Karikaturen: Heinz Wildi
Layout: Andy Kunz

Adressen und Telefonnummern

| | |
|------------------------|---|
| Schulleitung: | 056 249 21 29 |
| Neubergstrasse 6 | badzurzach.schulleitung@schulen.ag.ch |
| Sekretariat: | 056 249 13 50, fax 056 249 13 49 |
| Neubergstrasse 6 | badzurzach.schulsekretariat@schulen.ag.ch |
| Kindergarten Höfli I | 056 249 22 55 |
| Sprachheilkindergarten | 056 249 04 24 |
| Kindergarten Promenade | 056 249 22 16 |
| Schulhaus Langwies | 056 249 21 12 |
| Schulhaus Tiergarten | 056 249 21 30 |
| Legasthenie, Logopädie | 056 249 10 63 |

2. Steuerung des Qualitätsmanagements (Leitsatz 2 und 3)

Es gehört in den Aufgabenbereich von Schulleiterinnen und Schulleitern, die verschiedenen Qualitätsaktivitäten in der Schule zu steuern und zu koordinieren. Zusammen mit der Steuergruppe gestalten sie Verfahren für die Entwicklung und Einführung von Qualitätsinstrumenten in den Bereichen Feedback und Evaluation. Die Schulleitung hat dafür zu sorgen, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Q-Verfahren und Q-Instrumente angemessen anwenden, die vereinbarten Abmachungen eingehalten respektive umgesetzt und das Qualitäts-Know-how ständig weiterentwickelt wird.

Das Qualitätsmanagement hat eine strategische und operative Führungskomponente. Zum einen geht es darum, die Ziele und leitenden Werte festzulegen, an denen sich die Entwicklung der Schule orientieren soll; zum andern geht es um die konzeptionelle Festlegung der Prozesse. Die Schule als pädagogische Einheit misst sich zunehmend daran, wie sie mit den individuell verursachten Qualitätsdefiziten schulintern umgeht. Das Qualitätsmanagement ist in diesem Sinne nicht eine Sache der individuellen Beliebigkeit, sondern basiert auf einem institutionellen Interesse sowie auf institutionell verankerten Abmachungen.

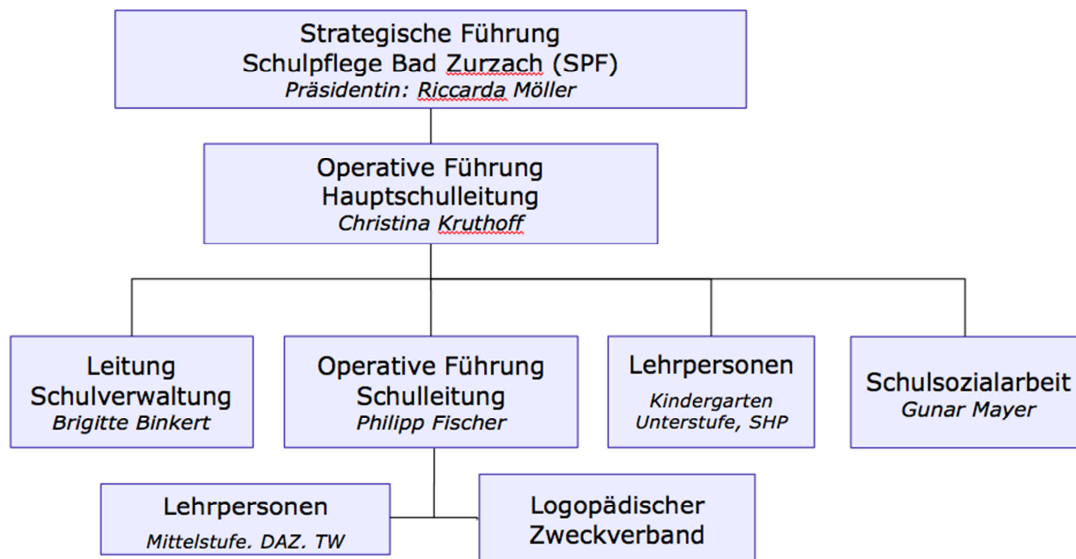
Das öffentliche Vertrauen in die Qualität des schulischen Angebots erleichtert der einzelnen Lehrperson die Arbeit. Die Herstellung dieses Vertrauens kann nicht durch die einzelne Lehrperson geleistet werden; vielmehr handelt es sich um eine Aufgabe, die von der Schule als Ganzes angegangen werden muss.

Einen weiteren Grund für die wachsende Bedeutung des Qualitätsmanagements erkennen wir im höheren öffentlichen Interesse an der Qualität der Bildung. Hier stehen Wirtschaft und Schulen unter einem internationalen Vergleichsdruck. Eltern und Öffentlichkeit fragen heute vermehrt nach dem Nutzen der eingesetzten Mittel. Qualitätsmanagement liefert der Schulleitung und der Schulbehörde Informationen über den Stand der Schule, die unserer Rechenschaftslegung nach aussen dient. Zusätzlich wird die Schule Bad Zurzach in ihrer Handlungsfähigkeit, ihrer Führung und Selbststeuerung gestärkt.

2.1 Strategische und operative Führung: ein gemeinsamer Lernprozess

Alle Führungsverantwortlichen sind sich bewusst, dass die strategische und operative Zusammenarbeit als gemeinsamer Lernprozess verstanden wird. Weiterbildungs- und Reflexionsgefässe stehen dafür zur Verfügung. Sie sind Gegenstand des regelmässigen Controllings der Schule. Personelle Wechsel im Gemeinderat, der Schulpflege und der Schulleitung werden nach Möglichkeiten längerfristig geplant. Neues Personal wird bewusst gesucht und gewählt und Ressorts werden sorgfältig übergeben. Alle Führungsverantwortlichen orientieren sich an den im Qualitätsleitbild gemeinsam vereinbarten Qualitätsansprüchen, die in definierten Abständen beurteilt werden. Sie legen besonderes Gewicht auf eine sachgerechte Berichterstattung, welche es der Schulpflege ermöglicht, die Schulleitung in operativen Belangen arbeiten zu lassen.

2.2 Organisation und Funktionen im Schulteam



Die Verantwortlichkeiten, Entscheidungskompetenzen und Aufgaben von Gemeinderat, Schulpflege, Schulleitung und Schulverwaltung sind sinnvoll und sachgerecht definiert. Sie werden von allen Beteiligten verstanden und eingehalten. Geregelt sind die Verantwortlichkeiten der Schulpflege und Schulleitung im Funktionendiagramm der Schule Bad Zurzach. Es entstand in Zusammenarbeit mit externer Beratung unter Einbezug der Lehrpersonen. An der jährlichen Klausur der Schulpflege wird das Funktionendiagramm überprüft und bei Bedarf angepasst. Das Funktionendiagramm dient als Grundlage für die Erarbeitung des Ordnungs- und Archivsystems im Frühling 2018.

2.2.1 Teil der Schulführung: Die Schulpflege (SPF)

Die Schulpflege führt die Schule strategisch und definiert Ziele und Rahmensetzungen, fordert die Umsetzung ihrer Legislaturziele bei der Schulleitung ein, bewilligt Ressourcen, unterstützt die Schulleitung in Konfliktfällen und nimmt Rechenschaftslegung der Schulleitung entgegen und prüft diese. Zudem ist sie Anstellungsbehörde für die Lehrpersonen und die Schulleitung.

