



# Gute Schulen Schulqualität gemeinsam weiterentwickeln

Zur Umsetzung des Qualitätsmanagements (QM)  
an den gemeindlichen Schulen  
und der Direktion für Bildung und Kultur



Kanton Zug

Direktion für Bildung  
und Kultur



## Gute Schulen

### Schulqualität gemeinsam weiterentwickeln

Dies ist die Kurzversion des Rahmenkonzepts «Gute Schulen – Qualitätsmanagement an den gemeindlichen Schulen des Kantons Zug».

Das Rahmenkonzept wurde von einer Arbeitsgruppe mit Vertreterinnen und Vertretern der Schulpräsidenten- und der Rektorenkonferenz, des LVZ und des Amts für gemeindliche Schulen erarbeitet.

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

# Schulen gelingen, wenn sie lernen



**«Wenn die Gedanken gross sind, dürfen die Schritte dahin klein sein.»**

Hartmut von Hentig

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.

Erneuern können sich Schulen nur selbst. Aber sie können das nicht allein. Sie brauchen Gesellschaft. Sie brauchen Ideen und Unterstützung, sie brauchen Aufmerksamkeit und Freundlichkeit. Vor allem aber brauchen sie den Austausch untereinander. Damit können sie nur selbst anfangen. Es ist an der Zeit, dass sich die Intelligenz der Praxis selbstbewusst und in Würde zu Wort meldet.

Sollen Schulen gelingen, dürfen sie keine geklonten Exemplare eines «richtigen» Modells sein. Jede lebendige Schule ist anders und doch sind sie alle verwandt. Man erkennt sie an «der Schönheit der individuellen Gestalt», die Hartmut von Hentig dem «Ideal der Einheitlichkeit» entgegensetzt. Werden sie institutionelle Individuen, gelingt ihnen etwas, das nur Individuen können: sie lernen.

Direktion für Bildung und Kultur

Patrick Cotti

Bildungsdirektor

# Das gemeinsame Ziel: Gute Schulen – hohe Bildungsqualität



Gute Schulen fördern bei den Lernenden gezielt (Lern-)Kompetenzen, welche zum selbstständigen Lernen und Arbeiten befähigen und für das Leben und die Schul- und Berufslaufbahn bedeutsam sind.

Gute Schulen tragen Sorge zu den Ressourcen der Beteiligten. Sie stärken die Lehrpersonen im Wissen darum, dass die wichtigste Ressource jeder Schule kompetente, motivierte und gesunde Lehrerinnen und Lehrer sind.

Gute Schulen zu erhalten und weiterzuentwickeln ist eine Verbundaufgabe, welche die Mitwirkung aller braucht. Lehrpersonen, Schulleitungen und Bildungsbehörden sind herausgefordert, die Qualität von Schule und Unterricht fassbar zu machen. Für sich selber und für die Öffentlichkeit.

Dafür braucht es auf den Ebenen des Kantons, der Gemeinde und der Schule systematische Anstrengungen zur Erfassung, Beurteilung und Weiterentwicklung der Schulqualität, eben: ein QM, ein Qualitätsmanagement.

Das QM zeigt, wie gut die Schulen sind.  
Es hilft, sie noch besser zu machen.

# Das QM orientiert sich an Zielen und Grundsätzen



Oberstes Ziel des Projekts «Gute Schulen» ist die nachweisbare hohe Qualität der Bildung der Lernenden, welche im Kanton Zug die Schule absolvieren.

Für die Umsetzung des QM gelten folgende Ziele und Grundsätze:

