

**Externe Evaluation  
Sekundarschule Halden, Opfikon  
März 2021**

**Evaluationsbericht**

**Verfasser**  
Egon Fischer  
Organisationsberater und Coach BSO  
Schulevaluator  
Zürich

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b>	<b>3</b>
1.1 Ausgangslage	3
1.2 Die externe Evaluation	3
1.3 Evaluationsmethodik und Instrumente	3
1.4 Umgang mit Daten und Evaluationsergebnissen	5
1.5 Evaluierete Bereiche	5
1.6 Bemerkungen zu einzelnen Elementen der Evaluation	6
2.1 Bemerkung zu den verwendeten Begriffen	7
2.2 Lesehilfe zum vorliegenden Bericht	7
2.3 Vorbemerkungen zu den Rahmenbedingungen der Evaluation	7
3. Beteiligte	8
<b>1 Schulgemeinschaft</b>	<b>9</b>
<b>2 Unterrichtsgestaltung</b>	<b>12</b>
<b>3 Individuelle Lernbegleitung</b>	<b>18</b>
<b>4 Qualitätssicherung und -entwicklung</b>	<b>22</b>

# Einleitung

## 1.1 Ausgangslage

Im Jahr 2018 wurde die Sekundarschule Halden in Opfikon durch die Fachstelle für Schulbeurteilung des Kantons Zürich extern evaluiert. Anschliessend ereigneten sich verschiedene personelle Wechsel in Schulleitung und Lehrerschaft, und eine umfangreiche Massnahmenplanung wurde erstellt. Die Schulpflege beschloss am 10. Dezember 2020, eine externe Zwischenevaluation durchführen zu lassen. Da die kantonale Fachstelle für Schulbeurteilung für ausserordentliche Zwischen-Evaluationen nicht zur Verfügung steht, wurde der Auftrag an den Verfasser vergeben. Er hat langjährige Erfahrungen mit Schulevaluation und verfügt über die Ausbildung für Schulevaluation der Weiterbildung UNI Bern (2004/2005).

Der Hauptteil der Evaluation fand in der Woche vom 15.-19. Februar 2021 statt. Die Einzel-Interviews mit den Lehrpersonen konnten bis Mitte März 2021 abgeschlossen werden.

## 1.2 Die externe Evaluation

Die externe Evaluation zielt nicht nur auf die Beurteilung der Arbeit von Einzelpersonen, sondern ebenso auf die Beurteilung der qualitätsrelevanten Prozesse innerhalb der Sekundarschule als Ganzes.

Die externe Evaluation hat entwicklungsorientierten Charakter. Sie stellt dar, wo die Sekundarschule heute steht, bezogen auf vier Bereiche, welche die Fachstelle Schulbeurteilung des Kantons Zürich im Jahr 2018 besonders kritisch beurteilt und die Schulpflege in den Evaluationsauftrag aufgenommen hat.

In das Evaluationsverfahren ist die ganze Sekundarschule einbezogen. Meinungen, Eindrücke und Wahrnehmungen aller Beteiligten werden aufgenommen, sorgfältig abgewogen und gewichtet.

## 1.3 Evaluationsmethodik und Instrumente

Die konzeptuellen und methodischen Grundsätze, die Vorgehensweise und die eingesetzten Instrumente des Evaluationsteams stützen sich einerseits auf den aktuellen Stand der Fachkenntnisse der Interkantonalen Arbeitsgemeinschaft Externe Evaluation von Schulen (ARGEV) und sie richten sich andererseits nach den Standards der Schweizerischen Evaluations-Gesellschaft (SEVAL-Standards).

Die Evaluationsergebnisse gehen im Wesentlichen aus der Analyse von Dokumenten, der schriftlichen Vorbefragung, Beobachtungen und Interviews hervor.

## Schriftliche Befragung

Die standardisierte Vorbefragung der Fachstelle für Schulbeurteilung des Kantons Zürich steht den Schulen auch zwischen den kantonalen Evaluationen zur Verfügung. Um einen Längsschnitt zu erhalten, wurde sie im Januar 2021 erneut durchgeführt und mit der Befragung 2018 verglichen. Befragt wurden Schülerinnen und Schüler, Eltern und die Lehrerschaft. Die Ergebnisse dieser standardisierten, quantitativen Erhebungsmethode fliessen zusammen mit den qualitativen Daten (Beobachtungen, Interviews) in die Beurteilung ein.

## Dokumentenanalyse

Zur Vorbereitung der Evaluation analysierte der Verfasser Dokumente der Sekundarschule, welche in einem Zusammenhang mit den untersuchten Fragestellungen stehen. Die Dokumentenanalyse und die Resultate der schriftlichen Befragungen dienen der Informationsbeschaffung, der Formulierung von Interviewfragen sowie der Hypothesenbildung. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse fliessen in die Evaluationsplanung und die Anpassung der Evaluationsinstrumente ein.

## Einzel- und Gruppeninterviews

In den Interviews wurden verschiedene Aspekte des beobachteten Unterrichts und der Vorbefragung vertieft beleuchtet, und es wurde dabei nach Zusammenhängen von Fakten geforscht.

## Unterrichtsbesuche

Unterrichtsbesuche bieten einen wichtigen und wertvollen Einblick in die Unterrichtspraxis. Es fanden während einer Woche 64 Kurzbesuche statt, so dass eine Mehrzahl der Lehrpersonen mehrmals besucht werden konnte. Bei der Unterrichtsbeobachtung konzentrierte sich der Evaluator auf vergleichbare Indikatoren aus den evaluierten Themen und wertete die Beobachtungen so aus, dass ein quantifiziertes Bild des Unterrichts entstehen konnte.

## Triangulation und Bewertung

Bei der Beurteilung der einzelnen Qualitätsmerkmale folgte der Evaluator dem Prinzip der Triangulation. Dieses Prinzip umfasst die breit abgestützte Gewinnung von Evaluationserkenntnissen einerseits aus verschiedenen Methoden (Dokumentenanalyse, Beobachtungen, Interviews, schriftliche Befragung) und andererseits aus verschiedenen Quellen (z.B. Dokumente der Sekundarschule, Schülerinnen und Schüler, Eltern, Lehrpersonen, Schulleitung). Als drittes Triangulationselement diente die kommunikative Validierung von Erkenntnissen in den Gesprächen mit Jugendlichen, Lehrpersonen und der Schulleitung.

Für das Evaluationsresultat werden demnach nur Erkenntnisse berücksichtigt, die durch dieses Vorgehen breit abgestützt sind. Einzelmeinungen bleiben dadurch unberücksichtigt.

## 1.4 Umgang mit Daten und Evaluationsergebnissen

Dieser Evaluationsbericht richtet sich an die Schulführung (Schulbehörde, Schulleitung) und an die Lehrpersonen.

Der Evaluator informierte die erwähnten Zielgruppen über die Evaluationsergebnisse in Form von mündlichen Rückmeldeveranstaltungen am 21. April 2021 und in einem schriftlichen Evaluationsbericht. Er gibt in keiner anderen Art und an keine weitere Instanz irgendwelche Informationen weiter. Die während der Evaluation generierten Daten werden nach Aushändigung des Evaluationsberichts sechs Monate aufbewahrt und anschliessend durch den Evaluator vernichtet. Alle gewonnenen Informationen werden streng vertraulich behandelt.