2.2.2 Teil der Schulführung: Die Schulleitung (HSL/SL)

Die Schulleitung verantwortet – zusammen mit den Lehrpersonen – die Schul- und Unterrichtsqualität. Sie steuert die Unterrichtsentwicklung (Lernraum), sorgt für sinnvoll zusammengesetzte Klassenteams, initiiert die Zusammenarbeit in pädagogischen Kooperationen, sorgt für die nötige Weiterbildung und organisiert diese. Sie ist verantwortlich für die Personalführung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter inklusive Schulsekretariat und Schulsozialarbeit.

2.2.3 Unterstützung der Schulführung: Die Schulverwaltung (Sekretariat)

Das Schulsekretariat ist ein zentraler und wichtiger Bestandteil einer Schule. Die Schulverwaltungsleiterin übernimmt viele administrative Tätigkeiten, entlastet die Schulleitung und die Schulpflege und ist oftmals erste Ansprechperson für Eltern, Lehrpersonen, das BKS usw. Die Schulsekretariatsmitarbeiterin ist Angestellte der Gemeinde. Es besteht ein Anforderungsprofil und eine Stellenbeschreibung.

2.2.4 Resonanz und Schulentwicklung: Die Steuergruppe (STGR)

Die pädagogische Steuergruppe steuert zusammen mit der Schulleitung die Unterrichtsentwicklung „Lernraum“. Als „ausgebildete“ Evaluatorinnen und Evaluatoren führen sie schulinterne Evaluationen durch. Zusammen mit der Schulleitung entscheidet die Steuergruppe über Entwicklungsschwerpunkte, unterstützt die Schulleitung bei schulinternen Veranstaltungen, nimmt die Resonanz im Schulalltag wahr, informiert das Kollegium regelmässig über Steuerungsprozesse an der Schule und dient als Echogruppe des Kollegiums. Gemeinsam mit der Schulleitung ist die STGR verantwortlich für das „Projekt Lehrplan 21“ in Zusammenarbeit mit ausgewählten Personen der *Schule Chrüzlibach*.

Die Mitglieder der Steuergruppe müssen idealerweise über entsprechend methodische, inhaltliche und organisatorische Kenntnisse verfügen. Für die Reflexion des Prozesses wird nach Bedarf eine externe Begleitung/Beratung beigezogen. Die Steuergruppe trifft sich unter der Leitung der Schulleitung nach Bedarf (ca. sechsmal jährlich). Es werden Sitzungsgelder ausbezahlt und Zeitgefässe zur Verfügung gestellt.

Aufgaben der Steuergruppe:

- Erarbeitung der vereinbarten Projekte zur Schul- und Qualitätsentwicklung
- Prioritätensetzung der Entwicklungsschwerpunkte
- Formulierung der Ziele und Umsetzungspläne
- Mitarbeit am Projektplan
- Regelmässige Information aller Beteiligten
- Sicherung und Dokumentation der Prozesse
- Begleitung und Durchführung von schulinternen Evaluationsmassnahmen
- Erarbeitung von Strategien für die systematische und nachhaltige Implementierung

2.2.5 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Schule: Das Kollegium

Kompetente, motivierte und gesunde Lehrpersonen sind die wichtigste Ressource jeder Schule. Gute Schulen brauchen Lehrpersonen, die kontinuierlich an ihrer professionellen und persönlichen Weiterentwicklung arbeiten. Die eigene Arbeit reflektieren, Feedback einholen und sich in Teams an der Weiterentwicklung des Unterrichts beteiligen. Sie sind elementare Kompetenzen für die Weiterentwicklung sowohl der Schule als auch des eigenen Unterrichts. Lehrpersonen arbeiten an einer guten Beziehung zu den Schülerinnen und Schülern und unterstützen diese als Lernbegleiter.

Lerncoaching bezeichnet die individuelle Lernunterstützung, die in mittel- bis langfristiger Perspektive, fachübergreifend auf die Befähigung der Lernenden zum selbstregulierten Lernen abzielt. Häufig erfolgt sie in geplanten Einzelgesprächen, welche die Lehrperson in regelmässigen Zeitabständen mit ihren Lernenden führen. Bei diesen Standortbestimmungen werden teils auf der Grundlage von Kompetenzrastern, Lerntagebüchern oder Portfolios die bisherigen Lernprozesse reflektiert und beurteilt, sowie gemeinsam neue Ziele und Vorgehensweisen erörtert. Die Lehrperson versucht, durch Reflexionshilfe, gezielte Lernberatung und emotionalen Support den Grad an Autonomie und Selbstbestimmung der Lernenden schrittweise und angemessen zu erhöhen. Es gehört auch dazu, dass die Schülerinnen und Schüler lernen, die Qualität ihrer Leistungen verlässlich zu beurteilen. Die Lehrpersonen verantworten die Qualität des Unterrichts. Sie wählen zum Thema „Lernen“ individuelle Weiterbildungsangebote aus, arbeiten in den pädagogischen Kooperationen zu Unterrichtsentwicklungsthemen für die ganze Schule mit, setzen den LERNRAUM in ihrem Unterricht um, legen gegenüber der Schulleitung Rechenschaft über die eigene Unterrichtsentwicklung ab und übernehmen Verantwortung in Ämtern, welche für die gesamte Schule von Bedeutung sind.

2.3 Qualitätsmanagement durch die Schulleitung

Der Schulleitung kommt bei der Entwicklung und Sicherung der Schul- und Unterrichtsqualität eine Schlüsselrolle zu. Sie braucht dafür klare Kompetenzen, angemessene Ressourcen und professionelle Qualifikationen. Die Schulleitung wird bei der Steuerung der Q-Prozesse von der Steuergruppe unterstützt.

2.3.1 Personelle Führung

Die Schulleitung ist verantwortlich für eine Personalentwicklung und -planung, die den Ressourcen und Bedürfnissen der einzelnen Lehrperson (beruflich und gesundheitlich) und dem Bedarf der Schule gleichermassen entspricht. Sie führt regelmässig Unterrichtsbesuche (Classroom Walkthrough CWT: Beschreibung und Look-Fors) und Mitarbeitergespräche (MAG) durch. Sie führt ein Personaldossier und ist zuständig für Arbeitszeugnisse und die Mitarbeiterbeurteilung (MAB).

2.3.2 Pädagogische Führung

Die Schulleitung erarbeitet aufgrund bestehender normativen und strategischen Rahmensetzungen (Kantonaler Lehrplan, kantonale Promotionsverordnung, didaktische Leitsätze und der Strategie der Schulpflege) und den Erkenntnissen der relevanten Berufswissenschaften (Lern-, Unterrichts- und Kognitionsforschung) eine längerfristige Planung der „Lernräume“.

2.3.3 Organisatorische Führung

Die Zuständigkeiten in der Schule sind klar geregelt. Die damit verbundenen Aufgaben und Entscheidungsbefugnisse sind in transparenten Aufträgen schriftlich formuliert. Schulgemeinschaftliche Aufgaben (Schulämter) werden fair auf alle Lehrpersonen entsprechend ihren Anstellungsverhältnisse verteilt. Für Schulämter sind aktuelle Pflichtenhefte vorhanden.

