

Qualitätssicherung und -entwicklung  
für die Sekundarstufe II  
Rahmenkonzept

**Herausgeber**

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

Volkswirtschaftsdirektion  
Amt für Berufsbildung  
Chamerstrasse 22, 6300 Zug

Das Rahmenkonzept Qualitätssicherung und -entwicklung wurde von der Direktionsvorsteherin der Volkswirtschaftsdirektion und der Schulkommission kantonale Mittelschulen im Juni 2024 beschlossen.

# Inhalt

Vorwort	02
<b>I. Grundlagen und Rahmen der Qualitätssicherung und -entwicklung (QSE)</b>	<b>03</b>
Ziele des Rahmenkonzepts	04
Gesetzliche Grundlagen	
Top-Down- und Bottom-Up-Ansatz	05
Ebene der QSE	
Elemente der QSE	06
<b>II. Elemente der Qualitätssicherung und -entwicklung</b>	<b>07</b>
<u>Schulische Ebene</u>	
Element 1:	08
Steuerung der schulinternen Qualitätsprozesse	
Element 2:	10
Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch (MAG)	
Element 3:	11
Konzept für den Umgang mit Qualitätsdefiziten	
Element 4:	13
Externe Schulevaluationen	
<u>Individuelle Ebene</u>	
Element 5:	15
Individualfeedback	
Element 6:	17
Kollegiale Unterrichtsentwicklung	
<u>Kantonale Ebene</u>	
Element 7:	19
Bildungscontrolling/-monitoring	
<b>III. Umsetzung des Rahmenkonzepts QSE</b>	<b>21</b>
Anhang	24
Literatur	28

# Vorwort

Die Qualitätsentwicklung in Schulen wurde mit dem 2009 eingeführten und 2015 überarbeiteten Rahmenkonzept gestärkt. Die darin aufgeführten Verfahren und Instrumente sind sowohl auf individueller als auch auf institutioneller Ebene fest verankert. Eine Standortbestimmung der Zuger Schulen führte zur Weiterentwicklung des Rahmenkonzepts, nun ausgerichtet auf Qualitätssicherung und -entwicklung (QSE). Drei Schwerpunkte für die Entwicklung des schulischen Qualitätsmanagements (QM) wurden festgelegt: Ausrichtung auf thematisch-fokussierte Prozesse, Kontextsteuerung und die Förderung einer kooperativen und reflexiven Qualitätskultur. Im Anhang werden die einzelnen Schwerpunkte genauer beschrieben und die Überarbeitung des Konzeptes von 2015 wird begründet.

Das generell hohe Niveau des QM an den Schulen erlaubt nun eine thematisch-fokussierte Herangehensweise, die das QM nicht isoliert betrachtet, sondern als integraler Bestandteil von Entwicklungsprojekten der Schulen.

Die Kontextsteuerung bezweckt, gezielt auf Rahmenbedingungen und Ressourcen einzuwirken, um die Selbststeuerung der Schulen zu unterstützen.

Die Förderung einer starken Reflexionskultur ist ein weiteres Schlüsselement. Die Weiterentwicklung des QM erfordert eine kooperative und reflexiv-dialogische Schulkultur, die lebendige Reflexionsprozesse zwischen allen Beteiligten ermöglicht.

Insgesamt geht es darum, das QM als Element zu etablieren, das tief in die pädagogische Praxis eingreift. Diese Entwicklung soll vor allem den Lernenden<sup>1</sup> zugutekommen.

Qualität in Schulen entsteht durch die gemeinsame Anstrengung aller Beteiligten, die ihre Expertise und Erfahrung in einen offenen Austausch einbringen. Die Vision einer «lernenden Organisation» wird durch die Integration des bewährten QM-Instrumentariums in Entwicklungsprojekte vorangetrieben.

Das neue Rahmenkonzept für QSE entstand in einem partizipativen Prozess der berufsbildenden Schulen und Mittelschulen unter der Begleitung von Peter Steiner als externem Berater.

**Silvia Thalmann-Gut**  
Direktionsvorsteherin Volkswirtschaftsdirektion

**Stephan Schleiss**  
Direktionsvorsteher Direktion für Bildung und Kultur

---

<sup>1</sup> An den Mittelschulen werden die Jugendlichen als Schülerinnen und Schüler bezeichnet – an den Berufsschulen als Lernende. Im Sinne der Gleichbehandlung werden im vorliegenden Konzept die Bezeichnungen abwechselungsweise verwendet.

# I. Grundlagen und Rahmen der Qualitätssicherung und -entwicklung (QSE)

## I. Grundlagen und Rahmen der Qualitätssicherung und -entwicklung (QSE)

### Ziele des Rahmenkonzepts

- Zentrale Zielsetzung des Rahmenkonzepts ist die Sicherung und Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität.
- Das Konzept gibt auf der Ebene der Direktionen und Ämter die Möglichkeit zu steuern und in dem Sinn zu vereinheitlichen, dass ein gemeinsames Verständnis für QSE geschaffen wird.
- Qualitätsmassnahmen werden systematisch und zusammenhängend geplant, gesteuert und geprüft.
- Das Konzept verlangt auf allen Ebenen die Ausführung des Regelkreises (Planung, Umsetzung, Evaluation, Massnahmen).
- 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.
- Das Konzept ermöglicht es den Direktionen und Ämtern gegenüber politischen Gremien und der Öffentlichkeit Rechenschaft abzulegen und auszuweisen, wie sie QSE steuern.

### Gesetzliche Grundlagen

Direktion für Bildung und Kultur (DBK):

- Art. 28 des Reglements der EDK über die Anerkennung von gymnasialen Maturitätszeugnissen vom 22. Juni 2023
- § 4 Abs. 2 und 4 sowie § 8 des Gesetzes über die kantonalen Schulen vom 27. September 1990 (BGS 414.11)

Volkswirtschaftsdirektion (VD):

- Art. 8 des Berufsbildungsgesetzes (BBG) vom 13. Dezember 2002 (SR 412.10)
- Art. 3 der Berufsbildungsverordnung (BBV) vom 19. November 2003 (SR 412.101)
- § 2 Abs. 1 Bst. f des Einführungsgesetzes zu den Bundesgesetzen über die Berufsbildung und die Fachhochschulen (EG Berufsbildung) vom 30. August 2001 (BGS 413.11) und § 6 Bst. x der Delegationsverordnung (DeIV) vom 28. November 2017 (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 QSE an allen Schulen der Sekundarstufe II erlässt, ist folglich eine bildungspolitische Entscheidung. Wie die QSE 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.

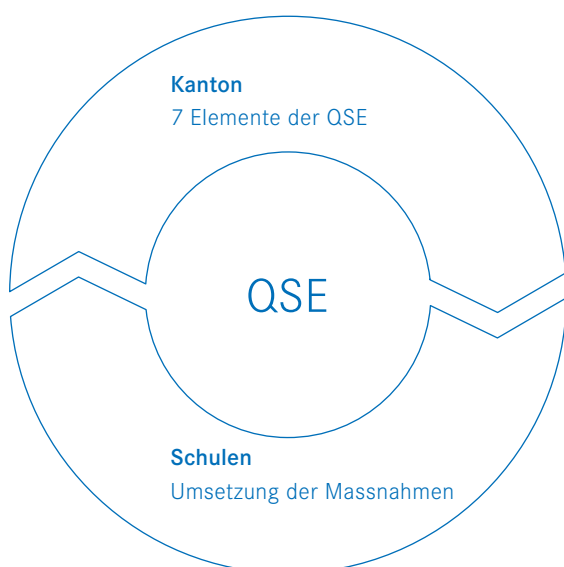
Die Weiterentwicklung der QSE erfordert somit sowohl einen Top-down- als auch einen Bottom-up-Prozess, d.h. sie muss sowohl vom Kanton gesteuert und durchgesetzt als auch von den Schulen konkretisiert und umgesetzt werden. Beide Prozesse gilt es optimal aufeinander abzustimmen.

