

Rahmenkonzept  
Gute Schulen – Qualitäts-  
management an den  
gemeindlichen Schulen  
2. Auflage



**Herausgeber**

Direktion für Bildung und Kultur  
Amt für gemeindliche Schulen  
Baarerstrasse 37, 6304 Zug

**Arbeitsgruppe Rahmenkonzept****«Gute Schulen – QM an den Schulen des Kantons Zug»**

Amt für gemeindliche Schulen:  
Stephan Schär, Martina Neumann, Werner Bachmann,  
Evelyne Kaiser

Schulpräsidien:  
Regula Hürlimann, Hünenberg; Andreas Meier, Oberägeri;  
Sylvia Binzegger, Baar; Markus Scheidegger, Risch

Rektorenkonferenz:  
Urban Bossard, Baar; Marco Egli, Unterägeri;  
Jürg Kraft, Zug; Walter Leupi, Steinhausen

Vereinigung der Schulleiterinnen und Schulleiter Zug:  
Barbara Stäheli, Cham

Pädagogische Hochschule Zentralschweiz Zug:  
André Abächerli

Lehrerinnen- und Lehrerverein Zug:  
Daniela Zimmermann, Menzingen; Thomas Pfiffner, Baar;  
René Villommet, Baar

Projektleitung:  
Gerold Brägger, schulentwicklung.ch, Winterthur

**Text und Konzeption**

Gerold Brägger

Das Rahmenkonzept basiert auf dem IQES-Modell der unterrichtszentrierten Qualitätsentwicklung<sup>1</sup> und berücksichtigt QM-Grundlagen der Kantone Basel-Stadt<sup>2</sup>, Schaffhausen und Bern.

Das Rahmenkonzept «Gute Schulen» wurde vom Bildungsrat als verbindliche Grundlage für die Umsetzung des QM an den Schulen des Kantons Zug beschlossen (Bildungsratsbeschluss vom 19. Juni 2008).

Die 2. Auflage wurde redaktionell überarbeitet (Bildungsratsbeschluss vom 9. November 2011).

Das vorliegende Rahmenkonzept wie auch eine begleitende Taschenbroschüre sind bei der Lehrmittelzentrale Zug, Hofstrasse 15, 6300 Zug, othmar.langenegger@dbk.zg.ch erhältlich oder online unter [www.zug.ch](http://www.zug.ch) (Suchbegriff: Gute Schulen) abrufbar.

# Inhalt

Vorwort	02
Das Vorhaben im Überblick	04
<b>Teil I Grundlagen und Ziele des Qualitätsmanagements an den Schulen des Kantons Zug</b>	
1. Grundlegende Zielsetzungen	08
2. Grundsätze des Qualitätsmanagements (QM)	10
3. Die Ebenen des QM im Kanton Zug	11
4. Die Elemente des QM im Überblick	12
5. Leitziele des QM	13
6. Mindeststandards	14
<b>Teil II Elemente des Qualitätsmanagements</b>	
7. Der gemeinsame Fokus: Hohe Bildungsqualität, Lern- und Laufbahnerfolg	18
8. Schülerinnen und Schüler <a href="#">Element 1: Eigenverantwortliches Lernen</a> <a href="#">Element 2: Aufbau von Kompetenzen</a>	20
9. Lehrpersonen <a href="#">Element 3: Guter Unterricht</a> <a href="#">Element 4: Individual-Feedback</a>	23
10. Team <a href="#">Element 5: Arbeit in Unterrichtsteams</a> <a href="#">Element 6: Kooperative Unterrichtsentwicklung</a>	26
11. Schule <a href="#">Element 7: Operative Führung und Personalentwicklung</a> <a href="#">Element 8: Q-Steuerung und interne Evaluation</a>	29
12. Gemeinde <a href="#">Element 9: Strategische Führung und Controlling</a> <a href="#">Element 10: Leistungsvereinbarungen</a>	34
13. Kanton <a href="#">Element 11: Bildungsmanagement und -controlling</a> <a href="#">Element 12: Externe Schulevaluation</a>	37
14. Nahtstelle Sekundarstufe II: Kooperation mit Mittel- und Berufsschulen	41
15. Auf allen Handlungsebenen: Kooperation mit weiteren Schulpartnern	42
<b>Teil III Umsetzung des Rahmenkonzepts</b>	
16. Einführung auf Schul- und Gemeindeebene	44
17. Einführung auf kantonaler Ebene	44
18. Voraussetzungen des Projekts	45
19. Angebote des Supportsystems	45
Glossar	48

# Vorwort

## **«Was den Unterricht nicht erreicht, geht verloren.»**

(Jürgen Oelkers)

Gute Schulen stellen sich der Herausforderung, für alle Schülerinnen und Schüler Lernmöglichkeiten zu schaffen, die ihren individuellen Potenzialen entsprechen, die herausfordern aber nicht überfordern. Gute Schulen fördern bei den Lernenden gezielt Kompetenzen, die zum eigenverantwortlichen Lernen und Arbeiten befähigen und für die Schul- und Berufslaufbahn bedeutsam sind.

Das Projekt «Gute Schulen – Qualitätsmanagement an den gemeindlichen Schulen» will, dass die Schulen im Kanton Zug ihre gute Qualitäten erhalten. In diesem Sinne will das Rahmenkonzept die Schulen unterstützen, den Schülerinnen und Schülern ein Kompetenzprofil zu vermitteln, das in ausgewogener Weise Fachkompetenzen, Lernkompetenzen, Sozialkompetenzen, Selbstkompetenzen und Persönlichkeitsbildung miteinander verbindet. Das sind anspruchsvolle Ziele im Kernbereich des pädagogischen Auftrags der Lehrpersonen. Diese Ziele sind nicht zu erreichen, wenn es nicht gelingt, alle Beteiligten guter Schulen zu stärken.

Die wichtigste Ressource jeder Schule sind kompetente, motivierte und gesunde Lehrerinnen und Lehrer. Gute Schulen «leben» davon, dass jede Lehrperson an ihrer professionellen und persönlichen Weiterentwicklung arbeitet. Ein ebenso wichtiger Bezugspunkt guter Schulen sind Schülerinnen und Schüler, die positive Lernerfahrungen machen können. Denn nichts ist motivierender als die Erfahrung, selbst etwas zu können und selbst wirksam zu sein.

Schulen sind lebendige Organismen. In einem Bildungssystem, auch wenn es unter Veränderungsdruck steht, können daher neue Elemente und Verfahren nicht einfach normiert und standardisiert eingeführt werden. Neuerungen in Schulen haben nur dann eine Chance auf Akzeptanz und Erfolg, wenn sie in einem dynamischen, dialogischen Wechselspiel zwischen den Beteiligten gestaltet und umgesetzt werden können. Das gilt auch für den Aufbau des Qualitätsmanagements im Schulsystem des Kantons Zug. Dieser Prozess gelingt, wenn er sich einerseits an einem gesetzten Rahmen orientieren, andererseits individuell gestaltbare Freiräume nutzen kann.

Eine gelingende Umsetzung ist auf den kontinuierlichen Austausch zwischen den verschiedenen Beteiligten angewiesen: zwischen dem Kanton, der den Rahmen vorgibt, den Gemeinden und den vielfältig umsetzenden Schulen, aber auch zwischen den Schulen und innerhalb der Schulen. Austausch und Vernetzung sind Maximen, an denen sich die Qualitätsentwicklung im Kanton Zug orientieren kann.

Eine gute Schule gelingt dann, wenn aus Betroffenen Beteiligte werden. Entwicklungen lassen sich nicht durch Verwalten und Managen initiieren. Das gemeinsame Nachdenken im Gespräch ermöglicht, Denkgewohnheiten zu hinterfragen oder erstarrte Begriffe zu erkennen und neue Denkräume und Perspektiven zu eröffnen. Diese Gespräche erschliessen ein Wissen, das Wahrnehmungen und Erfahrungen aus der Praxis mit Ergebnissen aus der wissenschaftlichen Forschung zu einem «Gebrauchswissen» verbindet. Schulentwicklung bedeutet eine andauernde und gemeinsame Anstrengung, die Lernbedingungen zu verbessern. Gemeinsam heisst, dass weder die Lehrpersonen noch die Schulbehörden oder die Bildungsverwaltung alleine den Unterricht oder die Schulen weiterentwickeln können. Es braucht gemeinsame Ziele, die in produktiver Zusammenarbeit entwickelt, umgesetzt und systematisch überprüft werden.

Das Rahmenkonzept richtet sich an die Schulpräsidentinnen und -präsidenten, an die Rektorinnen und Rektoren, an Schulhausleitungen und an Lehrpersonen, die als Mitglieder schulischer Steuergruppen sich im besonderen Masse für die Entwicklung ihrer Schule engagieren. Ebenso richtet es sich an Mitarbeitende kantonaler und kommunaler Bildungsverwaltungen. Kurz: an kommunale und kantonale Verantwortliche, von deren klugen Handeln es in der Praxis abhängen wird, ob die anspruchsvollen Zielsetzungen des Projekts erreicht werden können.

Das Rahmenkonzept ist so konzipiert, dass nicht jede Schule zuerst umfangreiche Zeitressourcen in konzeptionelle Arbeiten investieren muss, bevor sie überhaupt mit Arbeiten beginnen kann, von denen die Lehrpersonen und Lernenden profitieren können. Der vorliegende Konzeptrahmen kann und soll bausteinartig für die schulischen QM-Konzepte übernommen werden. Er wurde bewusst auf eine Weise geschrieben, die es erlaubt, einzelne QM-Elemente an örtliche Verhältnisse und Bedürfnisse anzupassen.

Die vorgesehene Einführungszeit erlaubt es, das Projekt in leistbare Schritte zu etappieren sowie den unterschiedlichen Voraussetzungen der einzelnen Schulen anzupassen. Damit ist ein hohes Mass an Sorgfalt und Mitwirkung garantiert.

Direktion für Bildung und Kultur  
[Stephan Schleiss](#)  
Regierungsrat

# Das Vorhaben im Überblick

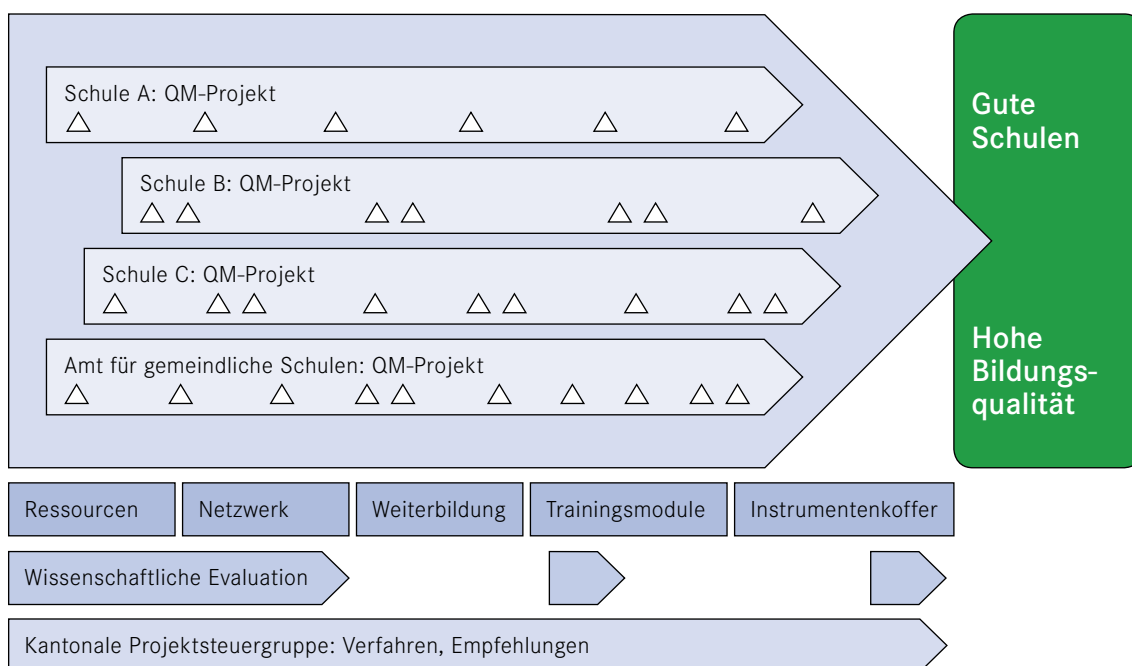
## Schrittweiser Aufbau des QM

2008/09

2010/11

2013/14

## Kantonaler Rahmen «Gute Schulen»



Die Grafik illustriert:

- Der kantonale Rahmen hat eine klare Ausrichtung: das gemeinsame Ziel sind gute Schulen mit hoher Bildungsqualität.
- Unterschiedliche Entwicklungen der Schulen mit je eigenen Schwerpunktsetzungen sind möglich und erwünscht.
- Die längere Projektdauer erlaubt den Schulen eine vorausschauende Planung und eine Entwicklung mit langem Atem (Projektende: 2013/14).
- Sowohl die Schulen und Gemeinden wie auch das Amt für gemeindliche Schulen führen eigene QM-Projekte.
- Die Schulleitungen und Lehrpersonen brauchen für die Realisierung des Projekts angemessene Ressourcen.
- Die Schulen werden in ihrer Entwicklungsarbeit professionell unterstützt: durch ein Netzwerk, das dem Wissensaustausch dient, Weiterbildung für Schulleitende und Behördenmitglieder, Trainingsmodule für die schulinterne Weiterbildung und webbasierte Instrumentenkoffer und Methodensammlungen.

Der Aufbau des QM gliedert sich in zwei Aufbauphasen. Daran schliesst die Betriebsphase mit dem Regelbetrieb an.


<b>Aufbauphase 1</b> 2007/08 bis 2010/11	<b>Aufbauphase 2</b> 2011/12 bis 2013/14	<b>Regelbetrieb</b> ab 2014/15
--	--	-----------------------------------

<b>Ebene Schule und Gemeinde</b>			
Schrittweise Umsetzung der QM-Elemente 1-10			
Aufbau Personalführung <sup>3</sup>			

<b>Ebene Kanton</b>			
Aufbau Fachstelle für Externe Evaluation			
Definition Berufsauftrag und Jahresarbeitszeit			
Bereitstellen der Unterstützungsangebote und Instrumente			







# Teil I Grundlagen und Ziele des Qualitätsmanagements an den Schulen des Kantons Zug

# 1. Grundlegende Zielsetzungen

## Qualität der Bildung

Oberstes Ziel ist die nachweisbare hohe Qualität der Bildung der Lernenden, welche im Kanton Zug die Schule absolvieren.

Die Schulen vermitteln den Schülerinnen und Schülern ein Kompetenzprofil, das in ausgewogener Weise Fachkompetenzen, Lernkompetenzen, Sozialkompetenzen, Selbstkompetenzen und Persönlichkeitsbildung miteinander verbindet.

Der Lernerfolg und damit auch die Qualität des Bildungssystems werden geprüft, indem die geförderten Kompetenzen beurteilt werden, welche für die Schul- und Berufslaufbahn wie auch für eine erfolgreiche Lebensführung bedeutsam sind.

Der gegenwärtig stattfindende rasche technologische und ökonomische Wandel, der durch berechtigte und zunehmend anspruchsvollere ökologische Zielsetzungen komplexer wird, sowie die mit der Globalisierung verbundene weitere Verschärfung des Wettbewerbs führen dazu, dass nur Unternehmen mit leistungsfähigen und leistungsbereiten Mitarbeitenden bestehen werden. Deshalb muss die Schule auf eine Kompetenzen stärkende Leistungsförderung ausgerichtet sein und eine leistungsorientierte Schule bleiben.<sup>4</sup> Dabei muss von einem erweiterten, ganzheitlichen Leistungsbegriff ausgegangen werden, der vielgestaltige Lernleistungen umfasst.<sup>5</sup> Auf die Berufswelt bezogene Schlüsselkompetenzen nehmen hier einen zentralen Stellenwert ein, wie auch eine ganzheitliche Persönlichkeitsbildung und eine Bildung für eine nachhaltige Entwicklung.<sup>6</sup>

Um das Lern- und Leistungspotential jedes einzelnen Schülers, jeder einzelnen Schülerin möglichst gut auszuschöpfen, werden gezielt Kompetenzen gefördert, die zum eigenverantwortlichen Lernen und Arbeiten befähigen.

Eine besondere Zielsetzung besteht in der Verbesserung der Anschlussfähigkeit der Schulstufen. Über eine intensivierte Zusammenarbeit der Schulstufen sollen die Übergänge harmonisiert und die Laufbahnchancen der Schülerinnen und Schüler verbessert werden.

## Chancengerechtigkeit

Bildungserfolg für alle: Möglichst alle Schülerinnen und Schüler werden so gefördert, dass sie den Bildungsweg erfolgreich und ohne Zeitverzug durchlaufen und nach ihren Möglichkeiten Schulabschlüsse erwerben, die zu einer möglichst umfassenden Qualifizierung führen.

Schulerfolg soll im Rahmen ihrer Leistungsfähigkeit für alle Lernenden möglich sein. So erhalten sie ihre Bildungschancen unabhängig von Geschlecht, Herkunft und Schichtzugehörigkeit. Für die zentralen Kompetenzbereiche werden Basisstandards (Konkordat HarmoS/EDK) formuliert, die alle Lernenden erreichen sollen.

Zu Beginn der Schulzeit wird eine enge Zusammenarbeit mit den Eltern und Institutionen des Vorschulbereichs angestrebt. Diese Kooperation ist drauf ausgerichtet, für alle Kinder eine möglichst gute Abklärung der Lernvoraussetzungen und des Förderbedarfs zu erheben. Ziel ist, die gemeinsame Verantwortung von Eltern, Schule und ausser-schulischen Betreuungsangeboten zu stärken und konkrete Absprachen zur Lernförderung zu treffen.

Am Ende der obligatorischen Schulzeit und mit Blick auf einen optimalen Übertritt in die Ausbildungen auf der Sek. II soll möglichst jede Schülerin und jeder Schüler dem eigenen potenziellen Leistungsniveau entsprechend über die notwendigen Fachkompetenzen, Lernkompetenzen sowie Sozial- und Selbstkompetenzen verfügen.

### **Gute gesunde Schulen**

Kompetente, engagierte und motivierte Lehrpersonen stehen im Zentrum einer guten Schule. Ein gesundheitsbewusstes Qualitätsmanagement ist auf persönliches und gemeinsames Lernen, auf Entwicklung ausgerichtet. Grundlegend ist das Vertrauen in die Potenziale der Beteiligten. Diese Haltung steht im Gegensatz zu einer Kultur, die einseitig darauf ausgerichtet ist, Fehler nachzuweisen und Qualitätsmängel aufzudecken.

