

# EVALUATIONSBERICHT

Kantonsschule Willisau  
Externe Schulevaluation 2016

16. September 2016

---

# INHALTSÜBERSICHT ZUM EVALUATIONSBERICHT

---

## INHALTSVERZEICHNIS

Inhaltsübersicht zum Evaluationsbericht .....	2
Teil 1: Zur Ausgangslage .....	3
Ausgangslage.....	4
Auftrag .....	5
IFES .....	6
Personelle Zusammensetzung des Evaluationsteams für die Kantonsschule Willisau.....	6
Angaben zur Schule .....	7
Konzept der externen Evaluation .....	11
Teil 2: Evaluation des Qualitätsmanagements.....	14
Vorbemerkungen zum Aufbau des Berichtsteils 2 .....	15
Einleitende Kernaussagen zum Profil der Schule .....	16
Generelle Kernaussagen zum Profil des Qualitätsmanagements .....	23
Steuerung der Q-Prozesse, Qualitätskonzept, Leitbild .....	29
Individualfeedback und individuelle Qualitätsentwicklung.....	34
Thematische Selbstevaluation und Schulentwicklung .....	40
Handlungsempfehlungen .....	44
Teil 3: Evaluation zum Fokusthema .....	46
Vorbemerkungen zur Evaluation des Fokusthemas.....	47
Fokusthema „Klassenführung und Umgang mit Störungen“ .....	49
Vorgehen des Evaluationsteams .....	52
Kernaussagen zum Fokusthema.....	53
Handlungsempfehlungen zum Fokusthema.....	68
Anhang zum Evaluationsbericht.....	69
Fremdeinschätzung durch das externe Evaluationsteam .....	70
Selbsteinschätzung der Schule.....	71

---

# TEIL 1: ZUR AUSGANGSLAGE

---

## INHALTSVERZEICHNIS

Ausgangslage.....	4
Auftrag .....	5
Evaluationsschwerpunkte .....	5
Bezugsrahmen für die Evaluation des Qualitätsmanagements .....	5
Bezugsrahmen für die Evaluation des Fokusthemas .....	5
IFES .....	6
Evaluationsteams des IFES .....	6
Kontakt .....	6
Personelle Zusammensetzung des Evaluationsteams für die Kantonsschule Willisau.....	6
Angaben zur Schule .....	7
Adresse .....	7
Grösse und Ausbildungsangebote .....	7
Einzugsgebiet.....	8
Schulleitung .....	9
Qualitätsmanagement der Schule (Kurzbeschreibung).....	10
Steuerung.....	10
Individualfeedback .....	10
Selbstevaluationen.....	10
Konzept der externen Evaluation .....	11
Ablauf .....	11
Methodik.....	11
Datengrundlage .....	12
Berichterstattung.....	13
Evaluationsbericht .....	13
Detaillierte Besprechung des Evaluationsberichts mit der erweiterten Schulleitung .....	13
Schulinterne Kommunikation der Ergebnisse durch die Schulleitung .....	13

---

## AUSGANGSLAGE

Der Kanton Luzern führt die Schulen auf der Sekundarstufe II mit Globalbudget und Leistungsauftrag. In dieser Form der Governance erhalten die Schulen einen Handlungsspielraum, damit sie sich optimal auf ihren Kontext einstellen und sich profilieren können. Im Gegenzug sind die Schulen u.a. verpflichtet, innerhalb der vom Kanton definierten Rahmenvorgaben ein schuleigenes Qualitätsmanagement zu betreiben, um die angestrebte Schul- und Unterrichtsqualität eigenverantwortlich umzusetzen und zu halten.

IFES hat die Aufgabe, im Auftrag des Kantons die Funktionalität des Qualitätsmanagements der Schulen aus externer Sicht zu beurteilen. Der resultierende Evaluationsbericht dient der Schule und dem Kanton als Grundlage für die Rechenschaftslegung und für die weitere Qualitätsentwicklung. Im jährlichen Mitarbeitendengespräch der Dienststelle Gymnasialbildung mit den Rektorinnen/Rektoren werden die Ergebnisse besprochen und das weitere Vorgehen verbindlich festgelegt.

Im Rahmen der Gymnasialreform wird im Kanton Luzern seit 1999 ein systematischer Aufbau des schulinternen Qualitätsmanagements gefördert. In den Schuljahren 2006-2011 wurden alle Luzerner Gymnasien ein erstes Mal von IFES extern evaluiert. Die Ergebnisse dieser Evaluationen haben gezeigt, dass die Elemente des Qualitätsmanagements gemäss kantonalen Rahmenvorgaben weitgehend aufgebaut sind. Die Evaluationsergebnisse zeigten auch, dass es mittelfristig wichtig sein wird, die Kernideen des Qualitätsmanagements (namentlich das Regelkreisprinzip) weiter in den Schulalltag und in die Schulkultur zu integrieren. Die Schulen sind unterdessen dabei, die einzelnen Elemente des Qualitätsmanagements zu einem organischen Ganzen zu verbinden, damit die geschaffenen Strukturen flexibel für die Qualitätssicherung und -entwicklung – namentlich auch des Unterrichts – genutzt werden können.

Die vorliegende Evaluation erfolgte im Rahmen des zweiten Evaluationszyklus der Luzerner Gymnasien 2013-2018. Das Verfahren ist inhaltlich auf die beschriebenen Entwicklungen abgestimmt. Der Akzent liegt auf dem Zusammenspiel der Elemente sowie der Funktionalität und der Nützlichkeit des Qualitätsmanagements für die Schulführung und die einzelnen Beteiligten. Das Qualitätsverständnis und dessen kulturelle Verankerung an der Schule werden in das Gesamtbild mit einbezogen.

In Ergänzung zum Qualitätsmanagement umfassen die externen Schulevaluationen auf der Sekundarstufe II im Kanton Luzern jeweils auch ein sogenanntes Fokusthema, das von jeder Schule selbst festgelegt wird. Die Schulen erhalten damit Gelegenheit, gezielt eine professionelle Rückmeldung zu einem ausgewählten Thema der Schul- und Unterrichtsqualität einzuholen. Das IFES bietet eine Auswahl aufbereiteter Fokusthemen aus dem Bereich des Unterrichts und Lernens an. Auf speziellen Wunsch hin kann eine Schule auch ein eigenes Fokusthema formulieren, das sie für die Schulentwicklung nutzen möchte.

---

## AUFTRAG

Die externe Evaluation Kantonsschule Willisau erfolgte im Auftrag des Bildungs- und Kulturdepartements des Kantons Luzern, vertreten durch Aldo Magno, Leiter Dienststelle Gymnasialbildung.

Der Auftrag an das Evaluationsteam umfasste die Evaluation der untenstehenden Evaluationschwerpunkte, das Verfassen eines schriftlichen Evaluationsberichts sowie die Besprechung desselben mit der erweiterten Schulleitung.

## EVALUATIONSSCHWERPUNKTE

- Qualitätsmanagement der Kantonsschule Willisau
- Fokusthema „Klassenführung und Umgang mit Störungen“ aus dem Fokusthemen-Angebot des IFES

## BEZUGSRAHMEN FÜR DIE EVALUATION DES QUALITÄTSMANAGEMENTS

- Die kantonalen Rahmenvorgaben für das Qualitätsmanagement:
  - „Qualitätssicherung und -entwicklung (QSE) der Gymnasien 2011-2016“ vom 22. Juni 2011, insbesondere Anhang C: „QSE-Arbeit an den Kantonsschulen - Vorgaben DGym: 11-Punkteprogramm“
  - Bezugsrahmen für die Selbst- und Fremdeinschätzung des Qualitätsmanagements vom 8. Januar 2014
- Qualitätsansprüche der Kantonsschule Willisau
- Die Evaluationsteams des IFES haben den Auftrag, im Rahmen der externen Evaluation auch den Stand der Umsetzung der in den kantonalen Rahmenvorgaben formulierten Minimalanforderungen einzuschätzen. Diese Einschätzungen haben informativen Charakter und verstehen sich als Zusatzdienstleistung der externen Evaluation. Das IFES verwendet dazu ein Arbeitsraster, in dem die vorgegebenen systemunabhängigen Minimalanforderungen abgebildet sind. Dieses Raster wird auch für eine vorgängige Selbsteinschätzung durch die Schulen eingesetzt.

## BEZUGSRAHMEN FÜR DIE EVALUATION DES FOKUSTHEMAS

Im Unterschied zur Evaluation des Qualitätsmanagements gibt es bei der Evaluation von Fokusthemen nicht immer vorgegebene externe Referenzpunkte.

- Wenn die Schule wie im vorliegenden Fall ein Thema aus dem vorbereiteten Fokusthemen-Angebot des IFES wählt, kommt ein Bezugsrahmen zur Anwendung, der vom IFES aufgrund der aktuellen Fachliteratur zusammengestellt wurde und in der Ausschreibung des Fokusthemas deklariert wird ([www.ifes-ipes.ch](http://www.ifes-ipes.ch)). Sofern sich die Schule eigene Qualitätsansprüche gegeben hat, die für das Fokusthema relevant sind (z.B. im Leitbild oder in den Qualitätsleitsätzen), werden diese als zusätzliche interne Referenzpunkte verwendet.

## **IFES**

IFES ist eine Fachagentur der EDK und als assoziiertes Institut mit der Universität Zürich verbunden. Es versteht sich – im Bereich Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II – als institutioneller Kooperationspartner für Kantone und Schulen.

Die externen Evaluationen durch das IFES umfassen in der Regel eine Evaluation des Qualitätsmanagements der Schule sowie eine Evaluation von Fokusthemen, die sich auf Qualitätsschwerpunkte der Schule in den Bereichen Schule und Unterricht beziehen. Auf Wunsch führt das IFES Evaluationen nach Q2E durch, die bei entsprechender Bewertung eine nachfolgende Zertifizierung ermöglichen.

Weitere Informationen über das IFES und seine Angebote sind auf [www.ifes-ipes.ch](http://www.ifes-ipes.ch) verfügbar.

## **EVALUATIONSTEAMS DES IFES**

Evaluationsteams des IFES setzen sich jeweils aus vier Personen zusammen. Teamleiter/in und Evaluator/in sind zwei Evaluationsfachleute aus dem Pool des IFES. Sie sind für die Anlage der Evaluation sowie für die Erarbeitung der Befragungsinstrumente, des Evaluationsplans und des Berichts verantwortlich. Das Evaluatorentandem wird durch zwei praxisnahe Bildungsfachleute (Peers) zu einem Viererteam vervollständigt. Die Peers wirken bei den Evaluationsbesuchen vor Ort und bei der Auswertung der Evaluationsergebnisse mit. Die Schlussfassungen der Befragungsinstrumente, des Evaluationsplans und des schriftlichen Berichts werden vom gesamten Evaluationsteam getragen und verantwortet.

## **KONTAKT**

IFES IPES  
 Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II  
 Stampfenbachstrasse 117  
 8006 Zürich  
 043 255 10 80  
[sekretariat@ifes-ipes.ch](mailto:sekretariat@ifes-ipes.ch)  
[www.ifes-ipes.ch](http://www.ifes-ipes.ch)

## **PERSONELLE ZUSAMMENSETZUNG DES EVALUATIONSTEAMS FÜR DIE KANTONSSCHULE WILLISAU**

Teamleiterin	Ulrike B. Meyer, Tübingen
Evaluatorin	Christa Scherrer, lic. phil., Zürich
Peer 1	Roland Cuoni, lic. phil., ehemaliger Prorektor und Rektor-Stellvertreter an der Kaufmännischen Berufsschule Luzern, Luzern
Peer 2	Arno Germann, dipl. Math ETH, Rektor Kantonsschule Kreuzlingen

---

## ANGABEN ZUR SCHULE<sup>1</sup>

### ADRESSE

Kantonsschule Willisau  
Schlossfeldstrasse 4  
6130 Willisau  
041 248 40 40  
www.kswillisau.lu.ch

### GRÖSSE UND AUSBILDUNGSANGEBOTE

Die Kantonsschule Willisau ist ein regionales Schulzentrum auf der Luzerner Landschaft und führt folgende drei Abteilungen:

- ein sechsjähriges Langzeitgymnasium mit eidg. Matura
- ein vierjähriges Kurzzeitgymnasium mit eidg. Matura
- eine dreijährige Wirtschaftsmittelschule mit eidg. Berufsmatura- bzw. Handelsdiplom

Im Schuljahr 2015/16 besuchen rund 580 Schülerinnen und Schüler in 30 Klassen unsere Schule: 27 Klassen am Gymnasium und drei Klassen an der Wirtschaftsmittelschule. Für individuelles Arbeiten ausserhalb des Unterrichts stehen diverse Arbeitsräume inkl. Informatikzimmer zur Verfügung. Die Mensa bietet mittags eine preiswerte Verpflegungsmöglichkeit, die rege benutzt wird.

Die Kantonsschule Willisau bietet die folgenden Schwerpunktfächer an: Latein, Musik, Biologie/Chemie, Philosophie/Pädagogik/Psychologie, Physik/Anwendungen Mathematik, Wirtschaft und Recht.

Die Kantonsschule bietet die folgenden Ergänzungsfächer an: Bildnerisches Gestalten, Chemie, Geographie, Geschichte, Informatik, Pädagogik und Psychologie, Physik, Sport, Wirtschaft und Recht.

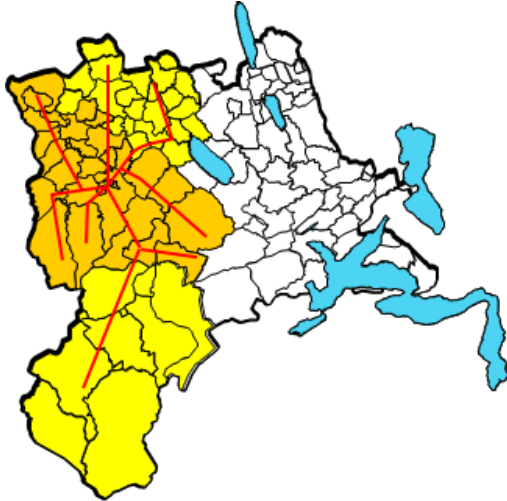
Neben dem obligatorischen Unterricht bieten wir ein breites Freifachangebot: Bands, Orchester, Chor, Spanisch, Informatik und diverse Sport-Freifächer. Das Schuljahr weist ein besonderes Profil auf: vier Blocktage und zwei Projektwochen fördern fächerübergreifenden Unterricht, Exkursionen verknüpfen Schule und Umfeld.

---

<sup>1</sup> Der Text mit den Angaben zur Schule wurde dem IFES von der Schule zur Verfügung gestellt.

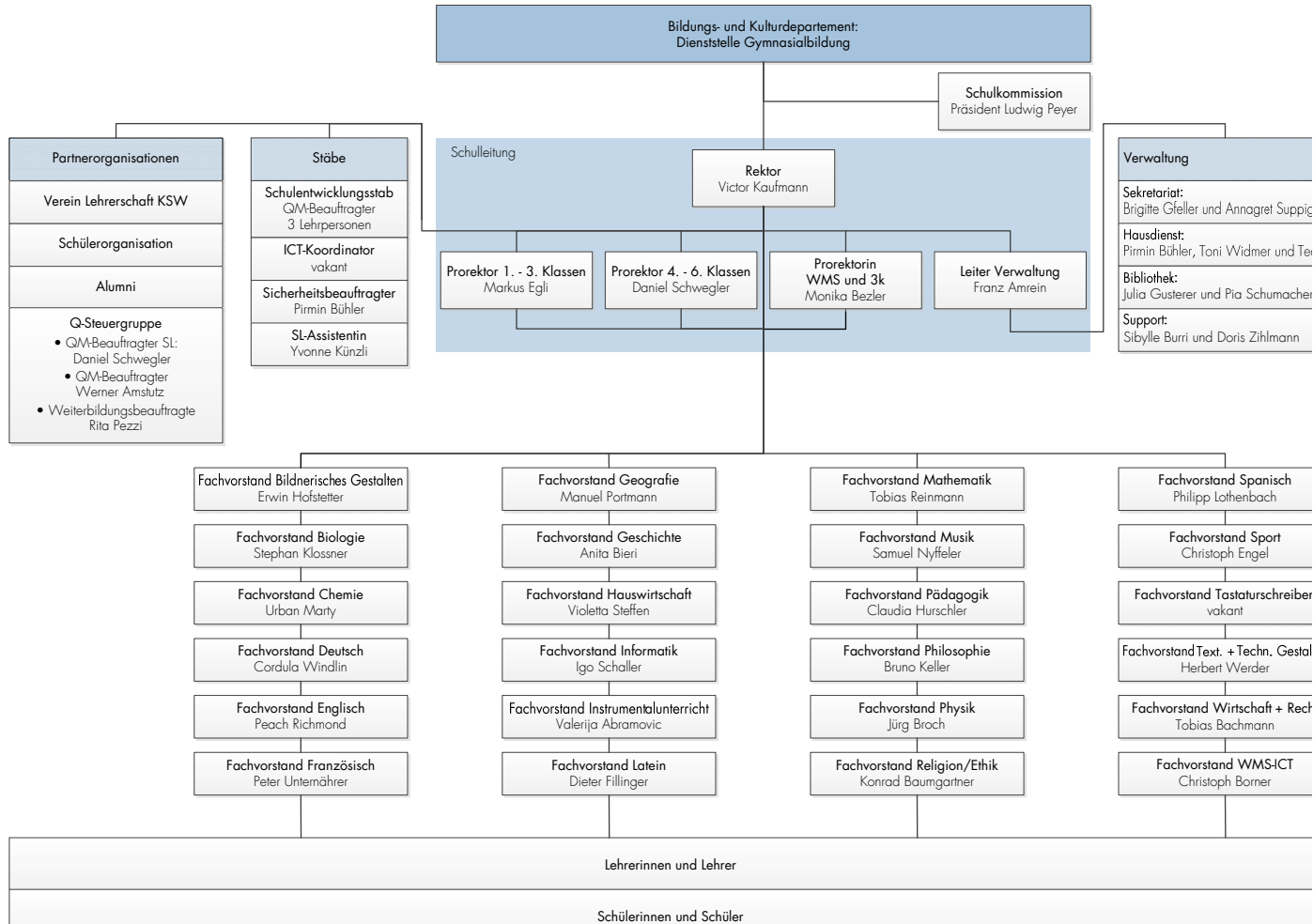
**EINZUGSGEBIET**

Rund 20 Gemeinden im Amt Willisau und Sursee (Region Willisau, Gemeinden an der Berner Grenze, oberes Wiggertal, Rottal, Wolhusen/Werthenstein):





SCHULLEITUNG (→ NEUES ORGANIGRAMM)



## **QUALITÄTSMANAGEMENT DER SCHULE (KURZBESCHRIEB)**

### **Steuerung**

Die Kantonsschule Willisau hat zwei Qualitätsbeauftragte (QB): eine Lehrperson und ein Mitglied der Schulleitung (Prorektor). Ein Qualitätsbeauftragter ist ex officio Mitglied des Schulentwicklungsstabs (SES: Rektor, drei Lehrpersonen, ein Vertreter der Prorektoren und Q-Beauftragter). Die Qualitätsbeauftragten treffen sich regelmässig an der Konferenz der Qualitätsbeauftragten der Gymnasien des Kantons Luzern (QBK) zu Sitzungen, Klausurtagungen und Weiterbildungsveranstaltungen und sind in Zusammenarbeit mit der Rektorenkonferenz und in Absprache mit der Schulleitung zuständig für die Umsetzung der kantonalen Vorgaben im Bereich der Schul- und Qualitätsentwicklung. Die Steuerung der Schul- und Qualitätsentwicklung erfolgt einerseits durch die Steuergruppe, der die Qualitätsbeauftragten, die Weiterbildungsbeauftragte und der Rektor angehören, andererseits durch die Schulleitung. Die Schulkommission ist über die Schulleitung in den Entwicklungsprozess eingebunden.

### **Individualfeedback**

Mit dem neuen QM-Konzept wurde das Individualfeedback eingeführt. Im Rahmen des Mitarbeitergesprächs legt jede Lehrperson zwei Klassenfeedbacks vor. Besprochen werden die Form des Feedbacks, die Resultate und die daraus abzuleitenden Folgerungen. Diese Folgerungen fliessen in die Zielvereinbarungen ein, wo dies angezeigt ist. Auf dem Sharepoint stehen den Lehrpersonen die entsprechenden Instrumente bereit. Die übrige Qualitätsarbeit, vor allem die Arbeit in den Qualitätsgruppen wird ebenfalls im Mitarbeitergespräch besprochen. Ein Teil der Lehrerschaft arbeitet in einer Hospitations- oder Intervisionsgruppe zu einem von der Gruppe festgelegten Fokus mit.

### **Selbstevaluationen**

Im QM-Konzept sind die Richtlinien und Ziele für die internen Evaluationen festgehalten.

Gemäss diesen Grundsätzen haben wir seit 2008/09 die folgenden internen Evaluationen durchgeführt:

- 2011/12 Evaluation des Schulleitungsmodells („Zwischenstandsmessung“)
- 2013/14 Evaluation des Schulleitungsmodells, wie bei der Entwicklung vorgesehen nach 3 oder 4 Jahren Erfahrung mit dem Schulleitungsmodell
- 2014 Erste Elternbefragung (1. und 4. Klassen) nach dem neuen Konzept  
Evaluation der Maturavorbereitungsmodule in den 6. Klassen im Rahmen der Frühlings-Projektwoche: Befragung der Schüler/innen und der Lehrpersonen
- 2015 Zweite Elternbefragung (3. und 6. Klassen)

## KONZEPT DER EXTERNEN EVALUATION

### ABLAUF

Die nachfolgende Tabelle zeigt die wichtigsten Daten im Gesamtablauf der externen Evaluation der Kantonsschule Willisau:

Bis 30.10.2015	Festlegen des Fokusthemas durch die Schule
Bis 04.12.2015	Abgabe des Schulportfolios an das IFES
19.01.2016	Vorbereitendes Gespräch Schulleitung, Q-Beauftragter – Leiterin des Evaluationsteams
21./22.04.2016	Evaluationstage an Kantonsschule Willisau
Bis 15.07.2016	Schriftliche Vorinformation der Schulleitung über die Evaluations- ergebnisse
26.08.2016	Besprechung des Evaluationsberichts mit der erweiterten Schul- leitung
Bis 16.09.2016	Abgabe des definitiven Evaluationsberichts

*Darstellung 1: Datierung der wichtigsten Schritte im Gesamtablauf der externen Evaluation*

Das Evaluationsteam hat im Vorfeld der Evaluationsbesuche die Unterlagen der Schule analysiert, die Evaluationsinstrumente erstellt und (in Zusammenarbeit mit der Schule) ein detailliertes Programm für den Evaluationsbesuch an der Schule erarbeitet. Vor Ort führte das Evaluationsteam – in der Regel aufgeteilt in zwei Zweierteams – genau geplante Befragungen durch.

Die Ergebnisse der Evaluation werden im vorliegenden Bericht zu Kernaussagen verdichtet, die mit Datenmaterial unterlegt und erläutert werden. Darauf aufbauend hat das Evaluationsteam Handlungsempfehlungen zur weiteren Entwicklung formuliert.

### METHODIK

Wichtigste Merkmale aus methodischer Sicht:

- Für jede Schule massgeschneiderte Verfahren und Instrumente
- Verbindung von qualitativen und quantitativen Datenerhebungen: z.B. Gruppeninterviews, Ratingkonferenzen (Kurzfragebogen, sofortige Auswertung, gemeinsame Dateninterpretation, Diskussion und Validierung der Diskussionsergebnisse durch die Befragten), Beobachtung, Analyse schriftlicher Unterlagen (Schulportfolio, Internet, weitere Unterlagen vor Ort)
- Triangulation: Einbezug und Vergleich der Sichtweisen möglichst vieler Beteiligtengruppen, Methodenpluralität, Teamarbeit

Weitere Informationen zur Methodik sind auf [www.ifes-ipes.ch](http://www.ifes-ipes.ch) verfügbar.