Für die schulinterne Information und die Information der Öffentlichkeit über die Ergebnisse der Evaluation ist die Schulführung zuständig.

## 1.5 Evaluierte Bereiche

Der Evaluationsauftrag der Schulpflege Opfikon bezog sich auf vier besonders kritisierte Bereiche der Schul- und Unterrichtsqualität im Bericht der Fachstelle Schulbeurteilung 2018. Diese stellt dazu in ihrem «Qualitätsprofil Regelschulen» die folgenden Qualitätsansprüche:

- Schulgemeinschaft: «Die Schule pflegt eine lebendige und wertschätzende Schulgemeinschaft.»
- Unterrichtsgestaltung: «Der Unterricht ist klar strukturiert, anregend gestaltet und erfolgt in einem lernförderlichen Klima.»
- Individuelle Lernbegleitung: «Die Lehrpersonen fördern und begleiten das Lernen der einzelnen Schülerinnen und Schüler.»
- Qualitätssicherung und -entwicklung: «Die Schule arbeitet gezielt und nachhaltig an der Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität.»

Der Evaluator entwickelte zu diesen Qualitätsansprüchen und den dazu gehörenden Kriterien der Fachstelle für Schulbeurteilung Interviewfragen und Indikatoren, die sich im Unterricht beobachten liessen. Dabei stützte er sich auf Dokumente der Sekundarschule ab, die im Rahmen der Massnahmenplanung Zielvorgaben für Schule und Unterricht enthalten. Dies sind insbesondere: Der Massnahmenplan, das Schulprogramm und das Dokument «Selbstverantwortetes Lernen».

## 1.6 Bemerkungen zu einzelnen Elementen der Evaluation

### Schriftliche Befragung

<b>Befragte Gruppe</b>	<b>Anzahl eingegangene Fragebogen</b>
Schüler/-innen Sekundarschule Halden	405
Eltern/Erziehungsberechtigte	207
Lehrpersonen	46

### Fokussierte Befragungen

Insgesamt wurden 44 fokussierte Befragungen durchgeführt. Es konnten über zwei Drittel aller Fach- und Klassenlehrpersonen einzeln befragt werden.

- 33 Einzelinterviews mit Klassen- und Fachlehrpersonen
- 3 Ratingkonferenzen mit den Jahrgangsteams
- 3 Interviews mit Schülergruppen
- 2 Gruppeninterviews mit Delegierten der Schülerorganisation
- 2 Interviews mit der Schulleitung
- 1 Interview mit dem Jahrgangsteam

### Unterrichtsbesuche

In fast allen Schulklassen wurden durch den Evaluator mehrere Unterrichts-Kurzbesuche durchgeführt. Dabei gelangte jeweils eine standardisierte Liste der Indikatoren zum Einsatz, so dass ein quantitatives Bild der gebräuchlichen Unterrichtsformen entstand.

## 2.1 Bemerkung zu den verwendeten Begriffen

### Anteile

Für die im Bericht verwendeten Begriffe gelten folgende Anteile:

- „Fast alle“ (> 90%)
- „die meisten“ (> 75%)
- „grossteils“ (> 66%),
- „mehrheitlich“ (> 51%)
- „die Hälfte“ (49-51%)
- „eine grosse Minderheit“ (33-49%)
- „eine Minderheit“ (25-33%)
- „ein kleiner Teil“ (10-25%)
- „fast niemand“ (<10%)

## 2.2 Lesehilfe zum vorliegenden Bericht

Der vorliegende Bericht ist möglichst eng entlang dem Bericht der Fachstelle für Schulbeurteilung 2018 entlang verfasst. Implizit nimmt er häufig Bezug auf die dortigen Aussagen. Es empfiehlt sich also, die Berichte 2018 und 2021 «nebeneinander» zu lesen.

Ebenso stützt sich der vorliegende Bericht auf Ergebnisse der Vorbefragung der Fachstelle für Schulbeurteilung 2021. Wer diese Ergebnisse detailliert nachlesen möchte, sollte das erklärende Dokument «Ergebnisse der schriftlichen Befragung: Lesebeispiel» genau zur Kenntnis nehmen. Es erklärt insbesondere, wie man identifizieren kann, ob Abweichungen vom kantonalen Durchschnitt signifikant oder vernachlässigbar sind.

## 2.3 Vorbemerkung zu den Rahmenbedingungen der Evaluation

Die Evaluation fand in einer akuten Phase der Corona-Epidemie statt. Die Schülerinnen und Schüler sowie das gesamte Personal trugen Gesichtsmasken, auch in der Pause. Das beeinflusste die Befindlichkeit der Jugendlichen erkennbar negativ; sie brachten dies auch zum Ausdruck.

Kurz vor der Evaluationswoche hatte es ausgiebig geschneit. Dies schuf auf dem Pausenplatz eine Ausnahmesituation. Die Beziehung Lehrpersonen – Jugendliche war belastet, weil erstere oft bezüglich Maskenpflicht und Schneebällen intervenieren mussten.

Die Unterrichtsbeobachtungen fanden in der letzten Schulwoche vor den Winterferien statt. Die Jugendlichen waren erkennbar «ferienreif». Viele Lehrpersonen reagierten darauf, indem sie vermutlich überdurchschnittlich viel ruhige Einzelarbeitszeit ansetzten.

### 3. Beteiligte

#### AUFTRAGGEBERIN

Schulpflege Opfikon  
Giebeleichstrasse 52  
8152 Glattbrugg

#### KONTAKTPERSON DER SEKUNDARSCHULE

Schulleitung Sekundarschule Halden  
Christina Jetzer und Marco Schneiter  
Schulstrasse 3  
8152 Opfikon

#### EVALUATOR

Egon Fischer, e&e gmbh entwicklung&evaluation  
Schulevaluator, selbstständiger Organisationsberater und Coach BSO  
Dozent an den Pädagogische Hochschulen Schwyz und Bern  
Kilchbergstrasse 163, 8038 Zürich

Ich bedanke mich bei allen Verantwortlichen der Sekundarschule Halden in Opfikon und deren Mitarbeitenden für die gute Zusammenarbeit und wünscht alles Gute für die Zukunft und viel Erfolg!

Zürich, 26. Mai 2021

Egon Fischer



# 1 Schulgemeinschaft

Aus dem Qualitätsprofil der Fachstelle für Schulbeurteilung, Zürich:

## **Die Schule pflegt eine lebendige und wertschätzende Schulgemeinschaft:**

1a) Die Schülerinnen und Schüler fühlen sich wohl an der Schule.

1b) Die Schule stärkt die Schulgemeinschaft durch geeignete Aktivitäten.

1c) Die Schülerinnen und Schüler werden ernst genommen. Sie können ihrem Alter entsprechend Mitverantwortung übernehmen.

1d) Die Schule hat verbindliche Verhaltensgrundsätze. Sie sind bekannt und akzeptiert. Auf Regelverletzungen wird sinnvoll reagiert.

## Evaluationsergebnisse

### **Kernaussagen**

Schulleitung und Lehrerschaft haben deutliche Anstrengungen unternommen, um die Schulgemeinschaft zu stärken. Dennoch hat sich die Situation gegenüber 2018 eher verschlechtert.