Ein gesundheitsorientiertes Qualitätsmanagement trägt den persönlichen Zielen, den Fähigkeiten und Ressourcen der Beteiligten Rechnung. Im Wissen darum, dass ein gesundes Arbeitsverhalten auf einem hohen, aber nicht überhöhten Engagement und auf geklärten persönlichen und gemeinsamen Zielen mit einem realistischen Anspruch an die eigene Person beruht.

### **Selbststeuerung und Personalentwicklung**

Eine hohe Selbststeuerung und Selbstverantwortung auf allen Ebenen des Schulsystems ist eine wesentliche Grundvoraussetzung für motiviertes Arbeiten und gute Arbeitsergebnisse.

Gezielte und bedarfsorientierte Massnahmen im Bereich der Personalentwicklung (Ausbildung von Schulleitungen, schulinterne Weiterbildung) unterstützen die unterrichtsbezogene Qualitätsentwicklung in den Schulen.

### **Koordiniertes Zusammenspiel der Steuerungsebenen**

Die erweiterte Selbstständigkeit der Schulen und Lehrpersonen erfordert neue Formen und Verfahren einer subsidiären Steuerung. Diese Steuerung wird auf Distanz wahrgenommen: Sie respektiert die operative Führungsverantwortung, welche in den geleiteten Schulen wahrgenommen wird. Im Gegenzug zur erweiterten Selbstständigkeit der Schulen wird aber von den Schulen auch ein Mehr an Rechenschaftslegung gegen aussen gefordert.

### **Leistungsfähigkeit des Bildungssystems**

Die Leistungsfähigkeit des Bildungssystems des Kantons Zug misst sich daran, inwiefern es Rahmenbedingungen und Unterstützungsleistungen zur Verfügung stellen kann, die ein erfolgreiches Lernen und Zusammenarbeiten in den Schulen wirksam fördern.

### **Neues Bündnis für Bildung und Erziehung**

Damit die hier skizzierten Ziele und Grundsätze in der Praxis wirksam werden, braucht es eine systematische Qualitätsförderung und Qualitätssicherung, die auf allen Ebenen des Bildungssystems ansetzt.

Die am Bildungssystem beteiligten Lehrpersonen und Schulleitungen, Behördenmitglieder und Mitarbeitenden der Direktion für Bildung und Kultur können selbst viel zur Erreichung der anspruchsvollen Zielsetzungen des Einführungsprojekts «Gute Schulen» beitragen (siehe dazu Teil III: Umsetzung des Rahmenkonzepts). Sie brauchen aber auch die Kooperation mit Eltern, mit dem Vorschulbereich, mit Sozial- und Gesundheitsdiensten, mit Firmen und Betrieben. Und nicht zuletzt braucht ein erfolgreiches Bildungssystem Synergien zwischen der Bildungs-, Familien- und Sozialpolitik.

## 2. Grundsätze des Qualitätsmanagements (QM)

### QM auf allen Ebenen

Das Qualitätsmanagement wird auf allen Ebenen des Schulsystems des Kantons Zug eingeführt, so dass eine systematische Sicherung und Weiterentwicklung der Schulqualität auf der Ebene der Lehrpersonen, der Teams, der geleiteten Schuleinheiten, der Gemeinden und des Kantons gewährleistet und gefördert wird.

### Fokussierung auf den Unterricht

Die Qualitätsentwicklung ist unterrichtszentriert, d.h. sie zielt von Anfang an auf das Kerngeschäft «Lehren und Lernen». Oberstes Ziel ist die nachweisbare hohe Qualität der Bildung der Lernenden, welche im Kanton Zug die Schule absolvieren.

### Einheitlichkeit

Das Qualitätsmanagement stärkt die Einheitlichkeit der Qualitätsmassnahmen und gewährleistet die Chancengerechtigkeit und Vergleichbarkeit der Qualität der Zuger Schulen.

### Handlungsspielräume

Gleichzeitig erlaubt das Qualitätsmanagement aber auch schul- und gemeindespezifische Ausprägungen, indem grosse Gestaltungsfreiräume die Entwicklung innovativer lokaler Lösungen ermöglichen.

### Führungsaufgabe

Die Einführung des Qualitätsmanagements ist eine Führungsaufgabe, die von den beauftragten Führungspersonen in den Schulen, den Gemeinden und im Kanton wahrgenommen wird. Die Qualitätsentwicklung an den Schulen des Kantons Zug wird deshalb über die ordentliche Führungsstruktur gesteuert und kontrolliert.

### Selbststeuerung

Als zentraler Grundsatz ist der Begriff der Selbststeuerung hervorzuheben. Gemeint ist hier: Eigenverantwortung der Person oder der Organisation in der Umsetzung der ihr übertragenen Aufgaben.

Es geht dabei darum,

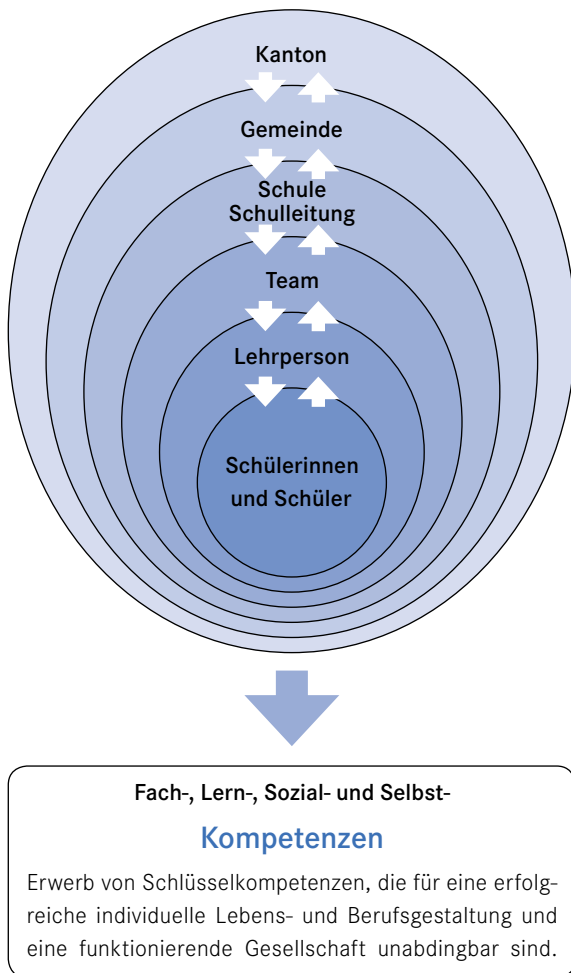
1. den Rahmen für die Verantwortlichkeiten neu zu setzen unter Befolgung des Subsidiaritätsprinzips<sup>7</sup>.
2. die Verbindlichkeiten zu regeln und die Verbindungen sicherzustellen, damit das Gesamtsystem funktioniert.
3. die einzelnen Schulen mit angemessenen Führungskapazitäten und -kompetenzen auszustatten.
4. die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeit zu klären und zuzuordnen.
5. die Fähigkeit zur Selbststeuerung zu erhöhen.
6. massgeschneiderte Qualifizierungs- und Unterstützungsangebote für Leitende, Lehrende und Lernende zur Verfügung zu stellen.

### Externe Steuerung und Rechenschaftslegung

Werden die Selbststeuerungskräfte im System gestärkt, so müssen im Gegenzug auch die Instrumente der Externen Steuerung neu gewichtet und justiert werden. Führung und Controlling werden zwar distanzierter wahrgenommen, sind aber nicht weniger auf effektive Verfahren und Instrumente angewiesen, die Fragen beantworten wie: Sind die Ziele erreicht? Wird die gewünschte Wirkung erzielt? Welche Stärken sind da? Sind Mängel erkannt? Werden angemessene Massnahmen für Verbesserungen ergriffen? Sind relevante Entwicklungsschritte eingeleitet? Muss Unterstützung geleistet werden oder ist eine Intervention angebracht? usw.

### 3. Die Ebenen des QM

Ziel ist, eine im internationalen und interkantonalen Vergleich hohe Qualität der Bildung zu erreichen. Das heisst: es ist sicherzustellen, dass das Bildungssystem des Kantons Zug im Verbund aller Systempartner leistungsfähig ist und sich mit den Veränderungen in der Wissenschaft sowie in der Arbeits- und Lebenswelt weiterentwickelt.



Ein Zusammenspiel der einzelnen Handlungsebenen gelingt dann am besten, wenn Top-down-Prozesse (Führung mit Zielvorgaben von oben) mit Bottom-up-Prozessen (Selbstführung mit sinnvoller Beteiligung an Zielvereinbarungen) verbunden werden.

Der **Kanton** gibt den kantonalen Rahmen und die Ziele bzw. die Standards vor. Er stellt Ressourcen, Lehrmittel sowie Aus- und Weiterbildung sicher.

Leitfrage: Wie gut sind die kantonalen Vorgaben und Leistungen, damit eine im interkantonalen Vergleich hohe Qualität der Bildung erreicht werden kann?

Die **Gemeinde** organisiert die Schule. Diese definiert im Rahmen der kantonalen Vorgaben das lokale Schulangebot, stellt die Infrastruktur und die Betriebsmittel bereit und das Personal an. Die Gemeinde trifft im Sinne der strategischen Führung mit den Schulen Leistungsvereinbarungen für ein besonderes gemeindliches Profil der Schule.

Leitfrage: Wie gut ist der kommunale Rahmen, damit die Schulen lokal optimal im Dienste der Förderung der Schülerinnen und Schüler arbeiten können?

Die pädagogische Ausrichtung, die Führung und Organisation, das Klima und die Vernetzung der **Schule** haben einen grossen Einfluss auf die Tätigkeit der Lehrperson und auf den Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler. Eine wichtige Rolle kommt dabei der **Schulleitung** zu.

Leitfrage: Wie gut ist die Schule in Hinblick auf eine optimale Förderung der Schülerinnen und Schüler?

Eine Schlüsselrolle kommt der **Zusammenarbeit im Team** zu.

Leitfrage: Wie gut gelingt es den Lehrpersonen zusammenzuarbeiten, so dass sie gemeinsame Ziele im Unterricht und in der Lernförderung der Schülerinnen und Schüler erreichen?

Schulisch ist die Tätigkeit der **Lehrperson** die gewichtigste Einflussgrösse für den Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler: der Unterricht, die Lernbegleitung, die Beurteilung, die Klassenführung.

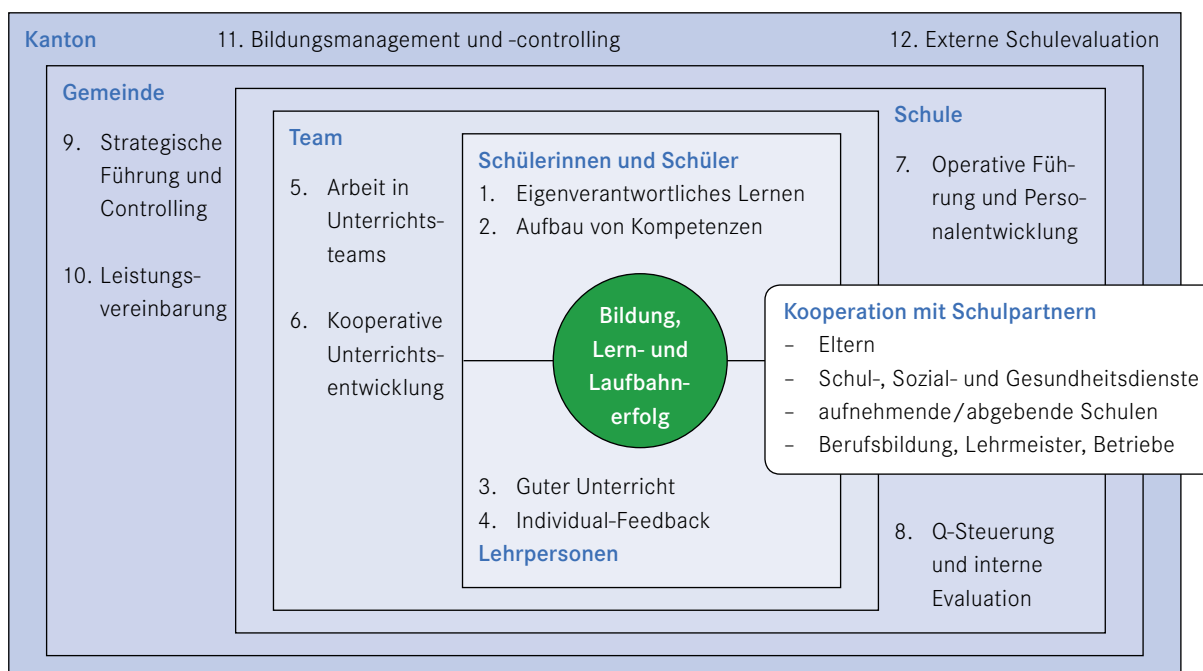
Leitfrage: Wie förderlich oder wie gut ist der Unterricht der Lehrperson und die unterrichtsbezogene Zusammenarbeit, um den Lernerfolg der Schülerin, des Schülers optimal zu unterstützen?

Im Zentrum der Qualitätsbemühungen steht der Lernerfolg der **Schülerinnen und Schüler**: Ihre fachliche und methodische, aber auch ihre persönliche und soziale Kompetenz, ihr Laufbahnerfolg.

Leitfrage: Über welche Kompetenzen verfügt eine Schülerin, ein Schüler?

## 4. Die Elemente des QM im Überblick

Das Qualitätsmanagement umfasst sechs Handlungsebenen mit je zwei Elementen. Acht Elemente sind auf der Ebene der Schule als pädagogische und betriebliche Einheit angesiedelt, zwei Elemente auf der Gemeindeebene und zwei auf der kantonalen Ebene. Dazu kommt ein gemeinsamer Fokus auf den sich alle Elemente beziehen, nämlich auf das gemeinsame Ziel einer hohen Bildungsqualität der Lernenden. Das Zusammenspiel der Handlungsebenen bzw. Elemente lässt sich mit dem folgenden Modell illustrieren.



Alle zwölf Elemente gruppieren sich um das Ziel einer Schule, die eine gute Bildung für die Lernenden anstrebt. Dazu kommt – als wichtiges ergänzendes Element – die Kooperation mit Partnern der Schule. Diese ist auf allen Handlungsebenen wichtig: auf der Ebene der Schülerinnen und Schüler und Lehrpersonen steht die Zusammenarbeit mit den einzelnen Eltern im Vordergrund. Auf den weiteren Handlungsebenen geht es darum, mit externen Partnern zu kooperieren, um die Bildungschancen der Lernenden zu verbessern.

## 5. Leitziele des QM

### 6 Handlungsebenen – 12 Elemente

Bildungsqualität als gemeinsamer Fokus – Kooperation mit Schulpartnern auf allen Ebenen:

	Der gemeinsame Fokus	Hohe Bildungsqualität, Lern- und Laufbahnerfolg
Schülerin Schüler	Element 1	Eigenverantwortliches Lernen (individuell und kooperativ)
	Element 2	Aufbau von Kompetenzen (Lern-, Fach-, Sozial- und Selbstkompetenzen)
Lehrerin Lehrer	Element 3	Guter Unterricht
	Element 4	Individual-Feedback
Team	Element 5	Arbeit in Unterrichtsteams
	Element 6	Kooperative Unterrichtsentwicklung
Schule	Element 7	Operative Führung und Personalentwicklung
	Element 8	Q-Steuerung und interne Evaluation
Gemeinde	Element 9	Strategische Führung und Controlling
	Element 10	Leistungsvereinbarungen
Kanton	Element 11	Bildungsmanagement und -controlling
	Element 12	Externe Schulevaluation
Auf allen Handlungsebenen		Kooperation mit Schulpartnern

Das Qualitätsmanagement der Schulen des Kantons Zug:

- fördert die Nachhaltigkeit im Lernen und in der Schulentwicklung
- stärkt und entlastet die Lehrpersonen in ihren individuellen Qualitätsbemühungen,
- orientiert sich an den Ressourcen und Bedürfnissen der Mitarbeitenden,
- stärkt die individuelle Professionalität,
- fördert eine Feedbackkultur,
- steht im Dienste des Lernens, der Unterrichts- und der Schulpraxis,
- fördert die Auseinandersetzung mit Schulentwicklung und Schulqualität und orientiert sich an gemeinsamen Zielen,
- fördert und fordert die Arbeit im Team,
- unterstützt eine gezielte Personalentwicklung,
- stärkt die personelle, pädagogische und betriebliche Führung,
- unterstützt zielorientiertes Handeln,
- erzeugt Steuerungswissen auf allen Ebenen,
- definiert klare Verantwortlichkeiten im Umgang mit Daten
- schafft Verbindlichkeit,
- dient sowohl der Weiterentwicklung der Schulqualität als auch der Rechenschaftslegung,
- ist eine gemeinsame Aufgabe aller Beteiligten und wird von diesen als solche akzeptiert,
- schafft Motivation durch individuelle und gemeinsame Ziele.

Alle Schulen sind gefordert, für alle Kinder eine Lernumgebung zu schaffen, die ihren individuellen Möglichkeiten entspricht und diese herausfordert. Bei der Schaffung von «lernenden Schulen» gilt es zwischen individuellen und Bedürfnissen der Schule als Ganzes eine gute Balance zu finden.

## 6. Mindeststandards

### 1 Eigenverantwortliches Lernen

- 1.1 Die Schulleitung vereinbart mit den Lehrpersonen in den Mitarbeitergesprächen Ziele, die sich auf das eigenverantwortliche Lernen der Schülerinnen und Schüler auswirken.
- 1.2 Jedes Unterrichtsteam einigt sich auf schüleraktivierende und kooperative Lernformen, die es schrittweise im Unterricht einführt.