## **DATENGRUNDLAGE**

Schriftliche Dokumentation der Schule:

- Von der Kantonsschule Willisau eingereichtes Schulportfolio
- Elektronische Dokumentation der Schule
- Vom Evaluationsteam zusätzlich eingeforderte Unterlagen der Schule

Vom Evaluationsteam durchgeführte Datenerhebungen:

- 4 Ratingkonferenzen à 90 Minuten mit Lernenden: total 54 Personen
  - Untergymnasium: 15 Personen
  - WMS: 13 Personen
  - Obergymnasium: 3./4. Klassen, 14 Personen
  - Obergymnasium: 5./6. Klassen, 12 Personen
- Begehung und Diskussion à 90 Minuten: Schülerorganisation: 4 Personen
- 4 Ratingkonferenzen à 90 Minuten mit Lehrpersonen: total 48 Personen
  - Lehrpersonen Gymnasium: 13 Personen
  - Lehrpersonen WMS: 15 Personen
  - Fachvorstände 1: 9 Personen
  - Fachvorstände 2: 11 Personen
- 1 Einzelinterview à 90 Minuten mit dem Rektor
- 1 Gruppeninterview à 90 Minuten mit der Schulleitung (ohne Rektor):  
Prorektoren und Leiter Verwaltung: 4 Personen
- 1 Gruppeninterview à 90 Minuten mit dem Schulentwicklungsstab: 5 Personen
- 1 Gruppeninterview à 90 Minuten mit nicht unterrichtenden Mitarbeitenden: 5 Personen
- 1 Gruppeninterview à 90 Minuten mit Mitgliedern der Schulkommission: 3 Personen
- 1 Schlussinterview à 70 Minuten mit erweiterter Schulleitung (alle schon befragt)

Das Evaluationsteam hat in 15 Veranstaltungen insgesamt 124 Personen befragt. Alle vom Evaluationsteam erhobenen Daten wurden – bis auf die Zuordnung zur Befragtengruppe – anonymisiert.

### **Vorgehen bei der Zusammenstellung der zu befragenden Gruppen**

Das Evaluationsteam folgte mit der Zusammenstellung der Gruppen in erster Linie dem Auftrag, die Schule mit ihrem Qualitätsmanagement in seiner Komplexität abgebildet zu sehen. Dazu ging es einerseits um die Berücksichtigung der verschiedenen Schultypen unter einem Dach – zum anderen aber auch um die Struktur des Organigramms der Schule. Die derzeitige Leitungsstruktur gilt erst seit Beginn des Schuljahres 2015/16, hatte also vor der externen Evaluation einen kurzen Handlungszeitraum. Die mit dieser neuen Struktur verbundenen Änderun-

gen hoffte das Evaluationsteam über die Befragung der Fachvorsitzenden sowie über die Befragung des Schulentwicklungsstabes zu erfassen.

## **BERICHTERSTATTUNG**

Die Berichterstattung umfasst einen schriftlichen Evaluationsbericht und eine Besprechung desselben mit der erweiterten Schulleitung.

### **Evaluationsbericht**

Der vorliegende Teil 1 des Evaluationsberichts liefert zum Einstieg die wichtigsten Informationen über die Durchführung der externen Schulevaluation.

Im Teil 2 fasst das Evaluationsteam die wichtigsten Ergebnisse der Evaluation des Qualitätsmanagements in Form von Kernaussagen zusammen und gibt Handlungsempfehlungen. Die Handlungsempfehlungen des Evaluationsteams dienen der Schule als Grundlage für weitere Schulentwicklungsprozesse.

Teil 3 des Berichts ist der Evaluation zum Fokusthema „Klassenführung und Umgang mit Störungen“ gewidmet. Auch hier erfolgt die Berichterstattung in Form von Kernaussagen und Handlungsempfehlungen.

Der vorliegende Evaluationsbericht geht ausgedruckt und als PDF-Datei an (Versand durch das IFES):

- Kantonsschule Willisau, Viktor Kaufmann, Rektor, Willisau
- Ludwig Peyer, lic. jur. Präsident der Schulkommission, Willisau
- Bildungs- und Kulturdepartement, Aldo Magno, lic. phil., Leiter Dienststelle Gymnasialbildung, Luzern
- IFES, Dr. Ivo Schorn/Tom Burri, Leitung, Zürich

### **Detaillierte Besprechung des Evaluationsberichts mit der erweiterten Schulleitung**

Das Evaluationsteam bespricht die Evaluationsergebnisse mit der erweiterten Schulleitung. Als Grundlage dient eine schriftliche Vorinformation der Schulleitung durch das Evaluationsteam.

### **Schulinterne Kommunikation der Ergebnisse durch die Schulleitung**

Die Kommunikation der detaillierten Evaluationsergebnisse an die Mitglieder der Schulgemeinschaft erfolgt durch die Schulleitung (Bericht, Veranstaltung, etc.), die das geeignete Vorgehen bestimmt.

---

## TEIL 2: EVALUATION DES QUALITÄTSMANAGEMENTS

---

### INHALTSVERZEICHNIS

Vorbemerkungen zum Aufbau des Berichtsteils 2 .....	15
Einleitende Kernaussagen zum Profil der Schule .....	16
Kernaussage 1 .....	16
Kernaussage 2 .....	20
Kernaussage 3 .....	21
Generelle Kernaussagen zum Profil des Qualitätsmanagements .....	23
Vorbemerkung des Evaluationsteams .....	23
Kernaussage 4 .....	23
Kernaussage 5 .....	26
Steuerung der Q-Prozesse, Qualitätskonzept, Leitbild .....	29
Vorbemerkung des Evaluationsteams .....	29
Kernaussage 6 .....	29
Kernaussage 7 .....	31
Individualfeedback und individuelle Qualitätsentwicklung.....	34
Kernaussage 8 .....	34
Kernaussage 9 .....	35
Kernaussage 10 .....	38
Thematische Selbstevaluation und Schulentwicklung .....	40
Kernaussage 11 .....	40
Kernaussage 12 .....	41
Kernaussage 13 .....	42
Handlungsempfehlungen .....	44
Zum Profil der Schule .....	44
Handlungsempfehlung 1.....	44
Handlungsempfehlung 2.....	44
Zum Profil des Qualitätsmanagements .....	44
Handlungsempfehlung 3.....	44
Handlungsempfehlung 4.....	44
Steuerung der Q-Prozesse, Qualitätskonzept, Leitbild .....	44
Handlungsempfehlung 5.....	44
Individualfeedback und Individuelle Qualitätsentwicklung.....	44
Handlungsempfehlung 6.....	44
Handlungsempfehlung 7.....	45
Handlungsempfehlung 8.....	45
Thematische Selbstevaluation und Schulentwicklung .....	45
Handlungsempfehlung 9.....	45

---

## VORBEMERKUNGEN ZUM AUFBAU DES BERICHTSTEILS 2

Der vorliegende Teil 2 des Evaluationsberichts ist wie folgt aufgebaut:

### **Einleitende Kernaussagen zum Profil der Schule**

Das Evaluationsteam hält einleitend einige wichtige Gesamteindrücke zur Schule fest, die den Boden für die Einordnung der nachfolgenden Aussagen zum Qualitätsmanagement bereiten.

### **Generelle Kernaussagen zum Profil des Qualitätsmanagements**

In den generellen Kernaussagen zum Profil des Qualitätsmanagements thematisiert das Evaluationsteam allgemeine, übergreifende Aspekte des Qualitätsmanagements der Schule.

### **Kernaussagen zu Teilbereichen des Qualitätsmanagements**

Anschliessend wird systematisch auf Teilbereiche des Qualitätsmanagements eingegangen:

- Steuerung der Q-Prozesse, Qualitätskonzept, Leitbild
- Individualfeedback und individuelle Qualitätsentwicklung
- Thematische Selbstevaluation und Schulentwicklung

Das Evaluationsteam formuliert eine Reihe von kurzen, prägnanten Kernaussagen, die es erläutert und mit Befragungsergebnissen unterlegt.

### **Kommentare aus Sicht des Evaluationsteams**

Das Evaluationsteam gibt zu einzelnen Kernaussagen Kommentare ab. Diese Kommentare geben dem Evaluationsteam die Möglichkeit, Evaluationsergebnisse in einen erweiterten Erfahrungshintergrund einzubetten. Sie stellen die Sichtweise des Evaluationsteams dar und müssen nicht direkt mit Befragungsergebnissen unterlegt sein.

### **Handlungsempfehlungen**

Auf der Grundlage der Kernaussagen gibt das Evaluationsteam konkrete Handlungsempfehlungen, die der Schule als Grundlage für weitere Schulentwicklungsprozesse dienen können.

---

## EINLEITENDE KERNAUSSAGEN ZUM PROFIL DER SCHULE

### KERNAUSSAGE 1

*Die an der Kantonsschule Willisau Beteiligten pflegen einen guten Zusammenhalt. Nebst dem Unterricht und den Schulveranstaltungen tragen die persönlichen Begegnungen im Schulhaus zur Wahrnehmung der Schule als gemeinschaftlicher Lern-, Lebens- und Arbeitsort bei.*

### Erläuterungen

Das Verständnis der Schule als Gemeinschaft steht in einer Präambel gleich am Anfang des Leitbildes<sup>2</sup> der Kantonsschule Willisau: „Die KS Willisau ist eine staatliche Mittelschule des Kantons Luzern mit Gymnasium und Wirtschaftsmittelschule. Wir verstehen uns als eine Gemeinschaft von Lehrpersonen, Lernenden, Schulleitung und Aufsichtskommission, in einem weiteren Sinne aber auch als eine Gemeinschaft unter Einbezug der Eltern und Behörden“.

Worin sich dieses Verständnis zeigt, wird anhand einer Reihe von Stichworten<sup>3</sup> und zugeordneten Leitbildsätzen konkretisiert, so zum Beispiel:

- Wir tragen durch unser Verhalten zu einem guten Schulklima bei.
- Wir begegnen uns in gegenseitiger Wertschätzung und Toleranz.
- Wir nehmen einander ernst und arbeiten konstruktiv zusammen.
- Wir fördern die Fähigkeit, Konflikte offen, respektvoll und im direkten Gespräch auszutragen.

Die Befragten berichten in den Gesprächen von verschiedenen Momenten und Bedingungen des Zusammenhalts, der Kohäsion. Der Rektor und die weiteren Mitglieder der Schulleitung zählen ihre Ansprechbarkeit und Erreichbarkeit zu den wesentlichen Bedingungen für die Pflege eines guten Schulklimas. Ein freundlicher, konstruktiver Umgang miteinander (Schulleitung) bzw. der gegenseitige Respekt (nicht unterrichtendes Personal) sei am wichtigsten. Zudem sei es wichtig „einen guten Job“ zu machen, einen offenen Umgang zu pflegen, einander Wertschätzung entgegenzubringen, Probleme direkt anzusprechen (nicht unterrichtendes Personal). Die gemeinsam getragenen Aktivitäten im Jubiläumsjahr sowie die grosse Toleranz unter den Lehrpersonen hätten ebenfalls zur guten Grundstimmung an der Schule beigetragen (Prorektoren). Die Schülerinnen und Schüler sowie die Lehrpersonen und Fachvorstände nehmen das ähnlich wahr:

46 von 54 Schülerinnen und Schülern sind der Meinung, dass es an der KS Willisau einen guten Zusammenhalt gibt (vgl. Darstellung 2). Die persönlichen Kontakte über die Klassengrenzen hinweg, der Austausch mit verschiedenen Lehrpersonen und die guten Begegnungen mit dem Hauswart seien ein wichtiges Merkmal der KS Willisau (Schülerorganisation).

---

<sup>2</sup> Kantonsschule Willisau. (1998): *Leitbild*. Willisau: Kantonsschule Willisau.

<sup>3</sup> Kompetent und umfassend, regional und weltoffen, fassbar und fördernd, respektvoll und tolerant, kooperativ und offen, überschaubar und effizient.



<b>Ratingkonferenzen Lernende (N=54)</b>	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Wir haben an der Schule insgesamt einen guten Zusammenhalt.	1	5	21	25	2

Darstellung 2

<b>Ratingkonferenzen Lehrpersonen (N=28)</b>	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Das Kollegium trägt zum Erhalt eines guten Schulklimas bei.	0	0	12	16	0

Darstellung 3

Die Einschätzungen der Fachvorstände komplettieren das von den Lernenden und den Lehrpersonen positiv gezeichnete Bild. Sie schätzen die konstruktive Zusammenarbeit in den Fachgruppen, insbesondere die an der Entwicklung der Unterrichtsqualität. Es mag unter anderem vor dem Hintergrund der folgenden Haltung zustande kommen: „Oft muss man etwas grosszügig sein, weil Kollegen halt nicht unfehlbar sind“ (Fachvorstand).

<b>Ratingkonferenzen Fachvorstände (N=20)</b>	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Das Kollegium trägt zum Erhalt eines guten Schulklimas bei.	0	1	3	16	0

Darstellung 4

Dass alle beim Personalausflug dabei sind, liesse sich durch den hohen Grad an Identifikation der Schulangehörigen mit der Schule erklären.<sup>4</sup> Kommunikation finde auf Augenhöhe statt, berichten Mitarbeitende. Vorgesetzte und Mitarbeitende verbringen die Pause gemeinsam, man pflege einen offenen Umgang. ‚Die Dinge werden direkt angesprochen‘ sagen Kolleginnen und Kollegen des nicht unterrichtenden Personals. In der Haltung nahezu aller Befragtengruppen zum Umgang mit Regeln zeigt sich eine erstaunliche Gemeinsamkeit: Als wichtigste Regel nennen Mitarbeitende, Schüler/innen, Lehrpersonen wie Schulkommission den gegenseitigen Respekt.

Alle in dieser Schule sitzen im gleichen Boot. Diese Wahrnehmung zeigt sich auch in den erfragten Metaphern zur Schule<sup>5</sup>. Die folgende Übersicht differenziert die damit hervorgehobenen Aspekte zur Schule als Gemeinschaft und sie konkretisiert die Wahrnehmungen jener Schülerinnen und Schüler, welche der oben genannten Ratingaussage (vgl. Darstellung 2) eher nicht oder nicht zustimmen konnten. Die Metaphern verweisen auch auf Subgruppen auf dem Schiff „KS Willisau“.

#### Segelschiff

- Der Kapitän kann nicht alleine segeln, er braucht die Mannschaft: Beteiligung aller/vieler (Schulkommission), das ganze Team der Lehrpersonen, die Schüler/innen, die nicht unterrichtendes Mitarbeitenden zum Segeln (nicht unterrichtendes Personal), jeder hat seine Funktion (Fachvorstände).

<sup>4</sup> Nicht unterrichtendes Personal.

<sup>5</sup> Impuls: Schiffsmetapher – Welches Wasserfahrzeug passt zur Kantonsschule Willisau als Ganzes?

#### Kreuzfahrtschiff

- Verschiedene Abteile stehen für die Vielschichtigkeit der Schule, insgesamt geht es den Passagieren auf dem Schiff relativ gut (Prorektoren), es können verschiedene Nischen aufgesucht und genutzt werden – es sind aber alle gemeinsam unterwegs.
- Die Passagiere fahren auf den unterschiedlichen Ebenen mit, um das Schiff zu betreiben, ist eine ganze Mannschaft nötig (Schulkommission).
- Kleines, übersichtliches Kreuzfahrtschiff, verschiedene Angebote, verschiedene Schüler/innen, die freiwillig auf Deck sind (nicht unterrichtendes Personal).

#### Raddampfer / Kursdampfer / Kursschiff

- Die Schule ist *ein* Dampfer, nicht mehrere (Rektor). Auf dem Schiff ist allerdings ein gemischtes Publikum, es gibt verschiedene Klassen (Fachvorstände). Die Besatzung (Leitung) ist für die Schülerinnen und Schüler ansprechbar (SuS/WMS). Die verschiedenen Menschen haben unterschiedliche Aufgaben, guter Zusammenhalt, man kommt gemeinsam ans Ziel (Schüler/innen).
- Das Schiff sichert die Anschlüsse für die Passagiere. Sie verlassen das Schiff bei den Anlegestellen, die Mannschaft bleibt (Schulentwicklungsstab).
- Alle tragen ihren Teil bei, es gibt eine positive Grundstimmung auf dem Schiff, nur wenige Passagiere haben eine negative Einstellung (Fachvorstände), die Passagiere (Schüler/innen) sind eher passiv (Lehrpersonen).

#### Tanker

- Es gibt wenige Leute auf dem Schiff (Schulleitung, Lehrerschaft, Schülerorganisation), die alles geben und die das Schiff voranbringen (Schülerorganisation).
- Die WMS- und die Gymnasialklassen sind in zwei verschiedenen Containern auf dem Tanker (SuS/WMS).

#### 2 Schiffe / 100 Pedalos

- In einem Schiff sind die meisten Lehrpersonen und die jüngeren Schülerinnen und Schüler. Sie konzentrieren sich aufs Lernen. Im anderen Schiff sind die 6. Klassen und einige Lehrpersonen, die einfach „leben“. Gelegentlich komme es zu Schiffswechsels der Passagiere (Schülerorganisation).
- Alle haben das gleiche Ziel, jeder ist alleine unterwegs, jeder kommt so gut vorwärts wie er ‚Gas gibt‘. Die Lehrpersonen sind im vordersten Pedalo, die Schülerinnen und Schüler müssen folgen, einige wenige Lehrpersonen sitzen nicht in ihren Pedalos oder lagern die Füße hoch, schauen einfach wie die Schülerinnen und Schüler lernen, keine Lernbegleitung. Innerhalb der Klassen gibt es Gruppen von Pedalo-Mann-/ Frauschaf-ten, zwischen denen es Konflikte gibt (SuS/WMS).
- Genau genommen sind es zwei Schiffe, ein Personendampfer und ein Floss. Die Gymnasialklassen sind auf dem Personendampfer und die WMS-Klassen sind auf dem Floss. Die beiden Schiffe haben kaum Kontakt zueinander (Schüler/innen).

#### Fischerboot

- Alle Menschen der Schule sind im Netz des Fischerbootes zusammen, haben aber verschiedene Meinungen.

#### Ruderboot

- Einige lehnen zurück, einige rudern (manchmal koordiniert, dann wieder weniger koordiniert), das Schiff ist aber nicht „lottrig“ (Schülerorganisation).

#### Eisberg

- Alle sind zusammen drauf, einige wollen vielleicht runter, im Wasser ist es aber zu kalt (Schüler/innen).<sup>6</sup>

Die Schulleitung sieht, dass eine gute Grundstimmung an der Schule Widerstandskraft – im Sinne von Resilienz – ermögliche, beispielsweise aktuell den kantonalen Sparmassnahmen gegenüber. Verschiedene Stimmen aus der Schulgemeinschaft weisen allerdings unmissverständlich darauf hin, dass das Klima an der Schule unter dem Druck der Sparmassnahmen leide.

Für den Rektor sind das grundsätzlich gemeinsame Verständnis, der Einbezug der Betroffenen und der Zusammenhalt eine wichtige Basis für die Weiterentwicklung und die Gestaltung der Schule. In der Befragungsgruppe der weiteren Schulleitungsmitglieder tönte es ähnlich: Das Einbinden der Lehrpersonen erfordere Vertrauen, ermögliche eine bessere Akzeptanz von Entwicklungsschritten und führe zu einer höheren Identifikation mit der Schule.

#### **Kommentar aus Sicht des Evaluationsteams**

Das Evaluationsteam erlebte, dass viele Schulmitglieder wie erleichtert in die Zukunft schauten, weil sie nach den Changeprozessen der vergangenen Jahre nun Ruhe und mehr Zufriedenheit sowie gegenseitiges Vertrauen erfahren. Das Vertrauen braucht sicher noch eine längere Konsolidierungsphase, bis es im Sinne der Resilienz einen tragfähigen Boden für eventuelle weitere Veränderungen abgeben kann. Die zarte Pflanze eines gesunden Schulklimas, wovon das Evaluationsteam bei der Mehrheit der Befragten hörte, braucht Unterstützung und Sicherheit, wenn die vorhandene Motivation nicht in Gleichgültigkeit und Resignation umschlagen soll. Diese Befürchtung verbindet sich mit den Sparmassnahmen des Kantons.

Die in den Erläuterungen zur Kernaussage 1 berichteten Metaphern verweisen auf eine Abgrenzung der Gymnasiastinnen und Gymnasiasten von den Schülerinnen und Schülern der Wirtschaftsmittelschule. Das Ziel, dass sich alle Schülerinnen und Schüler als vollwertige Mitglieder der Kantonsschule Willisau fühlen, erfordert nebst der Stärkung des bereits genannten Schulklimas das Einfordern des Dialogs auf Augenhöhe mit allen Schülerinnen und Schülern und allenfalls Massnahmen auf der strategischen, kulturellen und strukturellen Ebene (vgl. Capaul & Seitz, 2011, S. 25). Nebst der Schulleitung kommt dabei den Lehrpersonen eine wesentliche Rolle zu. Es dürfte zum Umgang einer Schule mit der vorhandenen Vielfalt gehören, dass allenfalls auch subtile negative Konnotationen durchschaut werden und dass darauf pädagogische sowie organisationale Antworten gefunden werden.

---

<sup>6</sup> Aus den Kommentaren verschiedener Befragtengruppen zur Schiffsmetapher.

## KERNAUSSAGE 2

*Die Schulleitung setzt sich als Team für eine gute Schule, einen qualitativ hochstehenden Unterricht und für gute Arbeitsbedingungen der Mitarbeitenden ein. Sie trägt Sorge zu den Menschen und zur schulinternen Kommunikation.*

### Erläuterungen

Das Schulleitungsteam schätzt das aktuell gute Schulklima, die gute Zusammenarbeit und die Verlässlichkeit der Sitzungskultur.<sup>7</sup> Das Führungsverständnis der Schulleitung zeigt sich exemplarisch in der Haltung des Rektors bezüglich der Anwendung von Regeln: Die Schulleitung erwarte, dass die Regeln eingehalten werden, und trägt dazu auch Sorge. Einen gewissen Gestaltungsraum gesteht sie den Lehrpersonen wie auch sich selbst – so der Rektor – zu. Der autonome Handlungsraum finde seine Begrenzung durch die kantonalen Vorgaben des Berufsauftrags, das Arbeitsrecht und das Berufsethos. Wenn Verschärfungen der Regeln nötig sind, seien diese nach Vorstellung der Schulleitung situationsadäquat und mit Augenmass vorzunehmen. Die Prorektoren betonen, dass Interventionen bei Störungen meist im gemeinsamen Gespräch mit den Betroffenen möglichst rasch und niederschwellig erfolgten.

Beim Erläutern der Wasserfahrzeug-Metaphern nahmen die Befragten auch Aspekte der Schulführung auf. Eine Gruppe von Befragten fokussiert dabei vor allem den Antrieb: Der Rektor und eine Gruppe Lehrpersonen sehen die KS Willisau als Dampfer bzw. als Tanker mit dem schnelle Manöver nicht möglich, ja sogar gefährlich seien. Richtungsänderungen bräuchten Zeit. Die Prorektoren verstehen die KS Willisau als Teil einer grösseren, kantonalen Flotte, weshalb deren Kurs nicht zu 100% selbst bestimmt werden könne. Die Schulkommission, die Gruppe des nicht unterrichtenden Personals und einige Lehrpersonen referenzieren auf den gleichen Aspekt: Die KS Willisau als Schiff im Wind. Die Windrichtung sei nicht zu beeinflussen, unberechenbar, wenn es stürme, gehe nichts (Schulkommission, nicht unterrichtendes Personal, Lehrpersonen). Der Kanton nehme den Wind aus den Segeln beziehungsweise produziere so kräftigen Gegenwind, dass auch die beste Mannschaft und das schönste Schiff nichts mehr nütze (Lehrpersonen). Weniger drastisch drücken es andere Lehrpersonen aus. Die KS Willisau sei eine Fähre, die bei unterschiedlichen Strömungen fahre. Die befragten Mitglieder der Schülerorganisation (SO) schreiben die Antriebskraft der Schulleitung zu. Sie bezeichnen die Schulleitung als „kleinen, starken Motor“ des Tankers KS Willisau.

Wird mit der Metapher das Ziel hervorgehoben, beziehen sich einige Befragte auf das Ziel der Schule, andere auf das Ziel der Schülerinnen und Schüler an der Schule. Der ersten Gruppe zugerechnet werden kann die Aussage, dass die KS Willisau eine gute Strategie habe, weil aber das Geld fehle, lasse sie sich nicht umsetzen (Prorektoren). Ähnlich einem U-Boot mit eingengtem Periskop fahre die KS Willisau durch unübersichtliches Gelände. Es gebe wenig Auslauf, wenig Bewegungsfreiheit, der Wasser- bzw. Spardruck sei hoch, so die Fachvorstände. Weil man nicht wisse, wohin es gehe, könne von einem ferngesteuerten Schiff oder von einem Geisterschiff gesprochen werden (Fachvorstände).

Die Metapher der KS Willisau als Personendampfer, Kreuzfahrtschiff oder als Fähre nimmt auf, dass die Matura als Ziel der Schülerinnen und Schüler vorgegeben sei (Prorektoren, Schulkommission). Aus Sicht von Schülerinnen und Schülern gibt es an der KS Willisau keine grossen Turbulenzen. Es sei gemütlich. Es gebe einen klaren, begleiteten Weg, ein klares Ziel und

---

<sup>7</sup> Interview Schulleitung. Auch: Nicht unterrichtendes Personal.

ein sicheres Ankommen (NUP) oder eben unterschiedliche Wege zum Ziel und eine individuelle Steuerung (Fachvorstände). Dennoch könne nicht jeder sagen, wohin es gehe (dito). Jeder sei alleine unterwegs (SuS/WMS).

