

EVALUATIONSBERICHT

Kantonsschule Sursee
Externe Schulevaluation 2016

8. Juli 2016

INHALTSÜBERSICHT ZUM EVALUATIONSBERICHT

INHALTSVERZEICHNIS

Inhaltsübersicht zum Evaluationsbericht	2
Teil 1: Zur Ausgangslage	3
Ausgangslage.....	4
Auftrag	5
IFES	6
Personelle Zusammensetzung des Evaluationsteams für die Kantonsschule Sursee	6
Angaben zur Schule	7
Konzept der externen Evaluation	9
Teil 2: Evaluation des Qualitätsmanagements.....	12
Vorbemerkungen zum Aufbau des Berichtsteils 2	13
Einleitende Kernaussagen zum Profil der Schule	14
Generelle Kernaussage zum Profil des Qualitätsmanagements	20
Konzeption und Steuerung des Qualitätsmanagements	23
Individuelle Qualitätssicherung und -entwicklung	33
Thematische Selbstevaluation und Schulentwicklung	38
Handlungsempfehlungen	41
Teil 3: Evaluation zum Fokusthema	43
Vorbemerkungen zur Evaluation des Fokusthemas	44
Fokusthema	46
Kernaussagen zum Fokusthema.....	47
Handlungsempfehlungen zum Fokusthema	56
Anhang zum Evaluationsbericht.....	57
Selbsteinschätzung des Qualitätsmanagements durch die Schule	58
Fremdeinschätzung des Qualitätsmanagements durch das Evaluationsteam.....	61
Kommentar zu Kernaussage 1	64
Kommentar zu Kernaussage 8	66

TEIL 1: ZUR AUSGANGSLAGE

INHALTSVERZEICHNIS

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

AUSGANGSLAGE

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

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

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

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

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

AUFTRAG

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

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

EVALUATIONSSCHWERPUNKTE

- Qualitätsmanagement der Kantonsschule Sursee
- Fokusthema: Qualität der schulergänzenden Angebote im Tagesschulbetrieb

BEZUGSRAHMEN FÜR DIE EVALUATION DES QUALITÄTSMANAGEMENTS

- Kantonale Rahmenvorgaben für das Qualitätsmanagement:
 - „Qualitätssicherung und -entwicklung (QSE) der Gymnasien 2011-2016“ vom 22. Juni 2011, insbesondere Anhang C: „QSE-Arbeit an den Kantonsschulen – Vorgaben DGym: 11-Punkteprogramm“
 - Bezugsrahmen für die Selbst- und Fremdeinschätzung des Qualitätsmanagements vom 8. Januar 2014
- Qualitätsleitbild/Qualitätsansprüche der Kantonsschule Sursee

BEZUGSRAHMEN FÜR DIE EVALUATION DES FOKUSTHEMAS

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

Wenn die Schule wie im vorliegenden Fall ein eigenes Fokusthema formuliert, vereinbart das Evaluationsteam mit der Schule, welche Referenzpunkte verwendet werden. Sofern vorhanden, bezieht sich das Evaluationsteam auf schulintern entwickelte Qualitätsvorstellungen und orientiert sich an der Fachliteratur.

Weitere Ausführungen zu verschiedenen Aspekten der Evaluation von Fokusthemen finden sich im „Leitfaden Formulierung eines eigenen Fokusthemas“ (www.ifes-ipes.ch).

IFES

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

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

Weitere Informationen über das IFES und seine Angebote sind auf www.ifes-ipes.ch verfügbar.

EVALUATIONSTEAMS DES IFES

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

KONTAKT

IFES IPES

Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II

Stampfenbachstrasse 117

8006 Zürich

043 255 10 80

sekretariat@ifes-ipes.ch

www.ifes-ipes.ch

PERSONELLE ZUSAMMENSETZUNG DES EVALUATIONSTEAMS FÜR DIE KANTONSSCHULE SURSEE

Teamleiter	Markus Hunziker, lic. theol., Organisationsberater IAP, Lernstatt Bildungsmanagement, Zuzgen
Evaluatorin	Julia Sanz, MSc und Mediatorin, Zürich
Peer 1	Regina Kuratle, lic. phil. eMBA HSG, Projektleiterin Lehrplan und Evaluation, Erziehungsdepartement Basel-Stadt
Peer 2	David Lingg, Rektor, Freies Gymnasium Bern

ANGABEN ZUR SCHULE¹

Kantonsschule Sursee
Moosgasse 11
6210 Sursee
T 041 926 60 30
www.kssursee.lu.ch

GRÖSSE UND AUSBILDUNGSANGEBOTE

Die Kantonsschule Sursee wird von 870 Schülerinnen und Schülern besucht. Sie führt ein Langzeitgymnasium (6 Jahre im Anschluss an die Primarschule), ein Kurzzeitgymnasium (4 Jahre im Anschluss an die 2. oder 3. Sekundarschule) und eine Fachmittelschule mit Profil Pädagogik (3½ Jahre im Anschluss an die 3. Sekundarschule).

EINZUGSGEBIET

Die Kantonsschule Sursee ist ein grosses regionales Bildungszentrum mit einem Einzugsgebiet von rund 40 Gemeinden des Kantons Luzern.

SCHULLEITUNG

Das Team der Schul- und Geschäftsleitung setzt sich wie folgt zusammen:
Michel Hubli, mag. oec. HSG, Rektor; Stefan Deeg, lic. phil. I, Prorektor Oberstufe Gymnasium; Rolf Wirth, lic. phil. I, Prorektor Mittelstufe Gymnasium; Beat Schindler, lic. phil. II, Prorektor Untergymnasium; Markus Zihlmann, lic. phil. I, Prorektor Fachmittelschule; Fredy Wiget, Leiter Zentrale Dienste.

QUALITÄTSMANAGEMENT DER SCHULE (KURZBESCHRIEB)

Steuerung

Die Schulleitung als Hauptverantwortliche für das Qualitätsmanagement beauftragt für die Beratung, Organisation, Planung, Umsetzung und Auswertung der verschiedenen Q-Bereiche Verantwortliche und bei Bedarf entsprechende Arbeitsgruppen:
Rolf Wirth, QSE-Beauftragter Gesamtkoordination, Herbert Schweizer, Koordinator Q-Gruppen, Stefan Deeg, Beauftragter für schulinterne Weiterbildung, Markus Zihlmann und Tobias Gräff, Beauftragte für Evaluationen.

Individualfeedback

Individualfeedback-Methoden sind eingeführt (Methodenkoffer). Jede Lehrperson ist verpflichtet, mindestens einmal im Jahr ein Feedback bei einer Klasse einzuholen. Sie meldet der Schulleitung den mengenmässigen Vollzug und gibt im Rückmeldefragebogen die eingesetzten Methoden an.

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

Selbstevaluationen

Es werden jährlich Fokusevaluationen durchgeführt. Die permanente Arbeitsgruppe Evaluation entwirft auf Grund der Aufträge der Schulleitung die Form und Durchführung und erstellt Berichte, aus welchem Massnahmen abgeleitet werden können.

KONZEPT DER EXTERNEN EVALUATION

ABLAUF

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

Bis 13.11.2015	Abgabe des Schulportfolios an das IFES
14.12.2015	Vorbereitendes Gespräch Schulleitung – Leiter des Evaluationsteams
17./18.03.2016	Evaluationstage an der Kantonsschule Sursee
Bis 27.05.2016	Schriftliche Vorinformation der Schulleitung über die Evaluationsergebnisse
07.06.2016	Besprechung des Evaluationsberichts mit der erweiterten Schulleitung
Bis 08.07.2016	Abgabe des definitiven Evaluationsberichts

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

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

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

METHODIK

Wichtigste Merkmale aus methodischer Sicht:

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

Weitere Informationen zur Methodik sind auf www.ifes-ipes.ch verfügbar.

DATENGRUNDLAGE

Schriftliche Dokumentation der Schule:

- Von der Kantonsschule Sursee eingereichtes Schulportfolio

Vom Evaluationsteam durchgeführte Datenerhebungen:

- 4 Ratingkonferenzen à 75 Minuten mit Lernenden: total 58 Personen
 - Lernende 1, neue Schüler/innen: 14 Personen
 - Lernende 2, Unter- & Mittelstufe: 16 Personen
 - Lernende 3, Oberstufe Gym: 16 Personen
 - Lernende 4, Fachmittelschule: 12 Personen
- 3 Ratingkonferenzen à 75 Minuten mit Lehrpersonen: total 41 Personen
 - Lehrpersonen 1: 13 Personen
 - Lehrpersonen 2: 14 Personen
 - Klassenlehrpersonen: 14 Personen
- 1 Einzelinterview à 90 Minuten mit Rektor
- 1 Gruppeninterview à 90 Minuten mit Schulleitung (ohne Rektor): total 5 Personen
- 1 Gruppeninterview à 90 Minuten mit QS-Gruppe: total 3 Personen
- 1 Gruppeninterview à 75 Minuten mit Vertretern der Schulkommission: total 2 Personen
- 1 Gruppeninterview nicht unterrichtendes Personal: total 7 Personen
- 1 Gruppeninterview Fachschaftsvorstand à 75 Minuten: total 14 Personen
- 1 Gruppeninterview Schülerorganisation à 75 Minuten: total 7 Personen
- 1 Gruppeninterview Lehrpersonen mit Tagesstrukturfunktion à 75 Minuten: total 11 Personen
- 1 Gruppeninterview mit Rektor und Schulleitung à 60 Minuten: total 6 Personen

Das Evaluationsteam hat in 16 Veranstaltungen insgesamt 149 Personen befragt. Alle vom Evaluationsteam erhobenen Daten wurden – bis auf die Zuordnung zur Befragtengruppe – anonymisiert.

Vorgehen bei der Zusammenstellung der zu befragenden Gruppen

Die Befragung der Lernenden umfasste sowohl die FMS als auch das Progymnasium und das Gymnasium. Die Zusammensetzung der einzelnen Befragungsgruppen wurde von der Schule organisiert. Die Befragungsgruppen der Lehrpersonen wurden aus denjenigen Lehrpersonen zusammengestellt, die zum Zeitpunkt der Evaluation an der Schule unterrichtet hätten und einen möglichst hohen Anstellungsgrad innehaben.

BERICHTERSTATTUNG

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

Evaluationsbericht

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

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

Teil 3 des Berichts ist der Evaluation zum Fokusthema „Qualität der schulergänzenden Angebote im Tages Schulbetrieb“ gewidmet. Auch hier erfolgt die Berichterstattung in Form von Kernaussagen und Handlungsempfehlungen.

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

- Kantonsschule Sursee, Michel Hubli, mag. oec. HSG, Rektor, Sursee
- Christoph Hess-Keller, lic. iur., Präsident der Schulkommission, Sursee
- Bildungs- und Kulturdepartement, Aldo Magno, lic. phil., Leiter Dienststelle Gymnasialbildung, Luzern
- IFES, Tom Burri, lic. phil., Leitung, Zürich

Detaillierte Besprechung des Evaluationsberichts mit der erweiterten Schulleitung

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

Schulinterne Kommunikation der Ergebnisse durch die Schulleitung

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

TEIL 2: EVALUATION DES QUALITÄTSMANAGEMENTS

INHALTSVERZEICHNIS

Vorbemerkungen zum Aufbau des Berichtsteils 2	13
Einleitende Kernaussagen zum Profil der Schule	14
Kernaussage 1	14
Kernaussage 2	15
Kernaussage 3	17
Generelle Kernaussage zum Profil des Qualitätsmanagements	20
Kernaussage 4	20
Konzeption und Steuerung des Qualitätsmanagements	23
Kernaussage 5	23
Kernaussage 6	25
Kernaussage 7	31
Individuelle Qualitätssicherung und -entwicklung	33
Kernaussage 8	33
Thematische Selbstevaluation und Schulentwicklung	38
Kernaussage 9	38
Kernaussage 10	39
Kernaussage 11	39
Handlungsempfehlungen	41
Qualitätsmanagement allgemein	41
Handlungsempfehlung 1	41
Handlungsempfehlung 2	41
Konzeption und Steuerung des Qualitätsmanagements	41
Handlungsempfehlung 3	41
Handlungsempfehlung 4	42
Handlungsempfehlung 5	42
Handlungsempfehlung 6	42
Individuelle Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung	42
Handlungsempfehlung 7	42
Selbstevaluationen und Schulentwicklung	42
Handlungsempfehlung 8	42

VORBEMERKUNGEN ZUM AUFBAU DES BERICHTSTEILS 2

Der vorliegende Teil 2 des Evaluationsberichts ist wie folgt aufgebaut:

Einleitende Kernaussagen zum Profil der Schule

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

Generelle Kernaussage zum Profil des Qualitätsmanagements

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

Kernaussagen zu Teilbereichen des Qualitätsmanagements

Anschliessend wird systematisch auf Teilbereiche des Qualitätsmanagements eingegangen:

- Konzeption und Steuerung des Qualitätsmanagements
- Individuelle Qualitätssicherung und -entwicklung
- Thematische Selbstevaluation und Schulentwicklung

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

Kommentare aus Sicht des Evaluationsteams

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

Handlungsempfehlungen

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

EINLEITENDE KERNAUSSAGEN ZUM PROFIL DER SCHULE

KERNAUSSAGE 1

Die Kantonsschule Sursee ist ein bedeutendes Mittelschulzentrum der Region. Sie pflegt ein eigenständiges Profil als innovatives und unternehmerisches Gymnasium auf dem Mittelschulmarkt, nimmt gesellschaftliche Herausforderungen und Wandel aktiv auf und entwickelt sich dynamisch laufend weiter.

Erläuterungen

Die heutige Kantonsschule Sursee hat eine lange Geschichte und Tradition und ist regional hervorragend verankert. Sie wurde 1867 als kantonale Mittelschule Sursee gegründet und feierte 2013 am heutigen Standort ihr 40-jähriges Jubiläum als Kantonsschule Sursee. Sie liegt in einem Gewerbegebiet kleinerer und mittlerer Unternehmen, mitten im pulsierenden Wirtschaftsleben. Sie ist mit 868 Lernenden² das zweitgrösste Gymnasium des Kantons Luzern.

Die Kantonsschule Sursee stellt sich den Herausforderungen des gesellschaftlichen Wandels selbstbewusst und aktiv-vorausschauend. Sie erscheint dynamisch-innovativ und hat den Anspruch, das eigene Profil möglichst prägnant zu schärfen. Dabei wirkt sie keineswegs angestrengt oder aktionistisch. Vielmehr erscheinen ihre Vorhaben, Projekte und Entwicklungen wohl durchdacht, gegründet auf entsprechenden Haltungen und pädagogischen Überzeugungen und gesteuert mit viel Übersicht und Ruhe.

Schulleitung und Lehrpersonen haben in den vergangenen Jahren in der Tat manche innovative Akzente gesetzt, sowohl nach innen als auch nach aussen. So wurde beispielsweise am Standort Sursee die Fachmaturität mit Profil Pädagogik eingeführt. Am Gymnasium wurde unter anderem das Projekt „pla-net – Professionelles Lernen und Arbeiten mit Netbooks“ lanciert. Dieses war das eigentliche Modell für die spätere Anwendung von Notebooks im Unterricht auch an anderen kantonalen Schulen. Weitere bemerkenswerte und innovative Entwicklungen waren der Lehrgang „Via Latina“, der den Maturandinnen und Maturanden Grundkompetenzen im Sinne einer „Allgemeinen Sprachbildung“ vermittelte,³ oder der mit Erfolg zur Förderung der naturwissenschaftlichen Fächer eingeführte Life Sciences-Lehrgang. In allen Befragungen im Rahmen der externen Evaluation schimmerte – wenn auch nicht immer *expressis verbis* – ein Anflug von Freude und Stolz auf das bisher Erreichte durch.

Dem Wirken nach innen korrespondieren gleichzeitig Offenheit und Engagement nach aussen. Regionale Verankerung und Integration gehören zur Kernstrategie der Schule und haben die Schule ohne Zweifel zu einem konstitutiven Teil der Region gemacht. In der Praxis sichtbar wird das z.B. in einem überaus reichen Kulturangebot (vgl. auch Kernaussage 3). Offenheit und Engagement der Schule nach aussen zeigen sich auch an der kantonalen Bildungsfront in der Übernahme und Durchführung von innovativen Pilotprojekten im Auftrag des Kantons, wie z.B. vor Jahren das New Public Management Projekt oder das Projekt „pla-net“ u.a.m. Hier galt es – wie bei Pilotprojekten üblich – erste Erfahrungen zu sammeln und diese dann einer weiteren Öffentlichkeit zugänglich zu machen.

Der Rektor leitet seit der Gründung 2003 das kantonale Gremium „Konferenz der Q-

² Stand Schuljahr 2015/16.

³ Der Lehrgang musste vorerst aufgrund zu weniger Anmeldungen ausgesetzt werden.

Beauftragten der Gymnasien des Kantons Luzern“, ein Netzwerkort der Weiterbildung und des Erfahrungsaustauschs. Dadurch wurde viel Know-how und Erfahrungswissen für das Steuern der eigenen Schule generiert. Ebenso viel Wert auf gute Netzwerkarbeit und Verankerung in der Region legt die Schulkommission der Kantonsschule Sursee, deren Mitglieder ihre Kontakte und Erfahrungen nutzbringend für die Weiterentwicklung der Kantonsschule Sursee einsetzen (z.B. Kontakte schaffen für Angebotsaufbau). Die Wohnorte der Mitglieder der Schulkommission decken die Einzugsgebiete gut ab.

Die Einnahme einer Vorreiterrolle bei kantonalen Pilotprojekten wird auch von Lehrpersonen positiv erwähnt. Heute sind alle Lernenden der postobligatorischen Schulzeit mit Note- oder Netbook ausgerüstet. Diese werden seit dem Schuljahr 2013/14 auch in den Maturitätsprüfungen eingesetzt. Die Kantonsschule Sursee hat sich zweifelsohne im Kanton Luzern einen angesehenen Platz erarbeitet.

Veränderungen gegenüber reagiert die Schule nicht reflexhaft mit AbwehrROUTINEN und Widerstand. Vielmehr nimmt das Evaluationsteam eine gesunde Offenheit wahr. Aus Sicht der Schulleitung gründet diese auf der positiven Erfahrung mit Veränderungen in der Vergangenheit, dass immer wieder Gestaltungs- und Handlungsspielräume vorhanden waren, die im Sinne der Eigen-Logik und des Eigen-Sinns der Schule und ihrer Kultur genutzt werden konnten.

Kommentar aus Sicht des Evaluationsteams

Das Engagement der Schule nach aussen – eine Assoziationsqualität

Das Engagement der Schule nach aussen, das sich Öffnen und netzwerkartige Kooperieren im Bildungskontext ist nicht selbstverständlich. Organisationales Verhalten solcherart entspricht aus der Sicht der Organisationsentwicklung typischen Merkmalen der sog. Assoziationsphase einer Organisation. Diese zeigen sich dadurch, dass die Schule sich selbst als Teil in einem grösseren systemischen Zusammenhang versteht und sich bewusst durch Vernetzungen, Kooperationen und Verantwortungsübernahme für das grössere Ganze einsetzt (vgl. auch im Anhang Kommentar 1: „Phasen der Organisationsentwicklung“).

KERNAUSSAGE 2

Das Schulklima ist geprägt durch gegenseitigen Respekt. Das soziale Zusammenleben, Zusammenarbeit, Begegnung und Integration sind wichtige Leitwerte der Schule. Einige Lernende der Oberstufe setzen auch kritische Akzente.

Erläuterungen

„Die Menschen an unserer Schule tragen zu einem Schulklima bei, das von Vertrauen, Toleranz, Offenheit, Wertschätzung und Rücksicht geprägt ist.“⁴ Es ist augenscheinlich: Die Befragten leben und arbeiten gerne an der Kantonsschule Sursee und attestieren ihr ein gutes Klima, wo Wertschätzung und gegenseitiger Respekt gelebt würden.