### Ebenen der QSE

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

- die schulische Ebene
- die individuelle Ebene (Lehrpersonen, Schulleitende)
- die kantonale Ebene

Durch die Durchdringung der QSE auf drei Ebenen (Schule, Lehrpersonen / Schulleitende, Kanton) profitieren letztendlich die Schülerinnen und Schüler. Dies geschieht durch die Sicherung und Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität. Im Rahmen des Unterrichts sollen die Lernenden die Möglichkeit erhalten, über systematische Selbstreflexionsprozesse und Peerfeedbacks ihre persönlichen Lern- und Arbeitsprozesse zu reflektieren und weiterzuentwickeln.



# I. Grundlagen und Rahmen der Qualitätssicherung und -entwicklung (QSE)

## Elemente der QSE

<b>Schulische Ebene</b>	Element 1 <b>Steuerung der schulinternen Qualitätsprozesse</b>	Element 2 <b>Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch (MAG)</b>	Element 3 <b>Konzept für den Umgang mit Qualitätsdefiziten</b>	Element 4 <b>Externe Schulleistungs-evaluationen</b>
<b>Individuelle Ebene</b>	Element 5 <b>Individualfeedback</b>	Element 6 <b>Kollegiale Unterrichtsentwicklung</b>		
<b>Kantonebene</b>	Element 7 <b>Bildungscontrolling / -monitoring</b>			



## II. Elemente der Qualitätssicherung und -entwicklung

## Schulische Ebene

Element 1:

### Steuerung der schulinternen Qualitätsprozesse

#### Kurzbeschreibung

Bei der Steuerung der schulinternen Qualitätsprozesse geht es einerseits darum, das individuelle und institutionelle Lernen eng miteinander zu verbinden. Andererseits sollen alle Q-Aktivitäten möglichst fokussiert und im Rahmen eines priorisierten Entwicklungsvorhabens stattfinden. Dieses Entwicklungsvorhaben gibt sich die Schule selbst oder kann ihr von aussen aufgetragen werden. Beim priorisierten Entwicklungsvorhaben kommt das QM-Instrumentarium systematisch, explizit und integriert zum Einsatz. Dies geschieht vor allem dadurch, dass das QM-Instrumentarium in ein priorisiertes Schulentwicklungsprojekt integriert wird. So wird das schulische QM

primär zu einem thematisch ausgerichteten und inhaltlich konkretisierten Entwicklungsinstrumentarium. Es entfaltet sein Potenzial hauptsächlich in der konkreten, praxiswirksamen Umsetzung von Schul- und Unterrichtsentwicklungsprojekten. Selbstverständlich kann die Schule bei Bedarf zusätzlich interne Evaluationen zu weiteren Themen durchführen.

Zum grundlegenden QM-basierten Entwicklungsinstrumentarium gehören folgende Elemente:

- Erarbeitung von thematisch-fokussierten Qualitätsansprüchen: Am Anfang des Entwicklungsprojekts werden spezifische Qualitätsansprüche mit Indikatoren formuliert, die den thematisch-inhaltlichen Schwerpunkt des Schulentwicklungsprozesses definieren.



## II. Elemente der Qualitätssicherung und -entwicklung

### Schulische Ebene

- Entwicklung eines Katalogs von Evaluations- und Feedbackitems: Im Anschluss erfolgt die Erstellung eines Katalogs von Evaluations- und Feedbackitems, um die Umsetzung der Ziele und prozessbezogenen Qualitätsansprüche in der Praxis zu überprüfen. Dies beinhaltet Instrumente zur Standortbestimmung und abschliessenden Evaluation.
- Anforderungen an Lehrpersonal und Mitarbeitende: Formuliere Anforderungen legen die notwendigen Fähigkeiten / Kompetenzen für Lehrpersonen und Mitarbeitende fest, um die Ziele und Qualitätsansprüche erfolgreich umzusetzen. Auf dieser Grundlage werden Qualifizierungsmassnahmen und schulinterne Angebote entwickelt.
- Bereitstellung von Feedbackinstrumenten: Die Bereitstellung von unterrichtsbezogenen Feedbackinstrumenten (Element 5) ermöglicht Lehrpersonen, Rückmeldungen von Lernenden einzuholen und diese in die individuelle und schulweite Praxisentwicklung einzubeziehen. Konzeptionelle Überlegungen regeln den Einsatz und die Nutzung der Ergebnisse für die Justierung des Entwicklungsprozesses.
- Organisation von Unterrichtsbesuchen: Kollegiale Unterrichtsbesuche werden organisiert, um den Erfahrungsaustausch im Entwicklungsprozess zu fördern. Dies stärkt den kollegialen Austausch und unterstützt das unterrichtsbezogene Lernen der Lehrpersonen. Die Entwicklung verschiedener Instrumente, mit denen die kollegialen Feedback- und Austauschprozesse unterstützt werden können, ist unverzichtbar.
- Institutionelle Unterstützungsmassnahmen: Durch die Einplanung von institutionellen Unterstützungsmassnahmen wird sichergestellt, dass die Anpassung und Weiterentwicklung des Unterrichts ausreichend Raum im Schulentwicklungsprozess erhalten.
- Kommunikative Massnahmen: Kommunikative Massnahmen werden implementiert, um sicherzustellen, dass Entwicklungsfortschritte und -schwierigkeiten frühzeitig kommuniziert werden. Die Schulleitung / Projektleitung erhält Kenntnis davon und kann dies für die weitere Projektentwicklung nutzen.

#### **Ziele**

- Die schulspezifische Art und Weise der QSE modellhaft schriftlich festlegen
- Das Aufwand-Nutzen-Verhältnis durch die Fokussierung der Q-Aktivitäten auf konkrete Entwicklungsvorhaben optimal gestalten
- Alle qualitätsrelevanten Vorgaben und erwarteten Ergebnisse zum priorisierten Schulentwicklungsprojekt bündeln, dokumentieren und zugänglich machen – intern und extern
- Neuen Lehrpersonen, aber auch interessierten Dritten Orientierung verschaffen über die Arbeit an der Schul- und Unterrichtsqualität
- Gemeinsames Verständnis für die QSE an der Schule schaffen und dokumentieren
- Qualitätsrelevante Arbeiten und Prozesse transparent und bearbeitbar machen

#### **Mindeststandards**

- Jede Schule verfügt über ein längerfristig ausgerichtetes Konzept zur QSE und legt die priorisierten Entwicklungsvorhaben fest.
- Die Unterlagen zur QSE sind allen an der Schule tätigen Personen zugänglich.
- Das Konzept QSE wird periodisch überprüft und bei Bedarf werden insbesondere die priorisierten Entwicklungsvorhaben angepasst bzw. aktualisiert.

#### **Verantwortlichkeit**

- Erlass des Konzeptes QSE: die zuständige Stelle in den Direktionen
- Periodische Überprüfung, Aktualisierung und Weiterentwicklung des Konzeptes QSE durch die Schulleitung unter Mitwirkung der Qualitätsbeauftragten (Q-Beauftragten).

#### **Verknüpfungen**

Das Konzept QSE ist für alle Elemente im Rahmen der schulischen Qualitätsarbeit (Q-Arbeit) von Belang, indem es sie in einen grösseren Zusammenhang stellt, sie erläutert und näher beschreibt oder deren Wirkung nachweist.

## II. Elemente der Qualitätssicherung und -entwicklung

### Schulische Ebene

Element 2:

#### 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, Motivation und Selbstverantwortung, Transparenz, Situierung im Rahmen der übergeordneten Zielsetzungen, Zusammenarbeit). Gegenstand des MAG ist alles, was für die Erfüllung des Berufsauftrags relevant ist: Leistungen, Sozial- und Persönlichkeitskompetenz, Arbeitsverhalten, Entwicklung von Erfahrung und Fachwissen, Unterrichtspraxis, bei Leitungspersonen auch die Führungskompetenz und damit verbundene Aufgaben.