### **KERNAUSSAGE 3**

*Die Kantonsschule Willisau hat in den letzten Jahren etliche Herausforderungen gemeistert. Im laufenden Schuljahr wurde ein grösserer Restrukturierungsprozess abgeschlossen. Der Rektor, langjährige Lehrpersonen, der Lehrerverein sowie die Schulkommission sorgten für Kontinuität.*

### **Erläuterungen**

Aus dem Portfolio<sup>8</sup> wie auch aus der Befragung des Rektors geht hervor, dass die Schule seit der ersten externen Evaluation im Jahr 2008 eine aufwändige Weiterentwicklung des Schulleitungsmodells durchgeführt hat. Diese Arbeiten, die letztlich von der Mehrzahl der Befragten als zielführend betrachtet werden, hätten viel Zeit und Kraft gekostet. Das aktuelle Modell sei nun aber gemeinsam getragen und nach Einschätzung des Rektors auch praktikabel. Die Prorektoren ziehen für die Arbeit mit dem 2015 eingesetzten Schulentwicklungsstab eine positive Bilanz. Die Schulleitung könne nun ihre Funktion übernehmen, gemeinsam getragene Entscheide fällen. Die funktionsadäquate Übernahme von Verantwortung sowie das Übertragen von Kompetenz stärke die gesamte Schulleitung als Gremium. Mitglieder des Schulentwicklungsstabs erwarten Entwicklungsimpulse durch die neuen Prorektoren. Die aufgebauten Strukturen erlaubten den Einbezug von Lehrpersonen, worin sie wiederum eine positive Rückwirkung auf die Akzeptanz von Entscheiden sähen. Nach Einschätzung der Prorektoren steige damit auch die Identifikation von Lehrpersonen mit der Schule.

Mit dem wahrnehmbaren Klima von Respekt und gegenseitiger Akzeptanz verfügt die Schule über eine stabile Basis für die Gestaltung des Schulalltags und für seine Weiterentwicklung. Die Schulleitung erfahre, so die Prorektoren, von unterschiedlichen Seiten Unterstützung bei ihrer Führungsarbeit: neben der Schulkommission einerseits die in der Struktur etablierten Gefässe wie zum Beispiel die Noten- und Zwischennotenkonzferenzen, der Schulentwicklungsstab, der Konvent oder die Fachvorsitzenden. Andererseits seien nebst den strukturell verankerten auch informelle Schienen sehr wichtig. Im Gespräch zwischen Tür und Angel erfahre die Schulleitung vieles und könne so durchaus zeitnah reagieren.

Die im Jahr 2015 erfolgte ‚Zeitenwende‘ zeigt sich nach Aussagen von Lehrpersonen an verschiedenen konkreten Erfahrungen im Alltag, so zum Beispiel bei der Ausrichtung und Strukturierung der Mitarbeitendengespräche (MAG). Die Lehrpersonen estimieren die Rahmenbedingungen für ihre Arbeit im Unterricht. Die Einschätzungen der Fachvorstände bezüglich der förderlichen Rahmenbedingungen sind disparater (s.a. Kernaussage 5, Darstellung 6).

Eine der Herausforderungen der letzten Jahre sei in der Vorbereitung und Durchführung des Jubiläums der Schule, der 150-Jahr-Feier, zu sehen. Diese externe Evaluation lief in den Vorbereitungen parallel zu diesen Jubiläumsaktivitäten, durch die schon etliche Ressourcen gebunden waren. Vorbehalte gegenüber der fordernden Haltung des Kantons, die externe Evaluation trotz dieser ungünstigen Bedingungen fristgerecht durchzuführen, wurden verschiedentlich geäussert. Auch die aktuellen Sparmassnahmen des Kantons werden als ein Grund genannt,

---

<sup>8</sup> S. Portfolio 7, Schulentwicklung allgemein.

der Evaluation mit Skepsis gegenüberzustehen.

Die Sparmassnahmen sind derzeit ein bedeutsames Thema und wirken sich auch auf die genannten Metaphern zur Schule aus: Auf dieser Ebene wird das Schiff KS Willisau von einigen Lehrpersonen zum Floss reduziert, zu einem Wasserfahrzeug, das noch irgendwie über Wasser bleibe. Es sei am Rand der Möglichkeiten angekommen. Die Zeit und Energie fehlten jedoch für Strategieentwicklung. Die Schule sei ausgeliefert und könne nur noch minimal manövriert werden (Lehrpersonen). Wäre die KS Willisau ein Kreuzfahrtschiff, dann eines ohne Ausstattung, zweckdienlich, kein Wasser im Pool, keine Liegestühle (Lehrpersonen), das Personal mache aber seine Arbeit (Lehrpersonen).

Für die Schule stellt der Rückgang der Schülerzahlen an der Wirtschaftsmittelschule (WMS) eine spezielle Belastung dar.<sup>9</sup> „Die mögliche Schliessung der WMS an der KSW wird zur Zeit wieder im Kantonsrat und in der Regierung diskutiert“<sup>10</sup> heisst der aktuelle Stand dazu im Portfolio. Schon 2014 wurde die Aufhebung der WMS an der KSW beantragt, was zu einem „politischen Kampf in unserer Region“<sup>11</sup> führte, der für die WMS positiv ausging. Trotzdem konnten die Schüler/innenzahlen nicht gesteigert werden, im Schuljahr 2015/16 sind es lediglich noch 11 Schülerinnen und Schüler.

#### **Kommentar zu Kernaussagen 1-3 aus Sicht des Evaluationsteams**

Dem Evaluationsteam ist aufgefallen, dass die Identitätsbildung an der KS Willisau aktuell auch über die Abgrenzung gegen aussen geschieht. Die Befragten sind mit den jüngsten Entwicklungen zufrieden, haben aber noch gezögert, positive Merkmale der aktuellen Lage der Schule hervorzuheben. Beschreibungen des Zusammenhalts sind häufig auf der metaphorischen Ebene mit negativ konnotierten Attribuierungen versehen (z.B. Schiff ist nur mehr zweckdienlich, Personal arbeitet dennoch), was das Evaluationsteam als Ausdruck der Übergangssituation versteht.

In den Metaphern werden die Antriebskräfte der Schule – vor allem von den Lehrpersonen – auf eindrückliche Weise dem Kanton zugeschrieben. Angesichts der bildungspolitischen Situation der letzten Jahre mag dies erklärbar sein. Die sich dahinter verbergende Haltung beinhaltet Gefühle der Hilflosigkeit, der Apathie, der Arbeit mit ‚angezogenen Handbremse‘. Der Gegenpol dazu wurde im Schlussgespräch mit der Schulleitung und in ihren Erläuterungen zum angelauften Strategieprozess deutlich. Auf der Kommandobrücke wird analysiert und entwickelt, um die Segel neu zu setzen.

---

<sup>9</sup> S. Portfolio 7, Schulentwicklung allgemein, Wirtschaftsmittelschule: Bemühungen um deren Erhalt.

<sup>10</sup> S.d.

<sup>11</sup> S.d.

---

## GENERELLE KERNAUSSAGEN ZUM PROFIL DES QUALITÄTSMANAGEMENTS

### VORBEMERKUNG DES EVALUATIONSTEAMS

Gerne möchten wir zur Orientierung vorab den kantonalen Rahmen ansprechen, in dem sich die Kantonsschule Willisau mit der Qualitäts- und Schulentwicklung bewegt. Der Beschluss der Rektorenkonferenz vom Februar 2011 „Das schulische QSE-System 2011“<sup>12</sup> bietet den Schulen praxisorientierte Anhaltspunkte zu den Q-Instrumenten und QM-Organen. Nun läuft 2016 die „Konsolidierungsphase des QM, in dem vermehrt die Qualifizierung bzw. die Qualität der Ergebnisse im Zentrum steht“ an. Dabei „bleibt zu berücksichtigen, dass ‚qualitatives‘ Arbeiten wesentlich durch das Schliessen des Q-Zirkels erreicht wird.“<sup>13</sup> Diesen wertvollen Hinweis nehmen wir zum Anlass, an verschiedenen Stellen das zyklische Vorgehen oder auch zyklisch angedachte QM-Prozesse zu benennen.

Die „Entscheidungsautonomie über die Eignung spezifischer Elemente und Instrumente“ liegt nach den Vorstellungen des Kantons bei den Schulen, während die „Steuerungsverantwortung des QM auf der Metaebene ... bei der Leitung der Dienststelle Gymnasialbildung (liegt).“<sup>14</sup> Kurz gesagt: Der Kanton gibt den Schulen Gestaltungs- und Entscheidungsraum innerhalb eines von der Rektorenkonferenz – also unter Mitwirkung der Schulen – gut definierten Rahmens. Konkretisierung und Umsetzung liegen immer bei den Schulen.

### KERNAUSSAGE 4

*Das aktuelle Qualitätsverständnis der Schulangehörigen beruht auf einer hohen Identifikation mit der Schule, mit der eigenen Aufgabe und mit den individuellen Q-Ansprüchen. Eine zielorientierte institutionelle Qualitätsentwicklung mit klarem Profil ist so erschwert.*

### Erläuterungen

Das Kernprofil der Schule, wie es in den einleitenden Kernaussagen 1-3 beschrieben ist, spiegelt sich auch im Grundverständnis des QM: Es geht um die Menschen, wobei die Schülerinnen und Schüler eindeutig im Zentrum der Aufmerksamkeit aller Schulmitglieder stehen. Dieser Schwerpunkt zeigt sich folgerichtig auch im Q-Verständnis der Schulangehörigen, die gerade die Individualisierung etwa der Ansprüche an die Lernenden als Ausdruck von Qualität dieser Schule ansehen.

Das Schulleitbild von 1998 betont das gemeinsame Entscheiden und eigenverantwortliche Handeln, so etwa in „Unser Selbstverständnis“: „Wir legen Wert auf eine ganzheitliche Entwicklung der Persönlichkeit. Darunter verstehen wir die Förderung von Selbstständigkeit, von Teamfähigkeit und von verantwortungsbewusstem Handeln ...“ Der gelebten Qualität dieses Selbstverständnisses der Schule als ein konstruktives Zusammenspiel von Selbstverantwortung und der Berücksichtigung des Gemeinsamen entsprechen etliche Aussagen von Befragten bei verschiedenen Themen: Beim Fokusthema zum Umgang mit Regeln (s. Teil 3 des vorliegenden Berichts, Kernaussagen 14 und 18), beim Umgang mit Feedbackanforderungen und kollegialer Hospitati-

---

<sup>12</sup> Das schulische QSE-System 2011. Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität. Kanton Luzern, Bildungs- und Kulturdepartement, Dienststelle Gymnasialbildung.

<sup>13</sup> S.d.

<sup>14</sup> S.d.

on. Der knapp zusammengefasste Satzesatz des ersten Artikels im Leitbild „Unsere Gemeinschaft“: „Wir setzen uns dieses Leitbild zum Ziel und verwirklichen es gemeinsam.“ kann als Identifikationslinie gesehen werden, auch wenn von den Befragten keine bewussten Bezüge hergestellt werden.

Die Identifikation der Schulseitigen mit ihrer Aufgabe in der Schule zeigt sich bei den Gruppen auf verschiedene Weise, die Auswirkungen werden ähnlich wahrgenommen: als ein gutes Miteinander voller gegenseitigem Respekt. Alle Schulseitigen, auch die Schulkommission, die ihr Lobbying stark für den Verbleib der Schule in der Region nutzt, setzen sich mit ihren Möglichkeiten für die Förderung der Lernenden ein. Die Zufriedenheit der Lernenden hat auch bei den verschiedenen Diensten einen hohen Stellenwert. Die Mitarbeitenden sehen wie selbstverständlich den Sinn ihrer Arbeit z.B. nicht nur in einem sauberen Klassenraum, einem guten Essen oder einer geordneten Bibliothek, sondern ebenso im verstehenden und förderlichen Umgang mit den jungen Menschen. Sie sind im Übrigen durchwegs zufrieden mit der Resonanz auf ihre Arbeit und auch mit dem Klima an der Schule insgesamt. Es komme immer auf den Ton an, wird gesagt: Die Schülerinnen und Schüler werden als „anständig und respektvoll“ erlebt, „tolle Schülerinnen und Schüler“, die sich schon mal bedanken, wenn sie gut bedient wurden. Schülerinnen und Schüler und auch die Lehrpersonen gäben ihnen direkte Rückmeldungen, sei es zum Essen oder zu anderen Dienstleistungen, die sie erhielten.

Die Lehrpersonen sehen naturgemäss ihre Kernaufgabe Unterricht im Fokus nicht nur ihrer individuellen beruflichen Aufgabe, sondern auch bei den schulischen QM-Aktivitäten. Ein Teil der Befragten wünscht sich konsequenterweise mehr Unterstützung durch die Schulleitung für ihren Unterricht, häufigere Unterrichtsbesuche und Feedback der Schulleitung eingeschlossen. Andere legen darauf weniger Wert.<sup>15</sup> Die Schulleitung selbst sieht, dass die Entwicklung der neuen Struktur mit ihren Möglichkeiten, Lehrpersonen mehr einzubinden, eine bessere Akzeptanz und höhere Identifikation mit der Schule bewirkten.

Die Lehrpersonen sind sehr engagiert im Unterricht und vertrauen auf ihre eigenen Konzepte, Methoden und Didaktiken. Es gibt Kolleginnen und Kollegen, die weniger die gesamtschulische Entwicklung im Blick haben als vielmehr die Qualität des eigenen Unterrichts. Einige sagen, in der Praxis würden die QM-Massnahmen und -Anforderungen eher „als Misstrauen gegen die eigene Arbeit wahrgenommen“<sup>16</sup>. Diese Gegenstimmen zum QM erklären sich aus einem individuell verantworteten Qualitätsverständnis. Sätze von Befragten, die in diese Richtung weisen: „Kann man Qualität überhaupt ‚managen‘?“<sup>17</sup>; oder auch die Aussage: „Formelles QM bringt die Schule nicht unbedingt weiter. Ideen kommen von anderer Seite.“ „QM-Gefässe wegzulassen, würde der Schule nicht schaden.“<sup>18</sup> Die individualisierte Sichtweise wurde einerseits im Zusammenhang mit den Nachfragen zum Feedback und andererseits bei denen zu den Regeln<sup>19</sup> deutlich geäussert: „(Die) Schulordnung wird individuell gehandhabt.“<sup>20</sup>

Die Lehrpersonen engagieren sich auf ihre eigene Weise sehr für einen erfolgreichen Unterricht und stehen zu den eigenen Konzepten individuellen Umgangs mit den Klassen. Ihre individuellen Verfahren ziehen sie einem für alle verbindlichen Konzept vor. „Es gibt nicht wirklich

---

<sup>15</sup> „(Das) Q-Konzept ist nicht auf Arbeit im Unterricht ausgerichtet.“ Rating Lehrpersonen.

<sup>16</sup> Rating Lehrpersonen.

<sup>17</sup> Rating Fachvorstände.

<sup>18</sup> Rating Fachvorstände.

<sup>19</sup> S. Fokusthema in Teil 3 des vorliegenden Berichts.

<sup>20</sup> Rating Fachvorstände.



klare Regeln für den Unterricht; Schülerinnen und Schüler müssen bei jeder Lehrperson neue Regeln lernen.“<sup>21</sup> „(Das ist) die Verantwortung der Lehrperson, und das soll so sein. Bei verschiedenen Unterrichtsformen sind verschiedene Regeln nötig.“<sup>22</sup>

Das Selbst-Bewusstsein der Lehrpersonen als für die Weiterentwicklung der Schule engagierter Personen ist aus den Befragungsergebnissen sehr klar abzulesen:

<b>Ratingkonferenzen Lehrpersonen (N=28)</b>	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Das Kollegium engagiert sich tatkräftig für die Weiterentwicklung unserer Schule.	0	0	19	9	0
<b>Ratingkonferenzen Fachvorstände (N=20)</b>	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Das Kollegium engagiert sich tatkräftig für die Weiterentwicklung unserer Schule	0	2	13	4	1
<b>Summe Lehrpersonen mit Fachvorständen</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>32</b>	<b>13</b>	<b>1</b>

Darstellung 5

Ein Grund dafür, dass institutionelle Qualitätsentwicklung bisher nur begrenzt Resonanz bei den Lehrpersonen gewonnen hat, kann in der geringen Einbindung von Lehrpersonen und Mitarbeitenden in entsprechende Strukturen sein. Nur einige Lehrpersonen haben ein Mandat im Kontext Weiterentwicklung der schulischen Qualität<sup>23</sup>, so dass bisher auch nur wenige Personen der Lehrerschaft konkrete Erfahrungen mit institutioneller Qualitätsentwicklung oder Qualitätsmanagement direkt haben gewinnen können. So wurden die Q-Grundsätze von den verantwortlichen Gremien erarbeitet, nicht aber breit und vertiefend im Kollegium diskutiert. Die Grundsätze sind folglich nur wenigen bekannt, werden als unterstützende Leitlinie und Hilfskonstruktion auch in den Fachschaften kaum genutzt. So haben die Grundsätze ihre profilbildende und institutionsrelevante Kraft der QE bisher nicht entfalten können.

Die Möglichkeit von individueller und institutioneller Qualitätsentwicklung, operationalisiert im Gestalten des Unterrichts und in den gesamtschulischen Verbindlichkeiten, zeigte sich auch bei der Evaluation des Fokusthemas. Das Regelwerk einer Schule zeichnet auch ihr Profil: Schaffen die Regeln eine erkennbare Struktur mit einer gemeinsamen Werte-Aussage oder findet sich eine Ansammlung von Einzelaussagen ohne gemeinsamen Bezugspunkt? Vor dem Hintergrund der in den Ratingkonferenzen gegebenen Erläuterungen können wir die Befragungsergebnisse der Lehrpersonen so verstehen, dass sie individuell darauf achten, dass Lernende mit klaren Regeln und deren Einhaltung konfrontiert werden, dass aber gesamtschulisch kein klares Regelwerk vorgegeben ist.<sup>24</sup>

<sup>21</sup> Rating Lehrpersonen.

<sup>22</sup> Rating Lehrpersonen.

<sup>23</sup> Das sind: Q-Beauftragte Lehrperson; zwei Mitglieder im SES.

<sup>24</sup> „Die Schulordnung ist nicht vollständig“ – zugleich „Nicht alle Regeln sind aufgeschrieben.“ Rating Fachvorstände.

**KERNAUSSAGE 5**

*Das vorliegende Konzept bietet eine gute Basis für ein funktionierendes Qualitätsmanagement. Vernetzende Bezüge zwischen den einzelnen Q-Elementen sind auf konzeptioneller Ebene beschrieben.*

**Erläuterungen**

Die KSW setzt die kantonalen Erwartungen und Anregungen im eigenen Q-Konzept professionell um und berücksichtigt dabei die eigenen werteorientierten Q-Ansprüche. Das Konzept gibt sowohl inhaltlich als auch gestalterisch übersichtlich und verständlich Auskunft über Zuständigkeiten, Q-Bereiche und die vorliegenden Dokumente zu den verschiedenen Q-Aktivitäten. Die Mitarbeitenden und die Lehrerschaft haben über den „sharepoint“ Zugriff auf alle Unterlagen.

Die im Portfolio abgelegten Dokumente sind:

- Das schulische QSE-System 2011 mit dem Orientierungsrahmen QBK, dessen Mandat und Organisation sowie die 11 Regeln.
- 10 Q-Grundsätze der Schule
- Q-Leitung mit Steuerungsorganen (Organigramm)
- Q-Konzept mit den Elementen: Rechtliche Grundlagen, Personen und Organe (kantonal und schulisch) sowie die Q-Dokumente mit: strategisch-operative Planung, Unterrichtsentwicklung, Personalentwicklung, Schulentwicklung und Weiterbildung
- Konzept zur Q-Gruppen-Arbeit inkl. entsprechender Formulare
- Umgang mit Schüler- und Elternreklamationen und deren Ablaufbeschreibungen

Die Strategische und operative Ebene sind unterschieden und doch konzeptionell aufeinander bezogen, vernetzt: „Die Pfeile im Organigramm (des Q-Konzepts der KSW) verdeutlichen vielfältige Überschneidungen, Wechselwirkungen und Abhängigkeiten innerhalb der verschiedenen Q-Aktivitäten. In der Synthese dieser verschiedenen Elemente konstituiert sich das Qualitätskonzept der KSW“<sup>25</sup>

Die Werteorientierung als eine Grundhaltung kann auch aus dem Q-Konzept gelesen werden, wo unter „Anforderungen“ sowohl der Nutzlosigkeit als auch der Überbelastung ein Riegel vorgeschoben wird. Die im Konzept beschriebenen Anforderungen an die Qualitätsarbeit sehen den Menschen mit den Grenzen seiner Belastbarkeit im Fokus: „Das System der Schul- und Qualitätsentwicklung muss einen Nutzen bringen, für die einzelne Lehrperson, für die Schülerinnen und Schüler und für die Schule (konkrete Ergebnisse für den Schulalltag und Betrieb).“ Nutzen für den einzelnen Menschen und für die Schule; konkrete Ergebnisse; Papier und Bürokratie nur soviel nötig; schon Erarbeitetes bleibt; der Aufwand ist für alle Beteiligten zu bewältigen. Fachvorstände bekräftigen, dass man darauf geachtet habe, schon Vorhandenes in das Konzept zu integrieren.

Die Vernetzung der unterschiedlichen Instrumente kann aus den Dokumenten so gelesen werden:

- Q-Gruppenarbeit ist verbunden mit Selbstreflexion, kollegialer Beratung, kollegialer

<sup>25</sup> S. Portfolio 4, Qualitätskonzept der Kantonsschule Willisau.

Hospitation, Evaluation.

- Selbstbeurteilung und Portfolio sind Bestandteil des MAG.
- Reklamationen können mit Klassenfeedback und MAG verbunden werden.
- Das MAG thematisiert Feedback, Weiterbildung, Q-Gruppenarbeit.
- Kollegiales Feedback kann mit Schülerinnenfeedback kombiniert werden.
- Weiterbildung soll zur Umsetzung der Q-Grundsätze und des Leitbildes beitragen.
- Weiterbildung und Feedbackergebnisse werden im Portfolio dokumentiert.

Im „Schulreglement“<sup>26</sup> haben, abgesehen von „Absatz 4, Qualitätsmanagement“ und „Absatz 5.2.3 Schulleitung“<sup>27</sup>, auch die Ansprüche aus dem QM ansatzweise Eingang gefunden. Für die Lehrpersonen heisst es z.B. dort sehr konkret: „Sie setzen die Q-Grundsätze um.“<sup>28</sup> Und für die Fachschaftssitzungen, dass „Evaluationen in Q-Bereichen, die das Fach betreffen“<sup>29</sup> ihre Aufgabe seien. Ganz im Sinne eines integrierten Managements haben die Ansprüche des Qualitätsmanagements auch Eingang gefunden in die Pflichtenhefte von Funktionsträgern nicht nur der Schulleitung, sondern z.B. der Fachvorstände: „Der Fachvorstand fördert gemäss den Qualitätsgrundsätzen eine hohe Unterrichtsqualität in seinem Fach.“<sup>30</sup>

Das QM-System als Gesamtkonzept scheint indessen weder bei der Lehrerschaft, die Fachvorstände eingeschlossen, noch bei den Mitarbeitenden wirklich angekommen zu sein. Entsprechende Aussagen von Lehrpersonen und Fachvorständen passen gut zur Einschätzung der Schulleitung, dass sie sich inzwischen dessen bewusst seien, dass die Schulleitung zu weit voran gegangen sei, ohne die Lehrerschaft mitzunehmen. Mitarbeitende äussern: „Man könnte sich schlau machen über den share point“. In Q-Aktivitäten seien sie bisher nicht einbezogen worden, an einer Befragung haben sie nicht teilgenommen, explizit informiert seien sie nicht worden.

Fachvorstände zogen sich bei der Befragung in die Rolle der Lehrperson zurück: „Wir haben die Fragen als Lehrperson beantwortet, nicht in der Funktion des Fachvorstandes; wir werden nicht aufgrund spezieller Qualifikationen ernannt.“<sup>31</sup> Aus diesem Rollenverständnis erklärt sich vermutlich, dass die im Q-Konzept unter „Personen und Organe“ beschriebenen Aufgaben der Fachvorstände kein Thema wurden: „Förderung der Umsetzung der pädagogischen Leitsätze; Q-Grundsätze für Unterrichtsqualität nutzen; Verantwortung für Weiterbildung und schliesslich Mitarbeit bei Evaluationen.“

<b>Ratingkonferenzen Fachvorstände (N=20)</b>	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Die Arbeit in den Fachschaften trägt entscheidend zur Entwicklung der Schulqualität bei.	0	1	6	12	1

<sup>26</sup> S. Portfolio 3.

<sup>27</sup> S. Portfolio 3, Schulreglement, S. 5f.

<sup>28</sup> S. Portfolio 3, Schulreglement, S. 3.

<sup>29</sup> S. Portfolio 3, Schulreglement, S. 7.

