

# EVALUATIONSBERICHT

Gymnasium Hofwil, Münchenbuchsee  
Externe Schulevaluation 2019/2020

2. April 2020

## **INHALTSVERZEICHNIS**

Ausgangslage .....	3
1. Auftrag und Inhalte .....	4
1.1 Referenzrahmen für die Evaluation des Qualitätsmanagements .....	4
1.2 Evaluationsteam des IFES .....	4
1.3 Verteiler des Evaluationsberichts .....	4
2. Angaben zur Schule .....	5
2.1 Kurzbeschreibung des Qualitätsmanagements der Schule .....	5
3. Durchführung der Evaluation .....	7
3.1 Ablauf .....	7
3.2 Kommentar des Evaluationsteams zum Evaluationsprozess .....	8
4. Ergebnisse zum Qualitätsmanagement .....	9
4.1 Einleitende Kernaussage .....	9
4.2 Schulprofil, Schulentwicklungs-Strategie, Organisation, Struktur .....	11
4.3 Steuerung des Qualitätsmanagements und Qualitätskonzept .....	15
4.4 Umsetzung des Qualitätsmanagements .....	20
4.5 Selbstevaluation .....	23
4.6 Individualfeedback .....	25
4.7 Personalentwicklung .....	29
4.8 Qualitätsansprüche .....	32
4.9 Überblick Handlungsempfehlungen .....	37

---

## 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 zwei bis vier 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 Hofwil erfolgte im Auftrag des Mittelschul- und Berufsbildungsamtes des Kantons Bern. Der Auftrag an das Evaluationsteam umfasste folgenden Evaluationschwerpunkt:

- Qualitätsmanagement gemäss kantonalen Rahmenvorgaben

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

### 1.1 REFERENZRAHMEN FÜR DIE EVALUATION DES QUALITÄTSMANAGEMENTS

- Leistungsvereinbarung 2018-2022, insbesondere Kapitel 5.3 „Anforderungen an das Qualitätsmanagement“
- Qualitätsleitbild/Qualitätsansprüche des Gymnasiums Hofwil:
  - Dimension A 10: Hohe Lernbereitschaft und Lernmotivation
  - Dimension A 13: Kompetentes Lernen

### 1.2 EVALUATIONSTEAM DES IFES

Teamleiterin	Sabine Fischer, Rat und Text GmbH, Zürich
Evaluator	Jürg Marti, Binningen
Peer 1	Kathrin Frey, KEK CDC Consultants, Zürich
Peer 2	Birgit Potjer, Prorektorin Gymnasium Neufeld, Bern

### 1.3 VERTEILER DES EVALUATIONSBERICHTS

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

- Gymnasium Hofwil, Peter Stalder, Rektor, Münchenbuchsee
- Über den Rektor: Petra Spichiger, Präsidentin der Schulkommission, Zollikofen
- Über den Rektor: Mario Battaglia, Leiter Abteilung Mittelschulen, Mittelschul- und Berufsbildungsamt des Kantons Bern
- IFES IPES, Thomas Burri, Leiter Abteilung „Externe Evaluationen & Transfer“ deutsche Schweiz, Zürich

---

## 2. ANGABEN ZUR SCHULE<sup>1</sup>

### Adresse

Gymnasium Hofwil  
Hofwilstrasse 51  
3053 Münchenbuchsee  
031 868 85 11  
www.gymhofwil.ch

### Grösse und Ausbildungsangebote

Das Gymnasium Hofwil bietet in seiner regulären Abteilung eine vierjährige gymnasiale Ausbildung an. Für den Klassenzug Talentförderung (TaF) ist die Ausbildung um ein Jahr auf fünf Jahre verlängert. Insgesamt besuchen etwa 450 Schüler\*innen<sup>2</sup> unser Gymnasium.

### Einzugsgebiet

Unser Haupteinzugsgebiet liegt rund um die Schule nördlich der Stadt Bern. Dank des Internats können auch Schülerinnen und Schüler aus den Randregionen des Kantons Bern bei uns das Gymnasium absolvieren. Die Talentförderung zieht Interessierte aus der ganzen Schweiz und weiteren Ländern an.

### Schulleitung

Der Rektor ist das gesamtverantwortliche Schulleitungsmitglied. Zudem leitet er die Talentförderung und das Internat. Drei Konrektorinnen und Konrektoren stehen ihm zur Seite. Sie sind Mitglieder der Schulleitung und je für die Stufenleitungen einer oder zweier Abschlussklassen des Regelgymnasiums zuständig. Zudem haben sie weitere Ressorts, deren Zuteilung dem Organigramm auf der folgenden Seite entnommen werden können.

## 2.1 KURZBESCHRIEB DES QUALITÄTSMANAGEMENTS DER SCHULE

### Steuerung

Das Qualitätsmanagement der Schule wird von der Steuergruppe koordiniert. Sie steht unter der Leitung eines Konrektors, der die Aufgabe im Rahmen seiner Schulleitungsanstellung von 50% wahrnimmt. Die fünf weiteren beteiligten Lehrpersonen haben je eine Entlastung von 2.5%.

Die Steuergruppe wählt in Absprache mit dem Kollegium ein Thema aus, das während eines Schuljahres vertieft angegangen wird. Bei Bedarf kann das Thema um ein weiteres Jahr verlängert werden.

### Individualfeedback

Die Schule kennt verschiedene Formen des Individualfeedbacks. Alle Lehrpersonen holen mindestens einmal pro Schuljahr Feedback zu ihrem Unterricht ein (Schüler- und Schülerinnenfeedback). Die Resultate dieser SuS-Evaluationen<sup>3</sup> werden jeweils im Mitarbeitergespräch (MAG) besprochen.

