

# Evaluationsbericht

Gymnasium Oberaargau, Langenthal  
Externe Schulevaluation 2022

7. Juli 2022

## INHALTSVERZEICHNIS

0. Ausgangslage.....	3
1. Auftrag und Inhalte .....	4
1.1 Referenzrahmen für die Evaluation des Qualitätsmanagements .....	4
1.2 Evaluationsteam des ZEM CES .....	4
1.3 Verteiler des Evaluationsberichts .....	4
2. Angaben zur Schule .....	5
2.1 Vorbemerkungen des Evaluationsteams .....	7
2.2 Qualitätsmanagement der Schule (Kurzbeschreibung).....	7
3. Durchführung der Evaluation.....	9
3.1 Ablauf .....	9
3.2 Kommentar des Evaluationsteams zum Evaluationsprozess .....	10
4. Ergebnisse zum Qualitätsmanagement .....	11
4.1 Einleitende Kernaussage.....	11
4.2 Steuerung des Qualitätsmanagements und Qualitätskonzept .....	13
4.3. Personalentwicklung.....	17
4.4 Umgang mit schwerwiegenden Qualitätsdefiziten .....	23
4.5 Kollegiales Feedback und unterrichtsbezogener Erfahrungsaustausch.....	27
4.6 Individualfeedback.....	31
4.7 Persönliche Weiterentwicklung des eigenen Unterrichts.....	34
4.8 Bezug zur vorgängigen Evaluation des Qualitätsmanagements .....	36
4.9 Qualitätsansprüche.....	38
4.10 Überblick Handlungsempfehlungen.....	42

## 0. Ausgangslage

Die Entwicklung und Steuerung der Gymnasien im Kanton Bern ist unter dem Aspekt des NPM zu verstehen: Die Schulen sind teilautonom, arbeiten mit einem Globalbudget, die pädagogische Einheit ist seit 2005 eine betriebswirtschaftliche Einheit. Innerhalb der Bestimmungen auf Gesetzes- und Verordnungsebene haben die Schulen einen recht grossen Spielraum zum Einsatz der ihnen zugeteilten Mittel. Teil der Ressourcierung ist ein Ressourcenpool für Schulleitung und Querschnittsaufgaben.

Ein kompetenzorientierter Lehrplan mit Zielen und Lektionentafeln bildet den pädagogisch fokussierten Rahmen und ist Teil der Leistungsvereinbarung zwischen den Schulen und dem Mittelschul- und Berufsbildungsamt MBA. Ebenfalls Teil der Leistungsvereinbarung ist der Aufbau eines Qualitätsmanagements, das den Anforderungen der Erziehungsdirektion bezüglich Leitung, Selbstevaluation (auch als „datengestützte Schulevaluation“ bezeichnet), externe Evaluation, interne und externe Feedbacks und Dokumentation genügt.

Im Jahr 2005 hat der Kanton Bern damit begonnen, alle Schulen der Sekundarstufe II in einem ersten Evaluationszyklus systematisch von IFES extern evaluieren zu lassen. Die Ergebnisse dieser Evaluationen zeigen, dass die Elemente des Qualitätsmanagements gemäss kantonalen Rahmenvorgaben weitgehend aufgebaut sind. Die Evaluationsergebnisse zeigen auch, dass es mittelfristig wichtig sein wird, die Kernideen des Qualitätsmanagements (namentlich das Regelkreisprinzip) weiter in den Schulalltag und in die Schulkultur zu integrieren. Die Schulen sind unterdessen dabei, die einzelnen Elemente des Qualitätsmanagements zu einem organischen Ganzen zu verbinden, damit die geschaffenen Strukturen flexibel für die Qualitätssicherung und -entwicklung – namentlich auch des Unterrichts – genutzt werden können.

Im Schuljahr 2014/15 hat der Kanton Bern einen zweiten Evaluationszyklus gestartet.

Gemäss Auftrag des Mittelschul- und Berufsbildungsamtes stellen die Evaluationen im zweiten Zyklus die Wirkungen des Qualitätsmanagements, das Commitment der Beteiligten und das Schliessen der Regelkreise ins Zentrum. Einen weiteren Schwerpunkt bilden die von den Schulen selber formulierten Qualitätsansprüche. Die Evaluationsteams wählen – in Absprache mit der Schulleitung – jeweils 2-4 Qualitätsansprüche zum Unterricht aus, deren Erfüllungsgrad in den Befragungen eingeschätzt wird. Dadurch erhält die Evaluation einen direkten Bezug zu den Lehr-Lernprozessen.

Zum Gesamt-Qualitätssystem auf Ebene Kanton gehört auch die Teilnahme der Schulen an den Standardisierten Abschlussklassenbefragungen und den Standardisierten Ehemaligenbefragungen, die ebenfalls vom IFES IPES durchgeführt werden (Fortführung des NW EDK-Projekts „Benchmarking Sek II“).

Im jährlichen Reporting-/Controllinggespräch zwischen den Schulen und dem MBA werden jeweils die neuen Zielsetzungen und Schwerpunkte festgelegt.

## 1. Auftrag und Inhalte

Die externe Evaluation des Gymnasiums Oberaargau (Gymo) erfolgte im Auftrag des Mittelschul- und Berufsbildungsamtes des Kantons Bern. Der Auftrag an das Evaluationsteam umfasste folgenden Evaluationsschwerpunkt:

- Qualitätsmanagement gemäss kantonalen Rahmenvorgaben

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

### 1.1 Referenzrahmen für die Evaluation des Qualitätsmanagements

- Leistungsvereinbarung 2018-2022, Kapitel 5.3. „Anforderungen an das Qualitätsmanagement“
- Leitbild und Qualitätsansprüche der Schule

### 1.2 Evaluationsteam des ZEM CES

Teamleiter	Guy Kempfert, Berater, Culture Works, Sissach
Evaluator/in	Martina Brägger, Beraterin, Büro Brägger, Dübendorf
Peer 1	Ursula Preininger, Beraterin, Lead & Learn AG, Mauss
Peer 2	Patrick Strössler, Rektor, Kantonsschule Zofingen, Zofingen

### 1.3 Verteiler des Evaluationsberichts

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

- Gymnasium Oberaargau, Barbara Kunz, Rektorin, Langenthal
- über die Rektorin an Franziska Zaugg, Präsidentin der Schulkommission
- über die Rektorin an Renato Kuonen, Leiter Abteilung Mittelschulen, MBA Bern
- ZEM CES, Caroline Müller, Bereichsleiterin „Evaluationen & Befragungen“

## 2. Angaben zur Schule

### Adresse

Gymnasium Oberaargau  
Weststrasse 23  
4900 Langenthal  
062 919 88 22  
www.gymo.ch / gymo@bzl.ch

### Grösse und Ausbildungsangebote

Das Gymnasium Oberaargau ist zusammen mit der Fachmittelschule Oberaargau (FMS) eine öffentliche Mittelschule des Kantons Bern und Teil des Bildungszentrums Langenthal. Das Gymnasium führt Jugendliche aus der Region Oberaargau zur Matura und ermöglicht so den Zugang zu allen Studiengängen an Universitäten und Hochschulen. Die FMS führt zum Fachmittelschulabschluss und zur Fachmaturität, die den Besuch von höheren Fachschulen bzw. Fachhochschulen ermöglichen.

Die Schulgebäude liegen an der Weststrasse. In den Häusern 21 und 23 befinden sich Unterrichtszimmer; im Haus 23 sind zudem die Schulleitung und das Sekretariat lokalisiert. Im Haus 17 befinden sich die Mensa und die Unterrichtsräume für Fächer, die eine besondere Infrastruktur benötigen (Biologie, Chemie, Physik, Geografie, Bildnerisches Gestalten, Musik). Im Haus 19 ist die Aula. Im Haus 29 sind die Turnhallen. Auf der gegenüberliegenden Seite der Weststrasse liegt die Berufsfachschule, die gemeinsam mit dem Gymnasium das Bildungszentrum Langenthal bildet.

479 Schüler\*innen in 25 Klassen besuchen aktuell das vierjährige Gymnasium. 120 Schüler\*innen in 6 Klassen besuchen die dreijährige Fachmittelschule; 24 Schüler/innen absolvieren die Fachmaturität Gesundheit, Soziale Arbeit oder Pädagogik.

Die Schüler\*innen werden unterrichtet von 82 Lehrpersonen (BG 5800%). 18 Angestellte (BG 922%) im Sekretariat und im Hausdienst tragen zu geeigneten Rahmenbedingungen (Information, Infrastruktur, Assistenz, Support, Bibliothek, Rechnungswesen) für die Durchführung des Unterrichts bei.

### Einzugsgebiet

Das Einzugsgebiet ist der Oberaargau mit den Sekundarschulen Aarwangen, Herzogenbuchsee, Huttwil, Kleindietwil, Langenthal, Lotzwil, Melchnau, Niederbipp, Roggwil, Thunstetten-Bützberg, Wangen a.A., Wiedlisbach. Für die FMS kommen die Regionen Burgdorf, Koppigen, Kirchberg und andere Teile des Emmentals dazu.

## Schulleitung

<b>Erziehungsdirektion</b> <b>Bildungszentrum bzI – bzI-Rat - Leitungskonferenz bzI</b> <b>Schulleitung</b>																								
<b>Gesamtleitung - Barbara Kunz Rektorin</b> Vertretung der Schule nach aussen (Behörden, Öffentlichkeit, Eltern) Konferenzen (KSG, BZL, KSGR, Lehrerkonferenz) Finanzen/TIME Beschwerdewesen Bauwesen Krisenmanagement Schülerrat Personal Talents			<b>Sekretariat (kub)</b> Annette Ammann Susanne Kocher Susanne Venetz																					
<b>Kunz, Ochensberger, Wirth, Burkhalter</b> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; padding: 2px;">Fachschaften</td> <td style="width: 33%; padding: 2px;">Terminplanung</td> <td style="width: 33%;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Pensen gymo</td> <td style="padding: 2px;">Pensen fms</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Freifächer</td> <td style="padding: 2px;">Betreuung KL FMS</td> <td style="padding: 2px;">Betreuung KL GYM</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Stellvertretungen</td> <td style="padding: 2px;">IKS</td> <td style="padding: 2px;">Q-Management</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Urlaub Lehrer</td> <td style="padding: 2px;">Absenzen</td> <td style="padding: 2px;">Nachteilsausgleich</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Poollektionen</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Promotionen</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>			Fachschaften	Terminplanung		Pensen gymo	Pensen fms		Freifächer	Betreuung KL FMS	Betreuung KL GYM	Stellvertretungen	IKS	Q-Management	Urlaub Lehrer	Absenzen	Nachteilsausgleich	Poollektionen			Promotionen			<b>Hausdienst (kub)</b> Hans Imobersteg Simon Buchmüller
Fachschaften	Terminplanung																							
Pensen gymo	Pensen fms																							
Freifächer	Betreuung KL FMS	Betreuung KL GYM																						
Stellvertretungen	IKS	Q-Management																						
Urlaub Lehrer	Absenzen	Nachteilsausgleich																						
Poollektionen																								
Promotionen																								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; padding: 5px;"> <b>Brigitte Ochensberger</b>   <b>Prorektorin</b>            Lehrerschaft (HR)             Prüfungen (GYM1+Matur)            Klasseneinteilungen            Evento            Stundenplan            Nachteilsausgleich            Zeugnisse         </td> <td style="width: 33%; padding: 5px;"> <b>Paul Burkhalter</b>   <b>Prorektor</b>            Leitung FMS             Vertretung FMS nach Aussen            FMS Aufnahme- und Ausweisprüfungen            Fachmaturität            Schüler*Innen            Urlaube SuS            Gastschüler            Stundenplanung            IT am gymo         </td> <td style="width: 33%; padding: 5px;"> <b>Rolf Wirth</b>   <b>Prorektor</b>            Stv. Rektor             Maturarbeiten            Orientierungsarbeiten            FAB            Kommunikation            Kulturlektion            Schüler*Innen            Urlaube SuS            Nachteilsausgleich         </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px; text-align: center;">           Konferenz der            Fachschafts-            präsidenten (kub/ ocb)         </td> <td style="padding: 5px; text-align: center;">           Konferenz der            Klassenlehrkräfte            (bup/ wir)            Konferenz FMS         </td> <td style="padding: 5px; text-align: center;">           Q-Steuer-Gruppe            (ab Feb 22)            (SL)         </td> </tr> </table>			<b>Brigitte Ochensberger</b>  <b>Prorektorin</b> Lehrerschaft (HR)  Prüfungen (GYM1+Matur) Klasseneinteilungen Evento Stundenplan Nachteilsausgleich Zeugnisse	<b>Paul Burkhalter</b>  <b>Prorektor</b> Leitung FMS  Vertretung FMS nach Aussen FMS Aufnahme- und Ausweisprüfungen Fachmaturität Schüler*Innen Urlaube SuS Gastschüler Stundenplanung IT am gymo	<b>Rolf Wirth</b>  <b>Prorektor</b> Stv. Rektor  Maturarbeiten Orientierungsarbeiten FAB Kommunikation Kulturlektion Schüler*Innen Urlaube SuS Nachteilsausgleich	Konferenz der Fachschafts- präsidenten (kub/ ocb)	Konferenz der Klassenlehrkräfte (bup/ wir) Konferenz FMS	Q-Steuer-Gruppe (ab Feb 22) (SL)	<b>Bibliothek/Mediathek (kub)</b> Sabine Heiniger															
<b>Brigitte Ochensberger</b>  <b>Prorektorin</b> Lehrerschaft (HR)  Prüfungen (GYM1+Matur) Klasseneinteilungen Evento Stundenplan Nachteilsausgleich Zeugnisse	<b>Paul Burkhalter</b>  <b>Prorektor</b> Leitung FMS  Vertretung FMS nach Aussen FMS Aufnahme- und Ausweisprüfungen Fachmaturität Schüler*Innen Urlaube SuS Gastschüler Stundenplanung IT am gymo	<b>Rolf Wirth</b>  <b>Prorektor</b> Stv. Rektor  Maturarbeiten Orientierungsarbeiten FAB Kommunikation Kulturlektion Schüler*Innen Urlaube SuS Nachteilsausgleich																						
Konferenz der Fachschafts- präsidenten (kub/ ocb)	Konferenz der Klassenlehrkräfte (bup/ wir) Konferenz FMS	Q-Steuer-Gruppe (ab Feb 22) (SL)																						
			<b>Schulpsychologie (wir)</b> Franziska Gerber																					
			<b>AKB (wir)</b> Heide Troitzsch																					
			<b>IT Erz (bup)</b> Stefan Kühni/Rene Voser																					
			<b>Access, IPB, Etc. (ocb)</b> Gian Röthlisberger																					
			<b>Stundenplanung</b> Paul Burkhalter Matthias Zürcher																					
			<b>Schiif (kub)</b> Lorenz Sommer Kristin Althaus																					
			<b>Projektwoche (kub)</b> Nach Angebot																					
			<b>BYOD Support</b> hed, luj, düm, alk, ros, rög Reto Zurbuchen																					
			<b>Homepage</b> Pascal Zumstein																					
			<b>BNE</b> Monique Iseli / Samuel Käser																					
			<b>Absenzen..</b> Gian Röthlisberger																					
<b>Kollegiums Konferenz (gymo; gym/fms)</b>																								
<b>Kollegium</b>																								
<b>Schüler*Innen</b>																								

Darstellung 1: Organisation Bildungszentrum Langenthal

## 2.1 Vorbemerkungen des Evaluationsteams

In der Leistungsvereinbarung zwischen der Schule und dem Kanton Bern hat sich das Gymnasium Oberaargau verpflichtet, ein Qualitätsmanagement gemäss den Kriterien des Q2E einzuführen. In den Vorgesprächen mit ZEM CES und dem Evaluationsteam hat die Schulleitung Wert darauf gelegt, dass sich die Evaluation ebenfalls an den Q2E-Kriterien orientiert. Da sich das Qualitätsmanagement am Gymnasium Oberaargau aufgrund der besonderen personellen Konstellation der Schulleitung im Aufbaustadium befindet, wurde beschlossen, lediglich diejenigen Dimensionen zu evaluieren, zu denen auch verwertbare Daten vorliegen. Denn das Ziel der Evaluation besteht nicht darin, die bewusst noch nicht in Angriff genommenen Dimensionen als Defizite herauszustellen, sondern die bisherigen Anstrengungen im Bereich der Qualitätsarbeit kritisch und konstruktiv zu untersuchen, um so der Schule wertvolle Hinweise für ihre Weiterentwicklung zu geben.

