

# Schulentwicklung

## Drei Phasen der Schulentwicklung

Es ist ein Paradox, dass der Hauptzweck der Kanti, nämlich das Lernen und Lehren im Schulalltag, wenig dokumentiert ist. Die Veränderungen sind aber zumindest teilweise durch Weiterentwicklungen und Weiterbildungen fassbar. Die Schulentwicklung seit 1974 lässt sich in drei Phasen teilen. Anfänglich gingen neue Impulse stark von der Lehrerschaft und zum Teil auch der Schülerschaft aus. Dann spielte die Schulleitung mit Hilfe der Arbeitsgruppe Schulentwicklung (AXE) eine wichtige Rolle. In der zweiten Dekade des 21. Jahrhunderts wurden Weiterentwicklungen der Schule vor allem vom Bildungsdepartement verordnet. Konrektor Patrick Heller äussert sich im Kantimagazin 2014 kritisch zu dieser Entwicklung: «Ich hoffe, wir erhalten in den nächsten Jahren mehr Zeit und Freiraum, also wieder mehr Autonomie, so dass sich unsere Schule selbstbestimmter und von innen heraus entwickeln kann. Ich wünsche mir, dass es wieder vermehrt wir selbst sind, die unsere Entwicklungsthemen bestimmen. Unsere Schule ist für alle Beteiligten attraktiver, wenn wir nicht nur reagieren, sondern agieren können.»

## Neue Unterrichtsformen

Bis in die 1990er-Jahre wurde in Schülerzeitungen und Maturzeitungen häufig die Passivität und Interesselosigkeit in den Klassen beklagt. Der Maturand Claude Bébox schrieb beispielsweise im ersten Jahrbuch der Kanti Olten 1990: «Schüler werden immer passiver, kritikloser, weil sie in der Freizeit mehr konsumieren als produzieren. Man zieht sich ein Video rein, lässt sich von sanfter Hintergrundmusik berieseln (...). Gefördert wird dieses Verhalten zusehends auch von der Schule (...). Das

Sehen von Zusammenhängen und die Schulung von Kritikfähigkeit wird (...) zu wenig angeregt.» Bébox schlug aber auch ein Bündel von Massnahmen vor: Er regte zum Beispiel an, die Schulzeit zu verkürzen, Schwerpunktfächer einzuführen und Spezial- und Studienwochen sowie Praktika zu fördern. Schülerinnen und Schüler sollten selbstständig und fächerübergreifend arbeiten und ihre Auftrittskompetenz verbessern. Das Absenzenwesen sei so zu regeln, dass Schülerinnen und Schüler bei einem gewissen Prozentsatz der Lektionen einfach fehlen könnten. Die von Claude Bébox angesprochenen Probleme wurden auch von der Lehrerschaft wahrgenommen und bearbeitet. Erstaunlich viele Forderungen wurden bis zur Jahrtausendwende durch Reformen zumindest teilweise umgesetzt.

Rektor Theo Ehrsam fasste die Schulentwicklung der ersten Phase bis Ende der 1980er-Jahre rückblickend im «Kantimagazin» von 2011 folgendermassen zusammen: «In den achtziger Jahren fand sich das stark verjüngte Kollegium zu pädagogischen Neuerungen bereit, die einem eigentlichen Reformschub gleichkamen. In der neuen Schulanlage im Hardwald wurde didaktisches und methodisches Neuland beschritten, auf dem Gelingen nicht in allen Teilen gesichert war. Wichtiger waren die Überzeugung und Begeisterung der Lehrerinnen und Lehrer, in Fächern wie Deutsch, Geschichte, Bildnerisches Gestalten/Kunstgeschichte Wirtschaft und Recht, Geographie, Biologie, Physik und Chemie einen Teil der Inhalte im Blockunterricht vertiefend und schülerzentrierter erarbeiten zu können. Mit diesem Unterrichtsgefäss war auch der Rahmen für das Medienkonzept geschaffen, in dem die

Film-, Informations- und Videokurse verankert werden konnten. An der Oberrealschule akzentuierte der propädeutische Physikunterricht den typenspezifischen Schwerpunkt. Und mit Kurs- bzw. Projektwochen öffneten sich weitere Facetten erweiterter Unterrichtsformen, die ab 1990 im Spezialwochenkonzept mit fächerübergreifenden Inhalten und im Teamteaching auch gesamtschulisch gefasst wurden.»