Nach Ansicht der Schulleitung hat die Schule als ländliche Schule dank lernwilliger Schülerinnen und Schüler, konstruktiver Eltern und einer professionellen Führung einen positiven Ruf, insbesondere bei den Lehrpersonen. Dieser drücke sich durch eine tiefe Mitarbeiterfluktuation aus und zeige sich auch daran, dass manche Lehrpersonen von weit her anreisen würden, um an der Kantonsschule Sursee tätig zu sein. Den Lehrpersonen, insbesondere den Klassenlehr-

⁴ Leitbild der Kantonsschule Sursee.

personen, wird ein starkes Engagement bescheinigt, welches über den Regelunterricht hinausgeht.

Die Fachschaftsvorstände, aber auch die Lehrpersonen machen die gute Schulatmosphäre auch an der gut funktionierenden Zusammenarbeit und dem konstruktiven Dialog in den Fachschaften und im Kollegium fest. Man kenne einander und tausche sich aus. Die Schule sei überschaubar, familiär und ausserschulische Anlässe seien ‚klimabildend‘.

Die Lehrpersonen betonen grundsätzlich den guten Umgang aller untereinander, was zur Identifikation mit der Schule beitrage. Es gebe viele gute Mitarbeitende. Der Zusammenhalt unter den Lehrpersonen wird als wohlwollend beschrieben. Die Dialogqualität wird hervorgehoben, Grabenkämpfe im Kollegium seien nicht vorhanden. Die Schulleitung wird als unterstützend und wohlgesonnen beschrieben.

Die Lehrpersonen beurteilen eine Ratingaussage zum Schulklima wie folgt:

Ratingkonferenzen Lehrpersonen (N=41)	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Schulleitbild: „Die Menschen an unserer Schule tragen zu einem Schulklima bei, das von Vertrauen, Toleranz, Offenheit, Wertschätzung und Rücksicht geprägt ist.“	1	2	15	21	2

Darstellung 2

Die Wahrnehmung des Schulklimas fällt auch bei den Schülerinnen und Schülern grundsätzlich positiv aus, wenn auch zwischen den einzelnen Stufen mit etwas unterschiedlichen Akzenten. Die quantitative Bewertung des Schulklimas zeigt folgendes Bild:

Ratingkonferenzen Lernende (N=58)	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Schulleitbild: „Die Menschen an unserer Schule tragen zu einem Schulklima bei, das von Vertrauen, Toleranz, Offenheit, Wertschätzung und Rücksicht geprägt ist.“					
Lernende 1: „Neue“ Schüler/innen	0	0	3	11	0
Lernende 2: Unterstufe & Mittelstufe	0	0	6	9	1
Lernende 3: Oberstufe	0	5	7	3	1
Lernende 4: Fachmittelschule	0	1	7	4	0
Total	0	6	23	27	2

Darstellung 3

Die „Neuen“ sehen den guten Ruf der Schule und der Freundlichkeit der Lehrpersonen bestätigt. Das Klima wird als angenehm beschrieben. Es sei ein spürbarer Klassenzusammenhalt vorhanden, in dem Mobbing keinen Platz finde. Wenn etwas nicht in Ordnung ist, so würde man

es einander sagen. Den „Neuen“ fällt auch die Sauberkeit und Aufgeräumtheit der Räume auf.

Die Schülerinnen und Schüler der Unter- und Mittelstufe erwähnen die gute Kommunikation zwischen ihnen und den Lehrpersonen. Kritik finde ohne Weiteres ihren Platz und zeige sich unverkrampft (11 von 16 Befragten).

Obwohl auch die Schülerinnen und Schüler der Oberstufe explizit das gute Schulklima erwähnen und den Umgang untereinander als respektvoll beschreiben, fällt ihr kritischer Blick im Verhältnis zu dem der Jüngeren auf, was sich in den Befragungen sowohl quantitativ als auch qualitativ ausdrückt. Zwar beschreiben sie ihre Lehrpersonen als ausgesprochen freundlich und freundschaftlich. Im Umgang mit Kritik könnten sich einige Lehrpersonen aber noch verbessern. Andere würden kritische Rückmeldungen zwar hören, sie auch akzeptieren, dann aber doch nichts damit anfangen. Auch bringen einige Lernende der Oberstufe kritisch zum Ausdruck, dass sie sich manchmal nicht altersgemäss behandelt fühlen würden und zu wenig Verantwortung bekämen. (vgl. dazu Handlungsempfehlung 1)

KERNAUSSAGE 3

Die Kantonsschule Sursee versteht sich als regionales Bildungszentrum, welches grossen Wert auf eine umfassende Bildungsqualität legt. Als gut ausgebaute Tagesschule mit einem über den „normalen“ Unterricht weit hinausgehenden attraktiven Tagesstruktur-Angebot, welches mit einem breit gefächerten Kulturkalender verknüpft ist, sowie mit den aus dem Schulprogramm nicht mehr wegzudenkenden Sonderwochen wird sie diesem Anspruch in jeder Hinsicht gerecht.

Erläuterungen

Die Kantonsschule Sursee ist eine regional hervorragend verankerte Schule, deren Angebot sich bewusst auch an diesem Status ausrichtet. Hauptziel der Kantonsschule Sursee ist es, die Schülerinnen und Schüler zur „Hochschulreife“ (Matura) oder „Berufsvorbereitung“ (FMS) sowie „Lebenstauglichkeit“ zu begleiten „im Hinblick auf ein lebenslanges eigenverantwortliches Lernen“⁵. Dabei legt die Kantonsschule Sursee grossen Wert auf eine umfassende und individuelle Förderung und klare Leistungsorientierung.

Die laufende Auseinandersetzung mit Fragen „guten Unterrichts“ bzw. zur Unterrichtsqualität gehört explizit zum professionellen Selbstverständnis der Schule und ihrer Lehrpersonen. Im Sinne eines umfassenden Bildungsverständnisses werden an der Schule neben den fachlichen auch die persönlichen und sozialen Fähigkeiten der Schülerinnen und Schüler durch vielfältige Lehr- und Lernformen ausgebildet, mit dem Ziel, später in einer immer komplexeren Welt als reife und eigenständige Persönlichkeiten Orientierung zu finden.

Um diesem ganzheitlichen Anspruch an Bildungsqualität Genüge zu tun, hat die Kantonsschule Sursee, welche sich in den letzten Jahren zunehmend zu einer eigentlichen Tagesschule entwickelte, eine beeindruckende Tagesstruktur mit vielfältigen Angeboten zur Lernunterstützung, Förderleistungen und Entwicklungsmöglichkeiten aufgebaut, die weit über ein „normales“ Unterrichtsangebot hinausgehen (vgl. Berichtsteil 3).

Mit den Angeboten der Tagesstruktur gut verknüpft ist die schuleigene Kulturarbeit, die bei allen Befragten einen sehr hohen Stellenwert hat. Sie hat nicht nur eine hohe Bildungsfunktion.

⁵ Leitbild der Kantonsschule Sursee.

Sie ist gleichsam ein wichtiger Motor für das soziale Leben in der Schule und wirkt als Bindeglied zwischen Schule und Region. Mit dem breit gefächerten, öffentlich zugänglichen Kulturangebot entwickelte sich die Schule mehr und mehr zum Dreh- und Treffpunkt gesellschaftlichen und sozialen Lebens der Region und leistet damit einen bedeutenden Beitrag für die regionale Identifikation mit „ihrer“ Kantonsschule. Es ist logischerweise davon auszugehen, dass das gute Image auch mit den kulturellen Anlässen der Schule zu tun hat.

Der Kulturkalender besticht durch eine beeindruckende Palette von Angeboten auf hohem Niveau. Als Fixsterne gelten z.B. die Konzerte des Kanti-Chors (ein Freifachangebot, das jedes Jahr über 100 Schülerinnen und Schüler begeistert) oder anspruchsvolle Theaterprojekte wie z.B. die Inszenierung des Shakespeare-Dramas „Hamlet“. Dazu kommen Lesungen schweizerischer Gegenwartsautoren, Vortragsabende, Musicalaufführungen u.v.a.m.

Im Sinne eines umfassenden Bildungsverständnisses steht auch das Lerngefäss „Sonderwochen“. Seit dem Schuljahr 2006/07 finden an der Schule jährlich vier Sonderwochen statt. Sie dienen der fachlichen Vertiefung sowie der überfachlichen Verknüpfung und ergänzen den Regelunterricht nach Stundenplan.

Die Sonderwochen sind bei den Lernenden sehr beliebt und werden von ihnen als besonderes Highlight im Jahresprogramm beschrieben. Wohl nicht zuletzt aufgrund ihres Projekt- und Praxischarakters werden sie gleichsam als willkommene Abwechslung zum Regelunterricht sehr geschätzt.

Das Evaluationsteam ist beeindruckt von der Vielfalt der Themen und der Praxis der Sonderwochen, bedeutet der Aufbau einer Struktur mit so vielen Projekten doch eine grosse logistische und organisatorische Herausforderung für eine Schule mit 868 Lernenden in 45 Klassen und einen hohen Level an Zusammenarbeit der über 100 Lehrpersonen. Auf den Punkt gebracht: In den Sonderwochen steckt viel Herzblut und lebendiges Lernen.

Übers Ganze gesehen fällt auf, dass alle Befragten ohne Ausnahme die Vielfalt des Angebots der Schule betonen, sei es im kulturellen Bereich, den Tagesstrukturangeboten oder den Sonderwochen. Vielfalt im Bildungsprogramm – ein klares Asset und Profilmerkmal der Schule.

Jugendliche mit Schwierigkeiten im Schulbereich (Arbeits- und Lerntechniken, Konzentration, Stress, Motivation) und in zwischenmenschlichen Beziehungen (Ausgrenzung, Anpassung, Mobbing) oder persönlichen Krisen sind nicht alleine gelassen. Für solche Situationen hat die Schule eine qualifizierte schulinterne Beratung aufgebaut. Fünf Lehrpersonen sind für niederschwellige Hilfestellungen bereit, um bei schwierigen Problemen Lösungswege zu suchen und weiterzuhelfen.⁶

Fazit

- Die Kantonsschule Sursee wird vom Evaluationsteam als progressive und zukunftsorientierte Schule wahrgenommen mit einem klaren Profil und Identität. Sie löst ihr Versprechen „Unsere Schule handelt im Rahmen ihres gesellschaftlichen Auftrags dynamisch“⁷ ohne Wenn und Aber ein.
- Die Kantonsschule Sursee zeigt sich als ländlich-regionale Schule, an der sich die Beteiligten wohlfühlen und man gerne zusammen lebt und arbeitet.

⁶ Portfolio Ordner III, 7: Beratung für Schülerinnen und Schüler an der Kantonsschule Sursee (2015).

⁷ Leitbild der Kantonsschule Sursee.

- Die Zielperspektive des Rektors, die sich dieser bei seinem Amtsantritt setzte, dürfte aufgegangen sein: „Sich offen begegnen, sich kennen lernen, sich aktiv in die Schulgemeinschaft integrieren, miteinander zielorientiert lernen und arbeiten, einander unterstützen, miteinander reden, einander zuhören, offen sein für Neues, aus Fehlern lernen, Fragen stellen, Positives verstärken.“ (Rektor)
- Die Kantonsschule Sursee positioniert sich als leistungsorientierte Schule mit „förder- und entwicklungsorientiertem“⁸ Charakter. Im Sinne eines umfassenden Bildungsverständnisses ist es ihr gelungen, ein attraktives Schulprogramm mit hoher Qualität anzubieten, welches den Normalunterricht ergänzt und zur Potentialentfaltung aller Beteiligten beiträgt.

⁸ Portfolio Ordner 3: Die Sicherung und Entwicklung von Qualität an der Kantonsschule Sursee: Eine systematische Übersicht zum Qualitätsmanagement (Mai 2006).

GENERELLE KERNAUSSAGE ZUM PROFIL DES QUALITÄTSMANAGEMENTS

KERNAUSSAGE 4

Der Kantonsschule Sursee ist ein ausgeprägtes Qualitätsethos zu eigen, welches „Bewegung erlauben und Entwicklung fördern“⁹ will und sich leitbildartig am Modell der „Lernenden Organisation“ orientiert. Das Qualitäts-MANAGEMENT der Schule beginnt sich in Richtung einer Qualitäts-KULTUR zu entwickeln.

Erläuterungen

Die systematische Auseinandersetzung mit der Qualitätsfrage hat an der Kantonsschule Sursee eine lange Tradition und geht wohl zurück auf das Schuljahr 1988/89. Das Kollegium zog sich damals für ein verlängertes Wochenende zurück, um sich im Rahmen der Entwicklung von Leitideen mit der zukünftigen Schulphilosophie und Schulkultur auseinanderzusetzen.

Wie als Prämisse für die nachfolgende Entwicklung eines schuleigenen Qualitätsmanagements wurden die Motive zur gemeinsamen Erarbeitung eines Leitbildes vom damaligen Rektor so beschrieben:

„Wir möchten ein Umfeld schaffen, in dem Bildung noch besser zur Selbstbildung, in dem Erziehung noch besser zur Selbsterziehung wird. Das soll die Arbeit des Schülers, die Arbeit des Lehrers und die Zusammenarbeit der beiden in dem Sinne beflügeln, dass jeder einzelne das aus sich machen kann, wozu er auch fähig ist. Und das ist in der Regel mehr, als jeder von sich selber annimmt.“¹⁰

In diesem Grundsatz sind die Prinzipien bereits angelegt, welche im in den nachfolgenden Jahren aufgebauten schuleigenen Qualitätsmanagement zum Ausdruck kamen, nämlich: Ein Umfeld, d.h. einen Kontext, einen Rahmen zu schaffen, welcher die Förderung und Entwicklung aller im Auge hat und zur Selbstorganisation anleitet mit dem Ziel, dass die vorhandenen Fähigkeiten und Potentiale sowohl der Lernenden als auch der Lehrpersonen wirksam werden können.

Nicht zuletzt um „unsinnige Qualitätsdiktate von aussen (Stichwort Leistungslohn, Bürokratisierung des Gymnasiums)“¹¹ durch die Einführung eines von aussen vorgegebenen Qualitätsmanagements abzuwehren, hat die Kantonsschule Sursee eigene Instrumente zur Qualitätssicherung (z.B. die 1998 eingeführte Befragung des Maturajahrgangs 1995) generiert. Im Rahmen eines basisdemokratischen Prozesses wurde auch versucht, die regierungsrätliche Vorgabe zum Qualitätsmanagement von 2002 durch ein „Q-Konzept von unten“ umzusetzen. Ein Vorhaben, welches aufgrund der Komplexität dann aber fallen gelassen wurde.

Das Evaluationsteam ist einem überaus engagierten Kollegium begegnet, welches sich in hohem Masse mit seiner Aufgabe und Schule identifiziert. Die Schulleitung geht davon aus und vertraut darauf, dass alle Mitarbeitenden im Sinne intrinsischer Motivation „ein starkes, eigenes Interesse an einer guten KS Sursee haben und deshalb ihre Arbeiten wie auch die Wahrnehmung des Lehrauftrags selbstständig, zielorientiert, wirksam und qualitätsbewusst planen

⁹ Grundsatz des Leitbilds der Kantonsschule Sursee.

¹⁰ Aus dem 122. Jahresbericht der Kantonsschule Sursee, S. 18 (zitiert aus Q-Letter Nr. 10, März 2009, SW.1.

¹¹ Q-Letter Nr. 10, März 2009, S. 2.

und ausführen.“¹² Entlang diesem Vertrauen hat die Schule in den vergangenen Jahren ein „förder- und entwicklungsorientiertes Qualitätsmanagement“ aufgebaut, dessen Kontrolle sich lediglich darauf beschränkt zu überprüfen, dass die gesetzlichen Vorgaben eingehalten werden.¹³

Die Förder- und Entwicklungsorientierung des schuleigenen Qualitätsmanagements wird auch von den Lehrpersonen bestätigt, wie nachfolgende Ratingergebnisse zeigen:

Ratingkonferenzen Lehrpersonen (N=41)	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Ich unterstütze die Aussage: Das QM der KS Sursee ist „förder- und entwicklungsorientiert“ ausgerichtet.					
Lehrpersonen 1	0	0	5	7	1
Lehrpersonen 2	2	1	4	6	1
Lehrpersonen 3 Klassenlehrpersonen	0	1	8	3	2
Total	2	2	17	16	4

Darstellung 4

Qualitätsarbeit bedeutet aus Sicht der Schulleitung immer Lernen und Entwicklung und versteht dies als einen Prozess, der flexibel zu gestalten ist. Die Kantonsschule Sursee hat die Vorgabe des Kantons „Das Qualitätsmanagement ist Teil der Schulkultur im Sinne einer lernenden Organisation“¹⁴ implizit auf vielfältige Weise aufgenommen und umgesetzt (was nachfolgend noch aufgezeigt wird). Die Qualitätsfrage steht an der Schule grundsätzlich nicht zur Debatte. Vielmehr gilt der Grundsatz: „Qualität – und deren Erhalt und deren Entwicklung – ist unsere berufliche Pflicht und zugleich unser berufliches Ethos.“¹⁵ Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung ist an der Kantonsschule Sursee weitgehend zur Selbstverständlichkeit geworden.

Vor dem Hintergrund dieser Prinzipien ist wohl auch die Aussage des Rektors zu verstehen: „Die Bereitschaft, die Schulzimmertüre für Kolleginnen und Kollegen zu öffnen, war früher nicht selbstverständlich; festzustellen ist eine Entwicklung vom Einzelkämpfertum zu mehr Zusammenarbeit in Teams.“¹⁶

Dem Vertrauen der Schulleitung in die Mitarbeitenden korrespondiert ein sichtbares Vertrauen der Mitarbeitenden in die „vorwärts gerichtete“ Schulleitung. Das Handeln der Schulleitung wird von ihnen als stärkenorientiert und unterstützend geschildert.

¹² Portfolio Ordner 3: Die Sicherung und Entwicklung von Qualität an der Kantonsschule Sursee: eine systematische Übersicht zum Qualitätsmanagement.

¹³ Portfolio Ordner 3: Die Sicherung und Entwicklung von Qualität an der Kantonsschule Sursee: Eine systematische Übersicht zum Qualitätsmanagement (Mai 2006).

¹⁴ IFES: Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung des Qualitätsmanagements: 2. Staffel Gymnasien Kanton Luzern. (Vgl. auch nachfolgenden Kurz-Kommentar und ausführlicheren Kommentar im Anhang).

¹⁵ Portfolio Ordern II, Kap 4.5.

¹⁶ Bewusst Vielfalt – Festschrift 40 Jahre Matura [2013], S.23.

Lernen im Sinne einer „Lernenden Organisation“ umfasst im Qualitätsmanagement der Kantonsschule Sursee folgende Bereiche:

a) Persönliches und unterrichtsbezogenes Lernen

Im Mittelpunkt persönlicher, unterrichtsbezogener Qualitätsentwicklung steht das Lern- und Reflexionsgefäss der „Q-Gruppe, in welcher die Lehrpersonen in hoher Eigenverantwortung ihr Lernen entlang bestimmter Vorgaben selbst organisieren“ (vgl. Kap. „Individuelle Qualitätssicherung und -entwicklung“ des vorliegenden Berichts).

b) Organisationales Lernen

Organisationales Lernen an der Kantonsschule Sursee wird sichtbar bei Evaluationen und Recherchen der Schule mit dem Ziel, die Weiterentwicklung der Schule als Ganzes und ihrer Teilbereiche kontinuierlich voranzutreiben (vgl. Kap. „Thematische Selbstevaluation und Schulentwicklung“ des vorliegenden Berichts). Organisationales Lernen geschieht auch über durchgeführte Benchmarks, welche z.B. in den Fachschaften besprochen und zu denen entsprechende Schlüsse gezogen werden. Ebenso sichtbar wird es in der Vernetzungspraxis bzw. im Lernen in Netzwerken.