Aus diesen Gründen haben wir uns auf folgende Evaluationsschwerpunkte geeinigt und das vorliegende Format entsprechend modifiziert:

- Grundlegung des Qualitätsmanagements
- Personalentwicklung
- Umgang mit Qualitätsdefiziten
- Kollegiales Feedback und unterrichtsbezogener Erfahrungsaustausch
- Individualfeedback
- Persönliche Weiterentwicklung des eigenen Unterrichts
- Qualitätsansprüche zur Digitalisierung
- Bezug zur vorgängigen Evaluation des Qualitätsmanagements

## 2.2 Qualitätsmanagement der Schule (Kurzbeschrieb)

### Steuerung

Die Steuerung des QM obliegt der Schulleitung. Eine Q-Steuergruppe aus der Konferenz der Fachschafts-Präsiden ist im Aufbau. Die Aufgaben der einzelnen schulischen Akteure sowie die bestehenden Q-Elemente (und Entwicklungsbereiche) sind im Q-Konzept nach den Komponenten von Q2E erfasst; auch Mindeststandards sind definiert. Die Schule hat ein neues Leitbild; daraus können neue Qualitätsleitsätze, die als Klammer für die Qualitätsarbeit dienen, abgeleitet werden. Auf der Grundlage der Ergebnisse der externen ifes-Evaluation wird die weitere Entwicklung des QM bzw. der Qualitätssicherung und -entwicklung (QSE) an der Schule diskutiert und geplant.

### Individualfeedback

Zum Individualfeedback gibt es die folgenden Vorgaben:

- Kollegiale Hospitation im Rahmen des Mitarbeitergesprächs (MAG); Fachschaftstreffen (insbesondere zu Q-Themen); Fachschafts-MAG; Orientierungsarbeiten; Zusammenarbeit vieler Lehrpersonen vor Ort;

- Schüler\*innen-Feedback in zugeteilten Klassen (im MAG besprochen) und weitere Schüler\*innen-Feedbacks im Unterricht; Rückmeldungen zu den Maturaprüfungen;
- Weiterbildungspflicht (im MAG besprochen).

### **Selbstevaluationen**

In den letzten vier Jahren gab es in der Schule eine grosse Erneuerung im Kollegium und in der Schulleitung: Ein Drittel der Lehrpersonen ist in den letzten vier Jahren neu hinzugekommen; die neue Rektorin war schon in der Schulleitung, eine Prorektorin ist schon länger in der Schulleitung, zwei Prorektoren sind neu an der Schule. In den letzten zweieinhalb Jahren stand das Projekt „Perspektiven Gymo“ im Vordergrund: Das Kollegium und die Schulleitung diskutierten von den Lehrpersonen eingebrachte Themen und entwickelten neue Konzepte, Vorgaben und Folgeprojekte. Der intensive Austausch hat das gute Schulklima weiter positiv verstärkt.

Weitere Projekte: BYOD, MA/SA (inklusive Methodenkompetenz), Sonderwochen, Fachschaften, Stärkung der Klassenlehrpersonen, Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BNE), Basale fachliche Studierkompetenzen, FMS 21, Orientierungsarbeiten / gemeinsames Prüfen.



### 3. Durchführung der Evaluation

#### 3.1 Ablauf

Die nachfolgende Tabelle zeigt die wichtigsten Etappen des Evaluationsprozesses:

Datum	Schritt
8.1.22	Dokumentenanalyse durch das Evaluationsteam
10.1.22	Vorbereitendes Gespräch vor Ort Schulleitung und Evaluationsteam
28./29.3.22	<p>Besuchstage vor Ort</p> <p>Vorgehen und Überlegungen bei der Zusammenstellung der Stichprobe: Beim Zusammenstellen der Befragungsgruppen wurde darauf geachtet, alle am Schulgeschehen beteiligten Personengruppen zu berücksichtigen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 Gruppen mit Schüler*innen, aufgeteilt nach Klassenstufen, insgesamt 45 Schüler*innen</li> <li>• 5 Gruppen von Lehrpersonen (1x mit bis zu 2 Jahren Erfahrung, 1x Teilzeit, 1x Vollpensum, 1x mit mehr als 25 Dienstjahren, 1x Klassenlehrpersonen), insgesamt 48 Personen</li> <li>• Fachschafts-Präsidien (8 Personen)</li> <li>• Schulleitung (4 Personen)</li> <li>• Weiterbildungs- und BYOD-Gruppe (8 Personen)</li> <li>• Schülerrat (4 Schüler*innen)</li> <li>• Nicht unterrichtende Angestellte (8 Personen)</li> </ul> <p>Das Evaluationsteam hat in 14 Veranstaltungen insgesamt 125 Personen befragt.</p> <p>Methodik:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es wurden 9 Ratingkonferenzen und 5 Gruppeninterviews durchgeführt</li> <li>• Alle Interviews wurden anhand von Leitfadeninterviews zu vorgängig mit der Schulleitung abgesprochenen Q-Themen geführt.</li> </ul>
30.6.22	Berichtsbesprechung zwischen der Schulleitung und dem Evaluationsteam
Bis 7.7.22	Abgabe des definitiven Evaluationsberichts

*Darstellung 2: Datierung der wichtigsten Schritte im Gesamtablauf der externen Evaluation*

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

### **3.2 Kommentar des Evaluationsteams zum Evaluationsprozess**

Die Zusammenarbeit zwischen dem Evaluationsteam und der Schulleitung des Gymnasiums Oberaargau verlief in sämtlichen Phasen der Kompaktevaluation unkompliziert und konstruktiv. Die Schulleitung erhielt vom Evaluationsteam die Möglichkeit, den Interviewleitfaden für die Lehrpersonen vorgängig zu diskutieren und etwaige Anregungen dem Evaluationsteam zurückzumelden. Dadurch entstand auf beiden Seiten die Sicherheit, die "richtigen" Themen in der Evaluation zu adressieren.

Die beiden Evaluationstage vor Ort waren hervorragend organisiert, alle Interviewpartner erschienen pünktlich und die technische Durchführung der Ratingkonferenzen gelang problemlos. Alle Interviewgruppen waren über Sinn und Zweck der Evaluation informiert und äusserten sich offen zu allen Themen.

## 4. Ergebnisse zum Qualitätsmanagement

### 4.1 Einleitende Kernaussage

#### 4.1.1 Kernaussage 1

Das Projekt „Perspektiven Gympo“ hat zu einer breit abgestützten Aufbruchstimmung geführt und das gegenseitige Vertrauen zwischen Schulleitung und Kollegium gestärkt. Zum allgemein guten Klima trägt die Schulleitung mit ihrem partizipativen Führungsstil und einer „Open-Door-Policy“ massgeblich bei.

Es gilt nun, die erarbeiteten Projekte gemäss den Qualitätsprinzipien zu implementieren.

#### Erläuterungen

2018 forderte die Erziehungsdirektion des Kantons Bern die Gymnasien auf, sich im Zuge der strukturellen Neuausrichtung der Gymnasien mit den für sie daraus resultierenden Veränderungen auseinanderzusetzen.

Diese Aufforderung fiel zeitlich zusammen mit der neuen Zusammensetzung der Schulleitung sowie einem Generationenwechsel im Kollegium. Für die neue Schulleitung bot sich damit eine ideale Gelegenheit, zusammen mit dem Kollegium in einem partizipativen Prozess das Profil des Gymnasiums zu reflektieren und neu zu definieren. Dies geschah zudem vor dem Hintergrund einer steigenden Attraktivität der Berufsmaturität sowie einer zunehmenden Heterogenität der Schülerschaft, so dass eine Profildiskussion angebracht erschien.

Nach der Ankündigung und Vorstellung des Projekts wurden im Kollegium diverse Themenschwerpunkte gesammelt, die in Arbeitsgruppen während zwei Jahren diskutiert und schliesslich in einem laufenden Prozess vorgestellt und verabschiedet wurden. Auf der strukturellen Ebene handelte es sich bei den Themenschwerpunkten um neue oder überarbeitete Prozesse zur Klärung der Verantwortlichkeiten, wie z.B. die Aufgaben der Fachschaften, eine neue Absenzenordnung oder die Durchführung der Elternabende. Auf der methodisch-didaktischen Ebene entstanden Überlegungen zur Methodenkompetenz, ein Refresh der Arbeitsmethoden sowie das Projekt „Bildung für Nachhaltige Entwicklung“ (BNE). Des Weiteren wurden die Website neu konzipiert, der BYOD-Support initiiert und ein neues Leitbild geschrieben.

In den Interviews bewertet die Schulleitung diesen Prozess als sehr erfolgreich und sieht den Nutzen neben den erarbeiteten Produkten besonders in dem entstandenen Gemeinschaftssinn. Alle hätten miteinander diskutiert und teilweise lang und konstruktiv um Formulierungen gerungen. Vor allem sei ein Klima des gegenseitigen Vertrauens entstanden, das die wesentliche Voraussetzung für den weiteren gemeinsamen Weg bildet.

Diese Meinung der Schulleitung wird auch von der Mehrheit der Lehrpersonen geteilt. Klassenlehrpersonen sowie Fachschafts-Präsidien äusserten sich zufrieden über die Klärung der Zuständigkeiten. Eine ältere Lehrperson empfand das Projekt als „genialen Schachzug der Schulleitung, um das Kollegium beim Start an Bord zu holen.“ Sehr viele Lehrpersonen empfanden die gemeinsame Tagung in Interlaken im November 2019 als besonders teambildend und sinnstiftend und hoffen, dass die erarbeiteten Projekte nun auch umgesetzt werden.

Einige kritische Stimmen wiesen auf die ihrer Meinung nach fehlende Profildiskussion hin und bemängelten eine Beliebigkeit der Themen und andere, vor allem ältere Lehrpersonen, befürchteten durch die Verschriftlichung der Zuständigkeiten eine zunehmende Standardisierung und

Kontrolle.

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

Mit dem Projekt „Perspektiven Gymo“ ist es der Schulleitung gelungen, durch den partizipativen Prozess eine positive Grundstimmung und ein Klima des Vertrauens zu erzeugen. Die Bandbreite der Themen spiegelt die Diversität der Interessen, erschwert allerdings auch eine nach innen sowie aussen wahrnehmbare Profilierung.

### **Handlungsempfehlung 1**

Mit dem Projekt „Perspektiven“ sind Erwartungen geweckt worden und das Evaluationsteam empfiehlt der Schulleitung, dafür zu sorgen, dass alle Projekte in absehbarer Zeit umgesetzt und nach einer definierten Zeit auf ihre Wirksamkeit hin evaluiert werden. Damit könnte für alle Beteiligten die Sinnhaftigkeit von Selbstevaluationen im Rahmen eines systematischen Qualitätsmanagements deutlich gemacht werden.

## 4.2 Steuerung des Qualitätsmanagements und Qualitätskonzept

### 4.2.1 Kernaussage 2

Das Qualitätskonzept wird in einem kontinuierlichen Prozess erarbeitet und pragmatisch umgesetzt. Die Schulleitung steuert das Qualitätsmanagement und sucht eine geeignete Struktur, um die Steuerung breiter abzustützen<sup>1</sup>.

Ein Leitbild wurde zusammen mit dem Kollegium entwickelt. Eine gemeinsame Vision zur Weiterentwicklung der Schule existiert noch nicht.

#### Erläuterungen

Das Gymnasium Oberaargau hat mit dem Kanton Bern eine Leistungsvereinbarung geschlossen und sich dabei verpflichtet, ein Qualitätsmanagementsystem nach Q2E-Prinzipien einzuführen, das u.a. folgende Kriterien erfüllen soll:

- Das Qualitätsmanagement gewährleistet die Qualitätssicherung und -entwicklung der Schule. Es wird als Instrument der Schulführung und der Schulentwicklung genutzt, koordiniert die Qualitätsbemühungen aller an der Schule Beteiligten und macht sie gegen innen und aussen sichtbar.
- Grundlagen des Qualitätsmanagements bilden in der Schule ausgehandelte und getragene Werte und Qualitätsansprüche. Die verschiedenen Anspruchsgruppen werden angemessen in die Prozesse einbezogen und regelmässig über die Qualitätsbestrebungen der Schule informiert.
- Im Sinne einer lernenden Organisation mit einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess ist das Schliessen der Regelkreise auf allen Ebenen des Qualitätsmanagements verankert. Die nachfolgenden Eckwerte für das Qualitätsmanagementsystem basieren auf der Systematik von Q2E.<sup>2</sup>

In ihrem Q-Konzept hat die Schule Ziele und Grundsätze des Qualitätsmanagements wie folgt definiert:

- Das zentrale Ziel der Qualitätsarbeit bzw. des Qualitätsmanagements sind die Sicherung und die kontinuierliche Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität.
- Qualität heisst, die aufgrund des gesetzlichen Auftrages festgelegten Qualitätsansprüche nachweisbar erfüllen und die Prozesse und Dienstleistungen fortwährend schrittweise optimieren.
- Qualität wird gemessen am Erfolg und an der Zufriedenheit der Schüler\*innen: Die Schüler\*innen sollen optimal lernen können und so bestmöglich auf ihre weitere schulische und berufliche Laufbahn vorbereitet werden.
- Wichtig ist auch die Zufriedenheit der Lehrpersonen und der Mitarbeitenden der Schule sowie der Eltern.

<sup>1</sup> Im Juni 2022 wurde dazu eine Q-Steuergruppe, bestehend aus Mitgliedern der Schulleitung und des Kollegiums, gebildet.

<sup>2</sup> Leistungsvereinbarung mit dem Kanton Bern, 2018-2022.

