



Rahmenkonzept Qualitätsentwicklung (QE) für die Sekundarstufe II

Herausgeber

Direktion für Bildung und Kultur
Amt für Mittelschulen
Baarerstrasse 19, 6300 Zug

Volkswirtschaftsdirektion
Amt für Berufsbildung
Aabachstrasse 1, 6300 Zug

Arbeitsgruppe QE Sek. II

Max Bauer, Leiter Amt für Mittelschulen
Beat Schuler, Leiter Amt für Berufsbildung
Markus Lüdin, Rektor Kantonales Gymnasium Menzingen
Beat Wenger, Rektor Gewerblich-industrielles Bildungszentrum
Beat Bucher, Projektleitung

Text und Konzeption

Beat Bucher, Luzern

Gestaltung

Zeno Cerletti

Das Rahmenkonzept geht vom 2005 erlassenen Rahmenkonzept «Qualitätsmanagement an den Schulen des Kantons Basel-Stadt» aus, von dem einige Elemente übernommen wurden.

Das Rahmenkonzept wurde von Bildungsdirektor Patrick Cotti und Volkswirtschaftsdirektor Matthias Michel sowie von den zuständigen Schulkommissionen erlassen.

Bestellung

Direktion für Bildung und Kultur
info.dbk@zg.ch

Die Broschüre und weiterführende Informationen sind auch online unter www.zug.ch (Suchbegriff: Qualitätsentwicklung) abrufbar.

Inhalt

Vorwort	02
Teil I:	
Grundlagen und Rahmen der Qualitätsentwicklung	
Ziele des Rahmenkonzepts	04
Gesetzliche Grundlagen	04
Top-down- und Bottom-up-Ansatz	05
Ebenen der QE	05
Elemente der QE	06
Teil II:	
Elemente der Qualitätsentwicklung	
Individuelle Ebene	08
- Element 1: Individual-Feedback	08
- Element 2: Kollegiale Unterrichtsentwicklung	09
Schulische Ebene	10
- Element 3: Leitbild	10
- Element 4: Konzept der QE und Qualitätshandbuch	11
- Element 5: Mehrjahresplanung	12
- Element 6: Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch (MAG)	13
- Element 7: Schulevaluation	14
Kantonale Ebene	16
- Element 8: Bildungscontrolling/-monitoring	16
Teil III:	
Umsetzung des Rahmenkonzepts QE	
Grundsätzliches	18
Zeitplan	18
Evaluation	19
Voraussetzungen	19
Rollen und Verantwortlichkeiten	20
Netzwerk QE der Sekundarstufe II	20

Vorwort

Alle Schulen der Sekundarstufe II des Kantons Zug haben in den letzten Jahren aus eigener Initiative Qualitätsinstrumente eingeführt. Mit dem vorliegenden Konzept erhält die Qualitätsarbeit der kantonalen Schulen einen gemeinsamen Rahmen. Es schliesst sich an das Rahmenkonzept «Gute Schulen», das für die gemeindlichen Schulen entwickelt und vom Bildungsrat erlassen wurde, weiterführend an.

Der Kanton Zug setzt auf eigenverantwortlich geführte Schulen. Das kantonale Rahmenkonzept bewahrt einerseits die Eigenständigkeit der Schulen und erklärt sie und die Lehrpersonen zu den Hauptakteuren der Schulentwicklung; es belässt weite Gestaltungsräume und ermöglicht unterschiedliche Entwicklungsprozesse. Mit der Definition von acht Qualitätselementen auf individueller, schulischer und kantonaler Ebene werden andererseits die Grundlagen für eine verbindliche und systematische Qualitätsarbeit an den Schulen der Sekundarstufe II gelegt.

Ziel des Rahmenkonzepts ist es, die Qualitätsbestrebungen aller Beteiligten in einem organischen Ganzen einzuordnen – dies aus der Überzeugung heraus, dass hohe Bildungsqualität an Schulen erst dann möglich ist, wenn alle Akteure am gleichen Strick ziehen. Dieses Rahmenkonzept ist hierfür eine wichtige Grundlage.

Patrick Cotti, Direktor für Bildung und Kultur
Matthias Michel, Volkswirtschaftsdirektor



Teil I
Grundlagen und Rahmen
der Qualitätsentwicklung

Ziele des Rahmenkonzepts

1. Zentrale Zielsetzung des Rahmenkonzepts ist die Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität. QE soll dazu dienen, die Merkmale und Erfolgsfaktoren einer guten Schule zu bestimmen.
2. Das Konzept gibt auf der Ebene Direktionen und Ämter die Möglichkeit zu steuern und in dem Sinn zu vereinheitlichen, dass ein gemeinsames Verständnis für QE geschaffen wird.
3. Qualitätsmassnahmen werden systematisch und zusammenhängend geplant, gesteuert und geprüft.
4. Das Konzept verlangt auf allen Ebenen die Ausführung des Regelkreises (Planung, Umsetzung, Evaluation, Massnahmen).
5. Das Konzept zeigt den Gesamtrahmen, das Zusammenspiel der Ebenen und legt Mindeststandards fest. Es gewährt den Schulen Gestaltungsfreiraum, damit eigene Schulprofile und schulische Eigeninitiative weiterhin möglich sind.
6. Das Konzept ermöglicht es den Direktionen und Ämtern, gegenüber politischen Gremien und der Öffentlichkeit Rechenschaft abzulegen und auszuweisen, wie sie Entwicklungen steuern.

