

# Evaluationsbericht

Kantonsschule Beromünster  
Externe Schulevaluation 2022  
7. Februar 2023



## Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Auftrag und Inhalte</b>	<b>3</b>
1.1	Fokusthema	3
1.1.1	Leitfragen zum Fokusthema	3
1.1.2	Referenzrahmen	4
1.1.3	Zweck der Evaluation	6
1.2	Qualitätsmanagement	7
1.2.1	Referenzrahmen	7
1.2.2	Zweck der Evaluation des Qualitätsmanagements	7
1.3	Evaluationsteam des ZEM CES	7
1.4	Verteiler des Evaluationsberichts	7
<b>2.</b>	<b>Durchführung der Evaluation</b>	<b>8</b>
2.1	Ablauf	8
2.2	Kommentar des Evaluationsteams zum Evaluationsprozess	9
<b>3.</b>	<b>Allgemeine Aussagen zum Profil der Schule</b>	<b>10</b>
<b>4.</b>	<b>Ergebnisse zum Fokusthema</b>	<b>11</b>
4.1	Beantwortung der Leitfragen	11
<b>4.2.</b>	<b>Weitere relevante Ergebnisse zum Fokusthema</b>	<b>17</b>
4.3	Überblick Handlungsempfehlungen zum Fokusthema	20
<b>5.</b>	<b>Ergebnisse zum Qualitätsmanagement</b>	<b>22</b>
5.1	Bezug zur vorgängigen Evaluation des Qualitätsmanagements	22
5.2	Einschätzung des Qualitätsmanagements in den 9 Q2E-Dimensionen	23
D 1.1	Grundlegung des Qualitätsmanagements – Lenkung und Dokumentation der Qualitätsprozesse	25
D 1.2	Qualitätssichernde und -entwickelnde Personalführung	29
D 1.3	Umgang mit gravierenden Qualitätsdefiziten	32
D 2.1	Kollegiales Feedback und kollegialer Austausch zur Unterrichtsqualität	34
D 2.2	Schülerrückmeldungen zum eigenen Unterricht	36
D 2.3	Weiterentwicklung des eigenen Unterrichts	38
D 3.1	Datengestützte Selbstevaluationen	40
D 3.2	Umgang mit Daten zur Schul- und Unterrichtsqualität	42
D 3.3	Evaluationsgestützte Schul- und Unterrichtsentwicklung	43
5.3	Überblick Handlungsempfehlungen zum Qualitätsmanagement	44

## 1. Auftrag und Inhalte

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

- Fokusthema: „Selbstgesteuertes Lernen in analogen und digitalen Lernräumen“
- Qualitätsmanagement nach Q2E

Das Vorgehen richtet sich nach den im ZEM CES-Dokument „Produktblatt Mehrschritt-Evaluationen“ beschriebenen Abläufen (vgl. [www.zemces.ch](http://www.zemces.ch)).

### 1.1 Fokusthema

Im Schuljahr 21/22 führte die Kantonsschule Beromünster eine schulinterne Weiterbildung zum Thema „Schule der Zukunft“ durch. Daraus resultierte unter anderem, dass individualisiertes Lernen in Zukunft ein viel stärkeres Gewicht erlangen wird (Zukunftsforschung von Georges T. Roos<sup>1</sup>) und entsprechend will die Schule dem selbstorganisierten Lernen mehr Raum bieten. Seit dem Schuljahr 15/16 wurden eigene Laptops (BYOD-Geräte) in den 4. Klassen eingeführt und ab dem Schuljahr 23/24 werden alle Klassen mit Laptops (BYOD- und LENO-Geräte) ausgerüstet sein. Seit dem Schuljahr 21/22 sind alle Schulzimmer mit Touchscreens (anstelle Leinwand und Beamer) ausgestattet. Die Schulzimmer und die Bibliothek werden im Schuljahr 22/23 komplett saniert. Die Schulleitung vermutet, dass das Potential der digitalen Möglichkeiten zur Unterstützung des selbstgesteuerten Lernens nicht ausgeschöpft ist. Selbstgesteuertes Lernen findet an der KSB zwar statt, könnte aber noch ausgebaut werden. Die Schule vermutet weiter, dass die Schüler\*innen ein vermehrtes Bedürfnis an eigenständigem und selbstgesteuertem Lernen haben. Die Räumlichkeiten der KSB werden in der Einschätzung der Schulleitung noch nicht optimal für das selbstgesteuerte Lernen genutzt.

#### 1.1.1 Leitfragen zum Fokusthema

Die Schule hat folgende fünf Leitfragen zum Fokusthema „Selbstgesteuertes Lernen in analogen und digitalen Lernräumen“ formuliert:

1. Inwiefern eignen sich die Räumlichkeiten, die digitalen Einrichtungen und die Zeitgefässe (Stundenplan) der KSB für ein erfolgreiches selbstgesteuertes Lernen?
2. Wie können wir die bestehenden Schulräume und digitalen Räume für das selbstgesteuerte Lernen gewinnbringend nutzen? Welche Ergänzungen brauchen die Schulräume?
3. Wie wichtig ist die Lernatmosphäre (sozial, räumlich) für ein erfolgreiches selbstgesteuertes Lernen?
4. Wie wird der Aussenraum (Pausenplatz, Schulgelände im Freien) für das selbstgesteuerte Lernen genutzt? → Welche konzeptionellen und strukturellen Änderungen braucht es?

---

<sup>1</sup> [Georges T. Roos](#) ist ein Keynote-Referent über die Zukunft: Megatrends, Zukunftsszenarien, Herausforderungen der Zukunft.

5. Welche digitalen Unterrichtsmethoden unterstützen das selbstgesteuerte Lernen und auf welche Weise? Wann erschöpft sich der digitale Unterricht? Unter welchen Umständen ist der digitale Unterricht / Fernunterricht (LP, S\*S) gewinnbringend?

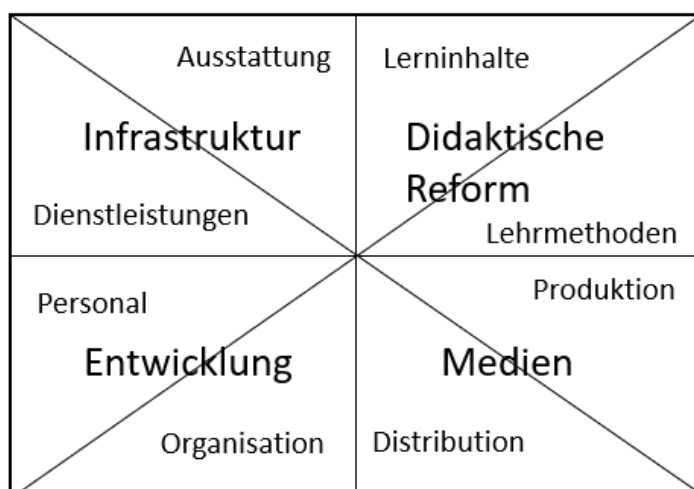
Die Schulleitung und die Q-Steuergruppe der KSB haben den Begriff „Selbstgesteuertes Lernen“ im Rahmen der Ausarbeitung des Fragebogens zur Onlinebefragung wie folgt definiert:

- Die Schüler\*innen bestimmen - angepasst an ihre Lernmotivation sowie die aktuellen Anforderungen - eine oder mehrere Lernbedingungen (z.B. Lernort, Lernzeit, Lerninhalt, Lernmethode, Lernquellen, Lernpartner etc.) selbst und regulieren selbständig den Fortgang des Lernprozesses.
- Analoge Lernräume beinhalten das gesamte Schulhaus mit Schulzimmern, Gruppenräumen, Bibliothek etc. und das Schulareal.
- Digitale Lernräume beinhalten die digitalen Plattformen, die der Kanton Luzern zur Verfügung stellt (z.B. Office 365) und weitere digitale Tools, die im Unterricht genutzt werden können.

### 1.1.2 Referenzrahmen

Der Referenzrahmen wurde mit der Qualitätssteuergruppe im Rahmen der zwei Sitzungen zur Auftragsklärung festgelegt. Als erstes wurde der Gegenstand (Selbstgesteuertes Lernen in analogen und digitalen Räumen) der externen Evaluation in Bezug zu einem theoretischen Modell gestellt. Für die Erarbeitung des Evaluationsdesigns wurden vom Evaluationsteam das Viereck mediendidaktischer Innovation sowie für die gestaltungsorientierte Mediendidaktik und das didaktische Design zwei Publikationen von Kerres (2005; 2012) herangezogen. Das Viereck mediendidaktischer Innovation von Kerres (2005) bildet die Grundlage für die Erarbeitung einer Digitalisierungsstrategie, insbesondere für die Beschreibung der Grundsätze zum Einsatz von Digitalität an der Kantonsschule Beromünster.

Um eine möglichst hohe Kohärenz von Untersuchungsgegenstand und Evaluationsprozess zu erreichen, folgen die Fragestellungen der Evaluation der inneren Strukturierung der Digitalisierungsanstrengungen der Kantonsschule Beromünster bzw. des magischen Vierecks (Kerres, 2005): Didaktische Reform, Medien, Entwicklung und Infrastruktur (vgl. Darstellung 1).



Darstellung 1: Viereck mediendidaktischer Innovation; Mediendidaktik, Kerres, 2018

### **Erläuterungen zu den vier Feldern der mediendidaktischen Innovation**

**Infrastruktur:** Die Nutzung digitaler Medien im Unterricht erfordert sowohl technische Infrastruktur als auch personale Dienstleistungen und Unterstützung. Bei der Infrastruktur geht es um den Aufbau und die Sicherung von IT-Infrastruktur. Dies betrifft die Ausstattung in Hard- und Software und die Verfügbarkeit von Dienstleistungen für deren Einrichtung, Wartung und Pflege.

**Didaktische Reform:** Digitale Medien ermöglichen neue Formen des Lehrens und Lernens. Die Lerneffekte treten jedoch nicht durch die Medien als solche ein, sondern nur durch gezielte Gestaltung und Umsetzung entsprechender Lehr- und Lernarrangements. Die Ausstattung der Schüler\*innen mit Tablets oder der Ausbau eines WLAN-Netzwerkes löst noch keine neuen Lehr- und Lernformen oder die Entwicklung der Lehrangebote aus. So muss die Frage beantwortet werden: Welche Lerninhalte sollen/müssen vermittelt werden? Welche Methoden des Lehrens und Lernens sollen/müssen angestrebt werden. Welche Lerninhalte sollen wie, wo und wann vermittelt und überprüft werden? Wie kann die Digitalisierung diesen Prozess unterstützen und welcher Nutzen soll damit erreicht werden.

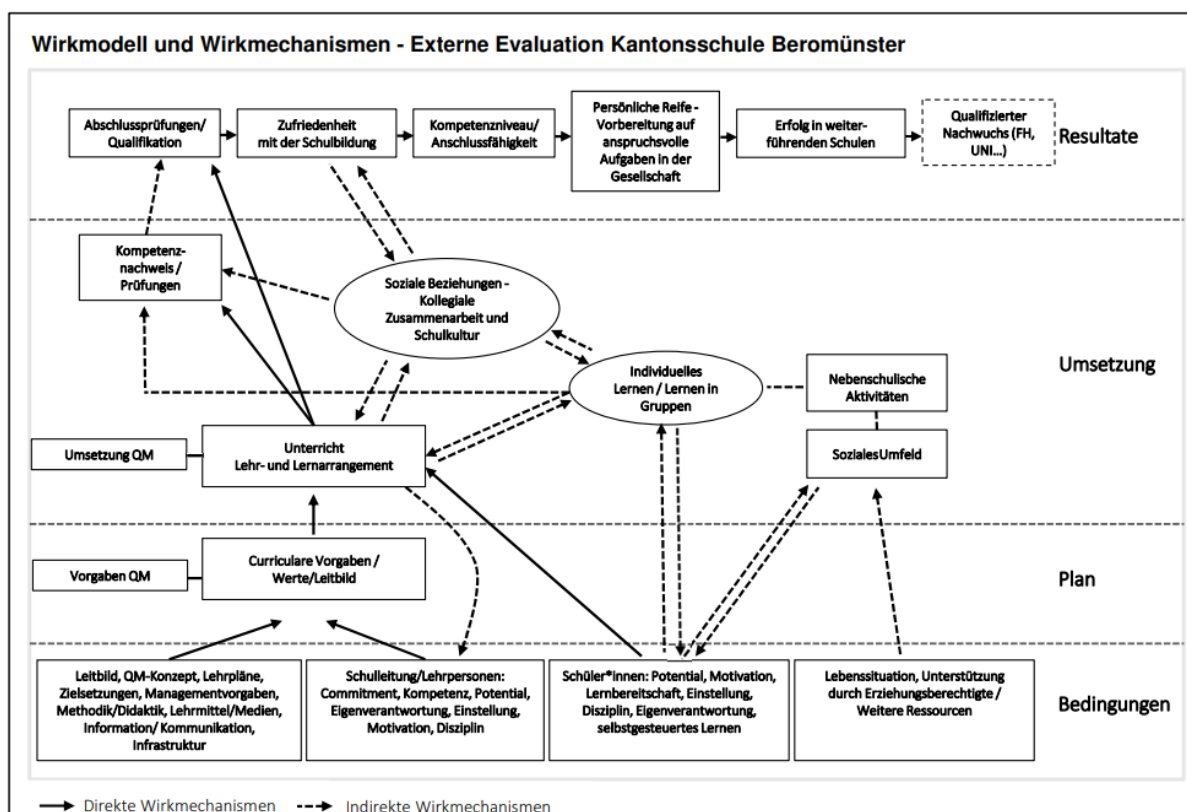
**Entwicklung:** Die Einführung neuer Lernangebote kann weitreichende Implikationen für die Organisation der Bildungsarbeit haben. Es ist deshalb wichtig zu überlegen, welche Massnahmen für die Personal- und Organisationsentwicklung nötig sind, d.h. Schaffung der personellen und strukturellen Voraussetzungen, Personal- und Organisationsentwicklung, unter anderem durch Qualifizierungsmassnahmen und Anpassung der organisationalen Rahmenbedingungen.

**Medien:** Die Konzeption, Produktion, Distribution und Einführung von digitalen Lernangeboten sind immer mit Aufwand verbunden. Die digitale Strategie benennt, in welchen Bereichen die Schule Kompetenzen und Ressourcen hat bzw. aufbauen will oder in welchen Bereichen sie mit Anderen kooperieren oder auf schulexterne Ressourcen zugreifen will. Dazu gehören die Produktion und Bereitstellung digitaler Lernangebote, einschliesslich Erstellung einer mediendidaktischen Konzeption und Entwicklung von Medien.

Damit die Wirkung des selbstgesteuerten Lernens in analogen und digitalen Lernräumen an der Kantonsschule Beromünster gemessen und überprüft werden kann, muss ein Zusammenhang zwischen den Investitionen, den Aktivitäten und der gemessenen Wirkung hergestellt werden.