<sup>30</sup> S. Portfolio 3, Pflichtenheft Fachvorstand.

<sup>31</sup> Diskussion Ratingkonferenz Fachvorstände.

Die Schule bietet insgesamt gute Rahmenbedingungen, um Unterricht gezielt weiter zu entwickeln.	2	3	10	3	2
<b>Ratingkonferenzen Lehrpersonen (N=28)</b>	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Die Schule bietet mir insgesamt gute Rahmenbedingungen, um meinen Unterricht gezielt und wirksam zu pflegen und weiter zu entwickeln.	0	3	15	10	0

Darstellung 6

Jene Fachvorstände, die der oben stehenden Aussage (eher) nicht zustimmen können, drückten mit dieser Einschätzung entweder die Unzufriedenheit mit den Veränderungen auf kantonaler Ebene aus oder bezogen sich auf das Qualitätsmanagement als Rahmenbedingung der Unterrichtsentwicklung. Diese zweite Gruppe ist der Meinung, dass das „formelle Qualitätsmanagement“ die Schule nicht weiterbringe. Entsprechend würde es der Schule nicht schaden, wenn die QM-Gefässe weggelassen würden.

**Kommentar aus Sicht des Evaluationsteams**

Das Evaluationsteam hat den Eindruck gewonnen, dass die Umstrukturierungen und Neubesetzungen von Funktionsstellen – vor allem in der Schulleitung – so stark verändernd in das Schulleben eingegriffen haben, dass es noch der Konsolidierung bedarf, der Vertrauensbildung, bis es möglich ist, konzeptionelle Fragen ins Kollegium zu tragen. Auf der anderen Seite spricht vieles dafür, dass die Selbsteinschätzung der Schulleitung, sie hätten das Kollegium zu wenig mitgenommen und zu wenig beteiligt, einen zentralen Punkt trifft: Die Möglichkeiten der Beteiligung an Entwicklungs-Prozessen. Mitdenken und Mitarbeiten ermöglichen nicht nur Vertrauensbildung, sondern konstellieren vor allem auch Lerngelegenheiten für die Kolleginnen und Kollegen. Gemeinsames Lernen ist ein wichtiger Schritt hin zur lernenden Organisation, die die Veränderungsprozesse in sich und aus sich heraus gestalten kann.

---

## STEUERUNG DER Q-PROZESSE, QUALITÄTSKONZEPT, LEITBILD

### VORBEMERKUNG DES EVALUATIONSTEAMS

Den Steuerungsbegriff kann man durchaus als problematisch ansehen, wenn man das Beharrungsvermögen von komplexen Organisationen ernst nimmt. Helmut Willke kommt zu dem Schluss, dass es nur zwei mögliche Formen der Steuerung gibt: Selbststeuerung und Kontextsteuerung. „Kontextsteuerung bezeichnet eine bewusste Einflussnahme auf ein komplexes System (...) durch die Gestaltung der Rahmenbedingungen, auf welche das System in seiner Eigenlogik reagiert.“<sup>32</sup> Mit dieser Aussage könnte das Verhältnis zwischen dem kantonalen Bildungs- und Kulturdepartement Luzern und den einzelnen Schulen beschrieben sein: Die Steuerung mit kantonalen Vorgaben gibt Rahmenbedingungen vor, den Schulen wird zugemutet nach der jeweiligen Eigenlogik, wie Willke das nennt, zu reagieren. Die Schulleitungen wiederum können Möglichkeiten der Kontextsteuerung durch Rahmenbedingungen nutzen – und auf die Selbststeuerung der Systemmitglieder setzen. Die KSW zeigt solche Ansätze.

### KERNAUSSAGE 6

*Der noch jungen Steuerungsstruktur QM wird von den Befragten zunehmend Vertrauen entgegen gebracht.*

### Erläuterungen

Die Schulleitung steuert in einer mehrdimensional aufgestellten Organisationsstruktur die Prozesse des Qualitätsmanagements und der Schulentwicklung engagiert und mit einem hohen Verantwortungsbewusstsein. „Sie trägt die operative Gesamtverantwortung für die Q-Arbeit an der KSW und entscheidet gemeinsam mit der Steuergruppe über die einzelnen Massnahmen zur Qualitätssicherung und -entwicklung.“ Mitglieder in der Steuergruppe sind: Rektor, Q-Beauftragter Prorektor, Q-Beauftragter Lehrperson, Weiterbildungsbeauftragte.<sup>33</sup> Sie übernimmt das operative Geschäft der Qualitätsentwicklung und -sicherung. An der Schnittstelle zwischen Steuerungsebene und Kollegium finden wir den Schulentwicklungsstab (SES) vor, der vom Rektor geführt wird. Das Kollegium ist mit drei Lehrpersonen vertreten, die Steuerungsebene mit noch einem Vertreter der Prorektoren und dem Q-Beauftragten. Dieser SES übernimmt einerseits die Funktion einer Resonanzgruppe der Schulleitung, andererseits auch Aufgaben im operativen Bereich Schulentwicklung:

- Führung von Arbeitsgruppen
- Mitwirkung bei Schulentwicklungsprojekten, Kommunikation nach innen und aussen eingeschlossen
- Umsetzung von Q-Grundsätzen und pädagogischen Leitsätzen

Auf den ersten Blick erscheint diese Struktur zur Steuerung von Schulentwicklungs- und QM-Prozessen überladen, auf den zweiten Blick lässt sich eine Art dreidimensionaler Struktur mit klarer Vernetzung zwischen Schulleitung und Kollegium erkennen.

Eine Grosszahl der Befragten sieht diese Struktur als Ergebnis aus den zwei umfangreichen

---

<sup>32</sup> Willke, H. (2015), „Kontextsteuerung“. Verbandsentwicklung. In: Zinnecker S. & Tripp, W. (Hrsg.), Stuttgart: Schwaabenverlag.

<sup>33</sup> S. Portfolio 4, Q-Leitung.

Organisationsentwicklungsprozessen der vergangenen Jahre an. Insbesondere an die mit der Umstrukturierung verbundenen personellen Veränderungen<sup>34</sup> in der Schulleitung knüpfen sich Hoffnungen, dass das aufkeimende Vertrauen sich als berechtigt und tragfähig erweisen wird. Mehrere Befragte sehen sich zwar mit dieser „neuen“ Struktur an die Zeit vor 12 Jahren erinnert, sehen aber zugleich, dass dieser lange Weg vermutlich nötig war, um das Eigene zu finden. Es gibt auch Stimmen, die diese „Riesenschleife“ als „Ressourcenverschleiss für nichts“ ansehen.<sup>35</sup> „Das Ergebnis sei insgesamt zufrieden stellend.“ Aufs Ganze gesehen wird dem Schulleitungsteam von den Lehrpersonen das Vertrauen geschenkt, dass es ihm gelingen wird, den guten Kurs der Schule auf einem hohen Niveau zu halten.

Die Schulkommission sieht, dass „die relativ komplexe Führungsstruktur“ nach dem „momentanen Eindruck“ in der „heutigen Zusammensetzung stimmt.“ Sie macht diese Aussage, obwohl sie wenig vom konkreten Funktionieren mitbekommt, „Geist und Kultur der Schule kommen (aber) positiv rüber.“

Die Schulleitung sieht selbstkritisch, dass sie als „Seilschaft“ dem Kollegium phasenweise zu weit voraus gewesen sei, die Lehrpersonen waren zu wenig einbezogen.<sup>36</sup> Insgesamt gebe es heute aber mehr Vertrauen – weniger in die Struktur als vielmehr in die Menschen, die ihre Funktionen in der Leitung verantwortungsbewusst wahrnehmen. Die jetzige Struktur ermögliche es auch, mehr Lehrpersonen einzubinden. Der Verzicht auf die im ersten Organisationsentwicklungs-Prozess zwischengezogene Strukturebene der Bereichsleitungen in Verbindung mit personellen Veränderungen hat zu mehr Transparenz und damit zu mehr Vertrauen geführt. „Ein untaugliches Gremium fällt wieder weg.“<sup>37</sup>

Aus den Ergebnissen der Ratingkonferenzen ist einerseits abzulesen, dass die Lehrpersonen und Fachvorstände sowohl eine Vorstellung vom QM haben, also informiert sind, und dass sie andererseits den Einsatz, das Engagement der Schulleitung sehr wohl wahrnehmen. Die Fachvorstände zeigen eine deutlich höhere Zustimmung zur Aussage: „Die Schulleitung setzt sich überzeugend für das Funktionieren des Qualitätsmanagements ein.“

<b>Ratingkonferenzen Lehrpersonen (N=28)</b>	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Ich habe eine klare Vorstellung von der inhaltlichen Ausrichtung des QM-Systems an unserer Schule.	1	6	15	3	3
Die Schulleitung setzt sich überzeugend für das Funktionieren des Qualitätsmanagements ein.	1	3	16	4	4

Darstellung 7

<b>Ratingkonferenzen Fachvorstände (N=20)</b>	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Die Schulleitung setzt sich überzeugend für das Funktionieren des Qualitätsmanagements ein.	0	1	11	8	0

Darstellung 8

Verschiedentlich ist es Befragten ein Anliegen klar zu stellen, dass nicht die Struktur über die

<sup>34</sup> „Man sprach über Modelle, um nicht über Personen sprechen zu müssen“ (Fachvorstände).

<sup>35</sup> Rating Fachvorstände.

<sup>36</sup> Interview Rektor.

<sup>37</sup> Rating Fachvorstände.

Steuerung der Qualität der Schule entscheidet, sondern dass es immer die Menschen sind, die steuern und für das förderliche Klima sorgen. Die Schulleitung in der aktuellen Zusammensetzung hat sich Vertrauen erworben und ist zum Hoffnungsträger geworden. Ihr Beitrag dazu sind Transparenz und Offenheit in Gesprächen, Beteiligung der Verantwortlichen in den verschiedenen Bereichen der Schule an Entscheidungsprozessen – alles getragen von einer Haltung des Respekts und der Wertschätzung.

### **Kommentar aus Sicht des Evaluationsteams**

Dem Evaluationsteam ist erst im Laufe der Befragungen deutlich geworden, welchen Stellenwert die Strukturveränderungen in Kombination mit bestimmten personellen Besetzungen von Steuerungsfunktionen für die ganze Schule eingenommen hat. Das Schulklima hat sich in die Richtung verändern können, die die heutige Schulleitung anstrebte. Das wachsende Vertrauen in der Lehrerschaft und bei den Mitarbeitenden scheint ein Verdienst des Rektors als eine Konstante im Veränderungsgeschehen zu sein.

### **KERNAUSSAGE 7**

*Steuerung und Umgang mit Qualitätsdefiziten geschehen mit Augenmass und stellen Gespräch und Respekt vor dem Menschen konsequent ins Zentrum aller Massnahmen.*

### **Erläuterungen**

Die Abläufe für das, was üblicherweise „Umgang mit Q-Defiziten“ genannt wird, sind im Dokument „Umgang mit Schüler- und Elternreklamationen“<sup>38</sup> beschrieben. Der Verzicht auf den Begriff „Defizit“ zeigt eine Grundhaltung, die u.a. im „Grundsatz“ deutlich artikuliert wird: „Reklamationen werden wenn immer möglich direkt an die betroffene Lehrperson gerichtet. Angesprochene aller Stufen halten sich an diesen Grundsatz und weisen Reklamierende freundlich darauf hin.“<sup>39</sup> Dieser Grundsatz lässt keine Dreieckskommunikation zu, sondern fordert alle zum direkten Gespräch auf, also auch zum direkten Feedback. Der Gesamttenor in den Ablaufbeschreibungen für Reklamationen ist von Offenheit und Transparenz geprägt. Die Beteiligten sind aufgefordert, für den Umgang mit den Störungen sowie für die Lösung selbst Verantwortung zu übernehmen. Die Schulleitung wird aktiv, wenn sicher gestellt ist, dass die Betroffenen miteinander im Gespräch sind oder waren und wenn etwa vereinbarte Massnahmen zu überprüfen sind. Lernprozesse werden z.B. dadurch angeregt, dass Lehrpersonen Rückmeldungen aus den Klassen selbst einholen. Mit diesem Verfahren werden Beteiligte ermuntert, ihre Konfliktfähigkeit über Feedback-Geben und -Nehmen zu entwickeln. Mentorierte Lehrpersonen sollen das Thema Reklamation mit der Mentorin besprechen.

Lernende berichten, dass die Eskalationsstufen von der Klassenlehrperson zum Prorektorat und dann zum Rektor laufen würden – und gut funktionierten. Bezugsperson sei eindeutig die Klassenlehrperson.

Qualitätsdefizite waren über eine längere Periode ein Thema an der Schule. Die Prozesse, die auf den Weg gebracht wurden, haben weniger dazu geführt, sich aktiv von bestimmten Personen zu trennen, sondern haben diesen Menschen ermöglicht, selbst ihren Abschied zu nehmen. In der Schülerorganisation wurde geäussert, dass die Prozesse bei Reklamationen über Lehrpersonen zu lange dauerten. Einige befragte Lehrpersonen schätzen umgekehrt die langen,

---

<sup>38</sup> S. Portfolio 4.

<sup>39</sup> S. Portfolio 4, Umgang mit Schüler- und Elternreklamationen.

sorgfältigen, von Wertschätzung getragenen Prozesse, wie die Schulleitung mit Defiziten umgeht. Das Gespräch stehe im Zentrum der Massnahmen.

Die Schulleitung steuert den Umgang mit Defiziten so niederschwellig wie möglich<sup>40</sup>; sie beobachtet, dass Kolleginnen und Kollegen untereinander über ihre Schwierigkeiten offen im Gespräch sind. Die professionellen Angebote von Schulsozialarbeit, Schulpsychologie und weiteren Beratungsangeboten werden genutzt und zugleich wird versucht, mögliche unerwünschte Folgen im Blick zu haben. Reaktionen der Schulleitung sind von „Augenmass und Verhältnismässigkeit“ getragen. Der Respekt vor dem Menschen schliesst auch ein, dass der Mensch als Ganzes gesehen wird, nicht nur sein Verhalten. Persönlichkeit und sonstige Bedingungen werden wahrgenommen und in die Beurteilungen einbezogen. Nach Meinung des Rektors hat das QM insbesondere für den Umgang mit Defiziten „klare Verbesserungen“ gebracht: Coaching, Beratung, auch die Beendigung von Arbeitsverhältnissen.

Gemäss den Ergebnissen in den Ratingkonferenzen liegt die Zufriedenheit der Lehrpersonen mit der Problembearbeitung an der Schule insgesamt eher im mittleren Bereich, was auf unterschiedliche Erfahrungen und/oder auf unterschiedliche Erwartungen hinsichtlich der Konsequenz und Konstruktivität im Umgang mit Problemen hinweist:

<b>Ratingkonferenzen Lehrpersonen (N=28)</b>	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Allfällige Probleme auf individueller oder institutioneller Ebene werden an der Schule konsequent bearbeitet.	0	9	14	2	3
<b>Ratingkonferenzen Fachvorstände (N=20)</b>	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Allfällige Probleme auf individueller oder institutioneller Ebene werden an der Schule konstruktiv und konsequent bearbeitet.	0	5	11	4	0
<b>Summe</b>	<b>0</b>	<b>14</b>	<b>25</b>	<b>6</b>	<b>3</b>

Darstellung 9

### Kommentar aus Sicht des Evaluationsteams

Das Evaluationsteam ist beeindruckt von der durch Wertschätzung geprägten Kultur des Umgangs mit Defiziten – hier in erster Linie mit Lehrpersonen, deren Unterricht zu Reklamationen führt. Betroffene selbst werden zunächst möglicherweise Wertschätzung und Respekt vermissen, weil sie konfrontiert werden und gefordert sind. Im weiteren Verfahren können sie die Erfahrung machen, dass ihnen zugetraut wird zu lernen und an der Persönlichkeit zu arbeiten. Der erste Q-Grundsatz „Wir stellen hohe Anforderungen“ wird hier lebendig im besten Sinne: Der Mensch wird als erwachsenes und kritikfähiges Wesen angesprochen, nicht aber als Opfer gesehen und damit abgewertet. Wir sehen auch den Q-Grundsatz „Wir tragen zum Erhalt eines guten Schulklimas bei“ auf einer subtilen Ebene umgesetzt: Das offene Kritikgespräch auf Augenhöhe stärkt gegenseitiges Vertrauen und reduziert die Angst vor Abwertung.

In früheren Befragungen von Abschlussklassen war die Unzufriedenheit von Lernenden mit einigen Lehrpersonen ein Thema, gekoppelt mit Störungen im Unterricht. Das Fokusthema

<sup>40</sup> Interview Rektor.



dieser Evaluation ist dem gewidmet.

Das Evaluationsteam hat den Eindruck gewonnen, dass es im Kollegium auch Stimmen gibt, die sich eine andere Kultur des Umgangs mit Problemen vorstellen, vermutlich weniger Dialog und mehr in Richtung „Durchgreifen“.

## INDIVIDUALFEEDBACK UND INDIVIDUELLE QUALITÄTSENTWICKLUNG

### KERNAUSSAGE 8

*Die konzeptionellen Forderungen zur individuellen Qualitätsentwicklung sind in der Lehrerschaft akzeptiert und werden entsprechend ihrem Verständnis erfüllt. Die Umsetzung von Entwicklungsprozessen in einer zyklischen Struktur wird unterschiedlich ernst genommen.*

### Erläuterungen

Im Q-Konzept der KSW sind folgende Elemente bzw. Instrumente zur „Unterrichtsentwicklung“ angegeben: Q-Gruppen-Arbeit, Selbstbeurteilung, Schülerfeedback, Lehrerportfolio, weitere Aspekte – d.h. Umgang mit Defiziten. In der „Checkliste Q-Arbeit“<sup>41</sup> werden zusätzlich Mitarbeitergespräche (MAG) und Weiterbildung als Q-Aktivitäten der Lehrpersonen angeführt. Diese Q-Aktivitäten sind obligatorisch – mit Ausnahme der Selbstbeurteilung. Zu allen Elementen sind separate Konzepte abgelegt.

Die Befragungsergebnisse der Ratingkonferenz legen nahe, dass diese Instrumente eingespielt und akzeptiert sind. Für die Schülerinnen und Schüler sind Befragungen selbstverständlich, sind ihnen vertraut, weil sie mindestens einmal im Jahr, eher aber häufiger, Feedback in methodisch sehr unterschiedlicher Form abgaben. Sie bedauern, dass Lehrpersonen, die es nötig hätten, eher kein Feedback einholten.

Einzelne zweifelnde Stimmen unter den Lehrpersonen sprachen hinsichtlich des Schülerfeedbacks davon, dass Schülerinnen und Schüler guten Unterricht nicht immer beurteilen könnten und ihr Feedback daher eher irrelevant sei. Es sei auch so, dass nicht alle Schülerinnen und Schüler einen Sinn in den Befragungen erkennen könnten, aber das Feedback sei zuvorderst auch für die Lehrperson selbst, nicht für die Befragten.

Insgesamt sehen sich die Lehrpersonen in einem fruchtbaren Kontakt mit den Schülerinnen und Schülern, der sich mit dem Feedback verbinde. Insbesondere die Onlinebefragungen werden als praktisch angesehen, weil die Ergebnisse bei der Besprechung mit der Klasse eingeblendet werden könnten. Feedback werde mehr und mehr als vorteilhaft angesehen, sei es für die Fachschaften oder als Themen in den Q-Gruppen. Die offene Gesprächskultur zwischen Lehrpersonen und Schülerinnen und Schülern werde zum häufigen Austausch genutzt.

<b>Ratingkonferenzen Lehrpersonen (N=28)</b>	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Ich bespreche die Ergebnisse der SchülerInnen-feedbacks immer mit der Klasse.	1	0	10	16	1
Wenn Abmachungen getroffen wurden, überprüfe ich deren Wirkung nach einer gewissen Zeit.	0	0	11	15	2
Die kollegialen Unterrichtsbesuche sind für mich eine Bereicherung.	0	1	8	14	5
Die Zusammenarbeit in meiner Q-Gruppe sehe ich als gemeinsames Lernen.	0	3	13	11	1

<sup>41</sup> S. Portfolio 5, Portfolio, Checkliste Q-Arbeit.

Selbstbeurteilung und Portfolio regen mich zu konstruktiver Reflexion an.	1	7	10	9	1
<b>Ratingkonferenzen Fachvorstände (N=20)</b>	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Mir ist es wichtig, dass Feedbackergebnisse mit der Klasse besprochen werden.	0	0	4	16	0
Ich achte darauf, dass Abmachungen, die getroffen wurden, nach einer gewissen Zeit überprüft werden.	0	0	8	12	0
Die kollegialen Unterrichtsbesuche sind eine Bereicherung.	0	1	8	11	0
Die Zusammenarbeit in den Q-Gruppen sehe ich als gemeinsames Lernen an.	0	1	8	11	0
Insgesamt ist es möglich die angestrebte Unterrichtsqualität mit vertretbarem Aufwand zu erreichen.	1	3	10	6	0

Darstellung 10

Unzufriedenheiten werden von Befragten darüber geäußert, dass immer mehr Auflagen im Bereich QM gemacht werden – bei immer weniger Zeit und Geld. Das Verhältnis von Aufwand und Ertrag stimme nicht immer überein. Vielleicht sollten die Fachschaften Q-Gruppen nur bei Bedarf einsetzen dürfen, wird gesagt – eine Anmerkung, die dafür sprechen könnte, dass der Pflichtcharakter den Sinn der individuellen und damit selbst verantworteten und zu verantwortenden QE dominiert. Lehrpersonen sagen, beim Feedback gebe es ein breites Spektrum: Es bringe Nutzen, aber die Pflicht werde als Belastung gesehen.

Fachvorstände berichten, dass das Feedback auch einige Erkenntnisse für sie als Fachschaft gebracht habe, wenn Lehrpersonen Themen daraus in die Fachschaft eingebracht hätten. Aber eigentlich gehörten diese Ergebnisse ins MAG – daher kümmerten sie sich nicht aktiv darum.

**KERNAUSSAGE 9**

*Das Kollegiale Feedback ist wenig institutionalisiert und wird in seinem Entwicklungspotential ungenügend ausgeschöpft.*

**Erläuterungen**

Kollegiales Feedback nach Kollegialem Unterrichtsbesuch ist ein beschriebenes Element der individuellen Qualitätsentwicklung.<sup>42</sup> Unterrichtsbesuche bieten eine Variante, um zum Feedback eines Kollegen oder einer Kollegin zum eigenen Unterrichtsverhalten zu kommen. Für die zu bildenden „Feedbackgruppen“ mit 2-3 Personen werden in dem Papier gut nachvollziehbare und leicht umzusetzende Vorschläge, aber keine verbindlichen Vorgaben gemacht, wie die Gruppen das kollegiale Feedback an der KSW organisieren und durchführen sollen. Der Lehrerschaft wird damit weitgehend den pädagogischen Teams Eigenverantwortung für gemein-

<sup>42</sup> S. Portfolio 6, SQE Kollegialer Unterrichtsbesuch; nach: Keller, H. (2000). Aufbau und Elemente einer Feedbackkultur, Anleitung für schulinterne Projektgruppen, Zürich.

sames Lernen durch Hospitation und Feedback übergeben. Die im Berufsauftrag verankerten Q-Gruppen können sich für eine bestimmte Zeit ihres Zusammenarbeitens (geplante Dauer: 2-5 Jahre) u.a. als Hospitationsgruppe organisieren. Im Steuergruppenprotokoll vom 22.10.2015<sup>43</sup> wird der Beschluss dokumentiert: „Auslaufende Q-Gruppen sollen sich zu einer Hospitationsgruppe finden und für 1 Jahr auf die 10 Merkmale guten Unterrichts fokussieren“.

Die Möglichkeit zu hospitieren wird von einigen Lehrpersonen als „Bereicherung durch die Aussensicht, das Aufdecken blinder Flecken, als eine Vergrösserung des Wahrnehmungsfeldes“ gesehen. Durch den Besuch einer Klasse in einem anderen Fach verändere sich die Wahrnehmung von Schülerinnen und Schülern wie auch der Blick auf die Schule. Eine Voraussetzung für ein kollegiales Feedback sei das gegenseitige Vertrauen.

Die Ergebnisse der Ratingkonferenzen bestätigen überwiegend positive Wirksamkeit der Hospitation, trotz der Aussage von einzelnen Lehrpersonen, dass Hospitation als Pflicht nichts bringe, „wäre aber eine gute Idee, wenn es förderlich eingesetzt werde.“ Es wird die Vermutung geäussert, dass die Offenheit untereinander noch nicht reiche für Hospitationen.