Dass eine Schule nach aussen Rechenschaft über die Schulqualität abzulegen hat wird von den Mitarbeitenden zwar akzeptiert. Es gibt aber Stimmen unter den Lehrpersonen, welche einem „direktiven und von aussen gesteuerten Qualitätsmanagement“ kritisch und ablehnend gegenüberstehen. Das Qualitätsmanagement wird von diesen als „Q-Label“ wahrgenommen, welches als „Schablone“ für die Rechenschaftslegung gegenüber dem Kanton benutzt werde. Sinn und Bedeutung eines systematischen, verbindlichen und institutionalisierten Qualitätsmanagements für Organisation und Mitarbeitende wird von einigen Lehrpersonen noch in Frage gestellt. Zusammengefasst: Qualitätsarbeit und die Auseinandersetzung damit wird sehr wohl als wichtig erachtet. Gegenüber der Formalisierung und Institutionalisierung derselben gibt es aus dem Kreise der Lehrpersonen einige Vorbehalte, deren genaue Quantifizierung das Evaluationssteam nicht erhoben hat (vgl. Handlungsempfehlung 3).

Fazit

- Die Kantonsschule Sursee hat sich bezüglich Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung ein breites Erfahrungswissen und differenziertes Know-how erarbeitet, auf dem weiter aufgebaut werden kann.
- Das Qualitätsmanagement der Kantonsschule Sursee ist ganzheitlich aufgebaut und umfasst sowohl persönliches, unterrichtsbezogenes als auch organisationales Lernen. Es stellt nicht Kontrolle in den Mittelpunkt, sondern Förderung und Entwicklung von Mensch und Organisation.
- Die Qualitätsfrage ist zwar völlig unbestritten. In Bezug auf die Sinnhaftigkeit eines institutionalisierten und verbindlichen Qualitätsmanagements gibt es aber unterschiedliche Sichtweisen. Der grundsätzliche Qualitätswille aller ist aber beeindruckend. Die Kantonsschule Sursee kann heute Früchte ernten, die durch solide Aufbauarbeit gewachsen sind.

KONZEPTION UND STEUERUNG DES QUALITÄTSMANAGEMENTS

KERNAUSSAGE 5

Der Aufbau der formalen Organisation der Kantonsschule Sursee als „Betrieb“ überzeugt. Konzeptionelle Grundlagen für ein schuleigenes Qualitätsmanagement sind beschrieben, die Zuständigkeiten und Verbindlichkeiten sind geregelt. Das Qualitätsmanagement entspricht in Ausrichtung und Aufbau den kantonalen Vorgaben vollumfänglich und darf als mittlerweile konsolidiert bezeichnet werden.

Erläuterungen

Der Kantonsschule Sursee ist viel Professionalität im Aufbau der formalen Organisation zu eigen. Das dem Evaluationsteam vorliegende Portfolio lässt erkennen, dass die Aufbauorganisation der Schule klar gegliedert und sachdienlich organisiert ist. Permanente Funktionen, Arbeitsgruppen und Projektteams sind überblickartig beschrieben. Rollen, Funktionen und Aufgaben der Mitarbeitenden sind definiert. Wichtige institutionelle Prozesse wie Entscheidungsfindungsprozesse, Regeln der Zusammenarbeit für die unterschiedlichen Gremien, Vereinbarungen, Abläufe, Verfahren u.a.m. sind geregelt, dokumentiert und werden laufend aktualisiert. Die Übersichtlichkeit der Dokumentation kann noch verbessert werden kann.

Einen besonderen Wert legt die Kantonsschule Sursee auf die Kommunikationsprozesse.¹⁷ Kommunikation wird von der Schule als Führungs-, aber auch als Instrument für kontinuierlichen und konsequenten Austausch zwischen den verschiedenen Dialoggruppen eingesetzt mit dem Ziel der Förderung von Vertrauen und gegenseitigem Verständnis.¹⁸

Die Managementprozesse erfolgen über den Rektor, vier Prorektoren und den Leiter Zentrale Dienste, welche die Schul-, bzw. Geschäftsleitung verkörpern. Mit der Untergliederung in Fachschaften sind überschaubare Subeinheiten hergestellt. Die Prozesssteuerung der Schulleitung erfolgt über Ziele und Lehrpläne und wird engagiert unterstützt durch die Zentralen Dienste, d.h. Administration, Logistik, IT, Hauswartteam, Küche und Bibliothek.

Dem Evaluationsteam sind zur Organisations- und Betriebsqualität absolut keine kritischen Rückmeldungen zu Ohren gekommen. Aus Rückmeldungen in Interviews zeigt sich, dass die ausgesprochen hohe Organisationsqualität der Schule nicht zuletzt dem grossen Engagement und der Professionalität der unterstützenden, leitenden Dienste zugeschrieben wird. Die gute Organisationsqualität ist aus Sicht des Evaluationsteams auch an äusseren Dingen wie der Ordnung im und ums Schulhaus sichtbar. Littering oder sonstige Verschmutzungen müssen mit der Lupe gesucht werden. Das Evaluationsteam ist beeindruckt von der Organisationskompetenz von Schule und Schulleitung. Das hohe Engagement wie auch der Zusammenhalt innerhalb der Schulleitung sind sichtbar und zeigen Wirkung.

Aus der Perspektive der Organisationsentwicklung erfüllt die Schule diesbezüglich weitgehend die Kriterien der sog. Differenzierungsphase. D.h. die formale Organisation ist zweckmässig aufgebaut ohne überstrukturiert oder überorganisiert zu wirken (vgl. Anhang, Kommentar zur Kernaussage 1: Phasen der Organisationsentwicklung).

Der Aufbau und die Organisation des Qualitätsmanagements erfolgte bis 2012/13 durch drei

¹⁷ Die Kantonsschule Sursee hat für ihr Kommunikationskonzept 2011 den höchsten Preis der WBZ erhalten.

¹⁸ Portfolio Ordner I, 3.3.

Arbeitsgruppen: Die Steuergruppe QSE, die Arbeitsgruppe Evaluation und die Arbeitsgruppe Weiterbildung, welche aus Prorektoren und Lehrpersonen zusammengesetzt waren und in enger Koordination und Abstimmung die Entwicklungs- und Aufbauarbeiten leisteten. Diese Struktur wurde nach Abschluss der Aufbauarbeiten aufgelöst, um die Ressourcen inskünftig in pädagogischen Projekten einsetzen zu können. Heute erfolgt die Steuerung durch einen qualitätsbeauftragten Prorektor, einen weiterbildungsverantwortlichen Prorektor sowie eine für Evaluationen zuständige Lehrperson. Eine weitere Lehrperson ist zuständig für die Administration der Qualitätsgruppen. Hauptverantwortlicher für das Qualitätsmanagement ist der Rektor.

Das Qualitätsmanagement der Schule wurde vom IFES erstmals im Jahr 2009 überprüft. Die im damaligen Bericht definierten Handlungsempfehlungen wurden alle aufgenommen und auf die eine oder andere Weise realisiert.¹⁹

Das Qualitätsmanagement der Kantonsschule Sursee geht von folgendem Qualitätsverständnis aus: „Qualität heisst, die selber aufgrund des gesetzlichen Auftrages festgelegten Qualitätsansprüche nachweisbar erfüllen und die Prozesse und Dienstleistungen fortwährend schrittweise optimieren. Qualität wird gemessen am Erfolg und an der Zufriedenheit der Lernenden und Mitarbeitenden in der Schule.“

Die konzeptionelle Beschreibung des schuleigenen Qualitätsmanagements erfolgt nicht im Rahmen eines einheitlichen, kompakten Dokuments, sondern liegt in zwei Ordnern des Portfolios vor. Ordner 2 beinhaltet unter dem Titel „Qualitätsmanagement (ohne Personalentwicklung)“ wichtige Grundlagen des Qualitätsmanagements wie z.B. die Definition der Begriffe „Qualität“ und „Qualitätsleitsätze“, sowie die Ziele, Vorgaben und Struktur des kantonalen Qualitätsmanagements. Dem angehängt ist eine umfangreiche Dokumentation der Umsetzungsarbeiten und Entwicklungsgeschichte in verschiedenen Etappen, mit welcher aufgezeigt wird, welche Q-Arbeiten wann und wie geleistet wurden – was einen guten Einblick in die Praxis von Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung der Schule gibt. Es stellt sich dem Evaluations-team allerdings die Frage, ob es Sinn macht, konzeptionelle Aussagen mit Dokumenten der Umsetzung zu vermischen.

Ordner 3 beinhaltet eine „Systematische Übersicht zum Qualitätsmanagement“²⁰, mit welcher die Schule zusammenfassend und überblickartig die Konzeption des Qualitätsmanagements darstellt. Diese stellt dann allerdings nicht die vom Kanton vorgegebenen Qualitätselemente²¹ (Schulleitbild, mittelfristige Q-Planung, institutionalisiertes Schüler- und Elternfeedback, 360-Grad-Feedback für Lehrpersonen, Mitarbeitergespräche, Selbstevaluation, schulische Qualitätsbeauftragte) und ihr Zusammenspiel in den Mittelpunkt, sondern beschreibt weitere – durchaus relevante und wichtige – Qualitätsaspekte wie die Ausrichtung, Bereiche, Organisation des Qualitätsmanagements, Beschwerdewesen, Krisenintervention, sowie die Akteure und ihre Rollen und Zuständigkeiten im Qualitätsmanagement.

Die ausführliche konzeptionelle Beschreibung der einzelnen Qualitätselemente und Verfahren des Qualitätsmanagements sind im Portfolio in unterschiedlicher Qualität weitgehend dokumentiert und allen Betroffenen zugänglich. Sie sind lose gekoppelt und können noch besser

¹⁹ Portfolio Ordner II, Kap. 3.

²⁰ Portfolio Ordner 3: Die Sicherung und Entwicklung von Qualität an der Kantonsschule Sursee: Eine systematische Übersicht zum Qualitätsmanagement (2006).

²¹ „Qualitätssicherung und -entwicklung (QSE) der Gymnasien 2011-2016“ vom 22. Juni 2011, insbesondere Anhang C: „QSE-Arbeit an den Kantonsschulen – Vorgaben DGym: 11-Punkteprogramm“.

aufeinander bezogen und zu einem stringenten Ganzen verknüpft werden (vgl. Handlungsempfehlung 3).

Kommentar aus Sicht des Evaluationsteams

Aus Sicht des Evaluationsteams verfügen die Schulleitung bzw. die Qualitätsverantwortlichen über ein differenziertes Wissen (konzeptionelles Wissen, praktisches Know-how und Prozessführungs-kompetenz). Es ist spürbar, dass die Schulleitung die Philosophie und die intendierten Ziele des Qualitätsmanagements gleichsam verinnerlicht hat.

Das in den vergangenen Jahren sukzessive aufgebaute Qualitätsmanagement darf heute zweifelsohne als konsolidiert bezeichnet werden, d.h. die Qualitätsprozesse sind institutionell verankert und in die Prozesse der Betriebsführung integriert.

KERNAUSSAGE 6

Das Qualitätsmanagement wird als Führungs- und Entwicklungsinstrument eingesetzt. Die verschiedenen Qualitätsprozesse werden situationsadäquat und flexibel gesteuert. Dabei legen Schulleitung und Qualitätsverantwortliche besonderen Wert auf das Prinzip „aus Betroffenen Beteiligte zu machen“.

Erläuterungen

Die Steuerung und Umsetzung der Qualitäts- und Entwicklungsprozesse erfolgt nicht rezepthaft-stur oder als sinnentleerte Routineübung im Sinne einer Pflichterfüllungsmentalität. Den für das Qualitätsmanagement Verantwortlichen ist es wichtig, dass die Qualitätsarbeiten mit den alltäglichen Arbeiten und Herausforderungen der Schule verbunden sind und nicht einen künstlichen Parallelprozess bilden, neben dem realen Schulleben. Übers Ganze gesehen erfolgt die Steuerung der Qualitäts- und Entwicklungsprozesse sehr netzwerkartig und systemisch. Dabei wird von der Grundannahme ausgegangen, „dass Schul- und Unterrichtsentwicklung nur dann gelingen kann, wenn konkrete und innovative Projekte bearbeitet werden und möglichst viele Lehrpersonen sich daran beteiligen.“²² Als Projekte solcherart gelten aus Sicht der Schule z.B. die Sonderwochen (ab 2006/07), die Via Latina (ab 2009/10) oder (ab 2010/11) der Unterricht mit Netbook (pla-net).²³

Vor diesem Hintergrund kommt denn auch der Anstellungspolitik der Schule eine besondere Bedeutung zu. Die Schulleitung legt grossen Wert auf eine professionelle Auswahl der Mitarbeitenden. Der Schulleitung ist bewusst: Nirgendwo sonst lässt sich Schulqualität direkter steuern als bei den Neuanstellungen.²⁴ Die Prozesse für die Auswahlverfahren sind differenziert beschrieben.²⁵ Die Schulleitung ist darauf bedacht, die Mitarbeitenden so einzusetzen, dass sie ihr eigenes Potential möglichst gut an der Schule einbringen können.

Die Mitarbeiterförderung geschieht sehr systematisch und auf unterschiedlichen Ebenen. Neue Lehrpersonen werden mittels Mentorat in den „Schul- und Unterrichtsbetrieb eingeführt“ um sie mit den Standards der Schule und der Zusammenarbeit in den Fachschaften vertraut zu

²² Portfolio Ordner II,4.1.

²³ Ders.

²⁴ Portfolio Ordner 3: Die Sicherung und Entwicklung von Qualität an der Kantonsschule Sursee: eine systematische Übersicht zum Qualitätsmanagement.

²⁵ Portfolio Ordner III, 5: Wahlverfahren für befristet angestellte Lehrpersonen 2008 / Überführung von befristet angestellten Lehrpersonen in unbefristete Anstellungen (2008).

machen und ihre Integration am neuen Arbeitsplatz zu unterstützen.

Die Schulleitung führt mit den einzelnen Lehrpersonen in einem festgelegten Rhythmus formelle Mitarbeitergespräche. Der Prorektor führt das jährliche Förder- und Entwicklungsgespräch durch. Dieses wird von der Lehrerschaft sehr wohl als unterstützend erlebt:

Ratingkonferenzen Lehrpersonen (N=41)	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Das jährlich stattfindende Förder- und Entwicklungsgespräch mit einem Prorektor unterstützt mich in meiner Arbeit.	3	4	18	14	2

Darstellung 5

Das alle 3-5 Jahre stattfindende Beurteilungs- und Qualifikationsgespräch findet mit dem Rektor und dem für die Lehrperson zuständigen Schulleitungsmitglied statt. Im Rhythmus der Qualifikationsgespräche besucht die Schulleitung in der Regel alle 1-2 Jahre angekündigt den Unterricht einer Lehrperson, anschliessend erfolgt eine Nachbesprechung. Weitere situationsbedingte Mitarbeitergespräche finden nach Bedarf statt (z.B. bei Austritt, Ablauf der Probezeit, Krisenintervention etc.).

Das Qualifikationsgespräch wird von den Lehrpersonen grossmehrheitlich als (eher) unterstützend beurteilt, wie nachfolgende Darstellung zeigt:

Ratingkonferenzen Lehrpersonen (N=41)	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Das alle 3-5 Jahre stattfindende Beurteilungs- bzw. Qualifikationsgespräch mit dem Rektor und Prorektor unterstützt mich in meiner persönlichen Qualitätssicherung.	6	6	16	11	2

Darstellung 6

Es fällt auf, dass für immerhin fast 30% der befragten Lehrpersonen die obige Aussage (eher) nicht zutrifft (vgl. Handlungsempfehlung 4).

Das von den Lehrpersonen zu führende persönliche Portfolio ist u.a. Gegenstand des Beurteilungs- und Qualifikationsgesprächs. Sinn, Intention und Nutzen der Führung eines Portfolios wird von den Lehrpersonen unterschiedlich beurteilt. Für die einen wird dadurch überblickartig sichtbar, was sie für die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung von Unterricht und Schule leisten, während andere darin lediglich ungebührlich viel Aufwand sehen.

Als weiteres Gefäss zur Mitarbeitendenförderung dienen die Gemeinschaftsanlässe. Diese werden periodisch und lehrergenerationsspezifisch durchgeführt und beinhalten neben schulischen Aspekten immer auch einen kulturellen und gesellschaftlichen Teil. Ebenso der Mitarbeiterförderung und -entwicklung dient die Zusammenarbeit in sog. Q-Gruppen (vgl. Kapitel „Individuelle Qualitätssicherung und -entwicklung“ sowie „Thematische Selbstevaluation und Schulentwicklung“ des vorliegenden Berichts).

Zur laufenden Mitarbeiterförderung gehört an der Kantonsschule Sursee auch eine systematisch betriebene Weiterbildung im Dienste der kontinuierlichen Verbesserung von Unterrichts- und Schulqualität. Die Weiterbildung ist konzeptionell umfassend und differenziert beschrieben und orientiert sich – neben den gesetzlichen, kantonalen Grundlagen – am schuleigenen Leit-

bild und an Qualitätsleitsätzen.²⁶

Eine „Arbeitsgruppe Weiterbildung“ unterstützte bis Ende Schuljahr 2012/13 die Schulleitung beratend in Weiterbildungsfragen. Sie setzte sich neben einem Prorektor aus zwei Lehrpersonen zusammen. Mit dem Einbezug der Lehrpersonen wird dem der Schulleitung wichtigen Führungs- und Entwicklungsprinzip „Partizipation“ Rechnung getragen. Durch die Zusammenarbeit mit der Steuergruppe QSE und der Arbeitsgruppe Evaluation wurde die Weiterbildung logischerweise mit den Anliegen des Qualitätsmanagements verknüpft und es wurde dafür gesorgt, dass spezifische Themen des Qualitätsmanagements in das Schilw-Programm (Schulinterne Weiterbildung) aufgenommen wurden wie z.B. die beteiligungsorientierte Diskussion von Evaluationsergebnissen u.a.m.²⁷ Im Zeitraum von 2009-2015 wurden insgesamt 23 Schilw-Anlässe und 5 Betriebsausflüge durchgeführt.²⁸

Um eine gute Qualität der Weiterbildungsveranstaltungen in der Sache zu gewährleisten greift die Schule auch auf externe Expertise und entsprechende Referenten und Referentinnen zurück oder nutzt das vorhandene Know-how der Schulkommission.²⁹

Die Schilw-Weiterbildungen beinhalten nicht nur plenare Veranstaltungen, sondern auch Weiterbildungsaktivitäten in den Fachschaften, „...ein wichtiger Baustein in der Qualitätssicherung des Gymnasiums und für die Weiterentwicklung unserer Schule.“³⁰ Dabei gilt die Fachschaft nicht nur als Ort intensiver Zusammenarbeit, der Impulse und Synergien. In ihr werden auch „Arbeitszufriedenheit und das persönliche Wohlbefinden“³¹ gefördert.

Zur Steuerung des Qualitätsmanagements werden unterschiedliche Instrumente eingesetzt wie z.B. eine Mehrjahresplanung, die auf die Entwicklungsplanung und das Schulprogramm abgestimmt ist³² oder die sog. Planungshalbtage der Schulkonferenz³³ u.a.m. Die Entwicklungsthemen sind ab 2006 im Überblick aufgelistet, Rückblicke über Entwicklungsetappen liegen vor sowie ein Überblick zur Umsetzung der Handlungsempfehlungen der externen Evaluation des Qualitätsmanagements von 2009.

Mit dem Funktionieren der Schule und der Steuerung ihrer kontinuierlichen Weiterentwicklung ist auch die Schulkommission sehr gut vertraut. Sie ist sehr gut aufdatiert und informiert über die verschiedenen Schulentwicklungsprozesse mit teilweise ausgesprochenem Detailwissen und differenzierten Kenntnissen des Qualitätsmanagements. Ihre Rolle sieht sie als Beratungs- und Begleitungsinstanz der Schulleitung. Sie kennt die pro Schuljahr ausgewählten normativen und handlungsleitenden Qualitätsleitsätze und wird immer wieder über Ergebnisse von Evaluationen informiert. Ihre Sicht zur Bedeutung des Qualitätsmanagements deckt sich mit derjenigen der Schulleitung als eines Instruments zur Selbstreflexion und Grundlage der Selbstorganisation der Schule. Die Schulkommission der Kantonsschule Sursee ist alles andere als ein Proforma-Gremium, sondern hoch engagiert und mit einem differenzierten Blick auf ihre Aufgabe und die Schule.

²⁶ Portfolio Ordner III, 5: Konzept Weiterbildung (2006).

