

Evaluationsbericht

Kantonsschule Seetal, Baldegg
Externe Schulevaluation 2023/24
30. Mai 2024



Inhaltsverzeichnis

| | | |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1. | Auftrag und Inhalte | 3 |
| 1.1 | Fokusthema 'Digitalisierung an der KSSEE' | 3 |
| 1.2 | Qualitätsmanagement | 4 |
| 1.3 | Evaluationsteam des ZEM CES | 4 |
| 1.4 | Verteiler des Evaluationsberichts | 4 |
| 2. | Durchführung der Evaluation | 5 |
| 2.1 | Ablauf | 5 |
| 2.2 | Kommentar des Evaluationsteams zum Evaluationsprozess | 7 |
| 2.3 | Erläuterung zur Darstellung der Ergebnisse in den Kapiteln 3 bis 5 | 7 |
| 3. | Allgemeine Aussagen zu Stärken und Schwächen sowie zu den Entwicklungsphasen der KSSEE seit der Fusion | 8 |
| 3.1 | Viele Stärken – wenig Kritik... | 8 |
| 3.1.1 | ... aus der Sicht der Lernenden | 8 |
| 3.1.2 | ... aus der Sicht der Schulleitung, der Lehrpersonen, der Verwaltung und der Schulkommission | 9 |
| 3.2 | Beobachtungen zur Entwicklungsphase, in der sich die KSSEE befindet | 11 |
| 3.2.1 | Exkurs: Die vier Entwicklungsphasen einer Organisation nach Glasl | 11 |
| 3.2.2 | Entwicklungsphasen der KSSEE | 12 |
| 4. | Ergebnisse zum Fokusthema 'Digitalisierung an der KSSEE' | 14 |
| 4.1 | Leitfrage zur Zielklarheit der Digitalisierung | 14 |
| 4.2 | Leitfragen zu den Haltungen sowie zu den Einschätzungen von Chancen und Risiken | 15 |
| 4.3 | Leitfragen zum Klärungs-, Entwicklungs- und Unterstützungsbedarf | 19 |
| 5. | Ergebnisse zum Qualitätsmanagement | 21 |
| 5.1 | Allgemeine Aussage zum Profil des Qualitätsmanagements | 21 |
| 5.2 | Bezug zur vorgängigen Evaluation des Qualitätsmanagements | 21 |
| 5.3 | Einschätzung des Qualitätsmanagements in den Q2E-Dimensionen | 22 |
| D 1.1 | Grundlegung des Qualitätsmanagements – Lenkung und Dokumentation der Qualitätsprozesse | 24 |
| D 1.2 | Qualitätssichernde und -entwickelnde Personalführung | 27 |
| D 2.1 | Kollegiales Feedback und kollegialer Austausch zur Unterrichtsqualität | 29 |
| D 2.2 | Schülerrückmeldungen zum eigenen Unterricht | 30 |
| D 2.3 | Weiterentwicklung des eigenen Unterrichts | 32 |
| 5.4 | Zum gesetzlichen Berufsauftrag der Lehrpersonen im Bereich von Schul- und Unterrichtsentwicklung | 34 |
| 6. | Zusammenstellung der Handlungsempfehlungen | 36 |

1. Auftrag und Inhalte

Die Externe Evaluation der Kantonsschule Seetal (KSSEE) erfolgte im Auftrag des Bildungs- und Kulturdepartements des Kantons Luzern, Dienststelle Gymnasialbildung. Der Auftrag an das Evaluationsteam umfasste folgende Evaluationsschwerpunkte:

- Fokusthema: 'Digitalisierung an der KSSEE'
- Qualitätsmanagement: Dimensionen D1.1, D1.2, D2.1, D2.2 und D2.3 nach Q2E
- Ausserdem schlug die Schulleitung vor, den 'Berufsauftrag der Lehrpersonen' in diese Evaluation einzubeziehen. Er wird in diesem Bericht thematisch dem Qualitätsmanagement zugeordnet (siehe Leitfrage 4 im Kap. 1.2).

Das Vorgehen richtet sich nach den im ZEM CES-Dokument «Produktblatt Mehrschritt-Evaluationen» beschriebenen Abläufen (vgl. www.zemces.ch).

1.1 Fokusthema 'Digitalisierung an der KSSEE'

Die KSSEE nimmt im Kanton Luzern beim Aufbau eines digital gestützten Unterrichts eine Pionierrolle ein. Im Jahre 2011 entschied die Schule im Rahmen eines partizipativ geführten Prozesses, sich als BYOD-Pilotschule zur Verfügung zu stellen. Ab 2012/13 nutzten die ersten Lernenden der nachobligatorischen Stufe ihre eigenen Laptops. Seit August 2023 sind alle Schülerinnen und Schüler mit Laptops ausgestattet. Nach über 10 Jahren Erfahrung mit digitalen Geräten und Werkzeugen will die KSSEE diese Evaluation nutzen, um die Akzeptanz, den Nutzen und die Optionen für die Weiterentwicklung zu erheben.

Leitfragen zum Fokusthema

Folgende Leitfragen wurden vereinbart:

1. *Zielklarheit*
Als wie klar und explizit schätzen die Fachschaften und Lehrpersonen die Ziele und Erwartungen von Kanton und Kantonsschule Seetal bezüglich der Digitalisierung des Unterrichts ein?
Mit anderen Worten: Wie klar und explizit ist das gemeinsame Verständnis für guten Unterricht in einer digitalen Umgebung?
2. *Haltungen, Einschätzungen von Chancen und Risiken*
 - 2.1. Welche Haltungen vertreten die Lehrpersonen sowie Schülerinnen und Schüler zur Digitalisierung des Unterrichts?
 - 2.2. Wo sehen die Lehrpersonen und Lernenden Vorteile und Nachteile, Chancen und Risiken der Digitalisierung des Unterrichts (einschliesslich des Prüfens) für das (selbständige) Lernen und für die Förderung anderer Kompetenzen, namentlich jener der Studierfähigkeit?
 - 2.3. Wie beurteilen und gewichten die Lehrpersonen und Lernenden die Vor- und Nachteile, Chancen und Risiken: a) bezüglich der zurzeit an der Kantonsschule Seetal geübten Praxis? b) bezüglich einer Strategie in Richtung einer Ausweitung des digital gestützten Unterrichts?
3. *Erhebung des Klärungs-, Entwicklungs-, Unterstützungsbedarfs*
 - 3.1. Auf welchen Feldern identifizieren die Lehrpersonen sowie Schülerinnen und Schüler Entwicklungs-, Klärungs- und Unterstützungsbedarf, damit die Digitalisierung des Unterrichts die

Qualität des Lehrens und Lernens weiterentwickeln kann?

3.2. Von welcher Art ist der Bedarf, den die Lehrpersonen sowie Schülerinnen und Schüler nennen?

1.2 Qualitätsmanagement

Im Rahmen der Auftragsklärung wurde eine Überprüfung der Dimensionen D1.1, D1.2, D2.1, D2.2 und D2.3 aus dem Orientierungsmodell Q2E vereinbart, das auch als Referenzrahmen für die Bewertung dient (www.q2e.ch).

Ausserdem formulierte die Schulleitung eine vierte, QM-nahe Leitfrage, die im Kap. 5.4 beantwortet wird:

4. *Zum gesetzlichen Berufsauftrag im Bereich von Schul- und Unterrichtsentwicklung*
 - 4.1. Wie sehen die Lehrpersonen ihre Rolle, ihre Verantwortung, ihre Beiträge im Bereich der Schul- und Unterrichtsentwicklung ausserhalb des eigentlichen 'Kerngeschäfts Unterricht' (z.B. Mitarbeit in Arbeits- und Projektgruppen, schulinterne und persönliche Weiterbildung, Teilnahme an Konferenzen, Sitzungen, Elternabenden, etc.)?
 - 4.2. Was bräuchte es, dass die Lehrpersonen gegebenenfalls ihre Rolle und ihre Verantwortung noch besser wahrnehmen könnten?

1.3 Evaluationsteam des ZEM CES

- Teamleiter Hans Georg Signer, Basel
- Evaluatorin Ursula Preininger, Lead&Learn AG, Mauss
- Peer 1 Filizia Gasnakis, Q-Verantwortliche am Mathematisch-Naturwissenschaftlichen Gymnasium Rämibühl, Zürich
- Peer 2 Janina Maris Hofer, Prorektorin und Qualitätsbeauftragte an der Kantonsschule Beromünster

1.4 Verteiler des Evaluationsberichts

Der vorliegende Evaluationsbericht geht als PDF-Datei an (Versand durch ZEM CES):

- Kantonsschule Seetal, Roger Rauber, Rektor, Baldegg
- Kantonsschule Seetal, Adrian Bühler, Präsident der Schulkommission, Baldegg
- Bildungs- und Kulturdepartement des Kantons Luzern, Simon Dörig, Leiter Dienststelle Gymnasialbildung
- ZEM CES, Caroline Müller, Bereichsleiterin 'Evaluationen & Befragungen', Zürich

2. Durchführung der Evaluation

2.1 Ablauf

Die nachfolgende Tabelle zeigt die wichtigsten Etappen des Evaluationsprozesses:

| Datum | Schritt, Inhalte, Datengrundlage, Bemerkungen |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 26.06.2023 | Sitzung zur Auftragserteilung zwischen Dienststellenleiter Gymnasialbildung, Rektor, Prorektorin und Qualitätsbeauftragten der KSSEE, Leiter ZEM CES-Evaluationsteam, Verantwortliche des ZEM CES |
| Bis 19.10.2023 | Dokumentenanalyse durch das Evaluationsteam |
| 19.10.2023 08.11.2023 | 1. und 2. Sitzung zur Auftragsklärung: Schulleitung und Qualitätsbeauftragte der KSSEE, Leiter und Evaluatorin des Evaluationsteams Vereinbaren der Leitfragen, der Methodik der Datenerhebungen und der Items der Online-Befragung |
| 27.11.- 08.12.2023 | <p>Datenerhebung 1: Online-Befragung</p> <p>Vorgehen bei der Zusammenstellung der Stichprobe:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Vollerhebung der Lehrpersonen sowie der Schülerinnen und Schüler des Langzeit- und des Kurzzeitgymnasiums sowie der 1. und 2. Klassen der Fachmittelschule FMS <p>Stichprobe:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Es wurden 56 Lehrpersonen zur Befragung eingeladen. Der Rücklauf betrug 80.4%. – Es wurden 463 Schülerinnen und Schüler zur Befragung eingeladen. Der Rücklauf betrug 77.5%. <p>Methodik:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Bei den Lehrpersonen waren alle Themen Gegenstand der Befragung, bei den Schülerinnen und Schülern wurden zum Berufsauftrag der Lehrpersonen keine Fragen gestellt. – Der Fragenkatalog umfasste geschlossene Fragen mit binären Variablen sowie einer vierstufigen Likert-Skala, offene Fragen, Fragen zur Person (siehe unten) sowie Filterfragen, welche es erlaubten, nur jene Personen zu befragen, die Erfahrungen mit dem einzuschätzenden Gegenstand oder Prozess gemacht haben. – Bei den Lehrpersonen wurden folgende Auswertungsdifferenzierungen vorgenommen: Differenzierung nach dem Zeitpunkt der Anstellung – a) Anstellung vor 2005, b) zwischen 2005 und 2015, c) nach 2015 – Bei den Lernenden wurden folgende Auswertungsdifferenzierungen vorgenommen: Schülerinnen und Schüler a) der 1. und 2. Klasse der FMS, b) der 1. und 2. Klassen des Untergymnasiums, c) der 3. und 4. Klassen des Gymnasiums (MAR 1/2) sowie d) der 5. und 6. Klassen des Gymnasiums (MAR 3/4) <p>Bemerkungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Alle vom Evaluationsteam erhobenen Daten wurden – bis auf die Zuordnung zur Befragtengruppe – anonymisiert. |

| | |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> – Das Evaluationsteam hat der Schulleitung den vollständigen, anonymisierten Datensatz der geschlossenen Fragen und eine Synopse der offenen Fragen zur Verfügung gestellt. |
| 26.01.2024 | Ergebnisbesprechung mit der Schulleitung, der Qualitätsbeauftragten und dem Evaluationsteam: Besprechung und Gewichtung der Ergebnisse, Festlegen der inhaltlichen Schwerpunkte und Vorbereitung der Befragungen vor Ort (Datenerhebung 2). |
| 07.03.- 08.03.2024 | <p>Datenerhebung 2: Besuchstage vor Ort</p> <p>Vorgehen und Überlegungen bei der Zusammenstellung der Stichprobe:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Die Interviewgruppen wurden in Absprache mit der Schulleitung bestimmt. Sie wurden so geclustert, dass eine Validierung von Ergebnissen aus der Online-Befragung möglich war. Die einzelnen Personen wurden von der Schulleitung nach dem Zufallsprinzip ausgewählt, wobei bei der Bildung der Lehrpersonengruppen auch betriebliche Notwendigkeiten eine Rolle spielten. <p>Stichprobe:</p> <ul style="list-style-type: none"> – 1 Interview mit der Schulleitung (5 Personen) – 1 Interview mit der Schulkommission (5 Personen) – 1 Interview mit einer Vertretung der Verwaltung (6 Personen) – 1 Interview mit der Q-Steuergruppe (3 Personen) – 1 Interview mit Klassenlehrpersonen (10 Personen) – 1 Interview mit Fachschaftsvorständen (12 Personen) – 1 Interview mit Fachlehrpersonen (10 Personen) – 1 Interview mit dem SchülerInnen-Rat (11 Personen) – 1 Interview mit Lernenden der FMS (1., 2. Klassen, 12 Personen) – 1 Interview mit Lernenden des Untergymnasiums (12 Personen) – 1 Interview mit Lernenden der 3. und 4. Klassen des Gymnasiums (11 Personen) – 2 Interviews mit Lernenden der 5. und 6. Klassen des Gymnasiums (22 Personen) <p>Eine Schlussbesprechung mit einer Delegation der Schulleitung diente der Klärung von Fragen, die sich im Laufe der Besuchstage gestellt hatten. Das Evaluationsteam hat in 13 Veranstaltungen insgesamt 119 Personen befragt.</p> <p>Methodik: Die Interviews wurden auf der Grundlage von Gesprächsleitfäden geführt und protokolliert.</p> |
| 24.05.2024 | Berichtsbesprechung mit der Schulleitung, der Qualitätsbeauftragten und dem Evaluationsteam |
| Bis 10.06.2024 | Abgabe des definitiven Evaluationsberichts |

Darstellung 1: Datierung der wichtigsten Schritte im Gesamtablauf der Externen Evaluation

Weitere Informationen zur Methodik sind auf www.zemces.ch¹ verfügbar.