### 2 Aufbau von Kompetenzen

- 2.1 Die Schule legt im Rahmen des Lehrplans verbindliche fächerübergreifende Bildungsziele in Bezug auf die Förderung von Kernkompetenzen der Schülerinnen und Schüler fest.
- 2.2 Die Lehrpersonen setzen Beurteilungsformen ein, die eine differenzierte Selbst- und Fremdbeurteilung des Lernstands und des Kompetenzzuwachses der Schülerinnen und Schüler erlauben. Die Schule hat hierzu gemeinsame Vereinbarungen getroffen und Instrumente etabliert.
- 2.3 In der Mehrjahresplanung werden die Weiterbildung der Lehrpersonen sowie die Umsetzung der Kompetenzförderung und -beurteilung der Schülerinnen und Schüler festgelegt.
- 2.4 Die Lehr- und Lernangebote der Schule sind auf die Anforderungen ausgerichtet, die für den späteren Schul-, Berufs- und Lebenserfolg massgebend sind. Die Schule holt gezielt Rückmeldungen ein, um herauszufinden, bis zu welchem Grad es ihr gelingt, entsprechende Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler aufzubauen und zu fördern.

### 3 Guter Unterricht

- 3.1 Die Schulleitung vereinbart mit den Lehrpersonen in den Mitarbeitergesprächen Ziele, die sich auf den Unterricht beziehen.
- 3.2 Jede Lehrperson reflektiert die Wirkungen des Unterrichts und nutzt dafür Feedbacks sowie klassenübergreifende Lernstands-Erhebungen.

### 4 Individual-Feedback

- 4.1 Jede Lehrperson holt 1x pro Jahr ein Feedback ihrer Schülerinnen und Schüler ein.
- 4.2 Jede Lehrperson holt 1x pro Jahr ein Feedback seiner Kolleginnen und Kollegen ein (z.B. in Form gegenseitiger Unterrichtshospitationen, Feedback in Bezug auf den Beitrag der einzelnen Lehrperson bei der Zusammenarbeit im Unterrichtsteam).
- 4.3 Jede Leitungsperson holt 1x pro Jahr ein Feedback ihres Kollegiums und anderer Bezugspersonen ein.
- 4.4 Die Lehr- und Leitungspersonen informieren die Feedbackgebenden über die Auswertung des Feedbacks.

### 5 Arbeit in Unterrichtsteams

- 5.1 Jede Lehrperson mit einem lokal zu definierenden Mindestpensum gehört zu einem festen Unterrichtsteam (wobei die Teilnahme an Sitzungen schulbezogen zu regeln ist).
- 5.2 In der Schuljahresplanung sind lokal zu definierende Zeitgefässe für eine regelmässige Zusammenarbeit in Unterrichtsteams reserviert (z.B. Teamsitzungen, pädagogische Halbtage, schulinterne Weiterbildungen etc.).
- 5.3 Jedes Unterrichtsteam verfügt über einen schriftlichen Auftrag, in dem die Ziele der pädagogischen Zusammenarbeit, die dafür eingesetzten Mittel, die Aufgaben und Zuständigkeiten von Teamleitung und Teammitgliedern beschrieben sind.
- 5.4 Jedes Unterrichtsteam erarbeitet zu Beginn des Schuljahres eine Zielvereinbarung und gemeinsame Arbeitsplanung. Diese ist von der Schulleitung zu genehmigen.
- 5.5 Jedes Unterrichtsteam wertet am Schluss des Schuljahres seine Arbeit aus und erstattet dem Kollegium und der Schulleitung Bericht.

### 6 Kooperative Unterrichtsentwicklung

- 6.1 Jede Lehrperson nimmt gemäss ihrem beruflichen Auftrag an der von der Schule geplanten Unterrichtsentwicklung teil.
- 6.2 In der Schuljahresplanung sind lokal zu definierende Zeitgefässe für Weiterbildung und Methodentrainings reserviert (Halb- und Ganztage für schulinterne Weiterbildungen).
- 6.3 Die von der Schule erarbeiteten Aufgaben- und Methodensammlungen stehen allen Lehrpersonen auf einem gemeinsamen Schulserver zur Verfügung.



## **7 Operative Führung und Personalentwicklung**

- 7.1 Jede Schule bzw. jedes Schulhaus plant die qualitätsrelevanten Aktivitäten rollend über mehrere Jahre.
- 7.2 Diese Mehrjahresplanung ist allen Beteiligten bekannt.
- 7.3 Mit jeder Lehrperson wird alle 2 Jahre ein Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiter-Gespräch durchgeführt (mit Zielvereinbarungen und Beurteilung der Zielerreichung). Mit jeder Leitungsperson findet jährlich ein Mitarbeitergespräch statt.
- 7.4 Der Unterrichtsbesuch und die Unterrichtsbeurteilung durch die Schulleitung ist integraler Bestandteil des Mitarbeitergesprächs.

## **8 Q-Steuerung und interne Evaluation**

- 8.1 Jahresauswertungen (mit Zielüberprüfung): Jede Schule evaluiert jährlich, inwieweit sie ihre Jahresziele erreicht hat und was förderlich und hinderlich dabei war.
- 8.2 Fokusevaluationen zu einzelnen Qualitätsthemen: Jede Schule evaluiert alle drei Jahre einen qualitätsrelevanten Aufgabenbereich, den das Leitungs- bzw. das Lehrerkollegium selber bestimmt.
- 8.3 Bei der Bestimmung der Themen der internen Evaluation orientieren sich die Schulen an den eigenen Schulzielen, den Zielen aus der Leistungsvereinbarung mit der Gemeinde und den kantonalen Qualitätsschwerpunkten.
- 8.4 Die Schule erhebt periodisch die Rückmeldung der Eltern mit anonymisierten Befragungen.
- 8.5 Nach der Evaluation definiert die Schule Folgemaassnahmen und setzt sie um.
- 8.6 Berichterstattung: Die Schule informiert im Rahmen ihrer Jahresberichterstattung über die wichtigsten Ergebnisse und Folgemaassnahmen aus der Evaluation.

## **9 Strategische Führung und Controlling**

- 9.1 Der Gemeinderat legt eine gemeindliche Kompetenzordnung mit klarer Aufgabenteilung zwischen Gemeinderat, Schulkommission (strategische Aufgaben) und Schulleitungen (operative Aufgaben) fest.
- 9.2 Die Schulkommission genehmigt das von der Schulleitung erarbeitete QM-Konzept.
- 9.3 Die Schulkommission prüft die Güte des Qualitätsmanagements der Schule anhand des kantonalen Rahmenkonzepts.

## **10 Leistungsvereinbarungen**

- 10.1 Der Gemeinderat und die Schulleitung treffen regelmässig (mindestens alle 2 bis 4 Jahre) Leistungsvereinbarungen.
- 10.2 Die Schulkommission überprüft die Zielerreichung aus der Leistungsvereinbarung auf der Grundlage der jährlichen Berichterstattung der Schulleitung.

## **11 Kant. Bildungsmanagement, -controlling**

- 11.1 Der Bildungsrat erlässt ein Rahmenkonzept für das Qualitätsmanagement an den Schulen des Kantons Zug.
- 11.2 Das Rahmenkonzept wird periodisch überprüft.

## **12 Externe Schulevaluation**

- 12.1 Die Schulen werden in der Regel im Abstand von 4 Jahren evaluiert. Die Schulbehörde kann im Einverständnis mit der Schulleitung dafür zulasten der Gemeinde einen kürzeren Rhythmus vorsehen.
- 12.2 Die zu evaluierenden Schulen werden jährlich von der Direktion für Bildung und Kultur bestimmt.
- 12.3 Grundlagen der externen Schulevaluation sind die vom Bildungsrat bestimmten kantonalen Qualitäts- und Evaluationsschwerpunkte sowie die von der Schule vorgenommenen Standortbestimmungen und/oder schulinternen Evaluationen.

Lanthanide														und		Actinide				IV <sub>a</sub>	V <sub>a</sub>	VI <sub>a</sub>	VII <sub>a</sub>
	140,1	140,9	144,2	145,0 *	150,4	152,0	157,2	158,9	162,5	164,9	167,3	168,9	173,0	175,0	178,5	180,9	183,8	186,2					
a	Ce	Pr	Nd	Pm	Sm	Eu	Gd	Tb	Dy	Ho	Er	Tm	Yb	Lu	Hf	Ta	W	Re					
58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75						
27 *	232,0 *	231 *	238,0 *	237 *	244 *	243 *	247 *	247 *	249 *	252 *	257 *	258 *	259 *	260 *	261 *	262 *							
Ac	Th	Pa	U	Np	Pu	Am	Cm	Bk	Cf	Es	Fm	Md	No	Lr	Ku								
90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106							
				f <sup>5</sup>	f <sup>6</sup>	f <sup>7</sup>	f <sup>8</sup>	f <sup>9</sup>	f <sup>10</sup>	f <sup>11</sup>	f <sup>12</sup>	f <sup>13</sup>	f <sup>14</sup>	d <sup>2</sup>	d <sup>3</sup>	d <sup>4</sup>	d <sup>5</sup>						





VIII <sub>a</sub>	I <sub>b</sub>	II <sub>b</sub>	Al	Si	P	S	Cl	Ar	M		
55.8 Fe	58.9 Co	58.7 Ni	63.5 Cu	65.4 Zn	69.7 Ga	72.6 Ge	74.9 As	78.9 Se	79.9 Br	83.8 Kr	N
101.1 Ru	102.9 Rh	106.4 Pd	107.9 Ag	112.4 Cd	114.8 In	118.7 Sn	121.7 Sb	127.6 Te	126.9 I	131.3 Xe	O
190.2 Os	192.2 Ir	195.1 Pt	197.0 Au	200.6 Hg	204.4 Tl	207.2 Pb	208.0 Bi	209 * Po	210 * At	222 * Rn	P
											Q
d <sup>6</sup>	d <sup>7</sup>	d <sup>8</sup>	d <sup>9</sup>		p <sup>2</sup>	p <sup>3</sup>	p <sup>4</sup>	p <sup>5</sup>	p <sup>6</sup>		

# Teil II Elemente des Qualitäts- managements

## 7. Der gemeinsame Fokus: Hohe Bildungsqualität, Lern- und Laufbahnerfolg

Eine gute Allgemeinbildung bildet eine zentrale Basis für die individuelle Lebensgestaltung und ist gleichzeitig eine wichtige Voraussetzung für schulischen und beruflichen Erfolg. Eine fundierte Allgemeinbildung ist in unserer modernen Wissensgesellschaft unabdingbar geworden: Sie erlaubt, in der Informations- und Wissensflut zurechtzukommen und lebenslang Lernen zu können. Allgemeinbildung beschränkt sich jedoch keineswegs auf das inhaltliche Stoffwissen. Das Spektrum der Allgemeinbildung wird heute deutlich breiter gesehen.

Dazu gehören:

- **Fachkompetenzen und Kulturtechniken** (z.B. Lesen, Schreiben, Rechnen, Fremdsprachenkenntnisse)
- **Lernkompetenzen** im Hinblick auf die Fähigkeit, eigenständig ein Leben lang lernen zu können (z.B. Informationen zusammenfassen, Gedächtnistechniken einsetzen)
- **Sozialkompetenzen** im Hinblick auf die Fähigkeit, mit anderen gut zusammenzuleben und in heterogenen Teams im Beruf zusammenzuarbeiten
- **Selbstkompetenzen** und persönliche Fähigkeiten.

Entsprechend diesem erweiterten Leistungsbegriff wird Lernen nicht länger am durchgenommenen Lernstoff festgemacht, sondern der Lernerfolg misst sich daran, was Schülerinnen und Schüler am Ende grösserer Bildungsabschnitte wirklich können. Reines Fach- und Faktenwissen allein genügt hier nicht, sondern es braucht fächerübergreifende Kompetenzen, die den Erwerb nachhaltigen Handlungswissens überhaupt ermöglichen.

Fachkompetenzen und Kulturtechniken	Lernkompetenzen	
<p><b>Sprachenkenntnisse</b> Lese- und Schreibfähigkeiten, Fremdsprachefähigkeiten ...</p> <p><b>Mathematisch-naturwissenschaftliche Fähigkeiten</b> beobachten, vergleichen, experimentieren ...</p> <p><b>Wissen</b> Fakten, Regeln, Begriffe, Definitionen ...</p> <p><b>Konstruieren</b> gestalten, schreiben, strukturieren, modellieren ...</p> <p><b>Verstehen</b> Phänomene, Argumente, Erklärungen ...</p> <p><b>Erkennen</b> Unterschiede und Zusammenhänge erkennen ...</p> <p><b>Urteilen</b> Sachverhalte, Themen, Massnahmen beurteilen ...</p> <p>...</p>	<p><b>Informationen verarbeiten</b> recherchieren, nachschlagen, lesen, zusammenfassen ...</p> <p><b>Organisieren</b> über Arbeitstechniken verfügen, planen, ordnen ...</p> <p><b>Präsentieren</b> gestalten, visualisieren, vortragen ...</p> <p><b>Problemlösen</b> brainstormen, bewerten, entscheiden ...</p> <p><b>Reflektieren</b> bilanzieren, beurteilen, kritisieren ...</p> <p><b>Lernstrategien einsetzen</b> Lernkärtchen einsetzen, visualisieren, markieren, aus Fehlern lernen ...</p> <p>...</p>	
<b>Erwerb von Handlungskompetenzen</b>		

	Sozialkompetenzen	Selbstkompetenzen
	<p><b>Kommunizieren</b> sprechen, zuhören, fragen, diskutieren ...</p> <p><b>Argumentieren</b> begründen, Perspektiven wechseln ...</p> <p><b>Kooperieren</b> unterstützen, regeln, mitarbeiten, integrieren ...</p> <p><b>Miteinander Lernen</b> wechselseitig lehren und lernen ...</p> <p><b>Konflikte lösen</b> Kritik üben und annehmen, Gespräche leiten, beraten ...</p> <p>...</p>	<p>Entwicklung von:</p> <p><b>Selbstvertrauen</b> Selbstwirksamkeit, Selbstwertgefühl, Zuversicht ...</p> <p><b>Verantwortungsbereitschaft</b> Verantwortung für sich, andere, die Umwelt übernehmen ...</p> <p><b>Motivation und Lernfreude</b> sich fürs eigene Lernen motivieren, eigene Lernziele setzen ...</p> <p><b>Werthaltungen</b> Respekt, Wertschätzung ...</p> <p><b>Frustrationstoleranz</b> mit Belastungen und Misserfolgen umgehen lernen ...</p> <p><b>realistisches Selbstbild</b> eigene Stärken und Schwächen erkennen, sich wahrnehmen ...</p> <p>...</p>
<b>Erwerb von Handlungskompetenzen</b>		

Bei den aufgeführten Kompetenzen handelt es sich um Schlüsselkompetenzen, die für eine funktionierende Gesellschaft wie auch für den individuellen Lern- und Laufbahnerfolg unabdingbar sind. Das Qualitätsmanagement an den Schulen des Kantons Zug stellt deshalb die Förderung dieser Kernkompetenzen ins Zentrum. Alle im Nachfolgenden beschriebenen Elemente des QM werden gezielt auf den Aufbau handlungsorientierter Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler ausgerichtet.

Hohe Bildungsqualität: erweiterter Lern- und Leistungsbegriff<sup>8</sup>

## 8. Schülerinnen und Schüler

# Eigenverantwortliches Lernen

## individuell und kooperativ

Wichtigster Bezugspunkt des QM sind die Lernprozesse und Lernergebnisse der Schülerinnen und Schüler. Eine Schule, die an einem nachhaltigen Lernen ihrer Schülerinnen und Schüler interessiert ist, wird deshalb in ihrer Mehrjahresplanung (Element 7) Schwerpunkte setzen, die eine systematische Förderung und Beurteilung der Kompetenzen von Lernenden zum zentralen Bezugspunkt der Qualitätsentwicklung machen.

### Kurzbeschreibung

Wer Lernenden zu mehr Erfolg verhelfen will, muss sie dafür qualifizieren, mehr Verantwortung für ihr Lernen zu übernehmen, sich besser in ihren Leistungen und ihrem Lernverhalten einschätzen und selbst regulieren zu können. Eine Kernaufgabe heutiger Schulen besteht deshalb darin, die Schülerinnen und Schüler zu einem altersgerechten selbstständigen Lernen und Arbeiten zu erziehen.

«Guter Unterricht ist ein Unterricht, in dem mehr gelernt als gelehrt wird» (Weinert<sup>9</sup>). Guter Unterricht zeichnet sich dadurch aus, dass Schülerinnen und Schüler verschiedene Möglichkeiten haben, selber im Lernen aktiv zu sein, selbstständig Informationen zu verarbeiten, zu recherchieren, zu experimentieren, zu präsentieren, zu üben und zu wiederholen. Vielfältige Handlungs- und Trainingsmöglichkeiten geben Gelegenheit, Fähigkeiten und Fertigkeiten zu entwickeln und zu vertiefen.

Jenen Schulen gelingt es am besten, das selbstständige Lernen der Schülerinnen und Schüler zu fördern, die bewusst kooperative und schüleraktivierende Lernformen in den Unterricht einführen. Erfahrungen und Untersuchungen zeigen, dass eine schrittweise Einführung kooperativer und individualisierender Lernformen

- zu mehr Lernerfolgen für alle Schülerinnen und Schüler führt
- gleichzeitig das fachliche und soziale Lernen fördert
- zu positiven zwischenmenschlichen Beziehungen und zu einem guten Lernklima beiträgt

# Aufbau von Kompetenzen

## Fach-, Lern-, Sozial- und Selbstkompetenzen

### Ziele

- Verantwortung für das eigene Lernen der Schülerinnen und Schüler stärken
- Mit kooperativen Lernformen das selbstständige Lernen fördern
- Schüleraktivierende Aufgaben und Lernmaterialien entwickeln und einsetzen

### Eingesetzte Mittel

- Methoden- und Aufgabenpool für individualisierende und kooperative Lernformen
- Schülertrainings zum eigenverantwortlichen Lernen und Arbeiten
- individuelle und schulinterne Weiterbildung zum Thema: Einführung des eigenverantwortlichen Lernens und schüleraktivierender Lernformen

### Ressourcen

- Wenn Schülerinnen und Schüler mit der Zeit selbstständiger lernen und arbeiten, entlastet dies die Lehrperson, weil sie mehr Zeit gewinnt, z.B. für die Beobachtung und Begleitung von Lernprozessen.
- Den Schulen stehen finanzielle und zeitliche Mittel für individuelle und schulinterne unterrichtsbezogene Weiterbildungen zur Verfügung.
- Zusammenarbeit im Unterrichtsteam

### Verantwortlichkeit

Die einzelnen Schülerinnen und Schüler, ihre Eltern und die Lehrpersonen tragen Verantwortung für die gezielte Förderung und Forderung des selbstständigen Lernens.

