

# Gute Schule

...

Gute Schule

...

!:?

Direktion  
für Bildung und Kultur  
des Kantons Zug

Struktur und Verfahren für  
Qualitätsentwicklung  
an gemeindlichen Schulen

...

**Gute Schulen lehren und lernen.**

**Gute Schulen nutzen ihren Spielraum.**

**Gute Schulen verteilen ihre Aufgaben.**

**Gute Schulen prüfen ihre Arbeit.**

# Für die gute Schule

## Förderung

Schülerinnen und Schüler erhalten im Kanton Zug eine gute Bildung. Wir haben ein Schulsystem mit vielfältigem Angebot, das die Kinder und Jugendlichen ganzheitlich fördert. In unseren Schulen lernen sie, ihr Leben zu gestalten und im Beruf zu bestehen.

Die Zuger Schulen leisten dafür grosse Arbeit. Sie lösen die neuen Aufgaben, die der Wandel in Gesellschaft und Arbeitswelt mit sich bringt.

## Unterstützung

Kinder und Jugendliche auf die Welt von morgen vorzubereiten, wird immer anspruchsvoller. Deshalb braucht es für die Schulen unterstützende Massnahmen. Das Projekt «Gute Schule» schafft die nötige Struktur und Organisation, damit wir weiterhin gute Schulen im Kanton Zug haben.

## Zeit

Die «Gute Schule» ist ein umfassender Prozess, für den wir uns Zeit nehmen. Geplant ist, die neue Struktur bis 2006 vorzubereiten und danach Schritt für Schritt einzuführen.

## Vorteil

«Gute Schule» bedeutet Qualitätsentwicklung. Sie erhöht Transparenz und Verbindlichkeit. Sie vermittelt Orientierung und Sicherheit im schulischen Alltag. Und dank mehr Eigenverantwortung schafft sie für alle Identifikation mit dem Lern- und Arbeitsort Schule.

Setzen wir uns ein für die «Gute Schule»!

Walter Suter, Regierungsrat



## Verfasser

Steuergruppe Qualitätsentwicklung

Präsident  
Stephan Schär

Lehrerschaft  
Barbara Stäheli, Thomas Suter

Lehrerinnen- und Lehrerverein LVZ  
René Villommet, Roger Dettling

Rektorenkonferenz  
Urban Bossard, Martin Weissen

Schulpräsidentenkonferenz  
Maria Wyss

Erziehungsrat  
Regula Töndury

Direktion für Bildung und Kultur  
Robert Hitz, Barbara Wohlwend

Beratung/Coaching  
Dr. Willi Stadelmann

# Inhalt



07  
Wir wollen eine gute  
Schule

08  
Wir arbeiten für  
die gute Schule

09  
Wir ziehen am  
gleichen Strick



11  
Gute Schulen  
lehren und lernen

12  
Gute Schulen  
nutzen ihren  
Spielraum

13  
Gute Schulen  
verteilen ihre  
Aufgaben

14  
Gute Schulen  
prüfen ihre Arbeit  
Selbstevaluation  
Externe Evaluation



17  
Was kostet die  
Qualitäts-  
entwicklung?

18  
Was bringt die  
Qualitäts-  
entwicklung?

20  
Was ist noch  
wichtig für die  
Qualitäts-  
entwicklung?

22  
Wie gehts weiter  
mit der Qualitäts-  
entwicklung?

...

...

!



## Wir wollen eine gute Schule

### Anspruch

Die Forderungen an die Schule wachsen ständig. Sie sind vielfältig, komplex und teilweise widersprüchlich. Unbestritten ist nur: Alle wollen eine gute Schule.

### Gute Schule

Die Schülerinnen und Schüler wollen eine gute Schule besuchen.  
 Die Lehrerinnen und Lehrer wollen an einer guten Schule arbeiten.  
 Die Rektorinnen und Rektoren wollen eine gute Schule leiten.  
 Die Eltern wollen ihre Kinder in eine gute Schule schicken.  
 Die Schulbehörden wollen in ihrer Gemeinde eine gute Schule bieten.  
 Die Steuerzahler wollen für ihr Geld eine gute Schule haben.

### Gute Schule?

Aber, was ist denn eine gute Schule? Wie kann sie ihre Aufgaben erfüllen? Was brauchen Schülerinnen und Schüler, um sich für die Zukunft zu rüsten? Wie unterstützen wir Lehrerinnen und Lehrer?