### **Wirkmodell und Wirkmechanismen**

Eine weitere Grundlage für die Untersuchung der Leitfragen ist in der folgenden Graphik (vgl. Darstellung 2) abgebildet. Diese beschreibt in Ansätzen die expliziten und impliziten Annahmen über Wirkmechanismen, welche sich gegenseitig beeinflussen. Die Graphik stellt direkte und indirekte Verbindungen zwischen den Bedingungen, der Planung, der Umsetzung und den anvisierten Resultaten dar. Das Wirkmodell ist zentral für das Verstehen und Analysieren von Erfolgen und Misserfolgen.



Darstellung 2: Wirkmodell und Wirkmechanismen; Y. Erhart, Julia-C. Sanz; 2022

### 1.1.3 Zweck der Evaluation

Die Leitfragen, welche die Kantonsschule Beromünster dem ZEM CES zum Fokusthema „Selbstgesteuertes Lernen in analogen und digitalen Lernräumen“ zur Verfügung gestellt hat, fassen das aktuelle Interesse der Schulleitung zu diesem Thema zusammen.

Der Zweck der Evaluation betreffend „Selbstgesteuertes Lernen in analogen und digitalen Lernräumen“ besteht darin, im Sinne einer Standortbestimmung den Ist-Zustand aus Sicht der Beteiligten festzuhalten und Impulse für die Weiterentwicklung der Schule zu geben. Es geht primär um Erkenntnisgewinn und Verbesserung.

## 1.2 Qualitätsmanagement

### 1.2.1 Referenzrahmen

Als Referenzrahmen für die Bewertung des Qualitätsmanagements dient Q2E ([www.q2e.ch](http://www.q2e.ch))<sup>2</sup>.

### 1.2.2 Zweck der Evaluation des Qualitätsmanagements

Die Evaluation des Qualitätsmanagements dient der Überprüfung und Bewertung sämtlicher Dimensionen nach Q2E und der Beantwortung der Frage, in welchen Bereichen sich die Schule in Zukunft weiterentwickeln kann.

## 1.3 Evaluationsteam des ZEM CES

Teamleiter	Yves Erhart, Basel
Evaluatorin	Julia-Concepción Sanz, Zürich
Peer 1	Gabrijela Pejic-Gliscic, Rektorin, Kantonsschule Menzingen
Peer 2	Dr. Martin Hošek, Dr. Hošek-Consulting, Zug

## 1.4 Verteiler des Evaluationsberichts

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

- Kantonsschule Beromünster, Marco Stössel, Rektor
- Kantonsschule Beromünster, Xaver Sidler, Präsident Schulkommission
- Bildungs- und Kulturdepartement des Kantons Luzern, Dienststelle Gymnasialbildung, Simon Dörig, Leiter
- ZEM CES, Caroline Müller, Bereich „Evaluationen & Befragungen“, Bereichsleitung

---

<sup>2</sup> Landwehr, N. & Steiner, P. (2003/2007): Q2E – Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Hrsg. NW EDK. Bern: hep.

## 2. Durchführung der Evaluation

### 2.1 Ablauf

Die nachfolgende Tabelle zeigt die wichtigsten Etappen des Evaluationsprozesses:

Datum	Schritt, Inhalte, Datengrundlage, Bemerkungen
09.05.22	Sitzung zur Auftragserteilung zwischen Janina Maris Hofer (Prorektorin), Sibylle Vaes-Petignat (Qualitätsbeauftragte), Urs Ottiger (Prozessbegleiter ZEM CES), Yves Erhart (Leiter der Evaluation)
Juni 2022	Dokumentenanalyse durch das Evaluationsteam
20.06.22 29.08.22	1. und 2. Sitzung zur Auftragsklärung: Schulleitung/Q-Steuergruppe, Evaluationsleiter und Evaluatorin
13.09.22- 23.09.22	<p>Datenerhebung 1: Onlinebefragung</p> <p>Vorgehen bei der Zusammenstellung der Stichprobe:</p> <p>An der Sitzung zur Auftragsklärung wurde beschlossen, eine Vollerhebung durchzuführen. Es wurden alle Lehrpersonen zur Befragung eingeladen (eingeladen 42, geantwortet 39). Der Rücklauf betrug 92,8%.</p> <p>Es wurden alle Schüler*innen der 1. bis 6. Klasse zur Befragung eingeladen (eingeladen 330, geantwortet 280). Die Datenerhebung fand während einer Unterrichtsstunde statt. Am Stichtag der Befragung wurde seitens der Schule beschlossen, die Schüler*innen der 1. Klasse nicht zu befragen. Grund dafür war ihre zu kurze Verweildauer an der Schule. Betrachtet man den Rücklauf ohne die ersten Klassen, beträgt der Rücklauf nahezu 100%.</p> <p>Bei den Lehrpersonen wurden folgende Auswertungsdifferenzierungen vorgenommen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Pensum: &lt; 50%, 50-80%, &gt; 80%</li> <li>– Anstellungsdauer: &lt; 3Jahre, 3-7 Jahre, &gt; 7 Jahre</li> <li>– Digital natives / Digital Outsider (Selbsteinschätzung der Lehrpersonen)</li> </ul> <p>Bei den Schüler*innen wurden folgende Auswertungsdifferenzierungen vorgenommen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Schüler*innen 1. und 2. Klasse</li> <li>– Schüler*innen 3. und 4. Klasse</li> <li>– Schüler*innen 5. und 6. Klasse</li> <li>– weiblich / männlich / divers</li> </ul> <p>Alle vom Evaluationsteam erhobenen Daten wurden – bis auf die Zuordnung zur Befragten- gruppe – anonymisiert. Aufgrund der Ergebnisse der Onlinebefragung wurde auf die Darstellung der gesplitteten Resultate verzichtet, da die Differenzen nicht ausreichend signifikant erschienen.</p>
31.10.22	<p>Ergebnisbesprechung Schulleitung/Q-Steuergruppe und Evaluationsteam: Besprechung und Gewichtung der Ergebnisse, Festlegen der inhaltlichen Schwerpunkte der Befragungen vor Ort, Definition weiteres Vorgehen. Vorbereitung Datenerhebung 2.</p> <p>Bemerkung: Die Schulleitung hat vom ZEM CES resp. vom Evaluationsleiter vorgängig sämtliche Rückmeldungen der Onlinebefragung der Schüler*innen und Lehrpersonen erhalten (quantitative Daten und Kommentare der Freitextfelder).</p>



28.-29.11.22	<p>Datenerhebung 2: Besuchstage vor Ort Vorgehen und Überlegungen bei der Zusammenstellung der Stichprobe: Der Entscheid über die personelle Zusammensetzung der Befragungsgruppen wurde der Schule überlassen. Vorgabe war, dass bei der Zusammenstellung der Gruppen das Zufallsprinzip angemessen berücksichtigt werden soll und keine Person der Schule mehr als einmal an einem Gespräch teilnimmt.</p> <p>Stichprobe/Gruppeninterviews:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Schulleitung (3 Personen)</li> <li>– Q-Steuergruppe (6 Personen)</li> <li>– Schulkommission (5 Personen)</li> <li>– Nichtunterrichtendes Personal (5 Personen)</li> <li>– Schüler*innen-Organisation SOB (15 Personen)</li> <li>– Schüler*innen 1. Klasse (15 Personen)</li> <li>– Schüler*innen 2. Klasse (13 Personen)</li> <li>– 2 Gruppen mit Schüler*innen 3. und 4. Klasse (27 Personen)</li> <li>– 2 Gruppen mit Schüler*innen 5. und 6. Klasse (28 Personen)</li> <li>– 4 Gruppen mit Lehrpersonen (37 Personen) (Zusammensetzung nach zeitlicher Disponibilität)</li> </ul> <p>Bemerkungen: Das Evaluationsteam hat im Vorfeld der Evaluationsbesuche die Unterlagen und das Intranet der Schule analysiert, die Evaluationsinstrumente erstellt und in Zusammenarbeit mit der Schulleitung ein detailliertes Programm für den Evaluationsbesuch an der Schule erarbeitet. Vor Ort führte das Evaluationsteam – aufgeteilt in zwei Zweierteams – leitfadengestützte Interviews durch. Das Evaluationsteam hat in 15 Veranstaltungen insgesamt 154 Personen befragt.</p>
30.01.23	Berichtsbesprechung: Schulleitung/Q-Steuergruppe und Evaluationsteam
Bis 10.02.23	Abgabe des definitiven Evaluationsberichts

Darstellung 3: Datierung der wichtigsten Schritte im Gesamtablauf der externen Evaluation

Alle vom Evaluationsteam erhobenen Daten wurden – bis auf die Zuordnung zur Befragtengruppe – anonymisiert. Weitere Informationen zur Methodik sind auf [www.zemces.ch](http://www.zemces.ch)<sup>3</sup> verfügbar.

## 2.2 Kommentar des Evaluationsteams zum Evaluationsprozess

Die Verantwortlichen der Kantonsschule Beromünster haben die Onlinebefragung und die zwei Besuchstage mit Sorgfalt organisiert und dafür gesorgt, dass das Evaluationsteam seinen Auftrag unter guten Arbeitsbedingungen ausführen konnte. Ihnen gebührt ein grosser Dank für die wertvolle Unterstützung des Evaluationsteams. Ein grosser Dank geht auch an alle Mitarbeitenden, Schüler\*innen und weiteren befragten Personen, welche sich bereit erklärt haben, sich an der Evaluation zu beteiligen.

<sup>3</sup> <https://www.zemces.ch/de/evaluationen-und-befragungen/externe-evaluationen/evaluationsleistungen>

### 3. Allgemeine Aussagen zum Profil der Schule

#### Allgemeine Aussage

Die Kantonsschule Beromünster ist eine Schule mit einer langjährig verankerten und bewährten Tradition und Schulkultur, an welcher die Qualität der sozialen Kontakte und deren Pflege eine zentrale Rolle spielen. Die Zufriedenheit der Schüler\*innen mit der KSB ist hoch.

#### Belege

Die Schulleitung und die Lehrpersonen der KSB legen grossen Wert auf das Wohlbefinden und die Geborgenheit aller am Schulleben beteiligten Personen. Alle befragten Personen beschreiben die Schule als familiär und harmonisch. Die Grösse der Schule ermögliche es, dass sich alle, Schüler\*innen und Lehrpersonen, meistens per Namen, persönlich kennen. Das Engagement der Lehrpersonen für den Unterricht und die Erhaltung der bestehenden Schulkultur sei hoch. Ihr Einsatz dafür übersteige das übliche Engagement. Die jährlich wiederkehrenden Schulanlässe hätten an der KSB einen hohen und prägenden Stellenwert. Sie würden mit viel Engagement von den Lehrpersonen und Schüler\*innen organisiert. Die Anlässe würden über die Schulgrenze hinaus von ehemaligen Schüler\*innen, Erziehungsberechtigten und der breiten lokalen Öffentlichkeit wahrgenommen und geschätzt. Die sozialen Kontakte und die Vertrautheit mit der Schule tragen wesentlich dazu bei, dass die grosse Mehrheit der Schüler\*innen und Mitarbeitenden, mit der Schule zufrieden sind. Die Schüler\*innen (Onlinebefragung: 47% trifft zu; 46% trifft eher zu) begründen ihre Zufriedenheit damit, dass sie unterstützt und gefördert werden und das Klima an der Schule vertrauensvoll sei. Die Lehrpersonen nehmen wahr (Onlinebefragung: 68% trifft zu; 32% trifft eher zu), dass die Schüler\*innen mit der Ausbildung an der KSB zufrieden sind. Die Identifikation mit den Werten der Schule ist hoch. Die KSB entspricht einer traditionellen ländlichen Schule, an welcher fundamentale, tradierte Werte für Kontinuität und Sicherheit sorgen. Die Schulleitung der KSB setzt im Bereich der Schulentwicklung auf die Förderung der Autonomie der Schüler\*innen und in diesem Zusammenhang im Rahmen der Zukunftsgestaltung auf das selbstgesteuerte Lernen. Die Frage, wie die Schule der Zukunft aussehen soll, ist Gegenstand von laufenden Auseinandersetzungen im Kollegium (schulinterne Weiterbildung 2022). Die Schulleitung leitet und gestaltet den Schulentwicklungsprozess.

## 4. Ergebnisse zum Fokusthema

### **Vorbemerkung: Verständnis von selbstgesteuertem Lernen an der KSB**

Die befragten Personen wurden während der Interviews nach ihrer Definition von selbstgesteuertem Lernen gefragt. Es fällt auf, dass der Begriff von Schüler\*innen und Lehrpersonen mit einer grossen Breite und doch sehr ähnlich interpretiert wird, obwohl den befragten Personen keine schulübergreifende und allgemein anerkannte Definition bekannt ist.

Die Schüler\*innen definieren den Begriff wie folgt: In Lerngruppen lernen; selber bestimmen können, was und wie lange man lernt; selber verantwortlich sein für seine Lernfortschritte; nicht alles serviert bekommen; selber schauen was man braucht; selber auswählen wie man lernen will.

Die Lehrpersonen definieren den Begriff wie folgt: Entscheiden können bezüglich des eigenen Lernprozesses; Schüler\*innen übernehmen dabei Verantwortung für ihren Lernprozess; sie können in ihrem Tempo lernen; es werden Themen vorgegeben; die Schüler\*innen haben Wahlmöglichkeiten und können selbst entscheiden, in welchem Tempo sie lernen wollen; die Kompetenzen erlangen in Gruppen zu arbeiten, Aufträge zu erledigen, grössere Projekte zu bearbeiten.

### 4.1 Beantwortung der Leitfragen

#### **4.1.1 Leitfrage 1: Inwiefern eignen sich die Räumlichkeiten, die digitalen Einrichtungen und die Zeitgefässe (Stundenplan) der KSB für ein erfolgreiches selbstgesteuertes Lernen?**

Die Räumlichkeiten, die digitalen Einrichtungen und die Zeitgefässe (Stundenplan) der KSB entsprechen den gängigen Schulstandards auf der Sekundarstufe II. Die Räumlichkeiten üben aber lediglich einen sekundären Einfluss darauf aus, ob und wie Schüler\*innen selbstgesteuert und aus eigener Motivation lernen.

#### **Belege**

Sie KSB verfügt über moderne und sanierte Räumlichkeiten. Die Unterrichtsräume sind klassisch ausgestattet, mit einer Wandtafel mit integriertem Touchscreen, Tonanlage und Visualizer. Die Reihenbestuhlung ist mehrheitlich auf Frontalunterricht ausgerichtet. Gruppenarbeitsräume und stille Arbeitsplätze für Schüler\*innen sind nur in geringem Masse vorhanden. Der Stundenplan ist traditionell ausgelegt, er orientiert sich an Fächern und Wochenlektionen.