Die Schulleitung sorgt für eine gut organisierte Schule und für administrative Abläufe, die auf eine effiziente Leistungserbringung und eine gute Koordination der Aktivitäten ausgerichtet sind.

2.3.4 Der Qualitätszyklus als Leiffaden

Im Zentrum der Qualitätssicherung und -entwicklung der Schule Bad Zurzach stehen der Lern- und Bildungserfolg sowie das Wohlbefinden ihrer Schülerinnen und Schüler. Der weiter unten beschriebene Prozess dient als Leiffaden für den Qualitätszyklus in der Schule. Damit soll sich die Schule als Ganzes regelmässig überprüfen und weiterentwickeln. Das Sammeln, Verarbeiten und Interpretieren von Daten dient der Überprüfung und Bewertung von Qualitätsmassnahmen. Der Qualitätszyklus ist für die Schule ein wichtiges Führungs-, Steuerungs-, und Planungsmittel, er liefert auch Ansatzpunkte für die Formulierung neuer Qualitätsziele. Gewonnene Erkenntnisse tragen zur Schul-, Unterrichts- und Personalentwicklung bei.

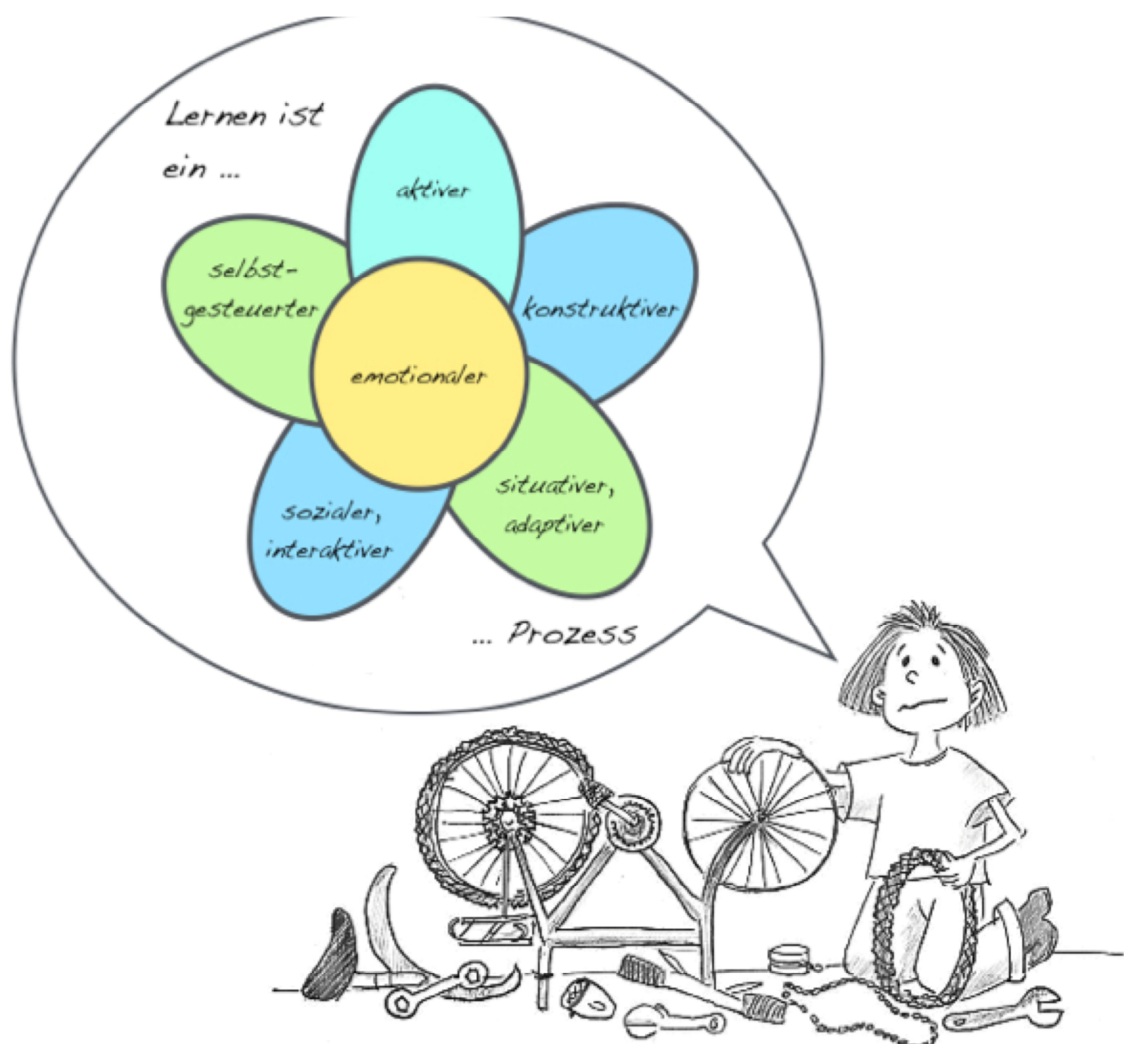


2.4 Steuerung des Qualitätsmanagements durch ein Pädagogisches Konzept

2.4.1 Das „Lernen“ im Zentrum

Zentraler Bezugspunkt des Qualitätsmanagements sind die Lernprozesse und -ergebnisse der Schülerinnen und Schüler. Die Schule Bad Zurzach sieht es als ihre Aufgabe, an einem nachhaltigen Lernen ihrer Schülerinnen und Schüler interessiert zu sein. In ihrer Mehrjahresplanung setzt sie Schwerpunkte, die eine systematische Förderung und Beurteilung der Kompetenzen von Lernenden zum zentralen Thema der Qualitätsentwicklung machen. In den „Lernräumen“ der Schule Bad Zurzach schaffen die Lehrpersonen durch Lernarrangements und -umgebungen Möglichkeiten, wesentliche Teile des Lernens selbstständig und selbstverantwortlich zu gestalten. Die Lehrpersonen orientieren sich bei der Ausgestaltung der „Lernräume“ an den sechs Ebenen der Lernprozesse, welche nachfolgend beschrieben sind.

Die Schülerinnen und Schüler orientieren sich an Lernzielen, die Handlungskompetenzen beschreiben und beurteilen dabei ihren eigenen Lernstand. Die Reflexion über das eigene Lernen und Arbeiten ist Bestandteil des Unterrichts.



2.4.2 Die sechs Lernprozesse

*Lernen ist ein **aktiver** Prozess*

Denkaktiv werden Lernende, wenn sie motiviert sind, wenn Neugier und Interesse sie herausfordern, die Inhalte für sie Bedeutung haben und Anstrengung sich lohnt.

*Lernen ist ein **selbstgesteuerter** Prozess*

Der Aufbau von Lernkompetenzen bedingt, dass Lernende ausgiebig Gelegenheit erhalten, den Ablauf des Lernens zu beeinflussen. Art und Umfang der Selbststeuerung variieren je nach Lernsituation, -ziel und -kompetenz.

*Lernen ist ein **sozialer, interaktiver** Prozess*

Lernen geschieht in sozialen Rahmungen. Fachlich anspruchsvolle Lernprozesse erfolgen meist in interaktiven Situationen, das heisst, sie werden sozial unterstützt durch Lehrpersonen, Lehrmittel und Mitschülerinnen und Mitschüler.