##### Ziele

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

##### Eingesetzte Mittel

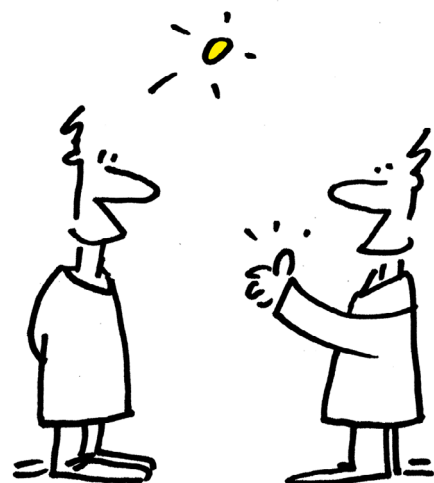
- Schulbezogene MAG-Unterlagen und Konzepte
- Gespräch auf Einladung der Schulleitung
- Instrumente der Selbst- und Fremdeinschätzung
- Zielvereinbarungen, Prüfen der Zielerreichung und evtl. Vereinbarung von Massnahmen

##### Mindeststandards

- Mit jeder Lehrperson findet in der Regel alle zwei Jahre, mit jeder Leitungsperson jährlich ein MAG statt.
- Ein MAG-Zyklus umfasst Zielvereinbarung, Zielüberprüfung und evtl. Vereinbarung von Massnahmen.
- Die Mitglieder der Schulleitung resp. Bereichsleitungen oder weitere zuständige Personen besuchen die Lehrpersonen im Rahmen der MAG im Unterricht. Die Periodizität und die Kriterien der Besuche werden in schulinternen Konzepten geregelt.

##### Verantwortlichkeit

- Einladung und Durchführung: Schulleitung, bzw. Bereichsleitung
- Fremd- und Selbstbeurteilung: Schulleitung, bzw. Bereichsleitung und Lehrpersonen
- Umsetzung der Ziele: Lehrpersonen
- Auswertung: Schulleitung, bzw. Bereichsleitung und Lehrpersonen



Element 3:

### Konzept für den Umgang mit Qualitätsdefiziten

#### Kurzbeschreibung

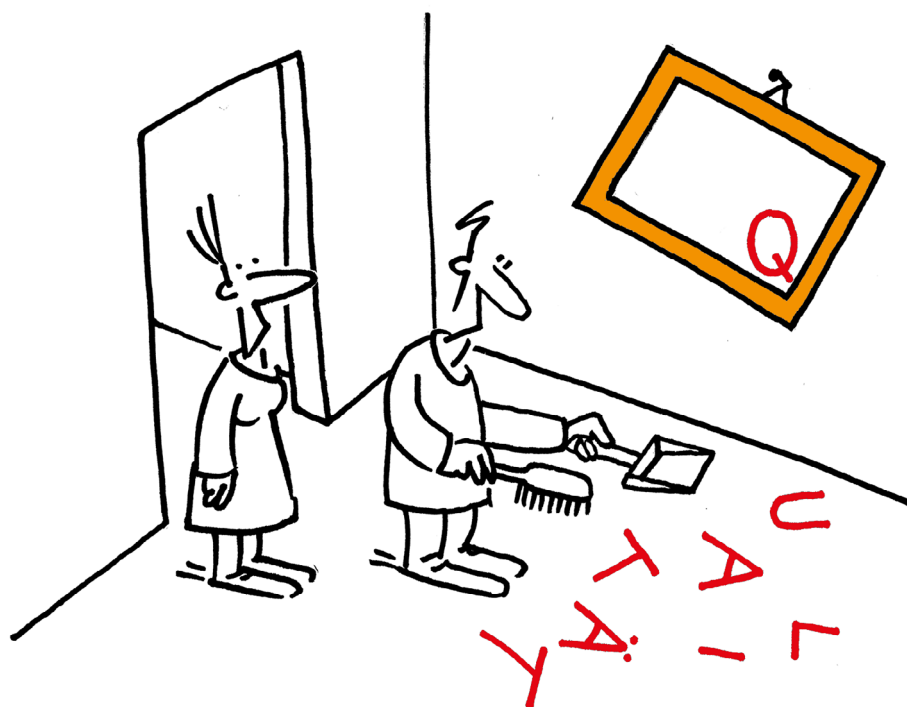
Ein QM muss mit einer hohen Zuverlässigkeit gewährleisten, dass Qualitätsdefizite mit den vorgesehenen Verfahren und Instrumenten rechtzeitig erkannt, aufgegriffen und wirksam bearbeitet werden. Bei den Qualitätsdefiziten geht es um Personen und Ereignisse,

- die anderen Personen (beispielsweise Schülerinnen und Schülern) Schaden auf physischer und / oder psychischer Ebene zufügen.
- die dem Image der Schule nachhaltig Schaden zufügen.
- bei denen unangemessenes Verhalten, Probleme und Schwierigkeiten auftauchen, die elementaren Erwartungen und rechtskräftigen Normen widersprechen.

- bei denen die Massnahmen des QM wirkungslos bleiben - beispielsweise, weil die betreffenden Personen sich weigern, die Instrumente des QM im Arbeitsalltag einzusetzen und sinnvoll zu nutzen.

Eine zuverlässige Defiziterkennung zeigt einerseits, wo Lernbedarf auf der Ebene von Einzelpersonen und Entwicklungsbedarf auf Ebene der Institution bestehen. Andererseits bildet eine wirksame Defizitbearbeitung die Grundlage dafür, die Glaubwürdigkeit des schulischen QM schulintern und -extern sicherzustellen.

Damit der Umgang mit Qualitätsdefiziten zum Bestandteil eines schulinternen QM werden kann, muss von der Schulleitung sichergestellt werden, dass in diesem heiklen Prozess der Erarbeitung von Verfahren und Instrumenten eine möglichst hohe Transparenz gewährleistet ist.



## II. Elemente der Qualitätssicherung und -entwicklung

### Schulische Ebene

Leitfragen für die Erarbeitung von Verfahren und Instrumenten sind:

- Welches sind die Qualitätsansprüche und -erwartungen der Schule, die als Qualitätsnormen gelten und deren Unterschreitung als Signal für einen Interventionsbedarf gelten?
- Wie wird vorgegangen, wenn Qualitätsdefizite auftauchen? Welche Verfahren und Instrumente werden eingesetzt?

#### Ziele

- Begriff des Qualitätsdefizits an der Schule klären
- Prozesse, Instrumente und Massnahmen zum Umgang mit Qualitätsdefiziten institutionalisieren

#### Eingesetzte Mittel

- Leitbild und Konzept QSE
- Coaching, Intervention, Supervision, MAG mit verordneten Zielvereinbarungen, Weiterbildungsmassnahmen
- Quantitative und qualitative Erfassungsinstrumente

#### Mindeststandards

- Jede Schule definiert, was unter Qualitätsdefiziten verstanden wird.
- Jede Schule stellt sicher, dass Qualitätsdefizite erkannt werden.
- Jede Schule hat Prozesse, Instrumente und Massnahmen für den wirksamen Umgang mit Qualitätsdefiziten institutionalisiert.