Die schulische Infrastruktur (wie z.B. Zugang zu Computern, WLAN, Bibliothek) wird von den Schüler\*innen als unterstützend für das Lernen erlebt (Onlinebefragung: 36% trifft zu, 48% trifft eher zu). Die Bedingungen, welche die KSB den Schüler\*innen zur Verfügung stellt, damit sie mit digitalen Tools arbeiten können, werden als gut eingestuft (Onlinebefragung Schüler\*innen: 43% trifft zu, 49% trifft eher zu). Ein Grossteil der befragten Schüler\*innen ist der Meinung, dass die KSB über eine gute digitale Infrastruktur verfügt, welche die Zusammenarbeit für die Datenablage, das Lernen, die Kommunikation und die Zusammenarbeit erleichtert (Onlinebefragung: Trifft zu 46%, trifft eher zu 47%). In den Interviews loben Schüler\*innen und Lehrpersonen die Räumlichkeiten und die digitalen Einrichtungen. Der Stundenplan lässt gemäss Schulleitung und Lehrpersonen allerdings wenig Spielraum für das selbstgesteuerte Lernen zu.

### Handlungsempfehlung 1

Das Evaluationsteam empfiehlt der Schulleitung zu prüfen, ob und wie der Wochenstundenplan den allgemein gültigen Ansprüchen und Anforderungen des „Selbstgesteuerten Lernens“ gerecht werden kann.

#### 4.1.2 Leitfrage 2: Wie können wir die bestehenden Schulräume und digitalen Räume für das selbstgesteuerte Lernen gewinnbringend<sup>4</sup> nutzen? Welche Ergänzungen brauchen die Schulräume?

Die Unterrichtsräume der KSB werden im klassischen Sinn für den Unterricht genutzt, das heisst für die Wissensvermittlung und -aneignung. Die befragten Personen verstehen unter „digitalen Räumen“ hauptsächlich elektronische Datenablagen. Auf einen kausalen Zusammenhang zwischen „Schulräume und digitale Ablagen“ und dem „Selbstgesteuerten Lernen“ wird nicht explizit hingewiesen.

Die Klassenzimmer benötigen keine Ergänzungen. Möchte die Schule die Eigenverantwortung der Schüler\*innen für ihr Lernen stärken, so müssten grundsätzliche Überlegungen angestrengt werden, wie die angewandten methodisch-didaktischen Bildungskonzepte diesem Anspruch gerecht werden können.

#### Belege

An der KSB fehlt es gänzlich an sogenannten Lernlandschaften respektive speziell ausgestatteten Arbeitsplätzen und Zeitgefässen, welche das selbstgesteuerte Lernen unterstützen würden. Die befragten Personen formulieren den Wunsch nach einer grösseren Bibliothek und nach Gruppenräumen in jedem Schultrakt. Schüler\*innen und Lehrpersonen berichten, dass der Unterricht mehrheitlich frontal in Vortragsmethode stattfindet und diese Unterrichtsform wenig Raum für selbstgesteuertes Lernen zulasse. Hierfür fehle es auch, wegen der Dichte der Wochenstunden und den Vorgaben des vollbelegten Lehrplans, an Zeitgefässen. Die Sequenzierung in 45-Minutenlektionen lasse oft nicht genug Zeit zum Initiieren von selbstgesteuertem Lernen. In gewissen Fächern sei der Spielraum eingeschränkter als in anderen. Die Projektwochen eignen sich eher für die Planung von Freiräumen und von denen wünschen sich einige Lehrpersonen mehr. Die Mehrheit der Schüler\*innen würden sich, gemäss Aussagen von Lehrpersonen, auch für aufwändige, unbewertete Projekte motivieren lassen. Es wird von einzelnen Lehrpersonen gesagt (und gefordert), dass an der KSB neue Unterrichtsmodelle nötig seien, um die Effizienz der Lernprozesse zu steigern. So hält ebenfalls ein Teil der befragten Lehrpersonen fest, dass es eine „relativ radikale Veränderung der KSB“ bräuchte und dass mit „homöopathischen Dosen“ wenig erreicht werden könne. Die bestehenden Rahmenbedingungen würden es verhindern, neue Gefässe wie selbstgesteuertes Lernen einzuführen respektive zu erproben.

### Handlungsempfehlung 2

Das Evaluationsteam empfiehlt der KSB, im Rahmen eines Schulentwicklungsprozesses ein Konzept zum selbstgesteuerten Lernen zu erarbeiten. Bestandteile dieses Konzepts können sowohl methodisch-didaktische Elemente (Medieneinsatz) und pädagogische Dimensionen als auch organisationale Aspekte (Dauer der Lektionen, Jahres-, Semester und Wochenpläne) sein.

---

<sup>4</sup> Der Begriff „gewinnbringend“ konnte von den befragten Personen in keinem der geführten Interviews definiert werden. Es lässt sich daher nicht ableiten, was unter dem Begriff an der KSB verstanden wird (Anm. des Evaluationsteams).

### **Handlungsempfehlung 3**

Das Evaluationsteam empfiehlt der KSB, das selbstgesteuerte Lernen in der Bildungskonzeption der Schule prominenter und fundierter zu akzentuieren. Dazu gehört unter anderem die Erarbeitung eines verbindlichen Konzeptes für das selbstgesteuerte Lernen, in welchem beschrieben ist, wie Lernziele und -inhalte gewählt werden, mit welchen Lernmethoden und -medien gearbeitet, wie das Lernmaterial bearbeitet, wie das Lernen organisiert wird, wie verschiedene Bearbeitungsstrategien für das Lernen genutzt werden und wie der Lernfortschritt evaluiert wird. Ein zentraler Aspekt ist dabei, wie die Organisation der Lernprozesse durch Lehrpersonen gestaltet ist.

### **Handlungsempfehlung 4**

Das Evaluationsteam empfiehlt der KSB, offene Lernformen (Freiarbeit, Wochenplanarbeit, Projekte, Stationenlernen) im Sinne einer passenden Methodenvielfalt als Ergänzung zum Frontalunterricht zu fördern. Im Rahmen einer schulinternen Weiterbildung liesse sich beispielsweise bereits an der KSB vorhandenes Know-how (Good-practice) mit externen Inputs kombinieren.

### **Handlungsempfehlung 5**

Das Evaluationsteam empfiehlt der KSB, im Kollegium ein Setting zu schaffen, um die Kommunikation unter Lehrpersonen zu neuen Formen des Medieneinsatzes und der Mediendidaktik zu fördern.

#### **4.1.3 Leitfrage 3: Wie wichtig ist die Lernatmosphäre (sozial, räumlich) für ein erfolgreiches selbstgesteuertes Lernen?**

Das Schul- und Unterrichtsklima an der KSB wird von allen befragten Personen als gut beschrieben. Die Schüler\*innen fühlen sich an der KSB wohl und gut aufgehoben. Insofern sind die Voraussetzungen für ein erfolgreiches selbstgesteuertes Lernen an der KSB gut, die Akteure schreiben diesem Faktor auch eine hohe Relevanz bei der Weiterentwicklung des selbstgesteuerten Lernens zu.

#### **Belege**

Die befragten Schüler\*innen und Lehrpersonen äussern sich positiv über die sozialen und räumlichen Faktoren für ein erfolgreiches selbstgesteuertes Lernen. Einzig der Faktor Zeit wird von den Lehrpersonen als gewichtiger limitierender Faktor für ein selbstgesteuertes Lernen der Schüler\*innen genannt. Von den Befragten wird auf die hohe Bedeutung der sozialen und räumlichen Dimensionen einer guten Lernatmosphäre auch beim selbstgesteuerten Lernen hingewiesen.

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

Die Lernatmosphäre (damit ist gemeint eine Atmosphäre des gegenseitigen Respekts und ein Klima in dem gut und nachhaltig gelernt werden kann) oder die Art und Weise, wie den Schüler\*innen das Lernen ermöglicht wird, spielt eine zentrale Rolle für aktive Lernprozesse. Damit Schüler\*innen selbstgesteuert und eigenverantwortlich lernen, sollten ihnen zudem sinnstiftende und herausfordernde Aufgaben gestellt werden. Wichtig ist im Zusammenhang mit der Lernatmosphäre zunächst einmal der Raum. Schüler\*innen sollten gut ausgestattete Räume zum Lernen haben, an denen sie sich konzentriert zurückziehen und arbeiten können („Raum als dritter Pädagoge“). Darüber hinaus sollte auf die Ergonomie der Arbeitsplätze geachtet werden. Hinzu kommt eine ansprechende Möblierung, genügend frische Luft und Licht. Die Lernatmosphäre wird aber auch durch den Faktor Zeit geprägt. Dieser ist mindestens so entscheidend wie der Raum. Schüler\*innen sollten, gerade bei gestellten Denkaufgaben, nicht unter Zeitdruck oder Hektik stehen müssen. Nur wenn genügend Zeit eingeplant ist, kann auch Konzentration und dementsprechend ein Lerneffekt entstehen und nicht zuletzt spielt die

Interaktion beim Lernen mit Kolleginnen und Kollegen eine wichtige Rolle. Genau diese Zeit wird allerdings von den Lehrpersonen während der Interviews als Mangelware beschrieben.

#### **4.1.4 Leitfrage 4: Wie wird der Aussenraum (Pausenplatz, Schulgelände im Freien) für das selbstgesteuerte Lernen genutzt? Welche konzeptionellen und strukturellen Änderungen braucht es?**

Es sind die Innenräume der KSB, welche von Schüler\*innen als potentielle Lernzonen genutzt werden. Der Aussenraum ist nicht als Lernort konzipiert. Er wird hauptsächlich als Rekreations- und Bewegungsort genutzt.<sup>5</sup>

##### **Belege**

An den Besuchstagen konnte das Evaluationsteam feststellen, dass die Arbeitsplätze ausserhalb der Unterrichtszimmer (Eingangsbereich, Mensa, Bibliothek, Arbeitsplätze in den Gängen) von Schüler\*innen-Gruppen rege genutzt wurden. Kurze Gespräche mit Schüler\*innen während den Besuchstagen gaben Einblick in ihre unterschiedlichen Lernaktivitäten. Bei diesen Gelegenheiten wurde der Wunsch nach mehr Raum für stilles Arbeiten oder Arbeiten in Gruppen geäussert.

##### **Handlungsempfehlung 6**

Das Evaluationsteam empfiehlt der KSB, ein Raumkonzept als Bestandteil eines pädagogischen Konzepts unter Partizipation von Lehrpersonen, Schüler\*innen und Mitarbeitenden zu erarbeiten mit der Zielsetzung, den Aussenraum der Schule als Lernort attraktiver zu gestalten.

#### **4.1.5 Leitfrage 5: Welche digitalen Unterrichtsmethoden unterstützen das selbstgesteuerte Lernen und auf welche Weise? Wann erschöpft sich der digitale Unterricht? Unter welchen Umständen ist der digitale Unterricht / Fernunterricht (LP, S\*S) gewinnbringend?**

Die KSB nutzt in Ansätzen die digitalen Technologien für die Gestaltung von Lernprozessen. Die Gestaltung von digitalen Unterrichtsmethoden um selbstgesteuerte Lernprozesse der Schüler\*innen zu fördern und zu unterstützen, d.h. ihnen zu ermöglichen, dass sie ihr eigenes Lernen planen, überprüfen und reflektieren, dass sie ihre Fortschritte dokumentieren und ihre Ergebnisse in Lerngruppen austauschen, steht an der KSB in den Anfängen. Weder Schüler\*innen noch Lehrpersonen können über erprobte Erfahrungen mit digitalen Unterrichtsmethoden Auskunft geben. Die Schüler\*innen erwarten, dass die Digitalität im Unterricht vermehrt genutzt wird. Sie stellen jedoch eine Diskrepanz fest zwischen ihrem Selbstverständnis im Umgang mit der Digitalität und dem von einer Mehrheit ihrer Lehrpersonen.

##### **Belege**

Die Schüler\*innen finden es in einem hohen Masse gut, dass an der KSB im Unterricht mit digitalen Medien gearbeitet wird (Onlinebefragung: Trifft zu 73%, trifft eher zu 22%). Dabei denken sie mehrheitlich an die Nutzung der Laptops und der elektronischen Wandtafeln.

In der Einschätzung der befragten Schüler\*innen setzen ihre Lehrpersonen im Unterricht immer wieder verschiedene Unterrichtsformen ein (Onlinebefragung Schüler\*innen: Trifft zu 37%, trifft eher zu 51%). In den Interviews schildern und bemängeln die Schüler\*innen jedoch (und das erklärt die 51%ige eingeschränkte Zustimmung), dass sie oft in Referatsform unterrichtet werden und der

---

<sup>5</sup> Die Daten zur Beantwortung dieser Leitfrage wurden im Rahmen einer Teilnehmenden Beobachtung an den Besuchstagen erhoben.

Unterricht in diesen Momenten manchmal langweilig sei. Dazu käme, dass es vorkomme, dass die Unterlagen zum Unterricht nicht aktuell seien.

Die Schüler\*innen beschreiben, dass es ihnen überlassen bleibe, aus den Arbeitsblättern zu lernen, was sie selbst für nötig erachten. Sie bekommen Informationen darüber, was prüfungsrelevant sei. Es sei ihnen freigestellt, wie sie Lerninhalte verarbeiten, welche nicht prüfungsrelevant seien. Der Begriff „selbstgesteuertes Lernen“ sei an der KSB aus ihrer Sicht kein gängiger Begriff.

Eine knappe Mehrheit der befragten Schüler\*innen bemängelt, dass sie wenig Freiräume im Unterricht hätten, in denen sie selbst bestimmen können, wie oder woran sie arbeiten (Onlinebefragung „Ich habe im Unterricht genügend Freiräume, in denen ich selbst bestimmen kann, wie oder woran ich arbeite“: 10% trifft zu, 36% trifft eher zu, 42% trifft eher nicht zu, 12% trifft nicht zu).

Kommentare in den offenen Textfeldern der Onlinebefragung geben Hinweise darauf, dass sich Schüler\*innen über Lehrpersonen und/oder über die Qualität deren Unterrichtes deutlich und konkret beklagen. Diese anonymisierten Kommentare wurden der Schulleitung zur weiteren internen Bearbeitung übergeben.

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

Schüler\*innen bewegen und orientieren sich im Alltag stark in einer Welt der Digitalität (soziale Medien, E-Spiele, E-Mail, Google...). Die Schule ist gefordert diese Evidenz zu berücksichtigen und den Unterricht und das Lernen entsprechend zu gestalten. Die zur Verfügung stehenden digitalen Plattformen und Programme sollten für diesen Zweck geplant genutzt werden. Traditionelle Unterrichtsformen werden dadurch nicht ersetzt, sondern erweitert und ergänzt. Die Digitalität in der Schule reduziert sich nicht nur auf die IT-Infrastruktur, sondern sie bildet eine ergänzende Grundlage für das Lernen und Verstehen. In der Phase der Gestaltung der pädagogischen Transformation stehen die beiden Bildungskulturen (Tradition und Digitalität) in einem Spannungsfeld. Das Altbewährte (Aufbereiten und Vermitteln von Wissen, damit alle dieselben Kompetenzen erwerben) und das Neuzeitliche (Digitalität mit Bezug auf die Gemeinschaft, die durch unterschiedliche Kompetenzen gemeinsam mit Maschinen und verfügbarem Vorwissen Probleme lösen) treffen durch die Protagonistinnen und Protagonisten (Lehrpersonen und Schüler\*innen) in diesem Spannungsfeld aufeinander. Ein zentrales Spannungsfeld liegt in der Art und Weise wie Prüfungen konzipiert sind und bewertet werden. Bewertet wird an der KSB, wie Schüler\*innen während den Interviews beschreiben, was von Lehrpersonen als prüfungsrelevant deklariert wird, entsprechend lernen sie diesen Lernstoff, um primär gute Noten zu erhalten und weniger, um Probleme zu lösen.

