

Interview mit der Schulin- spektorin und den Schulin- spektoren – Evaluation Im- plementierung Lehrplan 21

Evaluationsbericht

07.06.2024



ETAT DE FRIBOURG
STAAT FREIBURG

Service de l'enseignement obligatoire de langue allemande EnOA
Amt für deutschsprachigen obligatorischen Unterricht DOA

Direction de la formation et des affaires culturelles **DFAC**
Direktion für Bildung und kulturelle Angelegenheiten **BAKD**

Inhalt

1	Einleitung	3
1.1	Erkenntnisinteresse und übergeordneter Zusammenhang	3
1.2	Orientierungsrahmen	3
1.3	Methodik und Instrument	3
1.4	Interviewer und Interviewpartner	3
1.5	Vorgehen	3
1.6	Zielpublikum.....	4
2	Persönliches Erleben	4
2.1	Interviewleitfrage	4
2.2	Erkenntnisse aus den Interviews	4
3	Errungenschaften	5
3.1	Interviewleitfrage	5
3.2	Erkenntnisse aus den Interviews	5
4	Herausforderungen	5
4.1	Interviewleitfrage	5
4.2	Erkenntnisse aus den Interviews	5
5	Nachhaltige Umsetzung	7
5.1	Interviewleitfrage	7
5.2	Erkenntnisse aus den Interviews	7
6	Auswirkungen auf zukünftige Projekte.....	7
6.1	Interviewleitfrage	7
6.2	Erkenntnisse aus den Interviews	8
7	Einschätzung in Bezug zum Orientierungsrahmen.....	8
7.1	Interviewleitfrage	8
7.2	Erkenntnisse aus den Interviews	8
8	Gelungene Implementierung.....	9
8.1	Interviewleitfrage	9
8.2	Erkenntnisse aus den Interviews	9
9	Fazit.....	10
10	Weitere Schritte und Dank.....	10
11	Anhang	11
11.1	Interviewleitfaden inkl. Orientierungsrahmen Schulinspektorat	11

1 Einleitung

Der vorliegende Evaluationsbericht fasst die Erkenntnisse aus den Interviews mit der Schulinspektorin und den Schulinspektoren in Bezug auf die Implementierung des Lehrplans 21 (LP 21) zusammen.

1.1 Erkenntnisinteresse und übergeordneter Zusammenhang

Im Zentrum der Interviewleitfragen stand die Frage, wie die Schulinspektorin und die Schulinspektoren den Implementierungsprozess zum LP 21 erlebt haben und wie sie diesen Prozess aus der Retrospektive bewerten. Der vorliegende Bericht ist Teil der Gesamtevaluation zur Implementierung des LP 21. Insgesamt wird zu jedem der sechs Themenfelder und Perspektiven ein Teilbericht erstellt und im Gesamtbericht wieder aufgenommen.

1.2 Orientierungsrahmen

Die in den Interviews verwendeten Interviewleitfragen basieren auf dem «Orientierungsrahmen Schulinspektorat», wie im Anhang im Interviewleitfaden in [Kapitel 11.1](#) unter 4.1 dargestellt.

1.3 Methodik und Instrument

Die qualitative Evaluation wurde als semistrukturiertes Interview mit sieben Interviewleitfragen durchgeführt. Dabei wurden auf eine zusätzliche quantitative Befragung mit standardisiertem Onlinefragebogen verzichtet.

1.4 Interviewer und Interviewpartner

Die Interviews wurden unter Anwendung eines Interviewleitfadens (siehe Anhang, [Kapitel 11.1](#)) von Dr. Beat Bertschy durchgeführt. Als Interviewpartner wurden die Schulinspektorinnen und Schulinspektoren interviewt; die sich aktuell im Amt befinden, es sind dies:

- > Anne Emch, Schulinspektorin Inspektoratskreis 9

Frau Emch war bis Ende Schuljahr 2020/21 als Schuldirektorin tätig und übernahm das Amt im August 2021.

- > Alain Maeder, Schulinspektor Inspektoratskreis 10

Herr Maeder war bis Ende Schuljahr 2019/20 als Schuldirektor tätig und übernahm das Amt im August 2020.

- > Markus Fasel, Schulinspektor Inspektoratskreis 11

Herr Fasel war seit Beginn der Ausarbeitung des Lehrplans als Schulinspektor tätig und hat Deutschfreiburg in diversen Konferenzen und Arbeitsgruppen rund um den LP 21 gemeinsam mit Marianne Küng, der stellvertretenden Amtsvorsteherin und Projektverantwortlichen, vertreten.

Die Amtsleitung wurde nicht befragt. Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte aufgrund der Tatsache, dass die Schulinspektorin und die Schulinspektoren in Kooperation mit den Schuldirektionen für die Implementierung des Lehrplans in den Schulen verantwortlich und gleichzeitig Mitglieder des Projektleitungsteams waren. Sie waren in ihrer Funktion wichtiges Bindeglied zwischen strategischer Führung und operativer Umsetzung.