Gesetzliche Grundlagen

Direktion für Bildung und Kultur (DBK):

- § 4 Abs. 2 und 4 sowie § 8 des Gesetzes über die kantonalen Schulen (BGS 414.11)

Volkswirtschaftsdirektion (VD):

- Art. 8 des Berufsbildungsgesetzes (BBG) vom 13. Dezember 2002
- Art. 3 der Berufsbildungsverordnung (BBV) vom 19. November 2003
- § 2 Abs. 1 Bst. f des Einführungsgesetzes zu den Bundesgesetzen über die Berufsbildung und die Fachhochschulen (EG Berufsbildung; BGS 413.11) und § 6 Bst. x der Delegationsverordnung (BGS 153.3)

Dieses Rahmenkonzept ist keine gesetzliche Grundlage für die Schaffung zusätzlicher Ressourcen. Diese müssen im Rahmen der ordentlichen Abläufe und Prozesse beantragt werden.

Top-down- und Bottom-up-Ansatz

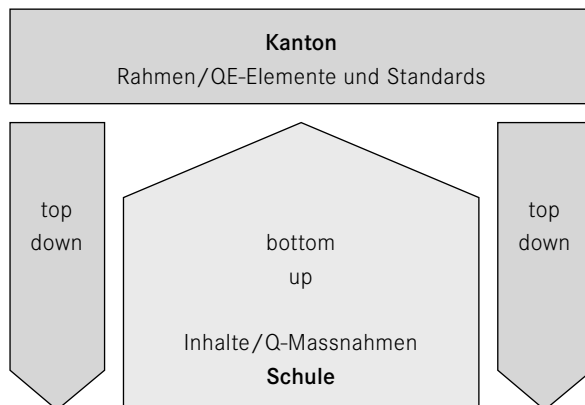
Das Rahmenkonzept hat verpflichtenden Charakter. Es folgt nicht nur einem pädagogischen, sondern auch einem übergeordneten bildungspolitischen Interesse. Dass der Kanton ein Rahmenkonzept für QE an allen Schulen erlässt, ist folglich eine bildungspolitische Entscheidung. Wie die QE indes inhaltlich ausgestaltet sein soll, ist eine Frage, die primär pädagogisch und unter Berücksichtigung der spezifischen Kompetenzen und Bedürfnisse der einzelnen Schulen zu beantworten ist.

Die Einführung einer QE erfordert somit sowohl einen Top-down- als auch einen Bottom-up-Prozess, d.h. sie muss sowohl vom Kanton gesteuert und durchgesetzt als auch von den Schulen konkretisiert und getragen sein. Beide Prozesse gilt es optimal aufeinander abzustimmen.

Ebenen der QE

Qualitätsmassnahmen gelangen auf allen Ebenen des Bildungssystems zur Anwendung: auf der Ebene der Lehrpersonen, der Schule als Institution und des Kantons. Im Rahmenkonzept werden entsprechend unterschieden:

- die individuelle Ebene
- die schulische Ebene
- die kantonale Ebene



Elemente der QE

Die QE-Elemente bilden den Rahmen für die Lehrpersonen, die Schulen und die Direktionen. Die QE für die Schule der Sekundarstufe II des Kantons Zug enthält die folgenden acht Elemente:

QE auf individueller Ebene	Element 1 Individual-Feedback	Element 2 Kollegiale Unterrichtsentwicklung				
QE auf schulischer Ebene	Element 3 Leitbild	Element 4 QE-Konzept Qualitätshandbuch	Element 5 Mehrjahresplanung	Element 6 Mitarbeiterinnen-, Mitarbeitergespräch	Element 7 Schulevaluation	
QE auf kantonaler Ebene	Element 8 Bildungsmonitoring/-controlling					



Teil II
Elemente
der Qualitätsentwicklung

Individuelle Ebene

Element 1:

Individual-Feedback

Kurzbeschreibung

Das individuelle Feedback erlaubt der einzelnen Lehrperson, der Wirkung ihres Handelns auf die Spur zu kommen: Gezielte Rückmeldungen unterstützen die Lehrperson bei der Überprüfung und Reflexion ihrer Praxis. Hier steht insbesondere das Feedback von Schülerinnen und Schülern zum Unterricht im Vordergrund. 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 (Element 6) und den kollegialen Rückmeldungen (Element 2) ergibt sich so ein 360°-Feedback, das 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.

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.

Die erhobenen Daten bleiben in der Hand der Lehrpersonen.

Ziele

- Steuerungswissen zur Berufspraxis erhalten (Stärken-/Schwächen-Profil)
- Sicherheit und Vertrauen in Bezug auf das individuelle Berufshandeln gewinnen und erhalten
- Handlungs- und Entwicklungsbedarf in Bezug auf den Berufsauftrag, insbesondere den Unterricht definieren
- mit Schülerinnen und Schülern datenbasierten Dialog über Unterrichtsqualität führen
- Verbindung herstellen zwischen dem individuellen pädagogischen Wirken und den pädagogischen Leitsätzen und Zielen der Schule

Eingesetzte Mittel

- Fragebogen für Schülerfeedback (Formulare bzw. Vorlagen stehen zur Verfügung)

- Offene Methoden der schriftlichen Befragung
- Methoden der mündlichen Befragung
- Kreative, auch nicht-schriftliche Möglichkeiten der Befragung

Mindeststandards

- 1.1. Jede Lehrperson holt jährlich ein Feedback in einer Klasse ein
- 1.2. Jede Leitungsperson holt jährlich ein Feedback ihres Kollegiums und anderer Bezugspersonen ein
- 1.3. Die Lehr- und Leitungspersonen informieren die Feedbackgebenden über die Auswertung des Feedbacks

Verantwortlichkeit

- Auftrag, Koordination und Controlling: Schulleitung unter Mitwirkung der Qualitätsbeauftragten
- Durchführung und Auswertung: Lehrperson

Ressourcen

Für die Aufbauphase werden Ressourcen für Weiterbildungstage zu Funktion, Anwendung und Auswertung von Feedbackformen benötigt.