---

<sup>1</sup> Der folgende Text wurde dem IFES IPES von der Schule zur Verfügung gestellt.

<sup>2</sup> Bei neueren schulinternen Dokumenten bezeichnet die Schule Schüler/-innen als Schüler\*innen.

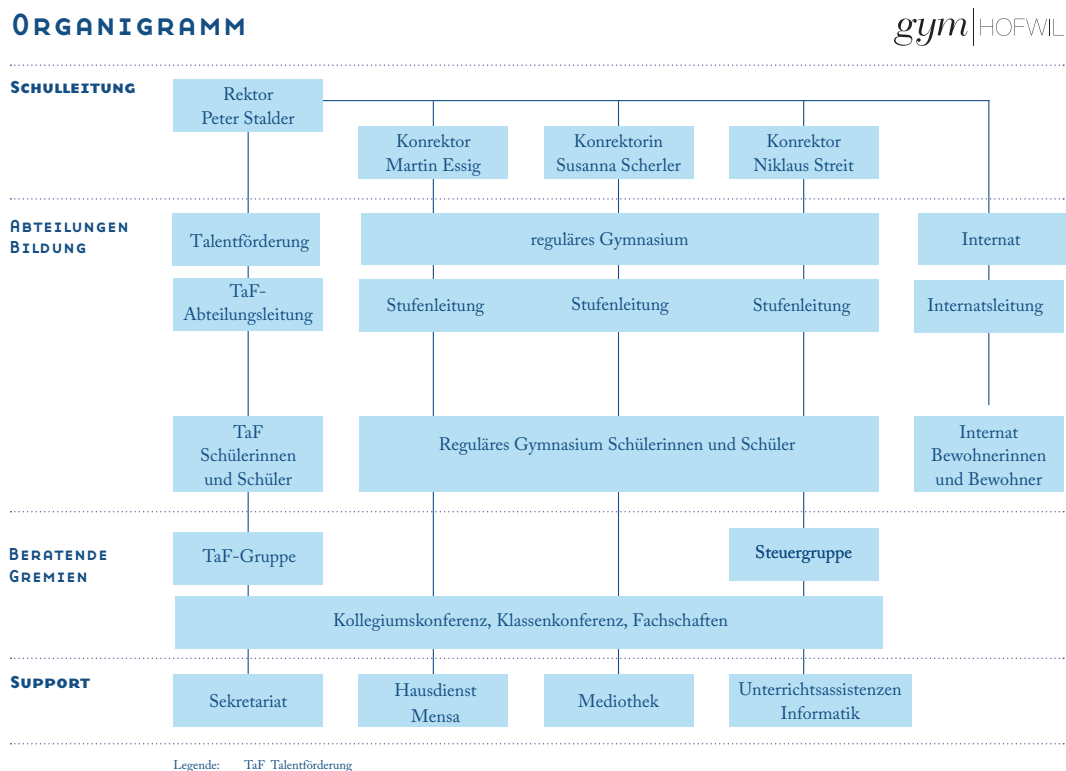
<sup>3</sup> Bei den SuS-Evaluationen handelt es sich um Schüler- und Schülerinnenfeedbacks zum Unterricht einer Lehrperson. Das Evaluationsteam verwendet im folgenden Bericht durchgängig diesen Terminus.

Als Teil der jährlichen Q-Arbeit kommen weitere Formen des Individualfeedbacks wie kollegiale Hospitationen oder Interventionen zum Zug.

**Selbstevaluationen**

Die Schule führt regelmässig Selbstevaluationen durch. Diese werden zum Teil mehrmals durchgeführt, wie die Befragung des Personals. Andere Selbstevaluationen finden nur einmalig statt, um einen Einblick in eine bestimmte Fragestellung zu erhalten. Die Befragungen finden meistens unter Einsatz technischer Hilfsmittel wie ILIAS oder in letzter Zeit Google Forms statt. Die Steuergruppe unterstützt die Selbstevaluationen in technischen und inhaltlichen Belangen. Im Anschluss an die Befragungen besprechen Schulleitung und Steuergruppe die Resultate, informieren die Betroffenen darüber und ergreifen entsprechende Massnahmen.

**Organigramm des Gymnasium Hofwil**



Darstellung 1: Organigramm des Gymnasiums Hofwil

### 3. DURCHFÜHRUNG DER EVALUATION

#### 3.1 ABLAUF

Die nachfolgende Tabelle zeigt die wichtigsten Etappen des Evaluationsprozesses:

Datum	Schritt	Inhalte, Datengrundlage, Bemerkungen
bis 20.11.2019	Dokumentenanalyse durch das Evaluationsteam	
24.10.2019	Vorbereitendes Gespräch vor Ort; Teilnehmende: Rektor, für das QM zuständiger Konrektor sowie Teamleiterin und Evaluator	<ul style="list-style-type: none"> <li>Am Gespräch wurde vereinbart, den Fokus der Evaluation (Qualitätsmanagement, Qualitätsansprüche) auf das Regelgymnasium bzw. die Unterrichtspraxis im Regelgymnasium zu legen. Die Abteilung Talentförderung (TaF) und das Internat wurden nicht fundiert in den Blick genommen.<sup>4</sup></li> </ul>
11./ 12.12.2019	Besuchstage vor Ort Vorgehen und Überlegungen bei der Zusammenstellung der Befragtengruppen:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Befragtengruppen wurden in Absprache mit dem Rektor und Konrektor am vorbereitenden Gespräch festgelegt; insgesamt wurden 14 Gruppen definiert, die in Form von leitfadengestützten Interviews (5) oder Ratingkonferenzen (9) befragt wurden</li> <li>Das Kollegium wurde in 4 Gruppen befragt (Ratingkonferenzen): <ul style="list-style-type: none"> <li>- Klassenlehrpersonen (total 10 Personen)</li> <li>- Lehrpersonen, die höchstens seit 4 Jahren an der Schule arbeiten (total 6 Personen)</li> <li>- Lehrpersonen, die in der Talentförderung arbeiten (Leitungen, Klassenlehrpersonen, Coaches) (total 6 Personen)</li> <li>- nicht weiter spezifizierte Gruppe von Lehrpersonen (total 8 Personen)</li> </ul> </li> <li>Die Lernenden wurden in 5 Gruppen befragt (Ratingkonferenzen), wobei jede der 4 Stufen des Regelgymnasiums (4 Gruppen, total 38 Personen) und die Abteilung Talentförderung (TaF) (1 Gruppe, total 12 Personen) berücksichtigt wurden; bei der Gruppenbildung wurde darauf geachtet, dass alle Klassen einer Stufe (Regelgymnasium) sowie zwei bis drei Internatschüler*innen vertreten sind; die zu befragenden Schüler*innen wurden schliesslich zufällig ausgewählt</li> <li>Neben den Lehrpersonen und Lernenden wurden die Schulleitung (total 4 Personen), die Steuergruppe (total 4 Personen), die Schulkommission (total 2 Personen), die Schülerorganisation (total 4 Personen) und das nicht unterrichtende Personal (total 7 Personen) befragt (leitfadengestützte Interviews)</li> </ul>

<sup>4</sup> Vgl. Protokoll des Erstgesprächs vom 8. November 2019

	<p>Das Evaluationsteam hat folglich in 14 Veranstaltungen insgesamt 101 Personen befragt. Zudem haben sich zwei Mitglieder des Evaluationsteams von einer Schülerin und einem Schüler durch die Schulanlage führen lassen.</p> <p>Alle vom Evaluationsteam erhobenen Daten wurden – bis auf die Zuordnung zur Befragtengruppe – anonymisiert.</p> <p><i>Weitere Informationen zur Methodik sind auf <a href="http://www.ifes-ipes.ch">www.ifes-ipes.ch</a> verfügbar.</i></p>
26.3.2020	Berichtsbesprechung Schulleitung und Evaluationsteam
bis 2.4.2020	Abgabe des definitiven Evaluationsberichts

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

### **3.2 KOMMENTAR DES EVALUATIONSTEAMS ZUM EVALUATIONSPROZESS**

Die Schulbeteiligten zeigten sich im Evaluationsprozess offen, interessiert und kooperativ – allen voran der Rektor und der für das Qualitätsmanagement zuständige Konrektor. Bereits am vorbereitenden Gespräch berichteten die beiden Führungspersonen bereitwillig, ausführlich und durchaus auch selbstkritisch über das Gymnasium Hofwil und seine Entwicklung. Sie gestalteten die Besuchstage vor Ort engagiert auf konzeptioneller Ebene mit (Fokus der Evaluation, Auswahl der Qualitätsansprüche, Festlegung der Befragtengruppen, Evaluationsplan).

Die Besuchstage vor Ort waren schliesslich auch bestens vorbereitet, so dass die Befragungen reibungslos durchgeführt werden konnten und das Evaluationsteam umfangreiches, breit abgestütztes „Datenmaterial“ erheben konnte.



---

## 4. ERGEBNISSE ZUM QUALITÄTSMANAGEMENT

### 4.1 EINLEITENDE KERNAUSSAGE

#### 4.1.1 Kernaussage 1

Das Gymnasium Hofwil ist eine Schule, an der sich die Beteiligten – Schülerinnen und Schüler, Lehrpersonen und das nicht unterrichtende Personal – wahrgenommen, wertgeschätzt und zugehörig fühlen. Am „Höfu“ wird gerne und gut gelernt, gelehrt und gearbeitet.

#### Erläuterungen

Die Befragungen der Schüler\*innen, Lehrpersonen und des nicht unterrichtenden Personals belegen erneut eindrücklich, was bereits das Team der externen Evaluation 2012/13 in seinem Bericht<sup>5</sup> ausführlich gewürdigt hat: Das Fördern der Schulgemeinschaft und der persönlichen Beziehung geniesst am Gymnasium Hofwil einen hohen Stellenwert und wird entsprechend von allen Schulbeteiligten achtsam und erfolgreich gepflegt – allen voran von der Schulleitung. Dies hilft massgeblich mit, eine tragfähige Basis für eine hohe Arbeitsmotivation und -leistung zu schaffen.

Schüler\*innen berichten mehrfach, der „Höfu“ – so wird die Schule im Schülerjargon oft genannt –, sei von überschaubarer Grösse, hier kenne man sich, hier sprächen sich viele gegenseitig mit Namen an, hier werde man als Individuum wahr- und ernstgenommen. Jede Person werde so akzeptiert, wie sie sei, niemand werde ausgelacht oder gar gemobbt. Und weiter: Klassenübergreifende oder gesamtschulbezogene Anliegen der Schülerschaft würden gehört und bearbeitet. Eigeninitiative und neue Ideen auf Schulebene würden geschätzt und wenn immer möglich unterstützt. Ausdruck hiervon sind z.B. die initiative Schülerorganisation, die engagierte Klimagruppe oder das Freifach „Gartenbau“. Insbesondere ältere Schüler\*innen tun kund, die meisten Lehrpersonen begegneten ihnen auf Augenhöhe und gäben ihnen zu verstehen, dass Mitdenken und Mitsprechen grundsätzlich erwünscht sei. Ganz generell stellen die Lernenden der grossen Mehrheit der Lehrpersonen ein gutes Zeugnis aus. Zur Illustration sei folgendes Kompliment angeführt: „Wir haben viele humorvolle Lehrpersonen, die spannenden Unterricht machen.“ Entwicklungspotenzial sehen die Lernenden – ausser im Bereich der Infrastruktur (Raumangebot, IT-Ausstattung), hier aber unverkennbar – kaum. „Ich würde keinesfalls viel ändern“, sagt jemand, „denn ‚dr Höfu isch dr Höfu‘.“