Im Schuljahr 1981/82 wurde auf Anregung der Arbeitsgruppe für soziale Kontakte versuchsweise eine Klassenlehrerstunde eingeführt, die von den beteiligten Lehrpersonen unentgeltlich angeboten wurde. Sie wurde aber nicht weitergeführt, weil sie die Erwartungen nicht erfüllte. Dagegen bewährte sich der Versuch der Schülerorganisation um 1974, Nachhilfekurse von älteren Schülerinnen und Schülern anzubieten.

Das Langschuljahr 1988/89 bot Chancen für die Weiterentwicklung der Schule, die auch genutzt wurden. Der Regierungsrat schrieb vor, dass drei Wochen der Weiterbildung der Lehrerschaft dienen sollten. Die Inhalte aber konnte die Schule selber bestimmen. Es gab unter anderem einen zweitägigen Kurs über die Frage, wie man im Lehrerberuf lebendig bleiben könne. Die Fachschaften setzten sich mit methodischen und didaktischen Themen auseinander, arbeiteten am Lehrplan und organisierten Studienreisen im In- und Ausland. Wegen der zusätzlichen Unterrichtszeit konnte zudem eine zweite Kurswoche mit Themen ausserhalb des Curriculums durchgeführt werden. Diese war auch wichtig für die Erprobung von sogenannten «erweiterten Lernformen», die vom Frontalunterricht wegführen sollten – ein damals neues und wichtiges Thema.

Angewandte Erlebnispädagogik zum Abschluss des zweiten iTSe-Kurses auf Rigi-Kulm, Februar 2012.  
 V.l. Helmut Kuppelwieser, Charlotte Jäggi, Karin Krause, Beat Grunewald, Marc Jampen, Markus Mosimann, Martin Zwimpfer, Patrick Heller, Ingrid Friedli-Kühne, Susanne Schneider, Andreas Schmid, Katrin Hürzeler, Thomas Stirnimann, Thomas Kellerhals



*«In letzter Zeit haben wir uns wiederholt gefragt, ob wir noch eine lebendige Schule seien. Ein feiner Gradmesser dafür ist offensichtlich die Frage, ob neben dem alltäglichen Normalunterricht besondere Aktivitäten möglich sind. (...) Allzuvielen Sonderanlässen mit gehäuften Stundenausfällen wären einem kontinuierlichen Unterricht (der immer noch die Hauptsache ist!) nicht förderlich. Die Schule muss sicher nicht die Mentalität unterstützen, nur das Besondere, Ausserordentliche und die ständige Abwechslung seien attraktiv, oder die ohnehin schon genug verbreitete Konsumhaltung fördern. Und dennoch muss es Freiräume und Platz für Initiativen geben! Wer das 120-seitige «Jahrbuch 90» liest, (...) erfährt, wieviel diese Schüler unternehmen konnten, wie sie sich während ihrer Schulzeit fühlten und was für sie wichtig war. Und man wird feststellen, dass es an dieser Schule viele Freiräume gibt, aber man muss sie nutzen!»*

40. Jahresbericht 1989/90 und 1990/91

### Themen der Lehrerweiterbildung

Lehrpersonen an den Gymnasien verfügen über einen ein Lizentiat oder einen Masterabschluss in einem Fachstudium und verstehen sich als Fachlehrer mit wissenschaftlichem Hintergrund. Kantonsschulen haben auch eine Brückenfunktion zwischen Volksschulen und Hochschulen. Deshalb dominieren bei den individuellen Weiterbildungen der Lehrpersonen seit jeher die fachwissenschaftlichen Weiter-

bildungen. Aber eine Untersuchung der kantonalen Lehrerfort- und Lehrerweiterbildung im 1990 zeigte auch, dass das Interesse in dieser Zeit an Kursen über Entwicklungspsychologie, fächerübergreifende Projekte und erweiterte Lernformen höher war als an Kursen über fachwissenschaftliche Inhalte.