Verknüpfungen

Element 2: Kollegiale Unterrichtsentwicklung

Die Arbeit in den Qualitätsgruppen, insbesondere in Hospitationsgruppen, erschliesst in hohem Masse kollegiale Feedbacks.

Element 3: Leitbild

Element 5: Mehrjahresplanung

Das Individual-Feedback kann auf pädagogische Leitsätze der Schule und pädagogische Ziele der Mehrjahresplanung fokussieren.

Element 6: Mitarbeitergespräch

Element 7: Schulevaluation

Element 2:

Kollegiale Unterrichtsentwicklung

Kurzbeschreibung

Die Kollegiale Unterrichtsentwicklung erfolgt in Qualitätsgruppen. Solche Q-Gruppen sind kollegiale Feedback- und Beratungsgruppen aus 3 bis 8 Lehrpersonen, die an einem zentralen Thema ihres Berufsauftrags arbeiten. Im Zentrum stehen die Planung, Durchführung und Auswertung des Unterrichts, aber auch Fragen zur Schülerbeurteilung, Erziehung oder Elternarbeit. Anhand von konkreten Problemstellungen, «Fällen» oder Anliegen werden gemeinsam Verbesserungsmöglichkeiten erörtert. Eine besonders wichtige Ausprägung der Qualitätsgruppe ist die Hospitationsgruppe, in der 3 bis 4 Lehrpersonen im Anschluss an gegenseitige Unterrichtsbesuche gemeinsam über den Unterricht nachdenken: In einem Gespräch werden – entlang von vereinbarten Regeln – die Wahrnehmungen zum Unterricht, die Stärken und Schwächen im Lehrerhandeln thematisiert.

Die Arbeit in einer Qualitätsgruppe ist Teil des Berufsauftrags. Die Qualitätsgruppen arbeiten nach schuleigenen Q-Standards (Ziele, Gegenstand, Verfahren).

Ziele

- Die eigenen Stärken und Schwächen im beruflichen Handeln erkennen und dieses – namentlich den eigenen Unterricht – durch kollegiale Impulse weiterentwickeln (Qualitätsevaluation und -entwicklung)
- Den eigenen Unterricht und den Unterricht von Kolleginnen und Kollegen gemeinsam systematisch und kriterienorientiert reflektieren und weiterentwickeln (Unterrichtsentwicklung)
- Beiträge zur Schulentwicklung leisten und reflektieren (schulische Organisationsentwicklung)
- Offenheit und Bereitschaft im Kollegium stärken, sich über das individuelle professionelle Handeln auszutauschen (Aufbau einer Feedbackkultur)
- Verbindlichkeit herstellen durch Zielvereinbarung und Zielüberprüfung innerhalb der Q-Gruppe

Eingesetzte Mittel

- Zielvereinbarung zu Beginn des Schuljahres (Inhalt: Termine, Erwartungen, Gesprächsstruktur,

Rollen, thematische Schwerpunkte u.a.). Sie ist im Kollegium zugänglich.

- Unterrichtsbeobachtungsformular bei Hospitationen (Kriterien, Beobachtungsschwerpunkte u.a.)
- Projektkonzepte der Qualitätsgruppen (Ziele, Gegenstand, Q-Standards, Verfahren)
- Evtl. Mandat der Schulleitung, z.B. bei Vorhaben, welche die schulische Organisationsentwicklung betreffen

Mindeststandards

- 2.1 Jede Lehrperson wirkt im Laufe von drei Jahren ein Jahr in einer Hospitationsgruppe mit.
- 2.2 Jede Lehrperson wirkt im Laufe von drei Jahren während zwei Jahren in einer themenbezogenen Lerngruppe, in einem moderierten Erfahrungsaustausch (Intervision) oder in einer Entwicklungsgruppe mit.
- 2.3 Nach zwei Jahren erfolgt in der Regel ein Wechsel des Gefässes.

Verantwortlichkeit

- Auftrag, Koordination und Controlling: Schulleitung unter Mitwirkung der Qualitätsbeauftragten
- Durchführung, Auswertung: Lehrpersonen
- Zusammensetzung, Planung, Rollenaufteilung, Rechenschaft: Q-Gruppen

Übernimmt eine Q-Gruppe einen definierten Entwicklungsauftrag der Schulleitung, hat sie im Rahmen dieses Mandats darüber Bericht zu erstatten.

Ressourcen

Für die Aufbauphase werden Weiterbildungstage zu Funktion, Zielen und Regeln von Hospitations- und Intervisionsgruppen benötigt.

Verknüpfungen

Element 1: Individual-Feedback

Die Qualitätsgruppe ist ein Instrument des kollegialen Feedbacks und somit ein wichtiges Element der schulischen Feedbackkultur.