### Mindeststandards

- 1.1 Die Schulleitung vereinbart mit den Lehrpersonen in den Mitarbeitergesprächen Ziele, die sich auf das eigenverantwortliche Lernen der Schülerinnen und Schüler auswirken.
- 1.2 Jedes Unterrichtsteam (Element 5) einigt sich auf schüleraktivierende und kooperative Lernformen, die es schrittweise im Unterricht einführt.

### Kurzbeschreibung

Nachhaltiger Kompetenzerwerb ist darauf angewiesen, dass Schülerinnen und Schüler im Unterricht die Möglichkeit haben, möglichst vielseitige Lernerfahrungen zu machen. Praktisches Tun und eigenständiges Lernen ist für das «Be-greifen» einer Sache und den Erwerb von Handlungsfähigkeiten zentral.

Damit die Schülerinnen und Schüler die im 6. Kapitel aufgeführten Kernkompetenzen erwerben können, brauchen sie deshalb einen Unterricht, der auf Schüleraktivierung ausgerichtet ist und Erfahrungslernen ermöglicht. Eine konsequente Förderung von Kernkompetenzen verlangt sowohl das Engagement der einzelnen Lehrpersonen als auch eine gemeinsame Strategie der ganzen Schule. Diese beinhaltet u.a. Folgendes:

Gemeinsame Bildungsziele in Form von Schülerkompetenzen vereinbaren: Die Schule wählt aus der Vielfalt möglicher Kernkompetenzen bewusst aus und vereinbart einzelne Kernkompetenzen als gemeinsame fächerübergreifende Bildungsziele.

Kompetenzförderung durch gezielte Methodentrainings für Schülerinnen und Schüler: In schulinternen Weiterbildungen erproben die Lehrpersonen schüleraktivierende Lernmethoden, die sie anschliessend im eigenen Unterricht umsetzen.

Kompetenzbeurteilung: Kompetenzförderung verlangt auch eine erweiterte Beurteilungspraxis in den Schulen<sup>10</sup>. Nicht einfach das Abfragen von Stoffwissen darf heute im Vordergrund stehen, sondern es braucht Prüfungsformen, mit denen der Stand des Kompetenzzuwachses differenziert beurteilt werden kann. Dabei sind sowohl Formen der Selbstbeurteilung<sup>11</sup> sowie der Fremdbeurteilung<sup>12</sup> sinnvoll.

Kompetenzförderung der Lehrpersonen durch gezielte operative Führung und Personalentwicklung (Element 7): Die Schulleitung plant in ihrer Mehrjahresplanung eine systematische Weiterqualifizierung der Lehrpersonen.

### **Ziele**

- Erfassen und Rückmelden von Kompetenzzuwachs durch die Lehrperson
- Prüfungsformen nutzen, die Aufschluss darüber geben sollen, inwieweit Schülerinnen und Schüler nachhaltig Kompetenzen erworben haben und diese längerfristig abrufen können
- geeignete Aufgaben für erfolgreiches individuelles und kooperatives Lernen entwickeln und erproben
- Fachliches und soziales Lernen miteinander verbinden
- Entwicklung von Fach-, Lern-, Sozial- und Selbstkompetenzen durch kooperatives Lernen

### **Eingesetzte Mittel**

- Methodenpool für kooperative Lernformen
- Schülertrainings zum eigenverantwortlichen Lernen und Arbeiten
- individuelle und schulinterne Weiterbildung zum Thema: Förderung von Fach-, Lern-, Sozial- und Selbstkompetenzen

### **Ressourcen**

- Zusammenarbeit im Unterrichtsteam
- Den Schulen stehen finanzielle und zeitliche Mittel für individuelle und schulinterne unterrichtsbezogene Weiterbildungen zur Verfügung.
- Der Kanton stellt den Schulen eine Palette von Instrumenten für die Kompetenzbeurteilung der Schülerinnen und Schüler zur Verfügung.

### **Verantwortlichkeit**

Die einzelnen Schülerinnen und Schüler, ihre Eltern und die Lehrpersonen tragen Verantwortung für die gezielte Förderung von Schülerkompetenzen.

### **Mindeststandards**

- 2.1 Die Schule legt im Rahmen des Lehrplans verbindliche fächerübergreifende Bildungsziele in Bezug auf die Förderung von Kernkompetenzen der Schülerinnen und Schüler fest.
- 2.2 Die Lehrpersonen setzen Beurteilungsformen ein, die eine differenzierte Selbst- und Fremdbeurteilung des Lernstandes und des Kompetenzzuwachses der Schülerinnen und Schüler erlauben. Die Schule hat hierzu gemeinsame Vereinbarungen getroffen und Instrumente etabliert.
- 2.3 In der Mehrjahresplanung werden die Weiterbildung der Lehrpersonen sowie die Umsetzung der Kompetenzförderung und -beurteilung der Schülerinnen und Schüler festgelegt.
- 2.4 Die Lehr- und Lernangebote der Schule sind auf die Anforderungen ausgerichtet, die für den späteren Schul-, Berufs- und Lebenserfolg massgebend sind. Die Schule holt gezielt Rückmeldungen ein, um herauszufinden, bis zu welchem Grad es ihr gelingt, entsprechende Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler aufzubauen und zu fördern.



## 9. Lehrpersonen

Kompetente, motivierte und gesunde Lehrerinnen und Lehrer sind die wichtigste Ressource jeder Schule.

Gute Schulen «leben» davon, dass jede Lehrperson an ihrer professionellen und persönlichen Weiterentwicklung kontinuierlich arbeitet. Indem Lehrpersonen regelmässig ihre eigene Arbeit reflektieren, Feedback einholen und sich in Teams an der Weiterentwicklung des Unterrichts beteiligen, leisten sie einen unverzichtbaren Beitrag zur Qualität der Schule und zur Qualität der eigenen Arbeit.

Auch wenn Teamarbeit in der Schule eine zunehmend bedeutsame Rolle spielt (Elemente 5 und 6), nimmt das individuelle Handeln der Lehrperson dennoch viel Raum ein. Für die Qualität ihrer Praxis ist daher das individuelle Lernen und Optimieren zentral.

## Guter Unterricht

### Kurzbeschreibung

Sich auf den Unterricht als Kernaufgabe der Schule zurückzubedenken ist ein wichtiges Anliegen vieler Lehrerinnen und Lehrer. Sie messen dem Unterricht bei der Einschätzung ihrer Berufszufriedenheit hohe Bedeutung zu: «Als wichtigste Quelle der Zufriedenheit geben Lehrpersonen die Arbeit mit den Kindern und ihren pädagogischen und didaktischen Spielraum beim Unterrichten an.» Fokussierung auf den Unterricht kann nicht Rückzug in das eigene Schulzimmer bedeuten, sondern kann und soll in der konkreten unterrichtsbezogenen Zusammenarbeit in Unterrichtsteams realisiert werden.

Guter Unterricht ist motivierend, leistungswirksam und entwicklungsfördernd. Guter Unterricht kann auf sehr verschiedene Weisen, aber keineswegs auf beliebige Weise verwirklicht werden. Mittlerweile sind die Qualitätsmerkmale guten Unterrichts sehr gut erforscht<sup>13</sup>: Auf diese Qualitätsmerkmale Bezug zu nehmen, kann ein hervorragendes Instrument sein, den eigenen Unterricht zu reflektieren und weiterzuentwickeln.

Wirksamer Unterricht fördert das aktive Lernen und den Kompetenzerwerb der Schülerinnen und Schüler. Da Lernen ein individueller Vorgang ist, kommt der Gestaltung der Lernarrangements eine besondere Bedeutung zu. Die Wirksamkeit des Lernens steht und fällt damit, inwieweit es gelingt, individuellen Zugängen, Neigungen, Interessen, Arbeitsweisen und Denkstilen gerecht zu werden. Daher muss die Unterrichtsgestaltung auf das (unterschiedliche) Lernen der Schülerinnen und Schüler ausgerichtet sein.

### Merkmale guten Unterrichts<sup>14</sup>

- 1 effiziente Klassenführung
- 2 lernförderliches Unterrichtsklima
- 3 vielfältige Motivierung
- 4 Strukturiertheit und Klarheit
- 5 Wirkungs- und Kompetenzorientierung
- 6 Orientierung an den Schülerinnen und Schülern
- 7 Förderung aktiven, selbstständigen Lernens
- 8 Variation von Methoden und Sozialformen
- 9 Konsolidierung, Sicherung, intelligentes Üben
- 10 Umgang mit Heterogenität und gute Passung (Ziele, Lernvoraussetzungen, Unterrichtsgestaltung)

# Individual-Feedback

## Ziele

Sich auf den Unterricht als Kerngeschäft der Schule zu besinnen, ist für jede Lehrperson mit der professionellen (Selbst-)Verpflichtung verbunden,

- den eigenen Unterricht ins Zentrum des beruflichen Lernens und der persönlichen Qualitätspflege zu rücken
- die Wirksamkeit der gewählten Lehr- und Lernformen zu prüfen
- Feedback zu nutzen, um herauszufinden, unter welchen Bedingungen Schülerinnen und Schüler erfolgreich und motiviert lernen können
- sich eigener Stärken und Schwächen in der Unterrichtsführung bewusst zu werden und
- sich Ziele für die Verbesserung des eigenen Unterrichts zu setzen

## Eingesetzte Mittel

- Feedbackinstrumente zu Merkmalen guten Unterrichts
- Lernstandserhebungen und klassenübergreifende Leistungsmessungen
- individuelle und schulinterne Weiterbildung
- Intervention, kollegiale Beratung, Lernpartnerschaften, Hospitation
- Zielvereinbarungen im Rahmen der Mitarbeitergespräche

## Ressourcen

- Die Gestaltung eines professionellen Unterrichts gehört zum Kernauftrag jeder Lehrperson.
- Die fachliche und soziale Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen bildet eine der wichtigsten Ressourcen für eine wirksame Unterrichtsgestaltung.
- Den Schulen stehen finanzielle und zeitliche Mittel für individuelle und schulinterne unterrichtsbezogene Weiterbildungen zur Verfügung.

## Verantwortlichkeit

Die primäre Verantwortung für die eigene professionelle Weiterentwicklung liegt bei der einzelnen Lehrperson.

## Mindeststandards

- 3.1 Die Schulleitung vereinbart mit den Lehrpersonen in den Mitarbeitergesprächen Ziele, die sich auf den Unterricht beziehen.
- 3.2 Jede Lehrperson reflektiert die Wirkungen des Unterrichts und nutzt dafür Feedbacks sowie klassenübergreifende Lernstands-Erhebungen<sup>15</sup>.

## Kurzbeschreibung

Eines der wichtigsten Lern-Instrumente ist das individuelle Feedback. Es erlaubt der einzelnen Lehrperson, ihren «blinden Flecken», ihren Stärken und Schwächen, der Wirkung ihres Handelns auf die Spur zu kommen. Die Lehrperson holt gezielt Feedbacks von Schülerinnen und Schülern, Kolleginnen und Kollegen sowie Eltern ein. Die Rückmeldungen helfen, die eigene pädagogische Praxis zu optimieren und weiterzuentwickeln.

Im Fokus des Feedbacks steht nicht die Schule (auf institutioneller Ebene spricht man von Evaluation, vgl. Element 8), sondern immer die einzelne Lehrperson. Sie holt die Feedbacks ein, hütet die Daten, wertet sie aus und berichtet den Feedbackgebenden, was sie daraus macht.

Zusammen mit der Beurteilung durch die Schulleitung im Mitarbeitergespräch (siehe bei Element 7) und den kollegialen Feedbacks im Unterrichtsteam (Element 5) ergibt sich so eine 360°-Rückmeldung, die der Lehrperson hilft, ihr professionelles Handeln bedürfnis- und bedarfsgerecht auszurichten. An der Schule entsteht eine Feedbackkultur, in der Lernbereitschaft nicht nur als eine individuelle, sondern auch als eine institutionelle Haltung wahrnehmbar ist.

### **Ziele**

- Informationen über – beabsichtigte und unbeabsichtigte – Wirkungen des individuellen Berufshandelns beschaffen
- Wahrnehmungen, Werthaltungen und Erwartungen anderer Personen im beruflichen Umfeld kennen lernen
- mehr über die Wirkungen von bestimmten Lehr- und Lernformen wissen
- «Blinde Flecken» im eigenen Handeln aufdecken
- Hinweise zur Optimierung und Verbesserung der eigenen Unterrichtspraxis gewinnen
- Offenheit und Bereitschaft im Kollegium stärken, sich über das individuelle professionelle Handeln auszutauschen

### **Eingesetzte Mittel**

- Fragebogen für Schüler- und Eltern-Feedback
- Unterrichtsbeobachtungsbogen für das Kollegialfeedback
- Offene Methoden der mündlichen und schriftlichen Befragung
- Dialogische Kurzfeedbackformen

### **Ressourcen**

- für alle oben erwähnten Feedbackmethoden stehen für die Lehrpersonen auf [www.IQESonline.net](http://www.IQESonline.net) erprobte Instrumente zur Verfügung
- Weiterbildung von Schulleitenden und Mitgliedern von schulischen Steuergruppen zum Aufbau einer schulinternen Feedbackkultur
- Schulinterne Weiterbildung in der Anwendung und Auswertung von Feedbackformen

### **Verantwortlichkeit**

Die Schulleitung sorgt mit geeigneten Verfahren und Instrumenten dafür, dass das Individual-Feedback professionell durchgeführt wird. Für das Einholen und Auswerten der Feedbacks ist die einzelne Person verantwortlich. Die erhobenen Daten bleiben in ihrer Hand.

Das Individual-Feedback in der oben beschriebenen Form gilt für Lehrpersonen. Die Anforderungen an die Durchführung von Individual-Feedbacks gelten jedoch analog auch für Schulleitungen und Schulhausleitungen. Selbstverständlich ist der Anspruch auch auf die Gemeinde- und kantonale Ebene anwendbar.

### **Mindeststandards**

- 4.1 Jede Lehrperson holt 1x pro Jahr ein Feedback ihrer Schülerinnen und Schüler ein.
- 4.2 Jede Lehrperson holt 1x pro Jahr ein Feedback ihrer Kolleginnen und Kollegen ein (z.B. in Form gegenseitiger Unterrichtshospitationen, Feedback in Bezug auf den Beitrag der einzelnen Lehrperson bei der Zusammenarbeit im Unterrichtsteam).
- 4.3 Jede Leitungsperson holt 1x pro Jahr ein Feedback ihres Kollegiums und anderer Bezugspersonen ein.
- 4.4 Die Lehr- und Leitungspersonen informieren die Feedbackgebenden über die Auswertung des Feedbacks.

## 10. Team

## Arbeit in Unterrichtsteams

Unterricht ist nach wie vor das Herzstück der Schule. Deshalb muss sich die schulische Zusammenarbeit vor allem auf den Unterricht und das Lernen beziehen. Kooperation macht für viele Lehrpersonen vor allem Sinn, wenn sie die eigene Unterrichtsarbeit unterstützt und demzufolge als gewinnbringend erlebt wird: «Kooperation wird dann als besonders motivierend betrachtet, wenn sie direkt etwas für den Unterricht bringt oder wenn schulnahe Themen, welche alle betreffen, aufgegriffen werden, so etwa Gewalt auf dem Pausenplatz, Suchtverhalten oder Disziplin.»<sup>16</sup>

Innovative Schulen haben in den letzten Jahren die wachsende Bedeutung des Wissens über die Lernprozesse von Schülerinnen und Schülern erkannt. Sie haben damit begonnen, in Unterrichtsteams systematisch den Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen den Lehrpersonen zu pflegen. Diese professionellen Lerngemeinschaften befassen sich mit der Frage, wie Schülerinnen und Schüler lernen und welche unterrichtlichen Faktoren ihnen helfen, dabei erfolgreicher und effektiver zu sein.

### Kurzbeschreibung

Ein Unterrichtsteam ist eine kleine arbeitsfähige Gruppe von Lehrpersonen, die den Unterricht für die Schülerinnen und Schüler einer Stufe, eines Jahrgangs und/oder eines Fachs miteinander plant, (teilweise miteinander) durchführt und auswertet. Ziel ist es, den Unterricht so weiterzuentwickeln, dass die Arbeits- und Lernleistungen sowie die Zufriedenheit der Lehrenden und Lernenden steigen.

Unterrichtsteams sind kollegiale Lern- und Arbeitsgemeinschaften, welche die Qualität der eigenen Arbeit verbessern und Feedback als Mittel des persönlichen Lernens nutzen wollen. Erstrangiges Ziel von Unterrichtsteams ist es, das Lernen von Schülerinnen und Schülern besser zu verstehen und sich mit dem eigenen Unterricht kritisch-konstruktiv auseinanderzusetzen.

Unterrichtsteams arbeiten in Bezug auf folgende Aufgabengebiete zusammen:

- Vereinbarung von fachlichen und überfachlichen Bildungs- und Erziehungszielen, die gemeinsam im Unterricht angestrebt werden sollen
- Absprache der Unterrichtsinhalte/Stoffkoordination in Jahresplänen
- Planung und Auswertung von Unterrichtseinheiten
- Unterrichtsvorbereitung und Austausch von Unterrichtsmaterialien
- Festlegung gemeinsamer pädagogischer Grundsätze (z.B. bei der Hausaufgaben-Praxis)
- Ermitteln des Lernstands, der Lernvoraussetzungen und -potentiale der Schülerinnen und Schüler (Heterogenität verstehen)
- Beurteilung der Leistungen der Schülerinnen und Schüler (z.B. Festlegung von Beurteilungsmassstäben, Reflexion der Ergebnisse von Vergleichsarbeiten).
- Besprechung von Lernenden (Lernstand, Betreuung, Förderung)
- Erzieherische Fragen (z.B. Regeln und Disziplin, soziale Kompetenz der Lernenden)
- Zusammenarbeit mit schulischen Heilpädagoginnen und Heilpädagogen, Schulsozialarbeit, Schuldiensten
- Zusammenarbeit mit Eltern (z.B. gemeinsame Elterninformation)

### **Ziele**

- schrittweiser Aufbau arbeitsfähiger Unterrichtsteams
- Unterricht öffnen und zu einer gemeinsamen professionellen Aufgabe machen
- Den Unterricht von Kolleginnen und Kollegen kennenlernen
- Die Arbeit in Bezug auf Unterrichtsvorbereitung und die Erarbeitung von Unterrichtsmaterialien teilen (und damit den Aufwand reduzieren und die Qualität verbessern)
- Verbindlichkeit herstellen durch Zielvereinbarung innerhalb des Unterrichtsteams

### **Eingesetzte Mittel**

- Zielvereinbarung und Arbeitsplanung des Unterrichtsteams zu Beginn des Schuljahres (Inhalt: thematische Schwerpunkte und Ziele, Termine, Erwartungen, Gesprächsstruktur, Rollen, u.a.). Sie wird von der Schulleitung genehmigt und ist im Kollegium zugänglich.