Schulleitung und Lehrerschaft haben deutliche Anstrengungen unternommen, um die Schulgemeinschaft zu stärken:

Sie verfolgen die Strategie, wenige Regelungen zu erlassen, die aber wesentlich sind und die wirken sollen. Die Pausenzeiten und die Pausenordnung wurden in verschiedener Hinsicht angepasst und die Pausenaufsicht intensiviert. Das Interventionsschema gelangt häufiger zur Anwendung. In der Gewalt- und Suchtprävention sind Konzepte entstanden oder noch in Entstehung begriffen. Externe Fachstellen begleiten einzelne Klassen, wo Situationen eskalieren. Generell wurde die Lehrerschaft gestärkt, indem die Schulleitung ihnen (oftmals den Jahrgangsteams) Verantwortung für Massnahmen überträgt, was aber auch zu unterschiedlichen Handhabungen führt.

In jüngerer Zeit hat die Coronakrise die Schulgemeinschaft erheblich belastet, indem Anlässe nicht durchgeführt werden konnten und indem die Maskenpflicht Unmut bei Jugendlichen und zahlreiche Interventionen durch die Lehrpersonen bewirkt hat. Vermehrte gemeinsame Anlässe der gesamten Sekundarschule stehen jedoch auch weiterhin nicht im Fokus von Lehrerschaft und Schulleitung, die Schule sei dafür einfach zu gross und unüberschaubar. Man setzt weiterhin auf Jahrgangsanlässe und die Stärkung der Jahrgangskulturen, was nachvollziehbar scheint. Viele befragte Lehrpersonen, Schülerinnen und Schüler bemerkten in den Gesprächen, die Sekundarschule sei einfach zu gross, unüberschaubar und anonym. Die soziale Kontrolle sei geringer, wenn man einander kaum kenne. Die Sekundarschule wird dem Vernehmen nach weiter wachsen; die Führungsverantwortlichen sollten diesen Umstand bedenken.

Der Klassenrat ist nun in vielen Klassen etabliert. Die Zielsetzungen dieses Gefässes werden von den Lehrpersonen unterschiedlich gesehen. Die Bandbreite reicht von gelegentlichen Aussprachen im Konfliktfall bis hin zum wöchentlich durchgeführten Gefäss, wo die Klasse selbstgesteuert

Demokratie und Partizipation übt. Die Schülerpartizipation SOH ist verglichen mit 2018 weiterhin wenig in den Klassen verankert, ein Delegiertensystem etwa existiert nicht. Die verantwortlichen Lehrpersonen suchen vielmehr mit einer anderen Vorgehensweise die Partizipation zu stärken: Die gegenwärtige Strategie ist eine grössere Öffnung für alle, die sich engagieren möchten. Die Pandemie hat jedoch auch die SOH deutlich beeinträchtigt.

Die Qualität der Schulgemeinschaft ist gefährdet. Das Pausengeschehen wird von zahlreichen Jugendlichen und Lehrpersonen übereinstimmend als schwierig bezeichnet. Das Gleiche gilt für den Umgang der Jugendlichen im Schulhaus untereinander. Teilweise kommt dies in den Freitexten der Jugendlichen in der schriftlichen Befragung zum Ausdruck, aber auch in den Interviews mit Jugendlichen und Lehrpersonen. Etliche Jugendliche wie Lehrpersonen verfolgen die Strategie, nicht aufzufallen und sich mit Unpässlichkeiten zu arrangieren, sie wünschten sich aber eigentlich, dass verhaltensauffällige oder aggressive Jugendliche weniger Einfluss aufs Klima hätten. In den Klassenräumen hingegen fällt auf, dass die Lehrpersonen fast immer einen disziplinierten Umgang erfolgreich durchzusetzen vermögen.

Die Werte der Sekundarschule Halden liegen in der schriftlichen Befragung durchwegs auf oder unter dem kantonalen Mittel und haben in den meisten Teilaspekten seit 2018 abgenommen. Dies deckt sich mit übereinstimmenden Äusserungen vieler Lehrpersonen. Sie deuten darauf hin, dass weder die konventionelle Disziplinierung mit Regeln und Sanktionen noch eine verständnisvolle Haltung gegenüber den Jugendlichen die Situation nachhaltig zu ändern vermögen. Lehrpersonen benannten dies in den Einzelinterviews klar. In den Gesprächen kam oft zum Ausdruck, dass es kaum möglich sei, als ganze Sekundarschule erfolgreich mit der Situation umzugehen. Viele Lehrpersonen haben ihren persönlichen Umgang mit der Situation gefunden, mit dem sie auch den Jugendlichen gegenüber zurechtkommen.

## Ergebnisse der schriftlichen Vorbefragung

Die Fachstelle Schulbeurteilung hat in ihrer Befragung 2018 einige Items hervorgehoben, die besondere Beachtung verdienen. Eine Trendwende hat sich in jenen und auch in den anderen Items seither nicht abgezeichnet:

- Besonders bei den Schülerinnen und Schülern sowie bei den Lehrpersonen liegen heute viele Werte tiefer als damals.
- Etliche sind gleichbleibend, und lediglich bezüglich der Einhaltung von Regeln sehen die befragten Lehrpersonen, Schülerinnen und Schüler einhellig Fortschritte.
- Es fällt auf, dass die herausfordernde Situation den Lehrpersonen bekannt ist; dies kommt in ihren gleichbleibenden oder tieferen Bewertungen zum Ausdruck, verglichen mit 2018.
- Bei den Eltern sind die Bewertungen am kantonalen Durchschnitt oder leicht darunter, einige Male auch signifikant.
- Bei den Schülerinnen und Schülern fallen oft Werte auf, die signifikant unter dem kantonalen Durchschnitt liegen.

Zusammenfassend gesagt hat sich die Situation laut der schriftlichen Befragung verschlechtert.

## Entwicklungsempfehlung und Zusammenfassung

*Stärken Sie Ihre Schulgemeinschaft, indem Sie die Prinzipien und Vorgehensweisen der Neuen Autorität im Schulleben verankern.*

*Die Qualität der Schulgemeinschaft ist unter Druck. Die Werte der Sekundarschule Halden liegen in der schriftlichen Befragung meist unter dem kantonalen Mittel und haben in den meisten Teilaspekten seit 2018 abgenommen. Dies deckt sich mit übereinstimmenden Äusserungen vieler Lehrpersonen. Weder ein konsequenter Regeln-Strafen-Mechanismus noch verständnisvolle, dialogorientierte Interventionen haben bisher den gewünschten Erfolg gezeitigt, im Gegenteil: Die Situation scheint sich zu verschlechtern.*

*Der Ansatz der Neuen Autorität geht als «dritter Weg» von der Grundhaltung einer «gütigen Strenge» aus. Die Vorgehensweisen dieses Erziehungskonzepts basieren auf einer entschiedenen Haltung des ganzen Lehrkörpers gegenüber fehlbaren Jugendlichen mit dem Ziel der Wiedergutmachung und der Wiedereingliederung in die Schulgemeinschaft. Früher als normalerweise üblich erfahren Jugendliche, dass sie nach einer Grenzüberschreitung all ihren erwachsenen Bezugspersonen gegenüberstehen, die ihnen klar signalisieren, dass es so nicht weitergehen wird. Idealerweise können auch Eltern und ausserschulischen Bezugspersonen einbezogen werden. Damit wird vermieden, dass Jugendliche mehreren ihrer Bezugspersonen gegenüber je dasselbe Verhalten zeigen und diese sich je allein damit auseinandersetzen müssen.*