### APT- und iTSe-Kurse

Das Interesse an pädagogischer, psychologischer und didaktischer Weiterbildung zeigte sich auch im September 1991, als die Lehrerschaft der gesamten Kanti ihre Fortbildungswünsche formulierte. Auf Anregung von Elmar Osswald, Lehrerfortbildner des Kantons Basel-Stadt, wurde das Weiterbildungskonzept «arbeitsplatzbezogenes pädagogisches Trainingsprogramm» entwickelt, kurz APT. Zwischen 1992 und 1996 besuchten drei Gruppen von Lehrkräften aus verschiedenen Fächern in drei Jahren sechs Kurswochen, zur Hälfte während der Ferienzeit. An diesen von externen Experten geleiteten Seminarien kamen folgende Themen zur Sprache: Projektmethode, Kommunikation und Menschenkenntnis in der Schule, die Methode der themenzentrierten Interaktion, Stressbewältigung, Krisen und Höhepunkte in Gruppen und Schulentwicklung. Etwa ein Drittel des Kollegiums besuchte diese Kurse, die auch für die Teambildung über Fachschaftsgrenzen hinweg bedeutsam waren. Es zeigten sich bald auch Wirkungen über das Ende der APT-Kurse hinweg. So wurden

1996 vier Gruppen «Kollegiale Beratung» geschaffen. Sie dienten dem gegenseitigen Austausch und der Diskussion von Problemen aus dem Schulalltag. Dabei nahmen auch Lehrpersonen teil, die nicht an APT-Kursen gewesen waren.

Der grosse Erfolg der APT-Kurse bewog die Schulleitung, 2008 bis 2012 noch einmal zwei weitere ähnliche Kurse durchzuführen, an denen 34 Lehrkräfte teilnahmen. Diese Seminare wurden wiederum von der AG Weiterbildung wesentlich mitgestaltet. Sie hiessen nun iTSe – im Team Schule entwickeln. Auch wenn die Lehrerinnen und Lehrer diese Kurse positiv bewerteten, war ein ähnlicher Effekt wie nach den APT-Kursen auf die gesamtschulische Weiterentwicklung nicht mehr spürbar, denn in der Zwischenzeit war die Schule durch Projekte aus dem Bildungsdepartement absorbiert.

### Leitbild als Leitschnur

Einige Entwicklungen an der Kantonsschule atmen den Geist dieser APT-Kurse. So schrieb die Arbeitsgruppe Fortbildung, die später zur AXE (AG Schulentwicklung) wurde, im Jahresbericht von 1997: «Während in früheren Jahren die Tendenz bestanden hatte, gesamtschulische Veranstaltungen zu Themen durchzuführen, die manchmal eher isoliert nebeneinander stehen geblieben sind, gelang es in den letzten beiden Jahren, die Fortbildungsbestrebungen vermehrt mit der ganzen Schulentwicklung zu vernetzen und so die Ergebnisse besser zu