Lehrpersonen legen dar, das Gymnasium Hofwil zeichne besonders aus, dass man täglich mit vielen Kolleg\*innen und Schüler\*innen im persönlichen Austausch stehe, dass man an dieser Schule miteinander unterwegs sei, sich als Gemeinschaft erfahre. Das Kollegium wird als umsichtig und unterstützend beschrieben, die Schülerschaft als freundlich und interessiert. Das Handeln des Rektors bzw. der Schulleitung sei von Dialog, Respekt sowie einer Haltung des Vertrauens und des Wertschätzens geprägt, so das Votum vieler Lehrpersonen. Die Schulkommission bestätigt dies, ebenso das nicht unterrichtende Personal, das sich von Schulleitung und Lehrpersonen heute deutlich stärker beachtet und zur Schule zugehörig fühlt als zum Zeitpunkt der letzten externen Evaluation.<sup>6</sup> Das nicht unterrichtende Personal zeigt sich im Gespräch offen, an der Schule als Ganze interessiert und hinterlässt einen professionellen, dienstleistungsorientierten Eindruck. Jemand sagt: „Ich finde es schön, hier zu arbeiten.“

---

<sup>5</sup> Evaluationsbericht externe Schulevaluation Gymnasium Hofwil, 26. April 2013, Kernaussage 1, S. 14f.

<sup>6</sup> Im Bericht der externen Evaluation 2012/13 ist die Rede von einem „Unbehagen des nicht unterrichtenden Personals“ (Handlungsempfehlung 6). Ein solches ist aktuell nicht zu spüren.

Dass sich das starke Gemeinschaftsgefühl und das dichte Beziehungsnetz positiv auswirken auf das Wohlbefinden und schliesslich auf das Arbeiten bzw. Lehren und Lernen, äussern auch Lehrpersonen und Lernende im Gespräch. In beiden Befragtengruppen wird verschiedentlich von einem anregenden, förderlichen Arbeits- bzw. Lernklima am Gymnasium Hofwil gesprochen, es wird mehrmals erwähnt, man sei gerne an dieser Schule tätig. So geben denn auch alle explizit darauf angesprochenen Schüler\*innen an<sup>7</sup>, sie würden das Gymnasium Hofwil erneut als weiterführende Schule wählen bzw. diese anderen Jugendlichen empfehlen.

Gelegentlich äussern Schüler\*innen, das Gymnasium Hofwil sei nicht besonders leistungs- bzw. karriereorientiert, wenig stressig, der Leistungsdruck an dieser Schule sei nicht so gross wie andernorts, hier werde vielmehr Wert aufs Lernen an sich als auf die Note gelegt. Einzelne Lehrpersonen berichten, die Frage nach dem „richtigen“ Anforderungsniveau führe in der Fachschaft immer wieder zu regen Diskussionen, Schüler\*innen mit wenig befriedigenden Leistungen würden am Gymnasium Hofwil intensiv unterstützt und begleitet, es brauche viel, bis ein/e Schüler\*in die Schule aufgrund von ungenügender Leistung verlassen müsse. Die Schulleitung wiederum betont, sie sei darauf bedacht, die Lernergebnisse und den Schulerfolg der Schüler\*innen mittels der Maturaergebnisse sowie der Standardisierten Abschlussklassenbefragung und Standardisierten Ehemaligenbefragung gründlich zu analysieren. Sie erachte die datengestützte Sichtbarmachung bzw. Prüfung des Outputs der Schule als wichtig, denn sie diene der Rechenschaftslegung nach aussen und innen sowie dem Erkennen von allfälligem Handlungsbedarf.

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

Wie schon das Vorgängerteam<sup>8</sup> ist auch das aktuelle Evaluationsteam beeindruckt von der gemeinschaftsfördernden und dialogischen Kultur, die am Gymnasium Hofwil herrscht. Es ist der Schule unverkennbar gelungen, ihre grosse Stärke zu erhalten (auch wenn die Schülerzahl seit 2012/13 um weitere 10% gestiegen ist).

Zu erwähnen gilt es in diesem Zusammenhang, dass auch dieses Mal – wie bereits 2012/13<sup>9</sup> – verschiedene Schulbeteiligte im Gespräch ihre Sorge kund tun, ein weiteres Anwachsen des Gymnasiums könnte dieser tragenden Schulgemeinschaft schaden. Dies umso mehr, als dass infolge des Um- und Erweiterungsbaus eine „moderate Erweiterung um eine Klassenreihe“<sup>10</sup> angestrebt wird. Daher empfiehlt es sich weiterhin, den Folgen des Wachstums hohe Aufmerksamkeit zu schenken bzw. diesen proaktiv zu begegnen.

---

<sup>7</sup> 10 Schüler\*innen im 1. Gymnasium, 10 im 3. Gymnasium und 10 im 4. Gymnasium

<sup>8</sup> Evaluationsbericht externe Schulevaluation Gymnasium Hofwil, 26. April 2013, Kommentar zur Kernaussage 1, S. 15

<sup>9</sup> Evaluationsbericht externe Schulevaluation Gymnasium Hofwil, 26. April 2013, Kernaussage 3, S. 17f. bzw. Handlungsempfehlung 3, S. 33

<sup>10</sup> Dokument „Um- und Erweiterungsbauten Hofwil 2023–2025“, 28. August 2019

## 4.2 SCHULPROFIL, SCHULENTWICKLUNGS-STRATEGIE, ORGANISATION, STRUKTUR

### 4.2.1 Kernaussage 2

Das Gymnasium Hofwil zeichnet sich aus durch viel Eigeninitiative und ein grosses Engagement aller Mitarbeitenden. Seit der letzten externen Evaluation hat es zahlreiche Entwicklungen in Schule und Unterricht vorangetrieben, die vom Kollegium als relevant bezeichnet werden.