### **Handlungsempfehlung 7**

Das Evaluationsteam empfiehlt der KSB, das Thema „Digitale Kompetenz und Medienkompetenz“ als Dauerthema im Schulprogramm der KSB zu verankern und die Mediendidaktik ins Zentrum ihrer Mittelfristplanung aufzunehmen: Ferner sollte sie Massnahmen ergreifen, um die Lehrpersonen zu schulen und zu beraten und den Ausbau der Digitalität im Unterricht im Rahmen der Qualitätsentwicklung als Lernprozess zu gestalten.

### **Handlungsempfehlung 8**

Das Evaluationsteam empfiehlt der KSB, den Ausbau der Digitalität im Unterricht als eigentliche Innovation verbindlich zu schaffen und die Rahmenbedingungen dafür festzulegen.

**Handlungsempfehlung 9**

Das Evaluationsteam empfiehlt der KSB, die Strategien und Massnahmen zum Ausbau der Digitalität auf möglichst breiter Basis zu diskutieren mit dem Ziel, bessere Entscheidungen und eine höhere Akzeptanz zu erhalten. Lehrpersonen sollen verstärkt für das Thema Digitalität im Unterricht sensibilisiert werden, sodass dem Thema E-Learning mehr Interesse, Neugier, Aufgeschlossenheit entgegengebracht wird. Weiter sollte die Schulleitung Anreize schaffen, die dazu beitragen, dass Lehrpersonen sich verstärkt im E-Learning-Bereich und der Selbstwirksamkeit der Schüler\*innen engagieren.



## 4.2. Weitere relevante Ergebnisse zum Fokusthema<sup>6</sup>

### 4.2.1 Zeit vor dem Bildschirm

Die Schüler\*innen verbringen geschätzt täglich zwei bis zu zehn Stunden vor einem Bildschirm (unterschiedliche Devices). Nur einen geringfügigen Teil dieser Zeit nutzen sie als Lernzeit.

#### Belege

Während den Interviews wurden die Schüler\*innen aufgefordert, einzuschätzen, wieviel Zeit sie täglich vor einem Bildschirm verbringen. Die Spannweite ist gross und lässt sich zwischen geschätzte zwei bis zehn Stunden täglich beziffern, wobei der Durchschnittswert der Befragten bei fünf bis sechs Stunden täglich liegt, Unterrichtszeit inbegriffen. Auf die Frage, wieviel Zeit sie für selbstständiges Lernen pro Woche einsetzen (Hausaufgaben, Wiederholen und/oder Vertiefen von Lernstoff, neues Wissen aneignen) antwortet die Mehrheit der Befragten, dass ihr Aufwand für das Lernen von den anfallenden Prüfungen abhängig sei. Entsprechend bewegt sich der Aufwand zwischen null, zehn Minuten und drei Stunden wöchentlich. Eine grosse Mehrheit der interviewten Schüler\*innen hat sich dahingehend geäussert, dass sie ausschliesslich für die Prüfungen lernen. Dieser Umstand führe oftmals zu erhöhtem Druck und Stress. Das Wissen sei oftmals im Kurzzeitgedächtnis abrufbar, längerfristig gehe vieles wieder verloren.

#### Kommentar aus Sicht des Evaluationsteams

Die befragten Schüler\*innen berichten, dass ihr Lernverhalten von den anfallenden Prüfungen abhängig sei. Sie stellen fest, dass sie hauptsächlich den Lernstoff lernen, welcher prüfungs- und notenrelevant sei. Wäre das Prüfen jedoch integraler und konstruktiver Bestandteil des Unterrichts – dies der Standpunkt des Evaluationsteams – könnten Lernen und Prüfen Hand in Hand zu einer Förderung der Selbstverantwortung der Schüler\*innen führen.

### 5.2 Motivation – Demotivation

Die Mehrheit der Schüler\*innen ist grundsätzlich motiviert und engagiert sich für ihre Ausbildung. Die Lehrpersonen beurteilen das ähnlich, jedoch mit Vorbehalten.

#### Belege

Die Schüler\*innen berichten, dass sie sich gerne neues Wissen aneignen. Was sie besonders schätzen, ist abwechslungsreicher Unterricht. Wenn es einer Lehrperson im Unterricht gelingt, eine positive Spannung aufzubauen und wenn sie als Schüler\*innen im Lernprozess eingebunden werden, erhöht dies ihre Motivation. Das Verstehen und Nachvollziehen von Lerninhalten sei ein ausschlaggebender Faktor für die persönliche Motivation. Verweilen, wenn das Verständnis erreicht sei, löse rasch Langeweile aus. Die Schüler\*innen bemängeln, dass sie sich Dauervorträge zu Themen anhören müssten, welche sie wenig interessieren oder dass für einige das Unterrichtstempo zu hoch sei. Weitere genannte demotivierende Faktoren sind: Lesen müssen von zu langen Texten; persönliches Desinteresse für ein Thema; nicht Verstehen von Lerninhalten; wenn Texte in einem „gestelzten“, alten Deutsch geschrieben sind; wenn die Lehrperson nicht konkret auf Fragen von Schüler\*innen eingeht; Über- oder Unterforderung.

---

<sup>6</sup> Diese drei Themenbereiche stellen weitere Erkenntnisse der Beschäftigung des Evaluationsteams mit den Leitfragen der KSB dar. Handlungsleitend war dabei das Wirkmodell zum Fokusthema, vgl. Darstellung 2 des vorliegenden Evaluationsberichts.

Die Lehrpersonen bestätigen, dass sie die Schüler\*innen zur Eigenverantwortung animieren (Onlinebefragung: Trifft zu 72%, trifft eher zu 26%). Sie stellen ebenfalls fest, dass die Schüler\*innen im Verlauf ihrer Schulzeit zunehmend in der Lage sind, mit Freiräumen im Unterricht konstruktiv umzugehen (Onlinebefragung: Trifft zu 54%, trifft eher zu 40%).

Auf die Frage, ob sie den Schüler\*innen oft eine Auswahl an unterschiedlichen Aufgaben anbieten, die sie individuell oder in Gruppen lösen können, antworten die Lehrpersonen mit 23% trifft zu und 44% mit trifft eher zu. Lediglich 11% (trifft zu) (61% trifft eher zu) der Lehrpersonen finden, dass die Schüler\*innen das selbstgesteuerte Lernen schätzen und nur 16% (trifft zu) (70% trifft eher zu) finden, dass die Schüler\*innen Eigenverantwortung für ihr Lernen und Arbeiten übernehmen.

Lediglich 18% der Lehrpersonen geben an, dass sie immer wieder Möglichkeiten schaffen würden, dass Schüler\*innen sich mit einem Thema ihrer Wahl vertieft befassen können (38% trifft eher zu, 36% trifft eher nicht zu, 8% trifft nicht zu). Für lediglich 4% der befragten Lehrpersonen trifft es ganz zu, dass die Motivation der Schüler\*innen beim selbstgesteuerten Lernen hoch ist, für 68% trifft dies eher zu und für 29% trifft dies eher nicht zu. Wie beurteilen die befragten Lehrpersonen den Einsatz von digitalen Medien im Unterricht? 24% der Lehrpersonen setzen im Unterricht täglich digitale fachspezifische Unterrichtsmittel ein, 36% ca. einmal wöchentlich, 24% einmal monatlich und 18% nie. Auf die Frage, ob Schüler\*innen dank digitaler Medien im Unterricht deutlich aktiver seien „als früher“, meinen nur 3% der Lehrpersonen, dass dies zutreffe, 14%, dass dies eher zutreffe, 45%, dass dies eher nicht zutreffe und 38%, dass dies nicht zutreffe.

Bei der Frage, ob ihre Schüler\*innen dank digitaler Medien konzentrierter und zielstrebigere „als früher“ arbeiten und lernen, sind die Einschätzungen der Lehrpersonen frappant (0% trifft zu, 6% trifft eher zu, 56% trifft eher nicht zu, 38% trifft nicht zu).

Die Lehrpersonen beschreiben jedoch die Lernmotivation und den Grad der „konstruktiven Beteiligung“ der Schüler\*innen als mehrheitlich hoch. Die Mehrzahl der Schüler\*innen sei motiviert, bzw. lasse sich motivieren. Schulstress und Druck hemmten jeweils sichtlich die Lernmotivation.

### 5.3 Die KSB am Puls der Zeit

Die überwiegende Mehrheit der befragten Schüler\*innen findet, dass die KSB punkto Digitalität am Puls der Zeit sei. Die Lehrpersonen bestätigen den guten Zustand der Infrastruktur, wünschen sich aber methodisch-didaktische Hilfestellungen in Mediendidaktik.

#### Belege

Die befragten Personen bestätigen, dass die KSB im Thema Digitalität am Puls der Zeit ist (Schüler\*innen 40% trifft zu, 55% trifft eher zu). Die Lehrpersonen schätzen die schulische Infrastruktur (wie z.B. Zugang zu Computern, WLAN, Bibliothek) so ein, dass sie gut unterrichten können (Onlinebefragung: Trifft zu 61%, trifft eher zu 34%).

Die Schüler\*innen berichten, dass Unterlagen mehrheitlich digital und nicht mehr analog verteilt werden. Die Hardware sei auf einem aktuellen Stand. Die Schwachpunkte der Digitalität an der KSB sind das Druckmanagement und der Internetzugang (WLAN).

Zahlreiche der befragten Schüler\*innen schätzen es, dass die Digitalität im Unterricht an der KSB zunehmend mehr Raum einnimmt. Viele jüngere Schüler\*innen berichten, dass sie in der Primarstufe deutlich mehr selbständig arbeiten konnten und ihnen von den Lehrpersonen entsprechende Aufgabenstellungen zur Verfügung gestellt wurden. Das Gymnasium erleben sie in diesem Bereich eher als

Rückschritt. Sie erkennen jedoch das Potential der Digitalität (mehr Selbstständigkeit; geordnete Datenablage; bessere Suchergebnisse; Vorbereitung auf das Studium oder das Berufsleben). Sie schätzen sich als kompetent in der Anwendung der verschiedenen Software ein, eine Eigenschaft, welche nicht alle Lehrpersonen erfüllen würden, so ihre Feststellung.

Die befragten Schüler\*innen schätzen es, wenn Lehrpersonen Unterrichtsunterlagen und notwendige Informationen auch online zur Verfügung stellen. Die Möglichkeit zu haben, frei zugängliche Informationen aus dem Internet nutzen zu können, empfinden sie als bereichernd.

Aus Sicht der Schüler\*innen und Lehrpersonen sollte der IT-Support punkto Effizienz und Effektivität deutlich optimiert werden. Problemlösungen sollten rascher und effektiver erfolgen.

Lehrpersonen formulieren den Wunsch, methodisch-didaktische Hilfestellungen in Mediendidaktik zu erhalten.

## 4.3 Überblick Handlungsempfehlungen zum Fokusthema

### Handlungsempfehlung 1

Das Evaluationsteam empfiehlt der Schulleitung zu prüfen, ob und wie der Wochenstundenplan den allgemein gültigen Ansprüchen und Anforderungen des „Selbstgesteuerten Lernens“ gerecht werden kann.

### Handlungsempfehlung 2

Das Evaluationsteam empfiehlt der KSB, im Rahmen eines Schulentwicklungsprozesses ein Konzept zum selbstgesteuerten Lernen zu erarbeiten. Bestandteile dieses Konzepts können sowohl methodisch-didaktische Elemente (Medieneinsatz) und pädagogische Dimensionen als auch organisationale Aspekte (Dauer der Lektionen, Jahres-, Semester und Wochenpläne) sein.

### Handlungsempfehlung 3

Das Evaluationsteam empfiehlt der KSB, das selbstgesteuerte Lernen in der Bildungskonzeption der Schule prominenter und fundierter zu akzentuieren. Dazu gehört unter anderem die Erarbeitung eines verbindlichen Konzeptes für das selbstgesteuerte Lernen, in welchem beschrieben ist, wie Lernziele und -inhalte gewählt werden, mit welchen Lernmethoden und -medien gearbeitet, wie das Lernmaterial bearbeitet, wie das Lernen organisiert wird, wie verschiedene Bearbeitungsstrategien für das Lernen genutzt werden und wie der Lernfortschritt evaluiert wird. Ein zentraler Aspekt ist dabei, wie die Organisation der Lernprozesse durch Lehrpersonen gestaltet ist.

### Handlungsempfehlung 4

Das Evaluationsteam empfiehlt der KSB, offene Lernformen (Freiarbeit, Wochenplanarbeit, Projekte, Stationenlernen) im Sinne einer passenden Methodenvielfalt als Ergänzung zum Frontalunterricht zu fördern. Im Rahmen einer schulinternen Weiterbildung liesse sich beispielsweise bereits an der KSB vorhandenes Know-how (Good-practice) mit externen Inputs kombinieren.

### Handlungsempfehlung 5

Das Evaluationsteam empfiehlt der KSB, im Kollegium ein Setting zu schaffen, um die Kommunikation unter Lehrpersonen zu neuen Formen des Medieneinsatzes und der Mediendidaktik zu fördern.

### Handlungsempfehlung 6

Das Evaluationsteam empfiehlt der KSB, ein Raumkonzept als Bestandteil eines pädagogischen Konzepts unter Partizipation von Lehrpersonen, Schüler\*innen und Mitarbeitenden zu erarbeiten mit der Zielsetzung, den Aussenraum der Schule als Lernort attraktiver zu gestalten.

### Handlungsempfehlung 7

Das Evaluationsteam empfiehlt der KSB, das Thema „Digitale Kompetenz und Medienkompetenz“ als Dauerthema im Schulprogramm der KSB zu verankern und die Mediendidaktik ins Zentrum ihrer Mittelfristplanung aufzunehmen: Ferner sollte sie Massnahmen ergreifen, um die Lehrpersonen zu schulen und zu beraten und den Ausbau der Digitalität im Unterricht im Rahmen der Qualitätsentwicklung als Lernprozess zu gestalten.

### Handlungsempfehlung 8

Das Evaluationsteam empfiehlt der KSB, den Ausbau der Digitalität im Unterricht als eigentliche Innovation verbindlich zu schaffen und die Rahmenbedingungen dafür festzulegen.

