



**Strategische Entwicklungslinien
für die Zuger Volksschulen 2018 bis 2022**

6. Juni 2018

Inhalt

1.	Einleitung	4
2.	Vision der Zuger Volksschulen	6
3.	Strategische Hauptentwicklungslinien	8
4.	Weitere strategische Handlungsfelder	10
5.	Zusammenarbeit von Kanton und Gemeinden	11
6.	Grundsätze und Fragestellungen für die Schulentwicklung	12

1. Einleitung

Art. 62 Abs. 4 der Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft vom 18. April 1999 (SR 101) verpflichtet die Kantone zur Harmonisierung des Schulwesens im Bereich des Schuleintrittsalters und der Schulpflicht, der Dauer und Ziele der Bildungsstufen und von deren Übergängen sowie der Anerkennung von Abschlüssen. Abgesehen davon, sind weitgehend die Kantone für das Schulwesen zuständig. Diese Zuständigkeit ermöglicht einen föderalistischen Bildungswettbewerb und damit Raum für Innovation von unten. Nach Jahren der intensiven nationalen und sprachregionalen Harmonisierung – einige Stichworte dazu lauten: Festlegung nationaler Grundkompetenzen, Aufbau der Pädagogischen Hochschulen sowie Erarbeitung eines gemeinsamen, sprachregionalen Lehrplans für die obligatorische Schulzeit – ist der Pflege und Nutzung des kantonalen Handlungsspielraums wieder verstärkt Aufmerksamkeit zu schenken; nicht aus Prinzip, sondern aus Überzeugung, dass das Erfolgsmodell Schweiz wesentlich der hiesigen Innovationsfähigkeit und damit dem Föderalismus geschuldet ist. Der Zeitpunkt für die Festlegung strategischer Entwicklungslinien für die Zuger Volksschulen ist daher kein Zufall.

Im Kanton Zug teilen sich Kanton und Gemeinden die Verantwortung für die Volksschule. Die Beiträge und Zuständigkeitsbereiche der verschiedenen Ebenen und Akteure werden in den §§ 60-66 des Zuger Schulgesetzes vom 27. September 1990 (BGS 412.11) beschrieben. §§ 62 Abs. 4 sowie 63 Abs. 6 schreiben die Zusammenarbeit zwischen Kanton und Gemeinden vor, nämlich zwischen der Direktion für Bildung und Kultur und der Schulpräsidentenkonferenz (strategischer Dialog) sowie zwischen dem Amt für gemeindliche Schulen und der Rektorenkonferenz (operativer Dialog).

An einem gemeinsamen Treffen zwischen der Direktion für Bildung und Kultur, der Schulpräsidentenkonferenz sowie der Rektorenkonferenz Ende 2015 fand der Wunsch nach einer Vertiefung des strategischen Dialogs über die Ausrichtung und Weiterentwicklung der Schulen breite Unterstützung. Insbesondere wurde betont, dass ein solcher Dialog frühzeitig stattfinden und in der Folge das gemeinsame Verständnis und die Verlässlichkeit im Bereich der strategischen Entscheide der obligatorischen Schulzeit stärken müsse. Bildungsdirektor Stephan Schleiss nahm das Anliegen unter dem Hinweis auf, dass es keine «Bildungsstrategie» geben werde, da der Kantonsrat keine kantonalen Teilstrategien wolle. Er versprach, in diesem Sinne beim Bildungsrat vorstellig zu werden. Denkbar sei beispielsweise die Erarbeitung strategischer Entwicklungslinien und darauf basierend einer Umsetzungstabelle als Planungsinstrument, ähnlich dem zuvor von der Schulkommission der kantonalen Mittelschulen beschrittenen Weg.

Gemäss § 65 Abs. 3 des Schulgesetzes ist der Bildungsrat zuständig für strategische Entscheide im Bereich der obligatorischen Schulzeit. Soweit andere Behörden zuständig sind, stellt er Antrag. An seiner Sitzung vom 1. Juni 2016 stimmte der Bildungsrat dem Vorhaben und der Bildung einer Arbeitsgruppe zusammen mit vier Vertreterinnen und Vertretern der Schulpräsidentenkonferenz zu.