*Die Bestrebungen der erwachsenen Bezugspersonen in den Neuen Autorität zielen aber nicht nur auf eine klare Positionsbestimmung hin: Im Wesentlichen verfolgen sie das Ziel der Wiedergutmachung und der Wiedereingliederung in die Schulgemeinschaft.*

*Die Instrumente und Vorgehensweisen der Neuen Autorität sind gewöhnungsbedürftig und erfordern einen intensiven Austausch der Lehrerschaft über erzieherische Haltungen. Bis eine Schule nach dem Prinzip der Neuen Autorität funktioniert, wird sie einen jahrelangen Prozess des gemeinsamen Lernens gehen müssen. Mit einigen Weiterbildungen und anschliessender Diskussion im Kollegium, verbunden mit neuen Vereinbarungen wird sich die Kultur nicht wirksam verändern. Der Beizug externer Experten, die über längere Zeit hinweg mit der Sekundarschule in einen Aufbauprozess gehen, ist unerlässlich. Ein derart grosses Kollegium benötigt Supervision und einen jahrelangen gemeinsamen Lernprozess. Besondere Sorgfalt ist dem onboarding der neuen Lehrpersonen im Kollegium zu widmen.*

## 2 Unterrichtsgestaltung

Aus dem Qualitätsprofil der Fachstelle für Schulbeurteilung, Zürich:

**Der Unterricht ist klar strukturiert, anregend gestaltet und erfolgt in einem lernförderlichen Klima:**

2a) Die Lehrpersonen organisieren und gestalten den Unterricht so, dass die Schülerinnen und Schüler zielgerichtet lernen können.

2b) Der Umgang zwischen den Schülerinnen und Schülern und zwischen ihnen und den Lehrpersonen ist wertschätzend.

2c) Die Lehrpersonen fördern das Lernklima mit geeigneten Massnahmen.

### Evaluationsergebnisse

#### Kernaussagen

Der Unterricht ist klar strukturiert und bietet den Jugendlichen eine gute Orientierung. Das Selbstorganisierte Lernen trägt zur Lernmotivation und zu einem hohen Aktivierungsgrad bei.

Das Selbstorganisierte Lernen wird unterschiedlich und gelegentlich erst ansatzweise verstanden und gepflegt.

#### Selbstorganisiertes Lernen

In den Jahren seit der Evaluation 2018 sind im Bereich Unterricht (Kap. 2 und 3) die deutlichsten Fortschritte festzustellen: Das zeigt sich in der schriftlichen Vorbefragung wie auch in den 64 Unterrichtsbesuchen der Evaluationswoche.

Die neue Schulleitung hat seit 2018 zahlreiche Massnahmen im Bereich Unterricht erfolgreich eingeleitet:

- Massnahmenplan und Schulprogramm
- Didaktische Grundlegendokumente zum Selbstorganisierten Lernen
- Unterrichtsbezogene Weiterbildungen
- Umsetzungsaktivitäten individuell, in Hospitationsgruppen und in den Jahrgangsteams.

Sie setzt dabei stark auf das Selbstorganisierte Lernen, das in der Tat sehr gut geeignet ist, die Jugendlichen fürs Lernen zu aktivieren und zu motivieren.

Dabei beziehe ich mich auf diese Kennzeichen eines erfolgreichen Selbstorganisierten Lernens (Zusammenzug aus dem didaktischen Grundlagenpapier der Schulleitung «Selbstverantwortetes Lernen»):

- Planung des eigenen Arbeitens, idealerweise aufgrund eigener Lern- oder Erfahrungsinteressen und eigener Fragestellungen.
- Individuelle Ansprüche, Lern- und Bearbeitungswege.

- Gezielter Aufbau und bewusste Anwendung von Lernstrategien wie auch von Selbststeuerungs- und Selbstorganisationsstrategien der Schülerinnen und Schüler.
- Verschiedene Formen der Lernunterstützung und der Selbstkorrektur, welche durch die Lernenden sinnvoll ausgewählt werden.
- Dokumentation und Reflexion der eigenen Arbeitsweise und der eigenen Arbeitsergebnisse.
- Nutzung von externen Rückmeldungen, um die eigene Arbeitsweise und die Arbeitsergebnisse zu optimieren.

Demnach ist nicht jede Unterrichtsphase, in der die Jugendlichen meist in Einzelarbeit meist unterschiedliche Aufträge bearbeiten auch bereits «Selbstorganisiertes Lernen».

In der Theorie wird das Selbstorganisierte Lernen mit der Erfahrung begründet, dass Jugendliche motivierter zur Schule und an die Arbeit gehen und sich konstruktiver verhalten, wenn sie die oben beschriebene Elemente der Selbstorganisation erfahren und leben können. Bereits in der Primarschulzeit muss eine solche Lernkultur aufgebaut werden, und sie darf keine Brüche bei den Zykluswechseln erfahren.

**Bezüge zum Bericht der Fachstelle für Schulbeurteilung 2018**

Die Kriterien der Fachstelle Schulbeurteilung und die besonders hervorgehobenen Kritikpunkte aus dem Bericht 2018 lagen den Unterrichtsbeobachtungen zugrunde. In den folgenden drei Grafiken wird dargestellt, wieweit sie erfüllt wurden. Dabei stellen die verschiedenfarbigen Balken dar, wie oft in Prozenten die Kriterien auf einer Zehnerskala erreicht wurden:



Grafik 1: Kriterium 2a) der Fachstelle für Schulbeurteilung; aus den Rückmeldeveranstaltungen vom 21.04.2021

**Zum Anknüpfen am Vorwissen:**

Seltener als erwartet knüpften die Lehrpersonen an der letzten Lektion oder am Vorwissen der Schülerinnen und Schüler an, wenn sie einen neuen Lernschritt oder ein neues Thema einführten.

**Zur Orientierung durch Lern- oder Kompetenzziele:**

Nur wenige Jugendliche orientieren sich beim Lernen an den Lern- oder Kompetenzziele. Das ist nicht ungewöhnlich. Und nur wenige Lehrpersonen halten Schülerinnen und Schüler dazu an, anhand der Lernziele zu wählen, was sie aus dem Lernangebot bearbeiten möchten oder sollten.

Die meisten Jugendlichen orientieren sich auch in der Selbstlernzeit an den zu erledigenden Arbeiten, z.B. in der Planarbeit und weniger an ihrem Stand, bezogen auf Lern- oder gar Kompetenzziele. Manchmal gelten die Arbeitspläne nur für ein Fach, oft für mehrere Fächer. Meist sind dazu Lernziele vorhanden. Die Schülerinnen und Schüler orientieren sich aber kaum daran, sondern sie möchten einfach den Plan erfüllen und «abhaken». Einige Lehrpersonen verzichten deshalb auf wöchentliche Pläne und suchen nach Formen, wie sie ein längerfristiges Planen pflegen können, das durch die Orientierung an Lernzielen gesteuert wird.