*Lernen ist ein **situativer, adaptiver** Prozess*

Das Lernen kann optimal erfolgen, wenn die Lernprozesse, /-schritte adaptiv aufgebaut sind. Es geht im Wesentlichen darum, dass die Lernenden zugeschnittene Lernangebote vorfinden, welche für sie lösbar sind und auf ihrem Vorwissen aufbauen.

*Lernen ist ein **konstruktiver** Prozess*

Beim Lernen baut der/die Lernende kognitive Strukturen für späteres Denken und Handeln auf. Es bindet neue Informationen in die bestehende Wissens- und Denkstruktur ein. Je reichhaltiger und vernetzter das Vorwissen, desto mehr Anknüpfungspunkte für neue Lerninhalte bieten sich.

*Lernen ist ein **emotionaler** Prozess*

Die emotionale Verfassung der Lernenden entscheidet darüber, ob das Lernen möglich ist. Es braucht Rahmenbedingungen für die Lernenden, dass sie positive Erlebnisse mit dem Lernen verbinden können.

2.4.3 Aufbau von Kompetenzen

Soziales Lernen in der Schule zielt auf den Erwerb von Fähigkeiten, die den Kindern – und später den Erwachsenen – erlauben, in der sozialen Umwelt kompetent zu leben und sie kritisch mitzugestalten. Dieser Aufbau der Sozialkompetenz von Kindern und Jugendlichen lässt sich nicht trennen von Aspekten personaler Kompetenzen. Selbstkompetenz kann sich nur in der Interaktion mit anderen entwickeln. Sozialkompetenz bezieht sich umgekehrt auf die einzelnen Glieder der Gesellschaft.

Alle sind als Individuen zugleich auch Glieder der Sozietät d.h. der Mensch ist gleichzeitig eigenständig und abhängig von anderen. Die Unterstützung der Schülerinnen und Schüler bei der Weiterentwicklung ihrer Selbst- und Sozialkompetenz ist laut Lehrplan eine zentrale Aufgabe der Schule. Die Schule bildet einen spezifischen Lern- und Erfahrungsraum der sich auch anbietet, um Schülerinnen und Schülern im Umgang mit Themen wie Konkurrenz, Toleranz, Konfliktfähigkeit, Durchsetzungsvermögen usw. zu unterstützen

2.4.4 Unterricht in „Lernräumen“

Seit dem Jahr 2013 setzt die Schule Bad Zurzach das „Lernen des Kindes“ in den Fokus. In „Lernräumen“ entsteht eine Unterrichtskultur, die das kognitiv-fachliche Lernen der Schülerinnen und Schüler fördert und das soziale Lernen unterstützt. Lehrerinnen und Lehrer sowie Schülerinnen und Schüler entwickeln fortwährend Haltungen und Kompetenzen, die nötig sind, um gemeinsam guten Unterricht zu machen. Dies sind zum Beispiel eine produktive Fehlerkultur, das Lerncoaching, der Klassenrat usw. Wie bei vielen Dingen führen auch beim Unterrichten verschiedene Wege nach Rom. Unterricht zu reflektieren, zu hinterfragen unter Einbezug von empirischen Forschungsergebnissen hilft der Schule, sich weiterzuentwickeln und den Schülerinnen und Schülern eine wirksame Unterstützung für erfolgreiches Lernen zu bieten sowie personalisiertes und kooperatives Lernen zu ermöglichen. Die Gestaltung der Lehr- und Lernprozesse macht die Förderung und Begleitung der individuellen Lernentwicklung zum zentralen Anliegen. Der Unterricht beinhaltet differenzierte Lernformen, -angebote und -aufgaben, welche die unterschiedlichen Lernvoraussetzungen berücksichtigen. Der Unterricht fördert die wachsende Selbstverantwortung und -steuerung der Lernenden und führt zu einem Zuwachs an Lern-, Sach-, Sozial- und Selbstkompetenzen.

2.4.5 Rahmensetzungen und Qualitätskriterien



Lernraum

Lernraum Primarschule Bad Zurzach

Rahmensetzungen und Qualitätskriterien

| Rahmen und Kriterien | Hinweise und Begründungen |
|--|--|
| Umfang 6+ Lektionen pro Woche | SuS können dann Selbststeuerung erlernen und Selbstverantwortung übernehmen, wenn der Zeitraum dafür eine bedeutende Grösse umfasst. |
| Wesentliche Fachbereiche werden abgedeckt | Der Lernraum ist ein wesentlicher Teil des normalen Unterrichts und damit müssen die SuS auch in den wesentlichen Fachbereichen im Lernraum lernen können. |
| Personalisierung des Lernens | ... damit der Anschluss an den Kompetenzstand der einzelnen SuS gelingt und Lernen in der „Zone der nächsten Entwicklung“ (Vygotsky) gelingt. Die daraus resultierende Kompetenzerfahrung ist eine wesentliche Motivationsgrundlage (Deci&Ryan). |
| Kognitiv aktivierende Lernaufgaben und vollständige Lernprozesse | Die Lernaufgaben verlangen aktive Auseinandersetzung mit Zielen und Inhalten, z.B. durch eigene Erarbeitung, bewusste Verbindung mit Vorwissen, übertragene Anwendung, Exploration eines Themenfeldes, ... Rein reproduktive Aufgaben sind die Ausnahme. http://www.redaktion-paedagogik.de/2015/05/kognitiv-aktivieren/ www.unterrichtsdiagnostik.de/media/files/Kognitive%20Aktivierung.doc Lernaufgaben führen zu Ergebnissen, die durch Selbst- und Fremdbeurteilung „evaluiert“ werden, also deren „Wert bestimmt wird“. Dies bedeutet neben der Prüfung der Richtigkeit auch die Reflexion über Prozess und Ergebnis als Bewusstmachen des Lernens, des Lerngewinns und dessen Nutzen. Lernreflexion und Metakognition (über das Denken denken) führen zu nachhaltigem Lernen. |
| Selbststeuerung und Selbstverantwortung | Die Arbeit im Lernraum wird über das Angebot wesentlich durch die Lehrpersonen bestimmt. Das konkrete Lernen der Kinder innerhalb dieses Angebots kann teilweise auch durch die Lehrpersonen mitgesteuert werden, in der Regel sollen aber Selbststeuerung und Selbstverantwortung als wesentliche Selbstkompetenzen verlangt und damit aufgebaut werden. Autonomieerfahrung ist eine wesentliche Voraussetzung für Selbstmotivation (Deci & Ryan) |
| Effektive Ressourcennutzung | Die Lernraum-Lektionen sind so angesetzt, dass die Ressourcen von SHP, Assistenzen, Senior/innen optimal genutzt werden können. |
| Übersichtliche Lernanlage | Die klare Struktur und Organisation ermöglichen es den SuS sich selbständig im Lernraum zu bewegen und ihre Arbeit zu planen. |

21. März 2016 / Schulleitung

3. Qualitätsentwicklung durch Feedback (Leitsätze 3 bis 5)

3.1 Aufbau einer Feedbackkultur

Unter Feedbackkultur verstehen wir den selbstverständlichen, regelmässigen – nicht übermässigen – Einsatz von Feedbacks an der Schule auf allen Ebenen als Mittel zu Reflexion und Verbesserung der professionellen Tätigkeiten. Eine Feedbackkultur kann nicht verordnet werden, sondern muss in einem Kollegium schrittweise aufgebaut, erprobt und vereinbart werden und wachsen. Dazu braucht es die Bereitschaft, sich auf Veränderungen einzulassen und ein gemeinsames Verständnis von Schulqualität. Eine wirksame Feedbackkultur zeichnet sich durch angemessene Methodenvielfalt aus. Für Feedback gibt es eine Vielfalt an Methoden (zum Bsp. schriftliche Befragung) und Instrumenten (zum Bsp. Fragebogen). Das Ziel der Entwicklung ist eine Sammlung von erprobten und bewährten Methoden sowie Instrumenten.