1.5 Vorgehen

Die Gespräche wurden am 31. Januar 2024 in Täfers entsprechend des Interviewleitfadens mit sieben Leitfragen geführt. Die Fragen (siehe Anhang, [Kapitel 11.1](#), Kapitel 4.2 im Interviewleitfaden) nehmen Bezug auf den «Orientierungsrahmen Schulinspektorat». Die Gespräche dauerten zwischen 60 und 90 Minuten und wurden aufgezeichnet, auf eine Transkription der Interviews wurde verzichtet. In einem ersten Schritt wurden die Interviews einzeln protokolliert. Anschliessend wurden die zentralen Aussagen im vorliegenden Evaluationsbericht zusammengefasst. Die Kapitel im Evaluationsbericht entsprechen den sieben verwendeten Interviewleitfragen.

1.6 Zielpublikum

Der vorliegende Evaluationsbericht richtet sich in erster Linie an Lehrpersonen, Schuldirektionen und das DOA. Er steht aber auch allen interessierten Personen zum Download zur Verfügung.

2 Persönliches Erleben

Mit der ersten Interviewleitfrage hatten die Interviewten die Möglichkeit zu erzählen, wie sie in ihrer Funktion die Einführungsphase des LP 21 wahrgenommen haben.

2.1 Interviewleitfrage

Wie hast du die Zeit der Implementierung des LP 21 (2017 – 2023) in deiner Funktion als Schulinspektorin / Schulinspektor erlebt?

2.2 Erkenntnisse aus den Interviews

Die drei Interviewten sind unterschiedlich lang im Amt und haben die Implementierung phasenweise in anderen Funktionen (als Schuldirektor/in und dann als Schulinspektor/in) erlebt.

Alle Interviewten sind sich einig, dass das Projekt sehr gut geplant wurde. Grundsätzlich erwies sich die Zusammenarbeit mit externen Fachpersonen von IQES zur Planung, Durchführung und Auswertung von zwei der vier SchiLw-Angebote als sehr hilfreich, zielführend und gewinnbringend. Die vorgegebene Struktur der SchiLw-Veranstaltungen (Impuls, Umsetzung im eigenen Unterricht und Metakognition) wurde als sehr wertvoll eingeschätzt. Die Weiterbildungen waren gut geplant und klar dokumentiert. Die Phase der Implementierung wurde als spannend, innovativ, intensiv und interessant erlebt, verbunden mit einem gewissen Stolz, ein so grosses Projekt gestemmt zu haben. Die SchiLw-Veranstaltungen wurden von den erst seit kurzem im Amt befindlichen Schulinspektorin resp. Schulinspektor auch dazu genutzt, die Teams besser kennenzulernen.

Der Slogan «fit for life» wurde von allen Interviewten hervorgehoben. Die Kompetenzorientierung mit «Wissen – Können – Wollen» sind wichtige Bausteine des LP 21 und dessen Implementierung in Deutschfreiburg. Man ist sich ebenfalls einig, dass die Einführung des LP 21 auch als Anlass für Unterrichtsentwicklung genutzt wurde, obwohl die Einführung des LP 21 nicht per se die Planung, Durchführung und Auswertung von Unterricht revolutioniert.

Im Laufe der Einführung wurde die Umsetzung des LP 21 für die Schulen immer konkreter und fassbarer. Unsicherheiten konnten so Schritt für Schritt beseitigt werden und der Austausch mit den Schulen erwies sich für die Schulinspektorin und die Schulinspektoren als bereichernd. Der Bereich der Beurteilung im Kompetenzorientierten Unterricht bleibt anspruchsvoll. Die Auseinandersetzung mit der Beurteilung vor Ort in Form eines schulinternen Leitfadens zur Beurteilung (SiLBe) schafft aber die Gelegenheit, an gemeinsamen Haltungen innerhalb der Schule und an der Qualität der Beurteilung weiterzuarbeiten. Fragen und Austausch rund um die Implementierung resp. Umsetzung des Lehrplans werden in Schulinspektoratskreissitzungen immer wieder aufgenommen.

Herausfordernde Fragen der Unterrichts- und Schulentwicklung bleiben aber unabhängig vom Lehrplan bestehen: Wie können die Schülerinnen und Schüler zusätzlich unterstützt, wie ihr Verhalten angemessen reguliert werden und wo ist gemäss ihren Begabungen und Möglichkeiten der richtige Förderort?

3 Errungenschaften

Bei der zweiten Frage sollten die Interviewten die für sie wichtigen Errungenschaften aufzählen, welche durch die Implementierung des LP 21 erreicht werden konnten. Viele davon lassen sich bereits aus der ersten Interviewleitfrage wie unter Kapitel 2.2 beschrieben ableiten. Zusätzliche sind folgende aufgelistet:

3.1 Interviewleitfrage

Welches waren die grössten Errungenschaften?

3.2 Erkenntnisse aus den Interviews

Es wird darauf hingewiesen, dass mit der Implementierung des LP 21 ein sehr klarer Fokus auf 1H bis 11H gelegt wurde. Die obligatorische Schule wird als eine Schule mit 3 Zyklen verstanden. Durch die thematisch identischen SchiLw-Veranstaltungen wurde eine gemeinsame Sprache aufgebaut, die nun von allen Lehrpersonen von 1H-11H genutzt werden kann. Sämtliche Bemühungen ordnen sich dem Slogan «fit for life» unter; damit werden die Schülerinnen und Schüler mit ihren fachlichen und überfachlichen Kompetenzen ins Zentrum gestellt.