<b>Ratingkonferenzen Lehrpersonen (N=28)</b>	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Die kollegialen Unterrichtsbesuche sind für mich eine Bereicherung.	0	1	8	14	5
<b>Ratingkonferenzen Fachvorstände (N=20)</b>	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Die kollegialen Unterrichtsbesuche sind eine Bereicherung an.	0	1	8	11	0

Darstellung 11

Eine weitere Variante für kollegiales Feedback auch im Sinne gemeinsamen Lernens ist die Q-Gruppenarbeit. Nachfolgend die Ratingergebnisse zum Thema:

<b>Ratingkonferenzen Lehrpersonen (N=28)</b>	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Die Zusammenarbeit in meiner Q-Gruppe sehe ich als gemeinsames Lernen.	0	3	13	11	1
<b>Ratingkonferenzen Fachvorstände (N=20)</b>	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Die Zusammenarbeit in den Q-Gruppen sehe ich als gemeinsames Lernen an.	0	1	8	11	0

Darstellung 12

Die Q-Gruppenarbeit werde von einzelnen Fachschaften zur Unterrichtsentwicklung genutzt. Allerdings hätten sich die Rahmenbedingungen auch hier verschlechtert: Das Q-Gruppengeld wurde gestrichen, der Auftrag sei aber geblieben. Nach Einschätzung von Lehrpersonen profitieren sowohl die Fachschaft als auch die Einzelpersonen von dieser Zusammenarbeit. Der Nutzen im Verhältnis zum Aufwand wird zwar unterschiedlich, aber doch durchwegs als höher eingeschätzt, also als ein Gewinn. Hospitationen und kollegiales Feedback scheinen eher die Ausnahme zu sein. Die Gruppengrösse der Q-Gruppen, sofern sie nicht überhaupt die über-

<sup>43</sup> S. Portfolio 4, Q Steuergruppe.

schaubare Fachschaft sei, habe sich eher beim Tandem als bei grösseren pädagogischen Teams eingependelt.

Nach Einschätzung einiger Befragter wird das kollegiale Feedback von der Schulleitung unterstützt, finde aber insgesamt zu wenig statt. Einige wünschen sich, dass die Schulleitung irgendwie dessen Qualität sichern müsse. Sie sehen sehr wohl zugleich, dass die Ressourcen der Schulleitung zur Zeit anders gebunden sind, nämlich durch das Jubiläum der Schule und die Sparbemühungen des Kantons. Der Nutzen der Hospitation wird gesehen, kann aber nicht ausgeschöpft werden.

Der Schulentwicklungsstab erachtet Hospitationen als nicht sehr verbreitet. Die Schulleitung schätzt, dass das kollegiale Feedback in der Lehrerschaft praktiziert wird und dass der Austausch, vor allem in den Q-Gruppen, da sei. In den Fachschaften funktioniere der Austausch. Dort, wo noch Vorbehalte gegen Hospitation und Austausch wahrzunehmen sind, sehe die Schulleitung weitere Anforderungen für ihre Leitungsaufgabe. Das Kollegiale Feedback wie auch die Q-Gruppenarbeiten erfüllten durchaus eine wichtige Funktion hinsichtlich guter Klassenführung. Nach Meinung des Schulentwicklungsstabs sollten den Q-Gruppen brauchbare Mittel zur Verfügung gestellt werden, die eine Konzentration auf das Lernen unterstützen.

#### **Kommentar aus Sicht des Evaluationsteams**

Das Evaluationsteam hat den Eindruck mitgenommen, dass in der Lehrerschaft wenige Lehrpersonen die Möglichkeiten gemeinsamen Lernens mit Kolleginnen und Kollegen nutzen.

Man kann sich vielerlei Gründe ausmalen, was einer konstruktiven Lerngemeinschaft von Lehrpersonen entgegensteht. Die Untersuchungen von Shirley M. Hord<sup>44</sup> zeigen, dass Lehrpersonen, die sich selbst als Lernende verstehen und im Kollegenteam gemeinsam lernen, eine erkennbare positive Wirkung u.a. auf das Schulklima und den Lernerfolg von Lernenden haben. Lehrende finden in ihrer eigenen Lerngemeinschaft etwas, was ‚grösser ist als sie selbst‘.

In der Frage des Umgangs mit Regeln, untersucht für das Fokusthema, hörten wir überzeugte und überzeugende Argumente für die individuelle Beziehungsgestaltung zwischen Lehrperson und Klassen. Gute Unterrichtsgestaltung in je eigener Verantwortung. Das QM setzt Impulse, die über den Unterricht hinaus in die professionelle Organisation und deren Strukturen reichen. Damit ist u.U. eine Einschränkung der individuellen Gestaltungsfreiheit verbunden – zugunsten des Ganzen. Das birgt die Gefahr, dass es „kälter“ wird, weil der Mensch sich den Strukturen unterwirft. An der KSW sehen wir das Bemühen, Mensch und Struktur oder Organisation gemeinsam zu entwickeln und damit das gute Klima von Respekt und Wertschätzung zu erhalten. Die Frage von pädagogischen Teams und dem individuellen und institutionellen Nutzen des kollegialen Feedbacks scheint unter dem Aspekt dieser Ausgewogenheit noch zu wenig verbindlich geregelt zu sein. Die Steuergruppe hat das erkannt und macht neue Regelungsvorschläge. Die vorliegenden Papiere zur Hospitation übergeben der Lehrerschaft mehr Eigenverantwortung für eine sinnvolle Gestaltung als sie derzeit – ohne Vorgaben – übernehmen können. In einer nächsten Entwicklungsphase der Organisation wird diese Eigenverantwortung im

---

<sup>44</sup> u.a. s. Hord, S.M. (2009). Professional Learning Communities. Educators work together ... . [https://sectorleaderswaikato.wikispaces.com/.../Professional NATIONAL STAFF DEVELOPMENT COUNCIL 800-727-7288 VOL. 30, NO. 1 WINTER 2009 JSD 43](https://sectorleaderswaikato.wikispaces.com/.../Professional+NATIONAL+STAFF+DEVELOPMENT+COUNCIL+800-727-7288+VOL.+30,+NO.+1+WINTER+2009+JSD+43).

Team zu beheimaten sein – aber unter der Voraussetzung, dass die Rahmenbedingungen entsprechend verbindlich und klar geregelt sind.

**KERNAUSSAGE 10**

*Das Konzept des Mitarbeitendengesprächs ist auf die Zusammenführung verschiedener Elemente der Qualitätsentwicklung ausgerichtet. Wie weit dieses integrierende Potential heute schon genutzt wird, bleibt offen.*

**Erläuterungen**

Das Mitarbeitendengespräch ist verpflichtender Teil des beruflichen Auftrags der Lehrpersonen.<sup>45</sup> Alle 3-5 Jahre findet das MAG als Qualifikationsgespräch mit vorgängigem Unterrichtsbesuch statt. Im Konzeptpapier der KSW sind Ziele und Grundsätze, Inhalte, Ablauf sowie Aufbewahrung der Unterlagen geregelt. Das Zugangsrecht zu den Unterlagen ist offen.

Die befragten Lehrpersonen und Fachvorstände sehen die unterstützende Wirkung hinsichtlich der beruflichen Entwicklung eher mässig positiv; die Ergebnisse der Ratingkonferenzen zeigen eine breite Streuung der Antworten. Zur Erläuterung sagen Befragte, die Streuung sei der Vergangenheit geschuldet. Früher seien nicht alle MAG durchgeführt worden.

<b>Ratingkonferenzen Lehrpersonen (N=28)</b>	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Das Mitarbeitendengespräch (MAG) unterstützt mich in meiner beruflichen Entwicklung.	1	12	6	7	2
<b>Ratingkonferenzen Fachvorstände (N=20)</b>	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Das Mitarbeitendengespräch (MAG) unterstützt mich in meiner beruflichen Entwicklung.	2	6	7	3	2

*Darstellung 13*

Den Nutzen des MAG sehen Lehrpersonen in den wirklich förderlichen Vereinbarungen und in der Tatsache, dass man miteinander im Gespräch sei. Die Kommunikation sei gut für „die Chemie.“ Bezüglich beruflicher Weiterbildung dürfe man nicht zu viel erwarten vom MAG. Am besten seien die MAG in Kombination mit einem Unterrichtsbesuch. Das Schüler/innenfeedback bringe im Vergleich zum MAG mehr. Alles in allem sei das MAG noch optimierbar.

Der Rektor schätzt den Nutzen des MAG u.a. deswegen hoch ein, weil es für die Schulleitung eine „wichtige Informationsquelle ist, um Weiterbildungsmaßnahmen und Entwicklungsmaßnahmen abzuleiten. ... aus dem MAG erhält die Schulleitung Tendenzen und Informationen zur Erfassung der Lehrpersonen und zur Situation in den Fachschaften, Anstösse für die Entwicklung der Schule.“<sup>46</sup> Der SES hält sich für eine Einschätzung des MAG nicht zuständig und sieht es als Aufgabe der Schulleitung, allgemeingültige Themen dort abzuleiten. Für die Schulkommission ist das MAG kein Thema, da sie nicht involviert sind – ja auch kein MAG mit dem Rektor führen, da das Aufgabe des Leiters der Dienststelle Gymnasialbildung sei.

Im MAG laufen etliche Fäden der individuellen Qualitätsentwicklung der Lehrerschaft, also des Herzstücks des QM zusammen und führen zu einer grossen Menge an Informationen bei der

<sup>45</sup> S. Portfolio 5, Mitarbeitergespräch, Rechtsgrundlagen.

<sup>46</sup> Interview Rektor, S. 14/15.

Schulleitung. Wie diese Informationen verarbeitet und transparent für das Kollegium und in das Kollegium zurückkommen oder wie sie in Entwicklungsthemen einfließt, bleibt offen.

---

## THEMATISCHE SELBSTEVALUATION UND SCHULENTWICKLUNG

### KERNAUSSAGE 11

*Die Schule hat regelmässige Befragungen etabliert und nutzt die Daten als Entwicklungsimpulse.*

#### Erläuterungen

Die KSW nimmt seit dem Schuljahr 2008/09 regelmässig am „Benchmarking Schulen Sekundarstufe II“ teil. Dokumentierte Befragungen fanden 2008, 2010, 2012, 2013 statt.<sup>47</sup> Der letzte Bericht der Standardisierten Abschlussklassenbefragung (IFES) wurde im Frühjahr 2016 vorgelegt.

Die Auswertung der Befragungsergebnisse wurde in der Regel von der Schulleitung, später auch von der Steuergruppe vorgenommen. Fachschaften bzw. Fachvorstände oder Bereichsleiter/innen erhielten jeweils Aufträge für Analysen, Vergleiche und Massnahmenvorschläge. Die Befragungsergebnisse von 2013 gaben Anlass für das Fokusthema „Klassenführung und Umgang mit Störungen“ der vorliegenden Evaluation.

Systematische Elternbefragungen sind kantonal gefordert und auch fest etabliert an der KSW. Sie erfolgen in einem festen Rhythmus und mit einem definierten Themenkanon. Die Durchführung geschieht in einer Projektstruktur, deren Prozess-Skizzen vorliegen.<sup>48</sup> Die Elternbefragungen sind mit grosser Sorgfalt dokumentiert und ausgewertet. Ebenso sieht es bei der Selbstevaluation „Maturaprüfungsvorbereitung“ aus. Ehemaligenbefragungen und Elternbefragungen haben der Schule wichtige Impulse für Veränderungen gegeben.<sup>49</sup> Ein Bezug zu schuleigenen Strategien und Fragestellungen der Qualitätsentwicklung ist nicht so eindeutig zu erkennen. Die Befragungsinhalte decken breite Teile der „Schule als Lebens- und Erfahrungsraum“<sup>50</sup> ab. Die Ergebnisse werden – ausgewählt nach vermuteter Relevanz für die Zielgruppen – an Eltern, Lehrpersonen und Schulkommission kommuniziert.

Lehrpersonen wissen von den Elternbefragungen, kennen die Ergebnisse aber nicht, sondern vermuten, dass eine Gruppe die Auswertung macht – sie wissen allerdings nicht, wer diese Kolleginnen und Kollegen sind. Skepsis bezüglich des Nutzens solcher Befragungen spricht aus Sätzen wie: Was will die Schulleitung? Woran kann man die Qualität messen – am Elternfeedback? Wie viel weiss die Schulleitung über die Qualität des Unterrichts? Solange keine grossen Reklamationen kommen, beschäftigt sich die Schulleitung nicht mit Unterricht.

Die nicht unterrichtenden Mitarbeitenden sehen sich nicht in Befragungen einbezogen, wissen daher auch wenig darüber. Eine Ausnahme bilden die Mitarbeitendenbefragungen durch den Kanton, zu denen sie verpflichtet sind.

---

<sup>47</sup> S. Portfolio 9, Benchmarking der Schulen ... (Übersicht).

<sup>48</sup> S. Portfolio 8, Selbstevaluation Elternbefragung.

<sup>49</sup> Fachvorsitzende.

<sup>50</sup> S. Portfolio 8, Elternbefragung KSW SJ 2013/14 (Stand 07.01.2014).



**KERNAUSSAGE 12**

*Datenerhebungen und Schulentwicklungsprozesse sind zyklisch gedacht und beschrieben. Eine deutliche Anbindung an Themen der strategischen Ausrichtung der Schule fehlt im Konzept.*

**Erläuterungen**

Interne Evaluationen befassen sich gemäss Konzept mit den institutionellen Rahmenbedingungen. Sie sind „Instrumente des institutionellen Lernens, die dazu dienen, Ist-Soll-Diskrepanzen zu erkennen und zu beseitigen“.<sup>51</sup>

Seit 2012 wurden an der KSW fünf bedeutende Schulentwicklungsprojekte mit einem breiten Themenspektrum durchgeführt: Einführung der zweisprachigen Matur und des Profulfaches 2. Klasse, Erhalt der WMS, neue Schulleitungsstruktur und Neuorganisation der Zeitgefässe.

- Der Antrag zur Einführung der zweisprachigen Matur wurde 2012 durch eine Schülerinnen- und Schülerbefragung in allen Klassen abgesichert.
- Im Rahmen des sorgfältig aufgebauten Projekts zur Einführung des Profulfaches fand in den ersten Monaten 2014 eine Evaluation verschiedener Modelle mit den betroffenen Fachschaften statt.
- Im Rahmen der Bemühungen um den Erhalt der WMS spielten Befragungen keine Rolle.
- Im Kontext des umfangreichen Entwicklungsprojektes „Neue Schulleitungsstruktur“ 2009 bis 2015 wurden diverse Befragungen zur „Zwischenstandsmessung“<sup>52</sup> durchgeführt, deren Ergebnisse 2011 zu Anpassungen führten. Nach drei Jahren Laufzeit erteilte die Schulkommission 2013 den Auftrag zur Evaluation, deren Bericht 2014 vorgelegt wurde. Das daraufhin weiterentwickelte Schulleitungsmodell wurde auf das laufende Schuljahr 2015/16 in Kraft gesetzt. Die in diesem Zusammenhang durchgeführten Befragungen und Evaluationen erfolgten unter externer Begleitung.
- Die Schulleitung erteilt 2012 einer Projektgruppe den Auftrag, die Sonderzeitgefässe der Schule zu überprüfen. Evaluation der ersten Erfahrungen 2016 ist Teil des Auftrags.

Die beschriebenen Schulentwicklungsprojekte zeigen, dass kontinuierliche Verbesserung und die dazu erforderliche Evaluation von Anfang an mitgedacht ist. Die Projekte sind aus den Notwendigkeiten erwachsen, dass die KSW ihren Standort im konkurrierenden Schulumfeld erhalten und sichern muss. Insbesondere gilt das für die WMS, deren Schüler/innenzahlen dramatisch schwinden. Vor diesem Hintergrund leuchten diese eher pragmatischen Prioritätensetzungen ein.

Das Veränderungsprojekt der Schulleitungsstruktur wurde angestossen durch die Handlungsempfehlungen der ersten externen Evaluation, entspricht insofern sowohl dem zyklischen Vorgehen als auch einem an der Gesamtstrategie ausgerichteten Vorgehen.

Noch ist vermutlich die Zeit zu kurz, um den Nutzen dieser Projekte eindeutig zu erfassen. So sind die nachfolgend dargestellten Ratingergebnisse der Lehrpersonen auch aus einer gewissen Vorsicht heraus zu verstehen. Die Schulkommission sagt eindeutig: Noch sei keine Stel-

---

<sup>51</sup> S. Portfolio 6, Interne Evaluationen.

<sup>52</sup> Portfolio 7, Schulentwicklungsprojekt „Neue Schulleitungsstruktur“.

lungnahme möglich. Lehrpersonen sehen eher den „riesigen Ressourcenverschleiss“, den diese Projekte mit sich brachten:

<b>Ratingkonferenzen Lehrpersonen (N=28)</b>	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Die in den letzten zwei Jahren durchgeführten Selbstevaluationen und Schulentwicklungsprojekte (Schulführungsmodell, Matur, Profulfächer) haben einen spürbaren Nutzen gebracht.	1	4	9	4	10
<b>Ratingkonferenzen Fachvorstände (N=20)</b>	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Die in den letzten zwei Jahren durchgeführten Selbstevaluationen und Schulentwicklungsprojekte (Schulführungsmodell, Matur, Profulfächer) haben einen spürbaren Nutzen gebracht.	3	3	9	2	3

Darstellung 14

Selbstevaluationen oder auch nur Befragungen zur Zufriedenheit Betroffener (etwa mit den Prozessen der Qualitätsentwicklung) sind nicht dokumentiert. Eine systematische interne Evaluation und Reflexion von Q-Elementen und Q-Bereichen findet nicht statt. An der Wahl der Themen von Befragungen im Kontext Schulentwicklung sind Schulleitung und Steuergruppe beteiligt.

### KERNAUSSAGE 13

*Selbstevaluationen erfahren im Kollegium wenig Aufmerksamkeit. Es mangelt an einer verlässlichen Einbindung in die Beteiligungsstruktur der Schule.*

#### Erläuterungen

Die Selbstevaluationen der KSW sind bisher, abgesehen von der Elternbefragung, in Schulentwicklungsprojekte eingebunden (s.a. Kernaussage 12) und von daher zweckgebunden: Die Ergebnisse dienen in erster Linie der Entscheidungsfindung und Argumentationssicherheit für die Schulleitung. Ergebnisse werden selektiv zurück gemeldet. Am Beispiel der „Selbstevaluation Maturaprüfungsvorbereitung“<sup>53</sup> gehen die Ergebnisse an die direkt betroffenen Empfängergruppen: Aktiv als Unterrichtende beteiligt gewesene Lehrpersonen und die Fachvorstände der betroffenen Fächer sowie die Schulleitung und die Steuergruppe.

Ergebnisse werden von der Schulleitung in eine Richtung kommuniziert, Auseinandersetzung und Diskussion findet in der Steuergruppe statt. Lehrpersonen sind an der Dateninterpretation nicht beteiligt. Im Funktionendiagramm<sup>54</sup> kommen Schulleitung, Schulentwicklungsstab und Fachvorstände vor, aber weder die Steuergruppe noch die Lehrpersonen oder die Mitarbeitenden. Ernst genommen würde das bedeuten, dass die nicht genannten Gruppen ausschliesslich über ihre Vertretungen in schulischen Gremien wie dem Schulentwicklungsstab Mitspracherechte und Antragsrechte haben oder etwas umsetzen können.

Die Beteiligung an Entscheidungsprozessen der KSW scheint in der neuen Schulleitungsstruktur sehr auf die Führungsgremien reduziert, weil dort der grösste Bedarf an reibungsarmer

<sup>53</sup> S. Portfolio 8, Selbstevaluation Maturaprüfungsvorbereitung.

<sup>54</sup> S. Portfolio 3, Funktionendiagramm zum neuen Schulführungsmodell KSW.

Zusammenarbeit besteht. Die Lehrpersonenkonferenz hingegen hat klare Rahmenbedingungen und funktioniert vermutlich ohne Komplikationen als „Echo-Raum“<sup>55</sup>. Die Beschreibung im Reglement 5.3.1 zeigt auf, dass die Kompetenzen weiter gehen können: „Punktuell und je nach Thematik kann die Schulleitung der Lehrpersonenkonferenz im Rahmen der geltenden Gesetze und Verordnungen Entscheidungskompetenzen übertragen.“ Dieses Gremium ist bisher nicht strukturell in Schulentwicklungsprojekte und Selbstevaluationen eingebunden, etwa mit Aufgaben der Dateninterpretation, Zielformulierungen und Massnahmenentscheide.

---

<sup>55</sup> S. Portfolio 3, Schulreglement, S. 6.

---

## HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Nachfolgend gibt das Evaluationsteam eine Reihe von Handlungsempfehlungen, die verschiedene Evaluationsergebnisse aufnehmen. Die Handlungsempfehlungen sind eine Auswahl möglicher Entwicklungsschritte, die das Evaluationsteam als sinnvoll erachtet. Es ist anschliessend Aufgabe der Schule, diese Empfehlungen zu priorisieren und über das weitere Vorgehen in der Umsetzung von Entwicklungsschritten zu entscheiden.

### ZUM PROFIL DER SCHULE

#### Handlungsempfehlung 1

Die Profilm Merkmale der Kantonsschule Willisau prägnant fassen und nach innen wie nach aussen mit Selbstbewusstsein und Freude darstellen.

#### Handlungsempfehlung 2

Für das Gymnasium und die Wirtschaftsmittelschule Stärkenmerkmale herausarbeiten. Beide eigenständig und dennoch als Teil der Kantonsschule Willisau positionieren und profilieren.

### ZUM PROFIL DES QUALITÄTSMANAGEMENTS

#### Handlungsempfehlung 3

Aus dem „Entweder – Oder“ ein „Sowohl-Als-Auch“ machen.

Individuelle Q-Vorstellungen bewegen sich im Rahmen der institutionellen zielführenden Rahmenkonzepte. Viele individuelle Wege führen zu einem gemeinsamen Ziel. Q-Gruppen und pädagogische Teams entwickeln ihre „individuellen“ Ziele als Unterziele zu Schulzielen; Hospitation und Feedback sind Instrumente, mit denen die pädagogischen Ziele von Q-Gruppen und Pädagogischen Teams „überprüft“ werden können im Sinne der strategischen Ziele der Schule.

#### Handlungsempfehlung 4

Ein Bewusstsein für den Wert und Nutzen von Vernetzung der verschiedenen Instrumente und Elemente entwickeln und QM als übergreifendes Management für Schulentwicklung leben.

### STEUERUNG DER Q-PROZESSE, QUALITÄTSKONZEPT, LEITBILD

#### Handlungsempfehlung 5

Betroffene mehr und mehr in die Strategieentwicklung einbeziehen und diese damit professionalisieren; strategische Ziele lang- und mittelfristig in Anspruchsgruppen (Fachschaften, Pädagogische Teams, Mitarbeitende) formulieren und auf der operativen Ebene konkretisieren. Know-how für die systematische Projektorganisation auf breiten Boden stellen.

### INDIVIDUALFEEDBACK UND INDIVIDUELLE QUALITÄTSENTWICKLUNG

#### Handlungsempfehlung 6

Spannungsfeld zwischen basisdemokratischem Denken und institutionellem Kontext thematisieren hinsichtlich der Entwicklung der Schule als Lernender Organisation.

**Handlungsempfehlung 7**

Kollegiales Feedback systematisch erlebbar machen.

Zum Beispiel klare stützende Strukturen, mindestens 3-er-Gruppen mit regelmässigem Wechsel zur Integration von verschiedenen Fächern, Persönlichkeiten.

**Handlungsempfehlung 8**

Die Umsetzung des MAG-Konzepts konsolidieren: Die vereinbarten Ziele konstruktiv überprüfen, um das Entwicklungspotential ausschöpfen zu können.

**THEMATISCHE SELBSTEVALUATION UND SCHULENTWICKLUNG****Handlungsempfehlung 9**

Langfristige strategische Planung etablieren mit dem Ziel, Wege zu beschreiben, wie die Schule selbst zu Metadaten des QM oder zur Schulentwicklung kommen kann. Datenmaterial offensiv und transparent entwicklungsorientiert nutzen.