**Zum Anregungsgehalt:**

Dieser ist wie schon 2018 weiterhin unterschiedlich. Zum Teil abstrakte Lerninhalte liegen weit weg von der Erlebnisswelt der Jugendlichen, und der Aufwand, diese lebensnah zu vermitteln, wäre nicht verhältnismässig, oder er erforderte einen überwiegend projektartigen Unterricht, der in einem Fachlehrersystem mit 45-Minuten-Lektionen nicht zu realisieren ist. In etlichen Unterrichtssituationen hätte die Lehrperson in einem stärker auf Dialog ausgerichteten Unterrichtsstil den Anregungsgehalt erhöhen können.

**Zur offenen Führung versus Engführung:**

Die von der Fachstelle für Schulbeurteilung 2018 kritisierte kleinschrittige Führung des Lernprozesses ist in den heute gepflegten Lernformen deutlich seltener möglich. Kleinschrittigkeit findet sich am ehesten und berechtigterweise da, wo Lernende mit der Arbeitsplanung nicht zurechtkommen und die Lehrperson intervenieren muss. Oft sind die grundlegenden Lernaufträge eng geführt, und die weiterführenden Aufgaben befinden sich auf einer höheren und komplexeren Taxonomiestufe, die ein eng geführtes Arbeiten ausschliesst.

**Zur Methodenvielfalt:**

Die Methodenvielfalt kann höher beurteilt werden als 2018, obwohl die in der Besuchswoche vorherrschende Einzelarbeit dies nicht unbedingt vermuten liesse. Die Einschätzung kam dadurch zustande, dass die Arbeitsaufträge auch in der Einzelarbeit oftmals anregend und attraktiv waren. Hier leisten gute neue Lehrmittel einen wertvollen Beitrag.

**Zur effektiven Zeitnutzung:**

Kaum je mussten die Schülerinnen und Schüler untätig zuhören, sie waren in aller Regel mit schriftlichen Aufträgen beschäftigt. Auch liessen sich nur wenige tote Wartezeiten beobachten, wenn Schülerinnen und Schüler Unterstützungsbedarf seitens Lehrperson äusserten. Sie helfen einander niederschwellig oft über Hürden hinweg, ohne die Lehrperson zu beanspruchen.

**2b) Der Umgang zwischen den Schülerinnen und Schülern und zwischen ihnen und den Lehrpersonen ist wertschätzend.**

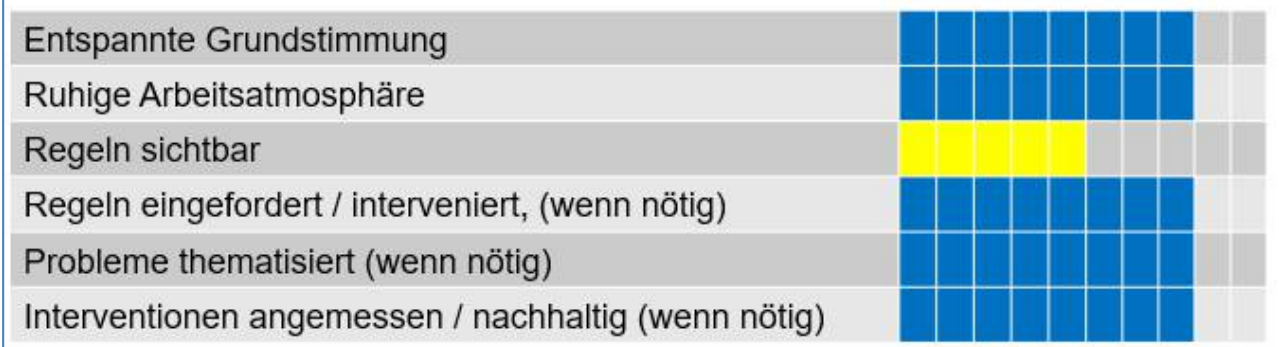


Grafik 2: Kriterium 2b) der Fachstelle für Schulbeurteilung; aus den Rückmeldeveranstaltungen vom 21.04.2021

Zum Kriterium 2b):

Es ist der Lehrerschaft hoch anzurechnen, dass anders als 2018 in keiner einzigen Unterrichtssituation ein unangemessenes Verhalten der Lehrperson zu beobachten war. Das ist umso bemerkenswerter, als einzelne Jugendliche gezielt und anhaltend provozierten. Die Lehrpersonen reagierten durchwegs professionell deeskalierend.

**2c) Die Lehrpersonen fördern das Lernklima mit geeigneten Massnahmen.**



Grafik 3: Kriterium 2c) der Fachstelle für Schulbeurteilung; aus den Rückmeldeveranstaltungen vom 21.04.2021

Zur Grundstimmung:

In fast allen beobachteten Situationen verhielten sich die Schülerinnen und Schüler auffällig ruhig und regelkonform. In einzelnen Klassen herrschte eine angespannte, latent aggressive Grundstimmung. Dies bezog sich gegen die Lernenden untereinander, aber auch gegen einzelne Lehrpersonen. Die allgemeine Stimmung war oft gedämpft und teilweise – wenigstens vordergründig – emotions- und lustlos. Das mag zum Teil der coronabedingten Maskentragpflicht und dem bevorstehenden Ende des Schulquintals zuzuschreiben sein. Die Schülerinnen und Schüler sind offensichtlich geübt, ein angepasstes Verhalten an den Tag zu legen: Die meisten von ihnen bewegen sich langsam, es kommt im Schulhaus kaum je zu Raufereien, sie sprechen eher leise, begeben sich im Schulzimmer sofort an ihre Plätze, legen meist die benötigten Arbeitsmaterialien bereit und warten, bis die Lektion beginnt. In einzelnen Fällen war zu beobachten, dass sie von der Lehrperson beim Eintreten begrüsst wurden und informell ein paar Worte wechselten.

Zur Sichtbarkeit der Regeln:

Erstaunlich selten (in rund der Hälfte der Klassenzimmer) finden sich Klassen- oder Schulregeln an den Wänden. Dies liegt daran, dass oftmals mehrere Lehrpersonen dasselbe Zimmer nutzen

und deshalb zurückhalten agieren mit dem Aufhängen von Regelplakaten. Es war nie zu beobachten, dass sich die Lernenden direkt darauf bezogen oder dass sie darauf verwiesen wurden. Die Jugendlichen konnten in Interviews dennoch durchwegs auf Anhieb Auskunft über die gängigen Regeln geben.

### Allgemeine Bemerkungen:

Diese ansprechenden Ergebnisse unterscheiden sich vom Befund der Fachstelle für Schulbeurteilung 2018 und sind weitgehend auf die Anstrengungen in der Unterrichtsentwicklung zurückzuführen, welche die Schulleitung seit 2018 initiiert hat.

Die Sekundarschule setzt das Ziel der Schulpflege «Schule findet in der Schule statt» weitgehend um. In der Selbstlernzeit werden auch die ehemaligen Hausaufgaben erledigt. Eine Mehrheit der Schülerinnen und Schüler berichtet, sie hätten keine eigentlichen Hausaufgaben mehr, jedoch würden sie sich zuhause weiterhin auf die Prüfungen vorbereiten. Nur noch eine Minderheit der in den Interviews befragten Schülerinnen und Schüler berichtet weiterhin von einzelnen Hausaufgaben-Aufträgen, auch von den eigentlich nicht mehr erwünschten «Fertigmach-Hausaufgaben».