### **Ressourcen**

- Aufwand und Ressourcen werden nach der Klärung des Berufsauftrags und der Jahresarbeitszeit definiert.
- Für die Leitung der Unterrichtsteams sind entsprechend der vereinbarten Leitungsaufgaben Ressourcen vorzusehen.
- Weiterbildung von Leitungspersonen von Unterrichtsteams
- Schulinterne Weiterbildung, die sich primär an die Unterrichtsteams wendet und deren alltagsbezogene Zusammenarbeit stärkt

### **Verantwortlichkeit**

Die Schulleitung sorgt dafür, dass Unterrichtsteams gebildet bzw. weiter konsolidiert werden. Sie entscheidet die personelle Zuordnung (insbesondere auch von Teilzeitlehrkräften) zu den Unterrichtsteams, deren Leitung und Ressourcen.

### **Mindeststandards**

- 5.1 Jede Lehrperson mit einem lokal zu definierenden Mindestpensum gehört zu einem festen Unterrichtsteam (wobei die Teilnahme an Sitzungen schulbezogen zu regeln ist).
- 5.2 In der Schuljahresplanung sind lokal zu definierende Zeitgefässe für eine regelmässige Zusammen-

arbeit in Unterrichtsteams reserviert (z.B. Teamsitzungen, pädagogische Halbtage, schulinterne Weiterbildungen etc.).

- 5.3 Jedes Unterrichtsteam verfügt über einen schriftlichen Auftrag, in dem die Ziele der pädagogischen Zusammenarbeit, die dafür eingesetzten Mittel, die Aufgaben und Zuständigkeiten von Teamleitung und Teammitgliedern beschrieben sind.
- 5.4 Jedes Unterrichtsteam erarbeitet zu Beginn des Schuljahres eine Zielvereinbarung und gemeinsame Arbeitsplanung. Diese ist von der Schulleitung zu genehmigen.
- 5.5 Jedes Unterrichtsteam wertet am Schluss des Schuljahres seine Arbeit aus und erstattet dem Kollegium und der Schulleitung Bericht.

### **Verknüpfungen**

Element 6: Kooperative Unterrichtsentwicklung

Element 7: Operative Führung und Personalentwicklung

### **Varianten**

Bei der Bildung von Unterrichtsteams kann einerseits die «horizontale» Zusammenarbeit gefördert und institutionalisiert werden: Klassen-, Jahrgangs-, Stufenteams. Andererseits kann die «vertikale» Kooperation in Fachteams gestärkt werden, die über die einzelnen Jahrgänge hinweg die fachliche Zusammenarbeit pflegen.

# Kooperative Unterrichtsentwicklung

## Kurzbeschreibung

In Unterrichtsteams lernen Lehrpersonen voneinander, miteinander und füreinander. Ziel der kooperativen Unterrichtsentwicklung ist die Erweiterung und Vertiefung der Methodenkompetenz von Lehrerinnen und Lehrern und von Schülerinnen und Schülern. Die Lehrpersonen lernen handlungs- und transferorientiert. In periodischen schulinternen Weiterbildungen lernen sie Methoden und Instrumente kennen, die sie dann in der Arbeit mit den Schülerinnen und Schülern im Unterricht einsetzen und erproben. Es handelt sich einerseits um Lehr-, Lern-, Kommunikations-, Kooperations- und Konfliktlösemethoden, andererseits um Beurteilungs- und Feedbackinstrumente (für eine ganzheitliche Beurteilung von Schülerkompetenzen sowie für Schüler- und Kollegialfeedbacks zum Unterricht).

Das kooperative Lernen in Lehrer- und Schülertrainings ist das Herzstück der Unterrichtsentwicklung. Es verbindet alle anderen Elemente: In dem Maße, wie Lehrpersonen erfahren, wie nutzbringend die verstärkte Zusammenarbeit für den eigenen Unterricht ist, wird auch Entlastung und gemeinsamer Erfolg spürbar: Die Teamentwicklung wird gefördert, das Schulklima verbessert sich, die Lernerfolge der Schülerinnen und Schüler nehmen zu. Durch eine konsequente Verzahnung von Methodentrainings, gemeinsamer Unterrichtsvorbereitung und -auswertung sowie durch den gezielten Einsatz von Feedback- und Evaluationsmethoden kann eine nachhaltige und gesundheitsbewusste Unterrichtsentwicklung betrieben werden.

## Ziele

- Das Methoden- und Aufgabenrepertoire der Lehrpersonen erweitern und vertiefen
- Realisierung kooperativer und schüleraktivierender Lernarrangements
- Kompetenzen und fachliche Spezialisierung der einzelnen Lehrpersonen (im Hinblick auf einen guten Kompetenzen-Mix im Unterrichtsteam) fördern
- Den eigenen Unterricht und den Unterricht von Kolleginnen und Kollegen gemeinsam systematisch und kriterienorientiert reflektieren und weiterentwickeln
- Den Unterricht evaluieren und reflektieren (Prozesse und Ergebnisse des Unterrichts)
- Ein gemeinsames Unterrichts- und Lernverständnis entwickeln.

## Eingesetzte Mittel

- Module für Lehrertrainings<sup>17</sup> (schüleraktivierende Lernformen, Vorbereitung der Schülertrainings)
- Module für Schülertrainings zur Förderung ausgewählter Kompetenzen (z.B. Lern-, Fach-, Sozialkompetenzen)
- Entwicklung von Aufgabensammlungen und Lernspiralen für das eigenverantwortliche Lernen der Schülerinnen und Schüler in bestimmten Fächern
- Erarbeitung von Arbeitsplänen, in denen Methoden und Inhalte aufeinander abgestimmt sind und Kernkompetenzen systematisch verankert werden, so dass eigenverantwortliches Arbeiten nach und nach immer stärker ausgedehnt werden kann.

## Ressourcen

- Individuelle Weiterbildung von Lehrpersonen in kooperativen und schüleraktivierenden Lernformen (mit dem Auftrag, das Methodenrepertoire in den Unterrichtsteams weiterzuvermitteln)
- Schulinterne Weiterbildung mit Modulen von Lehrerinnen-/Lehrer- und Schülertrainings
- Kooperation mit externen Fachleuten (Beraterinnen und Berater, Trainerinnen und Trainer für Unterrichtsentwicklung und kooperatives Lernen)
- Internetplattform mit Aufgaben- und Methodensammlungen und der Möglichkeit für einen gemeindeübergreifenden Austausch

# 11. Schule

## **Verantwortlichkeit**

Der Kanton sorgt für bedürfnisgerechte Weiterbildungs- und Beratungsangebote.

Der Kanton und die Gemeinde sorgen für angemessene finanzielle Mittel und zeitliche Ressourcen.

Die Schulleitung ist verantwortlich für eine mittel- bis langfristige Weiterbildungsplanung und die Steuerung der Unterrichtsentwicklung im Gesamtzusammenhang der Schulentwicklung.

## **Mindeststandards**

- 6.1 Jede Lehrperson nimmt gemäss ihrem beruflichen Auftrag<sup>18</sup> an der von der Schule geplanten Unterrichtsentwicklung teil.
- 6.2 In der Schuljahresplanung sind lokal zu definierende Zeitgefässe für Weiterbildung und Methodentrainings reserviert (Halb- und Ganztage für schulinterne Weiterbildungen).
- 6.3 Die von der Schule erarbeiteten Aufgaben- und Methodensammlungen stehen allen Lehrpersonen auf einem gemeinsamen Schulserver zur Verfügung.

Der Führung der Schule kommt bei der Entwicklung und Sicherung der Schul- und Unterrichtsqualität eine Schlüsselrolle zu. Die anvisierte unterrichtszentrierte Qualitätsentwicklung kann nur gelingen, wenn die Schulleitungen in die Lage versetzt werden, ihre erweiterten Aufgaben im Bereich der personellen, pädagogischen, administrativen, organisatorischen und finanziellen Führung der Schule auch wahrnehmen zu können. Schulleitungen brauchen für ihren anspruchsvollen Führungsauftrag klare Kompetenzen, angemessene Ressourcen und professionelle Qualifikationen.

Dabei muss deutlich gemacht werden: Qualitätsförderung ist eine Aufgabe der Schulleitung, sie ist aber auch und vor allem wie eine Gemeinschaftsaufgabe von Unterrichtsteams (Elemente 5 und 6) und eine individuelle Aufgabe der Lehrpersonen (Elemente 3 und 4).

Bei den hier auf der Schulebene beschriebenen Elementen geht es um zwei zentrale Handlungsfelder der Schulführung: um die operative Führung und Personalentwicklung (Element 7) sowie die Q-Steuerung und interne Evaluation (Element 8). Die konkrete Ausgestaltung beider Elemente hängt massgeblich von den Leitungsstrukturen vor Ort ab. Je nachdem, ob die Schule einstufig oder zweistufig operativ geleitet wird, unterscheidet sich auch die Anwendung der beiden nachfolgend beschriebenen QM-Elemente. Besonders bei zweistufig geleiteten Schulen muss im Qualitätsentwicklungskonzept der Schule deutlich unterschieden werden,

- wofür die Schulhausleiterin, der Schulhausleiter auf der Ebene «Schulhaus» zuständig ist.
- wofür die Rektorin, der Rektor auf der Ebene «Schule» zuständig ist.

# Operative Führung und Personalentwicklung

## Kurzbeschreibung

Die Schulleitung sorgt zusammen mit dem Kollegium dafür, dass die schulinternen Elemente des Qualitätsmanagements massvoll und zielorientiert aufgebaut werden. Dazu gehören folgende Aufgaben:

- für pädagogische Ziele sorgen (mit Fokus auf eigenverantwortliches Lernen und den Aufbau von Schülerkompetenzen)
- schrittweiser Aufbau von Unterrichtsteams (Gestaltung der Schulorganisation in Richtung unterrichtsbezogener Kooperationseinheiten)
- Personalführung mit Unterrichtsbesuchen und Mitarbeitergesprächen (inkl. Zielvereinbarungen)
- ressourcenorientierte Personalentwicklung und Gesundheitsförderung
- Aufbau einer innerschulischen Feedbackkultur
- interne Evaluation der pädagogischen Wirksamkeit der Schule.

Die Schulleitung fördert die Selbstentwicklung von Menschen durch eine Praxis der Anerkennung und Nutzung der Ressourcen und Kompetenzen. Massnahmen der Personalentwicklung unterstützen Lehrerinnen und Lehrer darin, die wichtigsten Anforderungen ihres Berufs kompetent zu bewältigen. Die Massnahmen fördern berufliche Kernkompetenzen, die es Lehrpersonen erlauben, ihren Beruf – auch unter schwierigen Bedingungen – erfolgreich auszuüben. Sie sollen die Motivation der Lehrpersonen als wichtige und unersetzbare Ressource erhalten und fördern. Sie sollen schliesslich gezielt auch gesundheitliche Ressourcen fördern. Die Personalentwicklung durch die Schulleitung umfasst die Handlungsfelder<sup>19</sup>:

- systematische individuelle Förderung der Lehrpersonen (individuelle Weiterbildung fördern, Begleitung in biographisch kritischen Phasen, Personalportfolio-Arbeit u.a.)
- Teamentwicklung (für Unterstützung und Zusammenarbeit sorgen, gemeinsame Weiterbildung initiieren, für Impulse und konstruktives Feedback sorgen u.a.)
- Konstruktiver Umgang mit gravierenden Qualitätsdefiziten (Coaching/Intervention in kritischen Situationen durchführen bzw. veranlassen u.a.)

## Ziele

- Das generelle Ziel besteht darin, die Schule entsprechend den örtlichen Gegebenheiten und Möglichkeiten schrittweise in Richtung einer kooperativen, unterrichtszentrierten Schule voranzubringen.
- Professionalisierung der Führungsstrukturen und Etablierung einer wirkungsvollen Personalführung
- Die Schul- und Unterrichtsqualität auf der Basis gemeinsam getragener Vorstellungen und Werte zielgerichtet und kontinuierlich zu verbessern (Selbstentwicklung).
- Mit einer Mehrjahresplanung verbindliche Grundlagen schaffen für
  - eine schrittweise und koordinierte Entwicklung der Schule und der Unterrichtsteams
  - der personellen Führung (Gewinnung, Einsatz von Lehrpersonen)
  - der pädagogischen Führung (Schwerpunktsetzungen in Angebot und/oder Methodik-Didaktik)
  - die Überprüfung der Zielerreichung im Rahmen des QM-Konzepts
  - für die Ressourcenplanung und -beschaffung
- Schulqualität mittels Personalqualität weiterentwickeln: Bewertung der Leistung der Lehrperson, Feedback an Führungsperson
- Die Professionalität der Lehrpersonen stärken: Fähigkeiten der Lehrperson (an)erkennen, fördern und optimal einsetzen
- Standortbestimmung: Individuelle Ziele vereinbaren und überprüfen
- Zur individuellen Weiterbildungsplanung beitragen und Laufbahnplanung explizit machen

## Eingesetzte Mittel

- Mehrjahresplanung der Schule: Die Planung der schulischen Aktivitäten ist eine Führungsaufgabe. Sie wird von der Schulleitung zusammen mit dem Kollegium wahrgenommen. Die Mehrjahresplanung konkretisiert die Umsetzung der 8 Elemente des schulinternen QM und nimmt Bezug auf die Leistungsvereinbarungen mit der Gemeinde (Element 10). Sie beinhaltet alle Bereiche, die von der Schulleitung verantwortet werden: Unterrichtsentwicklung, Arbeit in den Unterrichtsteams, interne Evaluationen, Pädagogische Konferenzen, schulinterne Weiterbildung, Projekte der Schule, aber auch Ereignisse im Rahmen der Kommunikations- und Öffentlichkeitsarbeit (z.B. Elternmitwirkung) sowie Massnahmen im Bereich der personellen Führung (z.B. Weiterbildung von



- Leitungs- und Lehrpersonen hinsichtlich Spezialaufgaben wie QM, Evaluation, Moderation, Projektmanagement, Begabungsförderung usw.). Die Mehrjahresplanung nimmt Bezug auf das Schulleitbild und die von der Schule festgelegten Qualitätsziele.
- Das Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch (MAG) ist im Rahmen des Personalmanagements ein wichtiges Führungs- und Organisationsinstrument. Das MAG beinhaltet folgende Elemente:
    - Zielvereinbarung und Zielüberprüfung
    - Beurteilung von Kernkompetenzen im Bereich der Unterrichtsführung, der Zusammenarbeit/Mitarbeit bei der Unterrichts- und Qualitätsentwicklung sowie der individuellen beruflichen Entwicklung und Weiterbildung.
- Das MAG trägt dazu bei, Aufgaben und Auftrag der Schule durch den bestmöglichen Einsatz der Leitungs- und Lehrpersonen fachkundig und effizient zu erfüllen. Das Gespräch dient der Förderung am Arbeitsplatz – im Bewusstsein um die Bedeutung lebenslangen Lernens. Gegenstand des Gesprächs ist alles, was für die Erfüllung des Berufsauftrags relevant ist: Leistungen, Sozial- und Persönlichkeitskompetenz, Arbeitsverhalten, Entwicklung von Erfahrung und Fachwissen, bei Leitungspersonen auch die Führungskompetenz und damit verbundene Aufgaben. Die Direktion für Bildung und Kultur definiert Verfahren und Instrumente für das Mitarbeitergespräch.
- Neben dem regelmässigen MAG setzt die Schulleitung weitere anlassbezogene Gesprächsformen ein: Beratungsgespräche, Problemlösegespräche, Konfrontations- und Kritikgespräche.

#### Ressourcen

- Aus fachlicher Sicht wäre es sinnvoll, das Mitarbeitergespräch im Jahresturnus durchzuführen<sup>20</sup>, aus Ressourcen-gründen ist dies im Moment jedoch noch nicht möglich. Die Führungspensen der Schulleitung werden aufgrund der erweiterten neuen Aufgaben im Zusammenhang mit dem Ausbau der Personalführung und der unterrichtszentrierten Qualitätsmanagements neu geprüft.
- Qualifizierung von Schulleitungen für Personalführung und Personalentwicklung, Steuerung der Unterrichtsentwicklung und des Qualitätsmanagements, Unterrichtsbesuche und -beurteilung (Schulleitungsgrundausbildung und Master Schulmanagement an der PHZ)
- Qualifizierung von Steuergruppen (Moderationstechniken, Projektmanagement)

- Webbasiertes Muster-QM-Handbuch mit Konzepten, Verfahren und Instrumenten
- MAG-Konzept, Merkblätter für SL und LP sowie MAG-Formular (zur Verfügung gestellt durch die Direktion für Bildung und Kultur)

#### Anwendung

Die Mehrjahresplanungen von Schulleitungen werden aufeinander abgestimmt. Sie sind eng koordiniert mit den Leistungsvereinbarungen mit der Gemeinde (Element 10). Ein MAG ist sowohl für Lehrpersonen als auch für Leitungspersonen verpflichtend.

Die Umsetzung erfolgt jeweils analog:

- Schulpräsident/Schulpräsidentin mit Rektoratsperson
- Rektor/Rektorin mit Schulhausleitungsperson
- Schulhausleiter/Schulhausleiterin mit Lehrperson

#### Verantwortlichkeit

Für die Mehrjahresplanung ist die Schulleitung verantwortlich. Sie zieht das Kollegium bei. Wichtig ist, dass die Mehrjahresplanung von (möglichst) allen akzeptiert und mitgetragen wird.

Das MAG liegt in der Verantwortung der Schulleitung. Sie lädt ein und führt es. Jede beurteilte Person ist verpflichtet, ihre Selbstbeurteilung dabei offenzulegen.

#### Mindeststandards

- 7.1 Jede Schule bzw. jedes Schulhaus plant die qualitätsrelevanten Aktivitäten rollend über mehrere Jahre.
- 7.2 Diese Mehrjahresplanung ist allen Beteiligten bekannt.
- 7.3 Mit jeder Lehrperson wird alle 2 Jahre ein Mitarbeitergespräch durchgeführt (mit Zielvereinbarungen und Beurteilung der Zielerreichung). Mit jeder Leitungsperson findet jährlich ein Mitarbeiter-Gespräch statt.
- 7.4 Der Unterrichtsbesuch und die Unterrichtsbeurteilung durch die Schulleitung ist integraler Bestandteil des Mitarbeitergesprächs.