---

## **TEIL 3: EVALUATION ZUM FOKUSTHEMA**

---

### **INHALTSVERZEICHNIS**

Vorbemerkungen zur Evaluation des Fokusthemas.....	47
Fokusthema „Klassenführung und Umgang mit Störungen“ .....	49
Vorgehen des Evaluationsteams .....	52
Übersicht über die Befragungsgruppen und das methodische Vorgehen .....	52
Kernaussagen zum Fokusthema.....	53
Kernaussage 14 .....	53
Kernaussage 15 .....	53
Kernaussage 16 .....	55
Kernaussage 17 .....	58
Kernaussage 18 .....	60
Kernaussage 19 .....	64
Kernaussage 20 .....	66
Handlungsempfehlungen zum Fokusthema.....	68
Klassenführung und Umgang mit Störungen .....	68
Handlungsempfehlung 10.....	68
Handlungsempfehlung 11.....	68
Handlungsempfehlung 12.....	68
Handlungsempfehlung 13.....	68

## VORBEMERKUNGEN ZUR EVALUATION DES FOKUSTHEMAS

### Abgrenzung von der Evaluation des Qualitätsmanagements

Externe Schulevaluationen durch das IFES decken grundsätzlich zwei verschiedene Evaluationstypen ab – die *Evaluation des Qualitätsmanagements* der Schule und die *Evaluation* von einem oder zwei Fokusthemen:

	Evaluation des QM	Evaluation eines Fokusthemas
Gegenstand	Qualitätsmanagement der Schule (QM)	Fokusthema aus den Bereichen Schule, Unterrichten und Lernen
	individuelle/institutionelle Qualitätsentwicklungsprozesse (z.B.: Feedbackprozesse, Selbstevaluationen), Steuerungsprozesse des QM	z.B. Aspekte aus den Unterbereichen Lehr- und Lernarrangements, Prüfen und Beurteilen, Soziale Beziehungen etc.
Bezugsrahmen	kantonale Rahmenvorgaben, Qualitätsleitbild der Schule, anerkannte und zertifizierbare QM-Systeme	Qualitätsleitbild der Schule, Qualitätsansprüche der Schule im gewählten Themenbereich, Fachliteratur
Ausrichtung	rechenschafts- und entwicklungsorientiert	hauptsächlich entwicklungsorientiert
Charakter	kriteriengeleitet	je nach Fragestellung explorativer Anteil oft gross

Darstellung 14: Unterscheidungsmerkmale von Evaluationen des QM und von Fokusthemen

### Gegenstand

Das IFES bietet eine Reihe aufbereiteter Fokusthemen aus der Praxis des Unterrichts und Lernens zur Auswahl an. Für jedes angebotene Fokusthema ist auf [www.ifes-ipes.ch](http://www.ifes-ipes.ch) im Bereich Download eine detaillierte Ausschreibung verfügbar.

Auf speziellen Wunsch hin kann eine Schule auch selbst ein Fokusthema formulieren und zur Evaluation vorschlagen.

### Bezugsrahmen

Bei der Evaluation eines Fokusthemas in den Bereichen Schule und Unterricht bezieht sich das Evaluationsteam auf schulintern entwickelte Qualitätsvorstellungen und orientiert sich an der Fachliteratur. Je nach Fragestellung steht dabei ein eher kriterienorientiertes oder ein eher exploratives Vorgehen im Vordergrund.

### Was darf von der Evaluation eines Fokusthemas erwartet werden?

Bei der Evaluation des Fokusthemas steht nicht eine wissenschaftliche Untersuchung, sondern eine qualifizierte, praxisorientierte Rückmeldung von aussen im Zentrum.

Das Ziel der Evaluation eines Fokusthemas besteht darin, im gewählten Themenbereich den

IST-Zustand aus Sicht der Beteiligten festzuhalten und der Schule Impulse für weitere Entwicklungen in diesem Bereich zu geben.

Die Mittel und Möglichkeiten, die dem Evaluationsteam für die Evaluation eines Fokusthemas zur Verfügung stehen, sind durch die zeitlichen Ressourcen beschränkt. Dies gilt nicht nur für die Vorbereitung, sondern auch für die Durchführung der Befragungen vor Ort. Das Evaluationsteam nimmt die Aussagen der verschiedenen beteiligten Personengruppen an der Schule entgegen, setzt sie zueinander in Beziehung und dokumentiert sie im Bericht. Auf der Grundlage dieser Analyse formuliert es Kernaussagen und Handlungsempfehlungen.

**Weitere Informationen**

Weitere Informationen zum Thema Evaluationen von Fokusthemen finden sich im ausführlichen Leitfaden „Formulierung eines eigenen Fokusthemas“ ([www.ifes-ipes.ch](http://www.ifes-ipes.ch)).



---

## FOKUSTHEMA „KLASSENFÜHRUNG UND UMGANG MIT STÖRUNGEN“

Die Kantonsschule Willisau hat aus dem aktuellen Fokusthemen-Angebot des IFES folgendes Fokusthema gewählt:

### Titel

Klassenführung und Umgang mit Störungen

### Fragestellung

Inwiefern gelingt es den Lehrpersonen aus Sicht der Beteiligten, die Klassenführung so zu gestalten, dass sich die Lernenden möglichst lang und intensiv auf die Lernaktivitäten konzentrieren können?

### Bereiche

- Vorausschauende Unterrichtsplanung (Klarheit, Strukturiertheit, attraktive Lernangebote)
- Effiziente Zeitnutzung
- Umgang mit Störungen
- Bezugnahme auf ausgewählten Q-Grundsatz der KS Willisau<sup>56</sup>: „Wir stellen hohe Anforderungen“
- Regeln und Routinen im Unterricht
- Qualitätsmanagement im Dienst der Klassenführung

### Detailfragen

Das Evaluationsteam ging bei der Untersuchung des Fokusthemas von folgenden Detailfragen aus (jeweils unter Berücksichtigung der Sicht der beteiligten Personengruppen):

- Wie beurteilen die Beteiligten die Klarheit, Strukturiertheit und Attraktivität des Unterrichts (Vorausschauende Unterrichtsplanung als Teil effizienter Klassenführung)?
- Wie beurteilen die Beteiligten die Effizienz der Zeitnutzung im Unterricht?
- Wie beurteilen die Beteiligten den Umgang mit Störungen im Unterricht?
- Welchen Stellenwert geben die Befragten dem Zusammenhang zwischen der Klassenführung und dem ersten Q-Grundsatz „Wir stellen hohe Anforderungen“?
- Wie beurteilen die am Unterricht beteiligten Personengruppen den Umgang mit Regeln, Routinen und Konsequenzen bezüglich:
  - Klarheit, Transparenz für die Beteiligten
  - Kontinuierlichem Einfordern der Regeln
  - Konsens innerhalb des Kollegiums

---

<sup>56</sup> 1. Q-Grundsatz: Wir stellen hohe Anforderungen.

- Wo sehen die an der Schule Beteiligten in Bezug auf das Thema „Klassenführung und Umgang mit Störungen“ Entwicklungsmöglichkeiten?
- Inwiefern unterstützen die QM-Instrumente (Schülerfeedback, Kollegiale Hospitation, Q-Grundsätze etc.) die Qualität bei der Klassenführung?

### **Einordnung dieser Thematik in den Kontext der Schul- und Unterrichtsqualität**

Gemäss Helmke (2009) lassen sich vier Denkrichtungen unterscheiden bezüglich dessen, was „Klassenführung“ sei:

- *Klassenlehrer/in sein*: Eine Klasse führen heisst Klassenlehrperson sein und die entsprechenden Verantwortungen und Aufgaben übernehmen.
- *Klassenführung als Inbegriff erfolgreichen Unterrichtens und Führens*: Klassenführung wird hier sehr umfassend definiert und kann eine reiche Palette all dessen umfassen, was im Zusammenhang mit gutem Unterricht genannt wird: bewusstes Wahrnehmen von Führung, Heterogenität nutzen, Konflikte bearbeiten, lernfreundliches Klima schaffen, Verbindlichkeiten klären etc.
- *Klassenführung als Reaktion auf Störungen*: Diese Sichtweise ist vor allem im deutschsprachigen Raum weit verbreitet. Sie stellt den Umgang mit Disziplinstörungen ins Zentrum und hat eine lange Tradition (schon Aristophanes beklagte sich über Disziplinosigkeit und Schwänzen der Marathonkämpfer).
- *Klassenführung als integrativer Ansatz*: Diese heute international vorherrschende Sichtweise stellt vor allem proaktives Handeln und damit die Prophylaxe ins Zentrum, ergänzt durch einen „Low-Profile-Ansatz“ beim Umgang mit Störungen.

Ergänzend zu diesen vier Denkrichtungen bezieht sich das Evaluationsteam bei seiner Arbeit auf die zehn Merkmale guten Unterrichts von Meyer (2010). Dabei kamen besonders die folgenden, ausgewählten Merkmale und Operationalisierungen zum Tragen:

1. Merkmal „Hoher Anteil echter Lernzeit“: erreichbar durch gutes Zeitmanagement, Pünktlichkeit, Auslagerung des Organisationskrams etc.
2. Merkmal „Lernförderliches Klima“: erreichbar durch gegenseitigen Respekt, verlässlich eingehaltene Regeln, Verantwortungsübernahme, Gerechtigkeit und Fürsorge etc.
3. Merkmal „Inhaltliche Klarheit“: erreichbar durch Verständlichkeit der Aufgabenstellung etc.
4. Sinnstiftendes Kommunizieren: erreichbar durch Gesprächskultur, Schülerfeedback etc.

Das Evaluationsteam folgte in seinem Vorgehen dem sog. integrativen Ansatz. Kennzeichen von effektiver Klassenführung, welche proaktives Handeln und einen „Low-Profile-Ansatz“ im Umgang mit Störungen beinhaltet, werden weiter unten dargestellt. Die folgende Begriffsexplikation von Schönbächler (2008, S. 210) benennt die Merkmale dieses integrativen Ansatzes von Klassenführung beziehungsweise Klassenmanagement<sup>57</sup>:

Klassenmanagement wird verstanden als Haltung und situativ angepasstes Handeln der Lehrperson, welche auf die Schaffung von gegenseitig anerkennenden Beziehungen aller im Unterricht Beteiligten, auf die Errichtung und Aufrechterhaltung von Ordnungs- und Kommunikationsstrukturen sowie auf die aktive Partizipation der Schülerinnen und Schüler am Unterricht zielt und somit Rahmenbedingungen schafft, welche das Lernen der Schülerinnen und Schüler begünstigen.

Eine effiziente Klassenführung im Sinne dieses integrativen Ansatzes wird als Voraussetzung für guten Unterricht verstanden, in dem sie den Boden „für die eigentlichen Lehr- und Lernaktivitäten schafft und insbesondere die aktive Lernzeit steuert, das heisst diejenige Zeit, in der sich die Schüler mit den zu lernenden Inhalten engagiert und konstruktiv auseinandersetzen können. (...) Die internationale Forschung zeigt, dass kein anderes Merkmal so eindeutig und konsistent mit dem Leistungsniveau von Schulklassen verknüpft ist wie die Klassenführung“ (Helmke 2009, S.174). Probleme der Klassenführung gehören zudem zu den am häufigsten genannten Gründen für die Entstehung eines Burnout-Syndroms bei Lehrpersonen.

#### Literaturhinweise

- Capaul, R. & Seitz, H. (2011). *Schulführung und Schulentwicklung. Theoretische Grundlagen und Empfehlungen für die Praxis*. Bern: Haupt Verlag.
- Helmke, A. (2009). *Unterrichtsqualität und Lehrerprofessionalität. Diagnose, Evaluation und Verbesserung des Unterrichts*. Seelze-Velber: Kallmeyer in Verbindung mit Klett.
- Meyer, H. (2007). *Was ist guter Unterricht?* Berlin: Cornelsen Skriptor.
- Reh, S. (2008). *„Reflexivität der Organisation“ und Bekenntnis. Perspektiven der Lehrerverkooperation*. In W. Helsper, S. Busse, M. Hummrich & R.-T. Kramer (Hrsg.), *Pädagogische Professionalität in Organisationen. Neue Verhältnisbestimmungen am Beispiel der Schule* (163-183). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schönbächler, M.-T. (2008). *Klassenmanagement. Situative Gegebenheiten und personale Faktoren in Lehrpersonen- und Schülerperspektive*. Bern: Haupt.

---

<sup>57</sup> Die Begriffe Klassenführung, Klassenmanagement, Classroom Management werden in der Literatur häufig synonym verwendet (vgl. z.B. Helmke, 2009, S. 172ff, 184f).

## VORGEHEN DES EVALUATIONSTEAMS

Zu diesen Fragestellungen wurden die am Schulgeschehen beteiligten Personengruppen mittels verschiedener Methoden befragt.

- Bei den Lehrpersonen und Lernenden kamen Ratingfragebogen und eine Vertiefung mittels weiterer, zielgerichteter Fragen zum Einsatz.
- Bei anderen, schulinternen Befragungsgruppen kamen offene Fragen und kriteriengeleitete Fragen anhand von Interviewleitfäden zum Tragen.

## ÜBERSICHT ÜBER DIE BEFRAGUNGSGRUPPEN UND DAS METHODISCHE VORGEHEN

Befragungsgruppe	Vorgehen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lehrpersonen</li> <li>• Fachvorstände</li> </ul>	Ratingkonferenz: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ratingfragen zum Fokusthema (in Ergänzung zu den Ratingfragen zum Qualitätsmanagement der Schule)</li> <li>• Ergänzende offene Fragen zum Fokusthema</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lernende</li> </ul>	Ratingkonferenz: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ratingfragen zum Fokusthema (in Ergänzung zu den Ratingfragen zum Qualitätsmanagement der Schule)</li> <li>• Ergänzende offene Fragen zum Fokusthema</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schulleitung</li> <li>• Schulentwicklungsstab</li> <li>• Schulkommission</li> </ul>	Leitfadeninterview: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Offene und kriteriengeleitete Fragen zum Fokusthema</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nicht unterrichtendes Personal</li> </ul>	Leitfadeninterview: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Offene und kriteriengeleitete Fragen zum Fokusthema</li> </ul>

Darstellung 15

---

## KERNAUSSAGEN ZUM FOKUSTHEMA

### KERNAUSSAGE 14

*Die Bearbeitung des Themas Klassenführung und Umgang mit Störungen ist für die Kantonsschule Willisau zwar bedeutend, jedoch nicht durchgehend für alle Beteiligten gleich aktuell und gleich dringlich.*

#### Erläuterungen

Die Schulleitung der KS Willisau rückt mit der Wahl des Fokusthemas bewusst einen Kernbereich guten Unterrichts in den Fokus.<sup>58</sup> Sie interessiert sich für Wahrnehmungen und Erfahrungen der an der Schule Beteiligten und für deren Offenheit für Weiterentwicklungsmöglichkeiten.

Systematisch erhobene Erkenntnisse zum Fokusthemenbereich hat die KS Willisau bisher aus Ehemaligen- und Absolventen- sowie aus Elternbefragungen gewonnen. Die Schulleitung begründet die Fokusthemenwahl unter anderem auch auf der Basis dieser Resultate.

Während den Befragungen wird in einigen Gruppen deutlich, dass die Thematik Klassenführung und Umgang mit Störungen kein Thema von brennender Aktualität ist: Die Fokusthemensetzung sei zum Zeitpunkt der Themenwahl dringender gewesen als zum Zeitpunkt der Evaluation.<sup>59</sup> Zwei Jahre zuvor habe es einige besonders herausfordernde Situationen an der Schule gegeben.<sup>60</sup> Einzelne signalisieren während der Befragung, dass sie des Themas überdrüssig seien, ihnen ist auch der Zusammenhang zwischen der Fokusthemensetzung und den Ergebnissen der Selbstevaluationen nicht klar.<sup>61</sup> Der Impuls zur Themensetzung sei „von oben“ gekommen und kein dringendes Thema im Kollegium. Es wird vermutet, dass das Thema eventuell wegen „der Handys“ aufgenommen worden sei.<sup>62</sup>

Es gebe auch aktuell einzelne Lehrpersonen, die im Umgang mit den Klassen unsicher seien und sich u.U. durch eine grössere Regeldichte Sicherheit versprechen. Von 33 Klassen seien aber lediglich 3-4 davon betroffen, sagen die Fachvorstände. Der Rektor spricht von 4 Klassen, mit denen diesbezüglich intensiver gearbeitet werde.

### KERNAUSSAGE 15

*Verschiedene Faktoren ermöglichen an der KS Willisau aktuell eine unaufgeregte Diskussion des Themas Regeln.*

#### Erläuterungen

Der Rektor, die weiteren Schulleitungsmitglieder, die Mitglieder des Schulentwicklungsstabes wie auch die Fachvorstände stellen fest, dass es an der KS Willisau im Bereich ‚Klassenführung und Umgang mit Regeln‘ aktuell „gut laufe“. In den Worten der Fachvorstände: „Störungen sind kein dringendes Problem für uns“.

---

<sup>58</sup> vgl. Begründung der Fokusthemenwahl, Portfolio, Register 10

<sup>59</sup> Prorektoren

<sup>60</sup> Schulkommission

<sup>61</sup> Fachvorstände

<sup>62</sup> Fachvorstände

Dafür gibt es mehrere Gründe:

- Die gute Grundstimmung an der Schule.<sup>63</sup> Nicht nur die Lehrpersonen, sondern auch die Schülerschaft habe im Allgemeinen eine positive Grundeinstellung gegenüber der Schule.
- Die reiche Erfahrung vieler Lehrpersonen, ihr Zusammenhalt und die offenen Türen der Prorektoren.<sup>64</sup> Die Lehrpersonen verfügen über viel Erfahrung. Das gute Klima an der Schule (s. Kernaussage 1) unterstütze eine gewisse gegenseitige Toleranz und mache informelle Pausen- und Mittagssprache mit einem Potenzial für Problemlösung und Entlastung möglich. Auch die Massnahme der offenen Türen der ‚neuen‘ Prorektoren trage zur positiven Stimmung an der Schule bei. ‚Offene Türen‘ seien auch eine Möglichkeit zum niederschweligen Unterstützen und Intervenieren.<sup>65</sup>
- Die Systematik im Umgang mit Störungen.<sup>66</sup> Für die Handhabung von Störungen existiert ein klar beschriebener Ablauf, der dem Subsidiaritätsprinzip folgt. Die Art der Problemlösung unterstütze die Schülerinnen und Schüler sowie die Klassenlehrperson in ihrer Funktion und bei der Ausführung ihrer Aufgaben. Die positiven Wirkungen der Umsetzung dieses Prozesses wird von den Befragten wahrgenommen, die Mitwirkung der ‚neuen‘ Prorektoren an Problemlösungen wird als positive Veränderung gewertet.<sup>67</sup> Da die Klassenlehrpersonen bei der Klassenführung und im Umgang mit Störungen eine Schlüsselposition haben, werden Neubesetzungen auch dahingehend sorgfältig geprüft.<sup>68</sup>

Für die einzelnen Klassen, mit denen intensiver gearbeitet wird, nimmt der Rektor eine summarische Ursachenanalyse vor. So wird deutlich, dass die Gründe für die Herausforderungen an unterschiedlichen Orten, zum Beispiel in der Klassendynamik oder bei der mangelnden Konzentrationsfähigkeit der Schülerinnen und Schüler, vereinzelt aber auch bei personalen Merkmalen von Lehrpersonen und bei deren organisationalen Schwierigkeiten liegen.

### **Kommentar aus Sicht des Evaluationsteams**

Teamarbeit kann von den Lehrpersonen selbst in ‚guten‘ Teams als Entlastung, als Ressource oder als Belastung erlebt werden (vgl. Reh, 2008, S. 171)<sup>69</sup>. Das Evaluationsteam hat den Eindruck gewonnen, dass das Klima, die Strukturen und Prozessdefinitionen an der KS Willisau die Wahrnehmung des Kollegiums und der Schulleitung als Potenzial zulassen und – wo angezeigt – kooperativ initiierte Problemlösungen ermöglichen. Das aktuell vorhandene gegenseitige Vertrauen und die Zuversicht in die eigene Stärke als Schulgemeinschaft sind der Boden, auf dem auch herausfordernde Situationen der Klassenführung bearbeitet werden.

---

<sup>63</sup> Schulleitung.

<sup>64</sup> Schulleitung und Fachvorstände.

<sup>65</sup> Schulleitung.

<sup>66</sup> S. Dokument „Antworten auf Nachfragen“ im Rahmen der Vorbereitungsarbeiten auf die externe Evaluation an der KS Willisau.

<sup>67</sup> Zum Beispiel Schulentwicklungsstab, Fachvorstände.

<sup>68</sup> Prorektoren.

<sup>69</sup> Reh, S. (2008). "Reflexivität der Organisation" und Bekenntnis. Perspektiven der Lehrerverbände. In W. Helsper, S. Busse, M. Hummrich & R.-T. Kramer (Hrsg.), *Pädagogische Professionalität in Organisationen. Neue Verhältnisbestimmungen am Beispiel der Schule* (163-83). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

**KERNAUSSAGE 16**

Die Befragten erleben an der Kantonsschule Willisau mehrheitlich eine effiziente Klassenführung mit dem Ziel eines möglichst hohen Anteils echter Lernzeit im Unterricht. Die über die Klassenführung sicherzustellenden Merkmale guten Unterrichts werden umgesetzt.

**Erläuterungen**

Die verschiedenen Ratingitems zu den Aspekten der Klassenführung werden von den Befragten differenziert positiv eingeschätzt, wie nachfolgende Darstellungen eindrücklich zeigen:

<b>Ratingkonferenzen Lehrpersonen (N=28)</b>	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Die Lernenden verstehen die Anweisungen, die ich ihnen gebe, auf Anhieb.	0	0	20	7	1
Ich beginne den Unterricht pünktlich.	0	0	2	26	0
Es gelingt mir, während es Unterrichts die Aktivitäten aller Lernenden im Blick zu behalten.	0	1	22	4	1

Darstellung 16

<b>Ratingkonferenzen Fachvorstände (N=20)</b>	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Die Lernenden verstehen die Anweisungen, die ich ihnen gebe, auf Anhieb.	1	0	8	10	1
Ich kann den Unterricht jeweils ohne Verzögerung beginnen.	0	1	10	9	0
Es gelingt mir, während des Unterrichts die Aktivitäten aller Lernenden im Blick zu behalten.	2	2	11	5	0

Darstellung 17

<b>Ratingkonferenzen Lernende (N=54)</b>	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Die Anweisungen, die die Lehrpersonen uns im Unterricht geben, sind klar und verständlich.	0	5	34	15	0
Der Unterricht beginnt pünktlich.	0	4	23	27	0
Die Lehrpersonen haben während des Unterrichts die Aktivitäten aller Lernenden im Blick.	2	19	24	9	0

Darstellung 18

Anhand der Aussagen der Lehrpersonen und Lernenden lässt sich aufschlüsseln, weshalb eine klare Mehrheit der antwortenden Lehrpersonen der Aussage zur Verständlichkeit der Anweisungen im Unterricht nicht uneingeschränkt zustimmt: Es gehöre zur Kommunikation, dass nicht alle alles verstanden und das Verstandene sogar noch umgesetzt werde.<sup>70</sup> Wie die Lehrpersonen haben auch die Lernenden den Eindruck, dass nicht alle Aufträge gut verstanden werden. Sie führen dies aber auf andere Ursachen als die Lehrpersonen zurück und berichten,

<sup>70</sup> Lehrpersonen.

dass die Passung zu ihrem Lernniveau auch mal nicht stimme („Arbeitsaufträge überfordern manchmal“).<sup>71</sup> Eine Lernenden-Gruppe bringt ein, dass die Klärung von Begriffen und Zielsetzungen sowie die Verwendung attraktiver Methoden viel bringe. Sprachen würden manchmal „trocken“ vermittelt. Zudem seien Visualisierungen der Aufträge dem Verständnis zuträglich (Wandtafel oder Beamer).

Die Pünktlichkeit als einer der Indikatoren einer wirkungsvollen Zeitnutzung ist an der KS Willisau eine weitgehende Selbstverständlichkeit (vgl. Darstellungen 16-18). Es gebe gewisse Ausnahmen, in der Regel seien die Schülerinnen und Schüler wie auch die Lehrpersonen jedoch pünktlich.<sup>72</sup> Vereinzelt führten auch organisatorische Herausforderungen zur Beeinträchtigung der Pünktlichkeit, so zum Beispiel, wenn die Schülerinnen und Schüler nach dem Schwimmunterricht zu spät in die nächste Lektion kommen.<sup>73</sup> Die hohe Verbindlichkeit des pünktlichen Unterrichtsbeginns zeigt sich auch in den Aussagen der Lernenden. Wenn eine Lehrperson wegen eines Staus etc. zu spät komme, so reagiere das Sekretariat.

Ob eine Lehrperson die Aktivitäten aller Lernenden im Blick haben könne, sei primär eine Frage der Klassengrösse, sagen die Lehrpersonen.<sup>74</sup>

Inwiefern Lehrpersonen für den Unterricht vorbereitet sind, erkennen die Lernenden zum Beispiel an der Gestaltung des Unterrichtseinstiegs und des Überblicks über die Lektion.<sup>75</sup> Muss die Lehrperson während des Unterrichts noch Blätter kopieren, schliessen die Schülerinnen und Schüler auf eine knappe Lektionsvorbereitung.<sup>76</sup> Offenbar erleben dies die Schülerinnen und Schüler der KS Willisau kaum: 52 von 54 befragten Lernenden attestieren den Lehrpersonen, dass sie gut auf den Unterricht vorbereitet sind:

<b>Ratingkonferenzen Lernende (N=54)</b>	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Die Lehrpersonen sind gut auf den Unterricht vorbereitet.	0	1	25	27	1

Darstellung 19

In einer Lernendengruppe, in der explizit nach der Niveaudifferenzierung im Unterricht gefragt wird, berichten die Befragten, dass sie dies wenig erleben. Wenn auf unterschiedliche Lernniveaus eingegangen werde, dann seien primär die schwächeren Lernenden angesprochen. Allerdings werde über Wettbewerbe etc., die besonders für stärkere Lernende attraktiv sind, informiert.