²⁷ Portfolio Ordner III,5: Einladung zum schulinternen Weiterbildungs- und Planungstag (2009) / Neue Qualitätsleitsätze und ihre Integration in den Schulalltag (2014) / Die Auseinandersetzung mit dem Qualitätsleitsatz „Prüfen und Beurteilen“ (2011) etc.

²⁸ Portfolio Ordner III, 5: Schilw-Anlässe und Betriebsausflüge.

²⁹ Referat Schulkommissionpräsident zu „Haftung und Verantwortlichkeiten für Lehrpersonen“ (2012).

³⁰ Portfolio Ordner III, 5: Schilw 2013/2014: Arbeit an Fachschaftsthemen.

³¹ Ders.

³² Portfolio Ordner II, 5: Schulprogramm – Entwicklungsplanung Mehrjahresplanung Qualitätsmanagement (2015/16).

³³ Portfolio Ordner III, 5: Planungshalbtage der Schulkonferenz (25.04.2012).

Die Lehrerschaft wird von der Schulleitung konsequent ins Boot geholt. Die Prozesse der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung erfolgen partizipativ entlang dem Prinzip der Organisationsentwicklung, aus „Betroffenen Beteiligte zu machen“. Die Schulleitung nimmt die Erfahrung ernst, dass ein partizipatives Vorgehen Akzeptanz in der Sache schafft – ein Erfolgsfaktor für gelingende Schul- und Projektentwicklung. Die Beteiligung der Betroffenen erfolgt an der Kantonsschule Sursee auf unterschiedliche Weise, sei es über gemeinsame Diagnose-, Verstehens- und Entwicklungsprozesse, oder über Diskussionen und Interpretation von Evaluationsprozessen in Plenarveranstaltungen³⁴, Fachschaften oder pädagogischen Konferenzen.

Die Lehrpersonen sind sich des Engagements der Schulleitung für das Funktionieren des Qualitätsmanagements sehr wohl bewusst und bestätigen das auch in den Befragungen:

Ratingkonferenzen Lehrpersonen (N=41)	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Die Schulleitung setzt sich überzeugend für das Funktionieren des Qualitätsmanagements ein.	1	3	18	16	3

Darstellung 7

Die Lehrpersonen schätzen die von der Schulleitung gewährten Handlungs- und Gestaltungsspielräume in den verschiedenen Projekten der Unterrichtsentwicklung (Q-Gruppen, Sonderwochen, Projekte etc.) und damit die Möglichkeit ihr eigenes Potential und ihre Expertise im Dienste der Sache einbringen zu können. Die Schulleitung mache zwar Vorgaben und stelle sehr wohl Anforderungen. Sie würde aber immer eine gewisse Offenheit und Wahlmöglichkeiten zulassen. Man fühle sich nicht eingeeengt. Die Qualitätssicherungsgruppe bezeichnet die damit zusammenhängende Wertschätzung der Schulleitung als einen wichtigen immateriellen Wert. Diese Art und Weise der Steuerung durch die Schulleitung und ihr Vertrauen in die Selbstorganisationsfähigkeit³⁵ ihrer Mitarbeitenden wirke sich sehr motivierend aus. Aus Sicht der Lehrpersonen würde man an der Kantonsschule Sursee von den Entwicklungsprojekten und dem Vertrauen der Schulleitung förmlich mitgezogen. Oder im Rahmen einer Einzelstimme: „Wir sind keine Fabrik, man kann sich selbst sehr gut weiterentwickeln.“

An der Schule besteht eine „Kultur des Hinschauens, Reflektierens und Handelns“³⁶, wie nachfolgende Ratingergebnisse der Lehrpersonen bestätigen.

Ratingkonferenzen Lehrpersonen (N=41)	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Allfällige Probleme auf individueller und institutioneller Ebene werden an der Schule konsequent bearbeitet.	2	5	23	7	4

Darstellung 8

³⁴ Portfolio Ordner III, 5: Einladung zum schulinternen Weiterbildungs- und Planungstag (2009).

³⁵ Die Selbstorganisationsfähigkeit der Mitglieder einer Organisation ist ein wichtiges Qualitätsmerkmal einer Lernenden Organisation bzw. des systemischen Denkens.

³⁶ IFES: Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung des Qualitätsmanagements: 2. Staffel Gymnasien Kanton Luzern, Item 3.

Auch die Schülerinnen und Schüler bestätigten gross mehrheitlich, dass Probleme aktiv bearbeitet werden:

Ratingkonferenzen Lernende (N=58)	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
An der Schule werden Probleme aktiv bearbeitet.					
Lernende 1 „Neue“ Schüler/innen	0	0	2	6	6
Lernende 2 Unterstufe & Mittelstufe	0	3	7	4	2
Lernende 3 Oberstufe	3	5	8	0	0
Lernende 4 Fachmittelschule	0	3	5	1	3
Total	3	11	22	11	11

Darstellung 9

Wenngleich das Ergebnis zu dieser Frage im Ganzen gut ausfällt, fallen einem auch kritische Rückmeldungen, insbesondere der Oberstufe ins Auge. Probleme würden teils zu spät angegangen, d.h. wenn sie sich bereits entwickelt hätten. Bei disziplinarischen Schwierigkeiten in der Klassenführung wird nicht die „Wurzel behandelt“. Anders sei das aber, wenn der Ruf der Schule angetastet werde. Dann werde immer sehr rasch reagiert. Die Lernenden erwähnen als Beispiele das Verstossen gegen Prüfungsreglemente durch Spicken bei Maturaprüfungen oder das nicht rollenadäquate Verhalten einer Lehrperson. Aus ihrer Sicht zeige sich aber eine Unsicherheit im Umgang mit solchen Vorkommnissen und Qualitätsdefiziten bezüglich Kommunikation und Massnahmen.

Die Lernenden der Oberstufe anerkennen zwar, dass gravierende Probleme ernst genommen würden, wünschten sich aber auch eine stärkere Beachtung ihrer Probleme. Das „Hinschauen, Reflektieren und Handeln“ kann aus ihrer Sicht noch optimiert werden (vgl. Handlungsempfehlung 6).

Die Lernenden wissen, an wen sie sich bei Problemen wenden können, wie nachfolgende Ratingergebnisse zeigen:

Ratingkonferenzen Lernende (N=58)	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Bei Problemen mit einer Lehrperson oder wenn im Schulleben sonst etwas nicht in Ordnung ist, weiss ich, an wen ich mich wenden kann.					
Lernende 1 „Neue“ Schüler/innen	1	0	6	7	0
Lernende 2 Unterstufe & Mittelstufe	0	2	3	11	0
Lernende 3 Oberstufe	0	5	6	5	0
Lernende 4 Fachmittelschule	0	0	9	3	0
Total	1	7	24	26	0

Darstellung 10

Die Kantonsschule Sursee hat eine Ombudsstelle eingerichtet, welche Reklamationen, Beschwerden oder Konflikte zwischen Lehrenden, Lernenden, Leitenden und Erziehungsberechtigten behandelt und nach einvernehmlichen Lösungen sucht.

Aus Sicht des Evaluationsteams hat die Kantonsschule Sursee bei dieser Thematik die sog. Integrationsphase (vgl. Kommentar 1 im Anhang des vorliegenden Berichts) sehr gut gemeistert. Auch die unterstützenden Dienste wie Administration und Support, welche die formale Organisation des Betriebs aufrechterhalten, wirken gut integriert. Dass die betrieblichen Abläufe für das Funktionieren der Schule und ihres Unterrichts ebenso wichtig sind, kommt auch im Schulleitbild deutlich zum Ausdruck: „Qualität ist ein Anliegen aller, sei es im Unterricht oder in betrieblichen Abläufen.“

Kommentar aus Sicht des Evaluationsteams (vgl. auch ausführlichen Kommentar im Anhang)

Führungsverständnis, Potentialentfaltung, Arbeitszufriedenheit und Motivation

Es liegt in der Natur der Sache, dass ein solcherart den Lehrpersonen entgegengebrachtes Vertrauen nicht nur Arbeitszufriedenheit und Wertschätzung empfinden generiert, sondern auch mit Leistungsbereitschaft und Engagement für die gemeinsame Aufgabe beantwortet wird und Kreativität entstehen lässt.

Gerade in erfolgreichen Schulen sind Lehrpersonen gebührend in Verstehens- und Entscheidungsprozesse involviert. Ein auf Partizipation aufbauendes Steuerungsverständnis lebt von der Beteiligung der Menschen an den Entwicklungsprozessen. Ihre Mitsprache, ihr aktives Mitdenken und ihre Expertise sind wichtig, helfen Lösungen zu finden und neue Ideen zu generieren. Lehrpersonen fühlen sich dadurch nicht nur als Empfangende von Vorgaben und Massnahmenanordnungen von oben, oder die von einer internen oder externen Expertengruppe erarbeitet worden sind. Sie sind vielmehr mit ihrer Expertise und ihrem Erfahrungswissen wirklich gefragt und mit ihrem Potential in die Prozesse der Schulentwicklung einbezogen. Gerade der

Kulturkalender aber auch die Sonderwochen zeigen beeindruckend auf, welch enormes Potential seitens der Lehrpersonen vorhanden ist und durch entsprechende Rahmenbedingungen (Kontextsteuerung, Partizipation, Vertrauen) zum Vorschein kommt – zum Nutzen der Schule als Ganzes.

Die Schulleitung der Kantonsschule Sursee verfügt über eine beachtliche Kompetenz in der Prozessführung und gestaltet ihre Führungsrolle als Supportive Leader: Führen durch Potentialentfaltung, Partizipation, Vertrauen und Bereitstellen von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen.

KERNAUSSAGE 7

Vorstellungen zur Schul- und Unterrichtsqualität sind gemeinsam entwickelt und festgeschrieben. Diese gelten als normativer Handlungsrahmen und werden als Instrument für individuelles und institutionelles Lernen und Entwicklung eingesetzt.

Erläuterungen

Der Qualitätsbegriff wird von der Schule wie folgt verstanden: „Qualität heisst, die selber aufgrund des gesetzlichen Auftrages festgelegten Qualitätsansprüche nachweisbar erfüllen und die Prozesse und Dienstleistungen fortwährend schrittweise optimieren. Qualität wird gemessen am Erfolg und an der Zufriedenheit der Lernenden und Mitarbeitenden in der Schule.“

Die Handlungsorientierung der Kantonsschule Sursee erfolgt entlang normativer Grundlagen: „Qualitätsleitsätze stellen die Referenzqualität unserer Schule dar. An dieser Referenzqualität (Soll-Zustand) werden die schulischen Tätigkeiten (Ist-Zustand) gemessen.“³⁷ Die handlungsleitenden normativen Aussagen sind definiert in folgenden Instrumenten:

- CI-Leitbild (2013)
- Qualitätsgrundsätze (sind in einem Rating-Verfahren entstanden)
- 7 Qualitätsleitsätze
- Führungsgrundsätze

Die Qualitätsleitsätze bzw. die 7 Qualitätsleitsätze orientieren sich am Modell Q2E.³⁸

Die Umsetzung von Qualitätsleitsätzen erfolgt sehr systematisch. Im Rahmen von Jahresmottos werden z.B. Qualitätsleitsätze gemeinsam festgelegt:

- 2009/10 bis 2011/12: Motto „Prüfen und Beurteilen“
- 2012/13 bis 2013/14: Motto „Respekt und Verbindlichkeit“
- 2014/15 ff.: Motto „Lehr- und Lernarrangement“ und „Soziale Beziehungen“

Die Umsetzungsarbeit der Mottos erfolgt auf verschiedenen Ebenen und integriert sämtliche Personengruppen: Lehrpersonen, Lernende, Dienste und Schulleitung. Die Auseinandersetzung mit den Mottos erfolgt in den Gefässen Pädagogische Konferenzen, Q-Gruppen, Schulkonferenzen, im Schulleitungsforum, den Mitarbeitergesprächen wie in der Schülerorganisation und

³⁷ Portfolio Ordner II: Qualitätsmanagement (ohne Personalentwicklung), S.1.

³⁸ Landwehr, N.(2003/2007): *Basisinstrument zur Schulqualität – Systematische Darstellung wichtiger Qualitätsansprüche an Schule und Unterricht.*

dem Unterricht. Die Umsetzung des jeweiligen Jahresmottos wird von der permanenten „Arbeitsgruppe Evaluation“ gegen Ende des Schuljahres im Rahmen einer Wirkungsevaluation an einer pädagogischen Konferenz ausgewertet und der Regelkreis damit vorbildlich geschlossen.

Kommentar aus Sicht des Evaluationsteams

Den Mitgliedern des Evaluationsteams sind nur wenige Schulen bekannt, welche ihr Handeln so konsequent und systematisch an einem selbstdefinierten Werte- und Normenkatalog orientieren. Das Evaluationsteam geht davon aus, dass das bewusste Erarbeiten eines gemeinsamen und verbindlichen Wertehorizontes für Schule und Unterricht und die konsequente Werteorientierung massgeblich zur Identifikation der Schulmitglieder mit ihrer Schule beigetragen haben.

Fazit

- Die Kantonsschule Sursee hat ein umfassendes Qualitätsmanagement entlang der sieben vom Kanton vorgegebenen Qualitätselemente aufgebaut, welche mittlerweile gut eingeführt und konsolidiert sind.
- Die Schulleitung führt das Qualitätsmanagement situationsadäquat und umsichtig und flexibel. Die Lehrerschaft wird stets eingebunden in Diagnose-, Verstehens-, Entscheidungs- und Entwicklungsprozesse. In der Lehrerschaft lassen sich ein starkes Qualitätsbewusstsein und eine hohe Qualitätsverantwortung feststellen, die sich sowohl auf den Unterricht als auch die Schule als Ganzes beziehen. Es wird sehr grosses Gewicht auf die Förderung und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden gelegt.
- Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung orientieren sich an gemeinsam festgelegten Vorstellungen und zur Schul- und Unterrichtsqualität, welche die Entwicklungsrichtung angeben.
- Schulleitung und Qualitätssicherungsgruppe verfügen über ein differenziertes konzeptionelles und praktisches Know-how, welches eine adäquate Umsetzung eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements ermöglicht.

INDIVIDUELLE QUALITÄTSSICHERUNG UND -ENTWICKLUNG

KERNAUSSAGE 8

An der Kantonsschule Sursee existiert eine ausgeprägte Kultur individuellen unterrichtsbezogenen Lernens und eine differenzierte Praxis einer feedbackgestützten Qualitätsentwicklung.

Erläuterungen

Im Dienste einer umfassenden Mitarbeiterförderung und -entwicklung steht auch die in den vergangenen Jahren systematisch aufgebaute Lern-, Reflexions- und Feedbackkultur, welche unterschiedliche Elemente beinhaltet.

Im Mittelpunkt und gleichsam als strukturelle Klammer steht das Lern- und Reflexionsgefäss der „Q-Gruppe“. Das Q-Gruppenverständnis der Schule entspricht im Wesentlichen dem Q-Gruppenmodell des Qualitätsmanagementsystems Q2E.³⁹ Bezüglich Q-Gruppenarbeit geht die Schule vom Grundsatz aus: „Arbeit in der Q-Gruppe ist keine Arbeit für sich – institutionalisierte Arbeit an der Qualität verbindet sich mit sowieso zu leistender Arbeit.“

Kernziel der Q-Gruppenarbeit ist die Reflexion der Qualität des Lehrens und Lernens: „Die Beteiligten arbeiten in pädagogischen Teams und lernen voneinander und miteinander, indem sie ihr eigenes Lehren thematisieren und sich dabei auf den Lernprozess und Lernerfolg der Lernenden fokussieren.“ Zur Q-Gruppenarbeit gehört auch die Selbstreflexion der Lehrperson im Team. Die Q-Gruppenarbeit ist – wenn möglich – verknüpft mit einem Qualitätsleitsatz.

Die Q-Gruppenarbeit ist sehr sorgfältig und differenziert konzipiert und institutionell festgelegt. Intention, Organisation und Rahmenbedingungen wie Beteiligung, Verbindlichkeiten und Verfahren sind klar definiert und allen Beteiligten bekannt. Es besteht eine Wahlmöglichkeit, in welcher Gruppe man an welchen Themen arbeiten will.

Die Q-Gruppenarbeit an der Kantonsschule Sursee enthält folgende Formen der Reflexion und Zusammenarbeit:

- Gemeinsame Unterrichtsvorbereitung
- Gemeinsame Planung eines (fächerübergreifenden) Unterrichtsprojekts
- Kollegiale Beratung
- Kollegiale Hospitation
- Schülerinnenfeedback im Team

Für eine möglichst qualifizierte Q-Gruppenarbeit werden immer wieder themenspezifische und massgeschneiderte Weiterbildungsveranstaltungen durchgeführt. Die Zusammenarbeit in den Q-Gruppen erfolgt auf der Basis einer gemeinsamen Zielvereinbarung sowie einer Vertraulichkeitsvereinbarung. Die Teilnahme an der Q-Gruppenarbeit wird per Teilnahmebestätigung ausgewiesen. Die Ergebnisse der Q-Gruppenarbeit werden mittels eines schriftlichen Berichts dokumentiert. Durch die Dokumentation der Ergebnisse und Erfahrungen wird das in den Q-Gruppen generierte Wissen der Schule verfügbar gemacht. Die Q-Gruppenarbeit wird im Rahmen einer Metaevaluation periodisch ausgewertet und überprüft.

³⁹ Landwehr, N. (2003/2007): *Grundlagen zum Aufbau einer Feedbackkultur*. Bern: hep-Verlag, S.35 ff.

Die Praxis der Q-Gruppenarbeit erfährt eine konsequente Erfahrungsreflexion im Hinblick auf ihre Nützlichkeit.⁴⁰ Prozesserfahrungen werden ausgetauscht und kommunikativ verarbeitet, relevante Erkenntnisse aus der persönlichen Feedback- und Entwicklungspraxis weitergegeben.

Die Lehrpersonen schätzen den Gestaltungsspielraum der Q-Gruppenarbeit und beurteilen deren Nutzen für den eigenen Unterricht insgesamt ausgesprochen positiv.

Ratingkonferenzen Lehrpersonen (N=41)	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Die Arbeit in meiner Q-Gruppe bringt mir einen persönlichen Nutzen für meinen eigenen Unterricht.	2	4	10	24	1

Darstellung 11

Den Nutzen der Q-Gruppenarbeit beschreiben die Lehrpersonen in den Diskussionen mit unterschiedlichen Beispielen zusammengefasst wie folgt:

Die Q-Gruppenarbeit...

- eröffnet die Möglichkeit auf der Metaebene in die Reflexion zu gehen und Fragen zu bearbeiten, die nicht nur auf der fachlichen Ebene angesiedelt sind;
- ist produktorientiert und unterstützt die konkrete Arbeit für den Unterricht (z.B. durch Herstellen von Lehrmitteln);
- schafft Raum, Erfahrungswissen weiterzugeben;
- hat den Effekt, dass neue Lehrpersonen sich sofort unterstützt und integriert fühlen.

Von Seiten der Lehrpersonen kommt immer wieder die Sorge zum Ausdruck, dass die engagierte Q-Gruppenarbeit durch Sparvorgaben des Kantons gebremst wird. Grundsätzlich schätzen die Lehrpersonen die Q-Gruppenarbeit und taxieren sie auch als nötig. Einige weisen darauf hin, dass die zeitlichen Ressourcen dafür knapp seien.

Ebenso positiv wird der Nutzen der Q-Arbeit für die Schule als Ganzes beurteilt, wenn auch weniger stark als für sich selbst.

Ratingkonferenzen Lehrpersonen (N=41)	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Die Q-Gruppenarbeit bringt einen Nutzen für unsere Schule als Ganzes.	3	7	15	13	3

Darstellung 12

Den Nutzen der Q-Gruppe für die Schule als Ganzes sehen die Lehrpersonen zum einen in den Fachschaften, wo in den vergangenen Jahren durch die Q-Gruppenarbeit mehr und mehr eine Kooperationskultur entstanden sei, zum anderen in einer gemeinsamen Schulentwicklung.