Spezifische Ziele der Qualitätsarbeit bzw. des Qualitätsmanagements sind:

- Das Qualitätsbewusstsein soll bei allen an der Schule Mitwirkenden gefördert werden.
- Die Unterrichtsqualität und die Qualität der Zusammenarbeit zwischen Lehrpersonen und Schüler\*innen sollen gesichert und optimiert werden.
- Das Gymnasium Oberaargau soll als lernende Institution verstanden werden, die sich weiterentwickelt und die ihre Prozesse optimiert.
- Das Qualitätsmanagement soll Qualität nach aussen sichtbar machen und gegenüber allen Beteiligten – Schüler\*innen, Eltern und Behörden – sowie der Öffentlichkeit einen Beitrag zur Rechenschaftslegung über den Bildungsaufwand leisten.

Grundsätze des Qualitätsmanagements:

- Das Qualitätsmanagement orientiert sich an den kantonalen Vorgaben.
- Es erfolgt fokussiert – interesse- und bedürfnisgeleitet – und zielgerichtet.
- Und es ist insbesondere massvoll und wirkungsorientiert.
- Es basiert auf bereits bestehenden Elementen und Strukturen.
- Es wird von allen beteiligten Akteuren mitgetragen.
- Die periodische Ausrichtung sowie neue Elemente und Strukturen entstehen im Dialog mit dem Kollegium.
- Die Schulleitung informiert regelmässig und transparent.<sup>3</sup>

Das Qualitätsmanagement des Gymnasiums Oberaargau befindet sich im Aufbau. Es existieren zu wesentlichen Bereichen Q2E-Elemente, die jedoch noch nicht zu einem systematischen Konzept zusammengeführt wurden. Die Schulleitung beabsichtigt, in absehbarer Zeit eine Q-Steuergruppe einzusetzen, die dann, zusammen mit der Schulleitung, das Qualitätsmanagement systematisch aufbauen, implementieren und regelmässig evaluieren soll.

Momentan erfolgt die Lenkung des Qualitätsmanagements noch im Wesentlichen durch die Schulleitung, unterstützt durch die Fachschaften, respektive die Konferenz der Fachschafts-Präsiden.

Eine systematische Schulentwicklung erfordere gemäss Aussagen der Schulleitung eine holistische Betrachtung und Bearbeitung auf den Ebenen der Personal-, Unterrichts- und Organisationsentwicklung. Dabei würden diese drei Ebenen durch das schulinterne Qualitätsmanagement verbunden. Um diese Schulentwicklung erfolgreich zu gestalten, sei der Einbezug aller an der Schule beteiligten Akteure nötig, damit sie auch von allen getragen werde. Diese Zusammenarbeit, so die Schulleitung, gelinge nur, wenn grundlegendes Vertrauen zwischen den Beteiligten besteht. In einem Klima des Vertrauens könnten unterschiedliche Perspektiven offen und auch kontrovers diskutiert und neue Wege beschritten werden. Die beteiligten Akteure hätten keine Angst, sich einzubringen, da sie keine Sanktionen befürchten müssten. Solch ein Klima sei eine wesentliche Voraussetzung für ein effektives und nachhaltiges Qualitätsmanagement.

---

<sup>3</sup> Q-Konzept des Gymnasiums Oberaargau.

In der Wahrnehmung des Evaluationsteams wird diese Intention der Schulleitung von allen Akteuren bemerkt und positiv gewürdigt. Die überwiegende Mehrheit der befragten Lehrpersonen, Schüler\*innen und Angestellten schätzt das in sie gesetzte Vertrauen und ist zufrieden mit der momentanen Situation.

Sicherlich hat neben der wertschätzenden Haltung der Schulleitung auch die gemeinsame Arbeit im Projekt „Perspektiven GyMo“ dazu beigetragen. Insbesondere, da im Laufe dieses Projekts einige wesentliche Q-Dokumente und -Prozesse entstanden sind, die als sehr sinnvoll und hilfreich für den eigenen Alltag erachtet werden. So entstand das Leitbild der Schule, ein schulinternes Ablagesystem (neuer Sharepoint), ein Fachschaftsleitbild, ein Konzept zur nachhaltigen Entwicklung, ein Pädagogisches Konzept, der Leitfaden für die MAG, eine Anpassung der Absenzenordnung, eine Regelung der Sonderwochen, ein Reglement für Klassenlehrpersonen, eine Überarbeitung der Elternabende sowie die Regelung der Weiterbildung mit Bildung einer Weiterbildungsgruppe. Insbesondere die Lehrpersonen äusserten sich in den Interviews sehr positiv über diese Q-Elemente, da sie den praktischen Nutzen für ihre Arbeit in den Fachschaften sowie als Klassenlehrperson oder im Unterricht sehen. Denn für die meisten der interviewten Lehrpersonen bedeutet Qualitätsmanagement im Wesentlichen „guter Unterricht“.

Diese Q-Elemente werden laut Aussagen der Beteiligten auch „gelebt.“ So wird z.B. das Leitbild in allen Klassen diskutiert und in jedem MAG thematisiert und in die individuelle Zielbesprechung integriert.

Auch die Fachschafts-Präsidien äusserten sich zufrieden, da sie nun wüssten, was ihre Aufgabe sei und welche Rolle sie im Qualitätsmanagement spielten. Die Schulleitung setzt in ihren Qualitätsanstrengungen denn auch bewusst auf die Fachschafts-Präsidien und führt regelmässig Sitzungen mit ihnen durch.<sup>4</sup> Diese Sitzungen finden alle 3-4 Monate unter der Leitung der Schulleitung statt, und aufgrund der Protokolle entsteht der Eindruck, dass in diesem Gremium wesentliche Entscheide zur Schulentwicklung gemeinsam diskutiert und beschlossen werden.

Inhalte der Sitzungen sind beispielsweise:

- Informationen durch die Schulleitung
- Informationen einzelner Fachschaften
- Diskussionen zum Qualitätsmanagement (z.B. Weiterbildung, Handhabung des MAG)
- Fachschaftsübergreifende Themen (z.B. Digitalisierung, Methodenkompetenzen)
- Spezifische fachliche Themen (z.B. Basale Kompetenzen im Fach Deutsch)
- Varia

Die Präsidien äusserten sich in den Interviews sehr positiv über die Zusammenarbeit mit der Schulleitung. Sie schätzen die kurzen Wege, die unkomplizierte Ansprechbarkeit und die pragmatischen Problemlösungen und finden es wichtig, dass „*nicht alles durchreglementiert wird.*“

Die nicht unterrichtenden Mitarbeitenden äusserten sich ähnlich und eine Sekretärin sagte, dass sie im Sekretariat ständig am Qualitätsmanagement arbeiteten und dabei immer wieder Prozesse anpassten und optimierten und dabei auch häufig unkonventionelle Lösungen fänden.

---

<sup>4</sup> Die Rolle der Fachschaften in der Personalentwicklung wird im folgenden Kapitel aufgeführt.

Dieser bewusst gelebte Pragmatismus wird zwar von allen geschätzt, gleichwohl tauchte in den Interviews von vereinzelt Lehrpersonen die Frage auf, wohin sich die Schule entwickeln solle und welche Vorstellungen die Schulleitung dazu habe. In den Ratingkonferenzen sagten zwar 21 von 36 Lehrpersonen<sup>5</sup>, sie wüssten, wohin die Reise gehe, allerdings konnten sich 15 dazu nicht äussern und die Antworten der 21 variierten zudem stark. Deren Ansichten reichten von ‚Digitalisierung‘ über ‚Work-Life-Balance‘, ‚projektartiges Arbeiten‘ bis zu mehr ‚Diversität‘.

Ratingkonferenzen Lehrpersonen (n=36)	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Ich weiss, in welche Richtung sich unsere Schule in den kommenden Jahren entwickeln soll.	2	6	17	4	7

Darstellung 3: Perspektiven der Schulentwicklung, Einschätzung Lehrpersonen

### Kommentar aus Sicht des Evaluationsteams

Die Schulleitung hat, zusammen mit dem Kollegium und insbesondere den Fachschafts-Präsidien, einige wesentliche Elemente des Qualitätsmanagements auf sehr pragmatische Art und Weise entwickelt – vor allem im Bereich der Personalentwicklung. Diese Elemente werden in der täglichen Praxis gelebt und sind auch allen Betroffenen bekannt.

Momentan verfügt allein die Schulleitung über ein Verständnis zum Thema systematisches Qualitätsmanagement und das Evaluationsteam hatte den Eindruck, dass die grosse Mehrheit der Lehrpersonen daran auch nichts ändern möchte.

### Handlungsempfehlung 2

Das Evaluationsteam empfiehlt der Schule, ihre entstandene Arbeit zum Aufbau eines nach Q2E-Kriterien orientierten Qualitätsmanagements sukzessive weiterzuführen. Dazu sollte zunächst eine Q-Steuergruppe gebildet werden, die zusammen mit der Schulleitung ein gemeinsames Verständnis von Qualitätsmanagement entwickelt und dieses adäquat kommuniziert. Der Ausbau eines systematischen Qualitätsmanagements sollte weiterhin pragmatisch erfolgen, so dass stets der Nutzen für die Beteiligten sowie der Bezug zu den Zielen des Qualitätsmanagements, der Schulentwicklung und dem Profil der Schule deutlich gemacht wird, damit das geplante Vorhaben erfolgreich umgesetzt werden kann.

---

<sup>5</sup> Item 10 der Ratingkonferenz der Lehrpersonen.



## 4.3. Personalentwicklung

### 4.3.1 Kernaussage 3

Es gibt am Gymnasium Oberaargau einen allen bekannten und gut etablierten Prozess der Personalentwicklung. Die Präsidien der Fachschaften sind im Prozess von der Rekrutierung bis zur Einführung in allen Schritten auf Augenhöhe mit der Schulleitung eingebunden. Die wesentlichen Elemente sind schriftlich dokumentiert.

#### Erläuterungen

Die Schulleitung sieht in einer systematischen Personalentwicklung den Schlüssel zum erfolgreichen Qualitätsmanagement. So schreibt sie in ihrem Q-Konzept: „Die Personalförderung dient einerseits der Weiterentwicklung der Ressourcen der einzelnen Lehrpersonen und andererseits der Umsetzung der strategischen Ziele der Schule.“<sup>6</sup> Deshalb legt sie besonderen Wert auf ein sorgfältiges Auswahlverfahren bei Neueinstellungen, lässt allen neuen Lehrpersonen einen Mentor/eine Mentorin von der jeweiligen Fachschaft zuteilen und führt im zweijährlichen Rhythmus Mitarbeitendengespräche (MAG) mit den Lehrpersonen durch. Ähnlich wie in der Gestaltung des Qualitätsmanagements spielen die Fachschaften auch in der Personalentwicklung eine besondere Rolle.

#### *Rekrutierung neuer Lehrpersonen*

Nach Ausschreibung einer neuen Stelle werden die eingehenden Bewerbungen von der Schulleitung sowie den Präsidien der zuständigen Fachschaft gesichtet und gemeinsam wird eine Auswahl der in Frage kommenden Kandidaten getroffen. Im Bewerbungsgespräch sind neben der Schulleitung immer zwei Personen aus der Fachschaft dabei. Zusammen werden auch die von der Fachschaft inhaltlich organisierten Probelektionen besucht und ausgewertet. In diesem Prozess zeigt sich exemplarisch die Umsetzung der mit dem Kanton getroffenen Leistungsvereinbarung, in der postuliert wird: „Die Schulleitung pflegt einen partizipativen Führungsstil mit Rahmenbedingungen, welche den Mitarbeitenden im Rahmen der gemeinsamen Zielsetzungen einen möglichst grossen Handlungs- und Gestaltungsspielraum lässt. Sie pflegt eine Kultur des Vertrauens, der Wertschätzung und des offenen und gegenseitigen Feedbacks. Die Schulleitung stellt sicher, dass hinsichtlich den Anstellungen von Schulleitungsmitgliedern und Lehrpersonen eine geeignete Partizipation der Lehrpersonen erfolgt.“<sup>7</sup>

Im Q-Konzept heisst es zwar, die „Lehrpersonenanstellung und die Personalauswahl erfolgen nach im Voraus definierten Kriterien und in einem systematischen Prozess“<sup>8</sup>, es gibt allerdings zum Rekrutierungsverfahren noch kein schriftliches Konzept. Die Schulleitung ist der Meinung, dass dieser Prozess stets gleich verlaufe und allen beteiligten Personen klar sei.

In den Interviews mit Lehrpersonen und insbesondere den Fachschafts-Präsidien wird dies bestätigt. Sie schätzen besonders, dass sie im ganzen Prozess gleichberechtigt involviert seien und ihre Meinung gehört werde. Selbstverständlich entscheidet schlussendlich die Schulleitung, aber bislang gab es keine Entscheidung gegen den ausdrücklichen Willen eines Fachschafts-Präsidiums.

<sup>6</sup> Q-Konzept des Gymnasiums Oberaargau.

<sup>7</sup> Leistungsvereinbarung 01.08.2018 – 31.07.2022 zwischen dem Gymnasium Oberaargau und dem Mittelschul- und Berufsbildungsamt des Kantons Bern, S.6-7.

<sup>8</sup> Q-Konzept des Gymnasiums Oberaargau.

Für die Schulleitung stellt die Zusammenarbeit mit den Fachschaften ebenfalls ein zentrales Element in der erfolgreichen Rekrutierungspraxis dar. Der Prozess wurde bislang weder verschriftlicht noch evaluiert und momentan sieht die Schulleitung auch keinen Optimierungsbedarf. Für die Schulleitung sind neben dem fachlichen Können der Kandidaten/Kandidatinnen Charakterzüge und Persönlichkeit wichtig und inwiefern sie zum Kollegium passten. Insofern sei das Bauchgefühl mitentscheidend.

### *Einführung der neuen Lehrpersonen*

Erfolgreiche Bewerber/innen erhalten einen unbefristeten Vertrag mit Probezeit und werden zu Beginn ihrer Arbeit von der Schulleitung und dem Sekretariat in wesentliche Abläufe der Schule eingeführt und im ersten Schuljahr von einem Mentor/einer Mentorin begleitet. Neue Klassenlehrpersonen werden von der Schulleitung begleitet und ihnen wird eine von der Schulleitung beauftragte Lehrperson zur Seite gestellt. „Sie pflegt den Aufbau von Modulen zu pädagogischen Themen und betreut die Datenablage und die Austauschplattform für die Klassenlehrpersonen.“<sup>9</sup>

Mit der systematischen Einführung soll den neuen Kollegen/Kolleginnen ein guter Einstieg am Arbeitsort gelingen, sowie die Zusammenarbeit in der Fachschaft und dem Kollegium gefördert werden. Sowohl Ziele des Mentorats als auch Massnahmen zur Umsetzung dieser Ziele sind in einem Reglement geregelt.<sup>10</sup> Dabei ist es der Fachschaft überlassen, einen Mentor/eine Mentorin zu bestimmen, und wie sie/er diese Rolle ausfüllt, bleibt ihm/ihr überlassen.