¹ <https://www.zemces.ch/de/evaluationen-und-befragungen/externe-evaluationen/evaluationsleistungen>

2.2 Kommentar des Evaluationsteams zum Evaluationsprozess

Das Evaluationsteam wurde durch die Verantwortlichen der KSSEE in sämtlichen Phasen der Evaluation gut unterstützt. Die Klärung des Auftrags und die Vorbereitung der Online-Befragung erfolgten konstruktiv und produktiv.

Die Schulleitung zeigte dabei ihr hohes Interesse an einer unverstellten Rückmeldung.

Die Organisation der Interviews an den zwei Besuchstagen war sehr gut. Alle Konferenzen verliefen in einem offenen, freundlichen Klima.

2.3 Erläuterung zur Darstellung der Ergebnisse in den Kapiteln 3 bis 5

Kap. 3 beinhaltet Aspekte, die das Evaluationsteam aufgrund der Dokumentenanalyse und der Gespräche als wesentlich für das Gesamtbild der Schule erachtet. In den Kap. 4 und 5 werden Ergebnisse und Empfehlungen entlang der in den Kap. 1.1. und 1.2 aufgeführten Leitfragen dargestellt und erläutert.

Die Leitfragen und deren Antworten in den Kap. 4 und 5 sowie die allgemeine Aussage im Kap. 5 sind mit einem vertikalen grauen Balken am linken Rand markiert.

Unter dem Stichwort 'Belege' erfolgt eine Referenzierung auf die Datenquellen. Hier werden die Antworten gestützt. Die Belege werden möglichst kurzgehalten, und es wird auf die der KSSEE zur Verfügung gestellten Auswertungen der Online-Befragung verwiesen. Eine Handlungsempfehlung und einen erläuternden Kommentar formuliert das Evaluationsteam dort, wo dies sinnvoll erscheint.

Werden in den Belegen absolute Zahlen oder Prozentzahlen genannt, so beziehen sie sich stets auf die Online-Befragung. Dabei werden die Prozentzahlen für 'trifft zu' plus 'trifft eher zu' (bzw. für 'trifft nicht zu' plus 'trifft eher nicht zu') zum Teil getrennt angeben und zum Teil im Interesse der Lesbarkeit zusammengefasst.

Wörtliche Zitate von Teilnehmenden der Interviews werden zwischen doppelte eckige Anführungszeichen «...» gesetzt. Für modalisierende Verwendungsarten werden die geraden einfachen Zeichen '...' verwendet.

3. Allgemeine Aussagen zu Stärken und Schwächen sowie zu den Entwicklungsphasen der KSSEE seit der Fusion

Im Zuge der Auftragsklärung dieser Evaluation zeigte die Schulleitung Interesse an Rückmeldungen des Evaluationsteams, die über den Evaluationsauftrag hinausgehen. Im Laufe der Besuchstage haben sich zwei Themen aufgedrängt:

- (1) Das hohe Mass an Wertschätzung der an der KSSEE Wirkenden für das Schulklima, für das als vielfältig und attraktiv wahrgenommene Angebot und für den Unterricht (siehe Kap. 3.1).
- (2) Erwägungen zur Entwicklungsphase, in der sich die KSSEE zurzeit befindet (siehe Kap. 3.2).

3.1 Viele Stärken – wenig Kritik...

3.1.1 ... aus der Sicht der Lernenden

Die KSSEE, eine Mittelschule mit ca. 450 Lernenden und einem ländlichen Einzugsgebiet, verfügt nebst der Fachmittelschule mit zwei Profilen sowie einem Lang- und Kurzzeitgymnasium mit sechs Schwerpunktfächern über eine *Angebotsvielfalt*, die für eine Schule dieser Grösse nicht selbstverständlich ist. Sie wird von den Lernenden wahrgenommen und sehr positiv gewürdigt. Dazu gehören (1) das Freiwahlfachangebot, (2) die Pflege eines vielfältigen kulturellen Lebens, (3) das Integrationsfach 'Sprache und Kultur der Antike', das mit der besonders beliebten Reise nach Rom abschliesst, (4) der Fremdsprachenaufenthalt, (5) eine hohe Dichte an Studienwochen und Schwerpunkttagen, die Abwechslung ins Programm bringen und alternative Lernerfahrungen erlauben, (6) der Sozialeinsatz und (7) die Möglichkeit für die Lernenden der Fachmittelschule, Unterrichtserfahrungen zu sammeln. Beliebt sind auch (8) die in den Stundenplan integrierten Studiumslektionen, in denen die Hausaufgaben bearbeitet werden können.

Eine deutliche Mehrheit der Lernenden schätzt den Unterrichtstakt mit den *70-Minuten-Lektionen*, die vertieftes Lernen erlauben; nur wenige finden, sie seien zu lang.

Die meisten Schülerinnen und Schüler besuchen die KSSEE gerne und schätzen das als persönlich, oft im positiven Sinne als «familiär», beschriebene *Schulklima*.

Die KSSEE versteht sich als leistungsorientierte Mittelschule. Die Mehrheit der Lernenden beurteilt die *Qualität des Unterrichts* positiv. Vor allem die Lernenden des Untergymnasiums und der Fachmittelschule schätzen die unterstützende Haltung der Lehrpersonen: Sie würden sich für den Bildungserfolg der Lernenden interessieren und diesen fördern. Etwas kritischer sind die Schülerinnen und Schüler der 5. und 6. Klassen: Sie nehmen die Unterrichtsqualität und Beziehungsgestaltung als unterschiedlich wahr.

Generalisierende *Kritik* (ausserhalb der in den Kap. 4 und 5 beschriebenen Themen) wird zur fehlenden inhaltlichen und zeitlichen Koordination der Prüfungen und zum Mangel an Gruppenräumen, Arbeitsmöglichkeiten und Mikrowellengeräten geäussert.

Folgende exemplarischen Originalzitate aus den Interviews mit den Schülerinnen und Schülern sowie dem SchülerInnen-Rat dienen zur Illustration der erlebten Schulrealität:

Lernende der Fachmittelschule: «Ich habe noch nie etwas Schlechtes erlebt und noch nie etwas Schlechtes über die KSSEE gehört.» «Man wird recht individuell gefördert; ich werde als Person wahrgenommen.» «Ich finde es megacool, dass wir in der 1. und 2. Klasse unterrichten können.» «Musikalisch komme ich voll auf meine Rechnung.»

Lernende des Untergymnasiums: «Der Unterricht ist mitreissend.» «Die Lehrpersonen achten darauf,

dass man im Unterricht etwas lernt. Sie sind hilfsbereit.» «Bei den Mikrowellengeräten muss man 20 Minuten anstehen.»

Lernende des Obergymnasiums: «Es wird viel Wert auf MINT gelegt.» «Die KSSEE ist eher ein bisschen strenger als andere Gymnasien. An den anderen Schulen bekommt man mehr Zeit für die Maturaarbeit. Hier bekommt man aber mehr Unterstützung von den Lehrpersonen.» «Musik ist relativ wichtig hier. Man hat sehr viele Angebote in der Musik.» «Die Vielseitigkeit der Schule ist cool.» «Mehr Arbeitsplätze und Gruppenräume wären gut. Die Mediathek ist extrem vollgestopft.» «An dieser Schule sind die Leute sehr anständig.» «Mit den Lehrpersonen hat man mal Glück und mal Pech; aber das Klima ist eigentlich gut.» «Die Lehrpersonen geben sich Mühe, etwas zu erklären.» «Ich wünsche mir, dass sich die Lehrpersonen absprechen, wie schwierig eine Prüfung sein muss.»

Handlungsempfehlung 1 zum Reglement R 33 über die Prüfungen und Notengebung

Das Evaluationsteam empfiehlt, auf die Kritik der Lernenden zur mangelnden Koordination und Vergleichbarkeit von Prüfungen zu reagieren und zumindest die 'Umsetzungsregeln' im Reglement R 33 über die 'Prüfungen und Notengebung an der KS Seetal' durchzusetzen. Alternativ empfehlen wir der KSSEE zu prüfen, das ganze Reglement im Rahmen eines die Lehrpersonen und Lernenden einbeziehenden Prozesses neu zu fassen und dabei auch die Vergleichbarkeit der Leistungsbeurteilung zu thematisieren.

Kommentar zur Handlungsempfehlung 1

Schulprojekte zum Prüfungsgeschehen stossen bei den Beteiligten in der Regel auf grosses Interesse und Engagement, weil sie zentrale Fragen des Unterrichts und des professionellen Handelns tangieren. Sie thematisieren nicht nur organisatorische Fragen, wie Prüfungen sinnvoll über das Schuljahr verteilt werden², sondern berühren pädagogisch-didaktisch-ethische Fragen wie jene der Kohärenz von Unterricht und Prüfungen, der klassenübergreifenden Vergleichbarkeit von Anforderungen, der Gerechtigkeit und der Gleichbehandlung der Lernenden bei der Vorbereitung, Durchführung und Bewertung von Prüfungen. Das Prüfungswesen gehört zu den sensibelsten und existentiellsten Feldern der Mittelschulen und erfordert einen besonders professionellen Umgang. Weil es um den Anspruch nach Gerechtigkeit und Gleichbehandlung geht, lässt sich rechtfertigen, dass das Prüfungswesen stärker reguliert wird, als das in anderen Bereichen nötig ist. Aber nicht nur Regeln sind hilfreich, sondern auch Projekte wie 'Gemeinsames Prüfen' oder gegenseitiges Hospitieren, die dem Austausch unter den Lehrpersonen dienen, können die Vergleichbarkeit von Prüfungen fördern und positive Wirkungen auf die Didaktik haben.

3.1.2 ... aus der Sicht der Schulleitung, der Lehrpersonen, der Verwaltung und der Schulkommission

Als Stärke werden am häufigsten genannt: der im positiven Sinn verstandene «familiäre Umgang», die «kurzen Wege», die schöne Lage, das vielfältige kulturelle Angebot und der auf die gelungene Fusion³ zurückzuführende «KS Seetal-Spirit», der als 'humanistischer, bodenständiger und zugleich fortschrittlicher Geist' gedeutet werden kann. Die Schulkommission nennt zusätzlich die «ausgezeichnete Ausbildung» und die Mitarbeitenden der Verwaltung heben das gute Verhältnis zu fast allen Lernenden

² Dabei bilden die gleichmässige Verteilung der Prüfungen über das Schuljahr und die damit verbundenen Standards für die Anzahl der Prüfungen pro Tag und pro Woche nur eine von verschiedenen Varianten. Eine andere ist die häufig realisierte Praxis von Prüfungswochen, also die Trennung von Prüfungszeiten und prüfungsfreien Lernphasen.

³ Gemeint ist die 2005 erfolgte Fusion der drei auf der Sekundarstufe II tätigen Bildungsinstitutionen in Hochdorf, Baldegg und Hitzkirch am Standort Baldegg (vgl. Kap. 3.2).

hervor. Auch die Lehrpersonen stellen das gute Verhältnis zu den Lernenden in den Vordergrund sowie den Zusammenhalt und das Wohlwollen im Kollegium. Sie schätzen unisono die 70-Minuten-Lektionen und die inhaltlichen sowie didaktischen Möglichkeiten, die sich mit den Studienwochen eröffnen, würdigen die Hilfsbereitschaft der Mitarbeitenden aus Verwaltung und Hausdienst sowie die grosszügige Unterstützung ihrer Weiterbildungsanträge durch die Schulleitung. Die Strategie und Umsetzung der Digitalisierung des Unterrichts, bei der die KSSEE eine Pionierrolle einnahm und einnimmt, wird unter dem Strich positiv beurteilt. Im Kap. 4 wird näher darauf eingegangen.

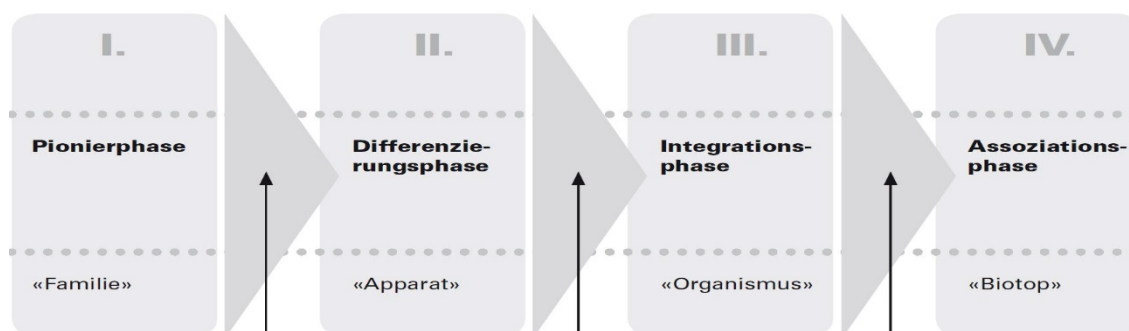
Die Schulleitung identifiziert, was die Schulgrösse betrifft, nicht nur Vorteile. Kleine Schulen seien eher dem (von den Schülerinnen und Schülern und der Schulkommission bestrittenen) Verdacht ausgesetzt, die Matur 'zu verschenken'. Ausserdem seien der Angebotsvielfalt engere Grenzen gesetzt. Aus dem Kreis der Lehrpersonen werden v.a. im Bereich der Digitalisierung die Vorgaben des Kantons als zu einschränkend beurteilt. Namentlich auf dem Feld der Wertschätzung und des Vertrauens beurteilen die Lehrpersonen das Führungsverhalten der Schulleitung unterschiedlich. Darauf wird im Kap. 5.3 D1.2 näher eingegangen.

Zwei besonders eindrückliche Zitate von Lehrpersonen zum erlebten Schulklima seien hier aufgeführt: «Die Schülerinnen und Schüler tragen uns.» «Ich empfinde unsere Schule als ruhenden Pol.»

3.2 Beobachtungen zur Entwicklungsphase, in der sich die KSSEE befindet

3.2.1 Exkurs: Die vier Entwicklungsphasen einer Organisation nach Glasl

Organisationen durchlaufen im Verlaufe ihrer Geschichte verschiedene Lebens- und Entwicklungsphasen. Eine Möglichkeit, diesen Entwicklungsprozess zu systematisieren bietet Glasl⁴. Er unterscheidet vier Phasen: die Pionierphase, die Differenzierungsphase, die Integrationsphase und die Assoziationsphase.