Die Schule muss bereit sein, sich zu verändern. «Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die einen Mauern, die anderen Windmühlen», sagt ein chinesisches Sprichwort. Die Zuger Schulen nehmen die Energie des Windes auf und nutzen sie. Für die Zuger Schulen war Qualität immer ein zentrales Anliegen. Neu ist lediglich, dass sie sich nun systematisch damit beschäftigen.

!

## Wir arbeiten für die gute Schule

### Merkmal

Die gute Schule ist ein umfassendes Werk – gemeinsam entwickelt, gemeinsam getragen. Damit sie ein Ort sein kann:

- wo Schülerinnen und Schüler optimal gefördert werden,
- wo sich Schülerinnen und Schüler wohl fühlen,
- wo alle gerne lehren und lernen,
- wo alle partnerschaftlich zusammen arbeiten,
- wo Aufgaben und Kompetenzen geklärt sind,
- wo alle ihr Bestes leisten,
- wo Ressourcen verantwortungsbewusst eingesetzt sind,
- wo Interesse, Neugierde und die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen geweckt werden.

### Prozess

Die gute Schule ist nicht von heute auf morgen erreicht. Sie ist kein Zustand, sondern ein Prozess, den wir gemeinsam täglich gestalten und weiterführen. Die gute Schule setzt dabei Schwerpunkte.

## Wir ziehen am gleichen Strick

### Partnerschaft

Die gute Schule ist komplex. Sie lässt sich nur gemeinsam verwirklichen. Nötig ist eine Partnerschaft zwischen Lehrerinnen, Lehrern, Schulleitungen, Eltern und Behörden.

### Initiative

Das Projekt «Gute Schule – Strukturen für Qualitätsentwicklung» ist eine gemeinsame Initiative der verschiedenen Schulpartner. Vertreterinnen und Vertreter der Lehrerschaft, des LVZ, der Schulleitungen sowie der gemeindlichen und kantonalen Schulbehörden haben seit 1998 in einer Steuergruppe Vorstellungen und Perspektiven zur Schulqualität erarbeitet. Dieses Vorgehen ist beispielhaft. Von Anfang an waren die Meinungen und Interessen aller Schulpartner einbezogen. Schritt für Schritt, von unten nach oben, haben sie eine gemeinsame Strategie für die gute Zuger Schule definiert.

### Strategie

Wegweiser für das Konzept waren vier Leitsätze:

Gute Schulen lehren und lernen.

Gute Schulen nutzen ihren Spielraum.

Gute Schulen verteilen ihre Aufgaben.

Gute Schulen prüfen ihre Arbeit.

Diese Leitsätze helfen uns, das Projekt «Gute Schule» weiter zu entwickeln und zu konkretisieren.

...

□  
□

## Gute Schulen lehren und lernen

### Aufgabe

Wichtigste Aufgabe der Schule ist das Lehren und Lernen. Die Unterrichts- und Erziehungsarbeit ist allerdings umfassender geworden. Denn die Erziehung zu Selbstständigkeit, Verantwortung, Teamarbeit, Urteilsvermögen, Konfliktlösung gehören heute wie das ABC zur Guten Schule.

### Lehrerinnen, Lehrer

Sie unterstützen und fördern die Schülerinnen und Schüler. Sie motivieren, indem sie positiv eingestellt sind, dynamisch, wohlwollend, fordernd unterrichten und verschiedene Methoden einsetzen.

### Schülerinnen, Schüler

Sie lernen zielgerichtet, aktiv und eigenverantwortlich.

### Lehren, Lernen

Lehren und Lernen gründen auf Achtung und Wertschätzung, Geduld und Rücksicht, Verständnis und Freundlichkeit, Disziplin und Ordnung, Hilfsbereitschaft und Kooperation.

### Was bringt's?

Die Kinder werden optimal gefördert.

Die Kinder übernehmen Verantwortung für ihr Lernen.

Die Kinder gestalten ihre Schule mit.

Die Kinder erleben Gemeinschaft und lernen Grenzen akzeptieren.

Die Kinder erhalten Grundlagen für die berufliche Zukunft.