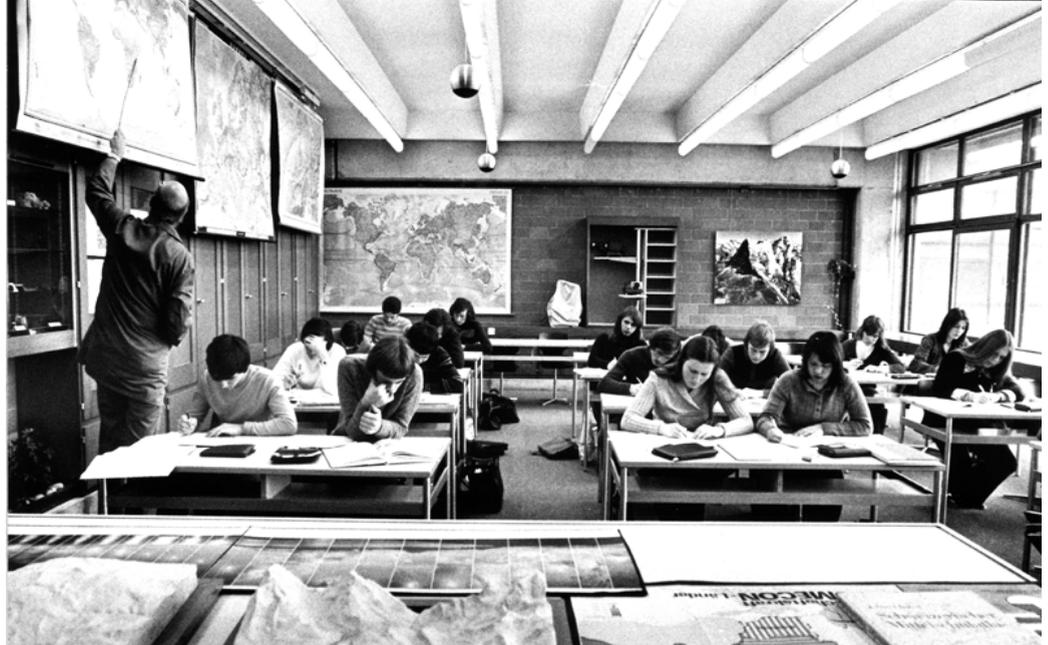
verankern und langfristig wirksam werden zu lassen. (...) Die jüngsten Bestrebungen im Bereich Fortbildung gelten nun der Frage, ob es an der Kantonsschule Hardwald nach all den Entwicklungsprojekten der letzten Jahre nicht an der Zeit wäre, das Ganze unter einen Hut zu bringen, oder anders: ein Leitbild für unsere Schule auszuformulieren.» Das Leitbild war zwar auch eine Standortbestimmung, aber noch mehr ein Wegweiser, der aufzeigte, in welche Richtung sich die Schule entwickeln sollte. Das war in dieser Zeit besonders wichtig, weil 1998 die ersten Klassen nach der Maturitätsreform an der Kanti die gymnasiale Bildung begannen. Im Jahr darauf wurde das noch heute gültige Leitbild verabschiedet, das von Schüler- und Lehrerschaft gemeinsam verfasst worden war. Im «Kantimagazin» schrieb die Schulleitung dazu: «Uns allen war schon zu Beginn klar, dass mit der Verabschiedung eines Textes ein angestossener Prozess nicht enden darf, im Gegenteil: Wir verstehen unser Leitbild als Dauerimpuls, als Verpflichtung und Ermutigung, zum Bewährten Sorge zu tragen und uns dort zu erneuern, wo das Alte nicht mehr genügt.» Das Leitbild spielte nicht nur eine Rolle bei der Weiterentwicklung der Schule, sondern auch bei der Qualitätssicherung. Die Kanti Olten hatte in dieser Zeit den Ruf, besonders innovativ zu sein. Das zeigt sich zum Beispiel daran, dass die Schwester-schule in Solothurn erst sieben Jahre später ein Leitbild verabschiedete.