#### Erläuterungen

Studiert man in der Jahresschrift 2019 des Gymnasiums Hofwil die Rubrik „Schulleben“, fällt schnell auf, wie viel Verschiedenes die überschaubare Schule (ca. 450 Schüler\*innen, ca. 60 Lehrer\*innen, 25 nicht unterrichtende Mitarbeitende) rund um den eigentlichen gymnasialen Unterricht jährlich zu bieten hat: Da wird u.a. von klassischen, jazzigen und rockigen Konzerten berichtet, von Theateraufführungen und Poetry Slam-Battles, von Vernissagen und Performances, von Sportveranstaltungen, von den politiknahen Hofwiler Gesprächen oder einem Klimapodium. Die zahlreichen schulischen Anlässe werden von allen Schulbeteiligten als bedeutsames Profilelement des Gymnasiums gesehen und tragen zweifelsohne dazu bei, die Schulgemeinschaft zu stärken.

Bemerkenswert ist auch, wie häufig die „Schule unterwegs“<sup>11</sup> ist, z.B. im Rahmen von sogenannten „Intensivwochen“. Die Intensivwochen wurden projektförmig entwickelt und per Schuljahr 2017/18 in die Regelorganisation überführt. Diese Sonderwochen werden vier bis fünf Mal im Schuljahr durchgeführt.<sup>12</sup> In dieser Zeit wird der Fachunterricht im Klassenverbund gemäss Stundenplan ausgesetzt, und es werden unterrichtsnahe Themen in neuen Lerngruppen und teilweise in anderer Lernumgebung erkundet. Ziel der Intensivwochen ist es, das interdisziplinäre Lernen und die überfachlichen Kompetenzen der Schüler\*innen zu stärken. Im Frühling 2020 wird erstmals – u.a. durch die Arbeitsgruppe Bildung für nachhaltige Entwicklung vorbereitet – eine Intensivwoche zur „nachhaltigen Entwicklung“ durchgeführt werden.

Am Beispiel der Intensivwochen lässt sich gut nachvollziehen, wie ernst es dem Gymnasium Hofwil ist, die Schüler\*innen zu jener persönlichen Reife hinzuführen, die Voraussetzung ist für ein Hochschulstudium zum einen, für ein gesellschaftliches Engagement zum andern<sup>13</sup>. Von zahlreichen Lernenden wird dieses Spezialprogramm auch sehr geschätzt. Unverkennbar ist, dass dieses die Schulleitung, die Lehrpersonen und das nicht unterrichtende Personal auf organisatorischer oder inhaltlicher Ebene auch speziell herausfordert.

Nebst der Konzipierung der Intensivwochen wurden in den letzten sieben Jahren zahlreiche weitere eigeninitiierte Entwicklungen vorangetrieben, teilweise motiviert durch den Bericht der externen Evaluation 2012/13. So wurden beispielsweise

- die Schulleitung, die aktuell aus einem Rektor, zwei Konrektoren und einer Konrektorin besteht, gestärkt (alle Schulleitungsmitglieder nehmen heute Aufgaben der Personalführung im Regelgymnasium oder in der Abteilung Talentförderung {TaF} wahr),
- das Leitbild des Gymnasiums Hofwil unter Einbezug des Kollegiums erneuert,
- ein umfassendes Qualitätsleitbild formuliert und im Kollegium verabschiedet,

<sup>11</sup> Vgl. Jahresschrift 2019

<sup>12</sup> Intensivwochenkonzept Schuljahr 2019/20, August 2019

<sup>13</sup> Vgl. Reglement der EDK über die Anerkennung von gymnasialen Maturitätsausweisen (MAR), Januar 1995

- das nicht unterrichtende Personal weiterentwickelt (Personalgewinnung/-entwicklung) und die Führung desselben neu organisiert,
- das Lehr- und Lernkonzept „Profil Hofwil“ ausgebaut, evaluiert und von der Projekt- in die Regelorganisation der TaF überführt (vgl. Kernaussage 3 des vorliegenden Evaluationsberichts),
- der umfassende Um- und Erweiterungsbau mit vorgesehener Bauphase in den Jahren 2022 bis 2025 gestartet.

Lehrpersonen berichten, grundsätzlich schätzten sie die offene, begeisterungsfähige, flexible und initiative Haltung der Schulleitung, die zweifellos massgeblich dazu beiträgt, dass das Gymnasium Hofwil derart in Bewegung ist. Positiv würdigt eine grosse Mehrheit der Lehrpersonen auch die Relevanz der in den letzten Jahren durchgeführten Schulentwicklungsprojekte, wie die nachfolgende Darstellung zeigt:<sup>14</sup>

<b>Ratingkonferenzen Lehrpersonen (n=30)</b>	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Die in den letzten Jahren durchgeführten Schulentwicklungsprojekte (z.B. Profil Hofwil, Intensivwochen, Leitbild/Q-Leitbild) sind relevant.	0	1	11	13	5

Darstellung 3: Rating Lehrpersonen – Relevanz der Schulentwicklungsprojekte

Zur Sprache kommt in zwei Ratingkonferenzen mit Lehrpersonen jedoch auch das Extra an Arbeit und Zeit, welches die vielen schulischen Initiativen, seien es Kulturveranstaltungen, Spezialprogramme oder Entwicklungsvorhaben, einfordern. Eine Lehrperson meint: „Wer hier arbeitet, ist bereit, einen maximalen Einsatz zu leisten.“ Eine andere äussert: „Wer nicht permanent dran ist, ist hier nicht am richtigen Ort.“ Einzelne Lehrpersonen, vor allem solche, die ein mittleres Arbeitspensum wahrnehmen, melden an, es werde viel, gar zu viel, von ihnen verlangt bzw. es falle ihnen schwer, sich abzugrenzen. Offensichtlich ist: Wer am Gymnasium Hofwil als Lehrperson angestellt ist, leistet einiges mehr als das Unterrichten gemäss Stundenplan.