Nach drei Monaten erfolgt ein erstes Standortgespräch nach vorgängigem Unterrichtsbesuch durch die Schulleitung zusammen mit der Fachschaftsvertretung – im Gespräch wird auch ein Schüler\*innen-Feedback thematisiert –, nach fünf Monaten erfolgt ein Standortgespräch mit der Schulleitung und hier wird auch im Erfolgsfall die unbefristete Anstellung mitgeteilt. Abgeschlossen wird der Einführungsprozess nach einem Jahr durch ein Standortgespräch mit der Fachschaft, in dem ein Rück- und ein Ausblick vorgenommen werden. Themen und Durchführungsform der Standortgespräche sind ebenfalls schriftlich festgehalten. Die Schulleitung zeigt sich im Interview zufrieden mit der Einführungspraxis. Sie vertraut darauf, dass die Fachschaften ihren Anteil an der Personalverantwortung wahrnehmen und strebt möglichst wenig Reglementierung an. So erwartet sie auch keine formalisierten Berichte der Mentoren/Mentorinnen und solange nichts Negatives zu ihr dringt, mischt sie sich auch nicht ein. Insofern wird eine Weiterbildung der Mentoren/Mentorinnen auch nicht als notwendig angesehen.

Die Fachschafts-Präsiden handhaben die Mentoratspraxis sehr pragmatisch. Die Zuteilung der Mentoren/Mentorinnen erfolgt nach Verfügbarkeit und Interesse, mitunter wird die Aufgabe auch unter mehreren Fachschaftsmitgliedern aufgeteilt. Man brauche weder Vorgaben über Beobachtungsthemen noch Kriterien für die Mentoratsauswahl, schliesslich kenne man sich gut untereinander und sei ständig in Kontakt, so die Fachschafts-Präsiden im Interview.

Die grosse Mehrheit der interviewten Lehrpersonen zeigte sich ebenfalls zufrieden mit der Mentoratspraxis, diese habe sich bei der Einführung der neuen Lehrpersonen bislang bewährt.

---

<sup>9</sup> Pädagogisches Konzept.

<sup>10</sup> Weiterentwicklung der Fachschaften.

Ratingkonferenzen Lehrpersonen (n=36)	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Das Mentoratskonzept bewährt sich bei der Einführung von neuen Lehrpersonen.	1	3	10	14	8

Darstellung 4: Bewährung des Mentoratskonzepts, Einschätzung Lehrpersonen

Auch bei den neuen Lehrpersonen mit bis zu zwei Jahren Unterrichtserfahrung an der Schule ergab sich im Interview ein ähnlich positives Bild. Zwar haben von den 9 anwesenden Lehrpersonen nur 4 offiziell einen Mentor/eine Mentorin erhalten (und 3 sind sich nicht sicher), gleichwohl sind alle sehr pragmatisch mit der Situation umgegangen. „*Man hat dann halt die genommen, die da sind.*“, so eine Lehrperson im Interview und auch die Mehrheit der anderen ist von sich aus auf die Kolleginnen und Kollegen zugegangen, um sich die nötigen Informationen oder fachlichen Inputs zu holen. Genau so haben sie auch ihre Kollegen/Kolleginnen angefragt, ob sie bei ihnen hospitieren können, was immer problemlos möglich war. Eine Lehrperson brachte die Situation auf den Punkt, als sie anmerkte: „*Es herrscht an der Schule die Kultur, dass man alle fragen kann, und ich finde das gut so.*“ Insofern wurde auch nicht moniert, dass sich lediglich eine Lehrperson an das Mentoratspapier erinnern konnte.

Das Standortgespräch mit der Schulleitung empfanden alle als sehr konstruktiv und hilfreich und schätzten zudem die Rückmeldungen zu ihrer Arbeit.

#### Mitarbeitendengespräche (MAG)

Mit den nicht unterrichtenden Angestellten führt die Schulleitung jährliche, mit allen Lehrpersonen zweijährliche MAG durch. Dem MAG bei den Lehrpersonen geht ein angekündigter Unterrichtsbesuch durch das zugeteilte Schulleitungsmitglied mit einer anschließenden Besprechung voraus. Es gibt dazu kein einheitliches Beobachtungsprotokoll, jedes Schulleitungsmitglied ist frei in der Wahl der Beobachtungskriterien. Zudem sind alle Lehrpersonen zu einer gegenseitigen Unterrichtshospitation sowie dem Einholen eines standardisierten Klassenfeedbacks in einer von der Schulleitung ausgewählten Klasse verpflichtet. Alle diese Elemente sind Teil des MAG, zu dem es einen Gesprächsleitfaden gibt. Weitere Gesprächsschwerpunkte sind:

- Fachliche Aspekte
- Didaktische Aspekte
- Beziehung Lehrperson und Schüler\*innen
- Externe Rückmeldungen
- Hochs und Tiefs der letzten 2 Jahre
- Eine Aussage aus dem Leitbild besprechen (LP wählt)
- Weiterbildungen (der letzten 2 Jahre)
- Work-Life-Balance
- Wünsche (Pensum, Fächerkombination, KLP)
- Rückmeldung an die Schulleitung
- Verschiedenes
- Zielvereinbarungen

Der Schulleitung geht es in erster Linie darum, den Lehrpersonen Wertschätzung zu zeigen und sie in ihrer Entwicklung zu unterstützen.

Die anonymisierten Kurzprotokolle zeigen, dass sowohl persönliche als auch fachliche Aspekte zur Sprache kommen. Es gibt Rückmeldungen an die Schulleitung sowie eine Zielvereinbarung. Die Überprüfung der beim vorherigen MAG vereinbarten Ziele wird entweder nicht diskutiert oder nicht dokumentiert.

In der Schulleitung gibt es einen regelmässigen Austausch über die MAG, so dass alle Mitglieder auf dem gleichen Informationsstand sind und ein zumindest ähnliches Verständnis zum Stand der Personalentwicklung vorherrscht. Insgesamt geht es der Schulleitung in den MAG darum, den Lehrpersonen eine Anerkennung für ihre Arbeit zu geben und sie in ihrer Tätigkeit zu unterstützen. Die Schulleitung nimmt sich gemäss eigener Aussage gerne Zeit, um die Anliegen der Lehrpersonen sowie das Feedback an die Schulleitung zu hören. Die Schulleitung hat das Gefühl, diese Gespräche werden sehr geschätzt, und sieht vorläufig keinen Entwicklungsbedarf.

Bei den nicht unterrichtenden Angestellten gingen die Ansichten bezüglich der Nützlichkeit der MAG auseinander. Bei einer Person gab es schon seit einigen Jahren kein MAG mehr, eine andere empfindet den Prozess als „Abhaken“, möchte allerdings nichts daran ändern und fühlt sich zufrieden, wie es ist. Andere haben täglichen Austausch mit der Schulleitung und erhalten häufig Rückmeldungen zu ihrer Arbeit und schätzen das jährliche MAG sehr.

Eine sehr grosse Mehrheit der Lehrpersonen sieht das MAG äusserst positiv und hat das Gefühl, in der professionellen Entwicklung unterstützt zu werden. So seien die Gespräche wertschätzend, man erhalte gute Tipps, könne der Schulleitung Feedback geben und auch kritische Punkte konstruktiv besprechen. Die vorgängigen Unterrichtsbesuche seien hilfreich und ebenfalls wertschätzend. Allgemein wurde von den Lehrpersonen immer wieder erwähnt, dass man mit seinen Fragen nicht bis zum MAG warten müsse. Man könne jederzeit unproblematisch bei der Schulleitung seine Anliegen deponieren und erhalte unkompliziert Unterstützung.

<b>Ratingkonferenzen Lehrpersonen (n=36)</b>	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Das Mitarbeiter/innen-Gespräch (MAG) unterstützt mich in meiner professionellen Entwicklung.	1	7	13	12	3

Darstellung 5: Beurteilung MAG, Einschätzung Lehrpersonen

### Fachschafts-MAG

Ebenfalls im zweijährigen Turnus finden MAG mit den Fachschaften statt, an denen alle Mitglieder der jeweiligen Fachschaft teilnehmen. In diesen Gesprächen geht es um fachliche Anliegen sowie die Organisation der kollegialen Hospitation.

Bei diesen Fachschafts-MAG nimmt die jeweilige Fachschaft vor dem Gespräch mit der Schulleitung zu fünf für alle Fachschaften vorgegebenen Themen schriftlich Stellung und soll dabei an das vergangene MAG anknüpfen.

Diese fünf Themenfelder sind:

- Allgemeine Informationen zur Fachschaft (Stärken, Schwächen, Potential)
- Rolle der Fachschaft innerhalb der Schule

- Qualitätssicherung (Notengebung, Kollegiale Hospitationen)
- Weiterbildung
- Ziele

Die weiteren Punkte werden von der Schulleitung bestimmt und beinhalten aktuelle Themen (z.B. BYOD), Personelles, Unterrichtsentwicklung und Schulentwicklung, ein gegenseitiges Feedback sowie die Zielvereinbarungen.

Die Fachschafts-Präsidiien äusserten sich im Interview durchgängig positiv zu den MAG mit der Schulleitung. Es sei ein offener und ehrlicher Austausch, *„Es kamen wertschätzende, positive Kritik, aber auch Verbesserungsvorschläge und man konnte alles besprechen.“* Zu den Gesprächspunkten gehörten Weiterbildungswünsche und Budgetierung, gemeinsames Prüfen oder Austausch von Material. Diese Gespräche hätten zudem positive Auswirkungen auf die Fachschaftsarbeit. So würden „Baustellen“ definiert und entsprechende Verbesserungsziele vereinbart, z.B. *„Bibliothek aufräumen, gemeinsame Chemieprogramme, Schaukästen verschönern, Laborinventar aufnehmen oder eine gemeinsame Datenablage.“* Abmachungen bezüglich des Unterrichts gebe es hingegen eher nicht. Dies würde in den individuellen MAG geschehen und sei zudem kantonal geregelt.

In den Interviews mit den Lehrpersonen gab es neben den positiven Stimmen auch vereinzelt kritische Äusserungen zu den Fachschafts-MAG. Es werde *„viel um den heissen Brei herumgeredet“*, zudem gebe es *„keine klaren Kriterien, es war sehr beliebig“* und in grossen Fachschaften sei eine gemeinsame Diskussion ohnehin schwierig.

#### *Weitere Massnahmen im Bereich der Personalentwicklung*

Die Schulleitung sieht in den regelmässigen kantonalen Orientierungsarbeiten sowie den Rückmeldungen der Expert/innen zu den Maturaprüfungen weitere wesentliche Komponenten ihrer Personalentwicklung.

Eine weitere Massnahme ist die bewusste Auswahl von Klassenlehrpersonen für die FMS. Hier werden in der Regel erfahrene Lehrpersonen bestimmt. Den Grund dafür konnten die Lehrpersonen in den Interviews allerdings nicht nennen. Zudem fanden sie es nicht nachvollziehbar, dass im Gymnasium teilweise neue Lehrpersonen gleich im ersten Schuljahr das Klassenlehreram übernehmen.

### **Handlungsempfehlung 3**

Das Evaluationsteam empfiehlt der Schule, die bisherige bewährte Praxis der Personalentwicklung beizubehalten und kontinuierlich weiterzuentwickeln. Dabei wäre es im Sinne eines systematischen Qualitätsmanagements sinnvoll, alle Schritte zu dokumentieren und teilweise zu standardisieren, um eine Vergleichbarkeit sowie eine gezielte Weiterentwicklung zu ermöglichen.

Dazu könnten gehören:

- Ein einheitliches Beobachtungsraster für Probelektionen.
- Ein gleiches, je nach Schwerpunkt modifizierbares Beobachtungsraster für die Unterrichtsbesuche durch die Schulleitung.
- Durchführung eines Klassenfeedbacks unmittelbar nach den Unterrichtsbesuchen

durch die Schulleitung.

- Zuteilung eines Mentors/einer Mentorin aus der gleichen Jahrgangsstufe für neue Klassenlehrpersonen.

## 4.4 Umgang mit schwerwiegenden Qualitätsdefiziten

### 4.4.1 Kernaussage 4

Es gibt keine gravierenden Qualitätsdefizite an der Schule. Der Prozess zur Behebung von Mängeln ist allgemein bekannt und wird in der Regel auch eingehalten.

#### Erläuterungen

In seinem Q-Konzept beschreibt das Gymnasium Oberaargau den Umgang mit gravierenden Defiziten wie folgt:

- Der systematische Umgang mit Qualitätsdefiziten ist ein wichtiger Teil der Qualitätssicherung und -entwicklung.
- Bei Unzufriedenheit mit Leistungen der Schule haben Schüler\*innen, Eltern, Lehrpersonen und Mitarbeitende niederschwellige Möglichkeiten, ihre Defizitwahrnehmungen zurückzumelden. Diese werden systematisch bearbeitet und als Anstoss für eine Verbesserung der Schulqualität genutzt.
- Gravierende Qualitätsdefizite werden mit geeigneten Massnahmen angegangen. Die entsprechenden Interventionsregeln sind den Lehrpersonen bekannt.<sup>11</sup>

Wenn Q-Defizite auftreten, sieht sich die Schulleitung im Wesentlichen mit zwei Themen konfrontiert, nämlich intransparenter Notengebung und nicht wertschätzendem Verhalten von Lehrpersonen gegenüber Schüler\*innen und hat dazu geeignete Verfahren entwickelt.<sup>12</sup> Generell ist die Schulleitung der Meinung, dass die Verfahren zum Umgang mit Q-Defiziten klar geregelt und allen bekannt seien.

In den Ratingkonferenzen ergab sich diesbezüglich allerdings ein anderes Bild. Lediglich 14 von 36 Lehrpersonen hatten den Eindruck, dass der Umgang mit Q-Defiziten klar geregelt sei und fast ebenso viele gaben keine Antwort und 10 fanden, dass es eher nicht geregelt sei.

Ratingkonferenzen Lehrpersonen (n=36)	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Der Umgang mit Qualitätsdefiziten ist an unserer Schule klar geregelt.	3	7	10	4	12

Darstellung 6: Umgang mit Qualitätsdefiziten, Einschätzung Lehrpersonen

Bei den Schüler\*innen zeigte sich bezüglich der Möglichkeit, Defizite oder Verbesserungsvorschläge anzubringen, ein uneinheitliches Bild. Knapp 50% stimmten zu, während knapp 40% dies kritischer sahen.

Ratingkonferenzen Schüler*innen (n=43)	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Es ist einfach, an der Schule Verbesserungsvorschläge oder Beschwerden anzubringen.	3	14	16	6	4

Darstellung 7: Vorschlagswesen, Einschätzung Schüler\*innen

<sup>11</sup> Q-Konzept des Gymnasiums Oberaargau.

<sup>12</sup> Die Rolle der Personalentwicklung hinsichtlich dieser Thematik wird im Kapitel 4.3 beschrieben.

In den anschliessenden Validierungskonferenzen wurden diese Einschätzungen allerdings nicht bestätigt. Sowohl Lehrpersonen als auch Schüler\*innen gaben an, dass sie die Abläufe bei Schwierigkeiten oder Problemen kennen und sie auch praktizieren. Und die Schüler\*innen zeigten sich deutlich informiert über die Abläufe und berichteten von Verbesserungsvorschlägen und Beschwerden, die aufgenommen und diskutiert wurden.