### **PQ: Qualitätssicherung und Leistungslohn**

Als die Kantonsschule 1974 eröffnet wurde, hatten die Mitglieder der Maturitätsprüfungskommission einen kleinen, indirekten Einblick in die Qualität des Unterrichts. Bedeutender waren die Schulbesuche durch Inspektoren und Rektoren – damals alles Männer. Die Inspektoren schrieben darüber kurze Berichte an die Schulleitung. Bei Wiederwahlen, denen sich Hauptlehrer und Lehrer mit Teilpensum zu stellen hatten, spielten diese Schulbesuche eine Rolle. Die Inspektoren waren teilweise Vertreter des Oltner Bildungsbürgertums ohne Fachausbildung in den Fächern, denen sie zugeweiht waren. So war zum Beispiel 1974 ein Oberrichter Inspektor für Deutsch oder 1993 ein Zahnarzt für Geschichte und Staatskunde. Für die Qualitätssicherung waren solche Besetzungen nicht optimal, aber der Verbundenheit der Schule mit der Region waren sie dienlich. Tendenziell nahm die Zahl der Fachexperten zu, seien dies Gymnasiallehrer aus anderen Kantonen, Universitätsprofessoren oder Fachdidaktiker. Hauptlehrer wurden durch den Regierungsrat auf Antrag des Erziehungsrates, eines politischen Gremiums, gewählt. Es gab keine regelmässigen Gespräche der Lehrkräfte mit ihren Vorgesetzten in der Schulleitung, um eine Standortbestimmung vorzunehmen. Der Erziehungsrat wurde 2000 abgeschafft, im gleichen Jahr, als das Erziehungsdepartement in Departement für Bildung und Kultur umbenannt wurde.

Mit der Neuordnung der Schulleitung 2003 wurde auch das Inspektorat abgeschafft. Im neuen Mittelschulgesetz, das auf Anfang 2007 in Kraft trat, wurde dies bekräftigt. Die Schule alleine war nun für die Anstellung der Lehrpersonen sowie die Qualitätssicherung zuständig. Der Kanton vereinbarte mit jeder Schule einen individuellen Leistungsauftrag, um seine Verantwortung wahrzunehmen. Die Rahmenbedingungen für alle kantonalen Schulen wurden in einem Konzept der Personalführung und Qualitätssicherung, kurz PQ-Konzept, festgelegt. Regelmässige Mitarbeitendengespräche und Mitarbeitendenbeurteilungen wurden damit eine zentrale Aufgabe der Schulführung. Dabei wurde auf das Leistungslohnsystem LEO+ zurückgegriffen, das an der Kantonsschule 1998 eingeführt worden war.

Von Ideen des «New Public Management» beeinflusst, wurden in den 1990er-Jahren auch an den Schulen zunehmend Methoden aus der Wirtschaft eingeführt. Dazu gehörte auch der Leistungslohn. Inzwischen weiss man, dass auch in der Privatwirtschaft die Einschätzung von Leistungen sehr schwierig ist. Schon damals war allen Beteiligten klar, dass es wohl unmöglich ist, gerechte Einstufungen für Lehrerinnen und Lehrer aufgrund ihrer Leistung zu machen – erst recht nicht, wenn das System praktisch nichts kosten sollte. Die Lehrerschaft der Kanti erarbeitete im Rahmen von regierungsrätlichen Vorgaben ein System mit einem komplexen Bündel an Massnahmen zur Quali-



Geografieunterricht bei Urs Wiesli

tätssicherung, die mit «Lebo-Punkten» abgegolten wurden. Auf der ersten Ebene wurden die Lehrkräfte verpflichtet, bei den Schülern und Schülerinnen ein Feedback einzuholen, dieses Feedback auszuwerten und in einer sogenannten Q-Gruppe zu präsentieren. Die Q-Gruppe war eine kleine Gruppe von Lehrkräften, in der es möglich war, Unterrichtsprobleme vertraulich anzusprechen. Innerhalb der Q-Gruppe besuchte man sich auch gegenseitig im Unterricht. Auf der zweiten Ebene gab es Punkte für innovative Unterrichtsprojekte. Diese Projekte wurden umfangreich dokumentiert und evaluiert. Die Unterlagen wurden anschliessend Kolleginnen und Kollegen zur Verfügung gestellt. Auf der dritten Ebene gab es Punkte für Aufgaben ausserhalb des Unterrichts zur Förderung der allgemeinen Schulentwicklung. Dazu zählte zum Beispiel das Klassenlehreramt, die Leitung eines Konzerts oder die Mitarbeit in Arbeitsgruppen. Die Mitarbeit auf den drei Ebenen war nachher das Hauptthema des Beurteilungsgesprächs mit dem zuständigen Schulleitungsmitglied. Der Trick des LEBO-Systems bestand darin, dass nicht beurteilt wurde, wie gut eine Lehrkraft war, sondern wie gut sie beim LEBO+Programm mitmachte. Finanziell mit maximal 5 Prozent der Lohnsumme «belohnt» wurde dasjenige Lehrpersonal, das auf allen drei Ebenen Punkte holte. Das «+» beim LEBO+Konzept sollte verdeutlichen, dass es bei diesem System nicht nur um eine Lohnkomponente, sondern vor allem um Qualitätsförderung ging.