3.2 Individualfeedback als Mittel zur Qualitätsentwicklung

Das schulinterne Qualitätsmanagement soll die Schulqualität erfassen und deren Sicherung und Entwicklung gewährleisten. Zentral für die Schulqualität sind die Leistungen der einzelnen Beteiligten: Schülerinnen und Schüler, Lehrpersonen, Schulleitung, Schulpflege, Verwaltung, Hausdienst usw. Alle Beteiligten nutzen direkte Rückmeldungen zu ihrer Arbeit, damit sie situativ ihre Tätigkeit entwickeln und optimieren können. Für diese Rückmeldungen nutzen wir den Begriff Feedback oder Individualfeedback. Es geht also um das Lernen und die Weiterentwicklung der eigenen Professionalität. Das Individual-Feedback erlaubt der einzelnen Person, ihren «blinden Flecken», ihren Stärken und Schwächen, der Wirkung ihres Handelns auf die Spur zu kommen. Eine Lehrperson zum Beispiel holt gezielt Feedbacks von Schülerinnen und Schülern, Kolleginnen und Kollegen sowie Erziehungsberechtigten ein. Die Rückmeldungen helfen, die eigene pädagogische Praxis zu optimieren und weiter zu entwickeln.

Zusammen mit der Beurteilung durch die Schulleitung im Mitarbeitergespräch und der -beurteilung ergibt sich so eine 360°-Rückmeldung, welche der Lehrperson hilft, ihr professionelles Handeln bedürfnis- und bedarfsgerecht auszurichten. An der Schule Bad Zurzach besteht eine Feedbackkultur, in der Lernbereitschaft nicht nur als eine individuelle, sondern auch als eine institutionelle Haltung wahrnehmbar ist.

Es steht die gegenseitige Information über das Unterrichts- und Lerngeschehen im Vordergrund: „Was müssen wir voneinander wissen, damit das Lehren und Lernen optimal gelingen kann?“

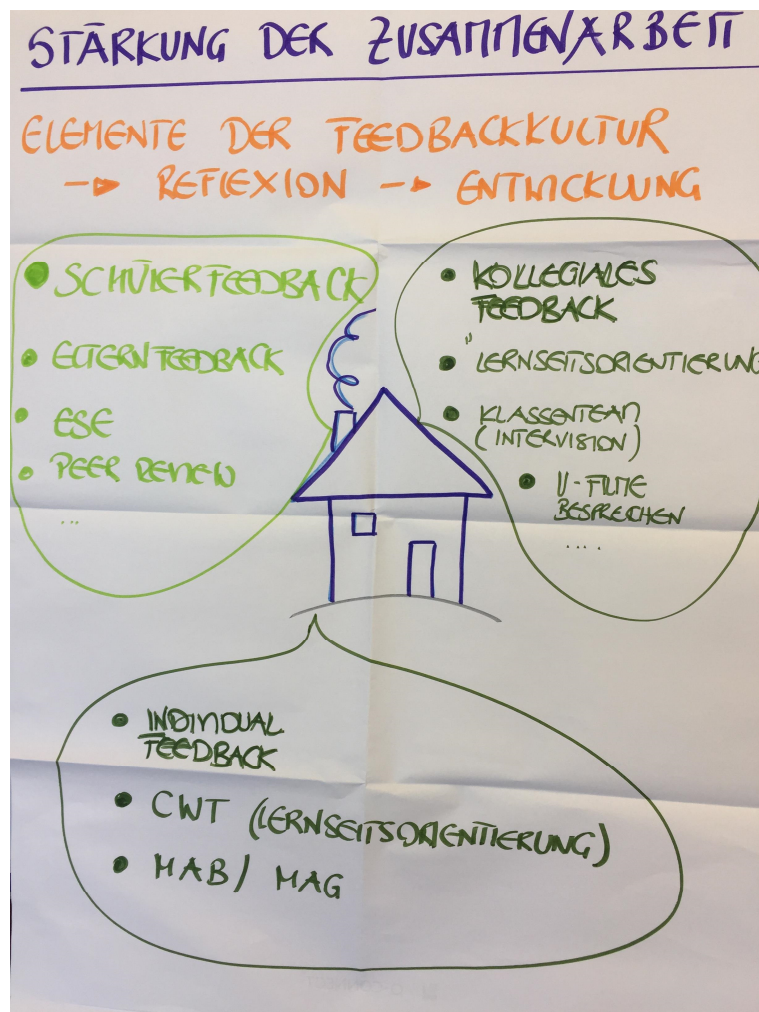
Eine solche Haltung signalisiert, dass nicht allein die Lehrpersonen für das Gelingen des Unterrichts verantwortlich sind. Für den Erfolg in der Lern- und Bildungslaufbahn sind alle drei Parteien (Lehrperson, Eltern und Schülerinnen und Schüler) verantwortlich.

3.3 Feedback geben und nehmen

Feedback ist eine subjektive Rückmeldung über die Tätigkeit und Wirkung einer Person, nicht eine objektive Beurteilung. Folglich ist es ein Anlass zu einem Dialog und nicht ein einseitiges Urteil. Personen, die Feedback geben, sollten sich bewusst sein, dass ihre Beobachtungen durch die eigenen Wertvorstellungen geprägt sind. Für die Empfänger/innen der Feedbacks ist es wichtig, diese als Erstes einmal anzunehmen und ernst zu nehmen, gegebenenfalls nachzufragen, aber nicht zu berichtigen. Feedback annehmen heisst aber nicht automatisch sie zu befolgen. Nachdem die Rückmeldungen aufgenommen wurden, geht es darum aus diesen zu lernen, Schlüsse daraus zu ziehen und gemeinsam Folgerungen für die weitere Zusammenarbeit zu erörtern. Voraussetzung ist ein vertraulicher Umgang mit sämtlichen gesammelten Daten an der Schule und eine vertrauensvolle und respektvolle Gesprächskultur.

3.4 Feedbackmethoden

Fragebogen, Rating-Konferenz, Resonanzgruppe, Lernjournal, Lehrportfolio, Kollegialer Unterrichtsbesuch (Hospitation), Klassenteam Fallbesprechung (Intervision), Vorbereitungs- und Reflexionsgruppe zum Bsp. Filmbesprechung, Mitarbeitergespräch/Beurteilung (MAG/MAB), Classroom Walkthrough (CWT), Peer-Review, Externe Schulevaluation (ESE), usw.



4. Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung durch Zusammenarbeit (Leitsatz 2, 4 und 5)

Auf Zusammenarbeit wird an der Schule Bad Zurzach Wert gelegt. Damit Unterricht gelingen und die Aufgaben einer Schule verantwortungsvoll und professionell erfüllt werden können, ist eine gute und systematisch organisierte Zusammenarbeit ein Muss. Dabei handelt es sich um die Zusammenarbeit im Kollegium, mit Eltern (Elternarbeit), mit Behörden diverser Organisationen, usw. Die Schule stellt teilweise Zeitgefässe (Teamzeiten) zur Verfügung und plant diese in der Jahresplanung ein. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter identifizieren sich mit der Organisation Schule und verhalten sich dementsprechend. Einmal monatlich findet in der sogenannten „Teamzeit“ eine Gesamtkonferenz im Gemeindezentrum Langwies statt. Die Konferenz beginnt um 16.30 Uhr und wird durch die Schulleitung geleitet. Die schriftliche Einladung erfolgt durch die Schulleitung (spätestens am Montag). Das Protokoll wird durch eine Lehrperson geschrieben und durch die Schulleitung an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter per Mail verschickt. An der Gesamtkonferenz werden allgemeine Informationen mitgeteilt, Themen diskutiert und Beschlüsse gefasst. Die Termine der Gesamtkonferenz sind im Jahresterminplan ersichtlich.

4.1 Zusammenarbeit Lehrperson - Schülerinnen und Schülern

Die wichtigste Zusammenarbeit an der Schule ist die Zusammenarbeit zwischen der Lehrperson und den Schülerinnen und Schülern. Sie sind die „Hauptakteure“ im Unterricht. Die Beziehungsarbeit wird nicht dem Zufall überlassen sondern aktiv gestaltet und reflektiert. Die Lehrperson begleitet die einzelnen Schülerinnen und Schüler als Lerncoach. Erfasst den Lernstand, begleitet den Lernweg und nimmt die allgemeine Befindlichkeit wahr. Die Lehrperson berät Schülerinnen und Schüler sowie Eltern bei Bedarf. Zudem leistet sie einen wichtigen Beitrag zu einem guten sozialen Klima in der Klasse und an der ganzen Schule. Der wöchentliche Klassenrat ist fester Bestandteil an der Schule Bad Zurzach. In regelmässigen Abständen werden gesamtschulische Aktivitäten durchgeführt.

4.2 Zusammenarbeit im Klassenteam

Das „Klassenteam“ bilden sämtliche an einer Klasse unterrichtenden Personen: Die Klassenlehrperson, die Fachlehrpersonen und die Förderlehrpersonen (Schulische HeilpädagogIn SHP, Deutsch als Zusatz DaZ, und Logo/Lega-TherapeutIn usw.). Die Klassenlehrperson ist verantwortlich für die Führung (Austausch, Information usw.) des Klassenteams.

4.3 Zusammenarbeit in Pädagogischen Kooperationen (PK)

Die Arbeitsgruppen „Pädagogische Kooperation“ setzen sich aus 2-3 Lehrpersonen zusammen. Die Lehrpersonen bilden die Gruppen nach Interesse/Thema. Die Arbeitsgruppen sollen Arbeitsentlastung bringen und zur Verbesserung der Qualität beitragen. Das Thema und der Projektplan werden zu Beginn des Schuljahrs mit der Schulleitung besprochen.

In den pädagogischen Kooperationen machen sich Lehrpersonen zu einem Aspekt der Schulentwicklung vertieft Gedanken und tauschen sich darüber mit der Schulleitung und dem Team aus. Die Arbeit in der Pädagogischen Kooperation wird gemeinsam mit der Schulleitung geplant, vereinbart, präsentiert und evaluiert.

Mögliche Themen sind:

- Übertritt in den Kindergarten
- Übertritt vom Kindergarten in die 1. Klasse
- Umgang mit Lehrmitteln
- Beurteilung der Selbst- und Sozialkompetenz an der Schule Bad Zurzach
- Lösungsansätze im Umgang mit Heterogenität
- Schulstrukturen, Stundenpläne
- Umgang mit Hausaufgaben an der Schule Bad Zurzach

Im Jahresterminplan sind vier Zeitfenster während der Teamzeit (Dienstag: 16.30 – 18.30 Uhr) für die Arbeit der Arbeitsgruppen (PK) reserviert. Die Arbeitsgruppen organisieren sich selber. Die Arbeitsgruppe sichert und dokumentiert den Prozess und informiert die Schulleitung regelmässig über den Projektstand.

Die Schulleitung ist zuständig für die systematische und nachhaltige Implementierung der Arbeiten.

4.4 Zusammenarbeit mit Eltern und Erziehungsberechtigten

Eine konstruktive Zusammenarbeit zwischen Schule und Erziehungsberechtigten fördert den Respekt und die gegenseitige Akzeptanz. Damit trägt sie zu einem besseren Gelingen des Lernens und der Leistungen der Schülerinnen und Schüler bei. Als Folge der gesellschaftlichen Entwicklung fallen der Schule heute vermehrt erzieherische Aufgaben zu, andererseits erfolgt Bildung im Zuge der Kommunikationstechnologie zunehmend auch zu Hause und in der Freizeit. Deshalb braucht es einen gemeinsamen Grundkonsens in relevanten Themen der Bildung und Erziehung wie z. B. der Gesundheitsförderung, der Sucht- und Gewaltprävention oder dem Umgang mit neuen Medien. Sprachprobleme mit Eltern werden mit Unterstützung des HEKS «Netzwerk Kulturvermittlung» behoben.

Folgende Gefässe und Einrichtungen dienen dazu, die Kommunikation und Information mit den Eltern zu fördern:

- „Tag der offenen Schule“ jeweils am 25. des Monats (Elternkaffee)
- Regelmässige Elterninformationen durch die SL (Elternbriefe, jährlicher Elternabend der Klasse, Elterngespräch bei Fallführungen, etc.)
- Informationsveranstaltungen für Eintritte und Übertrittsprozesse
- Klassenelternabende organisiert durch die Klassenlehrperson mit Teilnahme des Klassenteams und der Schulleitung
- Quartalsbriefe der Klassenlehrpersonen zu Lernzielen, Schwerpunkten und Projekten
- Angebot von Elternsprechstunden, Regelmässiger Austausch usw.
- Schulaktivitäten und Schulanlässe unter Einbezug der Eltern
- Aktuelle Homepage

4.5 Die Schulsozialarbeit als Teil der Schule

Die Schulsozialarbeit (SSA) unterstützt einen positiven Verlauf der Persönlichkeitsentwicklung der Schülerinnen und Schüler und hilft bei Bedarf Lehrpersonen und Eltern. Die Kinder und Jugendlichen verfügen über einen konstruktiven Umgang mit Konfliktsituationen. Sie kennen Problemlösungsstrategien und können sie anwenden. Sie verfügen über eine altersgemässe und ihnen persönlich entsprechende Selbst- und Sozialkompetenz. Die SSA entlastet die Schulleitung und Lehrpersonen durch Unterstützung und Zusammenarbeit bei persönlichen und sozialen Fragen der Kinder und Jugendlichen. Die Schulsozialarbeit erarbeitet im Auftrag der Schulleitung Konzepte und / oder führt Projekte ein (zum Beispiel Umgang mit Mobbing, Klassenrat, Ideenbüro usw.) Ihr Know-how bringt ergänzende Sichtweisen und Lösungsansätze ins System Schule.