Neben den mehrheitlich positiven Rückmeldungen zur Q-Gruppenarbeit gibt es auch Rückmeldungen aus der Lehrerschaft, welche die Verpflichtung dazu als Eingriff in die Gestaltungsfreiheit des individuellen Handelns empfinden. Lehrpersonen hätten auch ohne ein von aussen gesteuertes Qualitätsmanagement schon immer ein Qualitätsbewusstsein gehabt und auf die

⁴⁰ Portfolio Ordner III, 5: Zwischenbilanz zur Arbeit in den Qualitätsgruppen (Ordner III,5: Einladung zum schulinternen Weiterbildungs- und Planungstag) (2009).

Qualität ihrer Arbeit geachtet (vgl. auch Handlungsempfehlung 2).

Der Einbezug der Lernenden in die individuelle Qualitätssicherung des Unterrichts erfolgt über Klassenfeedbacks und wird als „Dialog“⁴¹ verstanden. Die Klassenfeedbacks werden von den Lehrpersonen mit eindrücklicher Deutlichkeit als nützlich für den Unterricht beurteilt:

Ratingkonferenzen Lehrpersonen (N=41)	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Die Klassenfeedbacks zu meinem Unterricht sind für mich nützlich.	0	1	13	25	2

Darstellung 13

Die Lernenden schätzen es durchaus, den Lehrpersonen Rückmeldungen im Rahmen eines Klassenfeedbacks zum Unterricht geben zu können. Sie nehmen wahr, dass es den Lehrpersonen ein Anliegen ist, Rückmeldungen zu ihren Unterrichtserfahrungen einzuholen:

Ratingkonferenzen Lernende (N=58)	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Den Lehrpersonen ist es ein Anliegen bei den Schülerinnen und Schülern Rückmeldungen/Feedback zum Unterricht einzuholen.					
Lernende 1 „Neue“ Schüler/innen	0	3	8	3	0
Lernende 2 Unterstufe & Mittelstufe	0	1	8	6	1
Lernende 3 Oberstufe	2	7	6	1	0
Lernende 4 Fachmittelschule	0	2	6	4	0
Total	2	13	28	14	1

Darstellung 14

Es sollte allerdings nicht übersehen werden, dass trotz gutem Resultat immerhin 15 Befragte (ca. 26%) die Frage mit „trifft nicht zu“ bzw. „trifft eher nicht zu“ beantwortet haben, wovon 9 aus der Gruppe der befragten Lernenden der Oberstufe stammen.

⁴¹ Portfolio Ordner II: Arbeit in Qualitätsgruppen, S. 4.

Inwiefern die Ergebnisse der Klassenfeedbacks von der Lehrperson mit der Klasse besprochen werden, sieht in der Gegenüberstellung wie folgt aus:

Ratingkonferenzen Lehrpersonen (N=41)	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Ich bespreche die Klassenfeedbacks immer mit der Klasse.	0	0	9	31	1

Darstellung 15

Ratingkonferenzen Lernende (N=44) ohne „Neue“ Schüler/innen	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Die Ergebnisse der letzten Klassenfeedbacks sind mit uns besprochen worden.	4	4	17	18	1

Darstellung 16

Die grosse Mehrheit der Lernenden bestätigt, dass die Ergebnisse der Klassenfeedbacks mit ihnen besprochen wurden, wenn auch nicht in der Eindeutigkeit wie von den Lehrpersonen zum Ausdruck gebracht. Ebenso bestätigen sie grossmehrheitlich, dass bei Bedarf Verbesserungsmöglichkeiten vereinbart wurden, wie nachfolgende Darstellung zeigt:

Ratingkonferenzen Lernende (N=44) ohne „Neue“ Schüler/innen	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Wenn es nötig war, haben die Lehrpersonen nach den Klassenfeedbacks mit uns gemeinsam Verbesserungsmöglichkeiten abgemacht.	2	8	19	12	3

Darstellung 17

Die Lernenden können konkrete Verbesserungsmöglichkeiten benennen, die mit den Lehrpersonen vereinbart wurden wie z.B.:

- Den Lernenden mehr Eigenverantwortung übertragen
- Die Lernenden im Unterricht mehr zu Wort kommen lassen
- Mehr Praxiszeit zur Verfügung stellen
- Bestimmte Grundlagen in einem Fach besser erklären u.a.m.

Es gibt auch einige kritische Rückmeldungen zur Praxis des Klassenfeedbacks, zum Beispiel nehmen viele Lernende nicht wahr, dass die Lehrpersonen den Nutzen der Abmachungen überprüfen:

Ratingkonferenzen Lehrpersonen (N=41)	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Wenn im Rahmen der Klassenfeedbacks Abmachungen getroffen werden, überprüfe ich diese nach einer gewissen Zeit.	1	3	18	16	3

Darstellung 18

Ratingkonferenzen Lernende (N=58)	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Nach einer gewissen Zeit haben die Lehrpersonen mit der Klasse überprüft, ob die Abmachungen nach den Klassenfeedbacks etwas genützt haben.	8	21	9	7	13

Darstellung 19

Es fällt auf, dass die Beurteilung der Überprüfung von Abmachungen zwischen Lehrpersonen und Lernenden deutlich voneinander abweicht. Es macht sicher Sinn, der Frage nachzugehen, warum das so ist.

Kommentar aus Sicht des Evaluationsteams (vgl. auch ausführlichen Kommentar im Anhang)

Die Bedeutung der Orientierung an der „Lernenden Organisation“ für die Schule

Die Vorgaben des Kantons Luzern für das Qualitätsmanagement der Gymnasien orientieren sich u.a. am Modell der Lernenden Organisation. Der Kantonsschule Sursee ist es gelungen, eine Praxis individuellen und organisationalen Lernens aufzubauen, die dem Modell der Lernenden Organisation sehr nahe kommt. Reflexives Lernen und Nachdenken über Unterricht und Schule gehören an der Kantonsschule Sursee zum Alltag, zum State of the Art, um einen qualitativ hochwertigen, schülergerechten und lernwirksamen Lehr- und Lernbetrieb zu ermöglichen. Die Lernplattform „Q-Gruppe“ erweist sich als hochwirksames Gefäss einer Lern- und Entwicklungskultur. Der Kantonsschule Sursee ist der Aufbau und die Etablierung einer Lern- und Entwicklungskultur – die vornehmste Aufgabe eines Qualitätsmanagements – ohne Zweifel gut gelungen.

Die Bildungsforschung weist (in Anlehnung an Erfahrungen der Organisationsentwicklung) seit Langem darauf hin, dass eine gut eingeführte schuleigene Lernkultur positive Wirkungen generiert, sowohl auf das Schulklima, auf die Leistungsbereitschaft von Lernenden und Mitarbeitenden und ihre Berufszufriedenheit, als auch auf die Bereitschaft der Mitarbeitenden, Veränderungs- und Entwicklungsvorhaben der Schule aktiv mitzutragen (vgl. auch im Anhang Kommentar zu Kernaussage 8: Wirkungen organisationalen Lernens auf die Schule).

Fazit

- Die Kantonsschule Sursee hat eine Kultur individuellen Lernens und Reflektierens etabliert, die überzeugt und weitgehend internalisiert ist.
- Die Prozesse in den Q-Gruppen entsprechen der Denkweise der „Lernenden Organisation“ und ihrem Ansatz des „Team-Lernens“⁴², bzw. dem Ansatz der „Professionellen Lerngemeinschaft“ (Rolff et al).
- Die Q-Gruppenarbeit ist solide konzipiert und nimmt Themen und Anliegen der Teilnehmenden im Sinne des Gestaltungsprinzips „Partizipation“ auf.
- Die Gesamtanlage und Praxis der Q-Gruppenarbeit ist beispielhaft, der Regelkreis der Q-Gruppenarbeit ist vorbildlich geschlossen.
- Die Wahrnehmungen zur Qualität der Prozesse der Klassenfeedbacks gehen zwischen den Lehrpersonen und den Lernenden teilweise deutlich auseinander.

⁴² Senge, P. M. (1991): *Die fünfte Disziplin*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

THEMATISCHE SELBSTEVALUATION UND SCHULENTWICKLUNG

KERNAUSSAGE 9

Die Kantonsschule Sursee verfügt über gute Rahmenbedingungen und ausreichend Know-how, um Projekte und Entwicklungsvorhaben gewinnbringend zu evaluieren. Die Q-Gruppen profitieren mehrheitlich davon für die Unterrichtsentwicklung.

Erläuterungen

Zum eigentlichen Qualitätsmanagement der Schule gehört nebst einem Qualitätsbeauftragten und einem Zuständigen für die Weiterbildung auch eine Lehrperson als Zuständige für die Evaluationen. Sie erstellt zuhanden der Schulführung Resultate aus internen Evaluationen in Form von Berichten zusammen, unterstützt und berät z.B. Fachschaften bei der Erstellung von schriftlichen Befragungsunterlagen oder beim Design von Evaluationsvorhaben sowie der Erfassung von Resultaten. Aufgrund der etablierten Arbeit in den Qualitätsgruppen ist der Entschluss, diese Aufgabe an eine Einzelperson zu delegieren und damit Ressourcen für die Qualitätsarbeit in den spezifischen pädagogischen Projekten frei zulegen, folgerichtig. Zudem kommt sie den Bedürfnissen des Kollegiums, mehr Ressourcen für die Unterrichtsentwicklung zu haben, entgegen. Die im Portfolio aufgelisteten und gut dokumentierten Q-Projekte zeugen von einem regen pädagogischen Entwicklungsinteresse des Kollegiums. In den Vorlagen für die dafür zwingend einzureichende Projekteingabe müssen z.B. das Vorgehen, die Ergebnisdokumentation und mögliche Evaluationsaufgaben sowie die Terminierungen des Projektes ausgewiesen werden. Auch wenn die Schule in den letzten Jahren nicht alle relevanten Schulentwicklungsprojekte evaluiert hat, wurden doch in einigen Bereichen für die Schule wichtige Projekte durchgeführt und für die Unterrichtsentwicklung gewinnbringend evaluiert. Dazu gehören beispielsweise die Befragung der Stufenparlamente zur Beurteilungs- und Beratungspraxis, die Befragung von Lernenden zur Via Latina, die Umfrage zu den Erfahrungen mit der Jahrespromotion u.a.m. Aus den gesichteten Dokumenten geht hervor, wie Resultate aufgenommen und eingeschätzt werden, wie die gewonnenen Erkenntnisse zur Ableitung von Massnahmen innerhalb der Fachschaft oder für die individuelle Praxis führen. Vereinzelt werden Massnahmen als verbindlich vereinbart. In einzelnen Berichten wird eine spätere Überprüfung der getroffenen Massnahmen vorgesehen.

Interne Projektevaluationen zeigen einen unterschiedlichen Standard in Bezug auf das methodische Vorgehen. Mehrheitlich erfolgen sie über Gesprächs- und Diskussionsrunden. Ein partizipatives Vorgehen zur Interpretation der Daten ist üblich. Das dabei erstellte Protokoll wird in einem Bericht zusammengefasst und liegt dann als Ergebnisdokumentation vor. Es gibt wenige Beispiele von Projekten aus den Q-Gruppen, wo schriftliche Umfragen Grundlage der Datenerhebung waren (z.B. Schülerbefragung „Finale Furioso“). Einzelne Abschlussberichte zeigen Möglichkeiten zur Weiterarbeit auf, andere führen die in der Gruppe vereinbarten Massnahmen auf. In den meisten Fällen werden abgeleitete Massnahmen sowie Umsetzungsvorhaben dokumentiert. Der Regelkreis wird mehrheitlich gut geschlossen. Dieses pragmatische Vorgehen ist gemäss Interviewaussagen darauf zurückzuführen, dass es sich oftmals um kleinere pädagogische Projekte innerhalb der Fachschaften, von Arbeitsgruppen oder auch individuelle Vorhaben handle. Der formale Aufwand werde hierfür klein gehalten und Mehraufwand würde aus ihrer Sicht wenig zum Erkenntnisgewinn beitragen. Im Vordergrund stehen das Interesse für die Entwicklung des eigenen Unterrichts und der Einsatz neuer Technologien. Themen für Selbste-

valuationen ergeben sich aus der Arbeit in den Fachschaften und Q-Gruppen sowie aus Schulentwicklungsvorhaben und werden im Rahmen der Schulkonferenz festgelegt.

Die interviewten Lehrpersonen äusserten hohe Zufriedenheit mit den Rahmenbedingungen für Unterrichtsprojekte. Diese würden es ihnen erlauben, konkrete Themen der Unterrichtsentwicklung zu bearbeiten und die Resultate direkt in den Unterricht einfliessen zu lassen. Das sei sehr befriedigend. Die Liste der Q-Projekte von 2013 bis 2015 ist entsprechend beeindruckend vielfältig. In allen Fächern wurden Projekte durchgeführt. Das Themenspektrum reicht von der Integration neuer Lernender über die Ideenentwicklung für neue Sonderwochen oder zur Herstellung von Unterrichtsmaterialien in Französisch bis hin zum Musizieren im Klassenunterricht.

KERNAUSSAGE 10

Die Kantonsschule Sursee nutzt die Ergebnisse der externen, auf Systemebene durchgeführten Befragungen aktiv für ihre Qualitätsentwicklung.

Erläuterungen

Die Resultate der systematischen, kantonally geführten Absolventen- und Absolventinnenbefragung werden von der Kantonsschule Sursee sehr ernst genommen. Aus den Ergebnissen folgert sie möglichen Entwicklungsbedarf und erarbeitet Massnahmen zur Qualitätssteigerung. Die einzelnen Fachschaften sind aufgefordert, zu den sie betreffenden Resultaten schriftlich Stellung zu nehmen und mögliche Handlungsfelder aufzuzeigen. Daraus werden konkrete neue Schul- und Unterrichtsprojekte abgeleitet, welche hauptsächlich in den Q-Gruppen bearbeitet werden.

Regelmässig befragt die Kantonsschule Sursee am Schuljahresende die Eltern der neu eingetretenen Lernenden der ersten Klassen jedes Typus zu Schule und Unterricht. In einem Schreiben informiert sie die Eltern kurz in wertschätzender Art über das Resultat und weist auf die Bedeutung von Einzelvoten hin, welche auf Problemfelder hindeuten würden, mit denen sich die Schule auseinandersetzen müsse.

KERNAUSSAGE 11

Wichtige Schulprojekte werden nicht immer mit letzter Konsequenz evaluiert und die Evaluationsergebnisse nicht ausreichend kommuniziert. Der Nutzen von Selbstevaluationen wird von Kollegium und Schulleitung unterschiedlich beurteilt.

Erläuterungen

Die Schule hat einige grössere Projekte durchgeführt. Diese wurden aus Sicht des Evaluations-teams nicht immer ausreichend evaluiert. Ein klarer Abschluss mit Angaben zum Erfolg oder zur Weiterführung und unter welchen Prämissen liegt beispielsweise für das Projekt der Via Latina nicht vor. Es wurde 2010 eine Befragung der Lernenden dazu durchgeführt und eine Einschätzung durch die Projektleitung erstellt. Eine eigentliche Evaluation des Projektes wurde jedoch nicht mit letzter Konsequenz durchgeführt. Es liegen weder abgeleitete Massnahmen noch Aussagen zur Weiterführung des Projektes vor. In den Interviews äusserten sich die Lehrpersonen skeptisch über den Nutzen der Befragungen, weil ja daraus selten sichtbare Massnahmen abgeleitet würden. In der Zwischenzeit hat die Schule weitere Konzepte und Projekte erarbeitet und umgesetzt, für welche keine Selbstevaluationen vorliegen (2011 Handlungsleit-

faden Mobbing, 2013 den Lehrplan Klassenstunde und die Gesprächsrunde zum Thema Notengebung – an der ca. 20 Lehrpersonen teilnahmen, 2014 Beratung und Krisenintervention: Organisation und Zuständigkeiten sowie Integration der neuen Lernenden). Der Regelkreis wird hier (im Gegensatz zur Praxis bei den Q-Gruppenprojekten) meist nicht konsequent geschlossen und damit die Wirkung für die Lehrpersonen weniger sichtbar.

Eine Aussage zum Nutzen von Selbstevaluationen wird von den schriftlich befragten Lehrpersonen mehrheitlich als „eher zutreffend“ oder „zutreffend“ beurteilt (vgl. Darstellung 20). Dies führen die Lehrpersonen in den mündlichen Ausführungen vor allem auf die Evaluationen und den davon abgeleiteten Massnahmen in den Q-Projekten zurück. Hier seien sie „näher dran“. Immerhin fast ¼ der befragten Lehrpersonen erkennt jedoch (eher) keinen Nutzen in den Evaluationen (vgl. Darstellung 20). Es ist sicher lohnenswert, diesem Befund Beachtung zu schenken.

Ratingkonferenzen Lehrpersonen (N=41)	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Die in den letzten zwei Jahren durchgeführten Selbstevaluationen und Schulentwicklungsprojekte (z.B. „pla-net“, Konzept Klassenführung, Konzept „Sonderwochen“, Jahresleitsatz, „Respekt“, etc.) haben einen spürbaren Nutzen gebracht.	3	6	19	10	3

Darstellung 20

Gesamtschulische Projekte dienen, gemäss Interviewaussagen von Lehrpersonen, mehrheitlich der Rechenschaft nach aussen. Laufend würden neue Programme mit viel Material eingeführt, die Reflexion darüber komme jedoch zu kurz.

Es gibt jedoch sehr wohl Schulprojekte, die sachgemäss durchgeführt und evaluiert wurden, wie beispielsweise der Schlussbericht „Lernen sichtbar machen“ zeigt. Darin finden sich Angaben zum methodischen Vorgehen sowie zum Umgang mit den Resultaten und den daraus abgeleiteten Massnahmen.

Fazit

- Die Kantonsschule Sursee verfügt über gute Rahmenbedingungen und Ressourcen, um Projekte und Entwicklungsvorhaben gewinnbringend zu evaluieren. Es gelingt ihr jedoch nicht immer, diese mit letzter Konsequenz, d.h. durch Schliessen des Regelkreises umzusetzen. Bei der Unterrichtsentwicklung gelingt ihr dies ausgezeichnet.
- Die Ergebnisse der kantonalen, systematischen Befragungen werden regelmässig für die Qualitätsentwicklung genutzt.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

QUALITÄTSMANAGEMENT ALLGEMEIN

Handlungsempfehlung 1

Umgang mit Kritik aus der Perspektive der Lernenden der Oberstufe reflektieren.

Aus Sicht des Evaluationsteams macht es sicher Sinn, die unterschiedliche Einschätzung oben stehender Ratingaussage durch die Schülerinnen und Schüler – insbesondere der Oberstufe – zwar nicht übermässig zu problematisieren, sie aber mindestens verstehend-einordnend und plausibilisierend zu reflektieren.

Handlungsempfehlung 2

Steter Tropfen höhlt den Stein – „Philosophie“, Ausrichtung und Funktion eines systematischen Qualitätsmanagements immer wieder kommunizieren und erklären.

Das „direktiv“ und „von aussen“ vom Kanton gesteuerte Qualitätsmanagement steht bei einigen Lehrpersonen unter Verdacht, lediglich ein „Label“ nach aussen zu sein, das gleichsam als „Schablone“ für die Rechenschaftslegung gegenüber dem Kanton benutzt werde.

Es macht sicher Sinn in der Führungskommunikation immer wieder klar aufzuzeigen, dass ein systematisches und institutionalisiertes Qualitätsmanagement im Kern im Dienste reflexiven, individuellen und organisationalen Lernens steht mit dem Ziel der laufenden Weiterentwicklung von Schule und Unterricht. Lernen, Erkenntnisgewinn und Entwicklung vor Ort stehen im Zentrum des Qualitätsmanagements – nicht ein Label. Die Formalisierung und Institutionalisierung der schulischen Qualitätsarbeit hilft dabei einen unterstützenden Rahmen zu schaffen, der Sicherheit und Klarheit in Form und Sache schafft.

KONZEPTION UND STEUERUNG DES QUALITÄTSMANAGEMENTS

Handlungsempfehlung 3

Die vorliegenden Q-Konzeptelemente zu einem griffigen, kompakten Q-Konzept zusammenfassen.