**Handlungsempfehlung 9**

Das Evaluationsteam empfiehlt der KSB, die Strategien und Massnahmen zum Ausbau der Digitalität auf möglichst breiter Basis zu diskutieren mit dem Ziel, bessere Entscheidungen und eine höhere Akzeptanz zu erhalten. Lehrpersonen sollen verstärkt für das Thema Digitalität im Unterricht sensibilisiert werden, sodass dem Thema E-Learning mehr Interesse, Neugier, Aufgeschlossenheit entgegengebracht wird. Weiter sollte die Schulleitung Anreize schaffen, die dazu beitragen, dass Lehrpersonen sich verstärkt im E-Learning-Bereich und der Selbstwirksamkeit der Schüler\*innen engagieren.

## 5. Ergebnisse zum Qualitätsmanagement

### 5.1 Bezug zur vorgängigen Evaluation des Qualitätsmanagements

Die Schulleitung berichtet, dass der Evaluationsbericht 2017 wertvolle Entwicklungen angestossen habe und die damaligen Handlungsempfehlungen umgesetzt wurden. Das Evaluationsteam stellt fest, dass die KSB aus dem damaligen Bericht zwei von vier Handlungsempfehlungen zum Qualitätsmanagement (Überarbeitung des Qualitätsleitbildes, Entwicklung eines Evaluationskonzepts und Entwicklung eines Konzepts für Beurteilungs- und Fördergespräche) vollumfänglich umgesetzt hat (vgl. Kapitel 5.2.). Für die Erkennung und Behebung von Verstössen gegen Qualitätsansprüche und für die Durchführung von Mitarbeitendengesprächen und Mitarbeitendenbeurteilungen sind gegenwärtig keine signifikanten Optimierungen feststellbar. Im Gegenteil: Rund um die Praxis und Umsetzung des Konzepts der Beurteilungs- und Fördergespräche mit Lehrpersonen haben sich bei der Schulleitung und bei Lehrpersonen Überzeugungen verhärtet, welche die Umsetzung der kantonalen Vorgaben erschweren, wenn nicht behindern (vgl. Kapitel 4.3 Qualitätssichernde und -entwickelnde Personalführung). Im Rahmen der letzten Evaluation stand nebst der Evaluation des QM, die Evaluation des mehrjährigen Schulprojekts „Förderung der Selbstkompetenzen“ im Fokus der Untersuchung. Schulleitung wie Lehrpersonen berichten, dass sie sich im Rahmen der Schulentwicklung und ihrer Lehr- und Unterrichtstätigkeiten mit diesem Dauerthema auseinandersetzen. In welchem Masse die neun Handlungsempfehlungen aus dem Bericht 2017 umgesetzt wurden, und welche Wirkung die Massnahmen erzielt haben, wurde im Rahmen dieser Evaluation nicht untersucht.

## 5.2 Einschätzung des Qualitätsmanagements in den 9 Q2E-Dimensionen

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

### Q2E-Modell des Qualitätsmanagements

Als Bezugsrahmen für die Einschätzungen gilt das Q2E-Modell<sup>7</sup>. Es postuliert drei „QM-Hauptkomponenten“, die in je drei „Dimensionen des Qualitätsmanagements“ unterteilt werden. Jede Dimension wird mit 7-9 Qualitätsstandards (Indikatoren) ausdifferenziert und mit einem integrierenden Leitsatz inhaltlich zusammengefasst. Die Selbst- und die Fremdeinschätzung erfolgen auf der Ebene der 9 Leitsätze<sup>8</sup>.

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

Darstellung 4: Hauptkomponenten und Dimensionen des Qualitätsmanagements nach Q2E<sup>9</sup>

<sup>7</sup> Landwehr, N. & Steiner, P. (2010). Standards und Bewertungstabellen zum Qualitätsmanagement nach Q2E. Aarau: Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, Pädagogische Hochschule, Institut Forschung und Entwicklung, Zentrum Bildungsorganisation und Schulqualität.  
Bezugsquelle: [www.q2e.ch](http://www.q2e.ch) > Downloads > Q2E-Unterlagen > „Q2E-Bewertungsraster“ (abgerufen am 15. Juli 2022).

<sup>8</sup> Die „Übersicht über die neun Dimensionen und Leitsätze des Qualitätsmanagements nach Q2E“ findet sich auf den Seiten 9-10 des Q2E-Bewertungsrasters, gefolgt von der Auflistung der 72 konkreten Qualitätsstandards (Indikatoren).

<sup>9</sup> Gemäss Q2E-Bewertungsraster, S. 7.

### Q2E-Entwicklungsstufen

In der Selbst- und der Fremdeinschätzung erfolgt für jede Dimension (D) eine zusammenfassende Zuordnung des aktuellen Entwicklungsstands des Qualitätsmanagements zu einer von Q2E vorgegebenen vierstufigen Skala<sup>10</sup>:

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

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

### Q2E-Zertifizierung

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

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

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

### Selbst- und Fremdeinschätzung der Kantonsschule Beromünster

Nachfolgend die Selbst- und Fremdeinschätzung des Qualitätsmanagements der Kantonsschule Beromünster für jede der 9 Q2E-Dimensionen:

---

<sup>10</sup> Q2E-Bewertungsraster, S. 3.



## D 1.1 Grundlegung des Qualitätsmanagements – Lenkung und Dokumentation der Qualitätsprozesse

### Q2E-Leitsatz

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

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

### Q2E-Entwicklungsstufe

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

### Begründung der Fremdeinschätzung des Evaluationsteams

An der Kantonsschule Beromünster sind viele Ansätze eines Qualitätsmanagements (QM) zur Förderung der Schul- und Unterrichtsqualität vorhanden. Das QM zeichnet sich durch eine schlanke Struktur aus, welche alle wesentlichen Instrumente zur Qualitätssicherung und -entwicklung der Schule beinhaltet. Die Schule orientiert sich an einem pragmatischen und wirkungsversprechenden Qualitätsmanagement. Die entsprechenden Konzepte und Dokumente kommuniziert die Schule transparent und differenziert auf ihrer öffentlichen Website und im schuleigenen Intranet.

Im Dokument ‘Qualitätsmanagement der Kantonsschule Beromünster’ ist die qualitätssichernde und -entwickelnde Arbeit der Schule übersichtlich und umfassend beschrieben. Nebst den rechtlichen Grundlagen werden die beteiligten Personen und Organe aufgeführt und in einem Organigramm dargestellt.

Grundlagen des QM der KSB bilden: das Qualitätsleitbild, Konzepte für Feedback und Selbstevaluationen, eine chronologische Übersicht über die Qualitätsarbeit, eine Liste zur Kontrolle von beschlossenen Massnahmen aus Evaluationen sowie ein Coachingkonzept zur Entlastung von Klassenlehrpersonen in der Betreuung von Schüler\*innen in schwierigen Situationen. Die erwähnten Dokumente sind verständlich und übersichtlich verfasst und im Intranet schnell und einfach zugänglich. Die Liste der schulinternen Weiterbildungen bildet die aktuellen und für die Schule relevanten Themen ab (z.B. Leitbild ICT, Basale Studierkompetenzen, Lernumgebung, Spracherwerb, Gymnasium der Zukunft, etc.).

Die elektronische Datenablage (Intranet) der Schule ist umfassend, übersichtlich und aktuell. Sie ermöglicht allen Beteiligten einen raschen Zugriff auf die notwendigen Dokumente und Vorlagen.

Eine elektronisch abrufbare Datenbank in Form eines Vademekums ermöglicht den an der Schule Tätigen rasch und übersichtlich Informationen und Vorlagen für alle schulischen Prozesse abzurufen. Dies gilt insbesondere für Grundlagen und Arbeitsinstrumente zur Qualitätsarbeit (Schulentwicklung, Weiterbildung, Evaluationsresultate und Erhebungsdaten), Protokolle und Vereinbarungen sowie Rechtsgrundlagen und Konzepte und Pflichtenhefte (Aufgaben der Lehrpersonen, Fachvorstand,

Klassenlehrpersonen, Mentorinnen und Mentoren, etc.). Gemäss Aussagen der Lehrpersonen ist der SharePoint (Intranet der Schuldokumente) ein zentrales und wichtiges Arbeitsinstrument. Bei der Durchsicht der Dokumentation fällt auf, dass nicht alle Dokumente formal korrekt datiert sind. Bei gewissen wird das Bearbeitungsdatum beim Öffnen des Dokumentes automatisch aktualisiert. Dies führe laut Lehrpersonen immer wieder zu Missverständnissen und unnötigen Irritationen.

Lediglich 29% (trifft zu) der online befragten Lehrpersonen meinen, dass das QM der KSB für sie einen hohen Stellenwert habe (29% trifft eher zu, 34% trifft eher nicht zu, 9% trifft nicht zu). In den Interviews wurde mehrheitlich die Meinung geäussert, das QM spiegle die Grundhaltung des Kollegiums wider. Das Leitbild als Dokument als solches entfalte aber keine grosse Wirkung. Es sei der gemeinsam gestaltete Entwicklungsprozess, welcher für die Wirkung verantwortlich sei. Die Personen, welche an der Entwicklung des Leitbildes im Jahr 2005 beteiligt waren, berichten von der damaligen positiven Dynamik, welcher dieser Prozess ausgelöst hatte. Ein Teil dieser Lehrpersonen sei heute nicht mehr an der Schule tätig. Das Leitbild sei im Schuljahr 2020/21 in einem gemeinsamen Prozess überarbeitet worden. Einige befragten Personen meinen, die Inhalte des Leitbilds nicht mehr präsent zu haben, die Werte würden sie jedoch mittragen.

Das Leitbild der Kantonsschule Beromünster hat für 39% (trifft zu) der online befragten Lehrpersonen einen für sie spürbaren Einfluss auf die Entwicklung und auf die Kultur der Schule (39% trifft eher zu, 18% trifft eher nicht zu, 3% trifft nicht zu).

Das QM zeige insbesondere in der Q-Gruppenarbeit seine Wirkung, äusserten viele der befragten Lehrpersonen. In diesem Rahmen werde das QM gelebt und die Qualität der Kooperation würde sich im QM widerspiegeln. Zudem gäbe es eine starke Mitbestimmungsmöglichkeit der Schüler\*innen. Das Leitbild sei darum auch Ausdruck der an der Schule gelebten Werte, führten mehrere der Befragten an. 38% (trifft zu) der Lehrpersonen sind der Auffassung, dass es der KSB gut gelingt, das QM aktiv zu leben (53% trifft eher zu, 9% trifft eher nicht zu), was die Vitalität des QM belegt.

Das QM ist ein unterstützender Garant für die Q-Arbeit der KSB. Es definiert Steuerungsprozesse sowie Rollen, Aufgaben und Rechenschaftslegung der Verantwortlichen. Diese nehmen ihre Aufgaben umsichtig und in Absprache mit den jeweils Beteiligten möglichst partizipativ wahr. Hauptträger\*innen des QM der KSB sind das Rektorat, die Qualitätsbeauftragten, die Q-Steuergruppe – bestehend aus dem Rektor, den beiden Q-Beauftragten, dem Konrektor, je einer Vertretung aus den vier Lernbereichen (Geistes- und Sozialwissenschaften, Kunst und Sport, Mathematik/Naturwissenschaften und Sprachen) und zwei Vertretungen der Schüler\*innen-Organisation SOB – sowie der „Allgemeinen Konferenz“, der alle Lehrpersonen angehören („Lehrpersonenkonferenz“). Der Rektor trägt gemäss QM der KSB die operative Verantwortung für das Qualitätsmanagement. Über die Q-Arbeit der KSB und die entsprechenden Massnahmen entscheiden somit der Rektor und die zwei Q-Beauftragten (die Prorektorin und eine von der „Allgemeinen Konferenz“ gewählte Lehrperson). Die Q-Steuergruppe kann ebenfalls einzelne Q-Aktivitäten beschliessen. Die wichtigen Q-Massnahmen (z.B. Einführung oder Änderung von Q-Dokumenten, Thema der jährlichen Selbstevaluationen, Massnahmen aufgrund von Erkenntnissen aus internen Evaluationen) diskutiert und beschliesst abschliessend die „Allgemeine Konferenz“.

47% der online befragten Lehrpersonen bestätigen, dass die Schulleitung einen partizipativen Führungsstil vertritt und die Lehrpersonen angemessen in Entscheidungsprozesse einbezogen werden (44% trifft eher zu, 6% trifft eher nicht zu, 3% trifft nicht zu). Die Schüler\*innen können sich laut ihrer

Einschätzung aktiv am Schulleben beteiligen (Onlinebefragung: 56% trifft zu, 36% trifft eher zu, 7% trifft eher nicht zu, 1% trifft nicht zu).

Acht Q-Dokumente sichern die Q-Arbeit ab: Mehrjahresplanung des DGym<sup>11</sup> Schulleitbild, Q-Leitbild, Fachkonzept (Grundlage für die Arbeit der Q-Gruppen), Evaluations-Berichte, Controlling („Massnahmenkontrolle Evaluationen“, dient der Rechenschaftslegung), Chronologie (chronologische Übersicht über Q-Aktivitäten seit Einführung der Q-Arbeit) und der Mehrjahresplan KSB, welcher interne und externe Evaluationen koordiniert sowie die Umsetzung und Überprüfung ergriffener Massnahmen.

Für 60% (trifft zu) der Lehrpersonen trifft die Aussage zu, dass ihnen die Konzepte und die Dokumente zur Qualitätsarbeit helfen, ihre Aufgaben zur Qualitätssicherung und -entwicklung zu erfüllen (Onlinebefragung: 26% trifft eher zu, 14% trifft eher nicht zu).

Gemäss QM der KSB übt die Schulkommission „(...) die Oberaufsicht über die Q-Arbeit an der KSB aus. Sie hat Weisungsbefugnis und kann Aufträge erteilen.“<sup>12</sup> Im Interview beschreiben die Mitglieder der Schulkommission ihre Rolle als ‘critical friend’. Sie würden von der Schulleitung jeweils an einer Sitzung ausführlich und umfangreich über das QM der Schule informiert und seien in diesem Rahmen allenfalls Beraterisch aktiv. Ihre Aufgabe sei eher strategisch ausgerichtet und nicht operativ. Sie stünden in regem Dialog mit der Schulleitung. Es bestehe ein grosses, gegenseitiges Vertrauen. Die Schulkommission betrachtet sich als Partner der Schule. Als wichtige Aufgaben erachten sie zudem ihren Einsatz für die Gesundheit und Resilienz der Lehrpersonen (salutogene Schulführung) und das Vertreten der Interessen der Schule im gesellschaftspolitischen Umfeld.<sup>13</sup>

Aus Sicht der Lehrpersonen (Onlinebefragung: 62% trifft zu, 38% trifft eher zu) setzt sich die Schulleitung konsequent für das Funktionieren des QM und für eine gute Schulqualität ein. Die Schüler\*innen nehmen wahr, dass sich die KSB für eine gute Qualität der Schulbildung einsetzt (Onlinebefragung: 44% trifft zu, 45% trifft eher zu, 9% trifft eher nicht zu, 1% trifft nicht zu).