Darstellung 2: Die vier Entwicklungsphasen der Organisation nach Glasl

Die Pionierphase: Die Organisation als grosse Familie

Pionierphasen sind geprägt von Aufbruch, Dynamik und Enthusiasmus. Im Mittelpunkt steht die gute Idee, die mitreissende Vision. Die Entwicklungsdynamik und -qualität verdanken sich nicht Plänen, geklärten Strukturen und differenzierten Prozessen, sondern dem Talent zur Improvisation und der Bereitschaft zu spontaner, intensiver, direkter Ad-hoc-Zusammenarbeit. Es gibt wenig verschriftlichte Abmachungen und Verbindlichkeiten, 'implizit' geht vor 'explizit', 'informell' vor 'formalisiert'. In Pionierphasen steuert die Führung nicht aus einer Systematik heraus, sondern idealistisch, was die Vision betrifft, und situativ-pragmatisch, wenn es um die Bewältigung des Alltags geht. Fast alle machen fast alles. Die Risiken der Pionierphase sind Überforderung, Ermüdung, Unübersichtlichkeit, ein Zuviel an Unverbundenem. Der Ruf nach Ordnung und Beruhigung wächst.

Die Differenzierungsphase: Die Organisation als Apparat

Die Pionier-Organisation stösst mit der Zeit an ihre Grenzen, sei das durch Überforderung und Überlastung, sei das durch Ineffizienz und Unübersichtlichkeit. In der Differenzierungsphase geht es darum, Strukturen aufzubauen, Rollen zu klären, Prozesse und Abläufe festzulegen, Führungs- und Steuerungsinstrumente einzuführen, Verbindlichkeiten festzuhalten. Im Mittelpunkt steht der Aufbau einer formalen Organisation, die rational arbeitet. Überorganisation und Verlust an Entwicklungskraft sind die wichtigsten Gefahren dieser Phase.

Die Integrationsphase: Das Unternehmen als Organismus

Für die Organisation bedeutet der Entwicklungsschritt zur Integrationsphase, dass sie sich wieder mit ihrer Grundidee auseinandersetzt. Eine gemeinsame Ausrichtung auf Sinn und Zweck der Organisation steht nun im Zentrum. Die Führung sucht das Gespräch mit den Mitarbeiterinnen und

⁴ F. Glasl, mit B. Lievegoed (2021): *Dynamische Unternehmensentwicklung*. Bern: Haupt Verlag, 6. Auflage.

Mitarbeitern, d.h. eine bewusste Mitarbeiterorientierung wird gepflegt im Wissen darum, dass die Ausrichtung des Unternehmens auch von allen mitgestaltet und mitgetragen werden muss. Gemeinsame Visionen, Ziele und Strategien werden kooperativ entwickelt. Der Teamarbeit wird ein hoher Stellenwert beigemessen.

Die Grenzen und Gefahren der Integrationsphase liegen darin, dass die Organisation noch wenig gedacht wird als mitverantwortlicher Teil eines grösseren Ganzen. Doch Organisationen der Zukunft werden nach Glasl immer mehr auch den Blick nach aussen in die Welt richten, mit der die Organisation auf vielfältige Weise verbunden ist.

Die Assoziationsphase: Die Organisation als Biotop

In der Assoziationsphase geht die Weiterentwicklung über die Organisationsgrenzen hinaus und bezieht die Umwelt systematisch in die Gestaltung mit ein.

Typischerweise überschneiden sich diese Entwicklungsphasen. Organisationen weisen in der Regel Merkmale verschiedener Entwicklungsphasen auf. Dies trifft auch auf die KSSEE zu.

3.2.2 Entwicklungsphasen der KSSEE

Lehrpersonen, welche im Jahre 2005 die Fusion der drei auf der Sekundarstufe II tätigen Bildungsinstitutionen in Hochdorf, Baldegg und Hitzkirch sowie die Zeit der Gründung der KSSEE am Standort Baldegg erlebt haben, sprechen mit grosser Anerkennung von einer sozial gelungenen Zusammenführung, von einem starken Zusammenhalt, von einem dynamischen Aufbau und von der befriedigenden Tatsache, in verschiedener Hinsicht die Rolle einer innovativen Vorreiterin wahrgenommen zu haben. Die KSSEE durchlief in den ersten Jahren nach ihrer Gründung eine Zeit, in der Merkmale der von Glasl beschriebenen *Pionierphase* unübersehbar sind. Auf diese folgte, mitbeeinflusst durch kantonale Vorgaben für die Einführung eines Qualitätsmanagements, eine Phase des systematischen Aufbaus von Entwicklungs-, Führungs- und Steuerungsstrukturen (thematische Arbeitsgruppen, Q-Steuergruppe, Q-Gruppen), der Klärung von Rollen und Prozessen sowie der Erarbeitung von Reglementen und Merkblättern, die Verbindlichkeit, Übersicht und Ordnung schaffen. Auch während dieser *Differenzierungsphase*, blieb die Innovationskraft der KSSEE stark: Sie profilierte sich als Pionierschule auf dem Feld der Digitalisierung des Unterrichts (vgl. Kap. 4).

Aus externer Sicht lässt sich die KSSEE heute als Organisation beschreiben, die sich am Übergang in die *Integrationsphase* befindet. Zwei Punkte zeigen dies auf: (1) Es werden im Lehrkörper Stimmen laut, die ein Zuviel an Reglementen und an Arbeits- und Q-Gruppen mit fragwürdigem Auftrag geltend machen und eine Überprüfung fordern. (2) Die Schulleitung will die Schul- und Unterrichtsentwicklung vitalisieren und hat deshalb ein partizipatives Strategieprojekt 'KS Seetal 2030' lanciert, dessen Ziele zum Zeitpunkt der Berichtsverfassung noch nicht geklärt sind. Ein Mitglied der Schulleitung brachte es so auf den Punkt: «Wir sind am Anfang eines Aufbruchs.»

Handlungsempfehlung 2 zur Überprüfung von Strukturen und Reglementen und zum Strategieprozess 'KSSEE 2030'

Das Evaluationsteam unterstützt sowohl die Forderung der Lehrpersonen als auch die Strategie der Schulleitung: (1) In Differenzierungsphasen haben Schulen die Tendenz, ihre Strukturen, Prozesse und Regelungen kumulativ zu perfektionieren. Eine Überprüfung deren Notwendigkeit und Relevanz, wie ihn die Lehrpersonen anregen, wirkt entlastend und macht Ressourcen frei für neue dringlichere Aufgaben und Vorhaben. (2) Ein Strategieprozess, wie ihn die Schulleitung initiiert hat, ist geeignet, Energie vom Verwalten in das Gestalten umzulenken und die Schul- und Unterrichtsentwicklung auf

der Basis von partizipativ vereinbarten Zielen wieder neu zu beleben und vor dem Hintergrund des von Bund und Kantonen angestossenen Projekts 'Weiterentwicklung der gymnasialen Maturität' WEGM auf die zentralen Fragen von Lernen und Bildung auszurichten. Das Evaluationsteam empfiehlt dabei, interne und externe Impulse aufzunehmen (vgl. Kap. 4.1 und Handlungsempfehlung 3).

Kommentar zur Handlungsempfehlung 2

In den Kap. 4.1 und Kap. 5.3 / Dimension D 2.3 (Weiterentwicklung des eigenen Unterrichts) wird die in der Handlungsempfehlung 2 angesprochene Wünschbarkeit einer zielorientierteren Schul- und Unterrichtsentwicklung näher ausgeführt und begründet. Im Kap. 5.3 / Dimension D 1.1 (Grundlegung des Qualitätsmanagements) wird die Überprüfung des Auftrags und der Relevanz der Arbeitsgruppen ausführlicher behandelt.

4. Ergebnisse zum Fokusthema 'Digitalisierung an der KSSEE'

4.1 Leitfrage zur Zielklarheit der Digitalisierung

Leitfrage 1: Als wie klar und explizit schätzen die Fachschaften und Lehrpersonen die Ziele und Erwartungen von Kanton und Kantonsschule Seetal bezüglich der Digitalisierung des Unterrichts ein? Mit anderen Worten: Wie klar und explizit ist das gemeinsame Verständnis für guten Unterricht in einer digitalen Umgebung?

Die KSSEE versteht sich im Bereich der Digitalisierung zu Recht als Pionierschule. Sehr früh führte sie BYOD sowie digitale (Maturitäts-)Prüfungen ein und befasste sich im Rahmen von Weiterbildung vorausschauend mit den Chancen und Risiken von künstlicher Intelligenz (KI). Gemäss Rückmeldungen der Lehrpersonen nutzen sie die digitalen Geräte und Werkzeuge qualitativ und quantitativ unterschiedlich. Sie halten die Ziele der Digitalisierung zwar für weitgehend geklärt, verstehen aber Unterschiedliches darunter. Auf das auch an der KSSEE bekannte SAMR-Modell von Puentedura⁵ bezogen heisst das, dass alle Lehrpersonen mit den Instrumenten der Digitalisierung eine *Verbesserung des Unterrichts* ('Enhancement') anstreben. Sie ersetzen analoge Mittel durch digitale und nutzen etwa für Recherchen, Präsentationen oder Ablagen deren verbesserte Funktion ('**S**ubstitution and **A**ugmentation'). Ein Teil der Lehrpersonen setzt zusätzlich auf *Veränderung des Unterrichts* ('Transformation'), indem sie mit digitalen Technologien neue Aufgaben stellen und Kompetenzen fördern können, die in einem analogen Setting nicht oder viel schwerer zu erreichen sind ('**M**odification and **R**edefinition'). Gerade auf dem Feld anspruchsvoller fachlicher und überfachlicher Kompetenzen, auf die WEGM viel Gewicht legt, hat die KSSEE noch Entwicklungspotential: Sie könnte ihre Kompetenz auf dem Feld der Digitalisierung stärker in die Weiterentwicklung eines Unterrichts stellen, der sich zum Ziel setzt, anspruchsvolle gymnasiale Kompetenzen zu fördern, die sich nur in digital gestützten Settings entwickeln lassen. Beispiele dafür werden in der Handlungsempfehlung 3 genannt.

Ergänzende Belege

91% der Lehrpersonen geben an, die KSSEE habe klare Ziele zum Einsatz digitaler Technologien im Unterricht. In den Interviews zeigte sich, dass sie das Potential der digitalen Devices und Tools unterschiedlich einschätzen und damit auch die Ziele, die in einem digital gestützten Unterricht erreicht werden können (vgl. die Antwort zur Leitfrage 1).

Lehrpersonen verwenden digitale Technologien am häufigsten für die Vorbereitung des Unterrichts. 73% geben an, sie an jedem Unterrichtstag einzusetzen. Bei den Lernenden der 5. und 6. gymnasialen Klassen werden sie von 73% (fast) jeden Tag eingesetzt, bei jenen der 4. und 5. Klassen, sind es 50%, bei jenen des Untergymnasiums 17% und der FMS 44%.

Während der Durchführung des Unterrichts werden gemäss Rückmeldungen der Lehrpersonen und der Lernenden digitale Technologien am häufigsten für die Präsentation von Lerninhalten verwendet. Im SAMR-Modell zählt diese Funktion zur pragmatischen Gruppe 'Substitution and Augmentation'. Seltener eingesetzt werden die digitalen Devices und Tools gemäss Angaben der Lehrpersonen für kooperative Lehr-Lern-Arrangements, für Anwendungs- und Transferaufgaben, für Recherchen und für Prüfungen.

⁵ Puentedura R.: Focus (2012): Redefinition <http://hippasus.com/blog/archives/68>

Handlungsempfehlung 3 zur strategischen Ausrichtung der Kompetenz Digitalität

In den letzten 10 Jahren gehörte die Digitalisierung zu den wichtigsten Inhalten der Schul- und Unterrichtsentwicklung an der KSSEE. Auch der neue Rahmenlehrplan für Maturitätsschulen wird der Digitalität als überfachliche (transversale) Kompetenz einen grossen Stellenwert einräumen. Das Evaluationsteam unterstützt das Ziel der Schulleitung, der Kompetenz Digitalität auch im Rahmen der Strategie 'KSSEE 2030' Gewicht zu geben. Es empfiehlt aber, Digitalität nicht nur als wesentlichen *Inhalt* einer Mittelschulbildung zu positionieren, sondern den Umgang damit als wichtigen *Zugang*, der die Erschliessung anspruchsvoller fachlicher (Beispiel Modellbildung) und überfachlicher Ziele (Beispiele Selbständigkeit und kooperatives Lernen) erleichtert und zum Teil erst ermöglicht. Anspruchsvolle fachliche und überfachliche Ziele – letztlich die Studierfähigkeit – in Verbindung zu bringen mit dem grossen Potential der digitalen Geräte und Werkzeuge, kann für die digital kompetente KSSEE eine ebenso lohnende wie reizvolle Aufgabe sein (vgl. Kap. 3.2.2 und Handlungsempfehlung 2).

4.2 Leitfragen zu den Haltungen sowie zu den Einschätzungen von Chancen und Risiken

4.2.1 Leitfrage 2.1: Welche Haltungen vertreten die Lehrpersonen sowie Schülerinnen und Schüler zur Digitalisierung des Unterrichts?

Den Lehrpersonen und Lernenden der KSSEE sind die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit, digitale Geräte und Werkzeuge im Unterricht einzusetzen, zur Selbstverständlichkeit geworden. Ihr Zugang zur Funktion, den die digitalen Geräte und Werkzeuge einnehmen sollen, ist pragmatisch: Diese hätten in erster Linie den Rang von Mitteln zum Zweck. Radikale Positionen – sei das für oder wider die Digitalisierung – sind weder bei den Lehrenden noch bei den Lernenden auszumachen.⁶

Ergänzende Belege

91% der Lehrpersonen schätzen das Item 'Der Einsatz digitaler Tools im Unterricht ist geeignet, wichtige Ziele der Schule, namentlich die Studierfähigkeit, zu unterstützen' mit 'trifft zu' oder 'trifft eher zu' ein. Dieses Ergebnis darf als sehr deutliches Bekenntnis zu einem digital gestützten Unterricht gewertet werden. Der vom Evaluationsteam als pragmatisch beurteilte Zugang der Lehrpersonen zur Digitalisierung ist im Kap. 4.1 erläutert und belegt worden.

Die alles in allem positive, pragmatische Haltung einer deutlichen Mehrheit der Lernenden zur Digitalisierung des Unterrichts wird in den Kap. 4.2.2 und 4.2.3 ausgeführt und belegt.