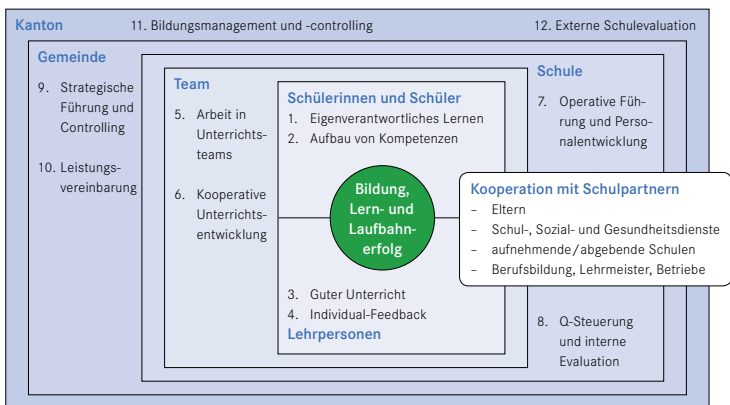
- **Bildungserfolg für alle:** Schulerfolg soll für alle Lernenden im Rahmen ihrer Leistungsfähigkeit möglich sein.
- **Gute gesunde Schulen:** Das QM ist auf persönliches und gemeinsames Lernen, auf Entwicklung ausgerichtet. Grundlegend ist das Vertrauen in die Potenziale der Beteiligten.
- **Selbststeuerung:** Eine hohe Selbstverantwortung auf allen Ebenen des Schulsystems ist eine wesentliche Grundvoraussetzung für motiviertes Arbeiten und gute Arbeitsergebnisse.
- **Fokussierung auf den Unterricht:** Die Qualitätsentwicklung ist unterrichtszentriert, d.h. sie zielt von Anfang an auf das Kerngeschäft «Lehren und Lernen».
- **Zielorientiertes Handeln:** Das QM schafft Motivation durch individuelle und gemeinsame Ziele.
- **Verbindlichkeit:** Das QM schafft klare Orientierung durch verbindliche Standards<sup>1</sup> und Vereinbarungen.
- **Nahtstelle Sekundarstufe II:** Die Kooperation zwischen den obligatorischen Schulen und den Schulen der Sekundarstufe II ist darauf ausgerichtet, die Ausbildungs- und Berufschancen der Jugendlichen zu verbessern.

<sup>1</sup> Das Rahmenkonzept hält für jedes QM-Element Mindeststandards fest, die für alle Schulbeteiligten verbindlich sind und die im Rahmen des Qualitätsentwicklungskonzepts der Schule konkretisiert werden.

# Die Elemente des QM im Überblick



Die QM-Elemente bilden den Handlungsrahmen für die Beteiligten. 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.



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 Partnerinnen und Partnern der Schule.

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



Eine gute Allgemeinbildung als eine wichtige Voraussetzung für schulischen und beruflichen Erfolg braucht mehr als reines Fach- und Faktenwissen. Der Lernerfolg misst sich daran, was Lernende am Ende grösserer Bildungsabschnitte wirklich können.

Schülerinnen und Schüler sollen durch das QM bessere Kernkompetenzen in folgenden Bereichen verfügen:

- **Fachkompetenzen und Kulturtechniken** (z.B. Lesen, Schreiben, Rechnen, Fremdsprachenkenntnisse)
- **Methoden- und 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.

Die gezielte Förderung dieser Kernkompetenzen hilft, die Übergänge zwischen den Schulstufen zu harmonisieren (Konkordat HarmoS/EDK) und die Laufbahnchancen der Jugendlichen zu verbessern.

# Eigenverantwortliches Lernen



Wer Lernenden zu mehr Erfolg verhelfen will, muss sie dafür qualifizieren, mehr Verantwortung für ihr Lernen zu übernehmen. Eine Kernaufgabe heutiger Schulen besteht deshalb darin, die Schülerinnen und Schüler zu einem altersgerechten selbstständigen Lernen und Arbeiten zu erziehen.

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. Die Schülerinnen und Schüler erhalten dadurch mehr Möglichkeiten, selber im Lernen aktiv zu sein, selbstständig Informationen zu verarbeiten, zu recherchieren, zu experimentieren, zu präsentieren, zu üben und zu wiederholen.

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



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

Eine konsequente Förderung von Kernkompetenzen verlangt sowohl das Engagement der einzelnen Lehrpersonen als auch eine gemeinsame Strategie der ganzen Schule:

- **Bildungsziele vereinbaren:** Die Schule vereinbart einzelne Kernkompetenzen als gemeinsame fächerübergreifende Bildungsziele.
- **Kompetenzförderung durch gezielte Methodentrainings:** 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. Es braucht Prüfungsformen, mit denen der Kompetenzzuwachs der Lernenden differenziert beurteilt werden kann.