Aus Sicht des Evaluationsteams würde es Sinn machen, die einzelnen Q-Konzeptelemente und Verfahren des Qualitätsmanagements sowie ihr Zusammenspiel überblickartig in einem einzigen Q-Konzept zusammenzufassen. Das könnte mit wenig Aufwand geschehen, indem das Q-Konzept die sechs vom Kanton vorgegebenen Qualitätselemente sowie die Qualitätsaspekte integriert und die konzeptionellen Aussagen zum Qualitätsmanagement der Ordner 2 und 3 zusammenführt. Eine solcherart kompakte Konzipierung des Qualitätsmanagements ermöglicht einen schnellen Überblick, macht die Zusammenhänge sichtbar und generiert für alle Beteiligten Nachvollziehbarkeit und Verstehbarkeit – eine wichtige Grundlage für das Erleben von Sinnhaftigkeit von schulischer Qualitätsarbeit und deren Akzeptanz. Als Struktur für das Q-Konzept könnte die Q2E-Struktur genutzt werden, in welche die vom Kanton vorgegebenen Qualitätselemente problemlos „versorgt“ werden könnten.

Handlungsempfehlung 4

Das Beurteilungs- bzw. Qualifikationsgespräch überprüfen.

Das Evaluationsteam empfiehlt der Frage nachzugehen, warum das Beurteilungs- bzw. Qualifikationsgespräch bei immerhin fast 30% der befragten Lehrpersonen eher kritisch und wenig nützlich für die eigene Qualitätssicherung wahrgenommen wird.

Handlungsempfehlung 5

Das Führen des Lehrpersonen-Portfolios reflektieren.

Das Evaluationsteam empfiehlt Sinn, Intention und Nutzen des Lehrpersonen-Portfolios zu klären.

Handlungsempfehlung 6

Die Wahrnehmung der Lernenden der Oberstufe zum Thema der „aktiven Bearbeitung von Problemen an der Schule“ überprüfen.

Wie bereits bei der Frage zum Umgang der Schule mit Kritik (vgl. Handlungsempfehlung 1) macht es Sinn zu klären, warum die Lernenden der Oberstufe die Frage der aktiven Bearbeitung von Problemen an der Schule eher kritisch beurteilen. (vgl. Erläuterungen zur Kernaussage 6)

INDIVIDUELLE QUALITÄTSSICHERUNG UND QUALITÄTSENTWICKLUNG**Handlungsempfehlung 7**

Die Bedeutsamkeit von Rückmeldungen der Lernenden zum Unterricht erhellen und die bisherige Praxis und Kultur der Klassenfeedbacks sukzessive weiter entwickeln.

Es fällt auf, dass über ein Viertel (15 von 56 Befragten) der befragten Lernenden der Ansicht sind, dass es den Lehrpersonen (eher) nicht ein Anliegen sei, Rückmeldungen zum Unterricht einzuholen. Das Evaluationsteam empfiehlt einerseits zu überprüfen, womit diese Wahrnehmung zusammenhängen könnte bzw. wie sie zu verstehen ist und andererseits die Bedeutsamkeit der Klassenfeedbacks für die kontinuierliche persönliche Unterrichtsentwicklung und Reflexion immer wieder diskursiv herauszuarbeiten.

Es ist darauf hinzuwirken, dass bei den Feedbackprozessen der Regelkreis mehr und mehr geschlossen wird. Nur so entsteht aus Reflexion und Lernen auch nachhaltige Wirkung.

SELBSTEVALUATIONEN UND SCHULENTWICKLUNG**Handlungsempfehlung 8**

Projektevaluationen von Selbstevaluationen der Schule trennen und den Regelkreis (Datenerhebung – Datenanalyse – Massnahmen formulieren – Massnahmen umsetzen und überprüfen) transparent kommunizieren.

TEIL 3: EVALUATION ZUM FOKUSTHEMA

INHALTSVERZEICHNIS

Vorbemerkungen zur Evaluation des Fokusthemas.....	44
Fokusthema	46
Kernaussagen zum Fokusthema.....	47
Kernaussage 12	47
Kernaussage 13	48
Kernaussage 14	49
Kernaussage 15	50
Kernaussage 16	51
Kernaussage 17	54
Handlungsempfehlungen zum Fokusthema.....	56
Vorbemerkung des Evaluationsteams	56
Handlungsempfehlung 9	56
Handlungsempfehlung 10	56
Handlungsempfehlung 11	56

VORBEMERKUNGEN ZUR EVALUATION DES FOKUSTHEMAS

Abgrenzung von der Evaluation des Qualitätsmanagements

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

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

Darstellung 21: Unterscheidungsmerkmale von Evaluationen des QM und von Fokusthemen

Gegenstand

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

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

Bezugsrahmen

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

Was darf von der Evaluation eines Fokusthemas erwartet werden?

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

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

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

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

Weitere Informationen

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

FOKUSTHEMA

Die Kantonsschule Sursee hat das Fokusthema selbst formuliert. Nachfolgende Angaben entstammen dem Eingabeformular, mit dem die Kantonsschule Sursee das Fokusthema definiert hat:⁴³

Titel

„Qualität der schulergänzenden Angebote im Tagesschulbetrieb“

Fragestellung

Wie beurteilen die verschiedenen an unserer Schule beteiligten Personengruppen die Qualität der schulergänzenden Angebote im Tagesschulbetrieb?

Die Fragestellung wurde von der schule anhand folgender Detailfragen konkretisiert

- Entsprechen unsere Dienstleistungen, wie schulinterne Beratung, Bibliothek, ICT-Arbeitsplätze und Mensa den Anforderungen an einen aktuellen Tagesschulbetrieb aus Sicht der Nutzer?
- Sind die Angebote bezüglich Differenzierung und Heterogenität (Studium am Mittag, Sprachkurse DaF, betreutes Klassenzimmer) zielführend und effektiv?
- Für die Wahlangebote Unterricht (Sport, Musik, Sprachen, weitere Fächer) wird ein enormer Planungsaufwand betrieben, um sicherzustellen, dass alle Angebote ihren Platz haben. Stimmt das Einsatz/Nutzen-Verhältnis für alle Beteiligten?
- Haben die schulergänzenden Angebote unterstützende Wirkung auf den ‚Normal-Unterricht‘ und die Schulkultur?

Hintergrund zur Wahl

Im Verlaufe der letzten Jahre hat die Kantonsschule Sursee sukzessiv ihr Angebot in verschiedenen schulergänzenden Bereichen ausgebaut. Die Schülerschaft kommt aus 40 Gemeinden mit zum Teil langen Schulwegen (Bahn, Bus etc.) zum Unterricht. Mehr als die Hälfte der Lernenden bleibt über Mittag auf der Schulanlage. Die lange Mittagspause (11.15-13.10 Uhr) bietet sich an für die Verpflegung in der Mensa, für soziale Kontakte, für Erholung, für das Erledigen von Hausaufgaben und Lernaufträgen in der Bibliothek, im Klassenzimmer, betreut, geleitet oder frei, für den Besuch des individuellen Instrumental- oder Gesangsunterrichts, für das Mitmachen im Chor, Orchestern und Ensembles, für die Teilnahme am breiten Mittagssportangebot (25 Angebote pro Semester, mit Wahlobligatorium auf der Oberstufe). Das breite Angebot soll in einem gut strukturierten Konzept abgebildet und von der Schülerschaft wahrgenommen werden. Im schulergänzenden Angebot zeichnet sich ab, dass ein Gesamtkonzept zur besseren Wahrnehmung und Vernetzung führen könnte.

Tagesschulstrukturen können vermutlich noch anders gestaltet werden; unsere Struktur ist langsam gewachsen und bedarf einiger Impulse, um für die kommenden Jahre unterstützend die Schule und den Unterricht im Tagesablauf mitzutragen.

⁴³ Portfolio Ordner III, 7: Formular „Eingabe eines eigenen Fokusthemas“.

KERNAUSSAGEN ZUM FOKUSTHEMA

KERNAUSSAGE 12

Die Kantonsschule Sursee macht den Lernenden im Tagesschulbetrieb vielfältige lernunterstützende und begabungsfördernde Angebote, welche zum Teil konzeptionell geschickt mit dem Unterricht verknüpft werden. Alle an der Schule Beteiligten erachten diese als attraktiv und umfassend.

Erläuterungen

Die Angebotspalette ist eindrücklich. Die Lernenden schätzen das vielfältige Angebot sehr. Es ermöglicht ihnen Lerndefizite aufzuarbeiten, genau so wie neue Bekanntschaften zu knüpfen. Die verschiedenen Sportangebote sind in der Erfahrung der Lernenden ein gutes Mittel, um für den Nachmittag neue Energie zu tanken, und die Mittagspause ist ausreichend lange, um zu essen und den Instrumentalunterricht zu besuchen. Das Klassenzimmer ist ein ruhiger Lernort – alleine oder mit anderen. Die Vielseitigkeit der Angebote bietet für jede und jeden etwas. Einzelne nutzen die lange Mittagszeit auch, um nach Hause zu fahren, weil sie sich dort hinlegen können. Andere geniessen die Dachterrasse der Mensa oder die Aussenanlage für Gespräche und soziale Kontakte.

Viele Angebote stehen in direktem Zusammenhang zum Unterricht. So bestehen verschiedene lernunterstützende Möglichkeiten wie das betreute Klassenzimmer und das Studium am Mittag, wo Unterrichtsstoff aufgearbeitet oder mit fachlicher Unterstützung gesichert werden kann. Andere Angebote dienen der Vertiefung spezifischer Fachinhalte wie z.B. Terraristik oder dem Erwerb von zusätzlichen Qualifikationen wie Sprachdiplomen. Hierbei werden v. a. Lernende, welche ein Austauschjahr absolviert haben, motiviert und unterstützt. Alle Angebote werden von den Lernenden sehr geschätzt, wie aus den Interviews hervorgeht.

Alle antwortenden Lernenden beurteilen die schulergänzenden Angebote im Tagesschulbetrieb deutlich als attraktiv, wie nachfolgende Ratingergebnisse eindrücklich zeigen:

Ratingkonferenzen Lernende (N=58)	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Die Angebote sind für uns Lernende attraktiv.	0	0	26	30	2

Darstellung 22

Grundsätzlich wird das schulergänzende Angebot von Lernenden wie Lehrpersonen als ausreichend, weil sehr umfassend, beurteilt. Einzig „Ruheräume“ oder eine „Sofaecke“ werden von beiden Anspruchsgruppen vermisst. Generell lassen die Resultate auf eine hohe Zufriedenheit mit den vorhandenen Angeboten und deren Einbettung in die Tagesschulstruktur schliessen.

Aus Sicht der befragten Lehrpersonen und Lernenden, decken die schulergänzenden Angebote alle wichtigen Bereiche ab und dies in allen befragten Gruppen (Lehrpersonen, Klassenlehrpersonen, „Neue“ Schüler/innen, Unterstufe und Mittelstufe, Oberstufe, Fachmittelschule) gleichermassen:

Ratingkonferenzen Lehrpersonen (N=41)	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Die schulergänzenden Angebote im Tagesschulbetrieb decken alle wichtigen Bereiche (Erholung, Lernvertiefung, Wahlunterricht in künstlerischen und sportlichen Bereichen) ausreichend ab.	0	0	8	32	1

Darstellung 23

Ratingkonferenzen Lernende (N=58)	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Die Mittagsangebote decken alle wichtigen Bereiche (Erholung, Lernvertiefung, Wahlunterricht in künstlerischen und sportlichen Bereichen) ausreichend ab.	0	0	12	42	4

Darstellung 24

KERNAUSSAGE 13

Die Kantonsschule Sursee verfügt aus Sicht der Nutzer über ausreichende Dienstleistungsangebote, die wichtige Ansprüche an einen Tagesschulbetrieb gut berücksichtigen.

Erläuterungen

Das schulinterne Beratungsangebot (vgl. Erläuterungen Kernaussage 3, Profil der Schule) ist ein niederschwelliges Angebot für Lernende und Lehrpersonen. Es ist möglich, ohne Voranmeldung sich dort Rat zu holen. Das konzeptionell gut abgestützte Angebot wird professionell geführt und ist mit wichtigen regionalen Beratungsstellen gut vernetzt. Die Lehrpersonen beurteilen das Angebot als hilfreich, es unterstützt sie in schwierigen Situationen mit oder von Lernenden. Sie können sich selbst im Umgang mit der Situation Rat holen oder die Jugendlichen auf die Beratungsstelle hinweisen. Gemäss interner Beratungsstatistik wird das Angebot von Lernenden wie Lehrpersonen regelmässig beansprucht. Den interviewten Lernenden ist das Angebot mehrheitlich bekannt.

Über Mittag besteht ein Erste-Hilfe-Angebot mit einer Notfallnummer. Zudem sind für sonstige Notfälle jeweils eine Lehrperson oder Schulleitungsmitglieder erreichbar.

Die Schule verfügt über eine gut genutzte Bibliothek. In der Mittagszeit gilt dort absolute Ruhe. Die vorhandenen Arbeitsplätze dienen ausschliesslich dem individuellen Lernen. Die Bibliothek wird von den Befragten als ruhiger Lernort mit guter ICT-Infrastruktur geschätzt, auch wenn die meisten bedauerten, dass darin keine bequemen „Schwatzecken“ vorhanden seien. Weitere ICT-Arbeitsplätze stehen den Lernenden in den Galerien der oberen Stockwerke des Schulhauses zur Verfügung. Für deren Benutzung gibt es ein Reglement, welches für alle Informatikanlagen gilt und auch die Nutzungsprioritäten festhält. Sowohl Lernende als auch Lehrpersonen äusserten sich zufrieden mit der Informatik-Infrastruktur. Mehrfach wurde von Schulmitgliedern und Lernenden die Nutzungsregelung als grosszügig bezeichnet.

Die Mensa wird von den Lernenden nicht nur zur Verpflegung und wegen der begehrten Mikrowellengeräte aufgesucht. Die grosse Terrasse und die Gruppentische sind ideale Voraussetzungen für gemeinsames Lernen und für den sozialen Austausch. Im Lichthof und im Eingangsbereich des Schulhauses stehen zudem weitere kleinere und grössere Tische mit guten Arbeitsmöglichkeiten. Im Untergeschoss laden ein Billardtisch, zwei „Töggelikasten“ sowie mehrere Ping-Pong-Tische zum gemeinsamen Spiel. Auf der Aussenanlage finden sich weitere Spielmöglichkeiten wie ein Gartenschach und ein Mühlespiel sowie ein Grillplatz.

KERNAUSSAGE 14

Das schulergänzende Angebot der Kantonsschule Sursee berücksichtigt die heterogenen Bedürfnisse von Lernenden und Lehrpersonen in einem guten Masse. Im Bereich der Lernunterstützung oder -förderung bestehen differenzierende Angebote.

Erläuterungen

Die Kantonsschule Sursee deckt mit ihren Mittagsaktivitäten im Urteil der Lernenden vielfältige Bedürfnisse an einen Tagesschulbetrieb in ausgewogenem Umfang ab. Ein breit gefächertes Angebot an sportlichen Aktivitäten im Innen- und Aussenbereich ermöglicht nicht nur, sich aktiv zu betätigen, sondern auch neue Sportarten zu erproben. Der Musikunterricht bietet ein breites Spektrum an Möglichkeiten: Vom Einzelunterricht in Gesang oder Instrument hin zum Musizieren im Chor oder in verschiedensten Ensembleformationen. Theater- und Kunstinteressierte finden ihre Nischen in den Freifachangeboten. Das Studium am Mittag dient der individuellen Lernunterstützung in einzelnen Fächern (aktuell abwechslungsweise in Mathematik, Französisch, Chemie, Physik und Biologie). Das betreute Klassenzimmer richtet sich an neu eingetretene Lernende mit dem Ziel, diese dazu anzuleiten, alleine oder mit anderen zusammen systematisch Hausaufgaben zu machen oder auf eine Prüfung zu lernen: „Die betreute Mittagslektion schafft Arbeitsatmosphäre“. Die betreuende Klassenlehrperson übernimmt hier die Aufgabe einer Lernbegleitung. Das Freifachangebot im Sprachbereich richtet sich auch an begabte Lernende, welche ein zusätzliches Sprachdiplom erwerben möchten. Ähnliches gilt für weitere Angebote in der Informatik oder in den Naturwissenschaften.

Der Schule ist es gemäss Aussagen von verschiedenen Anspruchsgruppen wichtig, im Rahmen des Mittagsangebotes nicht nur Defizite, sondern auch Begabungen zu berücksichtigen. Die Lernenden sind sich dessen bewusst und schätzen es, aus einer so grossen Palette auswählen zu dürfen. Insbesondere heben sie hervor, dass die lernunterstützenden Angebote niederschwellig und unkompliziert in Anspruch genommen werden dürften, beispielsweise auch dann, wenn es lediglich darum gehe, sich auf eine spezifische Prüfung hin gut vorzubereiten. Den Lehrpersonen ist dieses Verhalten bekannt und in den Interviews zeigten sie ein gewisses Verständnis dafür: Auch wenn es dazu führen kann, dass einmal im Studium am Mittag niemand erscheine oder gerade sehr viele.

Vermisst wird ein spezifisches Angebot für Lernende des Abschlussjahrganges. Gerade wenn es um die Abschlussarbeit ginge, könne man eine spezifische, zusätzliche Unterstützung gut gebrauchen, wurde verschiedentlich von Lernenden eingebracht. Die Lehrpersonen weisen daraufhin, dass es kein Angebot gebe, welches zur Vorbereitung auf das Studium ausgerichtet sei.

KERNAUSSAGE 15

Die Lehrpersonen wie auch die Lernenden erkennen positive Auswirkungen der schulergänzenden Angebote auf das Lernen. Die Lehrpersonen ziehen eine positive Bilanz zwischen Aufwand und Ertrag ihres Engagements für die schulergänzenden Angebote.

Erläuterungen

Die Lernmotivation in den verschiedenen Angeboten ist hoch, wie sowohl Lernende als auch Lehrpersonen berichteten. Die Jugendlichen seien in den freiwilligen und teils kostenpflichtigen Kursen interessiert und engagiert.

Die Auswirkungen auf den Regelunterricht zeigen sich für die Lehrpersonen hauptsächlich daran, dass die Lernenden am Nachmittag fitter und aufmerksamer seien: „Nach der sportlichen Aktivität haben die Lernenden einen frischen Kopf“. Eine Feststellung, die auch von den befragten Lernenden so geäußert wird.

Die Wirksamkeit der lernunterstützenden Angebote hingegen ist, nach Aussagen der Lehrpersonen, nicht immer gleich gut auszumachen.

In den Ratingkonferenzen finden praktisch alle antwortenden Lehrpersonen, dass sich die schulergänzenden Angebote positiv auf das Lernen auswirken:

Ratingkonferenzen Lehrpersonen (N=41)	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Die schulergänzenden Angebote wirken sich positiv auf das Lernen aus.	1	2	16	13	9

Darstellung 25

Die Lernenden äussern sich etwas zurückhaltender, aber immer noch sehr deutlich bejahend:

Ratingkonferenzen Lernende (N=58)	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Die gewählten Mittagsaktivitäten wirken sich positiv auf meine schulischen Leistungen und meine Lernmotivation aus.					
Lernende 1 „Neue“ Schüler/innen	0	0	5	2	7
Lernende 2 Unterstufe & Mittelstufe	0	0	10	2	4
Lernende 3 Oberstufe	1	6	5	2	2
Lernende 4 Fachmittelschule	0	3	4	1	4
Total	1	9	24	7	17

Darstellung 26

Auffallend ist, dass die Hälfte der 14 antwortenden Lernenden der Oberstufe (eher) verneinend antwortete.

Nach Meinung der Mehrheit der befragten Lehrpersonen werden die schulergänzenden Angebote von den Lernenden genutzt:

Ratingkonferenzen Lehrpersonen (N=41)	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Die Angebote werden von den Lernenden gut genutzt.	0	3	15	17	6

Darstellung 27

Die Tatsache, dass die Angebote genutzt werden, deuten die Lehrpersonen in den Interviews als Bedarfsnachweis.