Element 6: Mitarbeitergespräch

Die Zielvereinbarung und das Standort- bzw. Beurteilungsgespräch können sich aufeinander beziehen.

Schulische Ebene

Element 3:

Leitbild

Kurzbeschreibung

Das Leitbild bildet das Kernelement der QE. Es dient dazu, das Profil, die Identität, die besondere Kultur einer Schule zu schaffen bzw. herauszuschaffen. Leitbilder machen nach aussen und innen fassbar, welches die grundlegenden Werte und Haltungen, Vorstellungen und Orientierungen sind, die von den Schulbeteiligten geteilt und angepeilt werden. Das Leitbild kann unterschiedliche Ausprägungen annehmen, etwa als

- Pädagogisches Leitbild
- Qualitätsleitbild
- Mischung aus pädagogischem Leitbild und Qualitätsleitbild

Erforderlich ist ein pädagogisch orientiertes Leitbild, das die im Kernbereich der Schultätigkeit wesentlichen Ziele, Werte, Methoden und Haltungen kennzeichnet und so eine inhaltliche Konturierung der Schule zulässt. Wie dieses für die QE nutzbar gemacht bzw. umgesetzt und konkretisiert wird, wird im QE-Konzept beschrieben (Element 4) oder in einem separaten Qualitätsleitbild festgehalten.

Das Qualitätsleitbild gibt für nachgeordnete Planungs-, Umsetzungs- und Überprüfungsprozesse Ziele und Ansprüche vor. Als internes Arbeitsinstrument dient es somit der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Schulqualität.

Ziele

- Entwicklung bzw. Profilbildung der Schule transparent und damit diskutierbar machen – gegen innen und gegen aussen
- Voraussetzungen schaffen, damit die Qualitätsprozesse entlang von konkreten Ansprüchen realisiert und überprüft werden können
- Kontinuität und Orientierung schaffen für weitere Planungsentscheide
- Informations-, Kommunikations- und Öffentlichkeitsarbeit erleichtern
- Identifikation des Kollegiums und der Schülerinnen und Schüler mit der Schule fördern

Eingesetzte Mittel

Druckfassung des Schulleitbilds (Hardcover und Website)

Mindeststandards

- 3.1 Jede Schule verfügt über ein eigenes pädagogisch orientiertes Leitbild.
- 3.2 Die Ziele und Verfahren zur Umsetzung des Leitbildes innerhalb der QE sind im QE-Konzept oder in einem separaten Qualitätsleitbild beschrieben.
- 3.3 Die Inhalte des Leitbildes sind dem Kollegium und der Schülerschaft bekannt.
- 3.4 Die Werte und Ziele des Leitbildes werden periodisch überprüft und gegebenenfalls angepasst.

Verantwortlichkeit

- Entwicklung und Weiterentwicklung: Schulleitung (Prozessgestaltung und -leitung)
- Umsetzung: Schulleitung, Lehrpersonen, Mitarbeitende, Schülerschaft
- Evaluation: Schulleitung

Ressourcen

Es werden Ressourcen benötigt für

- Umsetzung des Leitbildes (einzelne Schulentwicklungsprojekte, zusätzliche pädagogische Konferenzen)
- periodische Evaluation der Leitbildumsetzung

Für die Entwicklung des Leitbildes werden Ressourcen für die Schulleitung und die Steuergruppe benötigt; für die Konsensbildung mit weiteren Beteiligten (Lehrpersonen, Schüler, Mitarbeitende, Behörden usw.) werden weitere Ressourcen benötigt.

Verknüpfungen

Das Leitbild spielt in praktisch allen qualitätsrelevanten Aktivitäten einer Schule eine Rolle, ebenso für die hier vorgestellten Elemente des QE. In besonders engem Zusammenhang steht es mit dem QE-Konzept (Element 4).

Element 4:

Konzept der QE und Qualitätshandbuch

Kurzbeschreibung

Das QE-Konzept und das Qualitätshandbuch (Q-Handbuch) gehören zusammen: Das Q-Handbuch dokumentiert, was im QE-Konzept geplant und konzipiert worden ist. Beide sind praxisnah zu fassen: Das eine bereitet die QE-Praxis an der Schule vor, das andere macht gelingende QE-Praxis für alle greifbar. Während das QE-Konzept – naturgemäss – am Beginn der QE an der Schule steht, ist das Q-Handbuch deren Quintessenz – und wird allmählich vervollständigt.

Das QE-Konzept, d.h. die schriftlich gefasste Vorstellung, wie die Sicherung und Entwicklung der Schulqualität praktiziert werden soll, ist ein Dokument, das jede einzelne Schule selber herstellt – wo es noch nicht existiert, wird es zu Beginn der kommenden Entwicklungsphase verfasst werden. Es dient der Schule als Referenzdokument beim Aufbau, später gegebenenfalls auch beim Aus- und Umbau der schulischen QE. Es zeigt die Zusammenhänge auf zwischen der systematischen Qualitätssicherung und -entwicklung und den übrigen Strategien der individuellen und institutionellen Weiterentwicklung (Weiterbildung, Schul- und Unterrichtsentwicklung).

Das Q-Handbuch dokumentiert alle Aufgaben, Prozesse, Ergebnisse oder Verantwortlichkeiten, die im Rahmen des schulischen Qualitätsmanagements relevant sind. Die durch das QE-Konzept ausgelöste QE-Praxis, aber auch sonstige qualitätsrelevante Verfahren und Instrumente der Schul- und Unterrichtsentwicklung werden im Q-Handbuch festgehalten – im Sinne eines institutionellen Wissensmanagements.