Die Arbeiten starteten im Juli 2016. In einem mehrstufigen Prozess wurde eine Vision entworfen und diese dann überprüft. Dazu wurden mit einer Expertin und vier Experten Gespräche zu den Themen Demographie, Gesellschaft, Bildungsökonomie, Berufsbildung und Lehrpersonenbildung geführt. Das Treffen zwischen der Direktion für Bildung und Kultur, der Schulpräsidentenkonferenz sowie der Rektorenkonferenz im gleichen Jahr wurde dazu genutzt, die Vision über die Arbeitsgruppe hinaus und an der operativen Ebene zu spiegeln. Auf der Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse hat die Arbeitsgruppe ihre Vision überarbeitet und finalisiert.

Diese Vision bildete die Grundlage für die Formulierung strategischer Entwicklungslinien für die Jahre 2018 bis 2022. Fünf strategische Hauptentwicklungslinien wurden identifiziert. 2017 wurde das Treffen zwischen der Direktion für Bildung und Kultur, der Schulpräsidentenkonferenz sowie der Rektorenkonferenz genutzt, um erneut Rückmeldungen abzuholen. An diesem Treffen wurde beschlossen, die Arbeiten in einem kleineren Ausschuss von Bildungsrat und Schulpräsidentenkonferenz voranzutreiben und bis im Sommer 2018 mit einem zusätzlichen Planungsinstrument für die Umsetzung abzuschliessen.

Über die inhaltliche Arbeit entlang der strategischen Entwicklungslinien hinaus stellt sich weiter die Frage nach den Grundsätzen für die erfolgreiche Schulentwicklung. Diese Grundsätze, ergänzt mit Grundsatzfragen, finden sich am Ende dieses Dokuments.

2. Vision der Zuger Volksschulen

Die Zuger Volksschulen...

- bereiten ihre Schülerinnen und Schüler auf das Leben in einer komplexen, schnelllebigen, fragmentierten und digitalisierten Gesellschaft vor.
- vermitteln eine breite und solide Allgemeinbildung. Dabei kommt neben den fachlichen und überfachlichen Kompetenzen der Persönlichkeitsbildung hohe Bedeutung zu. Eigenständigkeit und Mitverantwortung werden besonders gefördert.
- befähigen ihre Schülerinnen und Schüler, ihr eigenes Potenzial bestmöglich auszuschöpfen.
- ermöglichen als Ort der Stabilität, Verlässlichkeit, Geborgenheit, Konzentration und Achtsamkeit ein intensives exemplarisches und gemeinsames Lernen.
- prüfen Erwartungen der Gesellschaft an die Schule und gehen damit bewusst um.
- leisten einen Beitrag zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf.
- gestalten ihr Bildungsangebot soweit möglich und sinnvoll individualisiert, flexibel und modular.
- begegnen der Heterogenität der Schülerinnen und Schüler offen und interessiert, integrieren soweit möglich und separieren soweit nötig.
- sind attraktive Arbeitgeberinnen für Schulleiterinnen und Schulleiter, Lehrpersonen und weitere Mitarbeitende. Es wird viel Wert auf bereichernde Arbeit, hohe Teamorientierung und gute Arbeitsbedingungen gelegt.
- verfügen über Schulleitungen, die ihre Schulen bewusst pädagogisch gestalten und personell führen.
- wissen um die hohe Bedeutung der Arbeit der Lehrpersonen für die Qualität der Schule und erwarten von ihnen ein ausgeprägtes pädagogisches Engagement zu Gunsten der Schülerinnen und Schüler sowie der Schule als Ganzes.
- gestalten so viel wie möglich dezentral und so viel wie sinnvoll zentral. Damit können sie sich den örtlichen Gegebenheiten und Veränderungen

schnell und flexibel anpassen und gleichzeitig von zentral organisierter Unterstützung profitieren.