Bei einigen Lehrpersonen konnte ein exzellenter Unterricht beobachtet werden: Diese hatten zu eigenständigen Lösungen gefunden und sie in ihren Klassen implementiert. Im Bericht Kap. 4 wird die Frage aufgegriffen, wie die hohe didaktische Kompetenz Einzelner dem ganzen Kollegium zugutekommen könnte.

Negativ ist festzuhalten:

- In den Unterrichtsbesuchen fand grossteils Einzel- oder (deutlich seltener) Partnerarbeit statt. In etwa der Hälfte der Fälle wies die Einzelarbeitsphase kaum wesentliche Kennzeichen des Selbstorganisierten Lernens auf. Das Grundlagenpapier der Schulleitung dazu ist nicht überall genau bekannt: Die verschiedenen Formen des Selbstorganisierten Lernens werden in den Gesprächen mit der Lehrerschaft nicht trennscharf auseinandergehalten und in der Praxis vermischt. «Mini-Projekte» und «Mini-Lernateliers» sind nur teilweise geläufig. Zum Teil läuft konventionelles Ableisten von Arbeitsaufträgen, meist in Einzelarbeit, unter der Bezeichnung «Selbstorganisiertes Lernen». Hier gilt es einzuwenden, dass nicht jede Unterrichtsphase, in der die Jugendlichen meist in Einzelarbeit meist unterschiedliche Aufträge bearbeiten ist auch bereits «Selbstorganisiertes Lernen» ist.
- Fragend-erarbeitenden Unterricht im klassischen Sinne beobachtete ich fast nie, Kooperatives Lernen im eigentlichen Sinn (Konstruktion – Ko-Konstruktion – Präsentation – Reflexion oder «think – pair – share») lediglich dreimal.
- Viele Jugendliche nahmen beim Betreten der Klassenräume rasch ihre Arbeitsplätze ein, leisteten relativ stoisch ihr Arbeitspensum und pflegten nur Kontakt mit anderen oder ihrer Lehrperson, wenn die Arbeit dies erforderte.



## Ergebnisse der schriftlichen Vorbefragung

Im Bereich Unterricht zeichnet sich eine Trendwende gegenüber 2018 ab:

- In zahlreichen Items liegen die Einschätzungen der Schülerinnen und Schüler höher als 2018. Der Unterricht scheint nach Einschätzung der Jugendlichen mehr Interesse und Neugier zu wecken und die Lehrpersonen werden als stärker wertschätzend eingestuft als 2018. Auch bei den Items, die auf einen differenzierenden Unterricht hinweisen, sind die Werte signifikant höher.
- Bei den Eltern ist dieselbe Tendenz festzustellen, allerdings weniger ausgeprägt.
- Die Lehrpersonen urteilen noch etwas kritischer. Meist sind ihre Einschätzungen gleichbleibend gegenüber 2018.

## Entwicklungsempfehlung und Zusammenfassung

*Vertiefen Sie das Selbstorganisierte Lernen in seinen verschiedenen Aspekten, indem Sie seine wesentlichen Prinzipien im Unterricht anwenden.*

*Die 64 Unterrichtsbesuche dieser Evaluation zeigen einen klaren Fortschritt gegenüber der Evaluation der FSB 2018 auf. In den Kapiteln 2 und 3 ist dies genauer ausgeführt. Der Anteil eines monotonen, lehrerzentrierten und wenig differenzierten Unterrichts ist sehr deutlich gesunken zugunsten aktivierender Unterrichtsformen. Das im Evaluationsbericht der FSB 2018 kritisierte Verhalten der Lehrpersonen im Unterricht konnte nicht mehr beobachtet werden.*

*Die Sekundarschule Halden ist jedoch noch nicht am Ziel angelangt. Es stehen vonseiten Schulleitung zwar ausführliche und gehaltvolle Unterlagen zur Verfügung, welche die Aspekte und Anwendungsmöglichkeiten des Selbstorganisierten Lernens darstellen. Die Lehrpersonen setzen diese jedoch in äusserst unterschiedlicher Qualität um. Einerseits lässt sich eine exzellente Praxis beobachten; das Knowhow des selbstorganisierten Lernens ist grundsätzlich im Kollegium in sehr hoher Qualität vorhanden. Andererseits erleben viele Jugendliche ihre Sekundarschule als einen Ort, wo man die Aufgaben bearbeitet, welche die Lehrperson gestellt hat ohne die wesentlichen Elemente des Selbstorganisierten Lernens.*

## 3 Individuelle Lernbegleitung

Aus dem Qualitätsprofil der Fachstelle für Schulbeurteilung, Zürich:

### **Die Lehrpersonen fördern und begleiten das Lernen der einzelnen Schülerinnen und Schüler.**

3a) Die Lehrpersonen gestalten Unterrichtssequenzen, welche unterschiedliche Lernwege und Anspruchsniveaus berücksichtigen.

3b) Die Lehrpersonen begleiten und unterstützen einzelne Schülerinnen und Schüler gezielt.

3c) Die Lehrpersonen unterstützen die Schülerinnen und Schüler, Eigenverantwortung für ihr Lernen zu übernehmen.

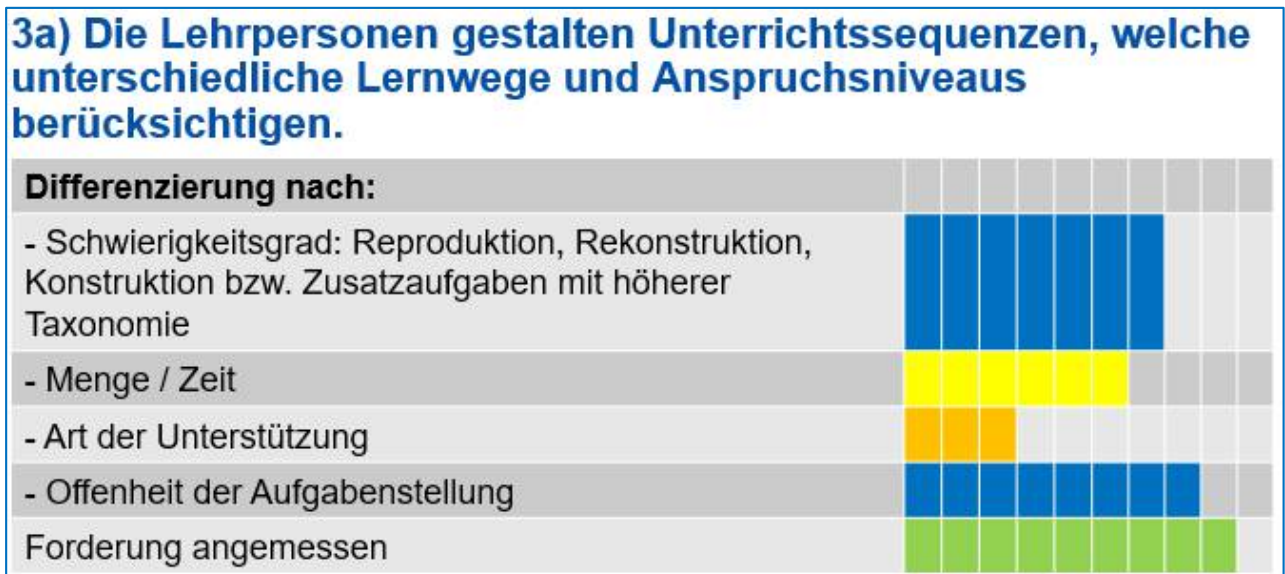
## Evaluationsergebnisse

### Kernaussagen

Die Lehrpersonen tragen den unterschiedlichen Lernvoraussetzungen der Jugendlichen mit differenzierenden Aufgabenstellungen Rechnung. Die verschiedenen Formen des Selbstorganisierten Lernen fördern selbständiges Arbeiten. Die Lernunterstützung erfolgt nahe entlang der Bedürfnisse der Lernenden.