Weiter wird als Errungenschaft gewertet, dass die Förderorientierung vermehrt im Zentrum steht. Es wird konsequenter von der Schülerin oder dem Schüler aus gedacht, mit dem Fokus darauf, was diese bereits können. Damit geht einher, dass formatives Feedback gegenüber der summativen Beurteilung an Gewicht gewinnt. Unterricht verläuft nach Meinung der Schulinspektorin und der Schulinspektoren klarer entsprechend des PADUA-Modells¹. Lernaufgaben erfüllen vermehrt Qualitätsmerkmale wie vielfältige Lernzugänge, lebensnahe Problemstellungen oder Differenzierung. Auch sind die Interviewten der Meinung, dass sich die Rolle der Lehrperson der Lehrperson von der reinen Wissensvermittlung-zu Lerncoaching und Lernbegleitung hin verändert.

4 Herausforderungen

In einem weiteren Teil des Interviews wurden die Interviewten gebeten aufzuzählen, welches ihrer Meinung nach die verschiedenen Herausforderungen während des Implementierungsprozesses waren. Der Bericht gruppiert die zusammenfassenden Erkenntnisse wie unter 4.2 dargestellt.

4.1 Interviewleitfrage

Welches waren die grössten Herausforderungen?

4.2 Erkenntnisse aus den Interviews

4.2.1 Herausforderungen für Schuldirektionen

Gemäss den Antwortenden verlangte der Implementierungsprozess von den Schuldirektionen neben den regulären anfallenden Arbeiten ein zusätzliches Engagement. Die Lehrpersonen mussten motiviert werden, sich auf den Prozess einzulassen. Die wohl grösste Herausforderung bestand darin, parallel zu den eigenen Schulentwicklungsschwerpunkten die Implementierung des LP 21 voranzutreiben. Es wird teilweise als Gratwanderung beschrieben, die Lehrpersonen nicht zu überfordern, die einerseits die alltäglichen Herausforderungen mit anspruchsvollen Schülerinnen und Schüler, Eltern und andererseits mit der Weiterbildung im Rahmen der Einführung des Lehrplanes 21 meistern mussten. Für die Schuldirektion hiess dies, wie kann ich dosieren, Kräfte schonen und angemessen unterstützen? Wie kann ich neben der Weiterbildung für Schul- und Unterrichtsqualität im Alltag sorgen und Ruhe ausstrahlen in einer Phase, die eine gewisse «Unruhe» auslöste? Auch nach der Implementierung bleibt die Umsetzung des Lehrplans eine herausfordernde Aufgabe.

¹ PADUA-Modell: Problemlösender Aufbau mit sauberer Problemstellung, Vorwissen aktivieren, Durcharbeiten, Üben und Anwenden

4.2.2 Herausforderungen für die Lehrpersonen

Aus der Sicht der Schulinspektorin und der Schulinspektoren veränderte sich die Rolle der Lehrperson im kompetenzorientierten Unterricht. Lernbegleitung ist wichtiger als Wissensvermittlung. Lehrpersonen mussten diese Herausforderung annehmen und sich entwickeln. Auch mussten die Lehrpersonen lernen, sich im neuen Lehrplan zu orientieren und zurechtzufinden.

Die Verbindung von Wissen und Können bedeutete für Lehrpersonen eine weitere Fokusverschiebung. Das Wollen setzt die Mitarbeit der Schülerin oder des Schülers voraus. Dies schien für Lehrpersonen schwierig zu beeinflussen.

4.2.3 Herausforderungen für Schülerinnen und Schüler

Die Herausforderungen für Schülerinnen und Schüler waren aus Sicht der Interviewten am wenigsten klar spürbar. Für die meisten Schülerinnen und Schüler war die Umstellung gering. Für leistungsschwächere und wenig selbstständige Schülerinnen und Schüler ist es im kompetenzorientierten Unterricht wohl noch schwieriger, sich zurechtzufinden. Schülerinnen und Schüler waren mit neuen Fächern konfrontiert.

4.2.4 Herausforderungen für Eltern

Für Eltern war es nach Einschätzung der Befragten teilweise schwierig gewesen, zu verstehen, wie sich die Rolle der Lehrperson verändert hat. Sie mussten sich an die Fokusverschiebung zu vermehrt selbstverantwortetem Lernen der Schülerinnen und Schüler sowie zur formativen Beurteilung gewöhnen. Das moderne Verständnis von Unterricht deckte sich teilweise nicht mit der Art von Unterricht, wie Eltern ihn in ihrer Schulzeit erlebt haben.