#### Verantwortlichkeit

- Erlass des Konzepts Umgang mit Qualitätsdefiziten durch die Schulleitung
- Periodische Überprüfung, Aktualisierung und Weiterentwicklung des Konzepts durch die Schulleitung unter Mitwirkung der Q-Beauftragten

#### Verknüpfungen

- Element 1:  
[Steuerung der schulinternen Qualitätsprozesse](#)
- Element 2:  
[Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch \(MAG\)](#)
- Element 5:  
[Individualfeedback](#)
- Element 6:  
[Kollegiale Unterrichtsentwicklung](#)

Element 4:

**Externe Schulevaluationen**

**Kurzbeschreibung**

Verschiedene Formen der externen Schulevaluation dienen der Weiterentwicklung der Schulqualität und der Profilbildung; zudem können sie für die Rechenschaftslegung der Schulen gegenüber der Öffentlichkeit verwendet werden. Eine externe Evaluation kann im Auftrag der Direktion bzw. der Schulkommission oder der Schule selbst erfolgen. Die Schulen können die externe Schulevaluation mitgestalten oder gar eine ausserordentliche Evaluation beantragen. Auf der Grundlage des Evaluationsberichts vereinbaren die Schulleitungen mit den zuständigen Stellen in den Direktionen Folgemaassnahmen. Die Schulen werden bei Bedarf bei der Umsetzung der Folgemaassnahmen unterstützt. Die zuständigen Stellen in den Direktionen kontrollieren die Umsetzung im Rahmen ihres Bildungscontrollings.



## II. Elemente der Qualitätssicherung und -entwicklung

### Schulische Ebene

Unterschieden werden drei Formen der externen Schulevaluation:

- 1 Externe Schulevaluation durchgeführt von externen Evaluationsfachpersonen (alle Prozessschritte werden von den Externen verantwortet)
- 2 Peer-Evaluation<sup>2</sup> unter Beizug von Kolleginnen und Kollegen aus anderen Schulen (alle Prozessschritte werden von der auftraggebenden Schule verantwortet)
- 3 Geleitete Selbstevaluation unter Beizug von externen Evaluationsfachpersonen (mit Ausnahme der Datenerhebung und der Verfassung eines schriftlichen Berichts werden die Prozessschritte von der Schule verantwortet)

#### Ziele

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

#### Eingesetzte Mittel

- Konzept QSE

#### Mindeststandards

Jede Schule evaluiert alle vier Jahre einen qualitätsrelevanten Aufgabenbereich, den die Schulleitung bzw. das Lehrerkollegium selbst bestimmt.

#### Verantwortlichkeit

Die zuständigen Stellen in den Direktionen oder die Schulen können eine externe Schulevaluation veranlassen.

#### Verknüpfungen

- Element 1:  
[Steuerung der schulinternen Qualitätsprozesse](#)
- Element 7:  
[Bildungsmonitoring/-controlling](#)
- Vereinbarung von externen Evaluationen und von Folgemaßnahmen im Rahmen des Leistungsauftrags. Externe Evaluationen können dem Bildungsmonitoring Daten liefern oder Anstöße geben für Systemevaluationen oder Anpassungen von Leistungsaufträgen oder anderen Rahmenbedingungen der schulischen Arbeit.

---

<sup>2</sup> Eine Peer-Evaluation fokussiert die Beurteilung eines qualitätsrelevanten Aufgabenbereichs der Schule durch externe Kolleginnen und Kollegen einer anderen Schule.



## Individuelle Ebene

Element 5:

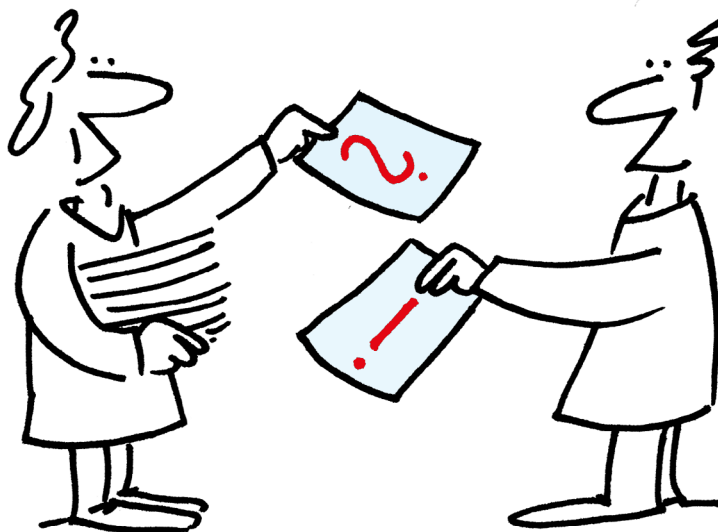
### Individualfeedback

#### Kurzbeschreibung

Das individuelle Feedback erlaubt der einzelnen Lehrperson, einerseits der Wirkung ihres Unterrichts auf die Spur zu kommen und steht andererseits im Zusammenhang des vereinbarten Schulentwicklungsschwerpunktes (Element 1). Gezielte Rückmeldungen unterstützen die Lehrperson bei der Überprüfung und Reflexion ihrer Praxis. Bei der Lehrperson steht insbesondere das formative Feedback von Schülerinnen und Schülern zum Unterricht im Vordergrund. Sie holt möglichst thematisch-fokussierte Feedbacks anonym ein, wertet sie aus, bespricht die Daten mit den Feedbackgebenden und berichtet ihnen, was sie daraus macht. Nach einer gewissen Zeit über-

prüft die Lehrperson die Wirksamkeit der umgesetzten Massnahmen unter Einbezug der Lernenden. Zusammen mit den Rückmeldungen und Hinweisen durch die Schulleitung im MAG (Element 2) und den kollegialen Feedbacks (Element 6) 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 Individualfeedback in der oben beschriebenen Form gilt für Lehrpersonen.

Die erwähnten Anforderungen an die Durchführung von Individualfeedbacks gelten analog auch für Schulleitungen («Führungsfeedbacks»), die ihrerseits regelmässige Feedbacks zu ihrem Führungshandeln einholen.



## II. Elemente der Qualitätssicherung und -entwicklung

### Individuelle Ebene

Die im Rahmen der Feedbacks erhobenen Daten bleiben in der Hand der Lehrpersonen respektive der Schulleitenden.

#### Ziele

- Steuerungswissen zur Berufspraxis erhalten (Stärken-/ Schwächen-Profil)
- Sicherheit und Vertrauen in Bezug auf das individuelle, professionelle Handeln gewinnen und erhalten
- Handlungs- und Entwicklungsbedarf in Bezug auf den Berufsauftrag, insbesondere die eigene Unterrichtspraxis resp. Leitungshandeln und den vereinbarten Schulentwicklungsschwerpunkt definieren
- Mit Schülerinnen und Schülern einen datenbasierten Dialog über Unterrichtsqualität führen resp. mit dem Kollegium einen datenbasierten Dialog über die Schulqualität führen
- Verbindung herstellen einerseits zwischen dem individuellen pädagogischen Wirken sowie dem Schulentwicklungsschwerpunkt und andererseits den pädagogischen Leitsätzen und Zielen der Schule

#### Eingesetzte Mittel

- Quantitative Methoden wie Fragebogen für Rückmeldungen der Lernenden (Instrumente und Vorlagen stehen zur Verfügung)
- Qualitative Methoden (inkl. kreative, nicht-schriftliche Formen der Befragung)

#### Mindeststandards

- Die Schule legt im Rahmen des priorisierten Entwicklungsschwerpunktes (Element 1) die Mindeststandards verbindlich fest.
- Jede Person mit Führungsfunktion holt Feedbacks beim Gesamtkollegium, bei Teilen des Kollegiums, bei ihren Mitarbeitenden oder anderen Bezugspersonen ein.