## Guter Unterricht



Guter Unterricht ist **motivierend**, **leistungswirksam** und **entwicklungsfördernd**. Guter Unterricht unterstützt das aktive Lernen und den Kompetenzerwerb der Schülerinnen und Schüler.

«Guter Unterricht ist ein Unterricht, in dem mehr gelernt als gelehrt wird» (Weinert 1998). Er zeichnet sich dadurch aus, dass die Unterrichtsgestaltung auf das (unterschiedliche) Lernen der Schülerinnen und Schüler ausgerichtet ist.

Guter Unterricht kann auf sehr verschiedene Weisen, aber keineswegs auf beliebige Weise verwirklicht werden. Mittlerweile sind die Qualitätsmerkmale guten Unterrichts sehr gut erforscht: Auf diese Qualitätsmerkmale Bezug zu nehmen, kann ein hervorragendes Mittel sein, den eigenen Unterricht zu reflektieren und weiterzuentwickeln.

### Merkmale guten Unterrichts

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

Andreas Helmke: Unterrichtsqualität (2003)

## Individual-Feedback



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.

Eines der wirksamsten Lern-Instrumente ist das individuelle Feedback. 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.

Im Alltag praktiziertes Feedback erlaubt der einzelnen Lehrperson,

- ihre Stärken und Schwächen besser zu kennen
- mehr über die Wirkungen von bestimmten Lehr- und Lernformen zu wissen
- Hinweise zur Optimierung und Verbesserung der eigenen Unterrichtspraxis zu gewinnen.

## Arbeit in Unterrichtsteams



Die Zusammenarbeit in Unterrichtsteams soll gefördert und schrittweise weiter ausgebaut werden.

Ein Unterrichtsteam ist eine kleine arbeitsfähige Gruppe von Lehrpersonen, die den Unterricht für die Lernenden 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.

Mögliche **Aufgabenfelder von Unterrichtsteams:**

- Vereinbarung von gemeinsamen fachlichen und überfachlichen Bildungs- und Erziehungszielen
- Absprache der Unterrichtsinhalte/Stoffkoordination in Jahresplänen
- Arbeitsteilige Erstellung von Unterrichtseinheiten
- Austausch von Unterrichtsmaterialien
- Festlegung gemeinsamer pädagogischer Grundsätze (z.B. bei der Hausaufgaben-Praxis)
- Ermitteln des Lernstands, der Voraussetzungen und Potenziale der Lernenden
- Beurteilung der Leistungen der Lernenden
- Besprechung von Lernenden (Förderplanung)
- 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)

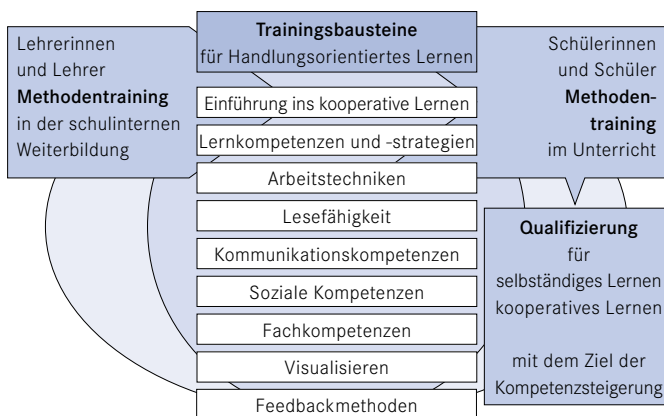
# Kooperative Unterrichts- entwicklung



In Unterrichtsteams lernen Lehrpersonen voneinander, miteinander und füreinander.

Ziel der kooperativen Unterrichtsentwicklung ist die **Erweiterung und Vertiefung der Methodenkompetenz** von Lehrpersonen und von Lernenden. 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.

## Unterrichtsentwicklung durch kooperatives Lernen und Lehren



Durch eine konsequente Verzahnung von Methodentrainings, gemeinsamer Unterrichtsvorbereitung und Feedbackmethoden kann eine nachhaltige Unterrichtsentwicklung betrieben werden.

# Operative Führung und Personalentwicklung



Der Führung der Schule kommt bei der Entwicklung und Sicherung der Schulqualität eine Schlüsselrolle zu.