4.6 Generationen im Klassenzimmer (Projekt Pro Senectute)

Seit 2012 nimmt die Schule Bad Zurzach am Projekt „Generationen im Klassenzimmer“(GIK) teil. Rund neun Seniorinnen und Senioren aus der Gemeinde sind wöchentlich einmal Teil des Unterrichts. Für jede Seniorin/jeden Senior besteht eine Vereinbarung. Die Verantwortlichkeiten sind geklärt. Zweimal jährlich findet ein Erfahrungsaustausch statt. Die Projektverantwortlichen (Pro Senectute und Schulleitung) laden ein. Die Seniorinnen und Senioren leisten Freiwilligenarbeit und sind am Schulschlusssessen eingeladen.

Das Projekt ermöglicht eine Begegnung zwischen Jung und Alt. Von diesem generationenübergreifenden Projekt profitieren sowohl Seniorinnen und Senioren als auch die Schülerinnen, Schüler und Lehrpersonen. Seniorinnen und Senioren sind wichtige „Botschafter“ in der Gemeinde.

4.7 Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung und dem Gemeinderat

Eine gute Zusammenarbeit zwischen der Gemeinde und der Schule ist im Sinne beider Organe. Es findet ein regelmässiger Führungsaustausch zwischen Gemeindeschreiber, zuständigem Gemeinderat, Hauptschulleitung und Schulpflegepräsidentin statt. Bei wichtigen Problemen (sozialen Auffälligkeiten, Flüchtlingsthematik, Gefährdungsmeldungen usw.) stehen die Schulführung und der Gemeindeschreiber in engem Austausch und unterstützen einander. Die Schulpflege und Schulleitung vertreten das Schulbudget vor dem Gemeinderat der Gemeinde Bad Zurzach.

4.8 Zusammenarbeit mit der Partnerschule

Die Kreisprimarschule Chrüzlibach, welche sich in der Nachbargemeinde befindet, ist Partnerschule der Schule Bad Zurzach. Die beiden Schulen tauschen sich auf Ebene Schulleitung intensiv aus, erarbeiten gemeinsame Schulentwicklungsprojekte und führen übergreifende Arbeitsgruppen. Nach Möglichkeit und bei Bedarf unterstützen sich die Schulen bei personellen Engpässen und /oder bei Notfallplatzierungen. Aus der Zusammenarbeit entstand im Jahr 2017 die Idee gemeinsam eine begleitete „Peer-Review“ durchzuführen.

Aktuelle Schwerpunktthemen sind:

- Projekt neuer Aargauer Lehrplan 21
- Projekt Brückenschlag (Übertritt Primarschulen – Oberstufe)

4.9 Zusammenarbeit innerhalb der „Primarschulen Zurzibiet“

Die vier Primarschulen der Region, namentlich Siglistorf, Rietheim, Chrüzlibach und Bad Zurzach tauschen sich auf operativer Ebene monatlich aus. Folgende gemeinsame Anlässe sind im Jahresterminplan eingeplant:

- Informationsabend für Eltern der 5. Klassen mit Ausblick auf das „Übertrittsjahr“
- „Kennenlerntag“ der 6. Klassen organisiert durch die Schulleitung
- „Übertrittstag“ am Ende des Schuljahres organisiert durch die Lehrpersonen

4.10 Zusammenarbeit mit der Oberstufe (Kreisschule Rheintal –Studenland)

Ziel der Primarschulen Region Zurzibiet ist, eine gemeinsame Haltung für einen guten Übertritt von den Primarschulen in die Oberstufe zu entwickeln (Projekt Brückenschlag). Ein regelmässiger Austausch findet statt.

4.11 Zusammenarbeit mit Fachstellen und Sonderschulen

Die zunehmende Komplexität problembehafteter Situationen, vor allem im Zusammenhang mit Verhaltensauffälligkeiten bei Schülerinnen und Schülern, erfordern eine interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen den schulischen und sozialen Diensten. Es stehen definierte Austauschmöglichkeiten mit dem Schulpsychologischen Dienst zur Verfügung. (z. B. Expertenrunde, Austausch SPD etc.). Die niederschwellige Kontaktaufnahme mit dem Familiengericht ist möglich und üblich. Der Kontakt zu Sonderschulen wird gepflegt. Sonderschuleinweisungen und Reintegrationen werden sorgfältig vorbereitet und begleitet.

4.12 Zusammenarbeit mit dem Kantonalen Departement (BKS)

Die verschiedenen Abteilungen und Dienste des kantonalen Departements für Bildung, Kultur und Sport (BKS) sind für die Schulführung und die Schulverwaltung wichtige Kontakt- und Beratungsstellen. Kompetente Ansprechpersonen sind wünschenswert. Die Genehmigung der Ressourcen bildet die Grundlage für die Personalplanung an der Schule Bad Zurzach.

5. Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung durch Evaluation

(Leitsatz 6, 7 und 8)

5.1 Qualitätsüberprüfung durch Selbst- und Fremdevaluation

Es gibt zwei Arten von Evaluation. Die Selbstevaluation führt die Schule selber durch. Wird sie an Dritte übertragen, so handelt es sich um eine Fremdevaluation. Die Schule Bad Zurzach setzt Evaluationen zur Weiterentwicklung und Qualitätsverbesserung ein.

5.1.1 Selbstreflexion als Teil der Arbeitskultur

Mit der schulinternen Evaluation ist die Zielsetzung verbunden, dass sich die Schule schrittweise Formen der Qualitätssicherung und -entwicklung aufbaut und diese im Schulbetrieb fest verankert. Die Schule als pädagogische Handlungseinheit wie auch einzelne Unterrichtsteams können Evaluationen nutzen, um die Wirkungen der gemeinsamen Arbeit auf die Lernenden, die Lehrpersonen sowie auf die Schule und nach aussen einschätzen und beurteilen zu können.

5.1.2 Evaluation als Teil der Schulentwicklung

Evaluation schafft Daten und gesicherte Erkenntnisse, statt Vermutungen über mögliche Wirkungen und Wirksamkeit der Schulentwicklung. Durch wiederholte Evaluationen kann Klarheit über den Erfolg von Schulentwicklungsaktivitäten geschaffen werden. Sinnvoll eingesetzte Evaluationen können der Gesundheitsförderung in Schulen dienen und den Fokus auf jene Bereiche legen, für die sich ein Engagement lohnt. Sie geben dem Kollegium und der Schulleitung die Möglichkeit, Veränderungsnotwendigkeiten zu erkennen, aber auch Bewährtes beizubehalten.

5.1.3 Evaluation als Teil der Partizipation

Evaluation ermöglicht, die Sichtweisen der Beteiligten und Betroffenen einzuholen und auf dieser differenzierten Grundlage tragfähige, breit abgestützte Entscheide zu fällen. Durch Evaluationsvorhaben können Lehrerinnen und Lehrer, Schülerinnen und Schüler und auch Eltern in die Gestaltung der Schule einbezogen werden. Grundlage für die Entscheidung über Entwicklungsschwerpunkte sind dann nicht nur die Sichtweisen innerhalb des Kollegiums, sondern auch regelmässige Rückmeldungen von Kindern, Jugendlichen oder Eltern. Evaluation wäre in diesem Sinne auch als Beitrag zur Demokratisierung von Schule zu verstehen.