Kommentar aus Sicht des Evaluationsteams

Wie erwähnt, schätzt eine grosse Mehrheit der Lehrpersonen das Potenzial von digitalen Devices und Tools für die Förderung der Studierfähigkeit als hoch ein. Es gibt allerdings wenig Äusserungen von Lehrpersonen, die zeigen, wie digitale Devices und Tools die Studierfähigkeit, d.h. anspruchsvolle gymnasiale Kompetenzen, fördern können. Wie das Potential der Digitalisierung für dieses Ziel noch besser ausgeschöpft werden könnte, wird in Kap. 4.1 ausgeführt.

⁶ Eine gewisse Unsicherheit ist am Untergymnasium seitens der Lehrpersonen zur Frage, ob die Pflege der Handschrift noch eine förderwürdige Kompetenz sei, auszumachen.

4.2.2 Leitfrage 2.2: Wo sehen die Lehrpersonen und Lernenden Vorteile und Nachteile, Chancen und Risiken der Digitalisierung des Unterrichts (einschliesslich des Prüfens) für das (selbständige) Lernen und für die Förderung anderer Kompetenzen, namentlich jener der Studierfähigkeit?

Vorteile und Chancen

Bei der Frage nach Vor- und Nachteilen bestätigen die Schülerinnen und Schüler ihre pragmatische Haltung: Die Digitalisierung erleichtere die Schultasche, erlaube bei den Unterlagen eine bessere Übersicht und Ordnung, ermögliche einen einfachen Zugang zu verpasstem Unterrichtsstoff im Krankheitsfall, vereinfache und beschleunige die Kommunikation. Ausserdem habe man immer alles dabei. Vereinzelt würdigen Lernende das Potenzial der Digitalisierung für die Förderung des selbständigen Lernens und für die Individualisierung des Unterrichts.

Die Lehrpersonen sehen die Vorteile in erster Linie bei der Verbesserung von verschiedenen Funktionen, die für den Lernprozess wichtig sind – etwa bei der Produktion von Texten, bei der Wissensbeschaffung, bei der Visualisierung von Lerninhalten, bei der Didaktik des Fremdsprachenerwerbs oder bei der Präsentation von Lernergebnissen. Alles in allem würde die Digitalisierung den Unterricht interessanter machen und das didaktische Repertoire erweitern. Vereinzelt nennen sie auch das Potential für eine sinnvolle, die Studierfähigkeit fördernde Veränderung des Unterrichts. Oft erwähnen Lehrpersonen die Vorteile des digitalen Prüfens, bei dem die KSSEE eine Vorreiterrolle einnahm und einnimmt.

Nachteile und Risiken

Das Ablenkungs- und Störpotential von Games und Chatten wird sowohl von den Lehrpersonen als auch von den Schülerinnen und Schülern als erheblich und als wichtigstes Risiko identifiziert. Die älteren Schülerinnen und Schüler halten die Störungen und Ablenkungen für gravierender als die jüngeren. Dasselbe gilt bei den Lehrpersonen: Je länger Lehrpersonen an der KSSEE angestellt sind, desto eher halten sie die Störungs- und Ablenkungsgefahr für ein ungelöstes Problem. Weder seitens der Lehrpersonen noch seitens der Lernenden gibt es dringliche Erwartungen und Forderungen, die Probleme mittels Regelungen und Sanktionen zu lösen – sei das, weil Lehrpersonen die Möglichkeit der Durchsetzung skeptisch beurteilen wird, sei das, weil Lernende mehr auf Eigenverantwortung und Selbstregulierung setzen (siehe nachstehende Handlungsempfehlung).

Lehrpersonen und Lernende vertreten die Auffassung, spannender, abwechslungsreicher Unterricht und herausfordernde Aufträge bildeten die beste Prophylaxe gegen Ablenkungen und Störungen. Die überwiegende Mehrheit der Lehrpersonen und der Lernenden gibt an, dass die Digitalisierung die sozialen Beziehungen wenig beeinträchtige.

Lehrpersonen stellen ausserdem fest, die Konzentrationsfähigkeit der Lernenden nehme ab.

Die von der Schule im Januar 2024 erlassenen Regeln zum Handygebrauch werden von den Lernenden als richtig, aber auch als vergleichsweise unwirksam dargestellt. Vereinzelt Schülerinnen und Schüler zeigen eindrücklich, wie sie sich erfolgreich Regeln zur Selbstdisziplinierung auferlegen.

Vereinzelt werden v.a. von Lehrpersonen die hohe Informationsdichte in den verschiedenen Informationskanälen und der Zwang zur dauernden Verfügbarkeit als Nachteile genannt. Sowohl Lernende wie auch Lehrpersonen geben an, eine Vereinheitlichung der Kommunikations- und Informationskanäle wäre entlastend. Ob der Bedarf einer Netiquette ausgewiesen ist, müsste noch detaillierter erhoben werden.

Vereinzelt Lehrpersonen stellen fest, die Digitalisierung führe etwa im Fach Mathematik zu einer Reduktion der Komplexität von Aufgabenstellungen.

Ergänzende Belege

Das Item 'Die durch den Einsatz digitaler Geräte und Tools verursachten Störungen und Ablenkungen sind an unserer Schule ein ungelöstes Problem' schätzen 54% der Lehrpersonen und 45% der Schülerinnen und Schüler mit 'trifft zu' oder 'trifft eher zu' ein. Bei den vor 2005 in die KSSEE eingetretenen Lehrpersonen sind es 70%. Bei den Lernenden der FMS sind es 38%, bei jenen des Untergymnasiums 31%, bei jenen der 3. und 4. Klassen des Gymnasiums 45% und bei jenen der 5. und 6. Klassen 62%. Diese unterschiedlichen Einschätzungen haben gemäss Schulleitung wohl damit zu tun, dass in den oberen Klassen digitale Devices und Tools häufiger zum Einsatz kommen und mehr auf Selbstdisziplin und weniger auf die Durchsetzung von Regeln gesetzt wird.

Im Rahmen der Interviews wurde relativierend erwähnt, auch der analoge Unterricht sei nicht frei von Störungen.

Nur 11% der Lehrpersonen und 18% der Lernenden geben an, die Digitalisierung belastet die sozialen Beziehungen. Die Themen 'Ablenkung und Störungen' sowie 'Belastung durch die Dichte an digitaler Kommunikation und Information auf verschiedenen Kanälen' wurden in den Interviews hingegen häufig angesprochen.

Handlungsempfehlung 4 zu den Störungen durch die Digitalisierung

Obwohl die Lernenden und Lehrpersonen der KSSEE das Ablenkungs- und Störungspotential der Digitalisierung als ungelöstes Problem bezeichnen, verzichtet das Evaluationsteam auf Handlungsempfehlungen zur Durchsetzung oder Verschärfung der Regeln, weil es von deren Durchsetzbarkeit nicht überzeugt ist. Das Evaluationsteam empfiehlt, auf den Dialog mit den Schülerinnen und Schülern zu setzen und auf die Verbreitung ihrer selbstdisziplinierenden Erfahrungen über das freiwillige Eliminieren von digitalen Störungsquellen während des Unterrichts und der Hausarbeit. Der SchülerInnen-Rat könnte in dieser Frage eine wichtige Funktion übernehmen. Dessen Einbezug in die Gestaltung der 'digitalen Fastenwoche' ist vorbildlich.

Handlungsempfehlung 5 zur Vereinheitlichung der Kommunikations- und Informationskanäle und zur Erarbeitung einer Netiquette

Das Evaluationsteam empfiehlt, unter Einbezug der Lehrpersonen und Lernenden eine Vereinheitlichung der Kommunikations- und Informationskanäle und die Notwendigkeit der Einführung einer Netiquette zu prüfen.

4.2.3 Leitfrage 2.3: Wie beurteilen und gewichten die Lehrpersonen und Lernenden die Vor- und Nachteile, Chancen und Risiken: a) bezüglich der zurzeit an der Kantonsschule Seetal geübten Praxis? b) bezüglich einer Strategie in Richtung einer Ausweitung des digital gestützten Unterrichts?

Lehrpersonen und Lernende sind mit der heutigen Praxis und den schulinternen Auflagen zufrieden. Sowohl die Lehrpersonen als auch die Lernenden gewichten die Vorteile und Chancen des Einsatzes von digitalen Devices und Tools höher als die Nachteile und Risiken. Trotzdem wünschen sie mehrheitlich keine verpflichtende Ausweitung des digital gestützten Unterrichts, den die Lernenden zurzeit einheitlich auf ca. einen Drittel der gesamten Unterrichtszeit schätzen. Die Lehrpersonen sagen, die heutigen Vorgaben gewähren jene didaktisch-methodischen Freiheiten, die ihnen wichtig sind. Verschiedene Lehrpersonen geben an, vom rasant wachsenden Angebot an digitalen Tools und deren Anwendungsmöglichkeiten überfordert zu sein (vgl. Handlungsempfehlung 7).

Obwohl die Zustimmung zur Bedeutung, welche die Digitalität einnimmt, und zu Sinn und Nutzen eines digital gestützten Unterrichts gross ist, bleibt unübersehbar, dass viele Lehrpersonen dieses

Themas etwas müde sind und die Digitalisierung als wichtigstes Innovationsmerkmal der Schul- und Unterrichtsentwicklung und von schulinterner Weiterbildung ablösen möchten. Sie halten die Zeit für gekommen, andere pädagogisch-didaktische Themen in den Vordergrund zu rücken. Die deutliche Mehrheit der Lernenden sagt, die KSSEE sei beim Thema Digitalität am Puls der Zeit. Sie erleben den Umgang der Lehrpersonen mit digitalen Devices und Tools als heterogen. Optimierbar sei die von Lehrperson zu Lehrperson unterschiedliche Bewirtschaftung der digitalen Ablagesysteme. Es sei ihnen aber alles in allem möglich, mit der Praxis der Lehrpersonen und mit der Heterogenität ihrer eigenen Bedürfnisse gut zurechtzukommen. Diese Zufriedenheit findet sich auch in den standardisierten Ehemaligenbefragungen.

Ergänzende Belege

81% der Schülerinnen und Schüler schätzen das Item 'Unsere Schule ist beim Thema Digitalität am Puls der Zeit' mit 'trifft zu' oder 'trifft eher zu' ein.

Das Item 'Das Verhältnis von digitalen und analogen Lehr-Lern-Arrangements ist in meinem Unterricht optimal' schätzen 94% der Lehrpersonen mit 'trifft zu' oder 'trifft eher zu' ein.⁷ Bei den Lernenden sind es 78%, die die entsprechende Frage positiv beantworten.

74% der Lehrpersonen geben an, die Schulleitung fördere digital gestützten Unterricht sinnvoll und lasse auch anderen Lehr- und Lernformen Raum.

Das Item 'Alles in allem: Die Vorteile der Digitalisierung des Unterrichts überwiegen die Nachteile' schätzen 73% der Lehrpersonen und 75% der Lernenden mit 'trifft (eher) zu' ein.

| Online-Befragung Lehrpersonen N=45, Angaben in % | deutlich reduzieren | leicht reduzieren | gleich behalten | leicht erhöhen | deutlich erhöhen |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------|--------------------|-------------------|---------------------|
| Ich möchte den Anteil an Lehr-Lernsequenzen mit digitaler Technologie in meinem Unterricht ... | 0% | 7% | 67% | 20% | 7% |

Darstellung 3: Zum Verhältnis von digitalem und analogem Lehr-Lern-Arrangement – Lehrpersonen

| Online-Befragung Lernende N=359, Angaben in % | deutlich tiefer | leicht tiefer | gleich bleibend | leicht höher | deutlich höher |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------|--------------------|-----------------|-------------------|
| Ich würde mir wünschen, der Anteil an Unterricht mit digitalen Technologien wäre ... | 5% | 14% | 47% | 25% | 9% |

Darstellung 4: Zum Verhältnis von digitalem und analogem Lehr-Lern-Arrangement – Lernende

Die hohe Zufriedenheit mit der heutigen Praxis an der KSSEE dokumentieren auch folgende Stimmen von Lehrpersonen aus den Interviews: «Wir haben keine Berührungspunkte mit der Digitalisierung.» «Wir können selbst (aus)wählen, was wir mit der Digitalisierung machen.» «Manchmal schwenke ich bewusst auf analogen Unterricht um.» «Im Umgang mit KI bin ich angstfrei.»

Handlungsempfehlung 6 zur Weiterentwicklung des quantitativen Verhältnisses von digitalen und analogen Lehr-Lern-Arrangements

Das Evaluationsteam empfiehlt der KSSEE, angesichts der grossen Zufriedenheit der Lehrpersonen und der Lernenden mit der aktuellen Praxis keine quantitativen Eckwerte für das Verhältnis von digitalen und analogen Lehr-Lern-Arrangements zu erlassen, sondern auf qualitative Zielvorstellungen zu setzen, wie sie in den Kap. 4.1 und 4.3 erläutert sind.

⁷ Es ist zu ergänzen, dass die Lehrpersonen unter 'optimal' Unterschiedliches verstehen.

Kommentar zur Ausrichtung der Strategie 'KSSEE 2030'

In den Handlungsempfehlungen 2 und 3 finden sich Hinweise, wie aus Sicht des Evaluationsteams die 'Digitalisierung' in der Strategie 'KSSEE 2030' positioniert werden könnte. Kern dieser Handlungsempfehlungen ist, nicht die Digitalisierung ins Zentrum zu stellen, sondern die Unterrichtsentwicklung und damit die Fragen: Wohin wollen wir den Unterricht entwickeln und welche förderliche Rolle soll/kann/muss dabei die Digitalisierung spielen?

4.3 Leitfragen zum Klärungs-, Entwicklungs- und Unterstützungsbedarf

Leitfrage 3.1: Auf welchen Feldern identifizieren die Lehrpersonen sowie Schülerinnen und Schüler Entwicklungs-, Klärungs- und Unterstützungsbedarf, damit die Digitalisierung des Unterrichts die Qualität des Lehrens und Lernens weiterentwickeln kann?

Leitfrage 3.2: Von welcher Art ist der Bedarf, den die Lehrpersonen sowie Schülerinnen und Schüler nennen?