4.2.5 Herausforderungen für die Interviewten in ihrer Rolle als Schulinspektorin resp. Schulinspektoren

Folgende Herausforderungen wurden hervorgehoben:

- > Schuldirektionen zu motivieren, kontinuierlich Schulentwicklung zu betreiben
- > Lehrpersonen zu begeistern und mit ins Boot zu holen
- > Einbezug aller relevanten Stakeholder
- > Möglichem politischem Widerstand mittels proaktiver und sachlicher Information zu begegnen
- > Gemeinsame Sprache aufzubauen und gemeinsames Verständnis zu Kompetenzorientierung zu schaffen
- > Ein grosses Projekt wie die Lehrplaneinführung zu stemmen, im Wissen, dass Schuldirektionen und Lehrpersonen ihr Tagesgeschäft nicht vernachlässigen können und teilweise nicht über ausreichende Ressourcen verfügen.
- > Immer wieder gute Antworten auf viele verschiedene Fragen zu finden
- > Mit den eigenen, beschränkten Ressourcen umzugehen und Zeit für alle Anliegen zu finden

4.2.6 Herausforderungen für die Projektleitung

In den Augen der Interviewten stand die Projektleitung vor folgenden Herausforderungen:

- > Ein gesundes Mass zu finden, wie schnell das Projekt vorangetrieben wird, ohne dabei die Schulen zu überfordern.
- > Genügend Unterstützungsangebote auszuarbeiten und rechtzeitig zur Verfügung zu stellen (Instrumente, Methoden, Austausch, ...).
- > Gute Balance zu finden, wie viel Partizipation von den Stakeholdern erwartet resp. ihnen gewährt wird
- > Gute Balance zwischen strategischer Führung durch das DOA und der Teilautonomie bei der operativen Umsetzung zu finden

5 Nachhaltige Umsetzung

Bei der folgenden Interviewleitfrage hatten die Interviewten die Gelegenheit aufzuzeigen, was es in ihren Augen für eine nachhaltige Umsetzung von kompetenzorientiertem Unterricht braucht.

5.1 Interviewleitfrage

Was braucht es aus deiner Sicht, um eine nachhaltige Umsetzung des kompetenzorientierten Unterrichts auch in Zukunft zu gewährleisten?

5.2 Erkenntnisse aus den Interviews

5.2.1 Ebene der Schuldirektion:

Als Grundvoraussetzung braucht aus der Sicht der Schulinspektorin und der Schulinspektoren kompetente Schuldirektionen. Diese erkennen, dass es nach der Implementierung eine Phase der Konsolidierung braucht. Weiter brauchen Schuldirektionen genügend Ressourcen, Wille, Zeit und Unterstützung, kompetenzorientierten Unterricht auch in Zukunft weiterzuentwickeln. Der Schwung der Implementierung soll dabei als Antrieb genutzt werden. Vor Ort soll der Bedarf an Weiterbildung und Unterstützung ermittelt werden. Eine ausgeprägte Feedbackkultur hilft der Schule den Bedarf einzuschätzen und Massnahmen zu planen und umzusetzen.

5.2.2 Ebene des DOA / Schulinspektorat:

Bedarfsgerechte Unterstützung muss auch weiterhin gewährleistet werden. Das Qualitätskonzept und die Einführung des Orientierungsrahmens Schulqualität müssen wichtige Aspekte des Kompetenzorientierten Unterrichts aufnehmen. Die Schulinspektorinnen und Schulinspektoren garantieren durch das regelmässige Thematisieren in diversen Sitzungsgefässen, dass der Prozess nicht abbricht.

5.2.3 Ebene der Lehrpersonen:

Lehrpersonen müssen gemäss den Befragten auch weiterhin bereit sein, sich auf die wichtigen Kernelemente des LP 21 einzulassen. Dabei ist der Austausch mit anderen Lehrpersonen wichtig. Überhöhte, perfektionistische Erwartungen müssen zugunsten von realistischen, aber erreichbaren Zielen angepasst werden, damit Erfolge erfahrbar werden. Lehrpersonen sehen sich zunehmend mit herausfordernden Situationen konfrontiert, die ausserhalb von Lehrplanfragen liegen

6 Auswirkungen auf zukünftige Projekte

Die Erfahrungen aus dem Implementierungsprojekt sollen in das Management von zukünftigen Projekten einfließen. Dazu ist es wichtig zu erfahren, welche positiven Elemente und Erfahrungen auf eine neue Situation übertragbar sind und welche Elemente und Schritte in einem ähnlichen Prozess unbedingt verbessert werden müsste. Die Schuldirektorin und die Schuldirektoren hatten bei der vorliegenden Interviewleitfrage die Möglichkeit, sich dazu zu äussern.

6.1 Interviewleitfrage

Was würdest du aus den Erfahrungen mit der Implementierung des LP 21 bei einem kommenden Projekt beibehalten? Was würdest du anders machen?

6.2 Erkenntnisse aus den Interviews

6.2.1 Positive Erfahrungen und Elemente, welche auf eine ähnliche Projektkonstellation übertragbar sind:

Unisono werden der Aufbau, die Organisation und die Konzeption des Weiterbildungsformates als besonders gelungen hervorgehoben. Eine gute Vorbereitung und der Einbezug von externen Fachleuten trugen gemäss Aussagen der Interviewten zum Erfolg bei. Ebenso klar ist für die Interviewten die sorgfältige und minutiöse Projektplanung ein wichtiges Element, welches es beizubehalten gilt. Die klare, adressatengerechte und rechtzeitige Kommunikation während des Prozesses trägt ebenfalls zum guten Gelingen bei. Der Fokus 1H bis 11H sollte in Zukunft, wenn möglich beibehalten werden. Der rechtzeitige Einbezug aller Stakeholder im Sinne der Vernetzung wird ebenfalls als Gelingensfaktor identifiziert. Eine realistische Zeitplanung hilft, dass es nicht zu Hektik und Überforderung kommt.