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 eigenverantwortlichem Lernen und Aufbau von Kompetenzen der Lernenden)
- schrittweiser **Aufbau von Unterrichtsteams** (Gestaltung der Schulorganisation in Richtung unterrichtsbezogener Kooperationseinheiten)
- **Teamentwicklung** fördern (für Unterstützung und Zusammenarbeit sorgen, gemeinsame Weiterbildung initiieren, für Impulse und konstruktive Feedbacks sorgen u.a.)
- **Personalführung** mit Unterrichtsbesuchen und Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiter-Gesprächen (inkl. Zielvereinbarungen)
- systematische **individuelle Förderung der Lehrpersonen** (individuelle Weiterbildung fördern, Begleitung in biographisch kritischen Phasen, Personalportfolio-Arbeit u.a.)
- **Konstruktiver Umgang mit gravierenden Qualitätsdefiziten** (Coaching/Intervention in kritischen Situationen durchführen bzw. veranlassen u.a.)
- **Mehrjahresplanung der Schule** (Umsetzung des schulinternen QM und der pädagogischen Schwerpunkte der Schule).

# Q-Steuerung und interne Evaluation



Die Schulleitung sorgt für gemeinsame Ziele in der Qualitätsentwicklung und legt im schuleigenen **Qualitätskonzept** geeignete Regelungen und Vereinbarungen fest.

Ein periodisch aktualisiertes **Qualitätshandbuch** gewährleistet, dass wichtige Ergebnisse dokumentiert werden sowie 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 QM-Konzept wird von der Schule erstellt und von der Schulbehörde genehmigt.

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) in die Planung der Aktivitäten des folgenden Schuljahres einfließen können.

# Strategische Führung und Leistungsvereinbarungen



Die Behörden der Gemeinde (Gemeinderat, Schulkommission) sind verantwortlich für die strategische Führung der Schulen.

Der übergeordnete Rahmen für die strategische Führung der Schule wird durch kantonale Vorgaben (Bildungsauftrag, Rahmenkonzept «Gute Schulen» und kantonale Qualitätsschwerpunkte) gesetzt.

Aufgaben der kommunalen Behörden im Rahmen des Qualitätsmanagements sind:

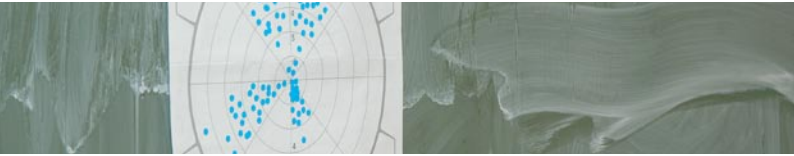
- Gemeinderat: **Genehmigung der Schul- und Leitungsstruktur** und einer **gemeindlichen Kompetenzordnung** mit klarer Aufgabenteilung zwischen der Schulkommission (strategische Aufgaben) und Schulleitungen (operative Aufgaben)
- Schulkommission: **Genehmigung des QM-Konzepts der Schule**
- Schulkommission: Entwicklung mehrjährig angelegter **strategischer Zielsetzungen**, auf deren Grundlage der Gemeinderat mit der Schulleitung eine **Leistungsvereinbarung** abschliesst

Wichtiger Grundsatz:

Die Gestaltungsspielräume der Schulen sollen ausgebaut und nicht durch detaillierte Vorgaben eingeschränkt werden. Mit dem Ausbau der Selbstständigkeit der Schulen nimmt zugleich aber auch ihre Verpflichtung zu, Verantwortung für die Leistungen und Ergebnisse zu übernehmen und Rechenschaft gegen aussen abzulegen.



# Bildungsmanagement und Externe Schulevaluation

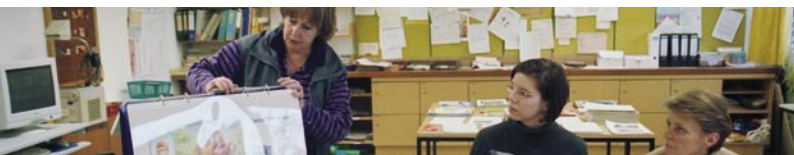


Dem Kanton als oberste Führungsebene kommt eine wichtige steuernde Funktion zu. Mit dem Wandel zur wirkungsorientierten Schulführung verändern sich auch die Rollen und Aufgaben der Direktion für Bildung und Kultur. Weniger «Schulverwaltung» und «Schulaufsicht» ist nötig (die in stabilen Gesellschaften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