Lehrpersonen: Jeweils ca. die Hälfte der Lehrpersonen wünscht (1) im Bereich der Ziele der Digitalisierung mehr Diskussion und Klärung, (2) Weiterbildung und Austausch im Bereich der Didaktik in einer digitalen Lehr- und Lernumgebung, (3) eine Klärung der Rolle der Lehrpersonen und (4) mehr Support bei der Anwendung von Tools. Fast drei Viertel der Lehrpersonen sehen Entwicklungs- und Klärungsbedarf im Bereich von (5) medienpädagogischen und ethischen Fragen. Für Lehrpersonen mit längerer Anstellungsdauer steigt der Bedarf an Klärung und Unterstützung. Einzelne Lehrpersonen wünschen mehr Weiterbildung zum Umgang mit KI.

Schülerinnen und Schüler: Sie kommen mit den Anforderungen und Umständen gut zurecht und melden kaum Unterstützungsbedarf an. Sie sind v.a. mit dem Angebot der 'Power User' sehr zufrieden und würden sich wünschen, dass deren Verfügbarkeit grösser wäre.

Ergänzende Belege

Die Lehrpersonen beurteilen ihren Klärungs-, Entwicklungs- und Unterstützungsbedarf in der folgenden Weise:

| Online-Befragung Lehrpersonen, N=45 Item: An unserer Schule gibt es auf folgenden Feldern Klärungs-, Entwicklungs- und Unterstützungsbedarf ... Antworten 'Trifft eher zu' plus 'trifft zu' in % | | Alle | Eintritt In die KSSEE... | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------------------|-------------|-----------|
| | | | vor 2005 | 2005 – 2015 | nach 2015 |
| 1 | ... Klärung der Ziele der Digitalisierung | 51% | 60% | 33% | 43% |
| 2 | ... mehr Diskussionen über Ziele, Chancen und Risiken der Digitalisierung | 49% | 55% | 33% | 43% |
| 3 | ... Weiterbildung im Bereich der Didaktik in einer digitalen Lehr- und Lernumgebung | 53% | 65% | 44% | 43% |
| 4 | ... Weiterbildung und Support bei der Anwendung von Tools | 55% | 69% | 44% | 42% |
| 5 | ... Gemeinsames Entwickeln von und Austausch über digital gestützte Lehr- und Lernarrangements | 50% | 58% | 33% | 43% |
| 6 | ... Klärung der Rolle der Lehrpersonen in einem digital gestützten Unterricht | 50% | 53% | 44% | 43% |

| | | | | | |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|
| 7 | ... Infrastruktur (räumlich und technisch) | 25% | 21% | 22% | 36% |
| 8 | ... Organisation des digital gestützten Unterrichts (z.B. Klärung der Präsenzverpflichtung) | 25% | 17% | 33% | 35% |
| 9 | ... Aspekte der Gesundheit/Prävention (Medienpädagogik) | 71% | 69% | 78% | 64% |
| 10 | ... Pädagogisch-ethische Fragen (z.B. Gefahr der Ablenkung, Dialektik Mensch-Maschine) | 74% | 80% | 67% | 64% |

Darstellung 5: Klärungs-, Entwicklungs- und Unterstützungsbedarf – Lehrpersonen

Kommentar aus Sicht des Evaluationsteams

Wie die KSSEE mit dem von den Lehrpersonen geäusserten Bedarf und mit dessen Heterogenität umgeht, wird in den Gremien der Schule geklärt werden müssen. Aus externer Sicht ist es sinnvoll, die Klärung und Umsetzung jener fachlichen und überfachlichen Ziele (vgl. die Punkte 1 und 2 in der Tabelle oben), die mit Hilfe der digitalen Geräte und Werkzeuge erreicht werden sollen, in die Strategie 'KSSEE 2030' zu integrieren (vgl. Handlungsempfehlung 3). Was andere oben erwähnte Bedürfnisse betrifft, so ist das Evaluationsteam der Auffassung, dass die KSSEE über so viel schulinterne Erfahrung und Expertise verfügt, dass sie im Rahmen eines innerschulischen Austausches im Rahmen bestehender Gremien befriedigt werden können (z.B. in Form von entsprechenden Aufträgen an die Fachschaften oder an Hospitationsteams). Fallweise wird, wie das ein Vertreter der Fachschaft Informatik zum Ausdruck brachte, auch schulexterne Unterstützung nötig sein.

Handlungsempfehlung 7 zum Umgang mit dem Klärungs-, Entwicklungs- und Unterstützungsbedarf

Das Evaluationsteam empfiehlt der KSSEE,

- ihren erfolgreichen Kurs, Entwicklungen im Bereich der Digitalisierung zu antizipieren und in ihre schulinternen Klärungs- Entwicklungs- und Weiterbildungsprozesse zu integrieren, fortzusetzen
- den von den Lehrpersonen geäusserten Klärungsbedarf im Bereich der *Ziele* der Digitalisierung in die Strategie 'KSSEE 2030' zu integrieren
- für den übrigen, von den Lehrpersonen ausgewiesenen Bedarf die schulinterne (und fallweise schulexterne) Expertise und Erfahrung zu nutzen, indem die bestehenden Gremien wie Fachschaften und Hospitationsgruppen im Sinne der an der KSSEE bereits erfolgreich gepflegten Weiterbildung gezielt als Austauschteams für gute Praxis eingesetzt werden und damit gleichsam als 'Power User-Gremien' auf der Ebene der Lehrpersonen dienen
- das beliebte Angebot der 'Power User' für die Schülerinnen und Schüler zu optimieren.

5. Ergebnisse zum Qualitätsmanagement

5.1 Allgemeine Aussage zum Profil des Qualitätsmanagements

5.1.1 Qualitätsmanagement an der KSSEE; etablierter 'courant normal'

Qualitätsarbeit gehört an der KSSEE zum Alltag und ist in den Jahren seit ihrer Gründung in die Abläufe und Strukturen der Schule integriert worden. Wie schon im Bericht der Externen Evaluation 2017 festgehalten, hat sich das Qualitätsmanagement der KSSEE «auf hohem Niveau etabliert». Daran hat sich in den vergangenen Jahren aus externer Sicht nichts Wesentliches verändert. Gleichzeitig steckt hier vielleicht eine nicht zu verpassende Chance: Was könnte ein nächster Schritt sein, um das erreichte Niveau zu erhalten oder weiterzuentwickeln?

Belege

Diese Einschätzung des Evaluationsteams stützt sich im Wesentlichen auf die gut strukturierte und vollständige Dokumentation der Q-Prozesse im Sharepoint, im Abgleich mit den Ergebnissen der Online-Befragung, sowie mit den Praxisbeispielen aus den Interviews mit Lehrpersonen, Lernenden, Mitarbeitenden und der Schulleitung.

5.2 Bezug zur vorgängigen Evaluation des Qualitätsmanagements

Die vorgängige Externe Evaluation aus dem Jahr 2017 enthält insgesamt 11 Handlungsempfehlungen, wovon 8 sich explizit auf das Qualitätsmanagement beziehen. Obwohl in der Zeit zwischen jener vorgängigen Evaluation und der hier Vorliegenden (aufgrund der Corona-Pandemie) zwei Jahre mit stark erschwerten Bedingungen lagen, ist deutlich erkennbar, dass an der KSSEE einige der Handlungsempfehlungen aufgenommen worden sind.

So wurde das Qualitätsleitbild mit dem Kollegium an zwei SchilW-Tagen im Juni 2017 weiter entwickelt (Handlungsempfehlung 2), die Kommunikation zwischen den am QE-Prozess beteiligten Parteien durch das Einfordern von mehr Dokumentation unterstützt (HE 3), das Schüler- und Schülerinnenfeedback systematisiert (HE 6), die Arbeit in Q-Gruppen auch für unterrichtsbezogene Qualitätsentwicklung geöffnet (HE 8) und das Portfolio zu einem freiwilligen Instrument für die Lehrpersonen umgewandelt (HE 9).

Gleichzeitig tauchen einzelne Themen im vorliegenden Bericht wieder auf, auf welche 2017 ebenfalls hingewiesen wurde. Dies betrifft zum Beispiel die Überprüfung und eventuelle Bündelung der Kräfte der an der Schul- und Qualitätsentwicklung beteiligten Gremien und die Frage des wahrgenommenen Nutzens von Unterrichtshospitationen, aber auch die noch stärkere Einbindung des Kollegiums in die Schulentwicklung, welche die Schulleitung zur Leitfrage 4 dieser Evaluation machte.

So entsteht das Bild einer sich verflachenden Entwicklungskurve, die es durch geeignete (und teils schon geplante) Impulse aus der Schulleitung wieder zu aktivieren gilt.

5.3 Einschätzung des Qualitätsmanagements in den Q2E-Dimensionen

Externe Schulevaluationen nach Q2E beinhalten eine Selbst- und eine Fremdeinschätzung des Qualitätsmanagements der Schule. Die Fremdeinschätzung des Evaluationsteams ist eine der Grundlagen für die Zulassung zum Q2E-Zertifizierungsverfahren.

Q2E-Modell des Qualitätsmanagements

Als Bezugsrahmen für die Einschätzungen gilt das Q2E-Modell⁸. Es postuliert drei «QM-Hauptkomponenten», die in je drei «Dimensionen des Qualitätsmanagements» unterteilt werden. Jede Dimension wird mit 7-9 Qualitätsstandards (Indikatoren) ausdifferenziert und mit einem integrierenden Leitsatz inhaltlich zusammengefasst. Die Selbst- und die Fremdeinschätzung erfolgen auf der Ebene der 9 Leitsätze⁹.

| QM-Hauptkomponenten | Dimensionen des Qualitätsmanagements nach Q2E | | |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| 1. Steuerung des Qualitätsmanagements durch die Schulleitung | D 1.1 Grundlegung des QM – Lenkung und Dokumentation der Q-Prozesse | D 1.2 Qualitätssichernde und -entwickelnde Personalführung | D 1.3 Umgang mit gravierenden Qualitätsdefiziten |
| 2. Individualfeedback und persönliche Unterrichtsentwicklung | D 2.1 Kollegiales Feedback und kollegialer Austausch zur Unterrichtsqualität | D 2.2 Schülerrückmeldungen zum eigenen Unterricht | D 2.3 Weiterentwicklung des eigenen Unterrichts |
| 3. Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung der Schule | D 3.1 Datengestützte Selbstevaluationen | D 3.2 Umgang mit Daten zur Schul- und Unterrichtsqualität | D 3.3 Evaluationsgestützte Schul- und Unterrichtsentwicklung |

Darstellung 6: Hauptkomponenten und Dimensionen des Qualitätsmanagements nach Q2E¹⁰

⁸ Landwehr, N. & Steiner, P. (2010). Standards und Bewertungstabellen zum Qualitätsmanagement nach Q2E. Aarau: Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, Pädagogische Hochschule, Institut Forschung und Entwicklung, Zentrum Bildungsorganisation und Schulqualität.
Bezugsquelle: www.q2e.ch > Downloads > Q2E-Unterlagen > «Q2E-Bewertungsraster» (abgerufen am 15. Juli 2022).

⁹ Die «Übersicht über die neun Dimensionen und Leitsätze des Qualitätsmanagements nach Q2E» findet sich auf den Seiten 9-10 des Q2E-Bewertungsrasters, gefolgt von der Auflistung der 72 konkreten Qualitätsstandards (Indikatoren).

¹⁰ Gemäss Q2E-Bewertungsraster, S. 7.

Q2E-Entwicklungsstufen

In der Selbst- und der Fremdeinschätzung erfolgt für jede Dimension (D) eine zusammenfassende Zuordnung des aktuellen Entwicklungsstands des Qualitätsmanagements zu einer von Q2E vorgegebenen vierstufigen Skala¹¹:

| | |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Stufe 1 (Defizitstufe) | Wenig entwickelte (defizitäre) Praxis |
| Stufe 2 (Basisstufe) | Grundlegende Anforderungen an eine funktionsfähige Praxis sind erfüllt <i>Zustand am Ende der Aufbauphase</i> |
| Stufe 3 (Fortgeschrittenen-Stufe) | Praxis ist auf gutem Niveau entwickelt <i>Zustand eines eingespielten Qualitätsmanagements</i> |
| Stufe 4 (Excellence-Stufe) | Exzellente Praxis mit hoher situativer Passung und Optimierungsschleife |

Der Stufe 3 kommt dabei eine besondere Bedeutung zu: Alle 9 Leitsätze der Q2E-Dimensionen sind auf Stufe 3 formuliert. Auch die Anforderungen des Zertifizierungsverfahrens orientieren sich an der Entwicklungsstufe 3.

Q2E-Zertifizierung

Q2E bietet ein geschütztes Qualitätszertifikat für das Qualitätsmanagement von Schulen an. Es stehen zwei verschiedene Zertifikate mit unterschiedlichem Anforderungsniveau zur Auswahl.

- «Q2E Advanced»: In jeder der drei QM-Hauptkomponenten (1. Steuerung des Q-Managements durch die Schulleitung; 2. Individualfeedback und persönliche Unterrichtsentwicklung; 3. Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung der Schule) müssen im Evaluationsbericht zwei der drei Dimensionen auf Stufe 3 bewertet sein.
- «Q2E-Master»: Alle 9 Q2E-Dimensionen müssen auf Stufe 3 bewertet sein.

Für die Zulassung zum Zertifizierungsverfahren muss ein Evaluationsbericht einer von der Trägerschaft Q2E anerkannten Evaluationsfachstelle vorliegen. Das erforderliche Zertifizierungsaudit wird durch eine akkreditierte Zertifizierungsgesellschaft abgehalten und findet 4 bis 12 Monate nach Vorliegen des Evaluationsberichts statt.

Selbst- und Fremdeinschätzung der KSSEE

Nachfolgend die Selbst- und Fremdeinschätzung des Qualitätsmanagements der KSSEE für die fünf der im Rahmen dieser Evaluation beurteilten Q2E-Dimensionen (D 1.1, D 1.2, D 2.1, D 2.2 und D 2.3):

¹¹ Q2E-Bewertungsraster, S. 3.

D 1.1 Grundlegung des Qualitätsmanagements – Lenkung und Dokumentation der Qualitätsprozesse

Q2E-Leitsatz

Die Schule verfügt über die Grundlagen und Voraussetzungen, die den Aufbau und die Umsetzung eines wirksamen Qualitätsmanagements ermöglichen und unterstützen. Die Schulleitung sorgt mit geeigneten Massnahmen und mit dem notwendigen Engagement dafür, dass das schulinterne Qualitätsmanagement sowohl im institutionellen als auch im individuellen Handlungsbereich umgesetzt wird und dass das Qualitätsmanagement die ihm zugedachten Funktionen im Bereich der Qualitätsentwicklung und der Rechenschaftslegung erfüllen kann.