6.2.2 Verbesserungswürdiges für die Zukunft:

Die Zufriedenheit mit der Projektleitung ist sehr hoch. Dementsprechend wird sehr wenig identifiziert, das für die Zukunft in einem ähnlichen Projekt zur Anpassung empfohlen wird. Als wichtig wird aber erachtet, dass die Balance wie unter Kapitel 4.2.6 beschrieben, gefunden wird. Projekte sollten möglichst nicht parallel, sondern mit genügend zeitlichem Abstand aufgelegt werden können, damit den Schulen genügend Zeit für eine nachhaltige Umsetzung bleibt. Vor Beginn sollten die notwendigen Ressourcensichergestellt sein.

7 Einschätzung in Bezug zum Orientierungsrahmen

Zu Beginn der Implementierungsphase wurde auch für Schulinspektorinnen und Schulinspektoren ein Orientierungsrahmen erstellt. Dieser beschreibt Zielsetzungen im Bereich von Wissen, Können und Wollen in Zusammenhang mit der Implementierung des LP 21. Die Schulinspektorin und Schulinspektoren erhielten die Möglichkeit sich in Bezug auf die formulierten Zielsetzungen zu verorten.

7.1 Interviewleitfrage

Wie schätzt du dich in Bezug auf die 5 Bereiche des Orientierungsrahmens für Schulinspektorinnen und Schulinspektoren ein?

7.2 Erkenntnisse aus den Interviews

7.2.1 Grundanliegen und Aufbau des LP 21

Die Interviewten kennen sich mit den Grundanliegen und dem Aufbau des LP 21 gut aus. Sie sind laut eigenen Aussagen bestrebt, die nachhaltige Umsetzung an den Schulen zu gewährleisten. Die Bereitschaft ist hoch, sich in ihrer Rolle auf die Veränderungen einzulassen.

7.2.2 Unterrichtsentwicklung

Als Mitglieder der Projektleitungsgruppe haben die Schulinspektorin und die Schulinspektoren an der strategischen Ausrichtung des Implementierungsprozesses mitgearbeitet und über die Begleitung der Schulen an der systematischen Umsetzung mitgearbeitet und Verantwortung übernommen. Mit der Schaffung einer Steuergruppe Schulqualität und Schulentwicklung (SG SQE) wird sichergestellt, dass Unterrichtsentwicklung innerhalb der Schulentwicklung ein sehr wichtiges Thema bleiben wird.

7.2.3 Organisationsentwicklung

Die Schulinspektorin und Schulinspektoren haben die Schulen in vielerlei Hinsicht in der Implementierungsphase des LP 21 unterstützt. Sie haben aber den Stand der Umsetzung an den Schulen nicht evaluiert, dies erfolgt über die Gesamtevaluation. Der Informationsfluss und Austausch mit den Schulen werden kontinuierlich gewährleistet. Es wird allerdings auch bemerkt, dass die Veränderung von Überzeugungen und Haltung einen langwierigen Prozess darstellt, bei dem keine schnellen Erfolge zu erwarten sind. Im Bereich der Organisationsentwicklung haben die Schulinspektorin und Schulinspektoren die Projektleitung als sehr positiv erfahren. Sie konnten viel Know-how erwerben.

7.2.4 Personalentwicklung

Für die Personalentwicklung können zwei der drei Schulinspektorinnen und Schulinspektoren auf den Erfahrungsschatz als Schuldirektorin und Schuldirektor zurückgreifen.

Instrumente zur Personalführung sind aus Weiterbildungen vorhanden (z.B. ZEB – Ziele überprüfen, entwickeln, beurteilen).

Die Feedbackkultur ist den Interviewten wichtig, deshalb holen sie regelmässig und systematisch Feedback bei den Schuldirektionen zu ihrer Führung ein. Regelmässiger Austausch, Besuche und Begleitung mit und von Schuldirektionen ist etabliert. Üblich seien vier Treffen pro Schuljahr.

7.2.5 Persönliche Weiterbildung

Die persönliche Weiterbildung scheiterte oft an den fehlenden zeitlichen Ressourcen, dennoch konnten beispielsweise aus diversen Tagungen (in der Schweiz) und durch den Einblick in andere Schulen wertvolle Inputs mitgenommen werden. Die Weiterbildungsangebote sind grundsätzlich bekannt. Manchmal sind innerkantonale Angebote leider nur auf Französisch verfügbar, was eher von einer Kursanmeldung abhält. Hilfreich sei die Möglichkeit eines Erfahrungsaustausches (mit Fokus auf good practice).

8 Gelungene Implementierung

Am Ende des Interviews wird bilanzierend auf den Einführungsprozess zurückgeschaut. Mit einer Einschätzungsfrage wird er durch die Interviewten ebenfalls bewertet.

8.1 Interviewleitfrage

Schätze auf einer Skala von 1-10 ein, wie gut die Implementierung des LP 21 aus deiner Sicht gelungen ist und begründe deine Einschätzung.