Sowohl das QE-Konzept als auch das Q-Handbuch werden regelmässig überprüft und bei Bedarf angepasst. Es sind Instrumente der internen Orientierung, der Sicherung und Weiterentwicklung des Erreichten und der Rechenschaft in Qualitätsfragen. Allerdings: Wird das Q-Handbuch zu detailliert angelegt, riskiert es, die Schule unnötig zu bürokratisieren (das Gegenteil ist beabsichtigt), wird es zu oberflächlich gehandhabt, riskiert es, ungenutzt zu bleiben und die damit verfolgten Absichten zu verpassen.

Ziele

- Die schulspezifische Art und Weise der Qualitätssicherung und -entwicklung modellhaft schriftlich festlegen
- Alle qualitätsrelevanten Vorgaben, Schlüsselprozesse und Ergebnisse bündeln, dokumentieren und zugänglich machen – intern und extern (z.B. bei Evaluationen)
- Neuen Lehrpersonen, aber auch interessierten Dritten Orientierung verschaffen über die Arbeit an der Schulqualität
- Gemeinsames Qualitätsverständnis an der Schule schaffen und dokumentieren
- Qualitätsrelevante Arbeiten und Prozesse transparent und bearbeitbar machen (Sicherung und Weiterentwicklung der Schulqualität)
- Erreichtes Know-how in QE-Fragen festhalten – im Sinne eines institutionellen Wissensmanagements
- Grundlage schaffen für die Überprüfung der Zielerreichung im Rahmen des QE-Konzepts

Eingesetzte Mittel

- Vorlagen zur Erarbeitung eines QE-Konzepts
- Vorgaben betreffend Inhalt und Struktur von QE-Konzept und Q-Handbuch (Musterinhalt eines Q-Handbuchs)

Mindeststandards

- 4.1 Jede Schule verfügt über ein QE-Konzept.
- 4.2 An jeder Schule wird ein Q-Handbuch geführt, das allen verständlich und zugänglich ist.
- 4.3 Beides wird periodisch überprüft und bei Bedarf angepasst bzw. aktualisiert.

Verantwortlichkeit

- Erlass Konzept Schulen DBK: Schulkommissionen
- Nachführen des Q-Handbuchs: Qualitätsbeauftragte
- Periodische Überprüfung und Aktualisierung des QE-Konzepts: Schulleitung unter Mitwirkung der Qualitätsbeauftragten
- Weiterentwicklung des QE-Konzepts: Schulleitung

Ressourcen

Es werden Ressourcen benötigt für

- Nachführen des Q-Handbuchs
- Überprüfung und Anpassung des QE-Konzepts

Für die Aufbauphase werden Ressourcen benötigt für

- Entwicklung des QE-Konzepts
- Weiterbildungstage für die Einführung des QE-Konzepts im Kollegium
- Erstellung des Q-Handbuchs

Verknüpfungen

Das QE-Konzept bzw. das Q-Handbuch ist für alle Elemente im Rahmen der schulischen QE von Belang – indem es sie in einen grösseren Zusammenhang stellt, sie erläutert und näher beschreibt oder deren Wirkung nachweist.

Element 5:

Mehrjahresplanung

Kurzbeschreibung

Die Mehrjahresplanung ist eine Führungsaufgabe. Sie wird von der Schulleitung zusammen mit dem Kollegium wahrgenommen. Sie beinhaltet alle Bereiche, die von der Schulleitung verantwortet werden: QE, schulinterne Weiterbildung und Unterrichtsaktivitäten der gesamten Schule im Rahmen der Pädagogischen Führung, aber auch Ereignisse im Rahmen der Kommunikations- und Öffentlichkeitsarbeit oder – gegebenenfalls – Massnahmen im Bereich der Personalführung (z.B. Weiterbildung von Leitungs- und Lehrpersonen hinsichtlich Spezialaufgaben wie QE, Evaluation, Moderation, Projektmanagement, Begabungsförderung usw.). Das Leitbild und die Mehrjahresplanung der vorgesetzten Instanzen (Regierungsrat, Direktion für Bildung und Kultur, Volkswirtschaftsdirektion) bilden den Rahmen für die Mehrjahresplanung der einzelnen Schule.

Ziele

- Entwicklung bzw. Profilbildung der Schule transparent und damit diskutierbar machen – gegen innen und gegen aussen
- Grundlage schaffen für Entscheide im Bereich der Personalführung: Gewinnung, Einsatz und Weiterbildung von Lehrpersonen
- Grundlage schaffen für Entscheide im Bereich der Pädagogischen Führung: Schwerpunktsetzungen in Angebot und/oder Methodik/Didaktik
- Grundlage schaffen für die Überprüfung der Zielerreichung im Rahmen des QE-Konzepts
- Grundlage schaffen für die Ressourcenplanung und -beschaffung

Eingesetzte Mittel

- Mehrjahresplanung von DBK und VD (Synopsis aller kantonalen Projekte und Massnahmen)
- Weitere Planungsinstrumente der Schulen (z.B. Jahresziele)

Mindeststandards

- 5.1 Jede Schule plant die qualitätsrelevanten Ziele und Inhalte über mehrere Jahre.
- 5.2 Sie ist allen Lehrpersonen und Mitarbeitenden bekannt.
- 5.3 Die Mehrjahresplanung der einzelnen Schulen wird den vorgesetzten Instanzen zur Bewilligung vorgelegt (Direktion für Bildung und Kultur, Volkswirtschaftsdirektion).