1998 startete das LEBO+Konzept. Die Teilnahme war freiwillig, der erste Leistungslohn wurde im Dezember 1999 ausbezahlt. 2005 wurde LEBO+ von dem ganz ähnlichen PQ-Konzept abgelöst, das aber für Lehrpersonen mit einem Pensum über 50 Prozent obligatorisch war. Dazu kamen ein vom Kanton vorgeschriebenes Element mit einer Zielvereinbarung und ein «standardisiertes Schülerfeedback», also ein Fragebogen, der für alle Klassen gleich ist. Dieser stiess anfänglich noch auf Interesse in der Lehrer- und Schülerschaft, hat sich aber bald abgenutzt, obwohl die Fragen immer wieder etwas verändert worden sind. Die weiterhin durchgeführten individuellen Feedbacks werden von Lehrer- und Schülerschaft mehr geschätzt als die standardisierten Fragebögen.

Die Einführung einer Feedbackkultur, die gegenseitigen Unterrichtsbesuche, der Austausch von Unterrichtsmaterialien haben sicher zu Beginn das Schulklima positiv beeinflusst. Ob sich der Unterricht dank des PQ-Systems langfristig verbessert hat, ist nicht untersucht. Den Austausch in den Q-Gruppen beurteilten viele Lehrpersonen in der externen Evaluation 2015 positiv, aber den grossen administrativen Aufwand empfinden viele als Last. Die regelmässigen Mitarbeitendengespräche (MAG) und Mitarbeitendenbeurteilungen wurden 2015 noch von einer Mehrheit der Lehrerschaft positiv wahrgenommen, allerdings von einem Drittel kritisch betrachtet. 2022 waren nur 60 Prozent der Lehrkräfte der Meinung, dass diese Ge-

spräche sie in ihrer professionellen Entwicklung (eher) unterstützen, obwohl die Schulleitung diesen einen entwickelnden und fördernden Charakter gibt. Das externe Evaluationsteam, das die Untersuchung 2022 durchgeführt hat, kam zum Schluss, dass die Verknüpfung von PQ-System mit seiner Leistungslohnkomponente mit den Mitarbeitendengesprächen problematisch sei.

### Entwicklungsschwerpunkte

Entwicklungsschwerpunkte sind ein Instrument der Schulentwicklung, das im Zusammenhang mit der Arbeit am Leitbild entstanden ist. Damit das Leitbild längerfristig Wirkung erzielen kann, wählen Schulleitung und Lehrerschaft gemeinsam zwei Themen aus, an denen in der Gesamtschule, in den Fachschaften, aber auch individuell gearbeitet wird. Die ersten Entwicklungsschwerpunkte betrafen die Feedbackkultur, also die Rückmeldungen der Schülerschaft, und Unterrichtsformen. Man erkennt hier schon eine Nähe zu dem PQ-Konzept, in dem die Feedbacks eine wichtige Rolle spielen. Spätere Entwicklungsschwerpunkte waren zum Beispiel «Bewerten und Beurteilen», «Gesunde Menschen in einer gesunden Umwelt» und «Positionierung des Gymnasiums». Dieser Entwicklungsschwerpunkt stand im Zusammenhang mit dem Kampf gegen die Abtrennung des Untergymnasiums. Im Leistungslohn-System der Kanti ist seit einigen Jahren zudem vorgeschrieben, dass die Lehrerinnen und Lehrer

eines von zwei individuellen Entwicklungszielen aus einem von der Schulleitung vorgegebenen Ziel auswählen. Dieses hängt in der Regel mit einem Entwicklungsschwerpunkt zusammen.