Die Schule führt eine systematische Dokumentation, in der wichtige Prozesse des Qualitätsmanagements beschrieben sind und die Einblick gibt in wichtige Daten zur Schul- und Unterrichtsqualität («Qualitätsdaten»). Die schulinternen Daten und Evaluationsergebnisse können Entwicklungstrends deutlich machen.

Q2E-Entwicklungsstufe

| | | | | | | |
|--------------------|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|---|
| Selbsteinschätzung | 1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 4 |
| Fremdeinschätzung | 1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 4 |

Begründung der Fremdeinschätzung des Evaluationsteams

Die KSSEE hat eine im Sharepoint abgelegte und für alle Berechtigten gut zugängliche, strukturierte Dokumentation ihres Qualitätsmanagements. Im Sommer 2017 wurde an einer SchilW-Tagung das Qualitätsleitbild der Schule in einem partizipativen Prozess weiterentwickelt. Es ist seit September 2017 als Broschüre verfasst und wird von der Schulleitung und der grossen Mehrheit (82% der Lehrpersonen stimmen zu) des Kollegiums als handlungsleitend für ihren Alltag empfunden.

Die nötigen Ressourcen in Form von Wissen und Instrumenten stehen den am Schulbetrieb Beteiligten in geeigneter Form zur Verfügung (88% der Lehrpersonen stimmen dieser Aussage zu). Auf das Thema der zeitlichen Ressourcen wird im Kap. 5.4 eingegangen. Seit 2015 gibt es eine Q-Steuergruppe, die vom Rektor geleitet wird. Von den insgesamt fünf Mitgliedern gehören zwei der Schulleitung an. Zuständig ist sie für die schulinterne Weiterbildung, die Selbstevaluationen, das Schüler- und Schülerinnenfeedback und die Organisation der Q-Gruppen-Arbeit.

Das Engagement der Schulleitung für das Qualitätsmanagement, insbesondere für die Umsetzung der kantonalen QM-Strategie, ist klar erkennbar und wird auch von allen Schul-Beteiligten so wahrgenommen. Die Verbindlichkeiten des Qualitätsmanagements sind grösstenteils zum internalisierten Arbeitsalltag geworden – dies insbesondere im Bereich des Schüler- und Schülerinnenfeedbacks (vgl. Dimension 2.2), aber auch bezüglich der Mitarbeitendengespräche und der Unterrichtsentwicklung. Für Aussenstehende weniger erkennbar ist die Ausrichtung des Qualitätsmanagements auf die Schulentwicklung als Ganzes. Hier könnte die Q-Steuergruppe eine wichtigere Rolle als heute wahrnehmen.

Die Umsetzung des Qualitätsmanagements wird in den regelmässigen Selbstevaluationen überprüft und situativ angepasst. Im 'Merkblatt 121 für Lehrpersonen' über die Arbeit in den Q-Gruppen wird beispielsweise neu festgehalten, dass die Arbeit in den Q-Gruppen in verschiedenen Formaten stattfinden kann. Gemeinsamer Bezugspunkt bildet die Fokussierung auf die Weiterentwicklung des Unterrichts. Dies stösst bei den Lehrpersonen auf positive Resonanz. Eine Lehrperson sagt im Interview:

«Es ist mir erst seit diesem Jahr klar, dass ich in eine Q-Gruppe gehen kann, die man auch brauchen kann».

Diese Feststellungen führen das Evaluationsteam in Übereinstimmung mit der Selbsteinschätzung der Schulleitung zu einer Fremdeinschätzung der KSSEE in dieser Dimension auf der Entwicklungsstufe 4.

Kommentar aus Sicht des Evaluationsteams

Für den zukünftigen Erhalt des Standards auf dieser Entwicklungsstufe können die folgenden Beobachtungen des Evaluationsteams von Nutzen sein:

Bei einem grossen Teil der Lehrpersonen sind die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit der Dokumentation der Schul- und Unterrichtsentwicklungsarbeit noch nicht vollständig internalisiert. Wiederholt werden in den Interviews die verlangten Planungs- und Ergebnisdokumentationen als «unnötige Zusatzbelastung» und «formaler Leerlauf» bezeichnet. Ein Zusammenhang mit einer übergeordneten Schulentwicklung, mit einer überprüfbaren Wirkung der Q-Gruppen-Arbeit oder mit der Zugänglichkeit des entstandenen Wissens für andere Lehrpersonen wird nicht erstellt.

Über die Jahre seit der Gründung der Schule entstanden diverse Gruppen, die alle ihre Beiträge zur Schulentwicklung geleistet haben. So gibt es heute zum Beispiel die 'Resonanzgruppe', die ursprünglich aus der 'Spurgruppe' entstanden war. Sie wird heute als Arbeitsgruppe verstanden, die Kritik aus dem Kollegium an Prozessen und Regelungen aufnimmt und zuhänden der Schulleitung Lösungsvorschläge erarbeitet, so zum Beispiel derzeit zum Thema Exkursionen und Lektionen-Ausfälle. Oder die Arbeitsgruppe E-School, die aus einem Regelungsbedarf zu den BYOD-Geräten entstanden war und jetzt gemäss einer Lehrperson «zeitgemäss angepasst» werden müsste. Auch für die Arbeitsgruppe Gesundheit meint eine Lehrperson «es ist nicht ganz klar, was wir machen müssen». Für das Evaluationsteam ist der Eindruck entstanden, dass an der KSSEE viel engagierte Q-Arbeit geleistet wird. Gleichzeitig wirkt die Vielzahl an Gremien trotz der vorhandenen Dokumentation unscharf definiert und etwas unübersichtlich bezüglich der Stossrichtung für die Schul- und Unterrichtsentwicklung. Eine gemeinsame Zielklärung und Koordination der Instrumente könnten zu höherer Effizienz und gleichzeitig auch zu verbesserter Akzeptanz gewisser Prozesse führen. Zudem würde das sorgfältige Abschliessen und Auflösen oder Zusammenlegen einiger anscheinend überholter Gruppen (soweit dies die kantonalen Vorgaben zulassen) Raum und Zeit für Neues freisetzen.

Bei aller buchstabengetreuer Ausführung der QM-Vorgaben bleibt gleichzeitig ein Eindruck von 'Erledigung' der Vorgaben der kantonalen Bildungsbehörde und weniger die Orientierung an einem Entwicklungsziel. Dies führt dazu, dass auch die Wirksamkeit der ergriffenen Massnahmen kaum überprüft wird. In den Worten einer Lehrperson: «Wir haben so viele Merkblätter und Reglemente. Es ist alles reglementiert» und von jemand anderem: «Es bringt nichts für den Unterricht. Vermutlich wird das vom Kanton verlangt». Wenn die Qualitätsinstrumente noch deutlicher in den Dienst der Schul- und Unterrichtsentwicklung gestellt würden, könnte der Fokus vom 'Abarbeiten' vielleicht auf eine sinnvolle und dadurch motivierende Wirkung verschoben werden.

Handlungsempfehlung 8 zur Überprüfung und Ziele diverser Gremien

Das Evaluationsteam empfiehlt der Schulleitung (gemeinsam mit den Arbeitsgruppen- oder Q-Gruppen-Leitenden und eventuell gemeinsam mit der Q-Steuergruppe) eine Überprüfung der Ziele und Aufgaben der diversen bestehenden Arbeitsgruppen, um sie gegebenenfalls im Sinne einer übergeordneten Schulentwicklung klarer ausrichten oder neu organisieren zu können (vgl.

Handlungsempfehlung 2). Ebenso könnte die Aufhebung von Parallelitäten Ressourcen für andere Aufgaben freisetzen.

D 1.2 Qualitätssichernde und -entwickelnde Personalführung

Q2E-Leitsatz

Es gibt an der Schule eine Personalführung, die sich an den Qualitätszielen der Schule orientiert und die durch eine sorgfältige, bewusst konzipierte Personalauswahl sowie durch eine kontinuierliche Personalförderung/-entwicklung gekennzeichnet ist. Die Schulleitung verschafft sich mit geeigneten Instrumenten und Verfahren einen zuverlässigen Einblick in die Arbeitsqualität der einzelnen Mitarbeitenden.

Die Stärken und Schwächen der einzelnen Mitarbeitenden werden adäquat wahrgenommen und respektvoll und offen thematisiert. Sie bilden die Grundlage für die Personalbeurteilung und Personalentwicklung.

Q2E-Entwicklungsstufe

| | | | | | | |
|--------------------|---|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|---|
| Selbsteinschätzung | 1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4 |
| Fremdeinschätzung | 1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4 |

Begründung der Fremdeinschätzung des Evaluationsteams

An der KSSEE wird die Personalführung durch alle Mitglieder der Schulleitung wahrgenommen. Die Mitarbeitendengespräche (MAG) sind relativ gleichmässig auf die 5 Personen verteilt, wobei neu eingetretene oder bald austretende Lehrpersonen dem Rektor zugeteilt sind und das nicht unterrichtende Personal mit der Leiterin der Verwaltung spricht. Diese Verteilung erscheint dem Evaluationsteam sehr sinnvoll, ermöglicht sie doch so eine individualisierte und differenzierte Wahrnehmung der Gespräche durch die Beteiligten.

Der Rhythmus der MAG ist vom kantonalen Bildungs- und Kulturdepartement festgelegt und wird entsprechend eingehalten. In die Gespräche fliesst nicht nur die Rückmeldung aus dem zuvor stattgefundenen Unterrichtsbesuch ein, sondern auch die Thematisierung von Erkenntnissen aus dem Schüler- und SchülerInnenfeedback und der Umsetzung entsprechender Massnahmen, was eine gezielte Unterstützung der Unterrichtsentwicklung durch die Schulleitung erlaubt.

Zwei Drittel der Lehrpersonen (66%) sehen die MAG gemäss der Online-Befragung als unterstützend für ihre professionelle Entwicklung. Es fällt auf, dass die Zustimmung abnimmt, je länger die Antwortenden an der KSSEE tätig sind (<2005: 55%, 2005-15: 67%, >2015: 85%¹²).

Die kantonalen MAG-Vorgaben werden als eng und zu wenig kommunikativ erlebt. Es ist aus externer Sicht wichtig, die Vorgaben so zu interpretieren, dass ein Austausch – etwa zum Thema Wahrnehmung und Wertschätzung – möglich ist.

Die gezielte und unterstützende Einführung neuer Lehrpersonen wird in der Online-Befragung von mehr als 90% der Personen bejaht, die seit 2005 in den Dienst der Schule eingetreten sind, und insgesamt von 78%. Auch in den Interviews wird das Mentorat als sehr hilfreich und nützlich beschrieben.

¹² < 2005 heisst: Lehrpersonen, die vor 2005 angestellt wurden. 2005-15 heisst: zwischen 2005 und 2015 angestellt. > 2015 heisst: nach 2015 angestellt.

Die Einschätzung des Evaluationsteams zur Entwicklungsstufe 3 in diesem Thema deckt sich mit jener der Schulleitung. Die QM-Praxis in diesem Punkt ist auf gutem Niveau etabliert und auch internalisiert.

Kommentar aus Sicht des Evaluationsteams

Eine Weiterentwicklung der qualitätssichernden und -entwickelnden Personalführung in Richtung Stufe 4 würde einerseits eine regelmässige Überprüfung und gezielte Anpassung der Personalführungspraxis voraussetzen, sowie andererseits eine bewusste Integration der Stärken- und Schwächen-Thematisierung in die Schulkultur bedeuten. Zudem ginge es darum, eine systematische Auswertung der MAG über das gesamte Kollegium zu erstellen, um Erkenntnisse für die Schulentwicklung gewinnen zu können. Dies setzt einerseits voraus, dass die Schulleitung sich als Gremium die Zeit nehmen könnte, die MAG im Überblick zu besprechen, um Trends feststellen zu können. Andererseits braucht es dazu eine gegenseitig wertschätzend kritische, sehr offene und reife Kommunikationskultur zwischen allen Akteuren.

In den Interviews mit den Lehrpersonen wird diese Kommunikationsreife teilweise als fehlend dargestellt. Sie nennen als Beispiel den Umgang mit Qualitätsdefiziten bei Lehrpersonen.

Es stellt sich dem Evaluationsteam die Frage, ob das familiäre Klima an der Schule (nebst dem Lehrpersonenmangel in einigen Fächern) eine konflikt-sedierende Wirkung auslöst, die es erschwert, Situationen und Verhaltensweisen kritisch zu beobachten, zu benennen und gemeinsam nach zielführenden Lösungen zu suchen.

Einige Lehrpersonen monieren, sie und ihre Leistungen würden von der Schulleitung kaum wahrgenommen und vermessen bei einzelnen Schulleitungsmitgliedern die Bereitschaft zum 'aktiven Zuhören'.¹³

Handlungsempfehlung 9 zum Führungsverhalten der Schulleitung

Das Evaluationsteam empfiehlt der Schulleitung, der unterschiedlichen Beurteilung ihres Führungsverhaltens im Bereich Wahrnehmung und Wertschätzung nachzugehen.

¹³ Das Evaluationsteam hat die Interviews so angelegt, dass über Gremien, aber nicht über einzelne Personen gesprochen wurde. Trotzdem war unübersehbar, dass die Lehrpersonen beim Führungsverhalten im Bereich Wahrnehmung und Wertschätzung zwischen den verschiedenen Mitgliedern der Schulleitung unterscheiden.

D 2.1 Kollegiales Feedback und kollegialer Austausch zur Unterrichtsqualität

Q2E-Leitsatz

Die Lehrpersonen pflegen untereinander einen offenen Austausch über die Unterrichtsqualität und gewähren sich gegenseitig Einblick in den Unterricht. Das kollegiale Feedback und andere Formen des unterrichtsbezogenen Austausches werden bewusst gepflegt und dienen dazu, sich gegenseitig bei der Diagnose und Weiterentwicklung der Unterrichtsqualität zu unterstützen.

Die Schule/Schulleitung fördert diese kooperativen Aktivitäten, indem sie für die geeigneten Rahmenbedingungen sorgt.

Q2E-Entwicklungsstufe

| | | | | | | |
|--------------------|---|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|---|
| Selbsteinschätzung | 1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4 |
| Fremdeinschätzung | 1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4 |

Begründung der Fremdeinschätzung des Evaluationsteams

Das Evaluationsteam stützt das Selbstbild der Schule. Wie die Online-Befragung zeigt, betrachtet das Kollegium den gegenseitigen Einblick in den Unterricht zu 71% als üblich. 88% der Befragten bejahten die Nützlichkeit von Feedback aus den eigenen Reihen. Hingegen haben nur etwas mehr als die Hälfte der Antwortenden (52%) aufgrund von kollegialem Feedback in den letzten zwei Schuljahren Verbesserungsmaßnahmen realisiert.