Verantwortlichkeit

- Planung: Schulleitung
- Umsetzung: Schulleitung, Lehrpersonen und Mitarbeitende
- Controlling und Reporting: Schulleitung unter Mitwirkung der Qualitätsbeauftragten

Ressourcen

Es werden Ressourcen benötigt für

- Planung (Jahresziele und – periodisch – für die Mehrjahresplanung)
- Umsetzung (bestehende oder neue Gefässe: SCHILW, Q-Gruppen, pädagogische Konferenzen, runde Tische usw.)
- Controlling und Reporting

Verknüpfungen

Element 3: Leitbild

Die Leitsätze und Qualitätsansprüche der Schule geben in strategischen Zielsetzungen vor, was in der Mehrjahresplanung in operative Anlässe und Aktivitäten übersetzt ist. Element 7: Schulevaluation

Die Mehrjahresplanung kann thematische Evaluations-Schwerpunkte zum Voraus setzen. Daraus abgeleitete Massnahmen können die Mehrjahresplanung beeinflussen – in beide Richtungen ist also Flexibilität angesagt.

Element 8: Bildungsmonitoring/-controlling

Der Rechenschaftsbericht gibt Auskunft über den Grad der Zielerreichung der Mehrjahresplanung.

Element 6:

Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch (MAG)

Kurzbeschreibung

Das MAG steht im Kontext mit anderen Zieldefinitions-, Führungs- und Qualitätssicherungsinstrumenten und soll einen Beitrag leisten, die Koordination dieser bestehenden Elemente zu verbessern und sie zu ergänzen: Das MAG dient der Förderung und Entwicklung der Mitarbeitenden (Zufriedenheit, Vertrauen, Motivation und Selbstverantwortung, Transparenz, Situierung im Rahmen der übergeordneten Zielsetzungen).

Gegenstand des MAG 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.

Ziele

- Schulqualität mittels Personalqualität weiterentwickeln
- Die Professionalität der Lehrpersonen stärken
- Fähigkeiten der Lehrperson (an)erkennen, fördern und optimal einsetzen
- Individuelle Ziele vereinbaren, überprüfen und evtl. Massnahmen vereinbaren
- Zur individuellen Weiterbildungsplanung beitragen
- Laufbahnplanung thematisieren

Eingesetzte Mittel

- MAG-Unterlagen «Mitarbeiterbeurteilung für Lehrpersonen im Kanton Zug» sowie Unterlagen für die Umsetzung an den Schulen
- Gespräch auf Einladung der Schulleitung
- Instrumente der Selbst- und Fremdbeurteilung
- Zielvereinbarungen, Prüfen der Zielerreichung und evtl. Vereinbarung von Massnahmen

Mindeststandards

- 6.1 Mit jeder Lehrperson findet durchschnittlich alle 2 Jahre, mit jeder Leitungsperson jährlich ein MAG statt.
- 6.2 Ein MAG-Zyklus umfasst Zielvereinbarung, Zielüberprüfung und evtl. Vereinbarung von Massnahmen.
- 6.3 Die Mitglieder der Schulleitung besuchen die Lehrpersonen im Rahmen der MAG im Unterricht.

Verantwortlichkeit

- Einladung und Durchführung: Schulleitung
- Fremd- und Selbstbeurteilung: Schulleitung und Lehrpersonen
- Umsetzung der Ziele: Lehrpersonen
- Auswertung: Schulleitung und Lehrpersonen

Ressourcen

Die Ressourcen für die Freistellung der Schulleitungen werden vom Regierungsrat beschlossen.

Element 7:

Schulevaluation

Kurzbeschreibung

Die kantonalen Schulen werden regelmässig sowohl intern als auch extern evaluiert. Diese Evaluationen dienen dazu zu überprüfen, inwieweit die selbst- und fremdgesetzten Ziele der QE erreicht worden sind.

Interne 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 entlang der formulierten Qualitätsansprüche bzw. 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.

Eine interne Evaluation kann gelegentlich auch als Peer-Review stattfinden, d.h. unter Beizug von Kolleginnen und Kollegen aus anderen Schulen.

Auch externe Evaluationen dienen der Weiterentwicklung der Schulqualität und der Profilbildung; zudem werden sie für die Rechenschaftslegung der Schulen gegenüber der Öffentlichkeit verwendet. Die externe Evaluation erfolgt im Auftrag der Direktion bzw. der Schulkommission. Die Schulen können sie aber mitgestalten oder gar eine ausserordentliche Evaluation beantragen. Auf der Grundlage des Evaluationsberichts vereinbaren die Schulleitungen mit

Schulische Ebene

den zuständigen Stellen in den Direktionen Folgemaassnahmen. Die Schulen werden bei der Umsetzung der Folgemaassnahmen unterstützt. Die zuständigen Stellen in den Direktionen kontrollieren die Umsetzung im Rahmen ihres Bildungscontrollings.