Ursprünglich war die Meinung, dass sich Schulleitung und Lehrerschaft gemeinsam auf Entwicklungsschwerpunkte einigen. Sinnvollerweise hat man von Anfang an zumindest bei einem Schwerpunkt darauf geachtet, dass dieser ohnehin anstehende Aufgaben abdeckte. So wurde zum Beispiel die Feedbackkultur als Thema gewählt, weil man sich im Zusammenhang mit dem PQ-System sowieso damit beschäftigen musste. Vor allem in den letzten zehn Jahren hat das Kollegium weniger Einfluss auf die Wahl des Themas gehabt. Denn es sind vor allem Entwicklungen, die durch das DBK angeordnet worden sind, als Entwicklungsschwerpunkte bearbeitet worden. Damit ist eingetroffen, wovor Rektor Peter Annaheim 1998 im «Kantimagazin» gewarnt hat: «Diese Erneuerung kann nicht von oben angeordnet oder gar erzwungen werden; sie würde so zur Fassadenpflege verkommen. Wir müssen diese Erneuerung aus uns selbst heraus entwickeln.» Im externen Evaluationsbericht von 2022 wurde zwar positiv vermerkt, dass es der aktuellen Schulleitung wieder gelungen sei, diesen Trend zu stoppen, der Bericht empfahl aber, «wieder mehr Verantwortung für die Schulentwicklung an das PQ-Team und das Kollegium zu delegieren und so die Verantwortung breiter abzustützen».

### **Machen Reformen eine Schule besser?**

Externe Evaluationen sind eine Hilfe für die Schulleitung für die Weiterentwicklung. Aber in erster Linie dienen sie dem Controlling der teilautonomen Kantonsschule durch das Amt und das Departement. Seit die Schulen der Sekundarstufe II mit Globalbudget und Leistungsauftrag geführt werden, sind sie unter anderem verpflichtet, ein Qualitätsmanagement zu betreiben, zu dem regelmässige externe Evaluationen gehören. 2006, 2015 und 2022 wurde die Kantonsschule Olten im Auftrag des Departements durch das IFES, dem «Institut für Externe Schulevaluation» auf der Sekundarstufe II, untersucht. Dies ist eine Institution der EDK und dem ZEM CES, dem Zentrum für Mittelschulen, angegliedert. Die Resultate enthalten für das DBK wertvolle Informationen und helfen der Schule bei der Festlegung von Zielen und Entwicklungsschwerpunkten. Das IFES untersucht jeweils erstens ein Fokusthema, das zusammen mit der Schulleitung festgelegt worden ist. Das Fokusthema 2015 zum Beispiel lautete «Lernkultur», 2022 «Digitalisierung». Zweitens schaut es an, wie das Qualitätsmanagement funktioniert. Ein Instrument der Evaluation sind Befragungen.

2015 stellte der IFES-Bericht unter anderem fest, dass die zahlreichen Entwicklungsschwerpunkte zur Überforderung und zum Rückzug von Lehrpersonen auf den Unterricht geführt hätten, insbesondere seit der Kanton von ausseren Entwicklungsprojekten lanciert hatte. In der

Evaluation von 2022 wird aufgelistet, wie viele Reformen in den letzten etwa zehn Jahren durch die Kantonsschule Hardwald nebst dem Umbau bewältigt werden mussten. Hier nur eine Auswahl: Einführung der Sek P, harmonisierte Maturprüfungen, Abschaffung von «Lernen am Projekt», Streichung eines Ergänzungsfachs, Einführung des Arbeitens mit iPads in der Sek P und mit Laptops ab dem 1. Gymnasium, Einführung des Schwerpunktfaches Englisch, Begabtenförderung an der Sek P, bilingualer Unterricht, Creativity-Room, Lernen an der FMS. Die Häufung der Veränderungen steht etwas im Widerspruch zum Motto «Halten und Sichern», das Bildungsdirektor Remo Ankli im November 2013 an einer FDP-Versammlung als Leitmotiv seiner Amtsführung vorstellte.