Der Aufwand, den die Schule als Ganzes für die Qualitätssicherung und -entwicklung betreibt, ist aus Sicht der Lehrpersonen angemessen (Onlinebefragung: 42% trifft zu, 28% trifft eher zu, 25% trifft eher nicht zu, 6% trifft nicht zu). Den Lehrpersonen ist mehrheitlich klar, was in Sachen Qualitätsmanagement von ihnen erwartet wird (Onlinebefragung: 76% trifft zu, 22% trifft eher zu, 3% trifft eher nicht zu).

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

Es besteht ein offensichtlicher Widerspruch zwischen den im QM der KSB festgeschriebenen Aufgaben und Rechten der Schulkommission und der in der Praxis von ihr eingenommenen Rolle. Im Interview sagten die Mitglieder der Schulkommission, dass sie die Q-Arbeit der Schule begleiten und den Austausch dazu mit der Schulleitung pflegen. Eine Aufsicht oder gar Weisungsbefugnis bezüglich Q-Arbeit wie im QM-Konzept der Schule festgeschrieben, sei aus ihrer Sicht nicht Bestandteil ihrer Aufgaben.

### **Handlungsempfehlung 10**

Das Evaluationsteam empfiehlt der Schulleitung, ihren Blick vermehrt auf die Qualitätssicherung und speziell auf qualitätssichernde Instrumente zu richten.

<sup>11</sup> DGym, Dienststelle Gymnasium des Kanton Luzern

<sup>12</sup> Vgl. „Qualitätsmanagement der Kantonsschule Beromünster“, 11.08.2009

<sup>13</sup> Vgl. „Geschäftsreglement der Schulkommission der Kantonsschule Beromünster“, Inkraftsetzung 01.03.2008

**Handlungsempfehlung 11**

Das Evaluationsteam empfiehlt der Schulleitung, die Rolle und Aufgabe der Schulkommission im Rahmen des Qualitätsmanagements der KSB zu überprüfen bzw. diese mit dem Auftrag der Schulkommission gemäss QM-Konzept in Einklang zu bringen.

## D 1.2 Qualitätssichernde und -entwickelnde Personalführung

### Q2E-Leitsatz

*Es gibt an der Schule eine Personalführung, die sich an den Qualitätszielen der Schule orientiert und die durch eine sorgfältige, bewusst konzipierte Personalauswahl sowie durch eine kontinuierliche Personalförderung/-entwicklung gekennzeichnet ist. Die Schulleitung verschafft sich mit geeigneten Instrumenten und Verfahren einen zuverlässigen Einblick in die Arbeitsqualität der einzelnen Mitarbeiter. Die Stärken und Schwächen der einzelnen Mitarbeitenden werden adäquat wahrgenommen und respektvoll und offen thematisiert. Sie bilden die Grundlage für die Personalbeurteilung und Personalentwicklung.*

### Q2E-Entwicklungsstufe

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

### Begründung der Fremdeinschätzung des Evaluationsteams

Der KSB ist sehr wohl bewusst, dass die Schul- und Unterrichtsqualität entscheidend ist für den Lernerfolg ihrer Schüler\*innen. Damit prägen Lehrpersonen, Mitarbeitende und die Schulleitung den Erfolg und die Atmosphäre der Schule durch ihr Engagement und ihre Zusammenarbeit. Die zentralen Pfeiler bilden dabei die direkte Kommunikation und die Mentorate. Neueintretende Lehrpersonen werden von einem Mentor, einer Mentorin betreut und fachlich, methodisch-didaktisch und institutionell begleitet. Das Mentoratskonzept beschreibt verständlich die Grundsätze, Aufgaben, Rechte und Pflichten sowie die organisatorischen Aspekte und Kriterien der Mentoratspraxis. Die Lehrpersonen (72% trifft zu und 21% trifft eher zu) geben an, als neue Lehrperson gezielt begleitet, unterstützt und in die Schulkultur der KSB eingeführt worden zu sein. Für die befragten neu eingetretenen Lehrpersonen sind transparente Informationen und eine Begleitung für einen guten Start an der Schule zentral. Ebenso wichtig schätzen sie die Unterstützung in der Fachschaft.

Der Schulleitung ist eine offene Gesprächskultur, ein wichtiges Anliegen. Der Rektor pflegt eine direkte Kommunikation und spontane Gespräche, was von den Lehrpersonen mehrheitlich geschätzt wird. Konfliktpunkt bilden die Mitarbeitendengespräche. Die Schulleitungsmitglieder führen die verbindlichen Beurteilungs- und Fördergespräche bei den Lehrpersonen nicht einheitlich und in einem unterschiedlichen Rhythmus durch.

Das 'Konzept Beurteilungs- und Fördergespräche mit Lehrpersonen' ist kantonal geregelt und für sämtliche Lehrpersonen des Kantons Luzern verbindlich. Der Kanton stellt mittels eines zentralen und verwaltungsinternen elektronischen Tools, Instrumente für die Mitarbeitendengespräche (MAG) den Schulen zur Verfügung. Das Konzept ermöglicht drei Schwerpunktsetzungen:

1. Unterrichtsbesuch und Gespräch: hierfür liegt ein Raster für die Unterrichtsbeurteilung vor, oder die Lehrperson wählt das Instrument „evidenzbasierte Methode zur Unterrichtsdiagnostik“ (EMU<sup>14</sup>).
2. Gespräch zum Unterricht: hierfür wählt die Lehrperson zwei von drei möglichen Kompetenzbereichen für das Gespräch aus.

<sup>14</sup> Andreas Helmke: Unterrichtsdiagnostik mit EMU (Evidenzbasierte Methoden der Unterrichtsdiagnostik), [www.unterrichtsdiagnostik.info](http://www.unterrichtsdiagnostik.info)

3. Gespräch zur Schulentwicklung: hierfür dienen die Vorgaben unter 2) jedoch in abgeschwächter Form. Im Fokus des Gesprächs stehen Entwicklungsthemen der Gesamteinstitution (Schulanlässe, Q-Arbeit, Fachschaftsarbeit, etc.).

Eine Aktennotiz zuhanden der beurteilten und der vorgesetzten Person mit vereinbarten Förder- und Entwicklungszielen vervollständigt das Dossier.

Die Ergebnisse der Onlinebefragung und die der vertiefenden Interviews weisen deutlich darauf hin, dass die Umsetzung der Beurteilungs- und Fördergespräche an der KSB formal nicht vollumfänglich den kantonalen Vorgaben entsprechen. Die Schulleitung wie ein Grossteil der befragten Lehrpersonen sind der Überzeugung, dass die protokollierten Daten ungeschützt in der kantonalen Hierarchie weitergegeben werden. Diese Überzeugung, welche an der KSB in der Einschätzung des Evaluations-teams als Narrativ kursiert, führt dazu, dass ein Teil der Führungspersonen und der Lehrpersonen das kantonale HR-Tool mit grossem Vorbehalt ablehnen und auch aus diesem Grund die Mitarbeitengespräche kaum stattfinden. Ein Grossteil der befragten Lehrpersonen hätte in den letzten fünf bis zehn Jahren kein systematisches MAG erlebt. Dort wo sie stattfinden, werden sie unterschiedlich geführt (z.B. kein Unterrichtsbesuch durch die Vorgesetzten vor dem MAG, andere wiederum exemplarisch). Einige Lehrpersonen erwähnen, dass sie in ihrer fast dreissigjährigen Tätigkeit an der KSB gerade mal drei oder vier MAG erlebt hätten.

Die Lehrpersonen beurteilen das MAG in der Online-Befragung folgendermassen: Auf die Frage, ob das MAG sie in ihrer beruflichen Entwicklung unterstütze, antworten lediglich 23% mit trifft zu, 32% mit trifft eher zu, 27% mit trifft eher nicht zu und 18% mit trifft nicht zu. Weiter trifft es nur für 16% gänzlich zu, dass ihre Vorgesetzten sich mit geeigneten Mitteln ein Bild über die Qualität ihrer Arbeit machen (38% trifft eher zu, 25% trifft eher nicht zu und 22% trifft nicht zu). Und für lediglich 18% der Befragten sind die Kriterien, nach denen ihre Arbeitsqualität beurteilt wird, bekannt (33% trifft eher zu, 30% trifft eher nicht zu, 18% trifft nicht zu).

Auch bei den vertiefenden Interviews zeigt sich bei den Lehrpersonen das Unbehagen rund um das Thema MAG. Wenige Lehrpersonen berichten über positive Erfahrungen. Sie wünschen sich Fördergespräche und denken dabei an das Potential solcher Gespräche, und aber auch an die in Aussicht gestellte Lohnrelevanz, welche nach objektiven und überprüfbaren Kriterien rufen würde.

Auch wenn das Beurteilungs- und Fördergespräch kritisch bewertet wird, loben die Lehrpersonen die guten informellen Kontakte zur Schulleitung. Sie fühlen sich von der Schulleitung wertgeschätzt (63% trifft zu, 39% trifft eher zu, 6% trifft eher nicht zu, 3% trifft nicht zu) und in ihrer Tätigkeit gut unterstützt. Individuelle Anliegen können problemlos angesprochen werden. Sie fühlen sich auch darin unterstützt, ihre Kompetenzen an der KSB gezielt zu erweitern (32% trifft zu, 46% trifft eher zu, 16% trifft eher nicht zu, 3% trifft nicht zu).

Das nicht unterrichtende Personal lobt die offene Kommunikation und das motivierende Arbeitsklima an der KSB. Sie schätzen die gute Infrastruktur. Im Unterschied zu den Lehrpersonen erhalten alle nicht unterrichtenden Mitarbeitenden jährlich ein MAG. Die MAG werden zwar als Pflicht, jedoch auch als sinnvoll erlebt. Der eigentliche und relevante Austausch würde im Arbeitsalltag stattfinden. Diese Berufsgruppe fühlt sich grundsätzlich gut wahrgenommen und wertgeschätzt. Sie stellt fest, dass die Lehrpersonen ein grosses Mitspracherecht hätten und die Schüler\*innen viel Vertrauen in die Schule hätten. Von den Qualitätsbemühungen und -anstrengungen bekommen die befragten Personen wenig mit. Auch habe das Q-Leitbild keinen merklichen Platz in ihrem Arbeitsalltag. Die befragten Personen formulieren den Wunsch im Bereich der Digitalisierung Weiterbildungen absolvieren zu können.

Weiter wünschen sie sich, dass die Zusammenarbeit mit der kantonalen Informatikstelle optimiert werde und dass bei der Einführung von neuer Software eine bessere Information und Absprache stattfinden würde.

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

Bei den befragten Lehrpersonen und der Schulleitung herrscht die feste Überzeugung, dass vertrauliche und persönliche Daten aus dem MAG in der kantonalen Verwaltung ungefiltert weitergeleitet werden und diese bis zum Departementsvorsteher gelangen können. An der KSB wird diese Meinung als solche, wenn es um das MAG geht, so ausgetauscht und weiterverbreitet. Eigentlich – aus Sicht des Evaluationsteams – eine äusserst erstaunliche Situation. Dies insofern, als dass das Vertrauen in das HR-Management des Kantons und in die Menschen, welche das HR verantworten, an der KSB derart gering ausgeprägt ist. Es ist ebenfalls erstaunlich, dass seitens der Schule versäumt wird, diese offensichtliche Fehlinterpretation zu korrigieren und das MAG-Konzept und die Verfahren realitätsgetreu in den korrekten Kontext zu stellen. Keine kantonale Behörde oder die Bundesverwaltung könnte sich erlauben, im HR-Bereich ein Präjudiz zu schaffen. Aus diesem Grund ist eine Klärung dringend erforderlich, damit das Vertrauen hergestellt werden kann und die Beurteilungs- und Fördergespräche nach Vorgaben und Zielsetzung durchgeführt werden können.

### **Handlungsempfehlung 12**

Das Evaluationsteam empfiehlt der Schulleitung, auf der Führungsebene gemeinsam mit der Leitung Dienststelle Gymnasialbildung die kantonalen Grundlagen und Verfahren des MAG zu klären und darauf aufbauend eine gemeinsame Haltung und Praxis in der Umsetzung des Konzepts an der KSB zu etablieren.



### D 1.3 Umgang mit gravierenden Qualitätsdefiziten

#### Q2E-Leitsatz

*Das Thema „Umgang mit Q-Defiziten“ wird von der Schulleitung und von der Lehrerschaft als wichtiger Teil des Q-Managements verstanden. Das rechtzeitige Erkennen und das wirksame Beseitigen von Q-Defiziten ist durch geeignete Verfahren und Instrumente sichergestellt; der Umgang damit erfolgt transparent.*

*Es gibt Verfahren und Instrumente, in denen die verschiedenen Anspruchsgruppen/LeistungsempfängerInnen allfällige Unzufriedenheiten niederschwellig zum Ausdruck bringen können. Bei den Interventionsmassnahmen, die zur Defizitbeseitigung vorgesehen sind und zum Einsatz kommen, besitzen Massnahmen mit unterstützendem und personalentwickelndem Charakter Vorrang gegenüber einer negativen Sanktionierung.*

#### Q2E-Entwicklungsstufe

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

#### Begründung der Fremdeinschätzung des Evaluationsteams

Die KSB vertritt die Haltung, dass Konflikte und schwierige Situationen immer entstehen können und als Entwicklungsimpuls und als Teil der Qualitätsentwicklung und -sicherung verstanden werden sollten. Der Schulleitung ist es wichtig, eine Kultur zu entwickeln, in der die gemeinsame konstruktive Auseinandersetzung über die Qualität des Unterrichts möglich ist. Präventives und niederschwelliges Handeln steht im Vordergrund. Es geht darum, hinzuschauen, das Gespräch zu suchen, Unterstützung anzubieten und einvernehmliche Lösungen zu suchen.

Der Umgang mit gravierenden Qualitätsdefiziten und das Vorgehen bei Konflikten sind konzeptionell definiert. Die entsprechenden Dokumente sind im Intranet für alle Schulmitglieder einsehbar. Lehrpersonen und Lernende kennen die entsprechenden Prozesse und halten sie in der Praxis ein. Als wichtiger Grundsatz im Umgang mit Konflikten und Qualitätsdefiziten gilt u.a. das Subsidiaritätsprinzip. Hier kommt in erster Linie den Klassenlehrpersonen und danach der Schulleitung eine wichtige Rolle zu. Die Klassenlehrpersonen lösten viele Probleme niederschwellig, die nicht bis zur Schulleitung gelangten. Aus Sicht beider Befragten, werden die Prozessschritte bei Konflikten gemäss den Vorgaben, mehrheitlich eingehalten. Es gäbe Situationen, bei welchen man eventuell direkt zur Schulleitung gehe oder wenn das Vertrauen von Schüler\*innen eher bei einer Fach- als bei der Klassenlehrperson vorhanden sei, würden sie sich eher an die Fachlehrperson wenden. Die Schüler\*innen meinten, das meiste könne bilateral gelöst werden. Für die Lehrpersonen „stehe die Türe zum Rektorat immer offen“, hiess es. Auf die Frage nach Beispielen von besonderen Vorkommnissen, in denen anders gehandelt wurde als vorgegeben, wurden keine genannt.