In den Interviews mit den Schüler\*innen wurden keinerlei gravierende Defizite genannt. Berichtet wurde hingegen von gelegentlichen Problemen mit einzelnen Lehrpersonen. In solchen Fällen wenden sich die Schüler\*innen in der Regel zuerst an die betreffende Lehrperson und, wenn dies nicht hilft, an die Klassenlehrperson. Einen möglichen weiteren Schritt, nämlich das Gespräch mit der Schulleitung, machen sie eher selten. Sowohl Klassenlehrpersonen als auch Schüler\*innen berichten in den Interviews von einzelnen Beschwerden über Lehrpersonen, die zwar an die Schulleitung gelangten, allerdings nicht zu einer spürbaren Verbesserung führten und oft sei auch keine weitergehende Information über den Fall erfolgt.

Die Schulleitung ist sich dieser Problematik bewusst und weist im Interview auf ihre Verpflichtung zum Datenschutz hin, weshalb eine weitergehende Kommunikation in der Regel aus gesetzlichen Gründen gar nicht möglich ist.

Weitere gelegentliche Kritikpunkte der Schüler\*innen bezüglich des Unterrichts waren ihrer Meinung nach unfaire Notengebungen, ungenügende Informationen über den Stoffumfang bei Tests, respektloses Verhalten von Lehrpersonen, unkoordinierte Verteilung der Tests oder Lehrpersonen, die kein Feedback akzeptieren. Gesamtschulisch wurden hauptsächlich fehlende Mikrowellengeräte sowie häufige Wechsel von Lehrpersonen oder kurzfristige Stundenplanänderungen moniert.

Wenn Probleme in den Klassen auftreten, sind diese – so die Klassenlehrpersonen im Interview – meistens disziplinarischer (Absenzen, Mobbing) oder gesundheitlicher Natur (Depressionen). Zudem gibt es immer mal wieder Differenzen zwischen Fachlehrpersonen und ihrer Klasse. Dann versuchen die Klassenlehrpersonen zu vermitteln, wobei sie sich in einer Sandwichposition fühlen und im Grunde genommen lediglich eine Mediationsrolle einnehmen können. Sie ermuntern ihre Klasse in der Regel, das Gespräch mit der betreffenden Lehrperson zu suchen, was die Schüler\*innen in den Interviews auch bestätigen. Allerdings fühlen sie sich dann meistens unterlegen und können ihren Standpunkt selten zufriedenstellend darlegen.

Neben schulischen Problemen sind die Klassenlehrpersonen vermehrt mit Schwierigkeiten im Elternhaus oder Leistungsproblemen konfrontiert. Im Grossen und Ganzen sei man mit den Schüler\*innen zufrieden und man spüre deutlich, dass es sich um eine eher ländliche Schule handle. Schliesslich finden sie, dass die Wege zur Behebung von Defiziten klar geregelt seien und sie bei der Schulleitung immer offene Türen für ihre Anliegen fänden.

Im Gespräch mit den nicht unterrichtenden Angestellten wurden einige wenige Schwierigkeiten genannt – z.B. Nichteinhaltung von Fristen oder unhöfliches Verhalten – und lediglich der Hausdienst wünscht sich mitunter mehr Unterstützung von der Schulleitung, wenn es um das Thema „Sorgfalt“ geht. Alle anderen sehen ihre Probleme eher als „Peanuts“ und haben eine entsprechende Einstellung dazu entwickelt.

Folgende Verfahren zum Umgang mit Q-Defiziten sind dokumentiert und grossteils implemen-



tiert.<sup>13</sup>

- Klassenstunde: Alle Schüler\*innen können ihre Anliegen sowohl individuell als auch im Klassenverband mit ihrer Klassenlehrperson besprechen.
- Schulleitungsfeedback: Alle Lehrpersonen können im Rahmen der Personalgespräche der Schulleitung ihr Feedback geben. Zudem praktizieren alle Mitglieder der Schulleitung eine „open-door-policy“, sind also unbürokratisch erreichbar.
- Standortgespräche mit den Schüler\*innen: Alle Klassenlehrpersonen führen im Gymnasium in der ersten Klasse und in der FMS jedes Jahr mindestens ein Standortgespräch, um rechtzeitig Schwierigkeiten zu erkennen und gegebenenfalls Massnahmen einzuleiten. Zur Durchführung dieser Gespräche hat die Schule einen Leitfaden entwickelt.
- Schüler\*innen können sich bei Bedarf an Beratungsstellen für Studien- und Laufbahnberatung oder Lern- und Lebensberatung wenden.
- Eine Lehrperson steht für niederschwellige psychologische Beratungen zur Verfügung.

Jede Klassenstufe wird von einem/einer Prorektor/Prorektorin während der gesamten Schulzeit begleitet. „Diese/r ist zuständig für alles, was nicht im Kompetenzbereich der Klassenlehrperson liegt. Vor allem steht sie/er der Klassenlehrperson zur Verfügung für den Austausch über die Klasse und einzelne Schüler\*innen; sie/er berät die Klassenlehrperson und unterstützt sie bei schwierigen Gesprächen; übernimmt die Fallführung, wenn Aufgaben entstehen, die nicht mehr von der Klassenlehrperson übernommen werden sollen und dürfen; schafft bei Bedarf Kontakte zu zusätzlichen Stellen; ist insbesondere auch zuständig für die Gewährung und die Umsetzung der Nachteilsausgleiche.“<sup>14</sup> Diese Unterstützung wird von allen Klassenlehrpersonen im Interview sehr positiv hervorgehoben. Vor allem die konstante Begleitung von der ersten bis zur letzten Klasse wird sehr geschätzt, da der/die jeweilige Prorektor/Prorektorin dadurch alle Klassen und viele Schüler\*innen kennt und somit ein gutes Verständnis für etwaige Schwierigkeiten hat.

Klassenlehrpersonen treffen sich zudem mit ihren Kollegen/Kolleginnen in den Stufenkonferenzen der Klassenlehrpersonen (Gymnasium), der Konferenz der Klassenlehrpersonen FMS sowie in der Gesamtklassenlehrpersonenkonferenz und tauschen sich dort aus. Alle Konferenzen werden ebenfalls von den zuständigen Prorektor/innen geleitet. Die Stufenkonferenzen werden von Klassenlehrpersonen im Interview als sehr nützlich beschrieben, da man hier über Themen diskutiert, die zumeist alle im gleichen Mass betreffen. In der Gesamtklassenlehrpersonenkonferenz sei dies meist nicht der Fall und somit werden diese Konferenzen auch nicht als besonders gewinnbringend taxiert.

Für gesamtschulische Anliegen der Schüler\*innen gibt es eine Schüler\*innenorganisation („Schülerrat“), die Einsitz in der Konferenz der Lehrpersonen hat. Die Verantwortlichkeiten des Schülerrats sind in einem Reglement festgehalten. Jede Klasse wird im Schülerrat von zwei Schüler\*innen vertreten, und diese können ihre Anliegen durch den Vorstand bei der Schulleitung vorbringen lassen. Laut Aussagen des Vorstands im Interview sind die Kontakte mit der Schulleitung situativ und in der Regel konstruktiv. Verbesserungsfähig sei die Kommunikation. So würden sie häufig nicht rechtzeitig zu den Konferenzen eingeladen, Informationen des Schü-

<sup>13</sup> Q-Konzept des Gymnasiums Oberaargau.

<sup>14</sup> Pädagogisches Konzept des Gymnasiums Oberaargau.

lerrats an die Schülerschaft würden vom Sekretariat nicht immer verschickt und die neue Regelung bezüglich der Aufhängung von Plakaten sei unklar. Der Vorstand wünscht sich auch eine aktivere Teilnahme der Delegierten, damit die Anliegen der Schülerschaft besser artikuliert werden können.

Gemäss Schulreglement zuständig für die Behandlung von schwerwiegenden disziplinarischen Massnahmen oder von Konflikten zwischen Lehrpersonen und der Schulleitung oder zwischen der Schulleitung und einzelnen Schüler\*innen ist die Gymnasiumscommission, die von der Erziehungsdirektion ernannt wird.

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

Das Evaluationsteam hat den Eindruck, dass der Prozess zur Behebung von Qualitätsdefiziten etabliert ist und dank der unkomplizierten Erreichbarkeit der Schulleitung gut funktioniert. Mitunter wird dieser Prozess allerdings auch abgekürzt und sowohl Schüler\*innen als auch Fachlehrpersonen wenden sich mit ihren Anliegen direkt an die Schulleitung, die sich dem Anliegen auch annimmt, anstatt auf den beschriebenen Prozess zu verweisen. Ein weiterer Knackpunkt in der Behandlung von Qualitätsdefiziten bildet die nicht immer rechtzeitige und transparente Kommunikation der Entscheide.

#### **Handlungsempfehlung 4**

Das Evaluationsteam empfiehlt der Schule, den dokumentierten Prozess des Umgangs mit Qualitätsdefiziten konsequent einzuhalten und Ergebnisse den Betroffenen – soweit möglich – zeitnah zu kommunizieren. Dadurch erhöht sich die Transparenz und alle Beteiligten wissen, dass ihre Anliegen ernst genommen werden.

## 4.5 Kollegiales Feedback und unterrichtsbezogener Erfahrungsaustausch

### 4.5.1 Kernaussage 5

Am Gymnasium Oberaargau sind eine grosse Bereitschaft und ein starkes Interesse an einem kollegialen Austausch zur Unterrichtsentwicklung spürbar. Die neu geschaffenen Reglemente und Leitlinien haben dazu geführt, dass der Austausch in den dafür vorgesehenen Gefässen verbindlicher geführt wird, insbesondere in den Fachschaften.

#### Erläuterungen

##### *Kollegiales Feedback*

Wie im Q-Konzept festgehalten, erfolgen kollegiale Hospitationen im Rahmen des MAG und der Berufseinführung.<sup>15</sup> Teil des MAG sind neben dem Unterrichtsbesuch durch ein Schulleitungsmitglied und dem Einholen eines Schüler\*innen-Feedbacks in der zugewiesenen Klasse auch ein gegenseitiges Hospitieren im eigenen Fach oder ganz bewusst in einem fremden Fachbereich.<sup>16</sup> Auch im Rahmen der Einführung neuer Lehrpersonen sind Unterrichtsbesuche durch ein Schulleitungsmitglied sowie durch die Vertretung der Fachschaft (vgl. 4.3) vorgesehen. Weitere schriftliche Grundlagen zur kollegialen Hospitation fehlen. Es steht den Lehrpersonen somit frei, mit wem sie gegenseitige Unterrichtsbesuche durchführen, welche Schwerpunkte sie dabei setzen und wie sie die Hospitation auswerten.

Die Lehrpersonen schätzen kollegiale Hospitationen sehr und erkennen einen Mehrwert auf beiden Seiten. Sie zeigen sich offen und interessiert am kollegialen Feedback zum eigenen Unterricht und schätzen darüber hinaus die Möglichkeit, durch den Blick in ein anderes Klassenzimmer Anregungen und Inputs für sich selber und die eigene Unterrichtsentwicklung zu gewinnen. Vor allem dieser zweite Nutzenaspekt ist unbestritten und häufig auch Motivation für spontane Unterrichtsbesuche. Demgegenüber ist eine gewisse Zurückhaltung spürbar, Kolleginnen und Kollegen im Rahmen einer kollegialen Hospitation ein Feedback zu geben. Den Lehrpersonen ist zudem nicht bewusst, wie oft bzw. dass sie mindestens alle zwei Jahre ein kollegiales Feedback einholen müssten („*Es gibt keine Anleitung und auch keinen Anlass dazu*“). In einer Befragungsgruppe wurde beispielweise Bedauern darüber geäussert, dass die kollegiale Hospitation nicht mehr wie früher obligatorisch sei. Hinzu kommen organisatorische Hürden (Hospitationspartner/in finden, Termine vereinbaren), die dazu führen, dass kollegiale Hospitationen zwar häufig geplant, letztlich aber doch nicht umgesetzt werden. Entsprechend geben auch nur 18 von 36 Lehrpersonen in den Ratingkonferenzen an, regelmässig Hospitationen durchzuführen, wobei darunter zuweilen auch „*spontane Hospitationen*“ gemeint sein dürften.

Um den Stellenwert der kollegialen Hospitationen zu stärken, regen Lehrpersonen an, die Bildung von Tandems oder Hospitationsgruppen zu unterstützen (z.B. durch einen jährlichen Aufruf durch die Schulleitung), den Fokus stärker auf den Nutzen für den Beobachter als auf das Feedback an den/die Kollegen/in zu richten oder die Hospitationen thematisch gezielter auszurichten (z.B. Schwerpunkte in Fachschaft vereinbaren, Themenpools bilden).

<sup>15</sup> Q-Konzept des Gymnasiums Oberaargau.

<sup>16</sup> Leitfaden MAG des Gymnasiums Oberaargau.

### *Kollegialer Austausch zur Unterrichtsentwicklung*

Laut Q-Konzept wird der kollegiale Austausch durch die regelmässigen Treffen in den Fachschaften, das zweijährliche Fachschafts-MAG, den institutionalisierten Austausch unter den Klassenlehrpersonen sowie die Orientierungsarbeiten und die gemeinsame Abschlussprüfung gewährleistet.<sup>17</sup>

Den grössten Stellenwert für die Unterrichtsentwicklung sprechen die Lehrpersonen ihren Fachschaften zu, innerhalb derer ein reger Austausch von Ideen und Materialien stattfindet und auch gemeinsame Entwicklungen angestossen werden. Allgemein werden die Fachschaften von den Lehrpersonen als grosse Unterstützung wahrgenommen. Es herrsche ein Klima der Hilfsbereitschaft, sodass die Fachschaften für viele Lehrpersonen die erste Anlaufstelle sind, wenn sie Fragen zum Unterricht haben.

<b>Ratingkonferenzen Lehrpersonen (n=36)</b>	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Die Zusammenarbeit in der Fachschaft unterstützt meine professionelle Weiterentwicklung.	1	1	7	27	0

*Darstellung 8: Zusammenarbeit in der Fachschaft, Einschätzung Lehrpersonen*

Formal sind die Fachschaften aufgefordert, den Austausch von Unterrichtsmaterialien zu pflegen, das Fach nach Standards und den aktuellen Lehrplan-Vorgaben weiterzuentwickeln sowie regelmässig den Austausch über die Leistungsbeurteilung zu suchen.<sup>18</sup> Zahlreiche genannte Beispiele veranschaulichen, wie dies in den Fachschaften umgesetzt wird (keine abschliessende Aufzählung):

- Materialien thematisch sammeln
- gemeinsame Datenablage strukturiert aufbauen
- Austausch über Experimente und Programme für den Fachunterricht (best practice)
- Programme oder Inventar für den Fachunterricht anschaffen (z.B. gemeinsame Chemieprogramme, 3D-Drucker, Simulationsspiel)
- gemeinsame interne Weiterbildungen
- gemeinsame Literaturbesprechungen
- gemeinsame Unterrichtsvorbereitung inkl. Auswertung
- Austausch über mündliche Noten in den Sprachfächern
- Prüfungsaustausch und Bewertungsabgleich

Neben Bedürfnissen, die innerhalb der Fachschaften wachsen, können Verbesserungsvorschläge im Rahmen des Fachschafts-MAG besprochen und festgelegt werden (vgl. Kapitel Personalentwicklung). Auch aus den Fachschafts-Präsidien-Sitzungen und von der Schulleitung können Aufträge an die Fachschaften gerichtet werden.