Nebst der externen Evaluation durch das IFES gab es andere Untersuchungen, die Rückschlüsse auf die Schulqualität erlaubten. Wie weit die meist aufwändigen Evaluationen etwas bewirken, ist aber fraglich. So wurde das Untergymnasium abgeschafft, obwohl es seine Qualität in hervorragenden Resultaten im PISA-Test gezeigt hatte. Das zweite Ergänzungsfach wurde gestrichen, obwohl dieses in standardisierten Ehemaligenbefragungen gelobt wurde. Oder Empfehlungen der ersten IFES-Studie 2007 zum Qualitätsmanagement konnten – wie die Schulleitung in der nächsten Studie von 2015 bedauernd einräumte, mangels Zeit, Raum und Ressourcen an der Schule nicht umgesetzt werden.

Für den Unterrichtserfolg können Reformen und Schulentwicklungsprojekte einen Beitrag leisten. Entscheidender ist aber die Haltung der Lehrpersonen ihrem Unterricht gegenüber, wie in diesem Beitrag des zu diesem Zeitpunkt pensionierten Lehrers Thomas Marti im «Kantimagazin» von 2014 illustriert wird:

*«(...) Viele Strukturveränderungen werden als Reformen verkauft, sind aber reine Sparmassnahmen. Das gilt exemplarisch für den Wegfall des Maturhalbjahres. Viele Reformen haben einen ideologischen Hintergrund. Manchmal geht es um Förderung des Individuums, manchmal ganz im Gegenteil um Chancengleichheit, Gleichstellung, Gleichschaltung. (...)*

*Eine Reform ist mir besonders in Erinnerung geblieben. Wie das Beispiel der Banken gezeigt hat, ist der Leistungslohn für eine erfolgreiche Personalführung unabdingbar. Das dachte sich auch der Kanton und führte für sein gesamtes Personal eine leistungsabhängige Lohnkomponente ein. Ziel war natürlich, die Fleissigen zu belohnen und die Faulen zu bestrafen. So weit, so gut gemeint. Lehrkräfte sind heikel. Sie lassen sich nicht gerne benoten. Allen Beteiligten war klar, dass der Schaden für das Schulklima grösser war als der Nutzen für den einzelnen. So formierte sich auch grundsätzlicher Widerstand dagegen. Dass der Leistungslohn doch eingeführt werden konnte, ist ein kleines Wunder. (Der Durchbruch gelang, weil die Vorgaben*

*kreativ interpretiert wurden.) An diesem Beispiel kann man zeigen, was es braucht, um auch schwierige Themen erfolgreich an einer Schule einzuführen: Reformen müssen den Verhältnissen an der Schule angepasst werden. Sie müssen vom Kollegium getragen, in Versammlungen beschlossen und von einem Team umgesetzt werden. Sie müssen evaluiert und periodisch revidiert werden.*

*Strukturveränderungen sind keine Innovation; sie haben keinen besseren Unterricht zur Folge. (...) Echte Innovationen finden im Unterricht statt. Als Lehrer habe ich mich bemüht, den Stoff für die Klasse masszuschneiden. Goethes «Faust» habe ich vielleicht zwanzig Klassen zum Frass vorgeworfen. Jedesmal mit ein bisschen anderen Zutaten, gekocht nach einem leicht veränderten Rezept. Es hat mir Freude gemacht, Neues auszuprobieren, mich mit Kolleginnen und Kollegen auszutauschen. Insbesondere die Fachschaft habe ich als Brutkasten für neue Ideen erlebt. Ein Lehrer muss halt das Rad jeden Tag ein bisschen neu erfinden.»*