Ziele

- Schulqualität in einem ausgewählten Bereich regelmässig überprüfen bzw. überprüfen lassen
- Schulentwicklung ausrichten und anpassen durch gezielte Bearbeitung von Stärken und Schwächen der Schule (Selbststeuerung)
- Gemeinsames Qualitätsverständnis in Leitung und Kollegium stärken (Identifikation, Profilbildung)
- Entwicklungspotenziale bzw. -notwendigkeiten erkennen
- Rechenschaft ablegen

Eingesetzte Mittel

- Leitbild und QE-Konzept bzw. Qualitätsleitbild
- Evaluationsplan und definierte Evaluationsthemen
- Auftrag an externe Evaluationsstelle gemäss kantonaalem Konzept

Mindeststandards

- 7.1 Jede Schule bzw. jedes Schulhaus evaluiert alle zwei bis drei Jahre einen qualitätsrelevanten Aufgabenbereich, den die Schulleitung bzw. das Lehrerkollegium selber bestimmt.
- 7.2 Jede Schule wird periodisch extern evaluiert.
- 7.3 Nach der Evaluation verfasst die Evaluationsgruppe bzw. die externe Evaluationsstelle einen Evaluationsbericht.
- 7.4 Die Schule setzt die im Bericht allenfalls definierten Folgemaassnahmen um.

Verantwortlichkeit

Interne Evaluation:

- Auftrag, Controlling: Schulleitung
- Themenbestimmung: Schulleitung und Kollegium
- Prozess, Evaluation: Evaluationsgruppe (bestehend aus spezifisch weitergebildeten Lehrpersonen)
- Wer wofür in welchem Masse für abgeleitete Massnahmen und Konsequenzen verantwortlich ist, wird jeweils am Ende einer Evaluation festgehalten. Für die

Schulen, die der DBK unterstellt sind, überprüft die Schulkommission die Umsetzung.

Externe Evaluation:

- Qualitätsbereiche, Ablauf: Schulleitung, Evaluatorinnen, Evaluatoren und Direktionen bzw. Schulkommissionen. Die Datenhoheit liegt grundsätzlich beim Auftraggeber.
- Definition, Umsetzung und Controlling der Folgemaassnahmen: Schulleitung
- Unterstützung: Direktionen

Ressourcen

Interne Evaluation

Es werden Ressourcen benötigt für

- Auftrag, Controlling und Themenwahl
- Evaluationsgruppe: zeitliche Entlastung der Evaluationsgruppen-Mitglieder gemäss Aufwand

Externe Evaluation

- Organisationsaufwand im Rahmen des Normalbetriebs

Verknüpfungen

Element 2: Kollegiale Unterrichtsentwicklung

Die internen Evaluationen können Themen aus den Qualitätsgruppen aufgreifen und schulweit thematisieren. Oder umgekehrt.

Element 5: Mehrjahresplanung

Element 8: Bildungsmonitoring/-controlling

Vereinbarung von externen Evaluationen und von Folgemaassnahmen im Rahmen der Leistungsvereinbarung.

Externe Evaluationen können dem Bildungsmonitoring Daten liefern oder Anstösse geben für Systemevaluationen oder Anpassungen von Leistungsaufträgen oder anderen Rahmenbedingungen der schulischen Arbeit.

Kantonale Ebene

Element 8:

Bildungscontrolling/-monitoring

Kurzbeschreibung

Das Bildungscontrolling dient der kontinuierlichen Planung und Steuerung des kantonalen Bildungssystems auch über die Direktionen hinweg. Durch Leistungsvereinbarungen mit den Schulen verknüpft die Direktion ihre strategische Planung mit der operativen Planung der Schulen. Die Leistungsvereinbarung stellt den formalen Abschluss des gesamten Planungs- und Budgetierungsprozesses dar. Zum Controlling gehört auch, die Umsetzung der Ergebnisse der Evaluationen zu prüfen.

Die Schulen legen der Direktion jährlich Rechenschaft ab. Die Rechenschaftslegung dient auch als Grundlage für die weitere Planung.

Bildungsmonitoring meint die Beobachtung des Bildungssystems als Ganzes und die Erhebung von Daten.

Ziele

- Verbindliche Vereinbarung von Zielen
- Abstimmung zwischen den zu erbringenden Leistungen und den verfügbaren Ressourcen
- Schaffung von Steuerungswissen
- Umsetzung der strategischen Planung der Direktionen
- Überprüfung der Umsetzung der Evaluationsmassnahmen

Eingesetzte Mittel

- Leistungsvereinbarung
- Periodische Berichterstattung über die Zielerreichung
- Externe Evaluationen
- Systemevaluationen

Ressourcen

Zusätzliche Ressourcen für die Systematisierung des Monitorings

Verantwortlichkeit

Das Bildungsmonitoring/-controlling liegt in der Verantwortung der Direktion. Die Leistungsvereinbarung ist in erster Linie ein Führungsinstrument. Die Verantwortung für die Durchführung liegt bei den zuständigen Ämtern.

Mindeststandards

- 8.1 Die zuständige Stelle in den Direktionen schliesst periodisch mit jeder Schule eine Leistungsvereinbarung ab.
- 8.2 Jede Schule berichtet periodisch über die Zielerreichung.
- 8.3 Die zuständige Stelle in den Direktionen veranlasst ein Bildungsmonitoring, das nach Bedarf auch – kantonale, regionale, nationale, internationale – Daten einbezieht.
- 8.4 Die zuständige Stelle in den Direktionen erhebt statistische Daten zum Bildungssystem des Kantons Zug.