Bei Problemen wissen die Schüler\*innen, an wen sie sich wenden können, ihre Anliegen werden von den Lehrpersonen und der Schulleitung ernst genommen und sie attestieren der Schulleitung und den Lehrpersonen, dass sie bei Problemen nach angemessenen Lösungen suchen. Grundsätzlich sind die Schüler\*innen zufrieden mit den meisten Lehrpersonen und insgesamt mit der Schule.

Die online befragten Schüler\*innen zeigen ein kritisches Bild bezüglich wirksamer und konsequenter Interventionen der Schulleitung, wenn es mit einer Lehrperson Schwierigkeiten im Unterricht gibt. So attestieren 18% (trifft zu), dass die Schulleitung wirksam und konsequent bei Schwierigkeiten im



Unterricht interveniert (43% trifft eher zu, 26% trifft eher nicht zu, 14% trifft nicht zu).

Die online befragten Lehrpersonen zeigen ein positiveres Bild, wobei nur 33% eindeutig mit trifft zu zustimmen (33% trifft eher zu, 33% trifft eher nicht zu). Die Lehrpersonen führen in den Validierungsgesprächen diese Bewertung darauf zurück, dass Defizite von Lehrpersonen in der Schulöffentlichkeit diskret behandelt werden bzw. die Schulleitung über diese Verfahren nur bedingt informieren kann. Erkannte Defizite werden an der KSB von nur 15% der Lehrpersonen als Chance zur Verbesserung der Schulqualität wahrgenommen (60% trifft eher zu, 25% trifft eher nicht zu).

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

Das Evaluationsteam erfährt in den Gesprächen, dass das Verhältnis zwischen Schulleitung und Kollegium und innerhalb des Kollegiums von viel Wertschätzung und Solidarität geprägt ist. Das bedeutet eine wertvolle Ressource für eine Schulkultur, welche auf Vertrauen setzt. Gerade deshalb ist es wichtig, dass Prozesse und Instrumente für alle Beteiligten transparent sind, dass also allen klar ist, was unter gravierenden Qualitätsdefiziten zu verstehen ist und wie beim Auftreten von solchen Qualitätsdefiziten vorgegangen werden soll.

## D 2.1 Kollegiales Feedback und kollegialer Austausch zur Unterrichtsqualität

### Q2E-Leitsatz

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

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

### Q2E-Entwicklungsstufe

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

### Begründung der Fremdeinschätzung des Evaluationsteams

Im Feedback-Konzept definiert die KSB die Ziele, den Rahmen, Formen und Instrumente für die Sicherung und Entwicklung des Unterrichts. Sie regelt damit auch die damit verbundenen notwendigen Abläufe. Die Qualitätsgruppen (Q-Gruppen) dienen als kollegiale Feedback- und Beratungsgruppen sowohl für die eigene Unterrichtsentwicklung als auch für die Sicherung und Entwicklung des Unterrichts an der KSB als Ganzes. Erkenntnisse werden geteilt und fliessen in Projekte und Entwicklungsvorhaben der Schule ein.

In den jeweils für drei Jahre festgelegten Q-Gruppen soll einerseits die persönliche Unterrichtsentwicklung gefördert, andererseits ein Beitrag zur Etablierung einer positiven Feedback-Kultur geleistet werden. Die Mitarbeit in den Q-Gruppen ist für Lehrpersonen mit zehn und mehr Unterrichtslektionen verpflichtend. Für die restlichen ist sie freiwillig. Die Gruppengrösse liegt zwischen drei und sechs Personen. Die Zusammensetzung erfolgt nach individuellen Bedürfnissen und Präferenzen. Während des dreijährigen Q-Zyklus ist jede Lehrperson verpflichtet, mindestens zwei Feedback-Instrumente aus dem KSB-Angebot (gemeinsame Unterrichtsvorbereitung, Hospitation, Resonanzgruppe, Fragebogen oder moderierter Erfahrungsaustausch) durchzuführen. Mindestens eines davon unter direktem Einbezug der Schüler\*innen. Die Q-Gruppe verfasst zuhänden der Q-Steuergruppe ein Planungs- und ein Vollzugsprotokoll. Die Q-Steuergruppe erhält dadurch Einblick in die angewendeten Instrumente und Themen der Q-Gruppenarbeit.

Die meisten Lehrpersonen schätzen den Freiraum, den sie in den Q-Gruppen für ihre pädagogischen Auseinandersetzungen haben. Die einen, weil sie Einsicht in unterschiedliche Unterrichtspraxis und damit neue Impulse für ihre Lehrtätigkeit erhalten, andere, weil sie sich über spezifische Fragen der Unterrichtspraxis austauschen können. Die mit der Arbeit in den Q-Gruppen verbundene und verbindliche Verpflichtung wurde in keinem Interview als problematisch dargestellt. Der vertrauliche Rahmen der Arbeit in der Gruppe wird von den Lehrpersonen geschätzt. Entsprechend erachten 57% (trifft zu) der online befragten Lehrpersonen, dass das Feedbackkonzept der KSB nützlich ist für die Entwicklung ihres Unterrichts (29% trifft eher zu, 14% trifft eher nicht zu).

70% (trifft zu) der online befragten Lehrpersonen geben an, dass sie die vorgegebenen Instrumente und Methoden gemäss Feedbackkonzept (Fragebogen, Resonanzgespräche, Hospitationen, etc.) gewinnbringend für ihre Unterrichtsentwicklung einsetzen (21% trifft eher zu, 9% trifft eher nicht zu). Den kollegialen Austausch zwischen Lehrpersonen bezüglich der Ergebnisse der Feedbacks nutzen 39%

(trifft zu), (33% trifft eher zu, 19% trifft eher nicht zu, 8% trifft nicht zu). Diese Zahlen lassen vermuten, dass die Auseinandersetzung mit den Ergebnissen und Erfahrungen der Feedbackprozesse nur begrenzt in Anspruch genommen wird und die Auseinandersetzung mit pädagogischen Themen ausserhalb dieser Settings erfolgen muss. Dass aus Sicht von lediglich 24% (trifft zu) der Lehrpersonen (55% trifft eher zu, 16% trifft eher nicht zu), die Schulleitung den pädagogischen Austausch im Kollegium fördert, ist ein Indiz dafür, dass der pädagogische Austausch von einigen Lehrpersonen nicht als Kulturelement wahrgenommen wird.

Der kollegiale Austausch wird laut Aussagen der Lehrpersonen in den Fachschaften und in Projektgruppen genutzt. Es wird gewünscht, dass die Schulleitung gesamtschulisch pädagogische Themen aufgreift und den kollegialen Austausch zur Unterrichtsqualität fördert.

44% (trifft zu) und 45% (trifft eher zu) der online befragten Schüler\*innen bestätigen, dass sich die Lehrpersonen der KSB erkennbar für einen guten Unterricht einsetzen. Diese Aussage bestätigen viele Schüler\*innen in den Interviews. Sie heben v.a. die konstruktive und nicht selbstverständliche persönliche Unterstützung vieler Lehrpersonen hervor.

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

Die Kooperation der Lehrpersonen ist von zentraler Bedeutung für die Realisierung komplexer Anforderungen, die sich aktuell der Schule stellen. Das Format Q-Gruppen bringt, gemäss aktuellen Erhebungsergebnissen, nicht für alle Lehrpersonen den erwarteten Nutzen. Einzelne Lehrpersonen regen an, die Funktion und die Aufträge der Q-Arbeit zu klären, entsprechend neu auszurichten und neue Verbindlichkeiten zu schaffen.

## D 2.2 Schülerrückmeldungen zum eigenen Unterricht

### Q2E-Leitsatz

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

### Q2E-Entwicklungsstufe

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

### Begründung der Fremdeinschätzung des Evaluationsteams

Die Feedback-Praxis der KSB ist etabliert, die vorhandenen Instrumente und Vorgaben werden mehrheitlich umgesetzt. Die Schliessung des Regelkreises sowie deren Wirkung nehmen Lehrpersonen und Schüler\*innen unterschiedlich wahr.

Aus den Vollzugsmeldungen der Q-Gruppen ist ersichtlich, dass die Lehrpersonen die Vorgaben aus dem Feedback-Konzept der KSB umsetzen und mindestens alle drei Jahre (Q-Gruppen-Zyklus) bei den Schüler\*innen ein schriftliches Feedback zu ihrem Unterricht einholen oder ein Resonanzgespräch führen. Einige Lehrpersonen wenden auch andere, 'informelle' Feedbackformen wie beispielsweise mündliche Rückmeldungen oder Prüfungsbesprechungen an, wie auch von den befragten Schüler\*innen berichtet wird.

Die Mehrheit der Lehrpersonen gibt an, dass sie regelmässig ein strukturiertes Feedback bei ihren Klassen einholt (51% trifft zu, 29% trifft eher zu). Es sind immerhin 17%, bei denen dies eher nicht zutrifft und 3%, wo dies nicht zutrifft. Die online befragten Schüler\*innen beurteilen die Feedbackpraxis der Lehrpersonen mehrheitlich negativer. Auf die Onlinefrage an die Schüler\*innen, ob Lehrpersonen bei ihnen regelmässig Feedback zum Unterricht einholen, antworten lediglich 11% mit trifft zu (33% trifft eher zu, 43% trifft eher nicht zu, 13% trifft nicht zu). Entsprechend sind auch die Einschätzungen, ob die Lehrpersonen verschiedene Feedback-Formen dabei einsetzen, ausgefallen (17% trifft zu, 34% trifft eher zu, 37% trifft eher nicht zu, 12% trifft nicht zu).

Gemäss Feedback-Anlage haben alle Klassen die Möglichkeit, sich im Laufe ihrer 6-jährigen Schulzeit mehrmals und bei verschiedenen Lehrpersonen zu ihrem Unterricht zu äussern. Die Wahrnehmungsdiskrepanz zwischen Schüler\*innen und Lehrpersonen konnte in den Interviews nicht gänzlich geklärt werden, aber von beiden Seiten konnten mögliche Gründe dafür genannt werden. Ein gewichtiger Grund als Erklärung kann darin bestehen, dass das Einholen von Feedback und deren Besprechungen von den beteiligten Seiten als solche unterschiedlich wahrgenommen werden (vgl. unten Kommentar aus Sicht des Evaluationsteams).

Ähnlich unterschiedlich nehmen Schüler\*innen und Lehrpersonen die Praxis wahr, Feedbacks mit der Klasse zu besprechen, Massnahmen zu vereinbaren sowie getroffene Massnahmen nach einer gewissen Zeit zu überprüfen (Schliessung der Regelkreise). Nur 24% (trifft zu) der online befragten Schüler\*innen bestätigen, dass die Ergebnisse der letzten Unterrichts-Feedbacks mit ihnen besprochen wurden (38% trifft eher zu, 24% trifft eher nicht zu, 14% trifft nicht zu). 67% (trifft zu) der Lehrpersonen geben an, die Ergebnisse des Schüler\*innen-Feedbacks mit der Klasse zu besprechen (28% trifft eher

zu, 6% trifft eher nicht zu). 61% (trifft zu) der Lehrpersonen geben an, nötige Verbesserungsmaßnahmen, gemeinsam mit den Schüler\*innen zu erarbeiten. Wobei nur 22% der online befragten Schüler\*innen dies bestätigen (45% trifft eher zu, 23% trifft eher nicht zu, 10% trifft nicht zu).

Dieselbe Einschätzungsdifferenz zeigt sich beim Thema Nützlichkeit des Unterrichts-Feedbacks. Nur 12% der online befragten Schüler\*innen finden, dass die letzten Unterrichts-Feedbacks insgesamt nützlich waren und Verbesserungen gebracht haben (47% trifft eher zu, 32% trifft eher nicht zu, 10% trifft nicht zu). Die Lehrpersonen hingegen erachten die Unterrichts-Feedbacks der Schüler\*innen zu ihrem Unterricht als nützlich (62% trifft zu, 35% trifft eher zu, 3% trifft eher nicht zu).

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

Die Schüler\*innen sind sehr interessiert daran, Feedback zum Unterricht zu geben. Dies zeigen die Rückmeldungen sämtlicher Schüler\*innen-Gruppen. Sie loben speziell die Resonanzgespräche. Hier würden sie gehört und sie erhielten Antworten, auch wenn die Wirkung dieser Gespräche eher gering sei. Das Beispiel einer schriftlichen, anonymen Feedbackbefragung in einer Klasse – auf Antrag der Klasse hin – zeigte den befragten Schüler\*innen eindrücklich, wie wirksam und wichtig schriftliche Befragungen sein können. Sie äussern ihre Freude darüber, dass diese Interventionsmöglichkeit bestehe.

### **Handlungsempfehlung 13**

Das Evaluationsteam empfiehlt der Schulleitung, die Resultate aus der Onlinebefragung zur Feedbackpraxis zusammen mit den Schüler\*innen und Lehrpersonen vertieft zu analysieren und einen periodischen Austausch zur Feedbackpraxis unter den beteiligten Akteuren einzurichten.

## D 2.3 Weiterentwicklung des eigenen Unterrichts

### Q2E-Leitsatz

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

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

### Q2E-Entwicklungsstufe

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

### Begründung der Fremdeinschätzung des Evaluationsteams

Die Lehrpersonen der KSB engagieren sich für ihren Unterricht und dessen Weiterentwicklung. Es ist für sie selbstverständlich, ihren Unterricht zu überdenken. Eine zentrale Bedeutung für die Weiterentwicklung des eigenen Unterrichts haben die Fachschaften. In den Fachschaften – und ab und zu auch zwischen den Fachschaften – finden im gegenseitigen Austausch vielfältige gestaltete Entwicklungen statt. Die Schulleitung erwähnt in diesem Zusammenhang die letzten beiden Erfahrungsjahre im Umgang mit der Pandemie. Mit dem mehrmaligen Wechsel von Präsenz- und Fernunterricht waren die Lehrpersonen pädagogisch, didaktisch und digital gefordert.

Die Schüler\*innen können zum Thema „Weiterentwicklung des eigenen Unterrichts“ naturgemäss nicht direkt etwas sagen, indirekt stellen sie den Lehrpersonen der KSB aber ein gutes Zeugnis aus.

Die Unterrichtsentwicklung findet zu einem grossen Teil in der Q-Gruppenarbeit statt (vgl. D 2.1). In der Q-Gruppe tauschen sich die jeweiligen Mitglieder zu relevanten Unterrichtsthemen und -fragen aus. Die persönliche Unterrichtsentwicklung basiert auf dem Feedbackkonzept (vgl. Kap. D1.1) der Schule (siehe auch diesbezügliche Befragungsergebnisse in Kap. D 2.1). Fazits aus der Q-Gruppenarbeit finden Eingang in die Steuergruppe und somit in die gemeinsame Unterrichtsentwicklung der Schule gemäss QM-Konzept der KSB. Für die Zusammenarbeit stellt die Schule Zeitgefässe zur Verfügung.