Die Lernenden geniessen es, in den Freikursen keinem Selektionsdruck ausgesetzt zu sein, was die Motivation der Teilnehmenden steigere. Viele machen im Klassenzimmer über Mittag Hausaufgaben. Hier beobachten die Lehrpersonen, wie die Lernenden – weil sie im gleichen Raum arbeiten – sich gegenseitig um Hilfe fragen oder gemeinsam lernen. Dies fördere das selbstverantwortete Lernen, wurde weiter angeführt, und die Jugendlichen erwerben damit wichtige Kompetenzen für ihre weitere Schullaufbahn. Die befragten Lernenden teilten diese Einschätzung und äusserten sich in ähnlicher Weise.

Für fast alle beteiligten Lehrpersonen steht das Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag ihres Engagements während der Mittagsaktivitäten in einer (eher) guten Balance (vgl. Darstellung 28). Ein Viertel gibt dazu keine Antwort. Das Evaluationsteam geht davon aus, dass sie nicht an den Angeboten beteiligt sind.

Ratingkonferenzen Lehrpersonen (N=41)	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Aufwand und Ertrag zur Gestaltung und Umsetzung von schulergänzenden Angeboten stehen in einem guten Verhältnis zueinander.	0	4	10	15	12

Darstellung 28

Das Mittagsangebot ist für die im Tagesschulbetrieb engagierten Lehrpersonen in ihren Arbeitsalltag eingebettet, auch sie bleiben über Mittag an der Schule. Mehrfach weisen die befragten Lehrpersonen darauf hin, dass die Zusatzvorbereitung nicht in allen Bereichen gleich intensiv sei. Diese falle vor allem in den Sprachdiplom- und Lektürekursen hoch aus. Die Entlohnung wurde als Zeichen von Wertschätzung ihres Einsatzes eingestuft. Sie entspreche in den wenigsten Fällen dem erbrachten Aufwand und sei eher von symbolischem Charakter. Zu berücksichtigen ist hierzu, dass Angebote, welche dem obligatorischen Unterricht angehören (z.B. der Sportunterricht in den höheren Klassen oder die Klassenstunde der ersten Klassen, welche aus stundenplantechnischen Gründen über Mittag stattfinden) entsprechend entschädigt werden.

KERNAUSSAGE 16

Die Organisation und Steuerung des schulergänzenden Angebots ist zweckmässig. Für die Auswahl der Angebote können die Beteiligten Vorschläge einbringen.

Erläuterungen

Aus organisatorischer Sicht ist das schulergänzende Angebot gut in die Mittagszeit eingefügt.

Es wird – sich wiederholend – in die zwei Mittagslektionen integriert. Eine schnelle Orientierung ist damit gut gewährleistet. Bei Bedarf ist das Auswechseln der Angebote mit wenig Aufwand verbunden. Dieses Modell bezeichneten die Befragten als sinnvoll und gut in den Schulalltag integriert. Verschiedene Lernende wiesen darauf hin, dass der Abend von einigen zusätzlichen Belastungen befreit werden könne, wenn man das Angebot geschickt nutze. Es sei wenig einengend, und „es bleibt Zeit für mehr als nur eine Aktivität, ohne in Zeitnot zu geraten“.

Aus Sicht der Lernenden sind die schulergänzenden Angebote mehrheitlich gut organisiert:

Ratingkonferenzen Lernende (N=58)	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Die schulergänzenden Angebote sind gut organisiert.	1	2	17	33	5

Darstellung 29

Das An- und Abmeldeverfahren erfolgt mehrheitlich online. Die Lernenden und Lehrpersonen lobten den niederschweligen Zugang zum Angebot. „Es darf auch mal geschnuppert werden“. Einzig für die ersten Klassen, für welche die obligatorische Klassenstunde fix in der Mittagszeit stattfindet, ist die Lösung unbefriedigend. Die Beteiligten haben dann nur eine Mittagslektion inklusive Verpflegung zur Verfügung. Hierbei wurden Überschneidungen als Gründe für ihre Beurteilung angeführt.

Die Angebotssteuerung erfolgt einerseits über die beschränkt zur Verfügung stehenden Zeit- und Raumressourcen, andererseits über die von der Schule als notwendig und sinnvoll erachteten pädagogischen Massnahmen. Hier stehen vor allem die individuelle Förderung der Lernenden (Studium am Mittag, Freifachangebot in den verschiedenen Fächern) sowie eine sinnvolle Gestaltung und Nutzung der Mittagspause als strukturelle Unterstützung im Schulalltag für die mehrheitlich aus der weiteren Umgebung kommenden Jugendlichen (betreutes Klassenzimmer, Studium am Mittag) im Vordergrund. Lehrpersonen wie Lernende haben die Möglichkeit, sich an der Gestaltung der schulergänzenden Angebote zu beteiligen, beispielsweise via Schülerorganisation oder Schulkonferenz. Die Resultate der Ratings zeigen in Bezug auf die Mitgestaltung des Mittagsangebotes durch die Lernenden bei beiden Befragtengruppen eine breit gestreute Einschätzung.

Die Lernenden äusserten sich im Vergleich zu den Lehrpersonen weniger zustimmend, wie nachfolgende Darstellungen zeigen:

Ratingkonferenzen Lehrpersonen (N=41)	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
An der Gestaltung der schulergänzenden Angebote werden die Lernenden angemessen beteiligt.					
Lehrpersonen 1	1	1	6	5	0
Lehrpersonen 2	0	1	2	5	6
Lehrpersonen 3 Klassenlehrpersonen	0	4	7	2	1
Total	1	6	15	12	7

Darstellung 30

Ratingkonferenzen Lernende (N=58)	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
An der Gestaltung der schulergänzenden Angebote werden wir Lernende angemessen beteiligt.					
Lernende 1 „Neue“ Schüler/innen	0	0	5	3	6
Lernende 2 Unterstufe & Mittelstufe	0	2	7	1	6
Lernende 3 Oberstufe	3	8	4	1	0
Lernende 4 Fachmittelschule	0	4	5	0	3
Total	3	14	21	5	15

Darstellung 31

Die Klassenlehrpersonen äusserten sich hierzu eher kritisch (4=trifft eher nicht zu) ebenso die Lernenden der Oberstufe (3= trifft nicht zu, 8= trifft eher zu). Die befragten neu eingetretenen Lernenden hingegen beurteilten die Beteiligung als eher angemessen (5) oder angemessen (3), allerdings kreuzten 6 „keine Antwort“ an. Dazu merkten sie in den mündlichen Ausführungen an, dass sie gerne nach Hause gingen über Mittag.

2011 führte die Kantonsschule Sursee bei den Lernenden eine differenzierte schriftliche Befragung zum schulergänzenden Angebot durch. Einerseits ging es um die individuellen Mittagsroutinen der Lernenden, andererseits um die Nutzung des Mittagsangebotes. Die Befragung wurde stufen- sowie profilspezifisch ausgewertet. Aus den Resultaten wurden keine weiterführenden Massnahmen abgeleitet. Die individuellen Bedürfnisse waren dafür zu heterogen, zeigten aber immer auch einen Bedarf des entsprechenden Angebotes auf.

Die Einschätzung der Lehrpersonen zur Aussage, ob die bestehenden Kriterien die Angebots-

steuerung gut unterstützen, fällt insgesamt positiv aus:

Ratingkonferenzen Lehrpersonen (N=41)	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Für die Gestaltung des schulergänzenden Angebotes bestehen Kriterien, welche die Angebotssteuerung gut unterstützen.	1	4	13	7	16

Darstellung 32

Die grosse Anzahl „keine Antwort“ (16) konnte in den Befragungen aus zeitlichen Gründen nicht geklärt werden. Einzelne Lehrpersonen kennen keine „wirklichen“ Kriterien, andere meinen, diese seien gegeben durch die vorhandenen – vor allem finanzielle Ressourcen und andere Vorgaben des Kantons.

KERNAUSSAGE 17

Das schulergänzende Angebot im Tagesschulbetrieb der Kantonsschule Sursee ist ein positiv, herausragendes Merkmal der Schule. Es wirkt identitätsstiftend und prägt die Schulkultur.

Erläuterungen

Das Mittagsangebot der Kantonsschule Sursee ermöglicht eine hohe Durchmischung der Lernenden sowohl über die Stufen als auch über das gewählte Schulprofil hinweg. Der Förderung sozialer Kompetenzen wird hohes Gewicht beigemessen. Das Mittagsangebot wird hierfür als ein gutes Übungsfeld erachtet. Es ermöglicht allen Beteiligten, sich in einem organisierten Rahmen (fixes Zeitfenster über Mittag) kennenzulernen und Kontakte zu knüpfen sowie gemeinsamen Aktivitäten und Interessen nachzugehen. Die neu eintretenden Jugendlichen werden bald mit älteren Lernenden in Kontakt gebracht. Der Unterricht erfolgt in einem frei gewählten Angebot bei neuen Lehrpersonen. Gemeinsame Projekte in der Musik beispielsweise werden nach aussen getragen. „Gemeinsame Erfahrungen und Erlebnisse verbinden“. Gemeinsames und voneinander Lernen hat einen grossen Stellenwert und wird aktiv gepflegt (Klassenzimmer, Projektarbeit, gemeinsames musizieren, Kurse für neue Sportarten). Die Schule wird zum „sozialen Lebensraum“, „man kommt gerne, weil man andere trifft“, „Theater und Konzerte an der Schule werden besucht“, „besonders wertvoll ist die Schulwiese, dort ist immer jemand anzutreffen“ sind Aussagen, die wiederholt in den Befragungen gemacht wurden.

Die Lernenden übernehmen in einigen Tagesaktivitäten Verantwortung für das Verhalten und die Raumnutzung. Hierfür bestehen klare Regeln. „Dies sind nicht immer begehrte Ämter“, wurde hierzu angemerkt.

Gesamthaft äusserten sich die Befragten dahingehend, dass das schulergänzende Angebot wesentlich zur Identifikation mit der Schule beiträgt.

Die Auswirkungen des schulergänzenden Angebots auf das Schulklima beurteilen praktisch alle antwortenden Lernenden als positiv:

Ratingkonferenzen Lernende (N=58)	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Das schulergänzende Angebot wirkt sich positiv auf das Schulklima aus.	0	3	25	19	11

Darstellung 33

Fazit

- Das schulergänzende Angebot der Kantonsschule Sursee ist ein herausragendes Merkmal der Schule und prägend für das Schulklima. Das Angebot ist attraktiv und lernunterstützend. Es berücksichtigt die heterogenen Bedürfnisse der Lernenden und wird von diesen gut genutzt. Die Schule verfügt über ausreichende Dienstleistungsangebote, welche wichtige Ansprüche an einen Tagesschulbetrieb ausreichend befriedigen. Im damit verbundenen zusätzlichen Aufwand erkennen die Lehrpersonen auch positive Aspekte.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ZUM FOKUSTHEMA

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

Vorbemerkung des Evaluationsteams

Das schulergänzende Angebot im Tagesschulbetrieb ist an der Schule gut verankert und bereits Teil der Schulkultur geworden. Das Evaluationsteam empfiehlt, folgende Eckpunkte im zukünftigen Konzept für das Tagesstrukturangebot festzulegen und für die Kommunikation nach aussen zu nutzen:

Handlungsempfehlung 9

Qualitätsansprüche an das schulergänzende Angebot formulieren und Indikatoren dafür erarbeiten.

Diese erlauben es, in Zukunft das Angebot regelmässig und gezielt zu überprüfen (z.B. Befragung zu einzelnen Produktgruppen wie Sprachen). Damit können wirksame Instrumente für eine zielgerichtete Angebotssicherung und -steuerung gewonnen werden.

Handlungsempfehlung 10

Markant auf (pädagogische) Ziele der schulergänzenden Angebote für die verschiedenen Anspruchsgruppen (Lernende, Eltern, Lehrpersonen, Gesellschaft) hinweisen, beispielsweise: Chancengleichheit (Instrumentalunterricht, Erwerb von Sprachdiplomen, etc.) oder „Gesunde Schule“ (Bewegung, Verpflegung).

Handlungsempfehlung 11

In den Prospekten auf eine klare, gute und „knackige“ Beschreibung der Angebote, beispielsweise gegliedert in Produktgruppen (Sprachen, Sport, Lernen, Beratung etc.) achten und auf den niederschweligen Zugang zum Angebot hinweisen. Hierfür liegen bereits gutes Material und Erfahrung vor.

ANHANG ZUM EVALUATIONSBERICHT

INHALTSVERZEICHNIS

Selbsteinschätzung des Qualitätsmanagements durch die Schule	58
Fremdeinschätzung des Qualitätsmanagements durch das Evaluationsteam	61
Kommentar zu Kernaussage 1	64
Phasen der Organisationsentwicklung	64
Kommentar zu Kernaussage 8	66
Wirkungen organisationalen Lernens auf die Schule.....	66

SELBSTEINSCHÄTZUNG DES QUALITÄTSMANAGEMENTS DURCH DIE SCHULE

SCHULE: KANTONSSCHULE SURSEE

DATUM: MAI 2016

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

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

		Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Nicht beurteilbar
QUALITÄTSVERSTÄNDNIS						
1.	Das Qualitätsmanagement ist Teil der Schulkultur im Sinn einer lernenden Organisation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Das Schliessen der Regelkreise ist auf allen Ebenen verankert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	An der Schule besteht eine Kultur des Hinschauens, Reflektierens und Handelns („merken und wirken“).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GESAMTSTRATEGIE						
4.	Die Schule verfügt über ein prägnantes Profil und eine klare Strategie. Das Schulleitbild wird als Instrument der strategischen Führung genutzt, um die Schule zu profilieren und zu positionieren. Es wird periodisch aktualisiert und ist öffentlich zugänglich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Die Schulleitung arbeitet mit einem Planungsinstrument zur Koordination aller Aktivitäten der Schulführung. Der Planungshorizont beträgt 3-5 Jahre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KONZEPT UND STEUERUNG DES QUALITÄTSMANAGEMENTS						
KONZEPT						
6.	Die Elemente und Verfahren des Qualitätsmanagements sowie ihr Zusammenspiel werden in einem Konzept kohärent und gut verständlich dargestellt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Die individuelle und die institutionelle Qualitätssicherung und -entwicklung sind inhaltlich und operativ aufeinander abgestimmt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Die geltenden Prozesse des Qualitätsmanagements sind für die Beteiligten nachvollziehbar. Die Verbindlichkeiten sind klar definiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Es besteht eine auf „die Entwicklungsplanung und das Schulprogramm“ abgestimmte, realistische Mehrjahresplanung für das Qualitätsmanagement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

....Fortsetzung		Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Nicht beurteilbar
QUALITÄTSANSPRÜCHE						
10.	Die Schule hat klar formulierte, konkrete Qualitätsansprüche, welche die wesentlichen Themen der Schule abdecken. Der Bereich Unterricht wird angemessen berücksichtigt. Die Qualitätsansprüche werden periodisch aktualisiert und sind schulintern zugänglich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Die Qualitätsansprüche werden als konkrete inhaltliche Referenz für das Qualitätsmanagement und die Qualitätsentwicklung eingesetzt, dies sowohl auf individueller wie institutioneller Ebene.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Es bestehen transparente schulinterne Beschwerde- und Problemlösungswege, die allen Beteiligten bekannt sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Die Schulleitung verfügt über Instrumente und Verfahren, um Verstösse gegen Qualitätsansprüche sowie Konflikte frühzeitig zu erkennen und durch geeignete Massnahmen konsequent zu bearbeiten. Die Instrumente und Verfahren sind intern bekannt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BETEILIGTE PERSONENGRUPPEN						
14.	Die für die Steuerung des Qualitätsmanagements Verantwortlichen haben geklärte Rollen und arbeiten professionell, effizient und effektiv zusammen. Es werden schulintern ausreichend Ressourcen zur Verfügung gestellt. Das Know-how ist auf mehrere Personen verteilt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Die verschiedenen am Schulbetrieb beteiligten Personengruppen werden angemessen in die Qualitätsmanagement-Prozesse einbezogen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Die internen und externen Anspruchsgruppen werden adäquat und zeitnah über die aktuellen Themen des Qualitätsmanagements informiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DOKUMENTATION						
17.	Die Dokumentation des Qualitätsmanagements erfolgt systematisch, übersichtlich und kontinuierlich. Sie steht den Anspruchsgruppen in nützlicher Form zur Verfügung. Die Zugriffsrechte sind geregelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AUFWAND UND NUTZEN						
18.	Aufwand und Nutzen des Qualitätsmanagements stehen insgesamt in einem sinnvollen Verhältnis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
INDIVIDUELLE QUALITÄTSSICHERUNG UND -ENTWICKLUNG						
19.	Die Schule arbeitet mit zweckmässigen Vorgaben für die individuelle Qualitätssicherung und -entwicklung der verschiedenen Personengruppen. Es besteht ein angemessener Gestaltungsspielraum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Die Schulleitung betreibt eine adäquate Form des Controllings die sicherstellt, dass die kantonalen und schulinternen Vorgaben für die individuelle Qualitätssicherung und -entwicklung umgesetzt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	Die Schulleitung, die Lehrpersonen und das nicht unterrichtende Personal verfügen über ein ausreichendes Repertoire an Methoden und Verfahren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

....Fortsetzung		Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Nicht beurteilbar
22.	Die Lehrpersonen nutzen die verschiedenen Elemente der individuellen Qualitätssicherung und -entwicklung (z.B. Schülerinnen-/Schülerfeedback, Qualitätsgruppen, Mentorate, MAG/MAB, Portfolio, Weiterbildung, Supervision, Intervention usw.) zur gezielten Bearbeitung individueller Entwicklungsthemen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PERSONALFÜHRUNG						
23.	Die MAG/MAB funktionieren als integrierendes Element von Personalführung und individueller Qualitätssicherung und -entwicklung. Die Gespräche erfolgen in konstruktiver Atmosphäre und werden nutzbringend gehandhabt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	Wenn angezeigt, werden weitergehende Instrumente und Verfahren für die Bearbeitung von Verstössen gegen die Qualitätsansprüche oder den Berufsauftrag angewendet und umgesetzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
INSTITUTIONELLE QUALITÄTSSICHERUNG UND -ENTWICKLUNG						
25.	Die Selbstevaluationen erfolgen systematisch geplant und werden gezielt für die Qualitätssicherung und -entwicklung der Schule eingesetzt. Die Schule verfügt über die notwendigen internen Kennzahlen und Daten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	Die Selbstevaluationen (inkl. Elternbefragung) werden methodisch kompetent durchgeführt. Wenn nötig resultieren verbindliche Massnahmen. Deren Umsetzung und Nutzen wird systematisch überprüft und in sinnvollem Mass dokumentiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.	Die Ergebnisse interner und externer Datenerhebungen (z.B. Ehemaligenbefragung) werden adäquat in die weiteren Qualitätsmanagementprozesse einbezogen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bemerkungen

FREMDEINSCHÄTZUNG DES QUALITÄTSMANAGEMENTS DURCH DAS EVALUATIONSTEAM

SCHULE: KANTONSSCHULE SURSEE

DATUM: MAI 2016

Verwendungszweck: s.o., Selbsteinschätzung des Qualitätsmanagements durch die Schule

Quelle der Inhalte: s.o., Selbsteinschätzung des Qualitätsmanagements durch die Schule