8.2 Erkenntnisse aus den Interviews

Die Schulinspektorin und die Schulinspektoren bewerten die Einführung auf einer Skala von 0 bis 10 mit einer 9. Es sind viele Elemente zur Begründung eingebracht worden. Das kleine Deutschfreiburg verfüge beispielsweise über viele Personen, auf die man zählen kann.

Hilfreich für die Einführung war auch, dass es keinen nennenswerten (politischen oder pädagogischen) Widerstand gegeben hat und dass das Projekt vor Corona gestartet werden konnte. Der heutige Lehrpersonenmangel wäre eine zusätzliche Herausforderung gewesen.

Für die Beurteilung wird die Einführungszeit von der Phase der Konsolidierung resp. Umsetzung unterschieden: Projektplanung und Durchführung würden in den Augen der Befragten die volle Punktzahl erreichen, mit diesem Prozess herrscht sehr grosse Zufriedenheit. Die hervorragende Projektleitung wird besonders hervorgehoben. Wie gut kompetenzorientierter Unterricht und der LP 21 insgesamt im Unterricht angekommen und verankert ist, lässt sich für die Interviewten noch nicht abschliessend beurteilen. Die Gesamtevaluation wird dazu Erkenntnisse liefern.

9 Fazit

Insgesamt sind die Schulinspektorin und die Schulinspektoren mit dem **Implementierungsprozess** sehr zufrieden. Der Prozess wurde als intensiv, aber sehr interessant erlebt. Dank einer minutiösen Planung konnte das Projekt erfolgreich gestartet, durchgeführt abgeschlossen werden. Dabei ist das erfolgreiche Weiterbildungsformat hervorzuheben, welches es auch in zukünftigen Grossprojekten einzubauen gilt.

Weitere **Errungenschaften** sind der Fokus 1H bis 11H, ein förderorientierter Ansatz und natürlich die Kompetenzorientierung im Unterricht, welche bei Unterrichtsbesuchen erfahrbar wird. Die veränderte Rolle von Lehrpersonen oder der Aufbau einer gemeinsamen Sprache wurden beispielsweise als **Herausforderungen** gesehen.

Es galt verschiedene Akteure zu begeistern und adressatengerecht, proaktiv zu kommunizieren, damit die Bereitschaft, sich auf Veränderungsprozesse einzulassen, aufgebaut werden konnte. Eine besondere Herausforderung für die Projektleitenden lag darin, immer wieder die gute Balance in der Steuerung der Prozesse zu finden und den Ausgleich an strategischer Führung und Autonomie der Schulen in der operativen Umsetzung zu finden.

Für die Gewährleistung einer **nachhaltigen Umsetzung** braucht es weiterhin Wille, Know-how von Schuldirektoren und anderen Stakeholdern und bedarfsgerechte Unterstützung der Schulen. Dazu wollen die Schulinspektorin und die Schulinspektoren nahe bei den Schulen sein und über etablierte Gefässe und Formen im Austausch bleiben.

Für **zukünftige Projekte** kann vieles mitgenommen werden, insbesondere die Herangehensweise in der Projektleitung, der Kommunikation und der Planung. Ein besonderes Augenmerk soll darauf gerichtet werden, die Schulen nicht mit zu vielen parallel laufenden Projekten zu überfordern. Die Umsetzung von so grossen Projekten erfordert Zeit, insbesondere wenn man bedenkt, dass auf allen Ebenen das Tagesgeschäft nicht zu stark vernachlässigt werden darf.

Die Schulinspektorin und Schulinspektoren schätzen sich in der Retrospektive in Bezug auf die Zielsetzungen und deren Erreichung gemäss Orientierungsrahmen als insgesamt gut ein. Die Implementierung LP 21 wird als insgesamt sehr gut eingeschätzt. Die **Zufriedenheit** und ein gewisser Stolz, ein so grosses Projekt mit den vorhandenen Ressourcen gestemmt zu haben, sind feststellbar.

10 Weitere Schritte und Dank

Die Ergebnisse des vorliegenden Berichts werden im Gesamtbericht in verdichteter Form erneut aufgenommen und mit den verschiedenen anderen Perspektiven auf die Implementierung des LP 21 zu einer umfassenden Sicht auf das Implementierungsprojekt ergänzt. Das DOA dankt Herrn Dr. Beat Bertschy für die Durchführung der Interviews, der Schulinspektorin und den Schulinspektoren für die geleistete Arbeit innerhalb des Implementierungsprozesses und der Offenheit während der Interviews. Der Arbeitsgruppe «Evaluation Implementierung LP 21» sei für die Konzeption, Ausarbeitung und Auswertung der Interviews und für Verfassen des Evaluationsberichtes gedankt.