Die Mindeststandards 7.3 und 7.4 sind unter Berücksichtigung der bereits entschiedenen Ressourcen der Q-Vorlage definiert. Im Sinne einer professionellen Personalführung ist es jedoch notwendig, mit jeder Lehrperson (ab einem Pensum von 20%) jährlich ein Mitarbeitergespräch (MAG) zu führen. Ein jährliches MAG mit jeder Lehrperson soll dann eingeführt werden, wenn die entsprechenden Führungspensen verfügbar sind (siehe dazu auch Kapitel 18 «Voraussetzungen des Umsetzungsprojekts»).

## Q-Steuerung und interne Evaluation

### Kurzbeschreibung Q-Steuerung

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

Das QM-Konzept enthält gemeinsame, schriftlich festgehaltene Vereinbarungen darüber, wie Schul- und Unterrichtsqualität gepflegt, entwickelt und gesichert werden soll. Das QM-Konzept wird von der Schule erstellt und von der Schulbehörde genehmigt.

Das Qualitätshandbuch dokumentiert die Aufgaben, Prozesse, Ergebnisse oder Verantwortlichkeiten, die im Rahmen des schulischen Qualitätsmanagements relevant sind.

Sowohl das QM-Konzept als auch das Qualitätshandbuch 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.

### Kurzbeschreibung interne Evaluation

Die Schule selbst evaluiert periodisch die Qualität des Unterrichts und des Schullebens. Sie überprüft die Qualität anhand eigener und anerkannter schulübergreifender Qualitätsstandards (wie sie z.B. in den kantonalen Qualitätsschwerpunkten formuliert werden). Jährliche Standortbestimmungen gewährleisten, dass die Evaluation der eigenen Arbeit und deren Wirkungen (auf Lernende und Lehrpersonen) einfließen können in die Planung der Aktivitäten des folgenden Schuljahres.

Die internen Evaluationen sind Teil der permanenten Schulentwicklung, die als «Analyse-, Problemlöse-, Innovations- und Lernprozess» (Dubs) begriffen und von den Schulbeteiligten mitgetragen wird. Sie dienen der Überprüfung fremd- und selbstgesetzter Ziele und zielen ihrerseits – aufgrund der erhobenen Daten – auf eine Verbesserung der Schulqualität ab. Als Gegenstände kommen alle qualitätsrelevanten Aufgabenbereiche einer Schule in Frage.

Grundsätzlich handelt es sich bei einer internen Evaluation um

- die systematische Auswertung und Bewertung ausgewählter Schwerpunkte der Schulpraxis anhand von vereinbarten Kriterien
- eine eigenverantwortliche Aktivität der Schule (Themen, Rahmenbedingungen, Verfahrensstandards, Verwendung der Ergebnisse usw.)
- eine wiederkehrende Aktivität im Rahmen der Schulentwicklung

Im Rahmen von einerseits kantonal, andererseits fachlich vorgegebenen Verfahrensstandards verwendet die einzelne Schule eigene oder bestehende Instrumente der internen Evaluation.

### Ziele

- Schulentwicklung ausrichten und anpassen durch gezielte Bearbeitung von Stärken und Schwächen der Schule (Selbststeuerung)
- Schul- und Unterrichtsqualität in einem ausgewählten Bereich regelmässig überprüfen (Selbstkontrolle)
- Gemeinsames Qualitätsverständnis in Leitung und Kollegium stärken (Identifikation, Profilbildung)
- Rechenschaft ablegen (Berichterstattung)
- erreichte Ergebnisse und Stärken der Schule kommunizieren (Öffentlichkeitsarbeit)

### Eingesetzte Mittel

- QM-Konzept
- Schulisches Q-Handbuch
- Evaluationsplan
- Evaluationsinstrumente (schriftliche und mündliche Befragungen, Gesprächsleitfaden u.a.)
- Evaluationsbericht, Massnahmenplan

### Ressourcen

- Kantonales Muster-Q-Handbuch
- für alle oben erwähnten Evaluationsmethoden stehen auf [www.IQESonline.net](http://www.IQESonline.net) erprobte Instrumente (insbesondere auch für Aufwand schonende internetbasierte Befragungen) zur Verfügung
- Weiterbildung von Schulleitenden und Mitgliedern von Evaluationsgruppen
- Schulinterne Weiterbildung zu evaluierten Qualitätsthemen (insbes. zu Unterrichtsqualität)
- Beratung im Zusammenhang mit der Auswertung von Evaluationsergebnissen und Massnahmenplanung

### Verantwortlichkeit

Die Schulleitung ist verantwortlich für die Erarbeitung des Qualitätshandbuchs (unter Beteiligung der Lehrerschaft und der kommunalen Schulbehörde).

Verantwortlichkeit bei internen Evaluationen:

- Die Durchführungsverantwortung liegt bei der Schulleitung. Diese kann die operative Durchführung an eine Steuergruppe oder an Qualitätsbeauftragte delegieren.
- Die Themenverantwortung wird in der Regel vom Kollegium wahrgenommen; auch die Schulleitung kann

Themen festlegen. Einzelne Themen können von der Gemeinde bzw. vom Bildungsrat vorgegeben werden.

- Die Ergebnisverantwortung liegt bei den Beteiligten - wer wofür in welchem Masse für abgeleitete Massnahmen und Konsequenzen verantwortlich ist, wird jeweils am Ende einer Evaluation festgehalten.

### Mindeststandards

- 8.1 Jahresauswertungen (mit Zielüberprüfung): Jede Schule evaluiert jährlich, inwieweit sie ihre Jahresziele erreicht hat und was förderlich und hinderlich dabei war.
- 8.2 Fokusevaluationen zu einzelnen Qualitätsthemen: Jede Schule evaluiert alle drei Jahre einen qualitätsrelevanten Aufgabenbereich, den das Leitungs- bzw. das Lehrerkollegium selber bestimmt.
- 8.3 Bei der Bestimmung der Themen der internen Evaluation orientieren sich die Schulen an den eigenen Schulzielen, den Zielen aus der Leistungsvereinbarung mit der Gemeinde und den kantonalen Qualitätsschwerpunkten.
- 8.4 Die Schule erhebt periodisch die Rückmeldung der Eltern mit anonymisierten Befragungen.
- 8.5 Nach der Evaluation definiert die Schule Folgemaassnahmen und setzt sie um.
- 8.6 Berichterstattung: Die Schule informiert im Rahmen ihrer Jahresberichterstattung über die wichtigsten Ergebnisse und Folgemaassnahmen aus der Evaluation.

## 12. Gemeinde

# Strategische Führung und Controlling

Die Behörden der Gemeinde (Gemeinderat, Schulkommission) sind verantwortlich für die strategische Führung der Schulen. Sie definieren den kommunalen Rahmen, innerhalb dessen die Schulen im Dienste der Förderung der Schülerinnen und Schüler arbeiten können.

### Kurzbeschreibung

Es ist von entscheidender Bedeutung für die Qualität der strategischen Führung, dass sie längerfristig ausgerichtet und auf die zentralen kantonalen Zielsetzungen des Qualitätsmanagements fokussiert wird. Die Gestaltungsspielräume der Schulen sollen ausgebaut und nicht durch zu engmaschige und kleinschrittige Vorgaben eingeschränkt werden. Die operative Führung durch die Schulleitung soll gestärkt werden. Mit dem Ausbau der Selbstständigkeit der Schulen nimmt zugleich aber auch ihre Verpflichtung zu, Verantwortung für die Leistungen und Ergebnisse zu übernehmen.

Im Rahmen des Qualitätsmanagements nehmen die kommunalen Behörden folgende Aufgaben wahr:

- Gemeinderat: Genehmigung der Schul- und Leitungsstruktur und einer gemeindlichen Kompetenzordnung mit klarer Aufgabenteilung zwischen der Schulkommission (strategische Aufgaben) und Schulleitungen (operative Aufgaben)
- Schulkommission: Genehmigung des QM-Konzepts der Schule. Die Schulkommission informiert sich über den Schulbetrieb, die Schulkultur und den Entwicklungsstand der Schule
- Schulkommission: Entwicklung mehrjährig angelegter strategischer Zielsetzungen, auf deren Grundlage der Gemeinderat mit der Schulleitung eine Leistungsvereinbarung abschliesst (Element 10)
- Schulkommission: Überprüfung der Zielerreichung aus der Leistungsvereinbarung (Controlling). Zu diesem Zweck erstatten die Schulen jährlich einen Bericht (Reporting mit dem Ziel der Rechenschaftslegung).
- Schulkommission: Überwachung der Güte des Qualitätsmanagements der Schule

# Leistungsvereinbarungen

## Ziele

- Erweiterung des Gestaltungsspielraums und Eigenverantwortung der Schulen
- Klare Trennung von strategischer und operativer Führung innerhalb der Gemeinde mit Zuordnung entsprechender Aufgaben und Kompetenzen auf die einzelnen Führungsebenen
- Effiziente Organisationsstrukturen
- Gemeinsam mit der Schulleitung getragene Führungskultur
- Entwicklung bzw. Profilbildung der Schule transparent und damit diskutierbar machen – gegen innen und gegen aussen

## Eingesetzte Mittel

- Gemeindliche Kompetenzordnung mit Zuständigkeitsregelung, Funktionendiagramm und Pflichtenheften
- Strategische Mehrjahresziele der Schulbehörde
- Leistungsvereinbarungen und Jahresberichte der Schule/n
- Schulbesuche der Behördenmitglieder zu den Qualitätsthemen der Schule

## Ressourcen

- Kantonales Muster-Q-Handbuch (mit Muster-Verfahren und -Formularen)
- Workshops der Schulpräsidenten-Konferenz und Behördenschulung

## Verantwortlichkeit

Die kommunale Schulbehörde ist im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben verantwortlich für die strategische Führung des kommunalen Schulwesens.

## Mindeststandards

- 9.1 Der Gemeinderat legt eine gemeindliche Kompetenzordnung mit klarer Aufgabenteilung zwischen Gemeinderat, Schulkommission (strategische Aufgaben) und Schulleitungen (operative Aufgaben) fest.
- 9.2 Die Schulkommission genehmigt das von der Schulleitung erarbeitete QM-Konzept.
- 9.3 Die Schulkommission prüft die Güte des Qualitätsmanagements der Schule anhand des kantonalen Rahmenkonzepts.

## Kurzbeschreibung

Der Rahmen für die strategische Führung der Schule wird durch kantonale Vorgaben (den Bildungsauftrag<sup>21</sup>, das vorliegende Rahmenkonzept und kantonale Qualitätsschwerpunkte) gesetzt (obere Stufe).

Auf der mittleren Stufe der Gemeinde bildet die Leistungsvereinbarung<sup>22</sup> die Grundlage für die strategische Führung. Gemeinderat und Schulleitung vereinbaren regelmässig (d.h. alle 2 bis 4 Jahre) die Ziele. Mit diesem Instrument bringen Gemeinderat und Schulkommission zum Ausdruck, welches besondere gemeindliche Profil die Schule entwickeln soll. Damit übernehmen Gemeinderat und Schulkommission die politische Willensbildung, ohne jedoch der Schule operative Einzelheiten vorzuschreiben.

Bei der Erarbeitung der Leistungsvereinbarung ist zu beachten:

- Im Fokus der Leistungsvereinbarungen steht die Umsetzung des kantonalen Rahmenkonzepts «Gute Schulen» sowie der strategischen (inter-)kantonalen Schwerpunkte. Die Leistungsvereinbarungen beziehen die besonderen Bedürfnisse des kommunalen Umfelds mit ein und setzen Prioritäten bezüglich des Mitteleinsatzes im Rahmen der Qualitätsentwicklung.
- Die Leistungsvereinbarung soll den bildungspolitischen Willen von Gemeinderat und Schulkommission zum Ausdruck bringen und darauf aufbauend Schwerpunkte und Prioritäten setzen.
- Das «Was», d.h. die Formulierungen zu den Zielvorgaben müssen so konkret sein, dass ein Controlling (Überwachen der Zielerreichung) möglich ist. Es dürfen aber keine operativen Anweisungen zum «Wie» erfolgen.
- Aufgrund der Zielvorgaben sind die der Schule zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel festzulegen. Dabei darf nicht nur eine Gesamtsumme vorgegeben werden, sondern es sind für über die Kernaufgaben hinausgehende Aufgaben (Schulentwicklungsprojekte, besondere Personalqualifizierungsmassnahmen etc.) finanzielle Mittel gesondert auszuweisen. Auf diese Weise werden die Behörden gezwungen, die finanziellen Vorgaben genau auf die Ziele auszurichten. Die Schulen sind aber nicht an diese Aufteilung gebunden, sondern es ist ihnen zuzugestehen, das Budget nach den eigenen Vorstellungen zu detaillieren.
- Im Interesse einer geordneten Kontinuität sind Leistungsvereinbarungen auf einen mehrjährigen Zeithorizont (von in der Regel 2 bis 4 Jahren) auszurichten. Dies ermöglicht der Schule mittelfristig zu planen und die kantonalen und schulinternen Entwicklungen mit in die Planung aufzunehmen.
- Integraler Bestandteil der Leistungsvereinbarung bilden Angaben zu den Indikatoren und Kennzahlen, über die in der Jahresberichterstattung durch die Schulleitung Auskunft gegeben werden soll (Reporting).

#### **Ziele**

- kommunale bildungspolitische Abstützung der Qualitätsentwicklung
- Priorisierung der Schulentwicklungsaktivitäten
- Ausrichtung auf überprüfbare Ziele und indikatoren-gestützte Überprüfung der Zielerreichung
- Ermöglichung finanzieller und betrieblicher Freiräume für die operative Führung der Schule durch Schulleitungen

#### **Eingesetzte Mittel**

- Leistungsvereinbarungen
- Jahresberichte der Schule/n

#### **Ressourcen**

- Kantonales Muster-Q-Handbuch (mit Muster-Leistungsvereinbarungen)
- Workshops der Schulpräsidenten-Konferenz
- Behördenschulung

#### **Verantwortlichkeit**

Die kommunale Schulbehörde ist im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben verantwortlich für die strategische Führung des kommunalen Schulwesens.

#### **Mindeststandards**

- 10.1 Der Gemeinderat und die Schulleitung treffen regelmässig (mindestens alle 2 bis 4 Jahre) Leistungsvereinbarungen.
- 10.2 Die Schulkommission überprüft die Zielerreichung aus der Leistungsvereinbarung auf der Grundlage der jährlichen Berichterstattung der Schulleitung.

## 13. Kanton

# Bildungsmanagement und -controlling

Dem Kanton als oberster Führungsebene kommt eine wichtige steuernde Funktion zu. Mit dem Wandel zur wirkungsorientierten Schulführung verändern sich auch die Rollen und Aufgaben der Direktion für Bildung und Kultur. Weniger «Schulverwaltung» und «Schulaufsicht» ist nötig (die in stabilen Gesellschaften ihre wichtige Funktion hatte), sondern «Bildungsmanagement» ist gefragt, d.h. Management von Bildungssystemen.

### Kurzbeschreibung

Das kantonale Bildungsmanagement und -controlling beinhaltet u.a. folgende Aufgaben, die vom Amt für gemeindliche Schulen wahrgenommen werden:

- Festlegung kantonaler Rahmenvorgaben: Das vorliegende Rahmenkonzept setzt die Leitplanken für das Qualitätsmanagement an den Schulen des Kantons Zug. Es beinhaltet nebst den strategischen Zielsetzungen des Qualitätsmanagements Vorgaben in Form von QM-Elementen und Mindeststandards auf allen Ebenen. Das Rahmenkonzept wird periodisch überprüft und aktualisiert. Ergänzend zum kantonalen Rahmenkonzept werden inhaltliche Qualitätsschwerpunkte erarbeitet, die als Orientierungsrahmen für die Entwicklung des kantonalen Bildungssystems dienen (z.B. Qualitätsschwerpunkte «Schulführung» oder «integrative Schulung»).
- Gewährleistung eines bedarfsorientierten Unterstützungssystems für Schulen: Eine der wesentlichen Aufgaben eines modernen Bildungsmanagements besteht darin, für Unterstützungsprogramme zu sorgen, die
  - eine koordinierte Kaderqualifizierung garantieren (Weiterbildung von Schulleitungen und Behördenmitgliedern)
  - die Fähigkeit der Schule zu selbst gesteuerter Professionalisierung erhöhen
  - die Weiterbildung für Lehrpersonen mit der anschliessenden Umsetzung in den Unterricht verknüpfen
  - die Kooperation auf Unterrichtsebene fördern
  - zu Produkten führen, die allen Schulen zur Verfügung gestellt werden können (Instrumente, Handreichungen, Serviceangebote)
  - die Vernetzung und den Erfahrungstransfer unter den Schulen unterstützen und auf diese Weise zur Verbreitung von «good practice» beitragen.

- Leistungsvereinbarung mit gemeindlichen Schulen: In Verbindung mit Unterstützungsprogrammen kann die Direktion für Bildung und Kultur mit Schulen Leistungsvereinbarungen treffen. Diese betreffen die kantonalen und schulischen Leistungen im Hinblick auf längerfristig angelegte Schul- und Unterrichtsentwicklungsprogramme (siehe dazu Teil III «Umsetzung des Rahmenkonzepts»).
- Bildungscontrolling: Das Bildungscontrolling dient der kontinuierlichen Planung und Steuerung des kantonalen Bildungssystems. Es geht darum,
  - die Umsetzung der strategische Ziele der Regierung zu überprüfen
  - Steuerungswissen über die Qualität der Schulen und der Lernprozesse und -ergebnisse zu schaffen und aufzubereiten
  - kantonale Zielvorgaben für Prozesse und Leistungen zu konkretisieren
  - die zu erbringenden Leistungen und die verfügbaren Ressourcen aufeinander abzustimmen.
- Aufsichtliche Aufgaben<sup>23</sup>:
  - Aufsicht und (Vorschriften)Kontrolle auf Ebene Schule und Gemeinde
  - Prüfung der Gleichwertigkeit der Angebote der gemeindlichen Schulen
  - Anordnung von externen Schulevaluationen in besonderen Fällen
  - Beratung und Information der Schulleitungen bei der Wahrnehmung ihres operativen Führungsauftrags.
  - Bei Missachtungen gesetzlicher Bestimmungen sowie kantonaler Vorgaben beantragt die Schulaufsicht allenfalls notwendige Massnahmen bei der DBK. Die DBK prüft diese und leitet allfällige weitere Schritte ein.