In den Interviews werden verschiedene Hürden genannt und es wird gleichzeitig grosses Interesse an kollegialen Hospitationen geäussert. Aussagen wie «Die Führung initiiert das nicht» und «Es ist eine Organisationsfrage» stehen anderen gegenüber wie «Kollegialer Austausch ist sehr gut, auf Augenhöhe, ich habe was gelernt». Die Projektgruppe 'datengestützte Unterrichtsrecherche' hat kürzlich einen frischen Impuls mit Fokus 'kognitive Aktivierung' gesetzt. Im Lehrpersoneninterview wird dazu die Reichhaltigkeit des erhaltenen Feedbacks hervorgehoben und zugleich mit dem sehr hohen Aufwand an Vor- und Nachbearbeitungsarbeiten kontrastiert. Der Vorschlag dieser Lehrpersonen ist, regelmässig eine 'abgespeckte', weniger formalisierte Version solcher fokussierten Hospitationen durchzuführen.

Im Gespräch über den Austausch zur Unterrichtsqualität und zu kollegialem Feedback erinnert sich eine Lehrpersonengruppe an die Zeit, als der aktuell amtierende Rektor nach seiner Ernennung kurze, unangekündigte Unterrichtsbesuche machte, um ein Gespür für die Atmosphäre in den Klassenzimmern zu bekommen. Diese 'Classroom Walkthroughs' hatten diesen Lehrpersonen zufolge eine gute Akzeptanz. Die spontane Quantifizierungsfrage im Interview ergibt, dass die Hälfte der Anwesenden solche Kurzbesuche befürworten würden.

Handlungsempfehlung 10 zu den kollegialen Hospitationen

Das Evaluationsteam empfiehlt der Schulleitung, wenig formalisierte, dafür (z.B. auf aktuelle Themen der Unterrichtsentwicklung) fokussierte kollegiale Hospitationen zu fördern. Um einen möglichst greifbaren Nutzen dieses Austausches und der Zusammenarbeit zu erreichen, ist die im Voraus zu klärende Fragestellung (z.B. Was will ich über meinen Unterricht erfahren?) unabdingbar.

D 2.2 Schülerrückmeldungen zum eigenen Unterricht

Q2E-Leitsatz

Die Lehrpersonen holen in regelmässigen Abständen – mit verschiedenen qualitativen und quantitativen Instrumenten – Rückmeldungen der Schülerinnen und Schüler zu ihrem eigenen Unterricht ein. Die Rückmeldungen werden systematisch ausgewertet und als Anstösse für die kritische Reflexion und die Weiterentwicklung des eigenen Unterrichts genutzt. Die Schule stellt Gefässe und Instrumente zur Verfügung, die eine differenzierte Rückmeldepraxis erleichtern.

Q2E-Entwicklungsstufe

| | | | | | | |
|--------------------|---|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|---|
| Selbsteinschätzung | 1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4 |
| Fremdeinschätzung | 1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4 |

Begründung der Fremdeinschätzung des Evaluationsteams

Die Einschätzung des Evaluationsteams deckt sich mit jener der Selbstbeurteilung der Schule.

Der alljährliche Prozess der Einholung eines schriftlichen Klassenfeedbacks ist an der KSSEE klar reglementiert, etabliert und im Schulalltag integriert. In der Online-Befragung geben 96% der Lehrpersonen an, sie würden regelmässig Feedbacks zu ihrem Unterricht einholen. 78% der Schülerinnen und Schüler sagen, sie hätten im letzten oder im aktuellen Schuljahr mindestens einer Lehrperson Feedback zu ihrem Unterricht gegeben. Die Nützlichkeit dieser Feedbacks wird von den beiden Anspruchsgruppen deutlich unterschiedlich bewertet. Während die Lehrpersonen das Individualfeedback der Schülerinnen und Schüler zu 86% als nützlich bezeichnen, sehen die Lernenden dies nur zu 53% so. In den Interviews ergeben sich dann seitens der Lernenden vor allem Hinweise auf den Zeitpunkt der Feedback-Durchführung und damit verbunden auch auf das jeweilige Fach. So geschieht es ihnen zufolge häufig, dass die Feedback-Umfrage gegen Ende eines Schuljahres stattfindet. Wenn dies zugleich in einem Fach ist, das sie im neuen Schuljahr nicht mehr besuchen, können sie keine Wirkung ihrer Rückmeldungen beobachten.

Auch bezüglich der Besprechung des erhaltenen Feedbacks mit der Klasse gehen die Wahrnehmungen auseinander. 89% der Lehrpersonen geben an, dass sie das Feedback mit ihren Klassen besprechen. Demgegenüber beantworten nur 62% der Lernenden diese Frage mit eher ja (40%) oder ja (22%).

In den Lehrpersonen- und Schülerinnen- und Schüler-Interviews fällt gleichzeitig auf, dass oft von einem standardisierten, seit Jahren unveränderten Fragebogen die Rede ist, der kaum Möglichkeiten biete, qualitative Kommentare einzugeben.

Kommentar aus Sicht des Evaluationsteams

Für das Evaluationsteam war nicht ersichtlich, dass es ausserhalb des MAG eine Praxis des kollegialen Austauschs über die eingeholten Individualfeedbacks gibt, wie dies auch in der Selbsteinschätzung der Schule festgestellt wird. So entsteht aus den standardisierten Feedbacks wenig Nutzen für gesamtschulische Zwecke und die bestehende Feedbackpraxis ermöglicht es Lernenden nicht, in dringenden Situationen auf Probleme hinzuweisen. Mit einer Fokussierung auf aktuelle Fragen auf individueller oder auch institutioneller Ebene könnten die Klassenfeedbacks sowohl für die Weiterentwicklung des eigenen Unterrichts wie auch für die Schul- und Unterrichtsentwicklung mehr Nutzen und Wirkung erzeugen.

Zur Diskrepanz zwischen der Wahrnehmung von Lehrpersonen und Lernenden bezüglich des Nutzens von Individualfeedback konnten in den Interviews nur wenige Hinweise auf Erklärungsansätze gefunden werden; sie sind schon in der vorangehenden Begründung festgehalten.

Handlungsempfehlung 11 zur Planung des Individualfeedbacks

Das Evaluationsteam empfiehlt der Schulleitung, die Terminplanung für das Individualfeedback zu überprüfen, deren Einhaltung einzufordern sowie durch noch gezieltere Zuteilung von Klassen und Lehrpersonen eine grössere Wirksamkeit des Individualfeedbacks anzustreben.

Zudem empfiehlt das Evaluationsteam, eine Reduktion der Standardisierung des Fragebogens zu prüfen, sowie die Ausrichtung auf den aktuellen Bedarf auf institutioneller und/oder individueller Ebene zu ermöglichen und dabei die Fragebogen mit offenen Kommentarfeldern zu ergänzen.

D 2.3 Weiterentwicklung des eigenen Unterrichts

Q2E-Leitsatz

Die Lehrpersonen entwickeln ihren Unterricht in eigener Verantwortung fortlaufend weiter – sowohl im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung wie auch im Sinne einer innovativen Weiterentwicklung. Die Entwicklungsprozesse werden zielorientiert und evaluationsgestützt angegangen und bezüglich Prozessgestaltung (Übereinstimmung mit leitenden Q-Ansprüchen) und Wirksamkeit evaluiert und reflektiert.

Wo immer möglich werden Entwicklungsvorhaben kooperativ umgesetzt. Die Schule unterstützt diesen Prozess einerseits durch den Aufbau von kooperativen Strukturen (Bildung von Unterrichtsteams bzw. Q-Gruppen) und andererseits durch die Bereitstellung von geeigneten (entwicklungsfördernden) Rahmenbedingungen.

Q2E-Entwicklungsstufe

| | | | | | | |
|--------------------|---|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|---|
| Selbsteinschätzung | 1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4 |
| Fremdeinschätzung | 1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4 |

Begründung der Fremdeinschätzung des Evaluationsteams

Die Weiterentwicklung ihres eigenen Unterrichts liegt den Lehrpersonen der KSSEE gemäss ihren Aussagen in den Interviews sehr am Herzen und sie sehen dies klar als Teil ihres Berufsethos. Dabei steht für viele nebst der individuellen, fachbezogenen Vorbereitungsarbeit insbesondere der regelmässige, informelle Austausch mit Kolleginnen und Kollegen im Vordergrund. Eine Lehrperson drückte diese Haltung unter allgemeiner Zustimmung so aus: «Austausch, Zusammenarbeit ist da», das Kollegium sei ein «wohlwollendes Team» und «wenn man etwas fragt, bekommt man Antwort». In der Online-Befragung zeigt sich ein differenzierteres Bild: Die Aussage, dass es an der Schule gängige Praxis sei, dass Lehrpersonen gemeinsam an der kontinuierlichen Weiterentwicklung des Unterrichts arbeiten, bejahen ca. drei Viertel jener Lehrpersonen, die seit 2005 in die KSSEE eingetreten sind. Bei den vor 2005 Angestellten sind es nur 45%. Ähnlich divers, wenn auch auf höherem Niveau, fällt die Online-Befragung aus, wenn man nach den Rahmenbedingungen für die Weiterentwicklung des Unterrichts fragt. Hier nehmen bei den nach 2005 Angestellten ca. 90% die Rahmenbedingungen als gut wahr, bei der Gruppe, die vor der Fusion schon dabei war, sind es nur 65%. Angesprochen auf diese Unterschiede, kritisieren im Interview einige Lehrpersonen die «Institutionalisierung» und starke Reglementierung des Austauschs durch die Q-Gruppen-Arbeit. Das bereits erwähnte Protokollieren wird als unnötige Last empfunden und einige Lehrpersonen bemängeln auch, dass die aus ihrer Sicht effizientere Praxis von regelmässigen 20-Minuten-ad hoc-Besprechungen nicht ebenfalls als zielgerichtetere Q-Gruppen-Arbeit zur Unterrichtsentwicklung gelte.

In der Online-Befragung geben knapp zwei Drittel der Lehrpersonen an, dass an der KSSEE die Weiterentwicklung des Unterrichts zielorientiert geplant und umgesetzt werde. Die Praxis wird somit von der Mehrheit der Lehrpersonen gelebt, wenn auch noch nicht überall systematisch oder einem evaluationsgestützten Regelkreis folgend. Somit deckt sich die Einschätzung des Evaluationsteams mit jener der Schulleitung.

Kommentar aus Sicht des Evaluationsteams

Sowohl in den Interviews als auch aus der Online-Befragung lässt sich der Schluss ziehen, dass die kontinuierliche Verbesserung und auch die innovative Weiterentwicklung des eigenen Unterrichts in

fast jedem Fall mit grossem Engagement stattfindet und für alle Lehrpersonen einen hohen Stellenwert hat. Gleichzeitig scheinen die *zielorientierte* Planung und *gemeinsame* Umsetzung, Evaluation und Anpassung von Weiterentwicklungen erst punktuell stattzufinden, zum Beispiel in dem in D 2.1 erwähnten Projekt mit dem Fokus der 'kognitiven Aktivierung'. Dieses stösst – trotz des grossen Aufwands – auf viel positives Echo.

Das Ansetzen von Entwicklungsthemen direkt beim Unterricht wird von den Lehrpersonen als sehr sinnvoll und positiv wahrgenommen. Der Fokus auf die eigene, direkt umsetzbare Unterrichtsentwicklung interessiert, während alles andere als unnötiger, zusätzlicher Ballast gesehen wird.

Dem Evaluationsteam stellt sich die Frage, ob hier ein Ansatzpunkt für eine (Re-)Aktivierung gemeinsamer Innovationskraft liegen könnte. Eine auf den Unterricht fokussierte gemeinsame Zielfindung (Wohin wollen wir unseren Unterricht weiterentwickeln? Was wird in Zukunft aus unserer Sicht guter Unterricht sein?) könnte die Basis bieten für eine systematischere, gemeinsame und motivierende Unterrichtsentwicklungs-Bewegung.

5.4 Zum gesetzlichen Berufsauftrag der Lehrpersonen im Bereich von Schul- und Unterrichtsentwicklung

5.4.1 Leitfrage 4.1: Wie sehen die Lehrpersonen ihre Rolle, ihre Verantwortung, ihre Beiträge im Bereich der Schul- und Unterrichtsentwicklung ausserhalb des eigentlichen 'Kerngeschäfts Unterricht' (z.B. Mitarbeit in Arbeits- und Projektgruppen, schulinterne und persönliche Weiterbildung, Teilnahme an Konferenzen, Sitzungen, Elternabenden, etc.)?

Das Thema der zeitlichen Belastung der Lehrpersonen wurde sowohl in der Online-Befragung als auch in den Interviews hervorgehoben. Zum Item 9 'Die Erwartungen an meinen Beitrag zur Schul- und Unterrichtsentwicklung ausserhalb des Kerngeschäfts Unterricht sind angemessen' reagierten wenig mehr als die Hälfte (53%) der Antwortenden mit eher ja (44%) oder ja (9%). In den offenen Fragen kommentierten drei Lehrpersonen, dass die Belastung zu hoch sei. Und zur Frage, ob genügend zeitliche Ressourcen für die Aufgaben zur Qualitätsüberprüfung und -Entwicklung vorhanden seien, gab es nur 41% Zustimmung (wobei hier je nach Anstellungsdauer an der KSSEE unterschiedlich geantwortet wurde: <2005: 37% Zustimmung, 2005-15: 78% und >2015: 28%).

Trotz dieses auch in den Interviews hervorgehobenen Belastungsthemas nehmen die Lehrpersonen die im Berufsauftrag aufgezählten Aufgaben verantwortungsvoll wahr, die Mehrheit wohl auch über verordnete Arbeitszeit hinaus. Eine akribische Ausdifferenzierung, welche Tätigkeiten in welchen Bereich des Berufsauftrags gehören würden, bleibt schnell in Graubereichen hängen¹⁴ und führt zu Verwirrung und Frustration. Die Lehrpersonen unterscheiden nicht zwischen Qualitätsmanagement-, Schulentwicklungs- oder Unterrichtsentwicklungsaufgaben, sondern wollen guten Unterricht an einer guten Schule bieten. Aus Sicht des Evaluationsteams ist dies eine Stärke, die es anzuerkennen gilt. Sie könnte noch besser genutzt werden, wenn die Unterrichtsentwicklung auch als Prozess verstanden würde, der die ganze Schule betrifft und auf gemeinsam festgelegte Ziele ausgerichtet wird.