Weiter sprechen einzelne Lehrpersonen in einer Ratingkonferenz an, dass der Regelunterricht zunehmend leide unter der Fülle an schulischen Aktivitäten. Nur jede zweite Woche könne „normal“ unterrichtet werden, die Anforderungen des Lehrplans könnten so kaum mehr erfüllt werden. Von Vereinzelteten wird angemahnt, dass die gestärkte Schulleitung, die stetig voranschreite, den Bezug zur „Basis“ etwas verloren habe. Es sei nicht immer klar, wohin die Reise gehe. Das Gespür für die Bedürfnisse des Kollegiums sei ihr ein wenig abhandengekommen.

#### 4.2.2 Kernaussage 3

Das Lehr- und Lernkonzept „Profil Hofwil“, das im Rahmen der Talentförderung über mehrere Jahre hinweg gewissenhaft entwickelt wurde, ist – allein schon der Titel legt es nahe – das Leuchtturmprojekt des Gymnasiums Hofwil. Wegweisend soll dieses gemäss Schulleitung künftig auch für das Lehren und Lernen am Regelgymnasium sein. Was jedoch die Schulleitung engagiert als Entwicklungsvorhaben postuliert, wird vom Kollegium noch nicht überzeugend mitgetragen.

<sup>14</sup> 4 der 5 Lehrpersonen, die auf diese Frage „keine Antwort“ geben wollten, sind Lehrpersonen, die erst weniger als vier Jahre am Gymnasium Hofwil unterrichten.

## Erläuterungen

In der Schuldokumentation fehlt ein eigentliches Strategiepapier. Nichtsdestotrotz vermag die Schulleitung im Interview glaubhaft darzustellen, dass sie sich auch für die Zukunft einiges vornimmt. Parallel zu bzw. verknüpft mit gewichtigen Neuerungen den Unterricht betreffend, die es aufgrund von Impulsen der kantonalen Ebene voranzutreiben gilt<sup>15</sup>, möchte die Schulleitung künftig das „Lernen und Verstehen“ – ein zentrales Thema im erneuerten Leitbild der Schule<sup>16</sup> – vermehrt zum Schwerpunkt der Entwicklungsarbeit machen, was in ihren Worten heisst, „ein stärkeres Bewusstsein rund um das Lernen bei Lehrenden und Lernenden verankern“ bzw. „den Umgang mit Lehr- und Lernarrangements professionalisieren“.

In der Einschätzung des Evaluationsteams ist es dem Rektor, der die TaF leitet, ein grosses Anliegen, „Profil Hofwil“ – ein Lehr- und Lernkonzept<sup>17</sup>, das im Rahmen der TaF seit 2013 projektförmig entwickelt, 2016 bis 2018 vom Institut für Erziehungswissenschaften der Universität Bern in mehreren Phasen evaluiert und im Sommer 2019 in den Regelbetrieb der TaF überführt wurde – auch im Regelgymnasium anzuwenden. Gemäss Konzept würde dies vor allem bedeuten, das eigenverantwortliche Lernen zu stärken, womit zum einen eine Erweiterung des Rollenverständnisses der Lehrpersonen – mehr Lernbegleiter\*in, weniger Wissensvermittler\*in – einherginge, zum andern eine Neuorganisation des Unterrichts (z.B. klarere Unterscheidung von Vermittlungs- und Vertiefungssequenzen oder Lern- und Lernkontrollphasen).

An der Kollegiumsretraite im April 2019 fand ein Austausch zur Umsetzung von „Profil Hofwil“ im Regelgymnasium statt. Die Szenarien, die im Kollegium diesbezüglich entwickelt wurden, gehen einerseits ganz unterschiedlich weit und wurden andererseits alle kontrovers bewertet.<sup>18</sup> Auch das neue Konzept LernBar<sup>19</sup>, das Elemente von „Profil Hofwil“ für das Regelgymnasium nutzbar machen will (z.B. Lernen in Lerngruppen, Reflektieren über das Lernen, Lerncoaching) ist wenig präsent im Gespräch mit Lehrpersonen zu ihrem eigenen Unterrichtshandeln (vgl. Kernaussage 11 der vorliegenden Evaluationsberichts).

## Kommentar aus Sicht des Evaluationsteams

Das erneuerte Leitbild, der künftige Neu- und Erweiterungsbau, das Konzept „Profil Hofwil“, Befunde aus der letzten standardisierten Abschlussklassenbefragung (Störungen im Unterricht) und allerhand Erwartungen, die von aussen an die Schule herangetragen werden, stellen Entwicklungsimpulse dar, die momentan, so die Wahrnehmung des Evaluationsteams, mehr oder weniger isoliert nebeneinander stehen. Dies wiederum wirkt – so seine Vermutung – auf die eine oder andere Lehrperson desorientierend (*wohin* soll das alles führen?) und/oder überfordernd (*wie* sollen wir das alles bewerkstelligen?).