Der Blick der Schulleitung und der Fachvorstände auf den Unterricht zeigt keine grossen Abweichungen von den oben berichteten Erfahrungen und Einschätzungen. Die Klassenführung und die Unterrichtsgestaltung als Teil davon werden von den Befragten mit Differenzierungen weitgehend positiv beurteilt. Nachfolgende Darstellung zeigt ihre Einschätzungen verschiedener Merkmale auf einer 10er-Skala:

<sup>71</sup> Lernende WMS.

<sup>72</sup> Fachvorstände.

<sup>73</sup> Fachvorstände.

<sup>74</sup> Fachvorstände.

<sup>75</sup> Lernende.

<sup>76</sup> Lernende.



Einschätzungen auf einer Skala von 0-10	Rektor	Pro- rektoren	FV <sup>77</sup>
Vorausschauende, gute Unterrichtsgestaltung	8	7-8	-
Lernfördernder Umgang mit Unterrichtszeit	8	8 <sup>78</sup>	-
Beziehungsgestaltung	7	8 <sup>79</sup>	8
Unterrichtsbeginn und -ende pünktlich	-	9	-
Wunsch nach Differenzierung	-	7-8	-

*Darstellung 20*

Die Einschätzungen der Schulkommissionsmitglieder decken sich mit den Angaben in Darstellung 20. Sie berichten, dass sie in der Regel guten Unterricht sehen. Bisher haben sie wenige Störungen im Unterricht selbst erlebt.

**Kommentar aus Sicht des Evaluationsteams**

Das Evaluationsteam hat den Eindruck gewonnen, dass sich die in den Befragungsgruppen besprochenen Aspekte der Klassenführung insgesamt auf einem guten Niveau bewegen. Bei der Zusammenführung der verschiedenen Perspektiven der Befragten auf das Thema Klassenführung entstand im Evaluationsteam die Frage, wie oft und wie die Beteiligten im direkten Gespräch untereinander zu den angesprochenen Punkten sind.

Die „With-it-ness“ – die Allgegenwärtigkeit, das aufmerksame Dabeisein der Lehrperson im Unterricht – zählt zu den zentralen Faktoren effektiver Klassenführung (vgl. Kounin, zit. nach Helmke, 2009). Schülerinnen und Schüler sollen das Gefühl haben, dass die Lehrperson alle ihre Aktivitäten im Blick hat, störende Vorfälle nicht bewusst übersieht und heikle Entwicklungen nicht toleriert. Wenn ein gutes Drittel der Lernenden den Eindruck hat, dass dem eher nicht so ist, eine deutliche Mehrheit der Lehrpersonen demgegenüber aber berichtet, die Aktivitäten der Lernenden im Blick zu haben, so dürfte ein Abgleich der beiden Perspektiven im Gespräch zwischen den Beteiligten und die Suche nach den Gründen für die Diskrepanz z.B. hinsichtlich Haltung, Wissen, didaktisches Können, Unterrichtsbedingungen etc. für beide Seiten aufschlussreich sein.

<sup>77</sup> Die Fachvorstände sagen, dass die Lehrerschaft hinsichtlich dieser erfragten Punkte sehr heterogen sei und deshalb keine allgemeinen Aussagen möglich seien.

<sup>78</sup> Unterschiedlich, je nach Fachschaft.

<sup>79</sup> Grosse Streuung, 3-5 Lehrpersonen mit tiefen Werten, ca. 5 Lehrpersonen mit herausragenden Stärken im Bereich der Beziehungsgestaltung.

**KERNAUSSAGE 17**

Die Befragten sind der Ansicht, dass es im Unterricht insgesamt nicht „zu viele Störungen“ gibt. In der Regel lassen sich Störungen beheben, ohne dass der Unterrichtsfluss unterbrochen wird. Herausfordernde Situationen werden mit den Schülerinnen und Schülern besprochen.

**Erläuterungen**

Die Schulleitung beurteilt nachstehende Aspekte des Umgangs mit Störungen durch die Lehrpersonen auf einer 10er-Skala verhalten positiv:

<b>Einschätzungen auf einer Skala von 0-10</b>	Rektor	Prorektorinnen
Konstruktiver Umgang mit Störungen	7	7 <sup>80</sup>
Deeskalierender Umgang mit Störungen	6	7-8

Darstellung 21

Dieser Sachverhalt sieht in den Ratingergebnissen auch aus Sicht der Lehrpersonen, Fachvorstände sowie Lernenden mit Nuancen weitgehend ähnlich aus:

<b>Ratingkonferenzen Lehrpersonen (N=28)</b>	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Die meisten Störungen lassen sich beheben, ohne dass der Unterrichtsfluss unterbrochen wird.	0	2	18	8	0
Im Unterricht gibt es insgesamt zu viele Störungen.	8	17	1	1	1
Ich kann mir Zeit nehmen, um herausfordernde Situationen mit den Lernenden zu besprechen.	2	5	15	4	2

Darstellung 22

<b>Ratingkonferenzen Fachvorstände (N=20)</b>	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Die meisten Störungen lassen sich beheben, ohne dass der Unterrichtsfluss unterbrochen wird.	0	1	7	11	1
Im Unterricht gibt es insgesamt zu viele Störungen.	9	6	4	1	0
Ich kann mir Zeit nehmen, um herausfordernde Situationen mit den Lernenden zu besprechen.	0	4	5	11	0

Darstellung 23

<b>Ratingkonferenzen Lernende (N=54)</b>	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Die Lehrpersonen reagieren auf die meisten Störungen im Unterricht so, dass der Unterrichtsfluss nicht gestört wird.	1	16	21	16	0

<sup>80</sup> Grosse Differenz innerhalb der Lehrerschaft.

Es gibt insgesamt zu viele Störungen im Unterricht.	21	21	8	4	0
Die Lehrpersonen besprechen herausfordernde Situationen mit uns.	1	6	24	21	2

Darstellung 24

Praktisch alle befragten Lehrpersonen und Fachvorstände sind der Ansicht, dass sich die meisten Störungen beheben lassen, ohne dass der Unterrichtsfluss unterbrochen wird. Rund ein Drittel der befragten Schülerinnen und Schüler sieht dies anders.

Insgesamt finden immerhin ein Fünftel der Fachvorstände sowie etwas mehr als ein Viertel der befragten Lernenden, dass es im Unterricht zu viele Störungen gebe. Werden die Konkretisierungen der in den Befragungsgruppen genannten Störungen zusammengetragen, zeigt sich das folgende Bild:

SES, Lehrpersonen, Fachvorstände	Lernende
<ul style="list-style-type: none"> <li>- „Knaben-Problematik“ (vor allem auf der Unterstufe)</li> <li>- bei den Schülerinnen stehen Belastungsprobleme im Vordergrund, nicht die disziplinarischen Probleme</li> <li>- Mobbingfälle (gute Unterstützung durch die Schulleitung, sehr zeitaufwändig)</li> <li>- Handy-Problematik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schwatzen</li> <li>- Handy</li> <li>- Geräusche im Gang</li> <li>- Langweiliger, schlecht vorbereiteter Unterricht</li> </ul>

Darstellung 25

Die Mitglieder der Schulkommission wissen vom Handy als Quelle von Störungen und dass hierzu Entwicklungsarbeiten in Gang sind.

Viele Lehrpersonen nehmen sich die Zeit, um herausfordernde Situationen mit den Studierenden zu besprechen. Die Lehrpersonen verdeutlichen in den Befragungen, dass die Besprechung von herausfordernden Situationen zu ihrer Arbeit gehöre, meist jedoch in der Freizeit geleistet werden müsse. Nicht alle Lehrpersonen hätten hierzu Klassenlehrpersonen-Stunden zur Verfügung.<sup>81</sup> Die Themenpalette der Besprechungen mit den Schülerinnen und Schülern ist breit. Die Lehrpersonen führen mit den Schülerinnen und Schülern Gespräche zu schlechten Prüfungsergebnissen, zu Disziplinproblemen, zu psychiatrischen Abklärungen. Herausfordernd seien zudem auch schwierige Elterngespräche.<sup>82</sup> Die Lernenden zählen primär Herausforderungen auf, die sich aus der Leistungsbewertung ergeben, so die Thematisierung extremer Notenunterschiede (manchmal) und die Zeugnisabgabe.

Die nicht unterrichtenden Mitarbeitenden sagen, dass sie mit den Schülerinnen und Schülern keine nennenswerten Probleme haben. Die Schülerinnen und Schüler würden etwas von ihnen wollen, was zu einer entsprechenden Haltung der Schülerinnen und Schüler den nicht unterrichtenden Mitarbeitenden gegenüber führe. Der Hausdienst ergänzt: „Es kommt auf den Ton an“. Die Schülerinnen und Schüler seien anständig und respektvoll.

<sup>81</sup> Lehrpersonen.

<sup>82</sup> Fachvorstände.

**Kommentar aus Sicht des Evaluationsteams**

In den Befragungen wurde deutlich, dass die KS Willisau zwei der genannten ‚Störungs-Quellen‘ bereits zur Bearbeitung in den Blick nimmt (Qualifikationsarbeit der beiden ‚neuen‘ Schulleitungsmitglieder zur ‚Knaben-Problematik‘ sowie Arbeitsgruppe ‚Handy‘). Das Evaluati-onsteam würdigt diese proaktiven Arbeiten und erinnert an die Möglichkeiten, für deren Opera-tionalisierungen die Strukturen, Elemente und Prozesse des Qualitätsmanagements zu nutzen und die ‚Kernthemen‘-Arbeiten in den Fokus der Qualitätsentwicklung zu nehmen.

**KERNAUSSAGE 18**

*Schulordnung und die Schulhausordnung bilden den Rahmen für die Klassenregeln. Die Lehr-personen und die Schülerinnen und Schüler sind sich in der Tendenz einig, dass es verbindliche Regeln für das Verhalten der Schülerinnen und Schüler an der Schule und im Unterricht gibt und dass diese mehrheitlich konsequent umgesetzt werden.*

**Erläuterungen**

In den Grundsätzen gelten für alle die Regeln der Schulordnung.<sup>83</sup> Die ganze Schulleitung hat die klare Erwartungshaltung, dass die Regeln eingehalten werden. Der Rektor erkennt hierzu einen Konsens im Kollegium. Es sei wichtig, aufmerksam zu sein. Auch die Mitarbeitenden von Hausdienst und Mensa sehen bei Problemen hin.<sup>84</sup> Die Mitglieder der Schulkommission nehmen bei der Schulleitung eine konsistente Haltung gegenüber Regeln wahr.

Es komme vor und müsse vorkommen, dass das Einhalten der Regeln eingefordert werde.<sup>85</sup> Die Spannweite sei ansonsten zu gross (z.B. Absenzenwesen). Es bestehe eine enge Zusammenarbeit mit dem nicht unterrichtenden Personal wie auch zwischen den Lehrpersonen.<sup>86</sup>

Bei der Beurteilung von Spezial- beziehungsweise Härtefällen wenden die Schulleitenden das Prinzip des Augenmasses sowie der Verhältnismässigkeit an und erwarten dies auch von den Lehrpersonen.

Der Schulleitung ist zudem eine zielgruppenspezifische Differenzierung wichtig. Als wichtigste Erwartung an die Schülerinnen und Schüler nennt sie die Grundbereitschaft zum Lernen.<sup>87</sup> Sie konkretisiere sich in der Schulhausordnung und in den Klassenregeln, zum Beispiel im Anspruch, dass die Schülerinnen und Schüler das Unterrichtsmaterial dabei haben und pünktlich zum Unterrichtsbeginn anwesend sein müssen. Für das Verhalten der Lehrpersonen gibt es kein Reglement, jedoch klare Erwartungen im Rahmen des Berufsauftrags und des Arbeitsrechts,<sup>88</sup> so zum Beispiel eine gute Vorbereitung, pädagogische Kompetenzen im Um-gang mit der Klasse und bei der Wahrnehmung der einzelnen Schülerinnen und Schüler sowie Empathie und Wertschätzung.

Für fast alle Lehrpersonen und Fachvorstände trifft es eher oder ganz zu, dass es an der KS Willisau klare Regeln für das Verhalten der Lernenden an der Schule und im Unterricht gibt.

---

<sup>83</sup> Rektor.

<sup>84</sup> Prorektoren.

<sup>85</sup> Rektor.

<sup>86</sup> Prorektoren.

<sup>87</sup> Rektor.

<sup>88</sup> Rektor, Prorektoren.

Alle befragten Lehrpersonen und Fachvorstände achten auf die Einhaltung der Regeln:

<b>Ratingkonferenzen Lehrpersonen (N=28)</b>	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
An unserer Schule gibt es klare Regeln dafür, wie sich die Lernenden an der Schule und im Unterricht verhalten sollen.	0	3	17	8	0
Ich achte darauf, dass die Lernenden die Regeln einhalten.	0	0	10	18	0
<b>Ratingkonferenzen Fachvorstände (N=20)</b>					
An unserer Schule gibt es klare Regeln dafür, wie sich die Lernenden an der Schule und im Unterricht verhalten sollen.	0	2	11	6	1
Ich achte darauf, dass die Lernenden die Regeln einhalten.	0	0	7	13	0

Darstellung 26

Die Einschätzungen der Schülerinnen und Schüler zeichnen ein ähnliches Bild: Fast alle Schülerinnen und Schüler wissen um klare Regeln wie sie sich an der Schule und im Unterricht zu verhalten haben, und dass die Lehrpersonen auf deren Einhaltung achten:

<b>Ratingkonferenzen Lernende (N=54)</b>	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
An unserer Schule gibt es klare Regeln dafür, wie wir Schülerinnen und Schüler uns an der Schule und im Unterricht verhalten sollen.	0	2	16	36	0
Die Lehrpersonen achten darauf, dass wir Schülerinnen und Schüler die Regeln einhalten.	0	4	29	21	0

Darstellung 27

In den Befragungen werden die folgenden Beispiele von geltenden Regeln genannt:

Nennungen von Lehrpersonen und Fachvorständen	Nennungen von Schülerinnen und Schülern
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zimmernutzung über Mittag</li> <li>- Handhabung der Getränke im Schulzimmer</li> <li>- Unterricht beginnt und endet pünktlich</li> <li>- Material dabei</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Handyverbot</li> <li>- Pünktlichkeit</li> <li>- Hausaufgaben machen</li> <li>- Zuhören</li> <li>- Respekt gegenüber den Lehrpersonen und untereinander</li> <li>- Zum Material Sorge tragen</li> <li>- Nichtraucherbot, Alkohol- und Drogenverbot</li> </ul>

Darstellung 28

Die Umsetzungsregeln (datiert 06. Juli 2010) zur Schulordnung vom Oktober 2003 sind in allen Schulzimmern aufgehängt. Darin sind die folgenden acht Bereiche geregelt:

<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Unterrichtszimmer:</i> Regelung der Schliessung und des Aufstuhls, Ess- und Kaugummiverbot, Getränkeregel, Umgang mit Mobiliar, Verantwortung für das Einhalten der Zimmerregeln, Regelung der Wandtafelreinigung und der Reinigung des Mobiliars vor den Ferien durch die Klasse, Verbot für Benutzung der Lehrergeräte durch Schüler/innen, Trinkverbot in den Informatikräumen</li> <li>– <i>Besondere Regelungen Mittagszimmer:</i> Regelung der Zuteilung und der Nutzung (Lernen, leise Spiele, Musikhören mit Kopfhörern, Zutrittsberechtigung), Verantwortung für das Einhalten der Regeln</li> <li>– <i>Ordnung in den Korridoren:</i> Handhabung von Schul- und Turntaschen, Helmen, Jacken</li> <li>– <i>Klassenfächer:</i> Nutzungsbestimmungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Werbung und Plakate:</i> Verbot für das Verteilen oder Streuen von Werbematerial für externe Anlässe, Zulassungsverfahren für das Aushängen eines Plakates an der KSW-Info-Wand, Erläuterungen der Konsequenzen bei Zuwiderhandlungen</li> <li>– <i>Parkieren:</i> Regelungen für das Abstellen der verschiedenen Fahrzeuge (Velo, Auto, Motorräder), Hinweis auf Parkplätze, die nur von Schulleitungs- und Verwaltungsmitgliedern verwendet werden dürfen</li> <li>– <i>Rauchen / Alkohol:</i> Regelung, wo geraucht und wo nicht geraucht werden darf, Hinweis auf Einsatzplan zur Reinigung des Raucherplatzes und auf Ausnahmeregelungen bei Festlichkeiten</li> <li>– <i>Mensa:</i> Regelung des Verhaltens beim Anstehen, an der Schöpfstelle, beim Wasserfassen, beim Bezahlen, beim Verlassen des Essplatzes, im Umgang mit den Automaten, der Handhabung von Getränken in Bechern und Gläsern</li> </ul>
--	--

Darstellung 29

Der Geltungsbereich sowie die Öffnungs- und Schliesszeiten der Schulanlage sind den Umsetzungsregeln vorangestellt. Die Umsetzungsregeln werden mit dem Hinweis auf die Bibliotheksordnung sowie auf die Schlussbestimmungen abgeschlossen: „Wer sich nicht an die Schulordnung hält, muss mit disziplinarischen Massnahmen gemäss Verordnung zum Gymnasialgesetz rechnen.“<sup>89</sup>

Die Vielfalt an Sanktionen, die von den Lernenden berichtet werden, ist breit. So müssen Schülerinnen und Schüler zum Beispiel

- „Bierflaschen putzen“
- Aus dem Telefonbuch abschreiben
- Für die Klasse einen Kuchen backen
- Oder sie erhalten einen Eintrag ins Klassenbuch

Zudem gibt es Lehrpersonen, die den Namen von Schülerinnen und Schülern, die verwarnt werden an die Wandtafel schreiben,<sup>90</sup> oder es werden Strichlisten geführt bis das Mass voll sei (bei 3 Strichen).

Die Schülerinnen und Schüler übernehmen für das Einhalten der Regeln auch Eigenverantwortung. Ein gewisser Konsens in der Lehrerschaft hinsichtlich des Umgangs mit Regeln würde aus ihrer Sicht die Übernahme dieser Eigenverantwortung unterstützen.<sup>91</sup> Das Einfordern der

<sup>89</sup> Dokument ‚Schulordnung – Umsetzung im Alltag‘.

<sup>90</sup> Schülerinnen und Schüler.

<sup>91</sup> Rektor.

Regeln gelinge nicht immer, wird von Lehrpersonen gesagt. Im Schulzimmer sei es einfacher als ausserhalb. Schülerinnen und Schüler berichten von Lehrpersonen, die zur Ermahnung an das Einhalten von Regeln vor den Sanktionen warnen oder damit drohen, diese dann aber nicht umsetzen.

Die Schule ist für Eskalationsschritte gerüstet. Bei der Bearbeitung der Schwierigkeiten werde das Subsidiaritätsprinzip angewandt. Dies bedeutet für den Rektor auch, dass er im Grundsatz hinter den Lehrpersonen steht. Die Prorektoren erläutern, dass Interventionen niederschwellig und schnell erfolgen. Die Schulleitung ist sich einig: Das Gespräch steht bei nötigen Interventionen an erster Stelle: „Bemerken – Hinweisen – Auffordernd im Guten → Gespräch“. <sup>92</sup> Die Deeskalation ist das Ziel. <sup>93</sup> Etliche Lehrpersonen haben Erfahrungen damit. Auch der Rektor berichtet von indizierten, situativen Anpassungen der Klassenregeln (im Sinne von Verschärfungen). Die Schüler/innen würden merken, wenn sich die Lehrpersonen, die an einer Klasse unterrichten, austauschen. <sup>94</sup> Es wird deutlich: Die Schule wie die Lehrerschaft und die Schulleitung verfügen über situativ einsetzbare Instrumente der Klassenführung und zu ihrer Unterstützung in schwierigen Situationen. Je nach Bedarf wird eine kollegiale Beratung, eine Klassenkonferenz (alle Lehrpersonen einer Klasse) oder auch die Anfrage bei externen oder internen Beratungsangeboten (Schulsozialarbeit, Berater/-innen-Team der Schule) <sup>95</sup> in Anspruch genommen. Die Weiterentwicklung dieser Instrumente läuft. <sup>96</sup>

#### **Kommentar aus Sicht des Evaluationsteams**

Beim Zusammentragen der Ergebnisse wurde dem Evaluationsteam die Notwendigkeit deutlich, die verschiedenen Ebenen von Regeln und Sanktionen auseinanderzuhalten und die Regeln einer ständigen Überprüfung hinsichtlich ihrer Aktualität und Passung zu unterziehen.

Was bei den Klassenregeln und den beschriebenen Prozessstufen bei der Notwendigkeit einer situativen Anpassung der Klassenregeln zu funktionieren scheint, gelingt nach Auffassung des Evaluationsteams – und aus Sicht von etlichen Befragten (s.o.) – bei der Schulordnung noch zu wenig: Die Schulordnung und vor allem die Umsetzungsregeln zur Schulordnung sind für die Beteiligten nicht mehr passend und/oder handhabbar. Lohmanns Tipps zum Umgang mit Regeln (2007, S. 133) <sup>97</sup> dürften hier Anregung sein, zum Beispiel:

wenige: je weniger, umso besser! Möglichst nicht mehr als sieben Regeln

- vernünftig: Klärung, welche Rechte durch die Regel geschützt werden. Klären, inwiefern die Regel das Lernen fördert.
- positiv: Regeln nicht als Verbot, sondern als Gebot formulieren.
- durchsetzbar: Ist die Einhaltung ohne grossen Aufwand kontrollierbar? Was passiert, wenn sie nicht befolgt wird?

Die Schulhausregeln bilden den Rahmen des Regelwerks an der KS Willisau. Sie hängen in jedem Schulzimmer und gehören quasi zum Inventar. Das Evaluationsteam sieht in dieser im-

<sup>92</sup> Rektor.

<sup>93</sup> Prorektoren.

<sup>94</sup> Lehrpersonen.

<sup>95</sup> Rektor.

<sup>96</sup> SES.

<sup>97</sup> Lohmann, G. (2007). *Mit Schülern klarkommen – professioneller Umgang mit Unterrichtsstörungen und Disziplin Konflikten*. Berlin: Cornelsen.

pliziten Präsenz einerseits einen Ausdruck des Selbstverständlichen, andererseits birgt diese auch die Gefahr des Abdriftens der Schulhausregeln ins Bedeutungslose, was wiederum der Beliebigkeit Vorschub leistet. Dieser Entwicklung kann mit einer Überarbeitung der Schulordnung und deren Umsetzungsregeln etwas entgegengesetzt werden.

### **KERNAUSSAGE 19**

*Die Fragen nach den relevanten Regeln und nach dem autonomen Gestaltungsraum von Lehrpersonen gehören zu den Kristallisationspunkten der Diskussionen. Den Lehrpersonen ist ihre Autonomie beim Setzen und Einfordern von Regeln für die Arbeit mit den Klassen wichtig. Die meisten Schülerinnen und Schüler können mit dem stark individualisierten Regelwerk im Unterricht gut leben bzw. umgehen.*

### **Erläuterungen**

Der Rektor spricht den Lehrpersonen für das Aufstellen und Einfordern von Regeln einen gewissen Gestaltungsspielraum zu. Allerdings seien dabei Grundlagen wie der Zusammenhang zwischen der Schulordnung und den Klassenregeln zu beachten. Die Prorektoren argumentieren ähnlich. Sie verweisen darauf, dass die von den Klassenteams aufgestellten Regeln der Schulordnung nicht widersprechen dürfen. Dieses Prinzip wird unterlaufen, wenn manche Lehrpersonen den Sinn gewisser Regeln der Schulordnung nicht sehen. So würden „doofe, unnütze Regeln“, auch mal übersehen, wie zum Beispiel das Verbot von PET-Flaschen im Schulzimmer.<sup>98</sup>

Die Schulmitglieder, insbesondere die Lehrpersonen, sind in unterschiedlichen Formen an der Entwicklung der Regeln beteiligt. Die Beteiligung der ‚Betroffenen‘ bei der Entwicklung von Regeln orientiert sich an den unterschiedlichen Regelungsbereichen: Lehrpersonen berichten vom Aushandeln der Klassenregeln zwischen Schülerinnen, Schülern und Lehrpersonen zu Beginn eines Schuljahres. Nach Auskunft des Rektors werden die Regelungen für eine Klasse letztlich im Klassenteam (Lehrpersonen einer Klasse) festgelegt. Das heisst, es wird zwischen dem ‚courant normal‘, für welchen die Lehrperson mit den von ihr unterrichteten Klassen Regeln definieren und den Situationen, die eine verstärkte Zusammenarbeit aller an einer Klasse unterrichtenden Lehrpersonen erfordern, unterschieden (vgl. Eskalationsschritt, Kernaussage 15)

Auf der Schulebene kümmern sich Arbeitsgruppen um die Ausarbeitung von neuen Regelungen (z.B. Handy-Regeln). Die Ergebnisse dieser Arbeit sollen vom Konvent besprochen und schlussendlich verabschiedet werden.<sup>99</sup> Die Schülerorganisation hatte und hat im Themenbereich Schulordnung und Klassenregeln bisher keine Funktion.<sup>100</sup> Es sei offen, sagen Prorektoren, ob dies in Zukunft anders sein werde.