Die Lehrpersonen äussern sich mehrheitlich positiv über die Zusammenarbeit in den Q-Gruppen. Sie schätzen den vertraulichen und meist offenen Austausch und erkennen darin auch Verbesserungsansätze für ihren eigenen Unterricht. Einzelne Befragte meinen, dass gerade der Austausch über die eigene Fachschaft hinaus das Spannende an der Qualitätsarbeit ausmache. Auch dass ihre Bedürfnisse und Interessen bei der Wahl der Gruppen berücksichtigt würden, interpretieren einige der Befragten als Wertschätzung der Schule gegenüber ihrer Tätigkeit. Zudem nimmt die Schulleitung, wie in den Interviews berichtet wird, einzelne Unterrichtsprojekte offen entgegen und unterstützt bei deren Umsetzung. (Vgl. auch untenstehende Resultate aus der Onlinebefragung der Lehrpersonen.)

Nur 12% der online befragten Lehrpersonen sind der Meinung, dass die KSB ihnen insgesamt gute Rahmenbedingungen bietet, um die für ihre Tätigkeit notwendigen Handlungskompetenzen zu erkennen, zu entwickeln und zu erweitern (41% trifft eher zu, 38% trifft eher nicht zu, 9% trifft nicht zu).

36% der befragten Lehrpersonen geben an, von der KSB darin unterstützt zu werden, ihre Kompetenzen kritisch zu reflektieren und Entwicklungsmöglichkeiten zu erkennen (50% trifft eher zu, 14% trifft eher nicht zu).

Bei der Frage, ob die Schulleitung die Lehrpersonen bei der Umsetzung von Massnahmen, welche die Unterrichtsqualität fördern, unterstützt, beantworten 38% der Befragten mit trifft zu (35% trifft eher zu, 27% trifft eher nicht zu).

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

Mitarbeitendengespräche mit vorausgehenden Unterrichtsbesuchen finden an der KSB grossmehrheitlich nicht systematisch statt (vgl. Kap. D 1.2). Damit entgeht der Schulleitung die Chance eines kriterienorientierten Einblicks in die individuelle Unterrichtspraxis ihrer Lehrpersonen.

### D 3.1 Datengestützte Selbstevaluationen

#### Q2E-Leitsatz

*Es gibt an der Schule eine vielfältige und lebendige Evaluationspraxis. Evaluationen werden systematisch (im Sinne von zielgeleiteten Projekten) angegangen – wo möglich und sinnvoll unter Einbezug der Betroffenen in die Konzipierung der Befragung und in die Dateninterpretation. Die Evaluationspraxis ist als dauerhaft-kontinuierliches Element des Qualitätsmanagements institutionell gut eingebettet (geklärte Kompetenzen, notwendige Ressourcen/einschlägiges Evaluationsfachwissen).*

*An der Schule besteht ein deutliches Interesse an einer datengestützten Diagnose zur Schulqualität mit dem Ziel, die Ergebnisse einerseits für die Weiterentwicklung der Schule und andererseits für die Rechenschaftslegung zu nutzen.*

#### Q2E-Entwicklungsstufe

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

#### Begründung der Fremdeinschätzung des Evaluationsteams

Die KSB verfügt über eine mehrjährige breite Erfahrung in der Durchführung datengestützter Selbstevaluationen. Chronologisch dokumentiert sie diese und überprüft die Umsetzung damit verbundener Massnahmen systematisch. Das Schulteam beurteilt die Selbstevaluationen an der KSB mehrheitlich als nützlich. Die letzten Selbstevaluationen an der KSB zeigen ein Interesse an einer datengestützten Diagnose zur Schulqualität mit dem Ziel, die Ergebnisse für die Weiterentwicklung zu nutzen. Die Schulleitung involviert in solchen Selbstevaluationen auch die Schülerorganisation.

Das „Konzept Selbstevaluationen“ spiegelt das breite vorhandene Know-how im Bereich datengestützter Selbstevaluationen der KSB. Die dafür notwendigen Grundlagen werden in einem Konzept kurz und umfassend aufgezeichnet. Grundsätzlich wird zwischen Selbstevaluationen, Selbstevaluationen mit kantonalem Auftrag und Fremdevaluationen unterschieden. Die Schule führt seit dem Jahr 2000 eine chronologische Auflistung zur Überprüfung der vereinbarten Massnahmen aus den Evaluationen der KSB. Sie weist eine für die Schule relevante breite Palette von wiederkehrenden Erhebungen wie Elternbefragungen aus, Evaluationen von Schulprojekten (Lernen am Projekt, Sonderwochen), Infrastruktur (Mensa, BYOD) oder Erhebungen zu Themen wie Transparenz der Beurteilungspraxis oder Verbindlichkeit im Schulbetrieb sowie Qualitätsfragen zu Feedback und Lernen. Seit dem Schuljahr 1994/95 führt die KSB zudem eine chronologisch tabellarische Übersicht der Qualitätsaktivitäten, welche für das QM strategisch relevante Themen (MAR-Reform und QM, Q2E-Referenz, Selbstevaluation und Fremdevaluationen) zeitlich und inhaltlich zusammenführt. Die Schule nutzt diese Arbeit vorausschauend als Planungsinstrument. Selbstevaluationen sind Bestandteil des jährlichen Bilanz- und Entwicklungsberichts der KSB, wo auch Hinweise zur Umsetzung von daraus resultierenden Massnahmen festgehalten sind.

Für die Themenwahl und Durchführung sowie Auswertung der Selbstevaluationen sind die Q-Steuergruppe und die Q-Beauftragte zuständig. Die Themenwahl orientiert sich an den strategischen Zielen der Schule und an den vom Kollegium formulierten Interessen und Bedürfnissen (diese Themen stammen aus der Arbeit der Q-Gruppen). Im Rahmen der Allgemeinen Konferenz wird das Kollegium über die Resultate der Analyse informiert. Die Mehrheit der im Rahmen der externen Evaluation befragten Lehrpersonen bestätigt, über Ergebnisse von internen Evaluationen informiert worden zu sein. Von den Schüler\*innen bestätigt dies knapp die Hälfte. Der anschliessend in Zusammenarbeit mit der



Q-Steuergruppe von der Q-Beauftragten erstellte Bericht ist für alle im Rahmen der Evaluation befragten Personen und die Schulkommission einsehbar.

Gemäss Onlinebefragung sind die Themen der Selbstevaluationen der KSB für die meisten Lehrpersonen interessant. Für zwei Drittel der Lehrpersonen bringen sie zudem einen spürbaren Nutzen und fast alle finden, die Selbstevaluationen an der KSB würden zielführend durchgeführt.

Den meisten Schüler\*innen ist bekannt, dass die Schule Befragungen zu bestimmten Themen durchführt.

Seit mehreren Jahren nutzt die KSB Daten aus externen Evaluationen und Befragungen ihrer Ehemaligen und Abschlussklassen für ihre Weiterentwicklung. Aus den Resultaten gewinnt sie Informationen über Stand und Entwicklung der KSB für die weitere strategische Ausrichtung. Beispielsweise zeigte die Auswertung der Absolventenbefragung 2018 signifikant positive Resultate in verschiedenen Unterrichtsbereichen. Die Dimension 'Probleme selbstständig lösen' wurde jedoch signifikant negativ beurteilt. Bei der Besprechung der Resultate im Kollegium wurde angeregt, das Augenmerk verstärkt auf die Stärkung des Selbstvertrauens der Schüler\*innen in ihre eigenen Fähigkeiten zu richten und damit das selbstständige Lösen von Problemen im Unterricht zu fördern. Ähnliche Beispiele lassen sich in den Dokumenten der Schule finden.

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

Der KSB zeichnet sich durch eine von der Aktualität geleiteten Selbstevaluationskultur aus. Bei der Bestimmung der zu evaluierenden Inhalte orientiert sich die Schule stark an den jeweiligen Bedürfnissen und bewertet punktuell die Qualität der eigenen Arbeit und die Erreichung der Ziele. Diese Form der Selbstevaluationspraxis ist wertvoll und nützlich. Als wiederkehrender Prozess im Sinne von Q2E, mit dem systematisch und unter Einbezug der Betroffenen alle Qualitätsziele untersucht werden, ist die interne Evaluation als Instrument nicht vorhanden.

## D 3.2 Umgang mit Daten zur Schul- und Unterrichtsqualität

### Q2E-Leitsatz

*An der Schule ist ein grundsätzliches Interesse an Daten zur Schul- und Unterrichtsqualität unterschiedlicher Art und Herkunft erkennbar. Qualitative und quantitative Daten und Evaluationsergebnisse zur Schulqualität werden aussagekräftig aufbereitet und adressatengerecht kommuniziert. Partizipative Dateninterpretation und vertrauensvolle, glaubwürdige Kommunikation der Evaluationsdaten nach innen und aussen gelten als wichtige Grundsätze und werden in der Praxis konsequent berücksichtigt.*

*Die Kompetenzen für eine sachgerechte Aufbereitung der Evaluationsergebnisse, für eine partizipative Dateninterpretation und für eine kompetente Moderation dieser Prozesse sind an der Schule vorhanden; entsprechende Ressourcen werden von der Institution zur Verfügung gestellt.*

### Q2E-Entwicklungsstufe

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

### Begründung der Fremdeinschätzung des Evaluationsteams

Das Interesse der KSB an qualitativen und quantitativen Daten zur Schul- und Unterrichtsqualität ist vorhanden und der Schulleitung und den Arbeitsgruppen ist es ein Anliegen, Daten aussagekräftig aufzubereiten und adressatinnen- und adressatengerecht zu kommunizieren. Wichtige Grundsätze einer professionell durchgeführten Datenerhebung werden in der Praxis berücksichtigt. Die Resultate werden mit den betroffenen Gruppen (z.B. Fachschaften, Kollegium an Gesamtkonferenzen) diskutiert. Auch Schüler\*innen können in diese Prozesse eingebunden werden.

### Kommentar aus Sicht des Evaluationsteams

Die vorliegende externe Evaluation bietet die Gelegenheit, die Ergebnisse in den unterschiedlichen Gremien zu analysieren, mit dem Kollegium zu diskutieren und die partizipative Auseinandersetzung mit den Resultaten zu stärken. Dateninterpretation und Massnahmen-Entwicklung sind das Bindeglied zwischen Evaluationen und Entwicklung. Die Betroffenen müssen sich mit den Ergebnissen auseinandersetzen können, um gemeinsam konkrete und verbindliche Massnahmen abzuleiten. Wenn ein solcher Prozess kompetent moderiert wird, ist die Chance gross, dass daraus ein nachhaltiger Entwicklungsprozess entsteht. Wichtig ist dabei, den Regelkreis zu schliessen und nach einer vereinbarten Zeit zu überprüfen, in welchem Mass die geplante Umsetzung der Entwicklungsmassnahmen wirksam war und wo Anpassungen notwendig sind.

### D 3.3 Evaluationsgestützte Schul- und Unterrichtsentwicklung

#### Q2E-Leitsatz

*Die Schulentwicklung hat einen festen Stellenwert im Schulgeschehen: einerseits im Sinne von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen und andererseits im Sinne von innovativen Entwicklungsprojekten.*

*Schulentwicklungsprojekte werden professionell angegangen – mit Hilfe der Methodik und des Instrumentariums des Projektmanagements sowie unter Berücksichtigung der partizipativen und kooperativen Ansprüche und Möglichkeiten. Evaluationsdaten werden dabei als Basis für die Initiierung und Steuerung von Entwicklungsprozessen genutzt.*

#### Q2E-Entwicklungsstufe

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

#### Begründung der Fremdeinschätzung des Evaluationsteams

Dass alle Lehrpersonen verstärkt an der Schulentwicklung partizipieren können, ist der Schulleitung ein Anliegen. Wichtige Entwicklungsarbeit dazu wird in diversen Fachgruppen geleistet.

Viele Entwicklungsprojekte entstehen aus eigener Initiative, daneben gibt es auch grosse Veränderungsvorhaben auf nationaler und kantonaler Ebene wie z.B. die Weiterentwicklung der gymnasialen Maturität (WEGM). Als Beispiele für solche Schulentwicklungsprojekte dienen die Selbstkompetenzen oder die Fächer LaP (Lernen am Projekt) sowie das neue interdisziplinäre Fach, das ab Schuljahr 25/26 eingeführt wird. Die Selbstkompetenzen wurden während einer schulinternen Weiterbildung ins Leben gerufen und sind seit 2019 teil des Curriculums. Das LaP gibt es bereits über zehn Jahre und musste auf das Schuljahr 22/23 komplett überarbeitet werden.

Die Schulleitung der KSB versteht die Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität als Prozess: Ziele werden definiert, Massnahmen zur Umsetzung festgelegt, das eigene Handeln wird systematisch überprüft und die notwendigen Verbesserungsschritte werden daraus abgeleitet.

Ein grösseres Schulentwicklungsprojekt der letzten Jahre war, die bauliche Gesamtanierung der KSB.

Auch das Potential der Schüler\*innen-Organisation wird für die Schulentwicklung genutzt. Die Schüler\*innen-Organisation vertritt die Schülerschaft in der Q-Steuergruppe. Sie versteht sich als kritisch konstruktive Kraft, die etwas bewirken will und mithilft, die Schule mitzuentwickeln.

Die Mitglieder der Schüler\*innen-Organisation fühlen sich wertgeschätzt und respektiert, dafür spricht auch das eigene Zimmer, das sie nach den Renovationsarbeiten erhalten hat.

### 5.3 Überblick Handlungsempfehlungen zum Qualitätsmanagement

#### Handlungsempfehlung 10

Das Evaluationsteam empfiehlt der Schulleitung, ihren Blick vermehrt auf die Qualitätssicherung und speziell auf qualitätssichernde Instrumente zu richten.

#### Handlungsempfehlung 11

Das Evaluationsteam empfiehlt der Schulleitung, die Rolle und Aufgabe der Schulkommission im Rahmen des Qualitätsmanagements der KSB zu überprüfen bzw. diese mit dem Auftrag der Schulkommission gemäss QM-Konzept in Einklang zu bringen.

#### Handlungsempfehlung 12

Das Evaluationsteam empfiehlt der Schulleitung, auf der Führungsebene gemeinsam mit der Leitung Dienststelle Gymnasialbildung die kantonalen Grundlagen und Verfahren des MAG zu klären und darauf aufbauend eine gemeinsame Haltung und Praxis in der Umsetzung des Konzepts an der KSB zu etablieren.

#### Handlungsempfehlung 13

Das Evaluationsteam empfiehlt der Schulleitung, die Resultate aus der Onlinebefragung zur Feedbackpraxis zusammen mit den Schüler\*innen und Lehrpersonen vertieft zu analysieren und einen periodischen Austausch zur Feedbackpraxis unter den beteiligten Akteuren einzurichten.