#### Verantwortlichkeit

- Auftrag, Koordination und Controlling: Schulleitung resp. der / die direkte Vorgesetzte unter Mitwirkung der Q-Beauftragten
- Durchführung und Auswertung: Lehrperson bzw. Schulleitung / direkte(r) Vorgesetzte(r)

#### Verknüpfungen

- Element 1:  
[Steuerung der schulinternen Qualitätsprozesse](#)
- Element 2:  
[Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch \(MAG\)](#)
- Element 4:  
[Externe Schulevaluationen](#)
- Element 6:  
[Kollegiale Unterrichtsentwicklung](#)

Element 6:

### Kollegiale Unterrichtsentwicklung

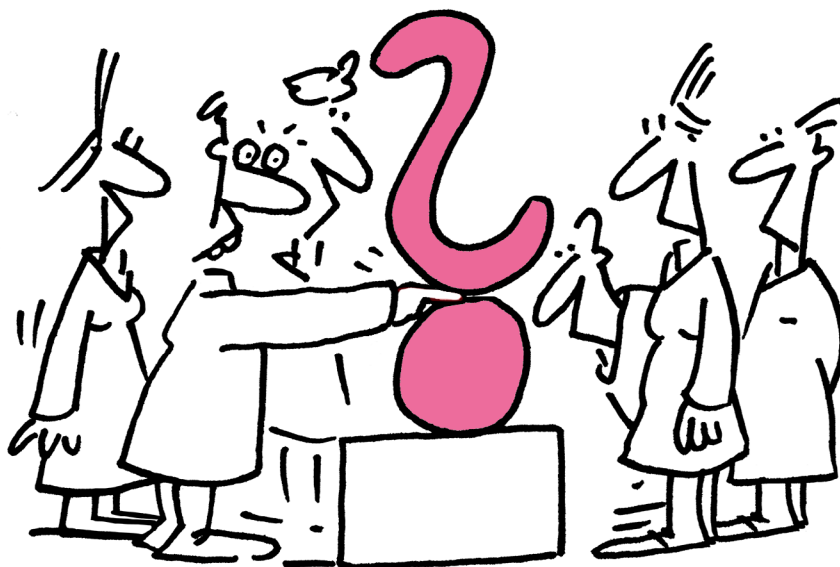
#### Kurzbeschreibung

Die kollegiale Unterrichtsentwicklung erfolgt in Q-Gruppen oder Unterrichtsteams. Solche Q-Gruppen resp. Unterrichtsteams sind kollegiale Feedback- und Beratungsgruppen aus mehreren Lehrpersonen, die an einem zentralen Thema ihres Berufsauftrags resp. am pädagogischen Leitbild arbeiten. Im Zentrum stehen die Planung, Durchführung und Auswertung des Unterrichts, aber auch pädagogische Fragen wie beispielsweise das Klassenmanagement, Klassenführung, Prüfen und Beurteilen. Anhand von konkreten Problemstellungen, «Fällen» oder Anliegen werden gemeinsam Verbesserungsmöglichkeiten erörtert.

Eine Ausprägung der Q-Gruppe ist die Hospitationsgruppe, in der Lehrpersonen im Anschluss an gegenseitige Unterrichtsbesuche gemeinsam über den Unterricht nachdenken. Die Arbeit in einer Q-Gruppe ist Teil des Berufsauftrags. Die Q-Gruppen resp. Unterrichtsteams sind lernwirksam zusammengestellt und arbeiten nach schuleigenen Qualitätsstandards (Q-Standards).

#### Ziele

- Die eigenen Stärken und Schwächen im beruflichen Handeln und die Lernwirksamkeit erkennen und diese durch kollegiale Impulse weiterentwickeln
- Den eigenen Unterricht und den Unterricht von Kolleginnen und Kollegen gemeinsam systematisch reflektieren und weiterentwickeln



## II. Elemente der Qualitätssicherung und -entwicklung

### Individuelle Ebene

- Offenheit und Bereitschaft im Kollegium stärken, sich über das individuelle professionelle Handeln auszutauschen
- Verbindlichkeit herstellen durch Zielvereinbarung und Zielüberprüfung innerhalb der Q-Gruppe resp. des Unterrichtsteams

#### **Eingesetzte Mittel**

- Zielvereinbarung zu Beginn des Schuljahres (Inhalt: Termine, Erwartungen, Gesprächsstruktur, Rollen, thematische Schwerpunkte u.a.). Sie ist im Kollegium zugänglich.
- Unterrichtsbeobachtungsformular bei gegenseitigen Unterrichtsbesuchen (Kriterien, Beobachtungsschwerpunkte u.a.)
- Projektkonzepte der Q-Gruppen (Gegenstand, Ziele, Q-Standards, Verfahren)

#### **Mindeststandards**

Die Schule legt im Rahmen des priorisierten Entwicklungsschwerpunktes (Element 1) die Mindeststandards verbindlich fest.

#### **Verantwortlichkeit**

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

#### **Verknüpfungen**

- Element 1:  
Die Q-Gruppen orientieren sich thematisch an den schulischen Zielen.
- Element 2:  
**Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch (MAG)**  
Die Zielvereinbarung und das Standort- bzw. Beurteilungsgespräch können sich aufeinander beziehen.
- Element 5:  
**Individualfeedback**

## Kantonale Ebene

Element 7:

### **Bildungscontrolling/-monitoring**

#### **Kurzbeschreibung**

Das Bildungscontrolling dient der kontinuierlichen Planung und Steuerung des kantonalen Bildungssystems auch über die Direktionen hinweg. Durch Leistungsaufträge mit den Schulen verknüpft die Direktion ihre strategische Planung mit der operativen Planung der Schulen. Der Leistungsauftrag stellt den formalen Abschluss des gesamten

Planungs- und Budgetierungsprozesses dar. Der Fokus im Element 7 liegt nicht ausschliesslich auf dem Controlling, sondern beinhaltet auch die Weiterentwicklung der Schulen hin zu einer lernenden Organisation. Der Prozess der Rechenschaftslegung der Schulen gegenüber der Direktion findet im Dialog mit der Direktion statt und dient auch als Grundlage für die weitere Planung. Zum Controlling gehört zudem, die Umsetzung der Ergebnisse der Evaluationen zu prüfen. Bildungsmonitoring meint die Beobachtung des Bildungssystems als Ganzes und die Erhebung von Daten.



## II. Elemente der Qualitätssicherung und -entwicklung

### Kantonale Ebene

#### **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
- Festigung der Beziehung Schulen – Direktion durch Rechenschaftsprozess

#### **Eingesetzte Mittel**

- Leistungsauftrag
- Rechenschaftsbericht, Geschäftsbericht
- Zwischenbericht über die Zielerreichung
- Externe Evaluationen

#### **Mindeststandards**

- Jede Direktion regelt den Prozess für den Leistungsauftrag.
- Jede Direktion regelt den Prozess für den Rechenschaftsbericht.
- Jede Schule berichtet periodisch über die Zwischenziele und den aktuellen Stand der Zielerreichung.
- Die zuständige Stelle in den Direktionen betreibt ein Bildungsmonitoring, das nach Bedarf auch – kantonale, regionale, nationale, internationale – Daten einbezieht.
- Die zuständige Stelle in den Direktionen erhebt statistische Daten zum Bildungssystem des Kantons Zug.
- Die zuständigen Ämter organisieren regelmässig Netzwerktagungen zu den Elementen des QSE-Rahmenkonzepts.

#### **Verantwortlichkeit**

Das Bildungsmonitoring/-controlling liegt in der Verantwortung der Direktion. Der Leistungsauftrag und der Rechenschaftsbericht sind in erster Linie Führungsinstrumente. Die Verantwortung für die Durchführung liegt bei den zuständigen Ämtern.

#### **Verknüpfungen**

- Strategie und Legislaturplanung des Regierungsrats
- Strategie und Mehrjahresplanung der Direktionen
- Strategie der Schulkommission für die Zuger Mittelschulen
- Leistungsauftrag und Berichterstattung stehen im Einklang mit der Mehrjahresplanung der Direktion.
- Element 4:

#### **Externe Schulevaluationen**

Externe Evaluationen können dem Bildungsmonitoring Daten liefern.

### III. Umsetzung des Rahmenkonzepts QSE

#### **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 QSE-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 so weit definiert und vereinbart sein, dass klar ist, welche Aufgaben beim Betrieb von QSE im Rahmen der regulären Anstellung übernommen werden können und für welche Aufgaben zusätzliche Vereinbarungen mit einer zusätzlichen Abgeltung getroffen werden müssen.