Die Klassenlehrpersonen beurteilen den institutionalisierten Austausch als sinnvoll. Im Vordergrund stehen allgemeine Problemstellungen und organisatorische Fragen. Die Orientierungsar-

<sup>17</sup> Q-Konzept des Gymnasiums Oberaargau.

<sup>18</sup> Leitfaden für die Fachschaften des Gymnasiums Oberaargau.

beiten und gemeinsamen Abschlussprüfungen werden laut Aussage der Fachschafts-Präsidien und Lehrpersonen entsprechend den kantonalen Vorgaben umgesetzt.

Darüber hinaus finden punktuell auch ein fächerübergreifender Austausch und gemeinsame Projekte statt.

Vereinzelt wird seitens der Lehrpersonen der Wunsch geäußert, die Zusammenarbeit innerhalb der Fachschaft verbindlicher zu gestalten, damit einzelne Kolleginnen und Kollegen sich nicht davor drücken können. Darüber hinaus sehen weder die Lehrpersonen noch die Schulleitung Bedarf, den kollegialen Austausch zur Unterrichtsentwicklung zu verbessern. Der Austausch sei vorher schon gut gewesen und dank der neuen Reglemente und Leitlinien zu einem ausreichend hohen Grad systematisiert worden.

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

Am Gymnasium Oberaargau sind eine grosse Bereitschaft und ein starkes Interesse an einem kollegialen Austausch zur Unterrichtsentwicklung spürbar. Die diesbezüglichen neu geschaffenen Reglemente und Leitlinien stossen mehrheitlich auf Zustimmung und führten dazu, dass insbesondere der kollegiale Austausch in den Fachschaften verbindlicher geführt wird. Trotz der Leitlinien gewann das Evaluationsteam aber den Eindruck, dass dieser Austausch sehr stark von innen bzw. von den einzelnen Fachschaften oder Lehrpersonen geprägt wird (Bottom-up) und häufig von informellem Charakter ist. Zwar werden seitens der Schulleitung Erwartungen formuliert und eine themenspezifische Reflexion in den zweijährlichen Fachschafts-MAG angesprochen, aber es werden keine klaren Zielvorgaben gemacht. Und wo solche fehlen, findet auch keine Überprüfung statt. Dies zeigt sich auch beim kollegialen Feedback oder bei gemeinsamen Unterrichtsprojekten. Das Evaluationsteam erhielt kaum Hinweise, dass dabei bestimmte Ziele im Vordergrund stehen, die als Teil des Prozesses überprüft und reflektiert werden. Einzelne Aussagen von Lehrpersonen, die sich mehr Führung (z.B. im Hinblick auf die Umsetzung des BNE-Konzepts oder die Digitalisierung, vgl. 4.8) oder klarere Vorgaben und eine gezieltere Ausrichtung der kollegialen Hospitationen wünschen, bestätigen diesen Eindruck.

Aus Sicht des Evaluationsteams bietet gerade der kollegiale Austausch zur Unterrichtsentwicklung eine gute Möglichkeit, um sowohl Verbindungen zur Schulentwicklung zu schaffen als auch ein Verständnis im Lehrkörper für den Qualitätszyklus aufzubauen und zu festigen. Letztlich stehen bei allen Massnahmen die folgenden Fragen im Raum: Wozu? Was soll erreicht werden? Lohnt sich der Aufwand? Welche Erkenntnisse sollen gewonnen werden? Wie werden diese Erkenntnisse genutzt? Inwiefern helfen die Erkenntnisse für die persönliche Entwicklung, die Entwicklung in der Fachschaft oder für die Schulentwicklung? Am Gymnasium Oberaargau geht es folglich nicht primär darum, den kollegialen Austausch zu fördern (die Bereitschaft dazu ist bereits da), sondern diesen zu systematisieren, indem seitens der Schulleitung oder der Fachschaften Prioritäten und gemeinsame Schwerpunkte gesetzt werden und ein stärkerer Fokus auf die Nutzung der Erkenntnisse gelegt wird. Welche Methode zur Gewinnung von Erkenntnissen genutzt wird – kollegiale Hospitation, gemeinsame Unterrichtsprojekte, temporäre Arbeitsgruppe – ist dabei sekundär bzw. in Abhängigkeit von den angestrebten Zielen zu bestimmen.

### **Handlungsempfehlung 5**

Das Evaluationsteam empfiehlt dem Gymnasium Oberaargau, den kollegialen Austausch zur Unterrichtsentwicklung in Zukunft stärker mit der Schulentwicklung zu verknüpfen und dabei

den Fokus vermehrt auf die angestrebten Ziele und die Nutzung der Erkenntnisse zu legen.

## 4.6 Individualfeedback

### 4.6.1 Kernaussage

Die Mehrheit der Lehrpersonen zeigt Interesse am Feedback der Schüler\*innen, holt dieses regelmässig ein und reagiert adäquat darauf. Es gibt aber auch Ausnahmen davon und der Regelkreis wird selten vollständig geschlossen.

### Erläuterungen

Die Lehrpersonen sind aufgefordert (Q-Konzept), ausserhalb des MAG jährlich mindestens ein Schüler\*innenfeedback in einer Klasse eigener Wahl einzuholen.<sup>19</sup> Das Verfahren und die Instrumente können von den Lehrpersonen dabei selber ausgewählt werden, während für das Schüler\*innenfeedback im Rahmen des MAG ein standardisierter Fragebogen zur Verfügung steht. Ferner wird erwartet, dass die Ergebnisse aus dem Schüler\*innenfeedback mit den Schüler\*innen besprochen werden und diese bei der Erarbeitung von Massnahmen beteiligt sind. Der Regelkreis soll geschlossen werden, d.h. die Umsetzung der Massnahmen bzw. die damit angestrebten Verbesserungen sollen überprüft werden. Das Schüler\*innenfeedback ist Teil des MAG.

Die Mehrheit der Lehrpersonen hält sich an die Vorgaben und holt jährlich mindestens in einer Klasse – häufig in mehreren oder in allen Klassen – mindestens ein Feedback ein. Es gibt aber auch einzelne Lehrpersonen, die nur das im Rahmen des MAG vorgeschriebene Feedback einholen. Wenn das Schüler\*innen-Feedback nicht im Rahmen des MAG erfolgt, bevorzugen die Lehrpersonen mehrheitlich Methoden, in denen sich die Schüler\*innen offen äussern können, d.h. sie setzen ganz auf offene Fragen oder kombinieren geschlossene und offene Fragen. Zwar erschwert dies die Auswertung, die offen formulierten Rückmeldungen werden aber als reichhaltiger und wertvoller beurteilt. Die standardisierten Fragen müssten eingeordnet werden können, um aussagekräftig zu sein, worin auch der Hauptkritikpunkt an der Fragebogenvorlage für das Schüler\*innen-Feedback im Rahmen des MAG liegt, der darüber hinaus als zu umfangreich beurteilt wird.

Bei den selbst gewählten Schüler\*innen-Feedbacks kommen sowohl schriftliche als auch mündliche Formen zum Einsatz (oder Mischformen). Bei den schriftlichen Formen werden die Schülerrückmeldungen zudem je nach Lehrperson anonymisiert oder personalisiert eingeholt. Darüber hinaus betonen mehrere Lehrpersonen in den Interviews, dass ihnen die Meinung der Schüler\*innen sehr wichtig sei und sie häufig spontan den Austausch mit einer Klasse suchen, insbesondere, wenn sie den Eindruck haben, dass irgendwo „*der Wurm drin ist*“.

Die Mehrheit der Lehrpersonen gibt in der Ratingkonferenz an, die Ergebnisse der Schüler\*innen-Feedbacks mit den Klassen zu besprechen und bei Bedarf Massnahmen zu vereinbaren. Deutlich seltener werden die Massnahmen allerdings evaluiert. Diese Resultate werden in den Interviews bestätigt. Zuweilen gehe es vergessen, die Ergebnisse in allen Klassen zu besprechen. Zudem werden nicht immer alle Ergebnisse offengelegt, sondern nur die aus Sicht der Lehrperson wichtigsten Punkte („*Highlights*“), oftmals bereits verbunden mit Verbesserungsvorschlägen. Während einzelne Lehrpersonen nach einiger Zeit nachfragen, ob die umgesetzten Massnahmen sich bewähren, überprüfen andere dies im Rahmen des nächsten Schü-

---

<sup>19</sup> Q-Konzept des Gymnasiums Oberaargau; In der FMS ist das Schüler\*innenfeedback laut Aussage von Lehrpersonen stärker institutionalisiert.

ler\*innen-Feedbacks. Oftmals würde sich eine Überprüfung der Massnahmen allerdings erübrigen, man setze es einfach um (z.B. Prüfungen koordinieren).

Insgesamt stösst das Schüler\*innen-Feedback bei den Lehrpersonen auf eine hohe Akzeptanz. Insbesondere jüngere – aber auch viele erfahrene Lehrpersonen – schätzen das Feedback der Schüler\*innen. Sie erkennen sowohl für ihre Unterrichtsentwicklung einen Mehrwert (auch wenn es nur eine Bestätigung ist) und sehen auch eine Möglichkeit, den eigenen didaktischen Standpunkt gegenüber den Schüler\*innen zu aufgeworfenen Aspekten zu erläutern und damit mehr Verständnis und Kooperation seitens der Schüler\*innen zu schaffen. Interesse am Feedback der Schüler\*innen sei schliesslich auch Ausdruck einer respektvollen Beziehung zu diesen, wie einzelne Lehrpersonen betonen.

<b>Ratingkonferenzen Lehrpersonen (n=36)</b>	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Ich führe regelmässig Feedbacks bei den Schüler*innen durch.	1	2	16	17	0
Die Schüler*innen-Feedbacks unterstützen mich in meiner professionellen Entwicklung.	1	2	14	19	0

Darstellung 9: Schüler\*innen-Feedback, Einschätzung Lehrpersonen

Die Ergebnisse der Schüler\*innen bestätigen, dass die Mehrheit der Lehrpersonen an ihrem Feedback interessiert ist und dieses auch regelmässig einholt. Die Ergebnisse zeugen aber auch davon, dass es Lehrpersonen gibt, die (in einzelnen Klassen) noch nie ein Schüler\*innen-Feedback durchgeführt haben oder nicht auf das Feedback der Schüler\*innen eingehen. Darüber hinaus scheuen sich die Schüler\*innen bei einzelnen Lehrpersonen vor kritischen Rückmeldungen, insbesondere dann, wenn das Feedback nicht in anonymer Form abgegeben werden kann. Diese Lehrpersonen seien zwar in der Minderheit. Es seien allerdings häufig gerade jene Lehrpersonen, deren Unterrichtsstil oder deren Umgang mit den Schüler\*innen auf Kritik stossen.

<b>Ratingkonferenzen Schüler*innen (n=43)</b>	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Wir können unseren Lehrpersonen regelmässig Feedback geben (z.B. kurzer Fragebogen, mündlich als Klassengespräch).	2	10	25	6	0
Die Lehrpersonen sind am Feedback von uns Schüler*innen interessiert.	1	5	12	24	1

Darstellung 10: Schüler\*innen-Feedback, Einschätzung Schüler\*innen

Im Weiteren bemängeln die Schüler\*innen, dass nicht alle Lehrpersonen, die ein Feedback einholen, die Ergebnisse mit der Klasse besprechen oder die Ergebnisse vollständig offenlegen. Auch was das Vereinbaren und Umsetzen von Massnahmen anbelangt, machen die Schüler\*innen sehr unterschiedliche Erfahrungen. Sie nennen verschiedene Beispiele, in denen die Lehrperson auf ihr Feedback einging und darauf adäquat reagierte. Genannt wurden aber auch mehrere Beispiele, in denen dies nicht der Fall war. Nicht immer sind Massnahmen notwendig und die Schüler\*innen erkennen auch einen Nutzen, wenn die Lehrperson ihnen nachvollziehbar erklären kann, warum sie nicht auf bestimmte Rückmeldungen eingehen kann. Es gebe aber auch Lehrpersonen, „die das Gefühl haben, immer Recht zu haben“, die das Feedback der Schüler\*innen ignorieren oder die zwar Verbesserungen vorschlagen, diese aber nicht umset-



zen. In diesem Zusammenhang wird vereinzelt auch Kritik an standardisierten Fragen ohne Erläuterungsmöglichkeiten geäussert, da diese Form des Feedbacks nichts verändern würde.

Für die Schüler\*innen ist es wichtig, dass die Lehrpersonen Interesse an ihrem Feedback zeigen, dass die Ergebnisse besprochen werden und sie sich ernst genommen fühlen. Daraus lesen die Schüler\*innen auch, „*wie wichtig das Befinden der Schülerinnen und Schüler für die einzelnen Lehrpersonen ist oder eben nicht*“.

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

Wenn es darum geht, welches Interesse die Lehrpersonen am Feedback der Schüler\*innen zeigen, nennen die Schüler\*innen in den Interviews häufiger negative als positive Beispiele, obschon letztere laut Ratingkonferenz klar in der Mehrheit sind. Dies veranschaulicht, welche Bedeutung die Schüler\*innen dem Feedback zusprechen und für wie wichtig sie es auch halten, dass die Lehrpersonen die Ergebnisse mit ihnen besprechen und adäquat auf ihr Feedback eingehen. Dies veranschaulicht auch, dass mit dem Einholen eines Feedbacks immer auch Erwartungen geweckt werden. Das Schüler\*innen-Feedback ist letztlich viel mehr als ein Instrument, das die Lehrpersonen im Rahmen des Qualitätsmanagements zur Unterrichtsentwicklung einsetzen. Ob und in welcher Form ein Schüler\*innen-Feedback eingeholt wird, wie die Ergebnisse mit der Klasse kommuniziert werden und welche allfälligen Massnahmen daraus umgesetzt werden, trägt auch viel zur Beziehung zu den Schüler\*innen bei bzw. sagt viel darüber aus.

### **Handlungsempfehlung 6**

Das Evaluationsteam empfiehlt der Schulleitung, durch mehr Kontrolle und allenfalls mehr Steuerung sicherzustellen, dass nicht nur alle Lehrpersonen regelmässig ein Schüler\*innen-Feedback einholen, sondern die Feedbacks auch ausgewogen auf die Klassen verteilt werden. Um das Schliessen des Regelkreises zu fördern, soll zudem vermehrt die Bedeutung des Schüler\*innen-Feedbacks als Ausdruck einer respektvollen Beziehung zu den Schüler\*innen in den Vordergrund gerückt werden. In diesem Zusammenhang empfehlen wir zudem, den standardisierten Fragebogen für das Schüler\*innen-Feedback im Rahmen des MAG auf wenige ausgewählte Fragen zu reduzieren und mit mindestens einem offenen Kommentarfeld für allfällige Erläuterungen zu ergänzen.