Das Amt für gemeindliche Schulen nimmt im Zusammenhang mit dem QM folgende Aufgaben wahr:

- **Festlegung kantonaler Rahmenvorgaben** (Bildungsauftrag, strategische Ziele, Mindeststandards, kantonale Q-Schwerpunkte)
- **Unterstützungssystem für Schulen** (für bedarfsorientierte Weiterbildungs- und Beratungsangebote sorgen)
- **Bildungscontrolling** (Steuerungswissen zum Stand der Umsetzung der kantonalen Ziele gewinnen)
- **Aufsichtliche Aufgaben** (Aufsicht auf Ebene Schule und Gemeinde)
- **Externe Schulevaluation** (Die gemeindliche Schule und die einzelnen Schuleinheiten werden extern evaluiert. Diese wiederkehrenden Evaluationen vermitteln der Schule eine Aussensicht, die wichtige Impulse für die Schul- und Unterrichtsentwicklung gibt und die Schule bei der Rechenschaftslegung unterstützt).

# Schrittweiser Aufbau des QM



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

Aufbau- phase 1	Aufbau- phase 2	Regel- betrieb
2007/08 bis 10/11	2011/12 bis 13/14	ab 2014/15

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

<b>Ebene Kanton</b>			
Aufbau Fachstelle für Externe Evaluation			
Bereitstellen der Unterstützungsangebote			

Die Einführungsdauer erlaubt den Schulen eine vorausschauende Planung und eine Entwicklung mit langem Atem. Unterschiedliche Entwicklungen der Schulen mit je eigenen Schwerpunktsetzungen sind möglich und erwünscht. Parallel zur Entwicklung in den Schulen und Gemeinden realisiert das Amt für gemeindliche Schule eigene QM-Projekte.

# Qualitätsentwicklung braucht angemessene Ressourcen



Gute Schulen brauchen angemessene Ressourcen, denn Qualitätsentwicklung ist ein Prozess, der Planung, Innovation, Umsetzung und Prüfung voraussetzt.

Ausserdem braucht es geeignete Führungs- und Teamstrukturen, Zeitgefässe und QM-Konzepte. Das kostet Geld. Aber kein Zweifel: Diese Investition in unsere Schulen lohnt sich.

Im Rahmen der Änderung des Schulgesetzes (2006) wurde dem vermehrten Ressourcenbedarf Rechnung getragen durch einen Schulleitungspool sowie einen Schulbetriebs- und Schulentwicklungspool.

Kanton und Gemeinden investieren in die operative Führung der Schule, in die periodische Selbstevaluation und die Externe Evaluation sowie in die Teamentwicklung und Weiterbildung.

Nicht nur Kanton und Gemeinden sind gefordert. In erster Linie sind es die Lehrpersonen und Schulleitungen: als wichtigste Qualitätsträger in der Schule sorgen sie für die Qualität von Schule und Unterricht.

# Gute Schulen

## Ein kluges Vorgehen motiviert und spart Kräfte

Die Schulen werden in ihrer Entwicklungsarbeit professionell unterstützt durch:

- ein Netzwerk, das dem Wissensaustausch dient
- Weiterbildung für Schulleitende und Behördenmitglieder (Angebote der PHZ)
- pädagogische Trainingsmodule für die schulinterne Weiterbildung
- die Vernetzung mit anderen Projekten (B+F, Konzept Sonderpädagogik, u.a.)
- Wegleitungen für die Praxis
- Schulqualitätsplattform [www.IQESonline.net](http://www.IQESonline.net) (Feedback- und Evaluationsinstrumente, Methodenkoffer für den Unterricht)

### **Die nächsten Schritte**

Bis Ende Schuljahr 2008/09 liegen vor:

- Methodenkoffer schüleraktivierende Lernformen
- Berufsauftrag für Lehrpersonen
- QM- und Führungs-Handbuch (Muster-Varianten)
- Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiter-Gespräch (Verfahren und Instrumente)
- Verfahren der externen Evaluation (in Verbindung mit interner Evaluation)