## Gute Schulen nutzen ihren Spielraum

### Verantwortung

Gute Schule gibt der gemeindlichen Schule und den Schulhäusern mehr Spielraum. Mehr Spielraum bedeutet auch mehr Verantwortung. Lehrerinnen, Lehrer, Schülerinnen, Schüler, Eltern und Behörden definieren gemeinsam ihre gute Schule und sind verantwortlich für die Umsetzung.

### Schulkultur

Die Schule ist geprägt von gemeinsamen Haltungen, Werten und Regeln. Die Lehrerinnen und Lehrer handeln nach einem pädagogischen Konsens.

### Wohlbefinden

Schülerinnen und Schüler werden als Individuen ernst genommen, erleben Geborgenheit und soziale Heimat. Die Schule unterstützt die individuelle Entwicklung der Kinder.

### Kommunikation

Gesprächsbereitschaft, Offenheit, Transparenz ermöglichen es, gemeinsame Ziele zu formulieren und zu erreichen. Gute Kommunikation erhöht auch das Ansehen der Schule.

### Weiterbildung

Die Lehrerinnen und Lehrer eines Schulhauses bilden sich regelmässig weiter und lernen den Spielraum zu nutzen.

### Was bringt's?

Die Schulpartner arbeiten zusammen.

Die Schulpartner identifizieren sich mit ihrer Schule.

Die Schulpartner fühlen sich sicher und unterstützt.

Die Schule fördert eine gemeinsame pädagogische Haltung.

Die Schule verbessert ihren Ruf.

## Gute Schulen verteilen ihre Aufgaben

### Aufgabe

Die Schulbehörden und Schulleitungen führen die Schule, aber auf verschiedenen Ebenen. Die Gute Schule klärt und verteilt ihre Aufgaben und Kompetenzen.

### Strategische Führung

Gemeinderat, Schulpräsidentin oder Schulpräsident und Schulkommission bilden die strategische Führung. Sie setzen den Rahmen für die langfristige Ausrichtung der Schule. Sie definieren den Leistungsauftrag an die Schule und die Schwerpunkte für die Qualitätsentwicklung.

### Operative Führung

Die Schulleitung ist für die personelle, pädagogische, organisatorische sowie administrative Führung der Schule zuständig. Sie setzt die Aufträge der strategischen Führung um. Verantwortlich für die operative Führung ist die Rektorin oder der Rektor.

### Was bringt's?

Die Schule definiert Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen und teilt sie zu.

Die Schule stärkt Transparenz und Verbindlichkeit.

Die Schule entflechtet schwer vereinbare Funktionen wie Aufsicht und Beratung.

Die Schule löst Probleme direkt und effizient.

## Gute Schulen prüfen ihre Arbeit

### Evaluation

Qualitätsentwicklung ist Teil des Berufsauftrages. Sie ist ein Prozess, der immer wieder Orientierungspunkte und Reflexion braucht.

Evaluation bedeutet, die Qualität von Unterricht und Schule zu verstehen, zu planen, regelmässig zu prüfen und konsequent weiter zu entwickeln. Evaluation ist unerlässlich für die Qualitätsentwicklung.

Die Evaluation schafft Steuerungswissen für die Schulbehörden.

Die Evaluation ermöglicht es, die Unterrichts- und Schulqualität zu entwickeln.

Zur Evaluation gehören:

- Selbstevaluation der Schuleinheit,
- externe Evaluation durch eine fachliche Aussensicht.

Was bringt's?

Die Evaluation wertet die Arbeit der Lehrerinnen und Lehrer auf.

Die Evaluation zeigt Stärken und Schwächen.

Die Evaluation verbessert die Qualität der Schule.

Die Evaluation prüft und dokumentiert die Leistung der Schule.

Die Evaluation stärkt die Schule.



### Selbstevaluation

Gute Schulen reflektieren ihre Arbeit. Lehrpersonen prüfen ihren Unterricht selbst. Dazu gehört auch das Feedback der Schülerinnen, Schüler, Kolleginnen, Kollegen, Eltern und Abnehmerschulen. Gute Schulen vereinbaren Qualitätsmerkmale und Ziele. Sie prüfen periodisch in eigener Verantwortung, was sie geleistet haben, wie sie ihre Ziele erreicht haben und welche Konsequenzen sich daraus ergeben.

Diese schulinterne Evaluation dokumentiert die Unterrichtsqualität, die Lernergebnisse, die Befindlichkeit der Schülerinnen und Schüler sowie die Zusammenarbeit mit den Eltern. Die Schulen legen Rechenschaft ab über die Ergebnisse.