Das Evaluationsteam erachtet es daher als lohnend, dass sich die Schulbeteiligten über das Zukunftsbild des Gymnasiums Hofwil verständigen. Eine solche gemeinsame Reflexion über die Zukunft der Schule und über zielführende Entwicklungsschritte auf dem Weg in diese Zukunft, die schriftlich gut gefasst würde, könnte die Schulgemeinschaft weiter stärken, im Kollegium Orientierung schaffen (*dahin* wollen wir!) sowie sein Commitment für nachfolgende Entwicklungsarbeiten erhöhen (so

---

<sup>15</sup> Zum Beispiel: Lehrplan 17 für den gymnasialen Bildungsgang, u.a. mit Einführung des Fachs Informatik und der Stärkung der basalen fachlichen Studierkompetenzen in Deutsch und Mathematik; Bring Your Own Device (BYOD); Selbstorganisiertes Lernen (SOL)

<sup>16</sup> Leitbild des Gymnasiums Hofwil, Oktober 2018

<sup>17</sup> Vademecum Profil Hofwil, August 2019

<sup>18</sup> Vgl. Dokumentation „Szenarien“ der Kollegiumsretraite 2019, Juni 2019

<sup>19</sup> Konzept LernBar, Juni 2019

machen wir das!).

**Handlungsempfehlung 1**

Das Evaluationsteam empfiehlt den Schulbeteiligten, gemeinsam ein Zukunftsbild des Gymnasiums Hofwil zu entwickeln, dies unter Bezugnahme auf die dargelegten Entwicklungsimpulse der Schule und mit Fokus auf das Lernen im Regelgymnasium. Davon ausgehend könnten dann strategische Ziele bzw. Entwicklungsschwerpunkte gesetzt und zielgerichtete Entwicklungsmaßnahmen abgeleitet werden. Im Rahmen dieser „Zukunftsarbeit“ könnten sich die Schulleitung und das Kollegium u.a. klar werden darüber, welchen Stellenwert „Profil Hofwil“ künftig im Regelgymnasium haben soll.

### 4.3 STEUERUNG DES QUALITÄTSMANAGEMENTS UND QUALITÄTSKONZEPT

#### 4.3.1 Kernaussage 4

Die Schulleitung engagiert sich wahrnehmbar sowohl für die Überprüfung als auch Entwicklung der Qualität von Schule und Unterricht. Ihr zur Seite steht dafür eine Steuergruppe, deren Mandat wenig geschärft ist und deren Potenzial produktiver genutzt werden kann.

#### Erläuterungen

Die Schulleitung legt überzeugend dar (Schuldokumentation, Interview), dass sie die Sicherung und Entwicklung der Qualität von Schule und Unterricht als wichtige Führungsaufgabe versteht und dafür sorgt, dass die Qualitätsfrage im Schulalltag präsent ist. Evaluations- bzw. Feedbackaktivitäten sind auf den Handlungsebenen Schule und Lehrperson verbindlich installiert. In schuleigenen Worten ausgedrückt: „Die Schule stellt Gefäße bereit, in denen Fragen der Qualität ... und deren Weiterentwicklung erörtert und Lösungen erarbeitet werden können.“<sup>20</sup> Die Kollegiumskonferenz im Mai wird jeweils zur „Q-Konferenz“ erhoben. Hier wird Rückschau gehalten auf die „Q-Arbeit“ im vergangenen Schuljahr – Geleistetes wird gezeigt, Erfahrungen werden geteilt – und es wird die „Q-Arbeit“ des Kollegiums im kommenden Schuljahr geregelt (Festlegung Jahresthema, Schüler- und Schülerinnenfeedback, Planung kollegiales Feedback und Arbeitsgruppen). Protokollen von Kollegiumskonferenzen ist weiter zu entnehmen, dass Ergebnisse von Evaluationen auf schulischer Ebene (z.B. Standardisierte Abschlussklassenbefragung, Standardisierte Ehemaligenbefragung, Selbstevaluation der Schulleitung 2019) dem Kollegium zeitnah präsentiert werden. Allfälliger Handlungsbedarf wird im Kollegium erörtert. Neue Lehrer\*innen, so berichten Lehrpersonen in den Ratingkonferenzen, würden „beiläufig“ in das Qualitätsmanagement der Schule eingeführt.

Im Bereich der Personalführung bezeichnet die Schulleitung das Mitarbeitergespräch als zentrales „Q-Instrument“, das sie seit der letzten externen Evaluation weiterentwickelt hat<sup>21</sup> und an dem auch das Individualfeedback zum Thema gemacht wird – dies nach Aussagen von Lehrpersonen in produktiver (gemeinsame Reflexion von Befunden) oder weniger produktiver (Kontrolle des Vollzugs) Art und Weise. Weiter nennt sie in diesem Zusammenhang den Unterrichtsbesuch, den sie nicht unmittelbar mit dem MAG verknüpft (vgl. Kernaussage 9 des vorliegenden Evaluationsberichts).

Besondere Aufmerksamkeit schenkt vor allem der Rektor momentan der Umsetzung von „Profil Hofwil“ in der TaF, die durch eine Begleitgruppe unterstützt und deren Gelingen im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung periodisch, v.a. mittels der Schüler- und Schülerinnenfeedback, überprüft wird.