#### **Rollen und Verantwortlichkeiten**

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

- Die Direktionsvorstehenden der Volkswirtschafts-direktion bzw. der Direktion für Bildung und Kultur 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 Amtsvorstehenden der Volkswirtschaftsdirektion bzw. der Direktion für Bildung und Kultur sorgen für das Controlling der kantonalen QSE, 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 Direktion für Bildung und Kultur und Volkswirtschaftsdirektion unterschiedlich geregelt. Sie erfüllen ihren Auftrag gemäss den gesetzlichen Bestimmungen.

#### **Netzwerk QSE der Sekundarstufe II**

Es finden regelmässig Netzwerktreffen zu den Elementen des QSE-Rahmenkonzepts statt.

Mitglieder des Netzwerks sind:

- Amtsleitende Direktion für Bildung und Kultur und Volkswirtschaftsdirektion (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

# Anhang

## **Erkenntnisse aus der bisherigen QM-Praxis und Folgerungen für das Rahmenkonzept**

Das Qualitätsmanagement (QM) gilt als Erfindung der 1980er-Jahre: als Bestrebung, die Qualität von Organisationen und der von ihnen erbrachten Produktions- und Dienstleistungsprozesse systematisch zu überwachen und sukzessive zu verbessern. Anstoss zur internationalen Erfolgsgeschichte des systematischen QM war die sogenannte «Total-Quality-Management-Philosophie» (TQM-Philosophie), die darauf abzielt, die kontinuierliche Verbesserung von Produkten und Prozessen in kleinsten Schritten durch die Mitarbeitenden selbst in Gang zu bringen.

Qualität – so die leitende Idee der TQM-Philosophie – entsteht letztlich durch die Akkumulation von kleinschrittigen Verbesserungen. Dafür braucht es einerseits präzise Qualitätsstandards, um die Qualitätsdefizite und die Qualitätsfortschritte systematisch zu erfassen und zu überprüfen; andererseits aber auch einen anderen Umgang mit Fehlern. Fehler sind in diesem Konzept wichtige Impulse, um die angestrebten Verbesserungsprozesse auszulösen; sie sind der eigentliche Motor zur Qualitätsentwicklung. Wichtig für die Funktionsweise des QM war von Beginn weg der Grundsatz: Eine rein intuitive Feststellung von Fehlern (Norm-Abweichungen) ist – angesichts der zunehmenden Komplexität der Prozesse – unzuverlässig. Notwendig ist eine statistische (datengestützte) Prozessüberwachung. Dieser Anspruch hat sich als Kernidee in den verschiedenen QM-Konzepten etabliert: Datengestützte Instrumente und Verfahren zur Qualitätsdiagnose gehören als fester Bestandteil zu einem systematischen QM.

In diesem Umfeld hat man in den 90er-Jahren versucht, Qualitätssysteme wie die ISO-Zertifizierung (9001) aus dem wirtschaftlichen Kontext auf die schulischen Anforderungen zu übertragen. Das QM als systematische Zusammenstellung und als Anwendung von Instrumenten der

Qualitätsüberprüfung und -verbesserung sollte für Schule und Unterricht fruchtbar gemacht werden – verbunden mit dem Anspruch, bei dieser Übernahme die Besonderheiten des Bildungswesens, d.h. der Bildungs-, Sozialisations- und Erziehungsprozesse angemessen zu berücksichtigen. Die Analyse der in der Praxis umgesetzten QM-Konzepte war eine wichtige Erkenntnisgrundlage, ein schulspezifisches Qualitätsmodell zu entwickeln. Bildungsverwaltungen aus der Deutschschweiz haben ein solches Projekt auf der Sekundarstufe II ins Leben gerufen, das sich unterdessen unter dem Label Q2E etabliert hat. Q2E basiert im Wesentlichen auf zwei handlungsleitenden Modellen:

- 1 Modell der fünf Kernelemente eines ganzheitlichen QM: (1) Qualitätsleitbild (als Basis der Qualitätsüberprüfung und -entwicklung); (2) Schulweite Evaluationen und institutionelle Entwicklungsprozesse; (3) Individuelle Feedbackprozesse und unterrichtsbezogene Lern- und Optimierungsprozesse; (4) Steuerung des QM durch die Schulleitung (Sicherstellung der QM-Gefässe und Einforderung der qualitätsbezogenen Aktivitäten); (5) Externe Überprüfung der Funktionsfähigkeit des schulinternen QM.
- 2 Modell der vier Wirkungsfelder des schulischen QM: Rechenschaftslegung vs. Entwicklung; personeller vs. organisationaler Fokus. Ein ganzheitliches, schulinternes QM muss seine Wirksamkeit in den folgenden Wirkungsfeldern entfalten: (1) Weiterentwicklung der institutionellen Qualität; (2) Weiterentwicklung der individuellen Arbeitsqualität von Lehrpersonen und anderem Schulpersonal; (3) Qualitätsnachweis der Schule gegenüber der zuständigen Behörde; (4) Qualitätsnachweis der einzelnen Mitarbeitenden gegenüber den personalverantwortlichen Instanzen.

Unterdessen liegen reichhaltige Erfahrungen mit der Umsetzung von Q2E vor: Seit mehr als 20 Jahren ist das Q2E-Konzept an hunderten von Schulen im Einsatz, in Kantonen der Deutschschweiz und in verschiedenen deutschen Bundesländern dient es als Referenzmodell: hier wurden – inspiriert durch die Q2E-typischen Kernelemente und Wirkungsfelder – eigene Konzepte erarbeitet und den Schulen zur Umsetzung vorgegeben. Die bisherigen Umsetzungserfolge von Q2E und der dadurch angestossenen ganzheitlich-systematischen QM-Bemühungen im Bildungsbereich lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Der Anspruch der systematischen Qualitätsüberprüfung und -entwicklung hat sich als ein Bestandteil des Schulmanagements etabliert. Die fünf Kernelemente des Q2E-Modells bilden dabei einen impliziten oder expliziten Bezugsrahmen, der unterschiedliche Akzentuierungen und Möglichkeiten der Ausgestaltung, insbesondere auch unterschiedliche Formen der Verbindlichkeit zulässt.
- Die Idee des Qualitätsleitbildes ist in den Schulen angekommen: sei es in der Form von kantonal vorgegebenen Qualitätsansprüchen (z.B. Referenzrahmen), sei es auch in Form von schulintern entwickelten Ziel- und Wertekatalogen, die dann als Basis der schulinternen Qualitätssteuerung dienen.
- Schulevaluationen haben sich an vielen Schulen als wiederkehrende Ereignisse etabliert, meist noch in einseitiger Dominanz von quantitativen Befragungen der verschiedenen Akteure in Bildungsinstitutionen. Der Anspruch, dass Qualitätsdiskussionen in den Schulen «evidenzbasiert» zu führen sind und nicht nur abgestützt auf intuitiv-subjektive Qualitätswahrnehmungen erfolgen sollten, ist als ein professioneller Anspruch in den Schulen angekommen.
- An den Schulen haben sich verschiedene Formate von Feedback-Aktivitäten eingespielt: einerseits als kollegiale Feedbackformen, verbunden mit gegenseitigen Unterrichtshospitationen, andererseits als Rückmeldungen der Schülerinnen und Schüler zu ihren Unterrichtserfahrungen. Es macht sich zunehmend die Einsicht breit, dass das Einholen der Betroffenenperspektive unerlässlich ist, um sich ein unverzerrtes Bild über die Wirkung des eigenen Unterrichts zu machen.
- Externe Evaluationen werden in verschiedenen Ausprägungen in regelmässigen Abständen durchgeführt. Mit Hilfe von Evaluationen erhalten die Schulbehörden, die Schulleitungen und das Kollegium einen differenzierten, datengestützten Überblick über die Qualität der Schule. Gleichzeitig erhalten die Schulen reichhaltiges Datenmaterial, das sie für die eigenverantwortliche Qualitätsentwicklung nutzen können.
- Der Umgang mit Qualitätsdefiziten ist an den Schulen enttabuisiert und systematisiert worden. Angeregt durch die im QM angelegte Idee der fortwährenden, kleinschrittigen Weiterentwicklung der pädagogischen Praxis, wurden an den Schulen Austauschgefässe installiert, um sich über Schwierigkeiten und Probleme sowie über unangemessenes Verhalten («Fehler») auszutauschen – sachorientiert und ohne Schuldzuschreibungen.
- Ein Qualitätslabel hat für die Schulen eine untergeordnete Bedeutung. Die verbreitete Meinung, alle Schulen brauchen ein Qualitätslabel, wenn möglich verbunden mit einem Zertifikat, hat sich nicht durchgesetzt. Es gibt Schulen, die ihre Q-Arbeit mit einem Label «etikettieren» und damit als ein wichtiges Element ihres Schulprofils sichtbar machen. Die meisten Schulen nutzen hingegen einfach die Grundstrukturen des Q2E-Modells und haben darauf aufbauend ein massgeschneidertes, schulspezifisches Qualitätskonzept entwickelt.