11 Anhang

11.1 Interviewleitfaden inkl. Orientierungsrahmen Schulinspektorat

Evaluation Implementierung LP21

—
Interview mit der
Schulinspektorin und den
Schulinspektoren - Leitfragen

16.01.2024



ETAT DE FRIBOURG
STAAT FREIBURG

Service de l'enseignement obligatoire de langue allemande EnOA
Amt für deutschsprachigen obligatorischen Unterricht DOA

—
Direction de la formation et des affaires culturelles DFAC
Direktion für Bildung und kulturelle Angelegenheiten BKAD

Inhalt

1	Rahmen und Ausgangslage.....	3
2	Interviewte Personen	3
2.1	Anne Emch, Schulinspektorin Kreis 9	3
2.2	Alain Maeder, Schulinspektor Kreis 10.....	3
2.3	Markus Fasel, Schulinspektor Kreis 11	3
3	Vorgehen	4
3.1	Kontaktaufnahme und Terminfindung	4
3.2	Durchführung	4
3.3	Nach dem Interview	4
4	Interviewleitfragen und Regieanweisungen	4
4.1	Orientierungsrahmen.....	4
4.2	Interviewfragen.....	5

1 Rahmen und Ausgangslage

Im Rahmen der Gesamtevaluation zur Implementierung des Lehrplans 21 (2017 – 2023) werden verschiedene Personengruppen in einer Evaluation befragt. Die so gewonnenen Perspektiven ergeben ein umfassendes Gesamtbild auf den Implementierungsprozess. Schulinspektorinnen und Schulinspektoren bilden ebenfalls eine Personengruppe, deren Perspektive zum Gesamtbild beiträgt. Da es sich nur um drei Personen handelt und diese unterschiedlich lang bei der Implementierung beteiligt waren, hat die Projektleitung entschieden, keine quantitative standardisierte Befragung vorzunehmen, sondern Interviews durchzuführen. In diesem Dokument werden die Leitfragen zum Interview dargestellt. Zusätzliche Regieanweisungen ergänzen die Aufzählung der Leitfragen. Den Befragten wurden die möglichen Fragen für das Interview vorgängig zugestellt. Damit hatten sie die Möglichkeit, sich auf das Interview vorzubereiten.

2 Interviewte Personen

2.1 Anne Emch, Schulinspektorin Kreis 9

Anne Emch hat die Arbeit in ihrer neuen Funktion im Schuljahr 2021/22 aufgenommen. Zuvor war sie Schuldirektorin der Primarschule Tafers. Mit dem Eintritt in die neue Funktion wurde sie Mitglied der Projektleitungsgruppe.

Kontaktinformationen

E-Mail
anne.emch@fr.ch

Chat
anne.emch@fr.ch

Telefon (geschäftlich)
[+41 26 305 40 88](tel:+41263054088)

Mobil
[077 401 95 65](tel:+41774019565)

Firma
DOA

Position
Schulinspektorin

2.2 Alain Maeder, Schulinspektor Kreis 10

Alain Maeder hat die Arbeit in seiner neuen Funktion im Schuljahr 2020/21 aufgenommen. Zuvor war er Schuldirektor der Orientierungsschule Kerzers. Mit dem Eintritt in die neue Funktion wurde er Mitglied der Projektleitungsgruppe.

Kontaktinformationen

E-Mail
alain.maeder2@fr.ch

Chat
alain.maeder2@fr.ch

Telefon (geschäftlich)
[+41 26 305 12 43](tel:+41263051243)

Firma
DOA

Position
Schulinspektor Kreis 10

Abteilung
DOA

2.3 Markus Fasel, Schulinspektor Kreis 11

Markus Fasel war bereits vor der Implementierung des Lehrplans 21 in der Funktion des Schulinspektors. Er war von Beginn weg Mitglied der Projektleitungsgruppe. Zusätzlich bewirtschaftete er gemeinsam mit der Amtsleitung das Dossier Lehrplan 21.

Kontaktinformationen

E-Mail
markus.fasel@fr.ch

Chat
markus.fasel@fr.ch

Telefon (geschäftlich)
[+41 26 305 40 87](tel:+41263054087)

Mobil
[0793698982](tel:+41793698982)

Firma
DOA

Position
Inspektor

3 Vorgehen

3.1 Kontaktaufnahme und Terminfindung

Die zu interviewenden Personen werden zur Terminfindung wie im Mandat beschrieben kontaktiert. Die Einzelinterviews werden bis am 09.02.2024 geführt.

3.2 Durchführung

Der Zeitaufwand eines Interviews wird auf ca. 60 Minuten geschätzt. Das Gespräch wird mit geeigneten Mitteln aufgenommen.

3.3 Nach dem Interview

Die erzeugten Audiodateien werden im Anschluss Frau Marianne Küng, marianne.kueng@fr.ch, Stv. Amtsvorsteherin, digital zur Verfügung gestellt.

4 Interviewleitfragen und Regieanweisungen

Die Schulinspektorin und die beiden Schulinspektoren werden um ihre Einschätzung gebeten, wie sie die Begleitung der Schulen während der Einführung des Lehrplans 21 erlebt haben. Als Grundlage für das Interview dient der Orientierungsrahmen für Schulinspektorinnen und Schulinspektoren.