Es ist naheliegend, dass die Anstrengungen in der Unterrichtsentwicklung auch in diesem Bereich wirksam sind. Zwischen den Kapiteln 2 und 3 dieses Berichts besteht ein enger Zusammenhang.

Die Kriterien der Fachstelle Schulbeurteilung und die besonders hervorgehobenen Kritikpunkte aus dem Bericht 2018 lagen den Unterrichtsbeobachtungen zugrunde. In den folgenden drei Grafiken wird dargestellt, wieweit sie erfüllt wurden. Dabei stellen die verschiedenfarbigen Balken dar, wie oft in Prozenten die Kriterien auf einer Zehnerskala erreicht wurden:





In einer Minderheit der Beobachtungen galten die Gespräche einer Meta-Ebene, die mit Selbststeuerung zusammenhängt, z.B. der Arbeitsorganisation oder dem Verhalten.

Nur selten liessen sich Denkanstösse beobachten, die dazu führten, dass die Lernenden selbst merkten, wie sie an die Aufgabe herangehen müssten bzw. was ihr nächster Lernschritt sein müsste.

Zu den Fehlern als Lernchancen:

In einem weiteren Sinne werden natürlich Fehler als Lernchancen genutzt, indem man sie vermeidet oder verbessert. Eine fehler- und versuchsfreundliche Kultur, welche das Lernen über Irrtümer bewusst kultivieren würde, war höchstens in einigen Situationen des Projektlernens beobachtbar.

Zu den Hilfestellungen und Selbstkorrekturmöglichkeiten:

Ganz im Sinne des Selbstorganisierten Lernens waren grossteils Hilfestellungen im weitesten Sinne vorhanden, so dass die Schülerinnen und Schüler nicht bei jeder Frage an die Lehrperson gelangen mussten (was 2018 zu den kritisierten Wartezeiten geführt hatte).



Grafik 6: Kriterium 3c) der Fachstelle für Schulbeurteilung; aus den Rückmeldeveranstaltungen vom 21.04.2021

Zur Lehrpersonenzentrierung:

Die in der Besuchswoche meist beobachteten Arbeitsformen sind per se wenig lehrpersonenzentriert, wie es aus den vorangegangenen Ausführungen hervorgeht.

Zur Eigenverantwortung, Planung und Weitschrittigkeit:

Im letzten Kapitel wurde dargelegt, wie das Selbstorganisierte Lernen in diesen Belangen wirken kann. Es kann davon ausgegangen werden, dass diese Kriterien besser gehandhabt werden, wenn das Selbstorganisierte Lernen noch vermehrt in der Tiefenstruktur des Unterrichts ankommt.

Zu den Lernstrategien:

Lern- und Arbeitsstrategien waren oft zu beobachten, mit teilweise eindrücklichen Leistungen. Es war beispielsweise erfreulich, wie gewandt die Jugendlichen im Internet recherchierten oder ganz selbstverständlich Lerntools nutzten. Dass solche vermittelt oder thematisiert würden, war in der Evaluationswoche weniger zu beobachten. Eher wurde kurz daran erinnert. Angesichts der Methodenkompetenz der Schülerinnen und Schüler muss aber davon ausgegangen werden, dass

Lernstrategien bei anderer Gelegenheit tatsächlich vermittelt wurden.

## Ergebnisse der schriftlichen Vorbefragung

- In den Items, welche die Differenzierung der Ansprüche betreffen, liegen die Einschätzungen der Schülerinnen und Schüler höher als 2018 und über dem kantonalen Mittel, zum Teil gar signifikant.
- Items zum Planen und zum selbständigen Lernen liegen bei den Schülerinnen und Schüler leicht unter dem kantonalen Mittel, aber meist nicht signifikant.
- Die beiden Items zur Lernunterstützung wurden von den Schülerinnen und Schülern signifikant über dem kantonalen Mittel beurteilt.
- Die Eltern teilen die Einschätzung der Schülerinnen und Schüler weitgehend.
- Die Lehrpersonen schätzen die Items dieses Bereichs meist ähnlich wie 2018 ein.

Aus den Ergebnissen lässt sich schliessen, dass die Qualität der Differenzierung und individuellen Lernbegleitung gegenüber 2018 zugenommen hat. Hier decken sich die Einschätzungen der Schülerinnen und Schüler mit Unterrichtsbeobachtungen.

## Entwicklungsempfehlung und Zusammenfassung

*Erhöhen Sie die Qualität Ihrer Rückmeldungen an die Schülerinnen und Schüler, indem Sie – da wo es möglich ist – auch Rückmeldungen auf Metaebene geben, die zum Denken anregen: Rückmeldungen zum Arbeitsverhalten, zur Vorgehensweise beim Problemlösen oder Lernen, zur Selbstorganisation und Selbststeuerung.*

*Es besteht ein hoher Zusammenhang zu den Ausführungen im vorher gehenden Kapitel. Auch in der individuellen Lernbegleitung ist ein klarer Fortschritt zu verzeichnen. Die oben stehende Entwicklungsempfehlung setzt hohe Massstäbe.*

## 4 Qualitätssicherung und -entwicklung

Aus dem Qualitätsprofil der Fachstelle für Schulbeurteilung, Zürich:

**Die Schule arbeitet gezielt und nachhaltig an der Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität.**

4a) Die Schule setzt sich bedeutungsvolle, überprüfbare Entwicklungsziele.

4b) Entwicklungen werden nach den Grundsätzen des Projektmanagements systematisch geplant und vorangetrieben.

4c) Das Schulteam arbeitet in relevanten pädagogischen und unterrichtsbezogenen Fragen verbindlich zusammen.

4d) Die Schule überprüft, ob die Entwicklungsmassnahmen zur Zielerreichung beigetragen haben. Sie hält die Ergebnisse der Evaluationen fest und nutzt diese für die weitere Qualitätsentwicklung.

### Evaluationsergebnisse

#### Kernaussagen

Zur Schul- und Unterrichtsentwicklung liegen hervorragende Unterlagen vor. Die Zusammenarbeit in den Jahrgangsteams wurde gestärkt. Sie erfolgt in Bezug auf die Unterrichtsentwicklung noch zu wenig verbindlich oder nachhaltig.

Die Schulleitung erstellte bald nach dem Antritt ihrer neuen Funktion einen umfangreichen Massnahmenplan. Er beinhaltet auch ein Schulprogramm für die Jahre 2019-2021. Beides korrespondiert gut mit strategischen Zielen der Schulbehörde für die Sekundarschule, zum Beispiel mit dem Grundsatz «Schule findet in der Schule statt» - der weit gehenden Verlagerung von Hausaufgaben in den Unterricht.