- verstehen sich als lernende Organisationen. Als offene Systeme nutzen sie gezielt das Potenzial der Zusammenarbeit mit ihrem Umfeld (wie zum Beispiel mit den Familien, der Wirtschaft und anderen Schulen).
- vernetzen sich durch klare und möglichst einfache Strukturen und nutzen die Chancen der Kleinräumigkeit des Kantons bewusst für innovative, zukunftsorientierte Lösungen.

3. Strategische Hauptentwicklungslinien

Basierend auf der Vision für die Zuger Volksschulen werden die fünf folgenden strategischen Hauptentwicklungslinien gesetzt:

1. Qualitätskultur verankern

- Das Qualitätsmanagement wird durch gezielte Schwerpunktsetzungen weiterentwickelt.
- Schulleitungen und Lehrpersonen verstehen sich als Lehr- und Lerngemeinschaft und tragen die Verantwortung für die Definition und Entwicklung der Schulqualität gemeinsam.
- Die Steuerung ist klar, transparent und für alle nachvollziehbar.
- Die Lehr- und Lernbeziehungen sind stark.

2. Tagesstrukturen weiterentwickeln

- Weiterentwicklung des bisherigen Erfolgsmodells im Sinne einer innovativen Anpassung der Strukturen an die unterschiedlichen gesellschaftlichen, politischen, sozialen und wirtschaftlichen Herausforderungen.
- Mit Tagesstrukturen nachfrageorientiert bildungsnahe Lern- und Lebensräume schaffen.

3. Digitalisierung forcieren

- Entwickeln von schulstufengerechten und ausdifferenzierten Lern-, Umsetzungs- und Nutzungskonzepten für ICT- und Medienkompetenzen.
- Die Schulen entwickeln sich zu einem Ort, wo das Lernen, Lehren und Arbeiten mit digitalen Werkzeugen und Medien selbstverständlich ist.
- Die vermittelte ICT- und Medienkompetenz berücksichtigt den kritischen Umgang mit Medien und orientiert sich an technischen Inhalten in der Informatik. Beides baut auf einer zielführenden Anwendung auf.

4. Schule als attraktive Arbeitgeberin stärken

- Die Anstellungsbedingungen der Schulen sind attraktiv. Die Schulen verfügen über eine verlässliche Personalführung und eine zeitgemässe und zukunftsorientierte Personalentwicklung.
- Die Schulen verfügen über Führungsstrukturen und schaffen damit Voraussetzungen, dass alle Beteiligten ihren Berufsauftrag optimal erfüllen können.

5. Leistungsfähigkeit der Schulen fördern

- An die Leistungsfähigkeit der Schülerinnen und Schüler werden hohe Erwartungen gerichtet.
- Schulleitungen und Lehrpersonen arbeiten an der Vergleichbarkeit von Anspruchsniveau und Beurteilung.
- Die Schülerinnen und Schüler werden individuell gefördert.
- Eigenverantwortliches Lernen und Arbeiten wird gezielt eingeübt.
- Bildungsmonitoring bildet eine Basis zur qualitativen Weiterentwicklung der Schulen.

4. Weitere strategische Handlungsfelder

Als weitere strategische Zielsetzungen wurden die folgenden herausgearbeitet (nicht abschliessend):

- Umgang mit steigender Heterogenität sowie kontinuierlich wachsenden Anforderungen an die Schulen.
- Umgang mit eingeschränkteren Ressourcen und knapper werdenden Finanzen.

Im Rahmen der regelmässigen Überprüfung der vorliegenden strategischen Hauptentwicklungslinien werden die weiteren Handlungsfelder mit in die Überlegungen einbezogen.

5. Zusammenarbeit von Kanton und Gemeinden

Der Bildungsrat und die Schulpräsidentenkonferenz führen einen regelmässigen strategischen Dialog. Sie tauschen sich über die jeweiligen Schwerpunktsetzungen aus und koordinieren Massnahmen im Rahmen der definierten strategischen Hauptentwicklungslinien. Basis dafür bildet eine Umsetzungstabelle mit Massnahmen zu den strategischen Hauptentwicklungslinien. Diese wird im Rahmen einer rollenden Planung vom Bildungsrat und der Schulpräsidentenkonferenz regelmässig kritisch hinterfragt und bei Bedarf angepasst.