### Externe Evaluation

Gute Schulen zeigen ihre Arbeit. Die Schule braucht die externe Evaluation, um sich zielorientiert zu entwickeln. Die externe Evaluation vermittelt den Schulen periodisch eine fachliche Aussensicht, prüft deren Qualität und schlägt Massnahmen zur Qualitätsentwicklung vor. Sie orientiert sich dabei an den Vorgaben des Erziehungsrates, der Gemeinde und der Schule, wobei Schwerpunkte und Ablauf mit der Schule vereinbart werden.

Die externe Evaluation dient der Schule als Instrument der Schulentwicklung und den Schulbehörden als Steuerungsinstrument. Die externe Evaluation ergänzt, bestätigt oder korrigiert die Selbstevaluation der Schule.

...

?

## Was kostet die Qualitätsentwicklung?

### Mittel

Gute Schulen sind nicht gratis. Denn Qualitätsentwicklung ist ein Prozess, der Planung, Innovation, Umsetzung und Prüfung voraussetzt. Ausserdem braucht es geeignete Führungsstrukturen, Zeitgefässe und Evaluationskonzepte. Das kostet Geld. Aber kein Zweifel: Diese Investition in unsere Schulen lohnt sich.

### Kosten

Der Aufwand setzt sich zusammen aus einmaligen Kosten für die Planung und Einführung und aus jährlich wiederkehrenden Kosten für die Umsetzung. Investieren müssen Kanton und Gemeinden in die operative Führung der Schulen, in die periodische Selbstevaluation und die externe Evaluation sowie in Teamentwicklung und Weiterbildung.

### Finanzierung

Während der Projekt- und Einführungsphase entstehen folgende zusätzliche Kosten:

Je rund 2.1 Millionen Franken für Kanton und Gemeinden in den nächsten 5 Jahren.

Nach dieser Umsetzungsphase betragen die jährlich wiederkehrenden Mehrkosten:

- für die gemeindlichen Schulen rund 300'000 Franken für die Selbstevaluation;
- für den Kanton rund 620'000 Franken für die externe Evaluation.

?

## Was bringt die Qualitätsentwicklung?

### Chance

Um die Gute Schule zu verwirklichen, müssen wir alle bereit sein, neue Schritte zu wagen. Das kostet Zeit und Energie. Die Frage nach dem persönlichen Nutzen ist berechtigt. Langfristig bringt die Qualitätsentwicklung viele Vorteile.

?

### Schülerinnen und Schüler

- werden optimal gefördert.
- übernehmen Verantwortung für ihr Lernen.
- gestalten ihre Schule mit.
- erhalten Grundlagen für die berufliche Zukunft.
- erleben Gemeinschaft und lernen Grenzen akzeptieren.

### Lehrerinnen und Lehrer

- erhalten Rückmeldungen.
- reflektieren und optimieren ihren Unterricht.
- gewichten bewusst Stärken und verändern damit das Bild der Leistungsbeurteilung.
- erhalten Anerkennung und Motivation.
- erfahren gegenseitige Unterstützung.
- tragen zum Profil der Schule bei.

#### Schuleinheiten

- erarbeiten eine gemeinsame pädagogische Haltung und gemeinsame Qualitätsziele.
- fördern den Erfahrungsaustausch und erweitern den Horizont.
- dokumentieren und kommunizieren die Fortschritte.
- schaffen sich ein eigenes Profil und eine eigene Identität.
- erhöhen Transparenz und Verbindlichkeit.
- lösen schulbezogene Probleme direkt.

?

#### Schulpartnerinnen und Schulpartner

- arbeiten zusammen.
- identifizieren sich mit ihrer Schule.
- haben klare Aufgaben.
- fühlen sich sicher und unterstützt.

#### Schulleitungen

- fördern und motivieren die Lehrpersonen und die Schuleinheiten.
- kennen Stärken und Schwächen ihrer Schule.
- erhalten Gestaltungsspielraum.
- schaffen optimale Arbeitsbedingungen.
- grenzen die Schulen von ausufernden Anforderungen ab.

#### Kanton

- ist dokumentiert über die Qualität der Schulen.
- erhält Steuerungswissen über die Gesamtheit der Schulen.