## 4.7 Persönliche Weiterentwicklung des eigenen Unterrichts

### 4.7.1 Kernaussage 7

Neben dem kollegialen Austausch (vgl. 4.5) und dem Schüler\*innen-Feedback (vgl. 4.6) bildet die fortlaufende Weiterbildung einen weiteren wichtigen Pfeiler für die persönliche Weiterentwicklung des eigenen Unterrichts. Auch diesbezüglich kann eine grosse Bereitschaft seitens der Lehrpersonen attestiert werden. Ein Teil der Lehrpersonen sieht sich durch die formal festgelegten Regelungen am Gymnasium Oberaargau allerdings gebremst, externe Weiterbildungen zu besuchen.

### Erläuterungen

Laut Q-Konzept sollen sich die Lehrpersonen fortlaufend weiterbilden, um (neben den bereits unter 4.5 und 4.6 behandelten Massnahmen zur Unterrichtsentwicklung) ihren Unterricht weiterzuentwickeln und den sich verändernden (gesellschaftlichen) Anforderungen anzupassen.<sup>20</sup> Rund 3% der Arbeitszeit sollen für die Weiterbildung eingesetzt werden, in Form von individuellen Weiterbildungen, Austausch in den Fachschaften oder schulinternen Weiterbildungen.<sup>21</sup> Anregungen für interne Weiterbildungen können von den Lehrpersonen oder Fachschaften an die Weiterbildungsgruppe (WeBi) herangetragen werden, die jährlich 4-6 interne Weiterbildungen organisieren kann. Für die individuelle Weiterbildung übernimmt die Schule Kosten von rund CHF 300.- pro Jahr.<sup>22</sup> Die Schulleitung versichert im Interview, dass aber auch höhere Beiträge möglich sind, insbesondere da das verfügbare Budget selten vollständig ausgeschöpft wird. Die Fachschaften können auch eine Person bestimmen, die eine bestimmte Weiterbildung besucht und an die der Anteil am Budget übertragen wird.<sup>23</sup> Falls Weiterbildungen während der Unterrichtszeit besucht werden, sind die Lektionen mit anderen Lehrpersonen abzutauschen oder den Schüler\*innen sind Arbeitsaufträge zu erteilen. Der Schulleitung ist es dabei wichtig, dass nicht immer dieselben Klassen davon betroffen sind. Weiterbildungen, die den Unterricht tangieren oder für die eine Kostenbeteiligung durch die Schule beantragt wird, müssen von der Schulleitung bewilligt werden.<sup>24</sup>

Für die Lehrpersonen gehört die kontinuierliche Weiterbildung fest zu ihrem Berufsauftrag. Die internen Weiterbildungen werden geschätzt, auch wenn die Nachfrage eher zurückhaltend ist. Laut Aussage der WeBi nutzen die Fachschaften dieses Angebot sehr unterschiedlich. Ein Teil der Lehrpersonen nutzt externe Weiterbildungsangebote und schätzt die seitens der Schule aufgestellten Rahmenbedingungen positiv ein. Andere wünschen sich mehr Unterstützung durch die Schule: Es würde begrüsst, wenn der Kostenbeitrag der Schule nicht auf CHF 300.- limitiert wäre. Zudem gewannen mehrere Lehrpersonen den Eindruck, dass eine Abwesenheit während des Unterrichts von der Schulleitung nicht gerne gesehen würde. Je nach Weiterbildungsangebot und Pensum sei eine solche Abwesenheit aber unausweichlich. Wie erwähnt teilen nicht alle Lehrpersonen diese Meinung. So gibt es Lehrpersonen, die bereit sind, Weiterbildungen am Wochenende oder in der unterrichtsfreien Zeit zu besuchen, die die Schulleitung offen und kompromissbereit erleben und sich von der Schule ausreichend unterstützt fühlen. Geschätzt wird von den Lehrpersonen auch, dass die Schulleitung keine Buchhaltung über die

<sup>20</sup> Q-Konzept des Gymnasiums Oberaargau.

<sup>21</sup> Konzept zur fachinternen Weiterbildung des Gymnasiums Oberaargau.

<sup>22</sup> Merkblatt Weiterbildung des Gymnasiums Oberaargau.

<sup>23</sup> Konzept zur fachinternen Weiterbildung des Gymnasiums Oberaargau.

<sup>24</sup> Konzept zur fachinternen Weiterbildung des Gymnasiums Oberaargau.

Anzahl Stunden einfordert, die für Weiterbildung eingesetzt werden, sondern darauf vertraut, dass die Lehrpersonen die Anforderungen aus eigener Motivation erfüllen.

Ratingkonferenzen Lehrpersonen (n=36)	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Ich bilde mich kontinuierlich weiter.	0	1	10	24	1

Darstellung 11: Individuelle Weiterbildung, Einschätzung Lehrpersonen

Die befragten Schüler\*innen stellen ihren Lehrpersonen punkto Weiterentwicklung des Unterrichts insgesamt sehr gute Noten aus. Wie beim Schüler\*innen-Feedback bestätigten auch hier Ausnahmen die Regel: „Es gibt Lehrpersonen, bei denen man merkt, dass sie innovativ sind und etwas machen; bei anderen stellt man fest, dass sie immer das Gleiche tun und kein Gewicht auf die Weiterentwicklung legen.“

Ratingkonferenzen Lehrpersonen (n=36)	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Die Lehrpersonen engagieren sich für die Weiterentwicklung ihres Unterrichts.	0	4	21	18	0

Darstellung 12: Weiterentwicklung des eigenen Unterrichts, Einschätzung Lehrpersonen

### Kommentar aus Sicht des Evaluationsteams

Im „Merkblatt Weiterbildung“ und im „Konzept zur fachinternen Weiterbildung“ sind die Regeln zum Besuch von externen Weiterbildungen formal festgehalten. In der Praxis zeigt sich die Schulleitung aber flexibel und offen, um beispielsweise auch höhere Beiträge als CHF 300.- an die individuellen Weiterbildungskosten zu sprechen. Davon profitiert allerdings nur, wer das Gespräch mit der Schulleitung sucht. Die vielen Erwähnungen in den Interviews zeugen davon, dass viele Lehrpersonen dies nicht tun und stattdessen aufgrund der formalen Regelungen von der einen oder anderen externen Weiterbildung absehen, auch wenn diese ihrer fachlichen Weiterentwicklung gedient hätte. Im Weiteren ist auch in Bezug auf die Weiterbildung zu beobachten, dass die Schulleitung sehr stark auf Vertrauen und die Eigeninitiative der Lehrpersonen oder der Fachschaften (punkto schulinterne Weiterbildungen) setzt. Dies wird von den Lehrpersonen geschätzt und ist auch nicht per se schlecht. Wie beim kollegialen Austausch zur Unterrichtsentwicklung findet aber kaum eine Steuerung statt, um Weiterbildungen gezielt für die Schulentwicklung oder die fachspezifische Entwicklung in einer Fachschaft einzusetzen. Die Digitalisierung ist ein Beispiel dafür, wo eine solche Verbindung zur Schulentwicklung sehr gut gelungen ist (vgl. 4.8) und auch von einzelnen Fachschaften werden positive Beispiele genannt. Aus Sicht des Evaluationsteams besteht aber ein Potential, Weiterbildungen systematischer mit der Schulentwicklung zu verbinden.

### Handlungsempfehlung 7

Das Evaluationsteam empfiehlt dem Gymnasium Oberaargau, die schulinternen Richtlinien zur Weiterbildung zu überarbeiten, an die bereits gelebte Praxis anzupassen und diese dadurch für alle Lehrpersonen transparent zu machen. Im Weiteren empfehlen wir, die Weiterbildung in Zukunft systematischer für die Schulentwicklung einzusetzen und hierfür auch einen angemessenen Anteil des Weiterbildungsbudgets einzuplanen, sowie die Prozesse und Bedingungen zu klären, wie diese Mittel eingesetzt werden.

## 4.8 Bezug zur vorgängigen Evaluation des Qualitätsmanagements

Der Evaluationsbericht aus dem Jahr 2016 beleuchtet neben dem Qualitätsmanagement die allgemeine Schulkultur, die Integration der FMS sowie die Zusammenarbeit innerhalb des Bildungszentrums (bzl) – alles Themen, die bei der aktuellen Evaluation keine signifikante Rolle spielten.

Hinsichtlich der untersuchten Qualitätsaspekte lassen sich folgende Entwicklungen feststellen:

- Das alte Leitbild wurde unter Einbezug des Kollegiums ersetzt durch ein neues und ebenso wie vor 5 Jahren hatte das jetzige Evaluationsteam den Eindruck, dass die Inhalte des Leitbilds bei den meisten Lehrpersonen verinnerlicht und im Unterricht spürbar sind.
- Das Qualitätsmanagement wurde 2016 als Chefsache deklariert und allein von der Schulleitung gesteuert. Angedacht war damals, der Konferenz der Fachschaften eine wesentliche Rolle bei der Umsetzung des Qualitätsmanagements zu übertragen. Das Qualitätsmanagement wird heute immer noch allein von der Schulleitung gesteuert, allerdings besteht die Absicht, in absehbarer Zukunft eine Q-Steuergruppe zu etablieren, die zusammen mit der Schulleitung für die Umsetzung des Qualitätsmanagements sorgen soll. Die Konferenz der Fachschaftspräsidien ist inzwischen fest etabliert und wird von der neuen Schulleitung als wesentlicher Teil des Qualitätsmanagements gesehen, was die Präsidien im Interview bestätigen.
- Es gibt nach wie vor wenig gravierende Qualitätsdefizite und fast alle beteiligten Personen sind über den Prozess der Mängelbehebung informiert und wenden ihn an.
- Während die Praxis des MAG 2015 noch in den Kinderschuhen steckte, ist sie inzwischen ein fest etabliertes und geschätztes Element des Qualitätsmanagements geworden. Die Empfehlungen des damaligen Evaluationsteams (Dokumentation des Gesprächs, Vereinbarung von Zielen, Erarbeitung eines Gesprächsleitfadens) wurden vollumfänglich umgesetzt.
- Gemäss der Handlungsempfehlung 4 hat das Gymnasium Oberaargau eine Konferenz der Klassenlehrpersonen institutionalisiert, die sich neben organisatorischen Fragen auch pädagogischen Themen widmet.
- Die Handlungsempfehlung 8:

*„Projekte angehen, die nicht nur für die Unterrichtsentwicklung, sondern auch für das Profil der Schule als Ganzes von Bedeutung sind. Die Schule als Organisation und Gemeinschaft fördern und weiterentwickeln. Projekte klar führen, kontrollieren und zu Ende bringen.“*

ist umgesetzt. Die Schulleitung und ein Grossteil des Kollegiums nehmen die im Rahmen der „Perspektiven“ erarbeiteten Projekte als Startschuss eines breit verankerten Qualitätsmanagements wahr. Es gilt nun, die erarbeiteten Projekte gemäss des Q-Regelkreises zu implementieren.

- Durch neue Reglemente, Leitlinien und Gefässe (Fachschafts-MAG) wurden die Verbindlichkeiten zum kollegialen Austausch und Individualfeedback erhöht. Gegenüber 2016 wurde insbesondere der Austausch in den Fachschaften stärker strukturiert. Die

Mehrheit der Lehrpersonen holt heute zudem auch ausserhalb des MAG systematisch Schüler\*innenfeedbacks ein. Wenig Entwicklung ist bezüglich des kollegialen Feedbacks zu beobachten.

- Die Unterrichtsentwicklung ist nach wie vor stark durch die Eigeninitiative der Lehrpersonen und der Fachschaften geprägt. Durch das Fachschafts-MAG fordert die Schulleitung zwar die Auseinandersetzung mit ausgewählten Entwicklungsschwerpunkten ein (z.B. Digitalisierung, BNE). Wie 2016 sieht das Evaluationsteam aber ein Potential, den didaktischen Diskurs und die Unterrichtsentwicklung stärker mit der Schulentwicklung zu verknüpfen und zu systematisieren.
- Gemäss Q2E liegt in den systematischen Selbstevaluationen (Fokus- und Breitbandhebungen) ein Instrument für die evidenzbasierte Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität. Die Schule hat in den zurückliegenden Jahren aufgrund ihrer Prioritätensetzung dieses Instrument zurückgestellt.

## 4.9 Qualitätsansprüche

Unter dem Begriff Qualitätsansprüche wird das Thema „Digitalisierung“ in den Fokus gestellt, welches die externe Evaluation des Qualitätsmanagements ergänzt.

### 4.8.1 Kernaussage 8

Das Gymnasium Oberaargau befindet sich im Bereich Digitalisierung in der Phase des Auf- und Ausbaus. Es können bereits grosse Fortschritte verzeichnet werden. Fast flächendeckend werden digitale Medien im Unterricht eingesetzt und sowohl die Lehrpersonen als auch die Schüler\*innen erkennen einen Mehrwert.

#### Erläuterungen

2017 startete das Gymnasium Oberaargau mit den ersten „BYOD-Testklassen“.<sup>25</sup> Seit dem Schuljahr 2018/19 wird BYOD in den neuen Klassen systematisch umgesetzt. Seit dem aktuellen Schuljahr 2021/22 arbeiten alle Lehrpersonen und Schüler\*innen mit einem eigenen Laptop im Unterricht. Um die Lehrpersonen in der digitalen Umsetzung im Fachunterricht zu unterstützen, wurde im Schuljahr 2019/20 die pädagogische BYOD-Support-Gruppe (im Folgenden BYOD-Gruppe genannt) gebildet. Die drei Mitglieder besuchen seit Herbst 2020 die zweijährige Weiterbildung „Digitale Medien an Maturitätsschulen“ an der Universität Zürich.<sup>26</sup> Die Kurskosten (je CHF 2'100) werden von der Schule übernommen.<sup>27</sup> Bis zum Sommer 2021 organisierte die BYOD-Gruppe in Zusammenarbeit mit der WeBi interne Weiterbildungen zur Anwendung von *Teams*, *OneNote* und *isTest*.<sup>28</sup> Im August 2021 wurde die Gruppe erweitert und neue Gefässe zum Thema Digitalisierung wurden für die Lehrpersonen geschaffen. Zum einen führt die BYOD-Gruppe Einzelgespräche mit ausgewählten Lehrpersonen, um zu erfahren, welches selbsterlernte Wissen sie sich angeeignet haben und welchen Unterstützungsbedarf sie haben. Zum anderen werden im wöchentlichen InfoBlatt der Schule ein Tipp oder eine Idee im Bereich Digitalisierung vorgestellt. Schliesslich werden in Kooperation mit der WeBi weiterhin mehrere Workshops pro Jahr organisiert (*Teams*, *OneNote* und andere Programme) und im neuen Austauschforum tauschen sich Lehrpersonen mehrmals pro Jahr zu einem im Vorfeld bekannten Thema aus. Alle Massnahmen sind für die Lehrpersonen freiwillig. Die BYOD-Gruppe sieht ihre Rolle aktuell darin, „*praxisnah zu beraten und die letzten noch skeptischen Lehrpersonen ins Boot zu holen*“.