Massnahmenplan und Schulprogramm konnten coronabedingt nur teilweise umgesetzt werden. Beispielsweise konnten die meisten Evaluationen noch nicht stattfinden, und inzwischen sind einige wohl bereits obsolet. Auch ist die Arbeit einiger Projektgruppen erschwert, oder die Schulleitung muss aus verschiedenen Gründen selbst die Projektleitung wahrnehmen – und die Coronakrise lässt dies nur in reduziertem Tempo zu. Generell aber lässt sich festhalten: Die Massnahmen der neuen Schulleitung beginnen zu wirken.

Um Schulprogramm und Massnahmenplan umzusetzen, initiierte die Schulleitung überdurchschnittlich viele Weiterbildungen. Das ist zu begrüßen, das Thema «Selbstorganisiertes Lernen» ist beispielsweise klar in der Lehrerschaft angekommen – wenngleich die Umsetzung noch verbessert werden kann (vgl. Bericht Kap. 2 und 3). Die Weiterbildungen sind mit ein Grund, wieso den Lehrpersonen die Inhalte der Massnahmenplanung gut bekannt sind. Es wurden auch Massnahmen getroffen, um Weiterbildungsinhalte nachhaltig zu verankern, beispielsweise mussten alle Lehrpersonen auf einem einheitlichen Raster exemplarisch kompetenzorientierte Unterrichtseinheiten planen und vorlegen.

Wie im Bericht 2018 vermerkt, findet die Zusammenarbeit in der Unterrichtsentwicklung vor allem in den Jahrgangsteams und selten im ganzen Kollegium statt. Angesichts der Grösse der Sekundarschule ist dies auch nachvollziehbar. Für die Leitungen der Jahrgangsteams liegt eine Funktionsbeschreibung mit klar benannten Kompetenzen vor. In jener sind koordinierende Aufgaben im Dienste der Schulorganisation und der Unterrichtsentwicklung aufgezählt. Die Jahrgangsteams treffen sich durchschnittlich alle zwei Wochen für rund 45 Minuten. Anschliessend arbeiten die Lehrpersonen weitere rund 45 Minuten selbstorganisiert zusammen, in «Pädagogischen Teams», «Fachgruppen» oder in Ad-hoc-Zusammensetzungen. Die Strukturen für eine wirksame Unterrichtsentwicklung sind somit weitgehend gegeben.

Die Kritik bezieht sich auf die Wirksamkeit dieser Arbeitsweise: Nicht immer werden in den Zusammenarbeitsgefässen gemeinsam innovative Ziele der Unterrichtsentwicklung verbindlich verfolgt. Oft nutzt man die Zeit einfach, um im gewohnter Weise den Schulalltag bewältigen zu können. Viele Lehrpersonen stellten in den Interviews die informelle unterrichtsbezogene Zusammenarbeit als gleichwertig oder wichtiger als die «offizielle» Arbeit in den Jahrgangsteams oder Pädagogischen Teams dar. Man kann dies als Hinweis deuten, dass wenig Knowhow vorhanden ist bezüglich einer verbindlichen und auftragsgesteuerten gemeinsamen Unterrichtsentwicklung: Ein gezieltes gemeinsames Suchen einer nächsten good practice oder best practice.

Verbindlichkeit besteht, indem die Schulleitung gegenüber den einzelnen Lehrpersonen durchaus eine hohe Unterrichtsqualität einfordert. Die Verbindlichkeit der Jahrgangsteams, Pädagogischen Teams oder Fachgruppen, Unterrichtsentwicklung zu betreiben ist jedoch gering, und die Funktionsbeschreibung der Jahrgangsteamleitenden lässt eine stärker verpflichtende Führung auch nicht zu. Im Übrigen setzt die Schulleitung auf die Arbeit an Einstellungen und Haltungen, aufs Überzeugen, die Freiwilligkeit und Einsicht der Lehrpersonen – was angesichts der grossen Führungsspanne und der geringen Kontrollmechanismen in Schulen als Expertenorganisationen nachvollziehbar ist.

Die Kollegiale Unterrichtshospitation ist gut institutionalisiert. Sie ist gezielt auf die aktuelle Unterrichtsentwicklung hin zugeschnitten (z.B. Selbstorganisiertes Lernen, Kompetenzorientierter Unterricht). Konkrete Aufträge der Schulleitung für die Hospitationsinhalte liegen vor. Die Lehrpersonen formulieren nach dem Rückmeldegespräch ihrer Kolleginnen und Kollegen Optimierungsmöglichkeiten zuhanden der Schulleitung. Im Mitarbeitergespräch wird dies thematisiert. Dieses Jahr konnten wegen der Coronamassnahmen keine Hospitationen stattfinden.

## Ergebnisse der schriftlichen Vorbefragung

In der Evaluation 2018 weist die Fachstelle für Schulbeurteilung auf eine Reihe von auffälligen Fragebogenergebnissen hin. Im Längsschnittvergleich 2021 zeigt sich:

- Nur bei wenigen Aussagen des Fragebogens liegen signifikante Veränderungen vor.
- Positiv signifikante und negativ signifikante Veränderungen halten sich die Waage.
- Verglichen mit 2018 werden in einem höheren Mass als positiv bewertet: Die Lehrpersonen halten die Entwicklungsziele eher für sinnvoll, sie halten Vereinbarungen eher ein, und sie holen mindestens einmal jährlich Feedback über ihre Arbeit ein.
- Hingegen sind die Werte tiefer als 2018 bei der Frage, ob die Arbeitsgruppen und Projekte klare Aufträge hätten und ob klar sei, wie bei anstehenden Problemen gehandelt

werden solle. Bei den Aufträgen lässt sich ein Zusammenhang zur Coronakrise vermuten, die Projekte aus dem Tritt brachte, und bei den anstehenden Problemen lässt sich ein Bezug zum Bericht Kap. 1 vermuten.

## **Entwicklungsempfehlung und Zusammenfassung**

**Nutzen Sie die Arbeit der Jahrgangsteams und der Fachgruppen vermehrt im Dienste der Unterrichtsentwicklung.**

*Die Lehrpersonen arbeiten verbindlich in Jahrgangsteams und in weiteren Untergruppen zusammen. Einerseits dienen diese Treffen dem unerlässlichen Organisieren des Schullebens. Andererseits soll – vor allem in den Fachgruppen und den selbstorganisierten Teams – auch Unterricht entwickelt werden.*

*Für diese Arbeit sind Erwartungen der Schulleitung formuliert. Deren Erfüllung ist den Teams überlassen. Der Spielraum ist breit und die Qualität ist unterschiedlich. Es wäre in den gegebenen Gefässen möglich, eine ausgezeichnete Praxis auszutauschen und voneinander in höchstem Masse zu profitieren. Es ist aber auch möglich, die bereits gelebte Praxis weiterzuführen, ohne dass Innovation geschieht. In den Interviews war öfters die überholte Vorstellung spürbar, alle Arten von Unterricht wären möglich und ausreichend erfolgreich.*

*Die Sekundarschule könnte entscheidende Fortschritte machen, wenn*

- *verbindliche Erwartungen der Schulleitung erfüllt werden müssen und über die Ergebnisse berichtet wird,*
- *die Führung der Jahrgangsteams gestärkt ist, indem ihr Auftrag angepasst wird,*
- *die Lehrpersonen forschend nach einer möglichst erfolgreichen Praxis suchen und bereit sind, voneinander zu lernen.*