4.1 Orientierungsrahmen

Grundanliegen und Aufbau des LP 21

- | | | |
|--------|---|--|
| Wissen | > | kann die zentralen Grundanliegen benennen (z.B. Kompetenzorientierung, Aufbau über ganze Schulzeit, Erreichen nationaler Bildungsstandards) |
| | > | kann den Aufbau des LP 21 beschreiben |
| Können | > | kann die Grundanliegen des LP 21 angepasst an die Zielgruppe (z.B. Lernende, Eltern, Lehrpersonen, Schulbehörden, SL/SD) verständlich erklären |
| | > | sorgt in Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen sowie SL/SD für eine nachhaltige Umsetzung der Grundanliegen des LP 21 |
| Wollen | > | reflektiert das eigene Lehr-Lernverständnis anhand der Grundanliegen des LP 21 und ist bereit, sich auf Veränderungen einzulassen |

Unterrichtsentwicklung

- | | | |
|--------|---|---|
| Wissen | > | kann die zentralen Merkmale des kompetenzorientierten Unterrichts anhand konkreter Beispiele aufzeigen und beurteilen |
| | > | kann den aktuellen Stand in der laufenden LP 21 Einführung und den kantonalen Vorgaben benennen und einordnen |
| Können | > | konzipiert in Kooperation mit der Amtsleitung die kantonale Schul- und Unterrichtsentwicklung im Zusammenhang mit dem LP 21 und legt die Strategie zur Implementierung fest |
| | > | unterstützt die SL/SD, an ihrer Schule die Vorgaben des LP 21 systematisch umzusetzen, indem sie/er zentrale Merkmale kompetenzorientierten Unterrichts mit der Amtsleitung, SI und SL/SD thematisiert und bearbeitet |
| Wollen | > | übernimmt die Verantwortung für die Entwicklung der Unterrichtsqualität im Kanton, indem sie/er sich inhaltlich vertieft mit aktuellen Entwicklungen auseinandersetzt und für gemeinsame Orientierung sorgt |

Organisationsentwicklung

- | | | |
|--------|---|--|
| Wissen | > | überblickt die Unterstützungsangebote auf der fachlichen, überfachlichen und prozessspezifischen Schulentwicklungsebene |
| | > | verfügt über zentrale Kenntnisse des Projektmanagements insbesondere in den Bereichen Prozesssteuerung, Strategieplanung, Methoden, Instrumente |
| Können | > | stellt eine kohärente Umsetzung der kantonalen Vorgaben zur Implementierung des LP 21 sicher |
| | > | evaluiert den Stand der Implementierung des LP 21 an den einzelnen Schulen |
| | > | leitet mit den SL/SD angepasste Massnahmen ab und begleitet deren Umsetzung |
| Wollen | > | gewährleistet den Informationsfluss zwischen SI, SL/SD und Amtsleitung |
| | > | übernimmt Verantwortung für die Prozesssteuerung, indem sie/er den Entwicklungsstand der Schulen mit der Amtsleitung, SI und SL/SD regelmässig thematisiert, reflektiert und auf eine gemeinsame Basis hinarbeitet |

Personalentwicklung

- | | | |
|--------|---|---|
| Wissen | > | kennt verschiedene Methoden und Instrumente zur Beratung, Begleitung und Unterstützung der SL/SD |
| Können | > | nutzt regelmässige Schulhausbesuche und MAG, um die Kompetenzen und Ressourcen der einzelnen SL/SD einzuschätzen |
| | > | setzt mit den einzelnen SL/SD Entwicklungsziele und evaluiert deren Umsetzung |
| Wollen | > | pfllegt gegenüber SL/SD eine wertschätzende Feedbackkultur, in welcher Erfolge anerkannt, jedoch wesentliche Mängel angesprochen werden |

Persönliche Weiterbildung

- | | | |
|--------|---|--|
| Wissen | > | kennt die aktuellen Weiterbildungsangebote in ihren Aufgaben- und Führungsbereichen |
| Können | > | schätzt die eigenen Sach- und Führungskompetenzen zur Umsetzung des LP 21 ein und bildet sich gezielt weiter |
| Wollen | > | ist bereit, sich auf Veränderungen einzulassen und setzt die nötigen Massnahmen um |

4.2 Interviewfragen

1. Wie hast du die Zeit der Implementierung des Lehrplans 21 (2017 – 2023) in deiner Funktion als Schulinspektorin / Schulinspektor erlebt?
2. Welches waren die grössten Errungenschaften?
3. Welches waren die grössten Herausforderungen?
Regieanweisung: Herausforderungen allgemein, für Schulen, Schulinspektorin und Schulinspektoren, allgemein für die Projektleitung, Kinder oder Eltern. Allenfalls nachfragen mit:
3+ Welches waren für dich in deiner Funktion die grössten Herausforderungen?
4. Was braucht es aus deiner Sicht, um eine nachhaltige Umsetzung des kompetenzorientierten Unterrichts auch in Zukunft zu gewährleisten?
5. Was würdest du aus den Erfahrungen mit der Implementierung des LP 21 bei einem kommenden Projekt beibehalten? Was würdest du anders machen?
6. Wie schätzt du dich in Bezug auf die 5 Bereiche des Orientierungsrahmens für Schulinspektorinnen und Schulinspektoren ein?

Regieanweisung: Einzelne Bereich der Reihe nach durchgehen.

7. Schätze auf einer Skala von 1-10 ein, wie gut die Implementierung des Lehrplans 21 aus deiner Sicht gelungen ist und begründe deine Einschätzung.

Regieanweisung: Wenn tief: Was hat gefehlt, damit deine Einschätzung höher ausgefallen wäre?