#### **Ziele**

- Einheitliche Rahmenbedingungen für eine eigenständige, auf die Bedürfnisse der einzelnen Schule und Gemeinde angepasste Ausgestaltung des Qualitätsmanagements festlegen
- Verbindliche Standards für die Qualitätssicherung und -entwicklung auf allen Ebenen schaffen
- für bedürfnis- und bedarfsorientierte Supportangebote sorgen
- Steuerungswissen schaffen
- Aufsicht auf Ebene Schule und Gemeinde wahrnehmen

#### **Eingesetzte Mittel**

- Kantonales Rahmenkonzept «Gute Schulen»
- Verfahren und Instrumente des Bildungscontrolling und der Schulaufsicht

#### **Ressourcen**

Unterstützungsprogramme für Schulen und Unterrichtsteams

#### **Verantwortlichkeit**

Die Direktion für Bildung und Kultur ist verantwortlich dafür, dass das Rahmenkonzept periodisch überprüft und entsprechend den Bedürfnissen weiterentwickelt wird. Es sorgt für eine professionelle Aufgabenerfüllung im Bereich der eigenen Aufgaben.

#### **Mindeststandards**

- 11.1 Der Bildungsrat erlässt ein Rahmenkonzept für das Qualitätsmanagement an den Schulen des Kantons Zug.
- 11.2 Das Rahmenkonzept wird periodisch überprüft.



# Externe Schulevaluation

## Kurzbeschreibung

Die gemeindliche Schule und die einzelnen Schuleinheiten werden extern evaluiert. Diese wiederkehrenden Evaluationen dienen der Schulentwicklung, der Profilbildung sowie nicht zuletzt der Rechenschaftslegung der Schulen gegenüber der Öffentlichkeit. Die Evaluation erfolgt im Auftrag der Direktion für Bildung und Kultur und in Absprache mit den Schulleitungen oder auf Antrag der Schulleitung durch externe Evaluationsfachleute.

Auf der Grundlage des Evaluationsberichts erstellt die Schulleitung einen Massnahmenplan.

Die externe Schulevaluation vermittelt der Schule eine Aussensicht, die unerlässliche Impulse für die Schul- und Unterrichtsentwicklung gibt und die Schule bei der Rechenschaftslegung unterstützt.

Die externe Evaluation dient:

- als «Spiegel und Korrektiv» der schulinternen Qualitätsentwicklung, mit dem Ziel, Schul- und Unterrichtsentwicklung zu stimulieren:
  - «blinde» Flecken in der Schularbeit aufdecken
  - Entwicklungsmöglichkeiten in Schule und Unterricht aufzeigen und eine externe Einschätzung der Schul- und Unterrichtsqualität geben, damit die Lehrkräfte und die Schulleitung daraus ihre Konsequenzen ziehen und ihre Arbeit verändern und weiterentwickeln können
- als «Instrument der Standardüberprüfung» mit dem Ziel, die Einhaltung legitimierter Qualitätsstandards durch die einzelnen Schulen zu überprüfen:
  - Qualität der Arbeit einer Schule bewerten, Stärken und Schwächen/Optimierungsbedarf benennen
  - im Interesse der schulübergreifenden Vergleichbarkeit der Qualität schulischer Arbeit und ihrer Ergebnisse
  - im Interesse der Gewährleistung eines qualitätsvollen Unterrichts und einer guten Bildung für alle Schülerinnen und Schüler
- als «Instrument der strategischen Entwicklungsberatung» von Schulleitungen und Behörden:
  - Schulleitungen und Behörden Hinweise geben über Entwicklungsbedarf und mögliche Entwicklungsmassnahmen
- als «Instrument der öffentlichen Rechenschaftslegung» der einzelnen Schule über die verantwortungsvolle Wahrnehmung von Gestaltungsspielräumen:
  - interne und externe Schulevaluation dienen der Rechenschaftslegung darüber, ob und wie Schulen ihre Selbstverantwortung wahrnehmen
  - sie berichten nachvollziehbar, wie die Freiräume ausgestaltet und welche Ergebnisse erreicht werden
- als «Instrument des «Bildungscontrollings», mit dem Ziel, eine systematische flächendeckende Bestandsaufnahme der Qualität schulischer Arbeit zu erhalten:
  - Daten für die Bildungsberichterstattung und für Steuerungswissen für Politik und Bildungsadministration gewinnen (in Verbindung mit weiteren Informationsquellen).

### **Ziele**

- Periodisch ausgewählte Bereiche der Schulqualität extern überprüfen
- Auf Entwicklungspotentiale bzw. -notwendigkeiten hinweisen
- Den Anspruchsgruppen gegenüber Rechenschaft ablegen

### **Eingesetzte Mittel**

Verfahren und Instrumente der externen Evaluation

### **Ressourcen**

Evaluationsteams der Abteilung Externe Evaluation

### **Anwendung**

Die externe Evaluation dient dem schulischen Qualitätsmanagement. Sie ist primär ein Instrument des kantonalen Qualitätsmanagements. Die Verfahren und Modalitäten der externen Evaluation werden in einer separaten Regelung festgehalten.

### **Verantwortlichkeit**

Das Amt für gemeindliche Schulen legt die kantonalen Verfahrensstandards für die externe Evaluation fest und evaluiert – unter Berücksichtigung der Schwerpunkte des Bildungsrates – die Qualität der Schulen. Die Abteilung Externe Evaluation organisiert und koordiniert in Absprache mit den Schulleitungen die externen Evaluationen für alle Schulen.

### **Verantwortlichkeiten<sup>24</sup>:**

Die primären Adressaten der Berichte der externen Schulevaluation sind die Schulleitung und das Kollegium. Die Schulkommissionen erhalten ebenso die Evaluationsberichte. Die Schulleitung entscheidet in Abstimmung mit dem Schulpräsidium, in welcher Form der Gemeinderat, die Öffentlichkeit und insbesondere die befragten Eltern über Ergebnisse und Massnahmen informiert werden.

Die Direktion für Bildung und Kultur hat ebenfalls Einsicht in den Bericht der externen Schulevaluation. Die Schulleitungen sind verantwortlich für die Festlegung von Folgemassnahmen aus der externen Evaluation.

### **Mindeststandards**

- 12.1 Die Schulen werden in der Regel im Abstand von 3 bis 5 Jahren evaluiert. Die Schulbehörde bzw. die Schulleitung kann einen kürzeren Rhythmus beantragen.
- 12.2 Die zu evaluierenden Schulen werden jährlich vom Amt für gemeindliche Schulen bestimmt.
- 12.3 Grundlagen der externen Schulevaluation sind die vom Bildungsrat bestimmten Schwerpunkte der Bildungsziele sowie die von der Schule vorgenommenen Standortbestimmungen und/oder schulinternen Evaluationen.

### **Verknüpfungen**

Die externe Evaluation wird der Ausgestaltung der 8 Elemente des schulinternen Qualitätsmanagements besondere Beachtung schenken und einzelne Elemente als Fokusthema evaluieren.

Verknüpfung mit dem Element 8: Q-Steuerung und interne Evaluation.

# 14. Nahtstelle Sekundarstufe II: Kooperation mit Mittel- und Berufsschulen

## **Kurzbeschreibung**

Eine enge Kooperation zwischen den obligatorischen Schulen und den Schulen der Sekundarstufe II ist zentral, um die Ausbildungs- und Berufschancen der Jugendlichen zu verbessern. Die Zusammenarbeit bezieht sich auf:

### Kooperation

- Abgebende und aufnehmende Schulen

### Schwerpunkte

- Übergabe- und Aufnahmeverfahren
- geforderte Schülerkompetenzen
- Rückmeldungen der aufnehmenden Schulen zum Lernstand und zur Entwicklung der aufgenommenen Schüler
- Kompetenzorientierte Schülerbeurteilung und Nachvollziehbarkeit der Aussagen im Zeugnis

### Kooperation

- Direktion für Bildung und Kultur:
  - Amt für gemeindliche Schulen
  - Amt für Mittelschulen
  - Amt für Berufsberatung
- Volkswirtschaftsdirektion:
  - Amt für Berufsbildung
- Lehrmeister, Betriebe

### Schwerpunkte

- Bestrebungen im Bereich des QM koordinieren und Synergien nutzen
- Prüfungs- und Testentwicklung: Prüfungen auf erweiterten Lern- und Leistungsbegriff ausrichten
- Schüleraktivierende Aufgaben- und Methodensammlungen (für Kernfächer, stufenverbindend) erstellen
- Stufenspezifische Evaluations- und Feedbackinstrumente (zu gleichen Qualitätsschwerpunkten) erstellen
- ...

## **Ziele**

- Kooperation mit dem Ziel einer Verbesserung der Bildungsvoraussetzungen und -ergebnisse der Lernenden
- Harmonisierung der Übergänge zwischen den Bildungstufen

## **Ressourcen**

Kommunikation und Vernetzung als Ressourcen nutzen

## **Verantwortlichkeit**

Verantwortliche der Primar- und Sekundarstufen I und II

# 15. Auf allen Handlungsebenen: Kooperation mit weiteren Schulpartnern

## **Kurzbeschreibung**

Damit es den Schulen des Kantons Zug gelingt, das Potential möglichst vieler Schülerinnen und Schüler auszuschöpfen, sind sie darauf angewiesen, dass auf allen Handlungsebenen kooperiert wird:

- Kooperation Lehrperson mit Eltern:
  - Gespräche zum Lernstand der Schülerinnen und Schüler
  - Lernförderung
  - ...
  
- Kooperation Unterrichtsteam/Schule mit Partnern:
  - Zusammenarbeit mit den Eltern als Gruppe, Elternmitwirkung
  - Schuldienste
  - abgebende und aufnehmende Schulen
  - Sozialdienste
  - Gesundheitsdienste
  - ...
  
- Kooperation Schul- und Gemeindebehörden mit Partnern:
  - Information der Stimmbürger
  - Öffentlichkeitsarbeit
  - ...
  
- Kooperation kantonale Behörden mit Partnern:
  - Information der Stimmbürger
  - Öffentlichkeitsarbeit
  - Koordination mit der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz
  - Koordination mit weiteren kantonalen Schulentwicklungsprojekten
  - Nahtstellen mit Privatschulen und Sonderschulen
  - ...

## **Ziele**

- Kooperation mit dem Ziel einer Verbesserung der Bildungsvoraussetzungen und -ergebnisse der Lernenden
- Eingehen neuer Partnerschaften mit dem Ziel eines Bündnisses für Bildung und Erziehung

## **Ressourcen**

Kommunikation und Vernetzung als Ressourcen nutzen

## **Verantwortlichkeit**

Alle Akteure auf allen Handlungsebenen



# Teil III Umsetzung des Rahmen- konzepts

## 16. Einführung auf Schul- und Gemeindeebene

Grundsätzlich bestimmen die Schulen und die Gemeinden das Tempo, die Etappen und die Reihenfolge der Implementierung selber. Die einzelnen Umsetzungsschritte werden an jeder Schule unter Berücksichtigung der Leistungsvereinbarungen mit der Gemeinde individuell und nach Bedarf geplant und realisiert. Wichtig ist, dass der Umsetzungsplanung eine gründliche Ist-Analyse vorangeht. So können einerseits die bereits bestehenden Elemente in den Prozess eingefügt und weiterentwickelt werden. Andererseits kann daraus abgeleitet werden, welche Elemente noch zu entwickeln und wie viel Ressourcen dafür erforderlich sind.

Die Umsetzung der Vorgaben aus dem Rahmenkonzept erfolgt projektförmig: Jede Schule plant den Weg bzw. die Etappen ihres QM-Aufbauprozesses und richtet eine dafür notwendige Projektorganisation ein. Jede Schulleitung erstellt einen entsprechenden Projektbeschrieb bzw. Projektauftrag und unterbreitet ihn der Gemeinde. Der Projektauftrag enthält insbesondere Angaben zum Ist-Stand des QM an der Schule im Vergleich zu den Soll-Vorgaben des Rahmenkonzepts, eine schuleigene Meilenstein- und Ressourcenplanung, eine Projektorganisation, in der die betroffenen Anspruchsgruppen eingebunden sind, sowie ein Konzept für die Kommunikation gegen innen und aussen.

Der angemessene Einbezug der jeweils betroffenen Schulbeteiligten ist ein zentraler Gelingensfaktor. Wer bei welcher Aufgabe mit welcher Intensität beteiligt wird, ist indes dem Ermessen jeder einzelnen Schule überlassen.

## 17. Einführung auf kantonaler Ebene

Parallel zu den Schulen entwickelt die Direktion für Bildung und Kultur jene Elemente auf der kantonalen Ebene, die es laut Rahmenkonzept neu zu gestalten oder anzupassen gilt. Dazu gehört namentlich der Aufbau der Externen Evaluation und des Bildungsmanagements und -controllings. Dazu gehört aber auch die weitere Klärung von Rahmenvorgaben, etwa die konkrete Konzeption der schulischen Personalentwicklung (Mitarbeitergespräche), die Führungspensen der Schulleitungen, der Berufsauftrag der Lehrpersonen oder die inhaltliche Definition kantonaler Qualitätsschwerpunkte.

Umsetzungsbegleitprojekt: Die Einrichtung eines stimmigen und funktionierenden Qualitätsmanagements auf allen Ebenen des Schulsystems erfordert einerseits genügend Gestaltungsfreiräume für die Schulen und Gemeinden, andererseits eine gute Koordination zwischen den verschiedenen Ebenen. Die Umsetzung des kantonalen Rahmenkonzepts wird deshalb durch ein Projekt begleitet, dessen Aufgabe es ist, den Umsetzungsprozess zu beobachten und entlang gewonnener Erkenntnisse zu beeinflussen. Eine Steuergruppe, in der die Direktion für Bildung und Kultur, die Rektoren, die Schulhausleitungen, die Schulpräsidenten und der Lehrerinnen- und Lehrerverein vertreten sind, begleitet die Umsetzungsprozesse in Schulen und Verwaltung. Unterstützt durch die Projektleitung formuliert sie zuhanden der Verantwortlichen Empfehlungen.

Für die Umsetzung selber sind die Linienverantwortlichen zuständig; ihnen obliegen die Steuerung und das Controlling der schulischen und gemeindlichen QM-Projekte bzw. des kantonalen QM-Projekts.

## 18. Voraussetzungen des Projekts

Die für die Umsetzung der QM-Elemente erforderlichen strukturellen und finanziellen Bedingungen sind an vielen Schulen wie auch im Amt für gemeindliche Schulen heute noch nicht in allen Teilen gegeben. Generell müssen sowohl für die Entwicklung als auch für den regulären Einsatz der Instrumente ausreichende Ressourcen zur Verfügung stehen.

- Der Berufsauftrag und die Jahresarbeitszeit der Lehrpersonen muss so weit definiert und vereinbart sein, dass klar ist, welche Aufgaben beim Aufbau und Betrieb von Qualitätsmanagement im Rahmen der regulären Anstellung übernommen werden können und für welche Aufgaben zusätzliche Vereinbarungen mit einer zusätzlichen Abgeltung getroffen werden müssen.
- Qualitätsmanagement stellt hohe Ansprüche an die Führung und braucht gefestigte Leitungsstrukturen. Aufgaben im Bereich der Personalführung wie beispielsweise die Mitarbeitergespräche können nur wahrgenommen werden, wenn die entsprechenden Voraussetzungen gegeben sind. Insbesondere die Schulhausleitungen in den zweistufig geleiteten Schulen müssen adäquat mit Ressourcen und Kompetenzen ausgestattet sein.
- Für eine nachhaltige und vollständige Umsetzung des kantonalen Rahmenkonzepts bedarf es zusätzlicher Ressourcen für die Weiterbildung der Lehrpersonen, Schulleitungen und Behördenmitglieder (siehe folgende Kapitel).

## 19. Angebote des Supportsystems

Die Professoren Oelkers und Reusser (Universität Zürich) weisen in der von der EDK in Auftrag gegebenen Studie zur Implementation von Bildungsstandards darauf hin, dass eine unterrichtsbezogene Qualitätsverbesserung «sich nur in einem Wechselspiel von externer Impulsgebung und produktivem Lernen an der Systembasis entfalten kann:

- Top-down Strategien, die kaum Unterstützungssysteme kennen, sind wenig erfolgreich.
- Bottom-up Strategien, die sich nur auf sich selbst beziehen und ungesteuert verfahren, sind ebenso wenig erfolgreich.  
(zit. nach Referat Rhyn, ARGEV-Tagung vom 8. Nov. 07)

Weil ein bedarfsgerechtes und koordiniertes Unterstützungssystem ausschlaggebend ist für eine erfolgreiche Umsetzung des QM, sorgt die Direktion für Bildung und Kultur für ein Unterstützungssystem, das auf die Zielsetzungen und Erfordernisse des Rahmenkonzepts «Gute Schulen» abgestimmt ist. Er beteiligt sich an den Kosten der Unterstützungsangebote und vereinbart mit den Gemeinden in Leistungsvereinbarungen die auf kantonaler bzw. kommunaler Ebene zu erbringenden Leistungen.