Trotzdem lässt sich nicht übersehen, dass das schulische QM in einigen Punkten an seine Grenzen stösst. Die ursprüngliche Hoffnung, dass sich mittels des schulischen QM spürbare und nachweisbare Qualitätsverbesserungen der Schule herbeiführen lassen, konnte bis jetzt nicht ausreichend empirisch bestätigt werden und wird von QM-Kritikerinnen und QM-Kritikern in Frage gestellt.

Was bei Gesprächen mit betroffenen Lehrpersonen und Schulleitungen immer wieder geäussert wird, ist die Frage, ob der Aufwand, der für ein funktionsfähiges QM von den verschiedenen Akteuren der Schule, insbesondere von der Schulleitung, den Q-Gruppen-Mitgliedern und den einzelnen Lehrpersonen, erbracht werden muss, in einem sinnvollen Verhältnis zum «Ertrag» steht – sprich: zur effektiv erreichten Qualitätsverbesserung der Schulen und des Unterrichts.

Die wichtigsten QM-Problemfelder, die dieser Kritik zugrunde liegen, lassen sich wie folgt umschreiben:

- Der Unterricht wird zu wenig erreicht: Trotz allen kommunikativen Bemühungen ist es bis anhin vielerorts nicht gelungen, das QM so in die pädagogische Praxis zu integrieren, dass der Mehrwert für den eigenen Unterricht von den betroffenen Lehrpersonen gesehen bzw. erfahren wird. Die Gründe für diese fehlende Akzeptanz im Schulalltag sind vielfältig: ein technisches Praxisverständnis, das der Struktur der pädagogischen Praxis zu wenig gerecht wird. Aber auch: abstrakte, formale Instrumente dominieren, die erst zum Leben erweckt werden, wenn sie mit konkreten Inhalten gefüllt werden. Das QM wird in erster Linie als Instrument der Schulleitung gesehen, viele Lehrpersonen fühlen sich vom QM wenig angesprochen.
- Wirkungsdiffusität der QM-Konzepte und -Massnahmen: Das QM präsentiert sich über weite Strecken als Sammlung von Verfahren und Instrumenten, die in der Praxis zum Einsatz kommen sollen. Welches die Wirkungsziele sind, die damit erreicht werden sollen, wird oft nicht expliziert.
- Pflichterledigung statt sinnerfüllter Umsetzung: An vielen Schulen hat sich der Umgang mit den QM-Instrumenten routinisiert: Es hat sich im Verlauf der Jahre eine QM-Praxis eingespielt, die einen möglichst geringen Aufwand erfordert. Die entsprechenden Verbindlichkeiten der Schulen (z.B. Anzahl Feedbacks, die von Seiten der Lernenden pro Jahr oder pro Klasse einzuholen sind; kollegiale Feedbackformate, die pro Schuljahr zu realisieren sind) werden eingehalten – aber die Durchführung steht oft näher bei einem Pflichterfüllungsprogramm als bei einer überzeugten und engagierten Nutzung der entsprechenden Formate für das eigene, praxisorientierte Lernen. Das QM wird von Seiten der Lehrpersonen oft als zusätzlicher Aufgabenbereich wahrgenommen, der zur alltäglichen Unterrichtsverpflichtung additiv hinzukommt. Statt als integrierter Bestandteil einer professionellen Praxisgestaltung wird das QM als ein – von aussen beanspruchter – «Zusatzaufwand» gesehen.

In einer nächsten Phase der Weiterentwicklung des schulischen QM geht es darum, auf der Ebene der kantonalen Rahmenvorgaben neue Akzente zu setzen. Im Folgenden werden drei Akzente skizziert, die aufzeigen, wie dadurch das schulische QM einen neuen Impuls erhalten soll.

- 1 Erkenntnisse aus der Kontextsteuerung nach Willke (2014) stärker berücksichtigen:  
Oft sind die kantonalen Vorgaben so detailliert und eng formuliert, dass für eine massgeschneiderte Gestaltung der Q-Arbeiten auf lokaler Ebene wenig Raum bleibt. Die Steuerung von Schulen als komplexe Systeme kann aber nach Willke nur erfolgreich sein, wenn die steuernde Instanz, also der Kanton, die Autonomie und die Eigen-Sinnigkeit der einzelnen Schule respektiert. Dies geschieht vorwiegend über die Gestaltung der Kontextbedingungen: Durch das Setzen von Parametern, auf die jede einzelne Schule in ihrer eigenen Logik («Eigen-Sinn») reagieren kann. Auf die Regelungen von Einzelheiten von aussen sollte darum möglichst verzichtet werden, weil dadurch die Abwehr provoziert und die autonome Operationsweise zerstört wird. Kontextsteuerung bedeutet zielgerichtetes Einwirken auf die Rahmensetzungen, d.h. auf die Rahmenbedingungen, die Regelstruktur und die Ressourcenausstattung der Schulen. Ein wichtiger Grundsatz der Kontextsteuerung beinhaltet auch das konsequente Einfordern von Reflexion und die Reflexionsfähigkeit – als Voraussetzung für eine qualifizierte Selbststeuerung unter Einbezug der Wirkungen auf das Ganze (Pädagogische Schulführung; Impulse für die Reflexion der Führungspraxis, Bildungsraum Nordwestschweiz, 2018).
- 2 Ausrichtung der QM-Prozesse auf die «Tiefenstrukturen» (Landwehr, 2021):  
Die «Oberflächenstruktur» eines QM (z.B. Rahmensetzungen für kollegiales Feedback, Gefässe für den Austausch von Feedbackerfahrungen, Rahmensetzungen für Unterrichtsevaluationen, Konzept für das MAG), muss so gestaltet werden, dass unterschiedliche Handlungsweisen in den «Tiefenstrukturen» (pädagogische Praxis) möglich sind. Unter Tiefenstrukturen im Bereich des QM nennt Landwehr beispielsweise den Umgang der Lehrpersonen mit dem Schülerinnen- und Schülerfeedback, Feedbackgespräche zwischen den

Lehrpersonen und den Lernenden, Kommunikationsprozesse im kollegialen Feedback, Gespräche zur Unterrichtsqualität im Rahmen der MAG oder Gespräche zur Nutzung von Evaluationsdaten. Die «Qualität der Tiefenstrukturen» bzw. der pädagogischen Praxis liegt somit letztlich in der Verantwortung der jeweiligen Akteure. Nach Landwehr gilt, die Aussensteuerung der «Oberflächenstruktur» bedarfsgerecht zu gestalten – bei vorsichtiger Zurückhaltung mit Steuerungseingriffen in die Tiefenstruktur. In diesem Sinne bilden die Oberflächenstrukturen einen Ermöglichungsrahmen, innerhalb dem sich die eigentlichen Evaluations- und Feedbackaktivitäten vollziehen können. Die Berücksichtigung der beiden Strukturebenen (Oberflächen- und Tiefenstruktur) ist gemäss Landwehr entscheidend für die Wirksamkeit des schulischen QM.