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

....Fortsetzung		Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Nicht beurteilbar
11.	Die Qualitätsansprüche werden als konkrete inhaltliche Referenz für das Qualitätsmanagement und die Qualitätsentwicklung eingesetzt, dies sowohl auf individueller wie institutioneller Ebene.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Es bestehen transparente schulinterne Beschwerde- und Problemlösungswege, die allen Beteiligten bekannt sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Die Schulleitung verfügt über Instrumente und Verfahren, um Verstöße gegen Qualitätsansprüche sowie Konflikte frühzeitig zu erkennen und durch geeignete Massnahmen konsequent zu bearbeiten. Die Instrumente und Verfahren sind intern bekannt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BETEILIGTE PERSONENGRUPPEN						
14.	Die für die Steuerung des Qualitätsmanagements Verantwortlichen haben geklärte Rollen und arbeiten professionell, effizient und effektiv zusammen. Es werden schulintern ausreichend Ressourcen zur Verfügung gestellt. Das Know-how ist auf mehrere Personen verteilt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Die verschiedenen am Schulbetrieb beteiligten Personengruppen werden angemessen in die Qualitätsmanagement-Prozesse einbezogen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Die internen und externen Anspruchsgruppen werden adäquat und zeitnah über die aktuellen Themen des Qualitätsmanagements informiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DOKUMENTATION						
17.	Die Dokumentation des Qualitätsmanagements erfolgt systematisch, übersichtlich und kontinuierlich. Sie steht den Anspruchsgruppen in nützlicher Form zur Verfügung. Die Zugriffsrechte sind geregelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AUFWAND UND NUTZEN						
18.	Aufwand und Nutzen des Qualitätsmanagements stehen insgesamt in einem sinnvollen Verhältnis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
INDIVIDUELLE QUALITÄTSSICHERUNG UND -ENTWICKLUNG						
19.	Die Schule arbeitet mit zweckmässigen Vorgaben für die individuelle Qualitätssicherung und -entwicklung der verschiedenen Personengruppen. Es besteht ein angemessener Gestaltungsspielraum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Die Schulleitung betreibt eine adäquate Form des Controllings die sicherstellt, dass die kantonalen und schulinternen Vorgaben für die individuelle Qualitätssicherung und -entwicklung umgesetzt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	Die Schulleitung, die Lehrpersonen und das nicht unterrichtende Personal verfügen über ein ausreichendes Repertoire an Methoden und Verfahren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	Die Lehrpersonen nutzen die verschiedenen Elemente der individuellen Qualitätssicherung und -entwicklung (z.B. Schülerinnen-/Schülerfeedback, Qualitätsgruppen, Mentorate, MAG/MAB, Portfolio, Weiterbildung, Supervision, Intervention usw.) zur gezielten Bearbeitung individueller Entwicklungsthemen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

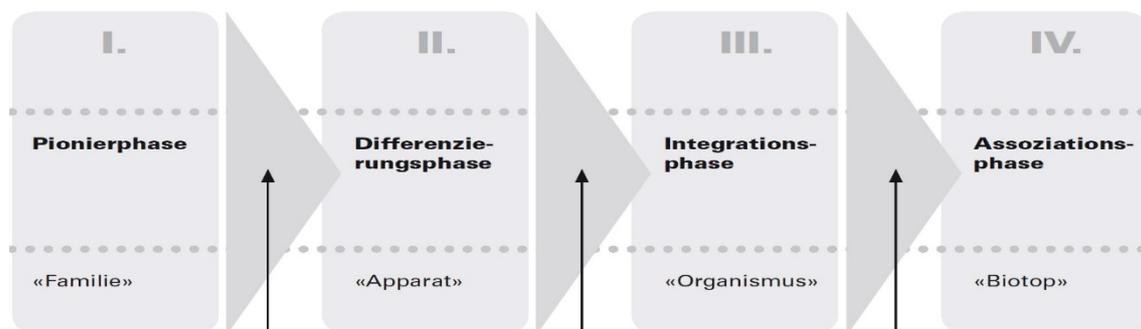
....Fortsetzung		Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Nicht beurteilbar
PERSONALFÜHRUNG						
23.	Die MAG/MAB funktionieren als integrierendes Element von Personalführung und individueller Qualitätssicherung und -entwicklung. Die Gespräche erfolgen in konstruktiver Atmosphäre und werden nutzbringend gehandhabt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	Wenn angezeigt, werden weitergehende Instrumente und Verfahren für die Bearbeitung von Verstössen gegen die Qualitätsansprüche oder den Berufsauftrag angewendet und umgesetzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
INSTITUTIONELLE QUALITÄTSSICHERUNG UND -ENTWICKLUNG						
25.	Die Selbstevaluationen erfolgen systematisch geplant und werden gezielt für die Qualitätssicherung und -entwicklung der Schule eingesetzt. Die Schule verfügt über die notwendigen internen Kennzahlen und Daten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	Die Selbstevaluationen (inkl. Elternbefragung) werden methodisch kompetent durchgeführt. Wenn nötig resultieren verbindliche Massnahmen. Deren Umsetzung und Nutzen wird systematisch überprüft und in sinnvollem Mass dokumentiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.	Die Ergebnisse interner und externer Datenerhebungen (z.B. Ehemaligenbefragung) werden adäquat in die weiteren Qualitätsmanagementprozesse einbezogen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BEMERKUNGEN						

KOMMENTAR ZU KERNAUSSAGE 1

PHASEN DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Aus der Organisationsentwicklung wissen wir, dass Organisationen im Verlauf ihrer Geschichte unterschiedliche Lebens- bzw. Entwicklungsphasen durchlaufen.⁴⁴ Jede dieser Phasen beinhaltet denn auch ganz spezifische Aufbau- und Entwicklungstätigkeiten, sowie ein phasenspezifisches Rollenverhalten und Führen der Führungspersonen. Die Kenntnis dieser Phasen ermöglicht Führungspersonen nicht nur herauszufinden, wo die eigene Organisation eigentlich steht, sondern auch die jeder Phase innewohnende Dynamik besser zu verstehen.

Die einzelnen Phasen erscheinen allerdings nicht linear und in Reinkultur. Vielmehr fliessen sie ineinander über. Die Entwicklung einer Organisation bis hin zum „Biotop“ kann nicht einfach durch das Auslassen einer Phase abgekürzt bzw. beschleunigt werden. Es ist wichtig durch alle Phasen hindurchzugehen.



Darstellung 34: Die vier Entwicklungsphasen der Organisation⁴⁵

Die Pionierphase: Die Organisation als grosse Familie

Pionierphasen sind in sehr hohem Masse von Pionierpersönlichkeiten geprägt, welche mit viel Enthusiasmus in ihrer Aufgabe stehen. Pionierpersönlichkeiten leben ihre Vision vor und führen das Unternehmen charismatisch-autokratisch. Im Mittelpunkt steht die gute Idee, die Vision. Spontane, intensive und direkte Kontakte sind typisch. Meist wird improvisiert und kaum geplant. Es gibt noch wenige verschriftlichte Abmachungen und Verbindlichkeiten. Die Prozesse finden noch weitgehend ungeplant und häufig ad hoc statt. Es gibt keine oder nur wenige Beschreibungen von Strukturen und Abläufen. Alles, was geschieht, geschieht aus der Logik des Alltags. Hierarchiebeschreibungen sind unbekannt. Die Dynamik in der Pionierphase der Organisation kommt der Dynamik einer Familie gleich. Dadurch entsteht zweifelsohne hohe Flexibilität und – bis zu einer gewissen Grösse der Organisation – auch Effizienz. Mit zunehmender Komplexität der Organisation steigen allerdings die Gefahren von Unübersichtlichkeit, Doppelspurigkeit, Unklarheiten, Willkür, schwierige Entscheidungsfindungen, Machtkämpfe u.a.m. und es besteht die Gefahr, dass die Organisation in Turbulenzen kommt und kaum mehr steuerbar ist. Erst die Differenzierung der Organisation, d.h. ihre klare Strukturierung, ihre systematische Steuerung, die Beschreibung von Prozessen und Abläufen, Rollen, Funktionen und Aufgaben etc. lässt die Organisation handlungsfähig bleiben. In der Pionierphase steuert die Führung nicht aus einer Systematik heraus. Steuerung ist situativ und pragmatisch aus den Erfordernis-

⁴⁴ Glasl, F. et al. (2008). *Professionelle Prozessberatung*. Stuttgart: Verlag freies Geistesleben, S. 26-29.

⁴⁵ Ders. (2008), S. 1.

sen des unmittelbaren Alltags heraus. Pioniere sind aufgrund ihres Charismas und ihres persönlichen Profils häufig nicht geeignet, die Organisation in weitere Phasen zu begleiten und zu führen.

Die Differenzierungsphase: Die Organisation als Apparat

Wenn sich die Anforderungen von aussen oder von innen ändern (z.B. durch Reformen und organisationale Veränderungen), stösst die Pionier-Organisation in der effizienten und effektiven Bewältigung ihrer Aufgaben an ihre Grenzen. Der Organisation als Familienmodell fehlt es an eigentlicher organisationsbezogener Professionalität auf unterschiedlichen Ebenen und es steht eine gründliche Differenzierung der Organisation an. In der Differenzierungsphase geht es nun darum, die Organisationsbedingungen (Inputqualitäten) klar zu formulieren, Rollen, Funktionen und Aufgaben der Mitarbeitenden zu definieren und Strukturen, Prozesse und Abläufe festzulegen und deren Einhaltung verbindlich einzufordern. Im Mittelpunkt steht die Entwicklung der formalen Organisation. Eine arbeitsteilige Struktur wird etabliert – statt alle machen alles wie in der Pionierphase. Mit der Differenzierungsphase beginnt die Organisation sich an einer systematischen Entwicklung zu orientieren und Führungs- und Steuerungsinstrumente einzuführen. Beispiele dafür sind das Qualitätsmanagement, oder das kantonale Projekt „Führung und Organisation“.

Mit dem Wechsel von der Pionierphase zur Differenzierungsphase wird die Organisation nun zu einem Gebilde, in dem Nüchternheit und Rationalität im Zentrum stehen. In dieser Phase entwickelt das Unternehmen Logik, Systematik, Steuerbarkeit, Regeln und Verbindlichkeiten. Systematisierung und Standardisierung werden wichtig. Es wird rational und sachlich geführt. Die Organisation entwickelt sich zum gut geschmierten Apparat, der nichts mehr dem Zufall überlässt.

Die Gefahr der organisationalen Differenzierung besteht darin, überorganisiert und überstrukturiert daher zu kommen, gleich einer erstarrten Bürokratie. „Es wird nämlich immer wichtiger, dass wir die Arbeit den Vorschriften entsprechend richtig machen, statt dass wir das Richtige tun. Das wird dann das Kernproblem des bürokratischen Verwaltungsbetriebes.“⁴⁶ Die Differenzierungsphase klammert bestimmte Aspekte der Wirklichkeit aus. „Wir kommen mit dem Maschinendenken nicht an die eigentlichen Fragen und Probleme ran.“⁴⁷ In der Differenzierungsphase steht das gute Funktionieren des Apparats und nicht Innovation und Kreativität der Mitarbeitenden im Mittelpunkt. Dies bedarf der Integrationsphase.

Die Integrationsphase: Das Unternehmen als Organismus

Für die Organisation bedeutet der Entwicklungsschritt zur Integrationsphase, dass sie sich wieder mit ihrer Grundidee auseinandersetzt. „Es ist ein geistiges Ringen. Wenn dieses Sich-Auseinandersetzen auf der Ebene des kulturellen Subsystems einer Organisation nicht bewusst angegangen wird, dann kommen viele Konflikte auf.“⁴⁸ Eine gemeinsame Ausrichtung auf Sinn und Zweck des Unternehmens steht nun im Zentrum. Die Führung sucht das Gespräch mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, d.h. eine bewusste Mitarbeiterorientierung wird gepflegt im Wissen darum, dass die Ausrichtung des Unternehmens auch von allen mitgestaltet und mitgetragen werden muss.

⁴⁶ F. Glasl (1999). *Das Unternehmen der Zukunft*. Stuttgart: Verlag freies Geistesleben, S. 23.

⁴⁷ Ders. (1999), S. 24.

⁴⁸ Ders. (1999), S. 25.

Das Unternehmen wird als Organismus verstanden, in welchem die drei Subsysteme (kulturelles, soziales und technisch-instrumentelles System) ineinandergreifen, eben integriert sind. Jetzt geht es darum, die Organisation ganzheitlich zu denken und zu gestalten. Das heisst: In der Integrationsphase lernt die Organisation die drei Subsysteme möglichst in eine Balance, in einen Dialog zu bringen. Gemeinsame Visionen, Ziele, Strategien sowie Leitsätze werden kooperativ entwickelt. Die Organisation wird in überschaubare Einheiten gegliedert, die ihre Aufgaben und Arbeiten möglichst selbstständig planen, organisieren und selbst kontrollieren können (Ganzheitlichkeit der Aufgabe). Die Führung erfolgt situativ, agogisch und unterstützend. Der Teamarbeit wird ein hoher Stellenwert beigemessen. „Die Betonung der Eigenverantwortung, der Entwicklung der Menschen, der Ausrichtung auf den Kundennutzen und auf den Wertschöpfungsprozess“⁴⁹ sind zentrale Aspekte dieser Phase. Aus Sicht Glasls sind das Werte und Qualitäten, die eigentlich erst in den letzten 15-20 Jahren Einzug in die Organisationen und Unternehmungen gehalten haben.

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

Die Assoziationsphase: Die Organisation als Biotop

In der Assoziationsphase geht die Weiterentwicklung über die Organisationsgrenzen hinaus und bezieht die Umwelt systematisch in die Gestaltung mit ein. Dies geschieht durch unterschiedliche Arten von Vernetzungen und Kooperationen unter dem Motto: „Wenn es dem ganzen Biotop gut geht, weil es ein Füreinander-, ein Zueinander-Arbeiten ist, dann geht es auch meinem Unternehmen gut.“⁵⁰ Die Organisation stellt sich somit in einen viel grösseren Zusammenhang als es bisher, während der Integrationsphase, der Fall war. Es geht nicht nur um eine optimale Führung und Gestaltung der eigenen Organisation, sondern um die Erkenntnis, dass jede Organisation ein Glied in einem Biotop, einem ökologischen Organismus ist. Nicht nur das eigene Wohlergehen steht im Vordergrund, sondern das gemeinsame Wohlergehen im Zusammenspiel. Ein in hohem Masse ethisch-ökologischer Ansatz. Auf die Schulen bezogen könnte das heissen, dass sie sich z.B. für andere Schulen öffnen (z.B. Schulbesuche zu spezifischen Entwicklungserfahrungen) oder sich an Schulnetzwerken beteiligen, Wissen und Erfahrungen austauschen etc.

KOMMENTAR ZU KERNAUSSAGE 8

WIRKUNGEN ORGANISATIONALEN LERNENS AUF DIE SCHULE

Dass eine gut entwickelte Lernkultur positive Auswirkungen auf Schule und Unterricht hat, wird durch die Bildungsforschung bestätigt. Man weiss heute ziemlich genau um die Wichtigkeit des mit- und voneinander Lernens von Lehrpersonen und deren Bedeutung für die Qualität von Schule und Unterricht. Studienergebnisse zeigen, dass Lehrpersonen, die sich persönlich und beruflich unterstützt wissen, engagierter und nachhaltiger unterrichten, als Lehrpersonen, die

⁴⁹ Ders. (1999), S. 28.

⁵⁰ Ders. (1999), S. 31.

kaum Unterstützung haben.⁵¹

Die Bildungsforschung (Studie Hord)⁵² weist darauf hin, dass Schulen, in denen Lehrpersonen selbst Lernende sind, bessere Schülerleistungen vorweisen und eine gegenseitige Kultur der Unterstützung und Zusammenarbeit zum normalen Schulalltag gehört.⁵³ Die Studie zeigt die Wirksamkeit „Professioneller Lerngemeinschaften“ auf das Schulklima, die Leistungen von Schülerinnen und Schülern und die der Lehrpersonen auf und macht deutlich, dass Lehrpersonen, die in „Professionellen Lerngemeinschaften“ arbeiten und gemeinsam die gesamte Verantwortung für die Entwicklung und den Erfolg ihrer Schülerinnen und Schüler wahrnehmen, weniger isoliert sind, eine höhere Berufszufriedenheit und Arbeitsmoral aufweisen und als Folge auch weniger Arbeitsausfälle verzeichnen. Zudem steigen die Verpflichtungsgefühle, der Einsatz und die Durchhaltekraft gegenüber den Aufgaben und Zielen der Schule. Durch die Zusammenarbeit werden wirkungsvolle Lernprozesse angeregt und dadurch wiederum neues Wissen erzeugt.

Die Zusammenarbeit in „Professionellen Lerngemeinschaften“ ermöglicht offensichtlich eine weitere Professionsentwicklung sowie die Bereitschaft, Veränderungs- und Entwicklungsvorhaben der Schule mitzutragen. Signifikante Entwicklungsfortschritte wurden schneller in den eigenen Unterricht adaptiert und für Lernende schneller umgesetzt als in traditionellen Schulen. Der Zusammenhang zwischen dem miteinander Arbeiten und voneinander Lernen von Lehrpersonen und der Schulentwicklung ist evident.

Dass eine Kultur des Lernens, des Austausches und der Reflexion der beste Nährboden für gelingende Veränderungs- und Entwicklungsprozesse darstellt, ist seit Jahrzehnten auch das dominierende Paradigma der Organisationsentwicklung aus der Erfahrung heraus: „Wo nicht gelernt wird, kann auch keine Entwicklung stattfinden“ (F. Glasl). Das ist der Punkt, um den sich alles dreht: Organisationale Veränderungen gelingen am ehesten auf dem Fundament einer gemeinsamen Lern- und Entwicklungskultur. Oder anders herum: Lernen verändert.⁵⁴ Veränderungsprozesse zu gestalten, die den erwünschten Wandel effizient und sicher herbeiführen, ist heute das Gebot der Stunde. „Kulturarbeit nach innen ist mindestens ebenso wichtig wie die nach aussen gerichteten Aktivitäten eines Unternehmens.“⁵⁵

Folgerichtig setzt denn auch das Qualitätsmanagement genau hier an. Es unterstützt die Lern- und Entwicklungsfähigkeit der Schule, indem es einen institutionellen Rahmen, Gefässe und Verbindlichkeiten schafft, welche diese Lern- und Entwicklungsprozesse fördern. In einer „Lernenden Schule“ ist ein Lern- und Reflexionsmilieu erkennbar, welches von forschender Neugier und Verstehen-Wollen von Schul- und Unterrichtswirklichkeit geprägt ist. Schulleitung und Lehrpersonen wollen wissen, wie ihr Handeln wahrgenommen wird, welche Wirkungen es generiert und wo allfällige Diskrepanzen zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung liegen. In einem solchen Lernmilieu gehen Schulmitglieder offen-reflektierend und kritisch mit der Schul- und Unterrichtswirklichkeit um, ohne Angst, dabei sanktioniert zu werden. Themen, Fragestellungen und Probleme aus Schule und Unterricht werden als gemeinsame Herausforderung angegangen (Deprivatisierung der Unterrichtspraxis im Sinne der Herstellung einer

⁵¹ Z.B. Rosenholtz, S. J. (1989): *Teachers Workplace – the social organization of schools* / Rolff, H.G. (2007): *Professionelle Lerngemeinschaften als Zukunftssicherer*.

⁵² Hord, S. (1997/2003): *Professional Learning Communities*. Austin/Texas.

⁵³ Horster, L. & Rolff, H.G. (2006). *Unterrichtsentwicklung. Grundlagen einer reflektorischen Praxis*. Weinheim und Basel: Beltz.

⁵⁴ Vgl. Jolante, M. (2007): *Organisationale Veränderungen erfolgreich managen*. Akademiker Verlag.

⁵⁵ Sattelberger (3/2010): *Zeitschrift Organisationsentwicklung*, S.34.

schulinternen Öffentlichkeit).

Nicht zuletzt hat eine Kooperationskultur solcherart auch einen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit. Sie leistet einen elementaren Beitrag zum emotionalen Wohlbefinden von Lehrpersonen und ist damit ein wichtiger Bestandteil einer „gesunden Schule“. Das gemeinsame Lernen und Reflektieren ermöglicht das Verstehen komplexer Zusammenhänge und generiert neue Sichtweisen und Perspektiven. Es unterstützt die Selbstwirksamkeit und schafft Sicherheit, Probleme und Schwierigkeiten anpacken und handhaben zu können. Und nicht zuletzt: Es gibt der eigenen Arbeit Bedeutung und Sinnhaftigkeit. Nur zufriedene und motivierte Mitarbeitende identifizieren sich mit der Organisation und bringen ihr Wissen für ihre Aufgabe und ihre Organisation ein.

Fazit

Auf der Grundlage der Philosophie der „Lernenden Schule“ ist der Kantonsschule Sursee zweierlei gelungen: Sie hat sich nicht nur eine hohe Entwicklungsorientierung angeeignet, es ist ihr auch gelungen, ein lebendiges und rundherum akzeptiertes Qualitätsmanagement aufzubauen. Das Evaluationsteam geht davon aus, dass ein Zusammenhang besteht zwischen der Lernkultur der Schule und den erfolgreich bewältigten Veränderungen und Entwicklungen.