Kommentar aus Sicht des Evaluationsteams

Die Schulleitung und insbesondere der Rektor sind stark im Strukturieren. Klar reglementierten Prozesse geben Orientierung, auch bezüglich des Einsatzes aller für die Schulentwicklung¹⁵. Es gibt allerdings – wie an jeder Schule – Unterschiede, wie viel Lehrpersonen für das Ganze leisten. In den Lehrpersonen-Interviews fallen Bemerkungen wie «Ich mache, ich mache, ich mache und sehe, dass die anderen nicht machen. Für mich ist wichtig, dass man gegen diese Wenigen vorgeht» oder: «Schwarze Schafe lösen ein künstliches Reglement aus». Aus externer Sicht ist es zielführender, das direkte Gespräch mit jenen Lehrpersonen zu suchen, die den kantonalen Berufsauftrag nicht erfüllen, und generalisierende Massnahmen erst dann zu ergreifen, wenn es sich nicht mehr um Einzelfälle handelt. Ein Bestehen auf eine Ausdifferenzierung des Berufsauftrages kann zu Verärgerung und Enttäuschung führen, wie auch zum in den Interviews angesprochenen Eindruck, die Schulleitung habe kein Vertrauen ins Kollegium. Durch den Fokus auf die Kontrolle von Prozessen verschiebt sich in der Wahrnehmung der Lehrpersonen der Blick weg von der Wertschätzung für den hohen geleisteten Beitrag vieler hin zu den nicht erfüllten Erwartungen einzelner Kolleginnen und Kollegen.

Die Kleinheit der KSSEE erlaubt es ihr, in vielen Belangen informell zu arbeiten. Dies ist eine Stärke und Schwäche zugleich. Die überschaubare Anzahl Mitarbeitender gestattet es, diese individuell zu

¹⁴ Gemäss Interviews besteht beispielsweise bei den Themen Mailbearbeitung, Sporttage, Exkursionen, Austausch, Bestellungen, Bewirtschaftung der Absenzen eine gewisse Unsicherheit, ob sie zum Aufgabenbereich Unterricht gehören.

¹⁵ Auf Kritik an den Strukturen wird im Kap. 5.3 D.1.1 eingegangen.

führen. Es gilt, situativ zu differenzieren und einzelnen Konflikten im Interesse des grösseren Ganzen nicht aus dem Weg zu gehen.

Handlungsempfehlung 12 zur Zielorientierung der Schul- und Unterrichtsentwicklung

Das Evaluationsteam empfiehlt der Schulleitung, zu prüfen, wie das grosse Engagement der Lehrpersonen für die Weiterentwicklung ihres Unterrichts mehr Wertschätzung erfahren könnte und ob eine gemeinsame, die Lehrpersonen überzeugende Visions-/Zielsuche diese Energie im Interesse der Schulentwicklung als Ganzes bündeln könnte.

5.4.2 Leitfrage 4.2: Was bräuchte es, dass die Lehrpersonen gegebenenfalls ihre Rolle und Verantwortung noch besser wahrnehmen können?

Im Interview beantwortet eine Lehrperson diese Frage mit «Mir würde es schon helfen, wenn ich wüsste, dass ich es gut mache».

Wie schon im Kap. 5.4.1 beschrieben, nehmen fast alle Lehrpersonen der KSSEE ihre Rolle und Verantwortung im Rahmen ihrer eigenen Stärken und mit hohem Berufsethos wahr. Sie wollen für ihren Unterricht direkt umsetzbare Ideen erarbeiten und benötigen dafür (im Rahmen der kantonalen Vorgaben) einen gewissen Freiraum, wie auch die Förderung durch bewusste Beachtung. Aussagen in den Interviews wie «Mir geht es um Inhalte, nicht um Form» und «Das ist der formelle Leerlauf dieser Schule» weisen auf das Spannungsfeld hin, in dem sich diese Entwicklung bewegt.

Kommentar aus Sicht des Evaluationsteams

In den Interviews entstand der Eindruck, dass der Bezug zwischen dieser individuell geleisteten Arbeit und einer übergeordneten Weiterentwicklung der Schule als Ganzes nicht klar ist. Das gilt auch für den Sinn der im Rahmen des Qualitätsmanagements geschaffenen Strukturen, Prozesse und Reglemente, die auch dazu dienen sollen, die einzelnen Erkenntnisse einem grösseren Kreis von Interessierten zugänglich zu machen. Vielleicht würde zum Beispiel das in den Interviews oft thematisierte Protokollieren der Arbeitsergebnisse in den Q-Gruppen weniger als kontrollierender Misstrauensbeweis verstanden, wenn die Zielklärung dafür erneuert und die Schulleitung bzw. Q-Steuergruppe diese Protokolle nutzen würden.

Gleichzeitig darf im Sinne eines fairen Gleichgewichts der Kräfte auch ein Appell an das Kollegium gehen, sich für eine gerechte Verteilung der anfallenden Zusatzaufgaben einzusetzen. Gemäss Auskünften in Interviews sind die Zusatzaufgaben grundsätzlich allen bekannt. So kann die Schulleitung bei Bedarf direkt auf jene Personen zugehen, deren Namen nirgends erscheinen, oder deren Engagement in den entsprechenden Gremien deutlich unter den Erwartungen liegt. Umgekehrt kann sie so auch den Einsatz jener Personen würdigen, die sich auffallend mehr fürs Ganze engagieren als die meisten anderen.

6. Zusammenstellung der Handlungsempfehlungen

Handlungsempfehlung 1 zum Reglement R 33 über die Prüfungen und Notengebung

Das Evaluationsteam empfiehlt, auf die Kritik der Lernenden zur mangelnden Koordination und Vergleichbarkeit von Prüfungen zu reagieren und zumindest die 'Umsetzungsregeln' im Reglement R 33 über die 'Prüfungen und Notengebung an der KS Seetal' durchzusetzen. Alternativ empfehlen wir der KSSEE zu prüfen, das ganze Reglement im Rahmen eines die Lehrpersonen und Lernenden einbeziehenden Prozesses neu zu fassen und dabei auch die Vergleichbarkeit der Leistungsbeurteilung zu thematisieren.

Handlungsempfehlung 2 zur Überprüfung von Strukturen und Reglementen und zum Strategieprozess 'KSSEE 2030'

Das Evaluationsteam unterstützt sowohl die Forderung der Lehrpersonen als auch die Strategie der Schulleitung: (1) In Differenzierungsphasen haben Schulen die Tendenz, ihre Strukturen, Prozesse und Regelungen kumulativ zu perfektionieren. Eine Überprüfung deren Notwendigkeit und Relevanz, wie ihn die Lehrpersonen anregen, wirkt entlastend und macht Ressourcen frei für neue dringlichere Aufgaben und Vorhaben. (2) Ein Strategieprozess, wie ihn die Schulleitung initiiert hat, ist geeignet, Energie vom Verwalten in das Gestalten umzulenken und die Schul- und Unterrichtsentwicklung auf der Basis von partizipativ vereinbarten Zielen wieder neu zu beleben und vor dem Hintergrund des von Bund und Kantonen angestossenen Projekts 'Weiterentwicklung der gymnasialen Maturität' WEGM auf die zentralen Fragen von Lernen und Bildung auszurichten. Das Evaluationsteam empfiehlt dabei, interne und externe Impulse aufzunehmen (vgl. Kap. 4.1 und Handlungsempfehlung 3).

Handlungsempfehlung 3 zur strategischen Ausrichtung der Kompetenz Digitalität

In den letzten 10 Jahren gehörte die Digitalisierung zu den wichtigsten Inhalten der Schul- und Unterrichtsentwicklung an der KSSEE. Auch der neue Rahmenlehrplan für Maturitätsschulen wird der Digitalität als überfachliche (transversale) Kompetenz einen grossen Stellenwert einräumen. Das Evaluationsteam unterstützt das Ziel der Schulleitung, der Kompetenz Digitalität auch im Rahmen der Strategie 'KSSEE 2030' Gewicht zu geben. Es empfiehlt aber, Digitalität nicht nur als wesentlichen *Inhalt* einer Mittelschulbildung zu positionieren, sondern den Umgang damit als wichtigen *Zugang*, der die Erschliessung anspruchsvoller fachlicher (Beispiel Modellbildung) und überfachlicher Ziele (Beispiele Selbständigkeit und kooperatives Lernen) erleichtert und zum Teil erst ermöglicht. Anspruchsvolle fachliche und überfachliche Ziele – letztlich die Studierfähigkeit – in Verbindung zu bringen mit dem grossen Potential der digitalen Geräte und Werkzeuge, kann für die digital kompetente KSSEE eine ebenso lohnende wie reizvolle Aufgabe sein (vgl. Kap. 3.2.2 und Handlungsempfehlung 2).

Handlungsempfehlung 4 zu den Störungen durch die Digitalisierung

Obwohl die Lernenden und Lehrpersonen der KSSEE das Ablenkungs- und Störungspotential der Digitalisierung als ungelöstes Problem bezeichnen, verzichtet das Evaluationsteam auf Handlungsempfehlungen zur Durchsetzung oder Verschärfung der Regeln, weil es von deren Durchsetzbarkeit nicht überzeugt ist. Das Evaluationsteam empfiehlt, auf den Dialog mit den Schülerinnen und Schülern zu setzen und auf die Verbreitung ihrer selbstdisziplinierenden Erfahrungen über das freiwillige Eliminieren von digitalen Störungsquellen während des Unterrichts und der Hausarbeit. Der SchülerInnen-Rat könnte in dieser Frage eine wichtige Funktion übernehmen. Dessen Einbezug in die Gestaltung der 'digitalen Fastenwoche' ist vorbildlich.

Handlungsempfehlung 5 zur Vereinheitlichung der Kommunikations- und Informationskanäle und zur Erarbeitung einer Netiquette

Das Evaluationsteam empfiehlt, unter Einbezug der Lehrpersonen und Lernenden eine Vereinheitlichung der Kommunikations- und Informationskanäle und die Notwendigkeit der Einführung einer Netiquette zu prüfen.

Handlungsempfehlung 6 zur Weiterentwicklung des quantitativen Verhältnisses von digitalen und analogen Lehr-Lern-Arrangements

Das Evaluationsteam empfiehlt der KSSEE, angesichts der grossen Zufriedenheit der Lehrpersonen und der Lernenden mit der aktuellen Praxis keine quantitativen Eckwerte für das Verhältnis von digitalen und analogen Lehr-Lern-Arrangements zu erlassen, sondern auf qualitative Zielvorstellungen zu setzen, wie sie in den Kap. 4.1 und 4.3 erläutert sind.

Handlungsempfehlung 7 zum Umgang mit dem Klärungs-, Entwicklungs- und Unterstützungsbedarf

Das Evaluationsteam empfiehlt der KSSEE,

- ihren erfolgreichen Kurs, Entwicklungen im Bereich der Digitalisierung zu antizipieren und in ihre schulinternen Klärungs- Entwicklungs- und Weiterbildungsprozesse zu integrieren, fortzusetzen
- den von den Lehrpersonen geäusserten Klärungsbedarf im Bereich der *Ziele* der Digitalisierung in die Strategie 'KSSEE 2030' zu integrieren
- für den übrigen, von den Lehrpersonen ausgewiesenen Bedarf die schulinterne (und fallweise schulexterne) Expertise und Erfahrung zu nutzen, indem die bestehenden Gremien wie Fachschaften und Hospitationsgruppen im Sinne der an der KSSEE bereits erfolgreich gepflegten Weiterbildung gezielt als Austauschteams für gute Praxis eingesetzt werden und damit gleichsam als 'Power User-Gremien' auf der Ebene der Lehrpersonen dienen
- das beliebte Angebot der 'Power User' für die Schülerinnen und Schüler zu optimieren.

Handlungsempfehlung 8 zur Überprüfung und Ziele diverser Gremien

Das Evaluationsteam empfiehlt der Schulleitung (gemeinsam mit den Arbeitsgruppen- oder Q-Gruppen-Leitenden und eventuell gemeinsam mit der Q-Steuergruppe) eine Überprüfung der Ziele und Aufgaben der diversen bestehenden Arbeitsgruppen, um sie gegebenenfalls im Sinne einer übergeordneten Schulentwicklung klarer ausrichten oder neu organisieren zu können (vgl. Handlungsempfehlung 2). Ebenso könnte die Aufhebung von Parallelitäten Ressourcen für andere Aufgaben freisetzen.

Handlungsempfehlung 9 zum Führungsverhalten der Schulleitung

Das Evaluationsteam empfiehlt der Schulleitung, der unterschiedlichen Beurteilung ihres Führungsverhaltens im Bereich Wahrnehmung und Wertschätzung nachzugehen.

Handlungsempfehlung 10 zu den kollegialen Hospitationen

Das Evaluationsteam empfiehlt der Schulleitung, wenig formalisierte, dafür (z.B. auf aktuelle Themen der Unterrichtsentwicklung) fokussierte kollegiale Hospitationen zu fördern. Um einen möglichst greifbaren Nutzen dieses Austausches und der Zusammenarbeit zu erreichen, ist die im Voraus zu klärende Fragestellung (z.B. Was will ich über meinen Unterricht erfahren?) unabdingbar.

Handlungsempfehlung 11 zur Planung des Individualfeedbacks

Das Evaluationsteam empfiehlt der Schulleitung, die Terminplanung für das Individualfeedback zu überprüfen, deren Einhaltung einzufordern sowie durch noch gezieltere Zuteilung von Klassen und Lehrpersonen eine grössere Wirksamkeit des Individualfeedbacks anzustreben.

Zudem empfiehlt das Evaluationsteam, eine Reduktion der Standardisierung des Fragebogens zu prüfen, sowie die Ausrichtung auf den aktuellen Bedarf auf institutioneller und/oder individueller Ebene zu ermöglichen und dabei die Fragebogen mit offenen Kommentarfeldern zu ergänzen.

Handlungsempfehlung 12 zur Zielorientierung der Schul- und Unterrichtsentwicklung

Das Evaluationsteam empfiehlt der Schulleitung, zu prüfen, wie das grosse Engagement der Lehrpersonen für die Weiterentwicklung ihres Unterrichts mehr Wertschätzung erfahren könnte und ob eine gemeinsame, die Lehrpersonen überzeugende Visions-/Zielsuche diese Energie im Interesse der Schulentwicklung als Ganzes bündeln könnte.