Die Prorektoren halten fest, dass ein hoher Einbezug der Betroffenen beim Entwickeln von Regeln deren Akzeptanz unterstütze.

Auch die Lehrpersonen finden es wichtig, dass die Verantwortung für die Klassenführung und damit die Handhabung der Verhaltensregeln primär bei ihnen liege. Das sei gut so, weil zum Beispiel je nach Fach oder Unterrichtsform eine Anpassung der Regeln und Sanktionen erfor-

---

<sup>98</sup> Lehrpersonen.

<sup>99</sup> Rektor .

<sup>100</sup> Rektor, Prorektor, SES, SO.



derlich sei. In der Konsequenz müssen die Schülerinnen und Schüler bei jeder Lehrperson neue Regeln lernen.<sup>101</sup>

Die Einführung der Schülerinnen und Schüler in die Regeln erfolgt entsprechend der verschiedenen Regelbereiche: Die Schülerinnen und Schüler werden von den Klassenlehrpersonen in die geltenden Regeln eingeführt.<sup>102</sup> Die Schulordnung wird den neu eintretenden Schülerinnen und Schülern mit der 'Sommerpost' durch die Schule zugeschickt. Die Schülerinnen und Schüler lernen durch die Sozialisation an der Schule nebst der Schulordnung also auch die „Landkarte“ der individuellen Lehrpersonen-Regeln kennen.

In einigen Befragungsgruppen wurde die Ansicht eingebracht, dass es nicht mehr Regeln brauche als nötig, diese aber umzusetzen seien (vgl. Kernaussage 15). Diese Einschätzung teilen in einem gewissen Sinn auch die Fachvorstände: „Es gibt zu viele Regeln, aber zu wenige werden eingehalten“. Bei den Schülerinnen und Schülern tönt es hinsichtlich dem Einfordern der Regeln ähnlich; auch wenn sie von den Regeln wissen: „Es gelten überall die gleichen Regeln, aber sie werden unterschiedlich durchgesetzt“. Fachvorstände plädieren deshalb für eine radikale Reduktion der Regeln. Dieses Plädoyer dürfte auch mit der jüngeren Schulgeschichte zu tun haben: Schulregeln seien in den letzten 6-7 Jahren vor allem durch die Schulleitung vorgegeben worden, die Tendenz zur Reglementierung sei deutlich grösser gewesen.<sup>103</sup>

Die Diskussion nach einer möglichen Reduktion der Regeln führt zwangsläufig zur Frage nach den wesentlichsten Regeln an der Schule. Die Prorektoren halten fest, dass ein freundlicher, konstruktiver Umgang das wichtigste sei für das Zusammenleben an der Schule. Dazu gehöre auch ein pfleglicher Umgang mit den Einrichtungen. Die Bedeutung dieser Freundlichkeit sei an der Schule allgemein anerkannt. Auch für die nicht unterrichtenden Mitarbeitenden zählt der Anspruch des gegenseitigen Respekts zu den zentralen Regeln.

Die rhetorische Frage der Prorektoren, ob es überhaupt Regeln gebe an der Schule, ist deshalb nicht als Ausdruck von Nichtwissen zu verstehen, sondern als Teil des Selbstverständnisses, in welchem die grundlegenden Normen und Verhaltensregeln an der Schule wesentlich sind. Die Prorektoren vertreten denn auch die Ansicht, dass es nicht mehr Regeln brauche als nötig, diese aber umzusetzen seien (vgl. Kernaussage 16). Als Rahmenbedingungen würden die Regeln Sicherheit geben und den Alltag erleichtern.

### **Kommentar aus Sicht des Evaluationsteams**

Das Evaluationsteam hat den Eindruck gewonnen, dass der Umgang mit Regeln und Sanktionen an der KS Willisau pragmatisch ist. Die Lehrpersonen beziehen sich zuweilen eher auf den 'gesunden Menschenverstand', auf das Berufsethos und den Berufsauftrag als auf die Regeln der KS Willisau. Die damit verbundenen Stärken und Schwächen werden insgesamt wenig gemeinsam reflektiert. Der individualisierte Umgang mit Regeln kann von Vorteil sein, wenn die ‚Oberregel‘ Respekt und gegenseitige Wertschätzung damit gestützt wird.

Neu eintretende Schülerinnen und Schüler erfahren zwar von der Schulhausordnung. Diese Information scheint aber weniger wichtig zu sein als die Sozialisation in den unterschiedlichen Regelsystemen der einzelnen Lehrpersonen. Für die Schülerinnen und Schüler sowie die Fach-

---

<sup>101</sup> Lehrpersonen.

<sup>102</sup> Prorektoren, SES, Lehrpersonen.

<sup>103</sup> SES.

Lehrpersonen ist dies anspruchsvoll. Das Evaluationsteam ist der Ansicht, dass in diesem Zusammenhang einzelne Schülerstimmen, die auf diesbezügliche Probleme hinweisen, ernst zu nehmen sind.

Dies muss nicht als Plädoyer für eine noch stärkere Regulierung verstanden werden. Viele Lehrpersonen sprechen sich dafür aus, alle Regeln zu eliminieren und sich neu auf maximal 5-7 allgemeingültige Regeln zu verständigen, wie oben Kernaussage 17 zitiert.

## KERNAUSSAGE 20

*Zwischen der Qualitätsmanagement-Arbeit und dem Kerngeschäft-Aspekt „Klassenführung und Umgang mit Störungen“ gibt es an der KS Willisau erkennbare Bezüge. Ableitungen aus Individualfeedbacks tragen zum Beispiel zu einer adäquaten Weiterentwicklung der Klassenregeln einzelner Lehrpersonen bei.*

## Erläuterungen

Der Arbeitsbereich „Klassenführung und Umgang mit Störungen“ tangiert alle Bereiche des Qualitätsmanagements:

- **Leitbild:**  
Das Leitbild und die Alltagsregeln bilden nach Auskunft des Rektors den abstrakten (Leitbild) beziehungsweise den konkreten Rahmen (Alltagsregeln). Das Commitment sei dazwischen anzusiedeln. Daran müsse immer wieder gearbeitet werden, so zum Beispiel dann, wenn Lehrpersonen zu hohe oder zu tiefe Anforderungen an die Schülerinnen und Schüler stellen und daraus disziplinarische Schwierigkeiten erwachsen (vgl. Leitbildsatz „Wir stellen hohe Anforderungen“).
- **Individualfeedback:**  
Die Aspekte der Klassenführung und des Umgangs mit Störungen während des Unterrichts sind Thema der Individualfeedbacks sowie der Kollegialen Hospitationen (Rektor, Prorektoren).
- **Q-Gruppen:**  
Unterstützung durch das Entwickeln von Kurzfeedbackformen.<sup>104</sup>
- **MAG:**  
Besprechen der aus den eingeholten Individualfeedbacks abgeleiteten Massnahmen.<sup>105</sup>
- **Selbstevaluationen:**  
Die Schule hat in verschiedenen Evaluationen auch Rückmeldungen zur Klassenführung und den Umgang mit Störungen im Unterricht erhoben. Insbesondere aus dem Bericht zur Abschlussklassenbefragung 2012/13 geht eine negative Abweichung der schuleigenen Resultate im Bereich ‚Störungen im Unterricht‘ von einer nicht weiter deklarierten Referenzgrösse hervor. Im Massnahmenkatalog der Bereichsleitung finden sich entsprechend verschiedene Absichtserklärungen zur Verbesserung der Situation, so die Bearbeitung der Thematik in einer kleinen Fachlehrpersonengruppe der WMS, die Entwicklung von Fragebogen für Schülerfeedbacks zu Themenbereichen wie ‚Fach- und Unterrichtskompetenz‘ der Lehrperson, Wahrnehmung des beruflichen Selbstver-

---

<sup>104</sup> Prorektoren

<sup>105</sup> Prorektoren

ständnisses der Lehrpersonen (Pünktlichkeit, Auftreten, etc.). Zur Erhöhung der Verbindlichkeit sollen die Feedbacks in den MAG thematisiert werden. Die Auseinandersetzung mit den Evaluationsergebnissen war einer der Beweggründe für die Fokusthemawahl (siehe Dokument ‚Wahl des Fokusthemas‘ / Portfolio Register 10).

**Kommentar aus Sicht des Evaluationsteams**

Die Ausführungen zu den einzelnen Elementen machen deutlich, dass mit dem Thema ‚Klassenführung und Umgang mit Störungen‘ etliche Q-Elemente genutzt werden, dennoch aber keine konzeptuelle, strategisch geplante Einbindung dieses ‚Kernbereich-Themas‘ stattgefunden hat.

Insbesondere die Aufgabe, mit einfachen, klaren Regeln und deren Einhaltung den Mitgliedern das Gefühl von der Sicherheit einer verlässlichen Gemeinschaft zu geben, ist eine Herausforderung für jedes Management.

---

## HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ZUM FOKUSTHEMA

Nachfolgend gibt das Evaluationsteam eine Reihe von Handlungsempfehlungen, die verschiedene Evaluationsergebnisse aufnehmen. Die Handlungsempfehlungen sind eine Auswahl möglicher Entwicklungsschritte, die das Evaluationsteam als sinnvoll erachtet. Es ist anschliessend Aufgabe der Schule, diese Empfehlungen zu priorisieren und über das weitere Vorgehen in der Umsetzung von Entwicklungsschritten zu entscheiden.

### KLASSENFÜHRUNG UND UMGANG MIT STÖRUNGEN

#### Handlungsempfehlung 10

Zwischen den Schulhaus- und den Klassenregeln unterscheiden. Wieder einmal klären, was auf der Schulhausebene für alle verbindlich gelten soll und wo der Gestaltungsraum der Lehrpersonen und der Schülerinnen und Schüler für die Entwicklung von Klassenregeln liegt.

#### Handlungsempfehlung 11

Den Grundsatz der Beteiligung von Betroffenen weiter stärken: Die Schülerorganisation (SO) in die Überarbeitung der Schulordnung einbeziehen.

#### Handlungsempfehlung 12

Den Verhaltens-Rahmen, der durch wenige Regeln beschrieben wird, an die Werte der Schule rückbinden, also auch gesamtschulisch an den verbindenden Werten arbeiten.

#### Handlungsempfehlung 13

Die aus Sicht der Betroffenen für die Klassenführung relevanten Kriterien zusammenbringen. Dazu Qualitätsmanagement-Instrumente nutzen.

---

# **ANHANG ZUM EVALUATIONSBERICHT**

---

## **INHALTSVERZEICHNIS**

Fremdeinschätzung durch das externe Evaluationsteam .....	70
Selbsteinschätzung der Schule .....	71

## FREMDEINSCHÄTZUNG DES QUALITÄTSMANAGEMENTS DURCH DAS EVALUATIONSTEAM

SCHULE: KANTONSSCHULE WILLISAU

DATUM: 16.06.2016

**VERWENDUNGSZWECK:** Mit der gerasterten Selbst-Fremdeinschätzung wird ein strukturierter Abgleich der Innen- und Aussensicht in das Evaluationsverfahren eingebaut. So wird eine kurze, übersichtliche Standortbestimmung ermöglicht. Sie ist als Arbeitsinstrument konzipiert und nicht für den zwischenschulischen Vergleich geeignet.

**QUELLE DER INHALTE:** (1) „Qualitätssicherung und -entwicklung (QSE) der Gymnasien 2011-2016“ vom 22. Juni 2011, insbesondere Anhang C: „QSE-Arbeit an den Kantonsschulen - Vorgaben DGym: 11-Punkteprogramm“. (2) „Bezugsrahmen für die externe Evaluation des Qualitätsmanagements, 2. Staffel Gymnasien des Kantons Luzern“ © IFES und DGym, 8. Januar 2014.

QUALITÄTSVERSTÄNDNIS		Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Nicht beurteilbar
1.	Das Qualitätsmanagement ist Teil der Schulkultur im Sinn einer lernenden Organisation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Das Schliessen der Regelkreise ist auf allen Ebenen verankert.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	An der Schule besteht eine Kultur des Hinschauens, Reflektierens und Handelns („merken und wirken“).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GESAMTSTRATEGIE</b>						
4.	Die Schule verfügt über ein prägnantes Profil und eine klare Strategie. Das Schulleitbild wird als Instrument der strategischen Führung genutzt, um die Schule zu profilieren und zu positionieren. Es wird periodisch aktualisiert und ist öffentlich zugänglich.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Die Schulleitung arbeitet mit einem Planungsinstrument zur Koordination aller Aktivitäten der Schulführung. Der Planungshorizont beträgt 3-5 Jahre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>KONZEPT UND STEUERUNG DES QUALITÄTSMANAGEMENTS</b>						
<b>KONZEPT</b>						
6.	Die Elemente und Verfahren des Qualitätsmanagements sowie ihr Zusammenspiel werden in einem Konzept kohärent und gut verständlich dargestellt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Die individuelle und die institutionelle Qualitätssicherung und -entwicklung sind inhaltlich und operativ aufeinander abgestimmt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Die geltenden Prozesse des Qualitätsmanagements sind für die Beteiligten nachvollziehbar. Die Verbindlichkeiten sind klar definiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Es besteht eine auf „die Entwicklungsplanung und das Schulprogramm“ abgestimmte, realistische Mehrjahresplanung für das Qualitätsmanagement.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>QUALITÄTSANSPRÜCHE</b>						
10.	Die Schule hat klar formulierte, konkrete Qualitätsansprüche, welche die wesentlichen Themen der Schule abdecken. Der Bereich Unterricht wird angemessen berücksichtigt. Die Qualitätsansprüche werden periodisch aktualisiert und sind schulintern zugänglich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Die Qualitätsansprüche werden als konkrete inhaltliche Referenz für das Qualitätsmanagement und die Qualitätsentwicklung eingesetzt, dies sowohl auf individueller wie institutioneller Ebene.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Es bestehen transparente schulinterne Beschwerde- und Problemlösungswege, die allen Beteiligten bekannt sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Die Schulleitung verfügt über Instrumente und Verfahren, um Verstösse gegen Qualitätsansprüche sowie Konflikte frühzeitig zu erkennen und durch geeignete Massnahmen konsequent zu bearbeiten. Die Instrumente und Verfahren sind intern bekannt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

...Fortsetzung		Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Nicht beurteilbar
<b>BETEILIGTE PERSONENGRUPPEN</b>						
14.	Die für die Steuerung des Qualitätsmanagements Verantwortlichen haben geklärte Rollen und arbeiten professionell, effizient und effektiv zusammen. Es werden schulintern ausreichend Ressourcen zur Verfügung gestellt. Das Know-how ist auf mehrere Personen verteilt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Die verschiedenen am Schulbetrieb beteiligten Personengruppen werden angemessen in die Qualitätsmanagement-Prozesse einbezogen.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Die internen und externen Anspruchsgruppen werden adäquat und zeitnah über die aktuellen Themen des Qualitätsmanagements informiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>DOKUMENTATION</b>						
17.	Die Dokumentation des Qualitätsmanagements erfolgt systematisch, übersichtlich und kontinuierlich. Sie steht den Anspruchsgruppen in nützlicher Form zur Verfügung. Die Zugriffsrechte sind geregelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>AUFWAND UND NUTZEN</b>						
18.	Aufwand und Nutzen des Qualitätsmanagements stehen insgesamt in einem sinnvollen Verhältnis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>INDIVIDUELLE QUALITÄTSSICHERUNG UND -ENTWICKLUNG</b>						
19.	Die Schule arbeitet mit zweckmässigen Vorgaben für die individuelle Qualitätssicherung und -entwicklung der verschiedenen Personengruppen. Es besteht ein angemessener Gestaltungsspielraum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Die Schulleitung betreibt eine adäquate Form des Controllings die sicherstellt, dass die kantonalen und schulinternen Vorgaben für die individuelle Qualitätssicherung und -entwicklung umgesetzt werden.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	Die Schulleitung, die Lehrpersonen und das nicht unterrichtende Personal verfügen über ein ausreichendes Repertoire an Methoden und Verfahren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	Die Lehrpersonen nutzen die verschiedenen Elemente der individuellen Qualitätssicherung und -entwicklung (z.B. Schülerinnen-/Schülerfeedback, Qualitätsgruppen, Mentorate, MAG/MAB, Portfolio, Weiterbildung, Supervision, Intervention usw.) zur gezielten Bearbeitung individueller Entwicklungsthemen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>PERSONALFÜHRUNG</b>						
23.	Die MAG/MAB funktionieren als integrierendes Element von Personalführung und individueller Qualitätssicherung und -entwicklung. Die Gespräche erfolgen in konstruktiver Atmosphäre und werden nutzbringend gehandhabt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	Wenn angezeigt, werden weitergehende Instrumente und Verfahren für die Bearbeitung von Verstössen gegen die Qualitätsansprüche oder den Berufsauftrag angewendet und umgesetzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>INSTITUTIONELLE QUALITÄTSSICHERUNG UND -ENTWICKLUNG</b>						
25.	Die Selbstevaluationen erfolgen systematisch geplant und werden gezielt für die Qualitätssicherung und -entwicklung der Schule eingesetzt. Die Schule verfügt über die notwendigen internen Kennzahlen und Daten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	Die Selbstevaluationen (inkl. Elternbefragung) werden methodisch kompetent durchgeführt. Wenn nötig resultieren verbindliche Massnahmen. Deren Umsetzung und Nutzen wird systematisch überprüft und in sinnvollem Mass dokumentiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.	Die Ergebnisse interner und externer Datenerhebungen (z.B. Ehemaligenbefragung) werden adäquat in die weiteren Qualitätsmanagementprozesse einbezogen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# SELBSTEINSCHÄTZUNG DES QUALITÄTSMANAGEMENTS DURCH DIE SCHULE

SCHULE: KANTONSSCHULE WILLISAU

DATUM: 30.11.2015

**VERWENDUNGSZWECK:** Mit der gerasterten Selbst-Fremdeinschätzung wird ein strukturierter Abgleich der Innen- und Aussen-sicht in das Evaluationsverfahren eingebaut. So wird eine kurze, übersichtliche Standortbestimmung ermöglicht. Sie ist als Arbeits-instrument konzipiert und nicht für den zwischenschulischen Vergleich geeignet.

**QUELLE DER INHALTE:** (1) „Qualitätssicherung und -entwicklung (QSE) der Gymnasien 2011-2016“ vom 22. Juni 2011, insbe-sondere Anhang C: „QSE-Arbeit an den Kantonsschulen - Vorgaben DGym: 11-Punkteprogramm“. (2) „Bezugsrahmen für die externe Evaluation des Qualitätsmanagements, 2. Staffel Gymnasien des Kantons Luzern“ © IFES und DGym, 8. Januar 2014.

QUALITÄTSVERSTÄNDNIS		Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Nicht beurteilbar
1.	Das Qualitätsmanagement ist Teil der Schulkultur im Sinn einer lernenden Organi-sation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Das Schliessen der Regelkreise ist auf allen Ebenen verankert.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	An der Schule besteht eine Kultur des Hinschauens, Reflektierens und Handelns („merken und wirken“).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GESAMTSTRATEGIE						
4.	Die Schule verfügt über ein prägnantes Profil und eine klare Strategie. Das Schul-leitbild wird als Instrument der strategischen Führung genutzt, um die Schule zu profilieren und zu positionieren. Es wird periodisch aktualisiert und ist öffentlich zugänglich.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Die Schulleitung arbeitet mit einem Planungsinstrument zur Koordination aller Aktivitäten der Schulführung. Der Planungshorizont beträgt 3-5 Jahre.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KONZEPT UND STEUERUNG DES QUALITÄTSMANAGEMENTS						
KONZEPT						
6.	Die Elemente und Verfahren des Qualitätsmanagements sowie ihr Zusammenspiel werden in einem Konzept kohärent und gut verständlich dargestellt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Die individuelle und die institutionelle Qualitätssicherung und -entwicklung sind inhaltlich und operativ aufeinander abgestimmt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Die geltenden Prozesse des Qualitätsmanagements sind für die Beteiligten nach-zvollziehbar. Die Verbindlichkeiten sind klar definiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Es besteht eine auf „die Entwicklungsplanung und das Schulprogramm“ abge-stimmte, realistische Mehrjahresplanung für das Qualitätsmanagement.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
QUALITÄTSANSPRÜCHE						
10.	Die Schule hat klar formulierte, konkrete Qualitätsansprüche, welche die wesentli-chen Themen der Schule abdecken. Der Bereich Unterricht wird angemessen berücksichtigt. Die Qualitätsansprüche werden periodisch aktualisiert und sind schulintern zugänglich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Die Qualitätsansprüche werden als konkrete inhaltliche Referenz für das Quali-tätsmanagement und die Qualitätsentwicklung eingesetzt, dies sowohl auf indivi-dueller wie institutioneller Ebene.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Es bestehen transparente schulinterne Beschwerde- und Problemlösungswege, die allen Beteiligten bekannt sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Die Schulleitung verfügt über Instrumente und Verfahren, um Verstösse gegen Qualitätsansprüche sowie Konflikte frühzeitig zu erkennen und durch geeignete Massnahmen konsequent zu bearbeiten. Die Instrumente und Verfahren sind in-tern bekannt.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



...Fortsetzung		Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Nicht beurteilbar
<b>BETEILIGTE PERSONENGRUPPEN</b>						
14.	Die für die Steuerung des Qualitätsmanagements Verantwortlichen haben geklärte Rollen und arbeiten professionell, effizient und effektiv zusammen. Es werden schulintern ausreichend Ressourcen zur Verfügung gestellt. Das Know-how ist auf mehrere Personen verteilt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Die verschiedenen am Schulbetrieb beteiligten Personengruppen werden angemessen in die Qualitätsmanagement-Prozesse einbezogen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Die internen und externen Anspruchsgruppen werden adäquat und zeitnah über die aktuellen Themen des Qualitätsmanagements informiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>DOKUMENTATION</b>						
17.	Die Dokumentation des Qualitätsmanagements erfolgt systematisch, übersichtlich und kontinuierlich. Sie steht den Anspruchsgruppen in nützlicher Form zur Verfügung. Die Zugriffsrechte sind geregelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>AUFWAND UND NUTZEN</b>						
18.	Aufwand und Nutzen des Qualitätsmanagements stehen insgesamt in einem sinnvollen Verhältnis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>INDIVIDUELLE QUALITÄTSSICHERUNG UND -ENTWICKLUNG</b>						
19.	Die Schule arbeitet mit zweckmässigen Vorgaben für die individuelle Qualitätssicherung und -entwicklung der verschiedenen Personengruppen. Es besteht ein angemessener Gestaltungsspielraum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Die Schulleitung betreibt eine adäquate Form des Controllings die sicherstellt, dass die kantonalen und schulinternen Vorgaben für die individuelle Qualitätssicherung und -entwicklung umgesetzt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	Die Schulleitung, die Lehrpersonen und das nicht unterrichtende Personal verfügen über ein ausreichendes Repertoire an Methoden und Verfahren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	Die Lehrpersonen nutzen die verschiedenen Elemente der individuellen Qualitätssicherung und -entwicklung (z.B. Schülerinnen-/Schülerfeedback, Qualitätsgruppen, Mentorate, MAG/MAB, Portfolio, Weiterbildung, Supervision, Intervention usw.) zur gezielten Bearbeitung individueller Entwicklungsthemen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>PERSONALFÜHRUNG</b>						
23.	Die MAG/MAB funktionieren als integrierendes Element von Personalführung und individueller Qualitätssicherung und -entwicklung. Die Gespräche erfolgen in konstruktiver Atmosphäre und werden nutzbringend gehandhabt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	Wenn angezeigt, werden weitergehende Instrumente und Verfahren für die Bearbeitung von Verstössen gegen die Qualitätsansprüche oder den Berufsauftrag angewendet und umgesetzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>INSTITUTIONELLE QUALITÄTSSICHERUNG UND -ENTWICKLUNG</b>						
25.	Die Selbstevaluationen erfolgen systematisch geplant und werden gezielt für die Qualitätssicherung und -entwicklung der Schule eingesetzt. Die Schule verfügt über die notwendigen internen Kennzahlen und Daten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	Die Selbstevaluationen (inkl. Elternbefragung) werden methodisch kompetent durchgeführt. Wenn nötig resultieren verbindliche Massnahmen. Deren Umsetzung und Nutzen wird systematisch überprüft und in sinnvollem Mass dokumentiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.	Die Ergebnisse interner und externer Datenerhebungen (z.B. Ehemaligenbefragung) werden adäquat in die weiteren Qualitätsmanagementprozesse einbezogen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>BEMERKUNGEN</b>