- 3 Etablierung einer kooperativen und reflexiven Qualitätskultur (Bucher/Steiner, 2019):  
Für das QM ist eine funktionierende Kooperation der Lehrpersonen unerlässlich: Einerseits weil die Qualität des Unterrichtsgeschehens nachweislich von den Qualitäten der Schule als Ganzes abhängig ist, andererseits, weil gerade im komplexen Praxisfeld der Schule eine gemeinsame, dialogische Auseinandersetzung mit Qualität im Spannungsfeld zwischen idealen Qualitätsvorstellungen und der realen Alltagspraxis notwendig ist. Die Weiterentwicklung des QM setzt die Etablierung einer kooperativen und reflexiv-dialogisch ausgerichteten Schulkultur voraus. Im Kern geht es somit darum, den Fokus verstärkt auf lebendige und praxisnahe Reflexionsprozesse zwischen allen Akteuren und Akteurinnen zu legen, die es möglich machen, dass das Qualitätsbemühen als eine gemeinsame Aufgabe des Kollegiums als Ganzes, der Schulleitung, der Lehrpersonen und der Schülerinnen und Schüler betrachtet wird. Letztlich wird Qualität in Schulen immer von Menschen – Lehrenden, Lernenden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – im Austausch miteinander gestaltet. Gemeinsam füllen sie mit ihrem Engagement, ihrer Fachkenntnis und vielfältigen Erfahrung das Qualitätsmanagementsystem mit Leben.

Das aktualisierte und neu ausgerichtete Rahmenkonzept QSE auf der Sekundarstufe II zeigt auf, wie das schulische QM im Kanton Zug weiterentwickelt werden soll. Die bewährten Instrumente und Verfahren des schulischen QM werden neu zum Basisinstrumentarium für die Gestaltung von Schul- und Unterrichtsentwicklungsprozessen. Das Qualitätsinstrumentarium gehört in dieser Betrachtung zur selbstverständlichen Grundstruktur von unterrichtsbezogenen Schulentwicklungsprozessen, die ihrem Anspruch nach nachhaltig wirksam sein wollen. Demgegenüber rückt die Etablierung einer separaten «QM-Schiene», welche der Idee einer systematischen Qualitätsüberprüfung und -entwicklung verpflichtet ist, tendenziell in den Hintergrund. Das neue QM verwirklicht sich somit in erster Linie im Rahmen der Entwicklungsvorhaben, welche sich die Schule selbst gibt oder welche ihr von aussen aufgetragen werden. Bei diesen Entwicklungsvorhaben kommt das QM-Instrumentarium thematisch fokussiert, systematisch und explizit zum Einsatz. Die Vision einer Schule als «lernende Organisation», die sich schrittweise weiterentwickelt, gehört nach wie vor zum Zielbereich. Dies geschieht aber vor allem dadurch, dass das bewährte Qualitätsinstrumentarium in die anstehenden und ohnehin zu bearbeitenden Schul- und Unterrichtsentwicklungsprozesse integriert wird. Konkret bedeutet dies, dass sich die Schulen dazu verpflichten, zentrale Schulentwicklungsvorhaben systematisch mit dem QM-Instrumentarium auszugestalten. Das führt zur Verschlankeung des QM, spart Zeit und trägt zu einer pädagogisch-sinnhaften Qualitätsumsetzung bei. Die Routinen für den alltäglichen Einsatz des QM-Instrumentariums werden «en passant» ausgebildet. Die Akteure und Akteurinnen erleben die Qualitätsinstrumente im praktischen Einsatz in hilfreicher Funktion, und Lehrpersonen werden auf der individuellen Ebene von allgemeinen QM-Verpflichtungen entlastet. Einen verbindlichen Anspruch auf den Einsatz von Evaluations- und Feedbackinstrumenten gibt es nur noch bezogen auf das jeweils top-gesetzte Entwicklungsthema. Die Schulleitungen müssen dafür sorgen, dass die Idee eines thematisch-fokussierten QM adäquat umgesetzt werden kann. Dazu braucht es eine kleine Steuergruppe, die die thematischen Qualitätsinstrumente innerhalb der Schule ausarbeitet und die Lehrpersonen beim fachgerechten Einsatz unterstützt.

# Literatur

- Buhren, Claus G. (Hrsg.) (2015): Handbuch Feedback in der Schule. Weinheim: Beltz.
- Buhren, Claus G. (Hrsg.) (2019): Handbuch Evaluation in Schule und Unterricht. Weinheim: Beltz.
- Bucher, Adrian; Steiner, Peter (2019): Schulkultur erfassen, verstehen und gestalten. Windisch: Pädagogische Hochschule FHNW.
- Hattie, John (2009): Visible Learning. A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement. London & New-York: Routledge.
- Helmke, Andreas (2017): Unterrichtsqualität und Lehrerprofessionalität. Diagnose, Evaluation und Verbesserung des Unterrichts. Seelze: Klett-Kallmeyer.
- Landwehr, Norbert (2018): Pädagogische Schulführung. Impulse für die Reflexion der Führungspraxis. Arbeitsgruppe Schulführung und -steuerung in Zusammenarbeit mit Norbert Landwehr. Aarau: Bildungsraum Nordwestschweiz.
- Landwehr, Norbert (2018): Begleitete Selbstevaluation. Ein neuer Weg zur wirksamen Qualitätsdiagnose an Schulen. Bern: hep-Verlag.
- Landwehr, Norbert; Steiner, Peter (2008): Steuerung des Qualitätsmanagements durch die Schulleitung. Bern: hep-Verlag.
- Landwehr, Norbert (2021): Qualitätsmanagement im Spannungsfeld von Oberflächen- und Tiefenstrukturen. In: Zeitschrift Erziehung und Unterricht, 9-10, S. 60-74.
- Martin, Christian; Zurwehme, Annikka (Hrsg.) (2018): Das grosse Handbuch Qualitätsmanagement in der Schule. Köln: Carl Link.
- Willke, Helmut (2015): Kontextsteuerung. In Tripp, W., Zinnecker, S. (Hrsg.) (2015): Caritas in Bewegung – den Menschen nahe. Ulm: Schwabenverlag.
- Wilbers, Karl (2017): Qualitätsmanagement und Qualitätskultur an beruflichen Schulen. Ungleiche Brüder der Qualitätsentwicklung. In: Zöllner, A.; Frey, A. (Hrsg.): Mit Qualitätsmanagement zur Qualitätskultur. Detmold: Eusl. S. 29-42.
- ZEM CES (2020): Kontextsteuerung und Leitungs-handeln an Schulen der Sekundarstufe II. Ergebnisse eines Projekts des Schweizerischen Zentrums für die Mittelschule (ZEM CES) und des Landesamtes für Schule und Bildung (LaSuB) Sachsen. Bern: ZEM CES.

**Impressum**

Gestaltung:

Staub, Grafik und Illustration

[staub-grafik.ch](http://staub-grafik.ch)

Cartoons:

Pfuschi-Cartoon, Heinz Pfister

[pfuschi-cartoon.ch](http://pfuschi-cartoon.ch)

Juli 2024 © Kanton Zug

© 2024

Kanton Zug

Direktion für Bildung und Kultur

Volkswirtschaftsdirektion

[www.zg.ch](http://www.zg.ch)

**Download**

Die Broschüre und weiterführende

Informationen sind online unter [www.zg.ch](http://www.zg.ch)

(Suchbegriff: Qualitätssicherung- und Entwicklung) abrufbar.