6. Grundsätze und Fragestellungen für die Schulentwicklung

Eine erfolgreiche Weiterentwicklung der Schulen bedarf akzeptierter Grundsätze. Diese sind unabhängig von den jeweiligen Vorhaben und Inhalten auf Dauer angelegt. Sie leisten ihren Beitrag dann, wenn sie zur Prüfung der Zweckmässigkeit der Entschlüsse beigezogen werden. Deshalb wurden die Grundsätze mit Fragen ergänzt. Was muss getan werden, damit diese positiv beantwortet werden können?

Erneuerung und Konsolidierung: den Rhythmus finden

Lässt sich das Vorhaben in den Gesamtrahmen einfügen? Bleibt genügend Zeit, damit Neuerungen erprobt, gegebenenfalls optimiert und umgesetzt werden können? Stimmt der Rhythmus zwischen Erneuerung und Konsolidierung? Lässt die Menge aller Vorhaben eine zielstrebige und konzentrierte Umsetzung der einzelnen Vorhaben zu?

Effektivität: das Richtige machen

Ist das Vorhaben im Gesamtrahmen beziehungsweise im Vergleich mit anderen Vorhaben wichtig? Wie steht es – mit Blick auf andere Vorhaben von hoher Priorität – um das Verhältnis von Aufwand und Ertrag, beziehungsweise werden von allen prioritären Vorhaben jene umgesetzt, bei denen das Verhältnis von Aufwand und Ertrag besonders günstig ist? Stimmen Absicht und Auftrag überein? Besteht auf strategischer Ebene zwischen der Direktion für Bildung und Kultur und der Schulpräsidentenkonferenz Konsens? Findet das Vorhaben überdauernden gesellschaftlichen Rückhalt?

Effizienz: das Richtige richtig machen

Werden personelle und finanzielle Ressourcen so eingesetzt, dass Aufwand und Ertrag optimal sind? Fliessen personelle und finanzielle Ressourcen innerhalb des Vorhabens dorthin, wo die Wirkung am grössten ist? Ist die Umsetzung so einfach wie möglich geplant? Ist das Vorhaben im Sinne des Projektmanagements in Phasen unterteilt, die beispielsweise auch Alternativen oder einen geordneten Ausstieg ermöglichen? Besteht auf operativer Ebene zwischen dem Amt für gemeindliche Schulen und der Rektorenkonferenz Konsens?

Wissenschaftlichkeit: Wirksamkeit belegen können

Gibt es empirische Belege für die Richtigkeit des Vorhabens? Wurde das Vorhaben nach wissenschaftlichen Prinzipien geprüft und herausgefordert? Ist das Wissen über den Gegenstand umfassend? Wurde die Analyse ergebnisoffen durchgeführt? Kann die Wirkung des Vorhabens gemessen werden und wird sie es auch?

Ziele, Mittel, Zeit: das Dreieck in Einklang bringen

Ist das Dreieck Ziele, Mittel, Zeit so beschaffen, dass die entscheidenden Elemente des Vorhabens mit einer guten Führung umgesetzt werden können? Ist der politische Rückhalt für dieses Dreieck von Dauer? Gibt es verdeckte Kosten? Gibt es Kosten, die erst zu einem späteren Zeitpunkt anfallen, die für den Erfolg des Vorhabens aber ausschlaggebend sind?

Handlungsspielraum: Eigeninitiative zulassen

Lässt die Umsetzung des Vorhabens Raum und Zeit für Eigeninitiative? Werden die Rahmenbedingungen den besonderen Bedürfnissen und Möglichkeiten vor Ort gerecht? Lassen die übergeordneten Vorhaben zeitliche und inhaltliche Gestaltungsmöglichkeiten für weitere Vorhaben auf tieferen Ebenen zu?