# Angebote des Supportsystems

## Unterstützungsangebote

	Anbieter	Kantonale Leistungen	Kommunale Leistungen
<b>Weiterbildung für Schulleitungen</b> Spezialisierungsmodulare des MAS Schulmanagement (je 10 Tage): <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualitätsmanagement</li> <li>- Personalmanagement</li> <li>- Unterrichtsentwicklung</li> </ul>	Pädagogische Hochschule Zentralschweiz	inhaltliche Koordination durch kantonale Projektleitung (PL)	Finanzierung durch Gemeinden
<b>Pädagogisches Trainingsprogramm im Rahmen schulinterner Weiterbildungen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trainingsmodule für Lehrerinnen und Lehrer: schüleraktivierende Lern- und Unterrichtsmethoden werden selber erprobt</li> <li>- Gemeinsame Unterrichtsvorbereitung: Planen und Vorbereiten schüleraktivierender Unterrichtseinheiten</li> <li>- Schülertraining im (Fach-)Unterricht: Trainingsspiralen zur Förderung ausgewählter Kompetenzen (z.B. Fach-, Sozial-, Lernkompetenzen)</li> <li>- Aufgabensammlungen für das eigenverantwortliche Lernen der Schülerinnen und Schüler in bestimmten Fächern</li> <li>- Methodenpool für das selbstständige Lernen (individuell und kooperativ)</li> <li>- Hospitationen und Schülerfeedbacks: gezieltes Einholen von Kollegial- und Schülerinnen und Schüler-Feedbacks</li> <li>- Feedback zum Lernzuwachs: Schülerinnen und Schüler schätzen die eigenen Kompetenzen ein und bekommen dazu Rückmeldungen der Lehrperson</li> <li>- Evaluation der pädagogischen Wirkungen: die Prozesse und Ergebnisse des Unterrichts werden mit geeigneten Instrumenten evaluiert</li> <li>- Leistungsbeurteilung der fachlichen und überfachlichen Leistungen</li> </ul>	Beratungsteam schulentwicklung.ch, Winterthur  in Kooperation mit Pädagogische Hochschule Zentralschweiz	Mit-Finanzierung durch Kanton	Mit-Finanzierung durch Gemeinden
<b>Individuelle Weiterbildung von Lehrpersonen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fachliche Weiterbildung: Kompetenzen fördernder Fachunterricht</li> <li>- kooperativer und schüleraktivierender Lernformen: mit dem Auftrag, das Methodenrepertoire in den Unterrichtsteams weiterzuvermitteln</li> </ul>	Pädagogische Hochschule Zentralschweiz		Finanzierung durch Gemeinden
<b>Weiterbildung für Behördenmitglieder</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Behördenkurse</li> <li>- Workshops mit Schulpräsidentinnen und -präsidenten</li> </ul>	Pädagogische Hochschule Zentralschweiz	Finanzierung durch Kanton  inhaltliche Koordination: PL	



	Anbieter	Kantonale Leistungen	Kommunale Leistungen
<b>Schulqualitäts- und Selbstevaluationsplattform <a href="http://www.IQESonline.net">www.IQESonline.net</a></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Feedback- und Selbstreflexionsinstrumente für Lehrpersonen</li> <li>- Evaluationsinstrumente für Schulen</li> <li>- Muster-Qualitätshandbuch</li> <li>- Methodenkoffer für die Unterrichtsentwicklung</li> <li>- Beispiele guter Praxis und Handreichungen</li> </ul>	IQES online	inhaltliche Koordination und Redaktion: PL	Finanzierung durch Gemeinden  Beiträge von Beispielen und Instrumenten für das Muster-Qualitätshandbuch
<b>QM-Netzwerk und Durchführung von kantonalen Tagungen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wissensaustausch und Vernetzung von Schulpräsidentinnen und Schulpräsidenten, Schulleitungen bzw. Lehrpersonen</li> <li>- Netzwerktagungen mit Workshops zu den Elementen des QM (Unterrichtsentwicklung, Arbeit in Unterrichtsteams etc.)</li> </ul>	kantonale Projektleitung	Finanzierung durch Kanton	
<b>Beratung von Schulleitenden und Steuergruppen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erstellung kommunaler Projektplan</li> <li>- Prozess- und Fachberatung zur Umsetzung des kantonalen Rahmenkonzepts</li> </ul>	diverse Angebote u.a.: PHZ Beratungsteam schulentwicklung.ch		Finanzierung durch Gemeinde
<b>Beratung von Schulbehörden</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erstellung des Organisationskonzepts mit Aufgabenteilung zwischen strategischer und operativer Führung</li> <li>- Behördenreorganisation</li> <li>- Moderation von Behördenklausuren/Begleitung des Teamprozesses auf Behördenebene</li> <li>- behördliche Steuerung in Geleiteten Schulen/neue Behördenrolle</li> </ul>	diverse Angebote u.a.: PHZ Beratungsteam schulentwicklung.ch		Finanzierung durch Gemeinde

# Glossar

## Bildungsstandards

Bildungsstandards legen fest, welche Kompetenzen ein Kind in einem Fach bis zu welchem Zeitpunkt erwerben muss. Für Schulen und Lehrpersonen werden damit Lernziele konkretisiert und überprüfbar gemacht.

## Evaluation

Evaluation meint das systematische Erfassen und Bewerten einer institutionellen Praxis. Dabei werden z.B. Befragungen, Unterrichtsbeobachtungen, Gespräche und Interviews eingesetzt, um die Sichtweise verschiedener anspruchsberechtigter Schulpartner (Lehrpersonen, Schülerinnen und Schüler, Eltern, Behörden, Ehemalige, Lehrmeister etc.) zu erheben. Ergebnis einer Evaluation ist ein schriftlicher Bericht und ein darauf sich beziehender Massnahmenplan, in dem Schlussfolgerungen aus den erhobenen Daten und Qualitätsbeurteilungen gezogen werden.

Evaluationen ermöglichen herauszufinden, was gut wirkt. Sie helfen, die Unsicherheit in Bezug auf die Wirkungen der eigenen Arbeit zu reduzieren und begrenzte Ressourcen wirksam einzusetzen. Sie sind ein hervorragendes Mittel, um Veränderungsmöglichkeiten und Handlungsbedarf zu erkennen und eine wichtige Grundlage für die Verständigung über gemeinsame Ziele.

Evaluation als Werkzeug einer systematischen Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung erfüllt drei Funktionen:

1. Steuerung, Beteiligung und Planung der Schulentwicklung. Daten und Informationen werden bei den Beteiligten und Betroffenen gesammelt, um ihre Sichtweise einzuholen, Entscheidungen treffen zu können und gesichertes Wissen über die Effektivität und Effizienz von Qualitätsprojekten und Schulentwicklungsaktivitäten zu gewinnen.
2. Lernende Berufspraxis und pädagogischer Erkenntnisgewinn. Mit Evaluation kann das Wissen über die eigene Situation erweitert werden. Es sollen neue Einsichten gewonnen werden zur pädagogischen Wirkung der Schule. Ziel ist, Situationen und Probleme besser zu verstehen, um gezielter und wirkungsvoller pädagogisch handeln und erfolgreiche Lernprozesse unterstützen zu können.
3. Rechenschaftslegung. Evaluation liefert Informationen, 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.

## Feedback

Feedback bezieht sich auf die individuelle Praxis einer Lehr- oder Leitungsperson. Die einzelne Lehrperson kann Feedbacks nutzen, um das eigene Berufswissen zu erweitern (z.B. über Lernprozesse bei Jugendlichen), Probleme besser zu verstehen (z.B. Diagnose von Unterrichtsstörungen und Disziplinarkonflikten) und das individuelle Handeln zu optimieren. Auf dieser Ebene geht es nicht zuletzt um eine Entlastung von Lehrpersonen, die gelernt haben, Rückmeldungen (von Schülerinnen und Schülern, Kolleginnen und Kollegen, Eltern u.a.) zu nutzen, um die eigene Arbeit zu reflektieren und gezielte Handlungsstrategien für die Unterrichtsgestaltung zu erarbeiten.

## Kompetenzen der Lernenden

Kompetenzen sind Fähigkeiten, Eigenschaften und Haltungen, die es einer Person ermöglichen

- eigene Potentiale und Ressourcen einzusetzen, um
- Anforderungen in komplexen und variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll zu bewältigen.

Kompetenzen weisen zwei zentrale Dimensionen auf:

- Wissen, Einstellungen und Haltungen
- Können, Handeln und Verhalten

Definition nach Weinert: Konzepte der Kompetenz, Paris. OECD 1999; Leistungsmessung in Schulen 2001

## Qualitätsmanagement

Die Verbindung der Begriffe Schule und Bildung mit den Begriffen Qualitätssicherung, Qualitätsförderung und Qualitätsmanagement hat sich in der Schweiz erst in den letzten 10 Jahren etabliert. Die neue Sprache aus der Welt der Ökonomie war zunächst befremdlich und löste Widerstände aus. In der Zwischenzeit hat sich nicht nur das Vokabular etabliert, sondern auch eine beschreibbare und immer besser akzeptierte Praxis. Sie zeigt, dass Qualitätssysteme der Eigengesetzlichkeit der Bildung Rechnung tragen und die Entwicklung der Schule voranbringen können.

Der Begriff «Qualitätsmanagement» bezeichnet ein systematische Entwicklung und Sicherung der Qualität einer Schule. Ein ganzheitliches QM bezieht alle wichtigen Akteure der Schule mit ein: die Schülerinnen und Schüler und die Lehrpersonen, Teams und Schulen, Gemeinde und Kanton.

- <sup>1</sup> Brägger, Gerold/Posse, Norbert: Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können. Bern 2007: h.e.p.-Verlag
- Brägger, Gerold/Israel, Georg/Posse, Norbert (Red.): Bildung und Gesundheit. Argumente für gute und gesunde Schulen. Mit Beiträgen von H.-G. Rolff.; B. Sieland; K. Hurrelmann; B. Badura, G. Brägger, B. Bucher, N. Posse u.a. Bern 2007: h.e.p.-Verlag
- <sup>2</sup> Kantonales Rahmenkonzept zum Qualitätsmanagement an den Schulen des Kantons Basel-Stadt. 2005
- <sup>3</sup> Für die Aufbauphase 2 wird ein weiterer Ausbau der Ressourcen für die Personalführung geprüft. Siehe Kapitel 11 und 17
- <sup>4</sup> Vgl. Prof. Rolf Dubs: Die Führung einer Schule. Leadership und Management. Zürich 2005: Verlag SKV
- <sup>5</sup> Vgl. dazu das 7. Kapitel «Der gemeinsame Fokus: Hohe Bildungsqualität, Lern- und Laufbahnerfolg»
- <sup>6</sup> «Die Bildung für nachhaltige Entwicklung bezieht sich auf die Leitidee der Nachhaltigen Entwicklung, welche besagt, dass es der heutigen Generation möglich sein soll, ihre Bedürfnisse zu befriedigen, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zur Befriedigung ihrer eigenen Bedürfnisse zu beeinträchtigen. Mit der Nachhaltigen Entwicklung wird entsprechend eine gesellschaftliche, soziale und ökonomische Balance und Verträglichkeit angestrebt.» Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (2007): UNO-Dekade Bildung für Nachhaltige Entwicklung 2005–2014. Vorgehenspapier der Plattform BNE «Bildung für Nachhaltige Entwicklung» (EDK und von sechs Bundesämtern für die Bildungsbereiche Umweltbildung, Gesundheitsförderung, Globales Lernen und Bildung für Nachhaltige Entwicklung).
- <sup>7</sup> Für die Aufgaben sind zuerst die untergeordneten Instanzen zuständig, zuerst die Organisationseinheit Schule, dann die Gemeinde und erst dann der Kanton. Das Subsidiaritätsprinzip tritt unter der Bedingung ein, dass die untergeordneten Instanzen, die Probleme und Aufgaben eigenständig lösen können. Gleichwohl sollen die unteren Ebenen nicht überfordert werden und die übergeordneten Ebenen ggf. unterstützend bzw. kontrollierend tätig werden.
- <sup>8</sup> Hans-Ulrich Grunder, Thorsten Bohl (Hrsg.): Neue Formen der Leistungsbeurteilung. Hohengehren 2001: Schneider Verlag; Heinz Klippert: Besser lernen. Kompetenzvermittlung und Schüleraktivierung im Schulalltag. Stuttgart 2008: Klett
- <sup>9</sup> Franz E. Weinert: Guter Unterricht ist ein Unterricht, in dem mehr gelernt als gelehrt wird. In: Freund, J., Gruber, H. & Weidinger, W. (Hrsg.): Guter Unterricht – Was ist das? Aspekte von Unterrichtsqualität (S. 7–18). Wien 1998. ÖBV Pädagogischer Verlag
- <sup>10</sup> Vgl. dazu: Gerold Brägger, Norbert Posse: Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). Bern 2007: h.e.p.-Verlag, S. 95–111
- <sup>11</sup> Formen kompetenzorientierter Selbstbeurteilung: Beratungsfische, Lernpartnerschaften, Lernjournale, Selbsteinschätzungsbogen, Lernwegportfolios u.a.
- <sup>12</sup> Formen kompetenzorientierter Fremdbeurteilung: Beurteilungsraster mit Kompetenzstufen, Orientierungsarbeiten, webbasierte Lernstandserhebungen wie Klassenscockpit und Stellwerk, Beurteilungsportfolios, Lernentwicklungsberichte u.a.
- <sup>13</sup> Andreas Helmke: Unterrichtsqualität erfassen, bewerten, verbessern. Seelze-Velber 2008 (Kallmeyer); Hilbert Meyer: Was ist guter Unterricht? Berlin 2004 (Cornelsen-Scriptor)
- <sup>14</sup> Nach: Andreas Helmke: Unterrichtsqualität erfassen, bewerten, verbessern. Seelze-Velber 2008 (Kallmeyer)
- <sup>15</sup> Als klassenübergreifende Lernstandserhebungen können z.B. genutzt werden: von den Lehrpersonen erstellte Vergleichsarbeiten zwischen Parallelklassen, Orientierungsarbeiten als lernzielorientierte Hilfen zur Beurteilung (ein Projekt der Bildungsregion Zentralschweiz: [www.zebis.ch/oa/index.php](http://www.zebis.ch/oa/index.php)); webbasierte Leistungsmessungen wie Klassenscockpit und Stellwerk
- <sup>16</sup> Alois Buholzer/Markus Roos: Ergebnisse der Begleitevaluation. In: Xavier Büeler/Alois Buholzer/Markus Roos (Hrsg.): Schulen mit Profil. Forschungsergebnisse. Brennpunkte. Zukunftsperspektiven (Innsbruck 2005), S. 87.
- <sup>17</sup> Lehrpersonen erproben schüleraktivierende und kooperative Lernmethoden in schulinternen Weiterbildungen, lernen auf diese Weise die Einsatzmöglichkeiten der Methoden kennen und planen aufgrund der eigenen Erfahrungen den Einsatz im Unterricht. Vgl. dazu: Gerold Brägger, Norbert Posse: Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). Bern 2007: h.e.p.-Verlag, S. 95–111
- <sup>18</sup> Vgl. § 47 des Schulgesetzes
- <sup>19</sup> Siehe dazu: Bianca Ender/Anton Strittmatter: Personalentwicklung als Schulleitungsaufgabe. Innsbruck 2001: Studien Verlag
- <sup>20</sup> Jährliche Mitarbeitergespräche sind ein wichtiges Mittel, um Ziele zu vereinbaren und deren Umsetzung zu überprüfen. Sie erhöhen die Verbindlichkeit der gemeinsamen Schulziele, ermöglichen eine gezielte Förderung von Mitarbeitenden und sind damit ein bedeutsamer Beitrag zur Qualitätssteigerung und zur betrieblichen Gesundheitsförderung (mit entsprechenden langfristigen Kostenersparnissen). Der Aufwand für professionell durchgeführte Mitarbeitergespräche im Schulbereich beträgt pro Lehrperson durchschnittlich 8 Stunden (1h: Vorbereitung und Vorgespräch mit Lehrperson, 2h: Unterrichtsbesuch, 2h: Unterrichtsauswertung und Unterrichtsgespräch, 1h: Vorbereitung Mitarbeitergespräch, 1,5h Durchführung Mitarbeitergespräch (mit Zielvereinbarung und -überprüfung), 0,5h Nachbereitung).
- <sup>21</sup> Die primäre Steuerung des Schulsystems, der Schulen und der Arbeit der Lehrpersonen erfolgt über den verbindlichen Bildungsauftrag. Dies im Sinne der HarmoS-Kompetenzmodelle und Basisstandards bzw. die entsprechende Konkretisierung im neuen Deutschschweizer Lehrplan.
- <sup>22</sup> Die folgenden Angaben beruhen auf Ausführungen von Prof. Rolf Dubs: Die Führung einer Schule. Leadership und Management. Zürich 2005: Verlag SKV
- <sup>23</sup> Die Aufgaben der Schulaufsicht werden ausführlich in der Broschüre «Schulaufsicht – Aufgaben, Zuständigkeiten, Abläufe und Kompetenzen» beschrieben. Kanton Zug 2010
- <sup>24</sup> Die Verantwortlichkeiten werden definitiv im Zusammenhang mit dem zu erarbeitenden Konzept und Verfahren zur externen Schulevaluation festgelegt.

**Grundlagen  
Mitarbeitergespräche MAG**  
Gesprächsformen,  
Kriterien, Instrumente

Kanton Zug

Direktion für Bildung und Kultur  
Amt für gemeindliche Schulen

**Selbst- und Fremdbeurteilung  
der Schulhausherinnen und Schulausleiter**  
Mitarbeitergespräche MAG  
Qualitätskriterien, Instrumente

Kanton Zug

Direktion für Bildung und Kultur  
Amt für gemeindliche Schulen

**Selbst- und Fremdbeurteilung der Rektorinnen  
und Rektoren**  
Mitarbeitergespräche MAG  
Qualitätskriterien, Instrumente

Kanton Zug

Direktion für Bildung und Kultur  
Amt für gemeindliche Schulen

**Feedback der Rektorin, des Rektors  
an die Schulpräsidentin, den Schulpräsidenten**  
Mitarbeitergespräche MAG  
Qualitätskriterien

Kanton Zug

Direktion für Bildung und Kultur  
Amt für gemeindliche Schulen

**Orientierungshilfe  
Berufsauftrag  
und Arbeitszeitmodell**

Kanton Zug

Direktion für Bildung und Kultur  
Amt für gemeindliche Schulen

**Leistungsvereinbarung**  
Verfahren und Instrumente für die strategische Führung  
durch Gemeinderat und Schulkommission

Kanton Zug

Direktion für Bildung und Kultur  
Amt für gemeindliche Schulen

**Konzept  
Externe Schulevaluation**

Kanton Zug

Direktion für Bildung und Kultur  
Amt für gemeindliche Schulen

**Interne Schulevaluation**  
Verfahren und Instrumente  
für die gemeindlichen Schulen des Kantons Zug

Kanton Zug

Direktion für Bildung und Kultur  
Amt für gemeindliche Schulen

**Schulaufsicht**  
Organische Schulen  
(Kindergarten, Primarstufe, Sekundarstufe I)  
Aufgaben, Zuständigkeiten, Abläufe und Kompetenzen  
Orientierungshilfe für Schulleitungen

Kanton Zug

Direktion für Bildung und Kultur  
Amt für gemeindliche Schulen

**Die Rolle der  
Schulkommissionen**  
an den gemeindlichen Schulen des Kantons Zug

Kanton Zug

Direktion für Bildung und Kultur  
Amt für gemeindliche Schulen

**Unterrichtsteams**  
Zusammenarbeit im Unterrichtsteam – kooperative  
Unterrichtsentwicklung

Kanton Zug

Direktion für Bildung und Kultur  
Amt für gemeindliche Schulen