## Was ist noch wichtig für die Qualitätsentwicklung?

### Einstieg

Der Anfang ist wichtig. Wie etwas beginnt und wer beteiligt ist, beeinflusst sehr stark, ob es gelingt. Geeignet für den Start sind schulinterne Anknüpfungspunkte.

### Kleine Schritte

Ziele und Massnahmen zu formulieren und zu verwirklichen, braucht Zeit und Energie. Zeit und Energie sind kostbar. Wir müssen damit sinnvoll umgehen. Es ist nötig, klein anzufangen. Nicht alles muss gleich perfekt und vollständig sein. Qualität muss wachsen können. Es braucht also ein gutes Augenmass fürs Nötige und Machbare.

### Überblick

Prozesse verlaufen nur theoretisch gleichmässig und gradlinig. Unvorhersehbare Ereignisse treten ein. Und schnell kann der Überblick verloren gehen. Deshalb hilft es, für einen Prozess einen Zeitplan zu erstellen und Etappenziele zu definieren. Das Erreichen solcher Meilensteine zeigt den Fortschritt, motiviert und weckt neue Energien.

### Zusammenarbeit

Teamarbeit ist nicht selbstverständlich. Teamarbeit braucht Anleitung und Spielregeln. Hilfreich sind dabei Arbeits- und Sitzungstechniken, Kenntnisse in Gesprächsführung und eine konstruktive Feedbackkultur. Damit kann sich eine Gruppe einspielen und die Vorteile der Teamarbeit ausschöpfen.

### Widerstände

Veränderungen können auch verunsichern und Widerstände wecken. Lähmendes Verharren und zu rasche Veränderung gefährden einen Prozess gleichermaßen. Wenn sich nicht alle beteiligen und auseinandersetzen, lässt sich das Projekt nicht entwickeln.

### Vertrauen

Wertschätzung, Vertrauen und Offenheit sind Basis für die Qualitätsentwicklung. Sie sind in einem Team von unterschiedlichen Personen nicht einfach gegeben. Sie müssen bewusst aufgebaut und gepflegt werden. Dazu gehört vor allem, jederzeit zu informieren, gemeinsame Entscheide zu akzeptieren und Vereinbarungen einzuhalten.

## Wie gehts weiter mit der Qualitätsentwicklung?

### Eile mit Weile

«Schritt für Schritt» heisst die Devise der Steuergruppe für die Projektentwicklung. Sie stimmt ihre Arbeit mit der Entwicklungsarbeit der gemeindlichen Schulen ab. Die Planung und Vorbereitung werden voraussichtlich bis 2006 dauern. Ab dem Schuljahr 2006/07 sollen die Schulen erstmals mit der Selbstevaluation beginnen können.

### Grünes Licht

Im März 2002 hat der Regierungsrat das Konzept zur Qualitätsentwicklung an den gemeindlichen Schulen genehmigt. Er hat ausserdem die Direktion für Bildung und Kultur beauftragt, das Projekt detailliert auszuarbeiten, die Gesetze anzupassen sowie ein Weiterbildungs- und Finanzierungskonzept zu definieren. Der parlamentarische Weg wird 2003 eingeleitet.

### Kommunikation

Wichtig ist, dass alle Schulpartnerinnen und Schulpartner informiert sind. Nur so können sie am Prozess der Guten Schule teilnehmen, sich auseinander setzen mit der Planung und Umsetzung. Ab dem Schuljahr 2002/03 vermitteln die Schulleitungen sowie die gemeindlichen und kantonalen Schulbehörden die Perspektiven und Möglichkeiten der Qualitätsentwicklung bei den Schulpartnerinnen und Schulpartnern. Die offene Kommunikation ist Chance und Basis für das Projekt Gute Schule.



**Gute Schulen lehren und lernen.**

**Gute Schulen nutzen ihren Spielraum.**

**Gute Schulen verteilen ihre Aufgaben.**

**Gute Schulen prüfen ihre Arbeit.**

...

Redaktion

Max Bauer, Marc Höchli

Gestaltung

Zeno Cerletti

© 2002

■ ■ ■  
Direktion für Bildung und Kultur  
des Kantons Zug  
Baarerstrasse 19  
Postfach 4857  
6304 Zug  
++41 +41 728 31 82  
[www.zug.ch](http://www.zug.ch)



...

**!-?**  
**■ ■ ■**