Verknüpfungen

Strategie und Legislaturplanung des Regierungsrats

Strategie und Mehrjahresplanung der Direktionen

Element 5: Mehrjahresplanung der Schulen

Leistungsvereinbarung und Berichterstattung nehmen

Bezug auf die Mehrjahresplanung der Schulen und stehen im Einklang mit der Mehrjahresplanung der Direktion.

Element 7: Schulevaluation

Interne und externe Evaluationen können dem Bildungsmonitoring Daten liefern.



Teil III
Umsetzung des Rahmen-
konzepts QE

Grundsätzliches

Im Rahmen der kantonalen Vorgaben entscheiden die einzelnen Schulen, welches QE-Modell sie wählen bzw. sich selber erarbeiten. Sie entscheiden auch, ob sie gegebenenfalls ihre QE-Praxis zertifizieren lassen wollen.

Die Umsetzung des Rahmenkonzepts an den Schulen wie auch in den Direktionen erfolgt schrittweise und in einem Tempo, das den unterschiedlichen Voraussetzungen der einzelnen Schulen gerecht wird und auch andere Reformvorhaben berücksichtigt.

Zeitplan

Die Umsetzung gemäss den genannten Standards soll bis spätestens im Jahr 2014 abgeschlossen sein. Der Gesamtprozess kann grob in drei Phasen unterteilt werden:

2009

Erstellen Rahmenkonzept
(Direktionen, Arbeitsgruppe QE Sek. II)

2010–2013

Schulische QE gemäss Rahmenkonzept
schrittweise auf- und ausbauen
(Schulen)

2014

Die Elemente/Prozesse gemäss Rahmenkonzept
sind eingeführt.

Evaluation

Die zuständigen Stellen:

- überprüfen periodisch das Rahmenkonzept. Gegebenenfalls werden Anpassungen vorgenommen.
- überprüfen periodisch, ob die Ziele erreicht werden, und leiten bei Nichterreichen entsprechende Massnahmen ein.

Voraussetzungen

Die für die Umsetzung der QE-Elemente erforderlichen strukturellen und finanziellen Bedingungen sind im Rahmen der ordentlichen Abläufe und Prozesse bereitzustellen.

- Generell müssen sowohl für die Entwicklung als auch für den regulären Einsatz der Instrumente ausreichende Ressourcen zur Verfügung stehen.
- Der Berufsauftrag der Lehrpersonen muss soweit definiert und vereinbart sein, dass klar ist, welche Aufgaben beim Aufbau und Betrieb von QE im Rahmen der regulären Anstellung übernommen werden können und für welche Aufgaben zusätzliche Vereinbarungen mit einer zusätzlichen Abgeltung getroffen werden müssen.
- QE stellt hohe Ansprüche an die Führung und braucht gefestigte Leitungsstrukturen. Die Ressourcen für die Schulleitungen für die vielfältigen Aufgaben der QE sind noch nicht überall genügend vorhanden und müssen geschaffen werden.

Rollen und Verantwortlichkeiten

Für eine zielstrebige und reibungslose Umsetzung gelten generell die folgenden Verantwortlichkeiten:

- Die Direktionsvorsteher VD bzw. DBK tragen die politische Verantwortung, vertreten das Konzept gegenüber den politischen Behörden sowie der Öffentlichkeit und setzen sich im Regierungsrat für die notwendigen Mittel ein.
- Die Amtsvorsteher VD bzw. DBK sorgen für das Controlling der kantonalen QE, sind für die Umsetzung auf Ebene Direktion verantwortlich und vertreten das Konzept gegenüber den schulischen Interessengruppen.
- Die Schulleitungen tragen die Verantwortung für die Umsetzung an ihrer Schule, sorgen für eine angemessene Beteiligung sowie den Einbezug aller Betroffenen bei der Umsetzung und sind verantwortlich für die Kommunikation in den Schulen. Sie vertreten das Konzept gegenüber der Lehrerschaft.
- Die Lehrpersonen sind im Rahmen ihres Berufsauftrags für die Sicherung und Entwicklung der Unterrichtsqualität verantwortlich.
- Die Zuständigkeiten der Schulkommissionen sind in der DBK und VD unterschiedlich geregelt. Sie erfüllen ihren Auftrag gemäss den gesetzlichen Bestimmungen.

Netzwerk QE der Sekundarstufe II

Es finden jährlich oder halbjährlich Tagungen zu den Elementen des QE-Rahmenkonzepts statt.

Mitglieder des Netzwerks sind:

- Amtsleiter DBK und VD (Vorsitz)
- Schulleitungen
- Q-Beauftragte

Die Tagungen dienen den folgenden Zwecken:

- Informations- und Wissensaustausch (Erfahrungen, Stand der Arbeiten, Tools) zur Umsetzung des Rahmenkonzepts an den verschiedenen Schulen
- Vernetzung, Koordination und Kooperation zwischen den Direktionen und Schulen in Bereichen wie:
 - Weiterbildung von Schulleitungen/Q-Beauftragten
 - Bildungsmonitoring
 - Umsetzungsprozess
 - Information der Öffentlichkeit
 - Vertretung gemeinsamer Interessen (z. B. in der Ressourcenfrage) zwischen den Direktionen und Schulen
- Beratung der Direktionen



© 2009

Kanton Zug

Direktion für Bildung und Kultur

Volkswirtschaftsdirektion

www.zug.ch

Bestellung

Direktion für Bildung und Kultur

info.dbk@zg.ch