Nach einer ersten Phase, in der die Technik im Vordergrund stand, steht das Gymnasium nach Einschätzung der Schulleitung, der BYOD-Gruppe und der Lehrpersonen aktuell in einer Phase des Ausprobierens. Seitens der Schulleitung wird bewusst auf Methodenfreiheit gesetzt, was bei den Lehrpersonen auf eine hohe Zustimmung stösst.

Die Mehrheit der Lehrpersonen hält den Einsatz von digitalen Medien im Unterricht für sinnvoll und fühlt sich auch kompetent, diese für den Lernerfolg der Schüler\*innen förderlich einzusetzen. In der Praxis arbeiten nahezu alle Lehrpersonen mit *Teams* oder *OneNote*, die im Sinne eines Lernmanagementsystems eingesetzt werden, insbesondere zum Bereitstellen von Lern- und Übungsmaterialien, Links zu weiterführenden Informationen oder Übungen. Je nach Fach

<sup>25</sup> ICT Strategie des Gymnasiums Oberaargau / BYOD = bring your own device.

<sup>26</sup> [https://www.weiterbildung.uzh.ch/programme/wbmat\\_detail2019.php?angebnr=1679](https://www.weiterbildung.uzh.ch/programme/wbmat_detail2019.php?angebnr=1679)

<sup>27</sup> Pflichtenheft Pädagogische BYOD-Support-Gruppe vom Gymnasium Oberaargau.

<sup>28</sup> Dokument: Qualitätssicherung im Bereich Digitalisierung von der Gruppe Digitale Innovation.

nutzen die Lehrpersonen auch andere Programme und Apps (z.B. Simulationsprogramme als Ersatz für Experimente, Apps für den Musikunterricht, digitale Übungen für Sprachunterricht, Geogebra für den Mathematikunterricht). Die Erfahrungen sind mehrheitlich positiv: Die Digitalisierung eröffnet in erster Linie mehr didaktische Möglichkeiten, die Kollaboration wird gefördert und die digitalen Ablagesysteme für die Schüler\*innen bewähren sich. Als Herausforderungen werden punktuelle technische Probleme, die Verwendung verschiedener Ablagesysteme, eine systematische Ablage der digitalen Materialien, die Ablenkung der Schüler\*innen sowie fehlende geeignete fächerspezifische Programme erwähnt. Eine besondere Herausforderung stellt das digitale Prüfen dar. Nach dem ursprünglichen Fahrplan sollte ab 2022 eine sichere Prüfungsumgebung für die Abschlussprüfungen vorhanden sein, was jedoch noch nicht gewährleistet ist. Aus diesem Grund müssen die Maturaufsätze 2022 nun doch wieder von Hand geschrieben werden.

Viele Lehrpersonen tauschen sich rege mit Kolleginnen und Kollegen über den gelingenden Einsatz von digitalen Medien im Unterricht aus und schätzen die Anregungen, Tipps und Weiterbildungen der BYOD-Supportgruppe. Noch gibt es aber keinen gefestigten Konsens, was unter einem gelingenden Einsatz von digitalen Medien zu verstehen ist. Erwähnungen in den Interviews veranschaulichen beispielhaft, was für Fragen diesbezüglich im Raum stehen:

- Was ist eine gute Balance zwischen digitalem und analogem Unterricht?
- Welcher Stellenwert ist der Handschrift beizumessen?
- Was ist ein sinnvoller Einsatz von Übersetzungstools in den Fremdsprachefächern? Wie geht die Schule damit um, dass den Schüler\*innen diese zur Verfügung stehen?
- Wie soll die Möglichkeit für ein ortsunabhängiges Lernen genutzt werden?
- Wie verändern die digitalen Medien das Unterrichten bzw. die Rolle der Lehrperson?

Mehrfach wird das Bedürfnis geäußert, sich in Zukunft vermehrt mit solchen didaktisch-pädagogischen Fragen auseinanderzusetzen.

<b>Ratingkonferenzen Lehrpersonen (n=36)</b>	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Ich halte den Einsatz von digitalen Medien im Unterricht für sinnvoll.	1	3	8	24	0
Ich fühle mich kompetent, um die digitalen Medien so im Unterricht einzusetzen, dass es für den Lernerfolg der Schüler*innen förderlich ist.	0	2	14	20	0
In meiner Fachschaft gibt es Konsens, was unter einem gelingenden Einsatz von digitalen Medien zu verstehen ist.	1	4	16	7	8

Darstellung 13: Digitale Medien im Unterricht, Einschätzung Lehrpersonen

Für die meisten Schüler\*innen ist der Einsatz von digitalen Medien und vom eigenen Laptop im Unterricht nicht mehr wegzudenken. Über die Form, wie die Lehrpersonen die digitalen Medien im Unterricht einsetzen, zeigen sie sich mehrheitlich zufrieden. Die Schüler\*innen schätzen die Arbeit mit *OneNote* und auch *Teams* wird als nützlich beurteilt, um die Lernmaterialien ablegen zu können. Mehrfach wird jedoch der Wunsch geäußert, dass alle Lehrpersonen dasselbe elektronische Ablagesystem benutzen, und zwar bevorzugterweise *OneNote*, das deutlich häu-



figer eingesetzt wird als *Teams*. Im Übrigen schätzen es die Schüler\*innen auch, wenn die Lehrpersonen je nach Fach geeignete Programme und Apps anwenden. Laut Aussage der Schüler\*innen zeigen sich die meisten Lehrpersonen offen und engagiert für den Einsatz von digitalen Medien. Es gebe aber auch einzelne Lehrpersonen, die sich nicht darauf einlassen wollen.

Im Weiteren erkennen auch die Schüler\*innen einen (dringenden) Bedarf, für die Maturaprüfung eine sichere und geeignete digitale Prüfungsumgebung zu schaffen (insbesondere für den Aufsatz). Sie erkennen auch die mit jedem Schuljahr zunehmende Schwierigkeit, Ordnung in *OneNote/Teams* zu behalten (je nach Lehrperson finden die Schüler\*innen mehr oder weniger strukturierte Ordnersysteme vor). Technische Probleme kommen aus Sicht der Schüler\*innen zudem häufig vor – zum einen Probleme, die sie selber antreffen (z.B. Login-Probleme, Passwort aktualisieren), zum anderen Probleme, die die Lehrpersonen beim Einsatz der digitalen Medien im Unterricht haben. Die Schüler\*innen unterstützen sich gerne gegenseitig und die besonders PC-affinen von ihnen helfen bei Bedarf auch gerne ihren Lehrpersonen. Es gibt aber auch Stimmen, die sich eine bessere technische Einführung wünschen, insbesondere um technische Schwierigkeiten schnell beheben zu können. Insgesamt stellen die Schüler\*innen ihren Lehrpersonen bezüglich der technischen Anwendung gute Noten aus: „*Wir haben lernfähige und lernbereite Lehrpersonen*“. Aber wer Pech habe, erwische eine Lehrperson, die Mühe mit der technischen Anwendung habe –, „*dann geht Unterrichtszeit verloren*“.

Ratingkonferenzen Schüler*innen (n=43)	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Ich halte den Einsatz von digitalen Medien im Unterricht für sinnvoll.	0	0	6	37	0
Die Lehrpersonen setzen die digitalen Medien im Unterricht so ein, dass es für meinen Lernerfolg förderlich ist.	0	1	7	35	0

Darstellung 14: Digitale Medien im Unterricht, Einschätzung Schüler\*innen

### Kommentar aus Sicht des Evaluationsteams

Das Gymnasium Oberaargau hat das Thema Digitalisierung vor rund fünf Jahren aufgegriffen und kann bis heute grosse Fortschritte verzeichnen. Die meisten Lehrpersonen setzen die digitalen Medien im Unterricht so ein, dass sowohl sie als auch die Schüler\*innen einen Mehrwert erkennen. Es ist eine grosse Bereitschaft bei den Lehrpersonen spürbar, sich mit der Digitalisierung auseinanderzusetzen, sich auszutauschen und geeignete Programme und Apps in den Unterricht einzubauen. Zudem hat sich die Nutzung von *OneNote* im Unterricht als Ablagesystem fast flächendeckend etabliert. Noch sind aber nicht alle Lehrpersonen vom Mehrwert der Digitalisierung vollständig überzeugt, technische (Anwendungs-)Probleme stehen noch zu häufig im Weg und die Frage zum digitalen Prüfen – die auf kantonaler Ebene bearbeitet wird – ist noch nicht gelöst. Vor diesem Hintergrund ist es nachvollziehbar, dass sich das Gymnasium Oberaargau noch in der Phase des Auf- und Ausbaus befindet und auch die Strategie der Schulleitung und der BYOD-Gruppe ist aus Sicht des Evaluationsteams die richtige. Künftig wird es noch vermehrt darum gehen, sich mit den didaktisch-pädagogischen Fragen zur Digitalisierung auseinanderzusetzen.



**Handlungsempfehlung 8**

Das Evaluationsteam empfiehlt dem Gymnasium Oberaargau, sich bei der Digitalisierung noch etwas Zeit für die Phase des Auf- und Ausbaus zu geben. Ein Schwerpunkt sollte dabei auf das digitale Prüfen gelegt werden (innerhalb der kantonalen Vorgaben). Weiter gilt es, die nächste Phase gut vorzubereiten, in der es darum gehen wird, in den Fachschaften einen Konsens anzustreben, was unter einem gelingenden Einsatz von digitalen Medien zu verstehen ist. Diesbezüglich empfehlen wir, den Austausch mit Schulen zu suchen, die in diesem Prozess schon weiter sind.

## 4.10 Überblick Handlungsempfehlungen

Die nachfolgenden Handlungsempfehlungen sind eine Auswahl möglicher Entwicklungsschritte, die das Evaluationsteam als sinnvoll erachtet. Es ist im Ermessen der Schule, diese Empfehlungen zu priorisieren und über das weitere Vorgehen in der Umsetzung von Entwicklungsschritten zu entscheiden.

### Handlungsempfehlung 1

Mit dem Projekt „Perspektiven“ sind Erwartungen geweckt worden und das Evaluationsteam empfiehlt der Schulleitung, dafür zu sorgen, dass alle Projekte in absehbarer Zeit umgesetzt und nach einer definierten Zeit auf ihre Wirksamkeit hin evaluiert werden. Damit könnte für alle Beteiligten die Sinnhaftigkeit von Selbstevaluationen im Rahmen eines systematischen Qualitätsmanagements deutlich gemacht werden.

### Handlungsempfehlung 2

Das Evaluationsteam empfiehlt der Schule, ihre entstandene Arbeit zum Aufbau eines nach Q2E-Kriterien orientierten Qualitätsmanagements sukzessive weiterzuführen. Dazu sollte zunächst eine Q-Steuergruppe gebildet werden, die zusammen mit der Schulleitung ein gemeinsames Verständnis von Qualitätsmanagement entwickelt und dieses adäquat kommuniziert. Der Ausbau eines systematischen Qualitätsmanagements sollte weiterhin pragmatisch erfolgen, so dass stets der Nutzen für die Beteiligten sowie der Bezug zu den Zielen des Qualitätsmanagements, der Schulentwicklung und dem Profil der Schule deutlich gemacht wird, damit das geplante Vorhaben erfolgreich umgesetzt werden kann.

### Handlungsempfehlung 3

Das Evaluationsteam empfiehlt der Schule, die bisherige bewährte Praxis der Personalentwicklung beizubehalten und kontinuierlich weiterzuentwickeln. Dabei wäre es im Sinne eines systematischen Qualitätsmanagements sinnvoll, alle Schritte zu dokumentieren und teilweise zu standardisieren, um eine Vergleichbarkeit sowie eine gezielte Weiterentwicklung zu ermöglichen.

Dazu könnten gehören:

- Ein einheitliches Beobachtungsraster für Probelektionen.
- Ein gleiches, je nach Schwerpunkt modifizierbares Beobachtungsraster für die Unterrichtsbesuche durch die Schulleitung.
- Durchführung eines Klassenfeedbacks unmittelbar nach den Unterrichtsbesuchen durch die Schulleitung.
- Zuteilung eines Mentors/einer Mentorin aus der gleichen Jahrgangsstufe für neue Klassenlehrpersonen.

### Handlungsempfehlung 4

Das Evaluationsteam empfiehlt der Schule, den dokumentierten Prozess des Umgangs mit Qualitätsdefiziten konsequent einzuhalten und Ergebnisse den Betroffenen – soweit möglich – zeitnah zu kommunizieren. Dadurch erhöht sich die Transparenz und alle Beteiligten wissen, dass ihre Anliegen ernst genommen werden.

### **Handlungsempfehlung 5**

Das Evaluationsteam empfiehlt dem Gymnasium Oberaargau, den kollegialen Austausch zur Unterrichtsentwicklung in Zukunft stärker mit der Schulentwicklung zu verknüpfen und dabei den Fokus vermehrt auf die angestrebten Ziele und die Nutzung der Erkenntnisse zu legen.

### **Handlungsempfehlung 6**

Das Evaluationsteam empfiehlt der Schulleitung, durch mehr Kontrolle und allenfalls mehr Steuerung sicherzustellen, dass nicht nur alle Lehrpersonen regelmässig ein Schüler\*innen-Feedback einholen, sondern die Feedbacks auch ausgewogen auf die Klassen verteilt werden. Um das Schliessen des Regelkreises zu fördern, soll zudem vermehrt die Bedeutung des Schüler\*innen-Feedbacks als Ausdruck einer respektvollen Beziehung zu den Schüler\*innen in den Vordergrund gerückt werden. In diesem Zusammenhang empfehlen wir zudem, den standardisierten Fragebogen für das Schüler\*innen-Feedback im Rahmen des MAG auf wenige ausgewählte Fragen zu reduzieren und mit mindestens einem offenen Kommentarfeld für allfällige Erläuterungen zu ergänzen.

### **Handlungsempfehlung 7**

Das Evaluationsteam empfiehlt dem Gymnasium Oberaargau, die schulinternen Richtlinien zur Weiterbildung zu überarbeiten, an die bereits gelebte Praxis anzupassen und diese dadurch für alle Lehrpersonen transparent zu machen. Im Weiteren empfehlen wir, die Weiterbildung in Zukunft systematischer für die Schulentwicklung einzusetzen und hierfür auch einen angemessenen Anteil des Weiterbildungsbudgets einzuplanen, sowie die Prozesse und Bedingungen zu klären, wie diese Mittel eingesetzt werden.

### **Handlungsempfehlung 8**

Das Evaluationsteam empfiehlt dem Gymnasium Oberaargau, sich bei der Digitalisierung noch etwas Zeit für die Phase des Auf- und Ausbaus zu geben. Ein Schwerpunkt sollte dabei auf das digitale Prüfen gelegt werden (innerhalb der kantonalen Vorgaben). Weiter gilt es, die nächste Phase gut vorzubereiten, in der es darum gehen wird, in den Fachschaften einen Konsens anzustreben, was unter einem gelingenden Einsatz von digitalen Medien zu verstehen ist. Diesbezüglich empfehlen wir, den Austausch mit Schulen zu suchen, die in diesem Prozess schon weiter sind.