5.1.4 Evaluation dient der Rechenschaftslegung

Evaluation dient der Selbstkontrolle und Rechenschaftslegung. Sie gibt Hinweise, um die Qualität von erreichten Ergebnissen und von Arbeitsprozessen einschätzen und bewerten zu können. Evaluationen ermöglichen, sich selbst und anderen Rechenschaft über die eigenen Leistungen zu geben, die Zielerreichung und das Erreichen interner oder externer Qualitätsstandards zu überprüfen.

5.2 Die Partnerschul-Evaluation (Peer Review)

Im Schuljahr 2016/17 nutzte die Schule Bad Zurzach ein Angebot der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) und nahm zur Verbesserung der Schulqualität an einer begleiteten Partnerschule-Peer-Review teil.

Die systematische Qualitätsarbeit fördert und unterstützt die schulinterne Qualitätsentwicklung, zudem wurde mit einer externen Begleitung Evaluations-Knowhow aufgebaut.

Die Mitglieder der Steuergruppe der Schule Bad Zurzach sind seit dem laufenden Schuljahr als schulinterne Evaluatorinnen tätig und begleiten so die laufende Schulentwicklung. So besteht die Möglichkeit, dass gestützt auf objektive Datensammlung eine interne Evaluation durch das eigene Team durchgeführt werden kann.

6. Umgang mit gravierenden Qualitätsdefiziten

(Leitsatz 9)

6.1 Umgang mit Defiziten

Die Schule Bad Zurzach beachtet Signale, die auf Qualitätsdefizite hinweisen und geht diese mit den Beteiligten professionell an.

Die Schulleitung vertritt die Anliegen des Qualitätsmanagements gegenüber den Lehrpersonen und den anderen Mitarbeitenden der Schule. Sie sorgt dafür, dass die Instrumente und Verfahren der Qualitätssicherung und -entwicklung für alle Beteiligten transparent sind sowie verbindlich und seriös umgesetzt werden. Vorausgesetzte, elementare Qualitätskriterien sind:

- Erfüllung des Bildungs- und Berufsauftrages
- Angepasstes Umsetzen des Lehrplanes
- Arbeit an den Zielen des Schulprogrammes
- Kompetente Klassenführung
- Respekt gegenüber den Lernenden und deren Eltern
- Loyalität gegenüber Arbeitgeber und Vorgesetzten

6.1.1 Grenzen in der Berufsausübung

Die Schulführung achtet auf Signale, die auf Grenzüberschreitungen hinweisen und reagiert darauf. Sie ist verpflichtet notwendige Massnahmen zu treffen bei:

- Verletzungen des Berufsauftrags
- Nichterfüllen einer Anordnung von Massnahmen durch die Schulleitung
- Verletzung der berufsethischen Minimalstandards
- Mobbing durch Lehrpersonen und körperliche Übergriffe auf Kinder und Jugendliche

Von den Mitarbeitenden der Schule Bad Zurzach wird erwartet, dass sie den religiösen und politischen Frieden an der Schule pflegen. Sie vermeiden sowohl politische, religiöse, als auch ideologische Beeinflussung. Dazu gehören auch Zurückhaltung und Sorgfalt in Kleidung und Einrichtung bezogen auf religiöse und politische Bekenntnisse.

6.1.2 Vorgehen bei Qualitätsdefiziten

Hinweise auf wesentliche Qualitätsdefizite werden durch die Schulleitung überprüft. Erhärten sich die Defizite, werden diese in Zusammenarbeit mit den Betroffenen aufgearbeitet. Verdichtete Hinweise auf Qualitätsdefizite werden von der Schulleitung ernst genommen. Die Schulleitung legt die Hinweise der Lehrperson vor. Die Schulleitung überprüft die Hinweise. Bei Erhärtung der Qualitätsdefizite wird eine Vereinbarung oder Zielvorgabe zu deren Behebung ausgearbeitet. Die Schulführung orientiert sich bei ihrem Vorgehen am Dossier Personalführung des BKS im Kapitel „Personalführung bei Q-Defiziten“.

7. Dokumentation Q-Prozesse / Q-Handbuch (Leitsatz 10)

7.1. Das Q-Handbuch

Die Schulverwaltung verwaltet sämtliche Dokumente, die im Zusammenhang mit dem Qualitätsmanagement stehen in einer neu erstellten Ordnerstruktur auf dem Server der Schule Bad Zurzach. Die jeweils gültigen und aktuellen Versionen der Konzepte und der dazu gehörenden Dokumente sind auf der Homepage zugänglich. Das Q-Handbuch beinhaltet Konzepte, Prozessbeschreibungen, Evaluationsberichte, Formulare und das Funktionendiagramm der Schule Bad Zurzach.

8. Literaturverzeichnis

- Instrumente zur Schulevaluation und zur Schulentwicklung: Bewertungsraster zum schulinternen Qualitätsmanagement an der Aargauer Volksschule (FHNW), Ausgabe 2008
- Von den Daten zu den Taten: Hilfestellungen zum Umgang mit den Evaluationsergebnissen der externen Schulevaluation (FHNW) Ausgabe 2012
- Schulführung: Orientierungsraster für die Schulentwicklung und Schulevaluation an den Volksschulen des Kantons Aargau (FHNW) Ausgabe 2017
- QUES Aargau – Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung an der Aargauer Volksschule: Geleitete Schule, BKS (Quelle: www.edudoc.ch)
- Dubs Rolf: Die Führung einer Schule, Leadership und Management. Zürich 2005: Verlag SKV
- Dubs Rolf: Die teilautonome Schule, edition Sigma 2011
- Landwehr/Steiner: Schulinternes Qualitätsmanagement nach dem Modell Q2E: Selbstevaluation & Qualitätsentwicklung der Schule
- Brägger Gerold / Posse, Norbert: Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES) Bd. 1. Bern 2007: h.e.p- Verlag
- Basis-Bibliothek Schulleitung Verlag www.beltz.de
- Strahm Peter: Qualität durch systematisches Feedback, Schulverlag 2008
- Ender, Noriller, Strittmatter: Teamarbeit zielgerichtet führen, Schulverlag 2013
- Führen in Organisationen AEB
- Helmke Andreas: Unterrichtsqualität erfassen, bewerten, verbessern. Seelze-Velber (2003) plus Unterrichtsqualität und Lehrerprofessionalität. Diagnose, Evaluation und Verbesserung des Unterrichts. Seelze: Klett/Kallmeyer. (2009)
- Stemmer Obrist Gabriele: Schule führen, Haupt 2014
- Rainer Niermeyer: Teams führen, Kienbaum 2008
- Gellert Manfred, Nowak Claus, Ein Praxisbuch, Limmer Verlag 2002
- Helmke Andreas: Unterrichtsqualität und Lehrerprofessionalität, Klett 2015

9. Revisionsstand

Das Qualitätsmanagementkonzept der Schule Bad Zurzach dient als Grundlage.

Die Arbeit am Konzept ist nicht abschliessend. In regelmässigen Zyklen und Entwicklungsschritten wird es laufend überprüft und nötigenfalls angepasst.

1. Revisionsstand: 22.05.2018

Das Qualitätsmanagementkonzept wurde am 22.05.2018 durch die Schulpflege genehmigt und tritt ab 22.05.2018 in Kraft.

Bad Zurzach, 22. Mai 2018

Schulpflege Bad Zurzach



Riccarda Möller,

Präsidentin