Das Fundament für die gute Unterrichts-, Führungs- und Unterstützungsarbeit, die am Gymnasium Hofwil geleistet werde, bilde, dies betont die Schulleitung im Interview mehrfach, die ausgeprägte Kollegialität, die offene Gesprächskultur und der respekt- und vertrauensvolle Umgang an der Schule. Ihre Präsenz im Schul- und Arbeitsalltag aller Beteiligten, ihr offenes Ohr und die kurzen Wege bezeichnet sie denn auch als wichtige Voraussetzungen, um allfällige Qualitätsmängel frühzeitig zu erkennen. Im „Umgang mit Kritik an Unterricht und Personen“<sup>22</sup> setzt sie auf das umgehende direkte Gespräch. So ist im entsprechenden Dokument formuliert: „Wichtig ist uns, dass Lehrpersonen und Schülerinnen/Schüler offen aufeinander zugehen, Probleme ansprechen und transparent kommuni-

<sup>20</sup> Q-Konzept, überarbeitete Fassung, Dezember 2019

<sup>21</sup> Evaluationsbericht externe Schulevaluation Gymnasium Hofwil, 26. April 2013, Handlungsempfehlung 8, S. 34

<sup>22</sup> Merkblatt: Umgang mit Kritik an Unterricht und Personen, Januar 2011; abgebildet im Handbuch Gymnasium Hofwil, Schuljahr 2019/20

zieren.“

Dass die Schulleitung präsent ist, wenn es um Belange des Qualitätsmanagements geht und förderliche Rahmenbedingungen schafft, um den Unterricht auf individueller Ebene weiterzuentwickeln, stützen ebenfalls die Rückmeldungen des Kollegiums, wie die nachfolgenden Darstellungen zeigen:

<b>Ratingkonferenzen Lehrpersonen (n=30)</b>	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Die Schulleitung setzt sich überzeugend für das Funktionieren der Überprüfungs- und Entwicklungsarbeit an der Schule ein.	0	0	8	19	3

Darstellung 4: Rating Lehrpersonen – Einsatz der Schulleitung für das Funktionieren der Entwicklungsarbeit

<b>Ratingkonferenzen Lehrpersonen (n=30)</b>	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Die Schule bietet mir insgesamt gute Rahmenbedingungen, um meinen Unterricht zu pflegen und gezielt weiterzuentwickeln.	0	1	11	17	1

Darstellung 5: Rating Lehrpersonen – Rahmenbedingungen für die Weiterentwicklung des Unterrichts

Neben der Schulleitung nehmen gemäss Q-Konzept die Steuergruppe und die Kollegiumskonferenz Aufgaben im Rahmen der Qualitätsüberprüfung und -entwicklung am Gymnasium Hofwil wahr. Die Fachschaft spielt hierbei keine Rolle, wenngleich diese verantwortlich ist für die fachwissenschaftliche und fachdidaktische Qualität.<sup>23</sup>

Kernaufgabe der Kollegiumskonferenz ist es, Unterrichts- und Schulentwicklungsthemen vorzuschlagen. Die Steuergruppe wiederum – ein sechsköpfiges Gremium, dem der mit dem Ressort Schulentwicklung betraute Konrektor vorsitzt – ist „für das Qualitätsmanagement zuständig und erstattet der Schulleitung Bericht“<sup>24</sup>. Die vier befragten Mitglieder geben im Interview unisono zu verstehen, dass sie sich nicht als eigentliche „Steuergruppe“ verstünden, welche das Qualitätsmanagement im Auftrag der Schulleitung zielgerichtet umsetzt und bei Bedarf konzeptionell weiterentwickelt. Daher ist es gut nachvollziehbar, wenn sie wenig bestimmt Auskunft geben zu den an der Schule praktizierten Q-Aktivitäten auf den Handlungsebenen Schule und Lehrperson – also zur Frage: Wer überprüft was genau weshalb mit welchen Mitteln und bis wann?

Die Mitglieder der Steuergruppe sehen sich vielmehr als „Spürgruppe“, also primär als Anlaufstelle des Kollegiums, der mögliche Entwicklungsthemen gemeldet werden. „Wir geben der Schulleitung den Grundton des Kollegiums wieder“, sagt ein Mitglied. Weiter beschreiben sie die Steuergruppe als Supportstelle der Schulleitung, wenn es darum geht, die „Q-Konferenz“ vorzubereiten bzw. die „Q-Arbeit“ des Kollegiums organisatorisch aufzugleisen (vgl. oben), schulinterne Evaluationen, in der Regel beauftragt durch die Schulleitung, umzusetzen oder Weiterbildungsaktivitäten im Rahmen einer Retraite zu planen (vgl. Kernaussage 7 der vorliegenden Evaluationsberichts). Eine institutionalisierte Zusammenarbeit zwischen der Gesamtschulleitung und der Steuergruppe bestehe bisher nicht, wird im Interview erläutert. Es werde jedoch zurzeit geprüft, welche Chancen diese bieten würde.

<sup>23</sup> Schulreglement, März 2007; abgebildet im Handbuch Gymnasium Hofwil, Schuljahr 2019/20

<sup>24</sup> Q-Konzept, Dezember 2019



### Kommentar aus Sicht des Evaluationsteams

Bereits das Evaluationsteam von 2012/13 hat in seinem Bericht festgehalten: „Es fällt nicht leicht, zu erkennen, was am Hofwil im Einzelfall Schulentwicklung und was Qualitätsmanagement ist. Und wer dabei jeweils stösst, zieht, bremst und führt.“<sup>25</sup> Ganz ähnlich ergeht es dem aktuellen Evaluationsteam (vgl. Kernaussage 5 des vorliegenden Evaluationsberichts), nicht zuletzt dann, wenn es die Praxis der Steuergruppe – auf Papier<sup>26</sup> und im Schulalltag – in den Blick nimmt.

Die systematische Weiterentwicklung von Schule und Unterricht (und des Personals) und die Überprüfung von Schul- und Unterrichtsqualität sind letztlich zwei unterschiedliche Aufgaben, die selbstverständlich eng miteinander verbunden sind. Am Gymnasium Hofwil fehlt es aus Sicht des Evaluationsteams an Klarheit darüber, dass hier zwei Aufgabenfelder bestehen und wie diese zielführend gesteuert und miteinander verknüpft werden sollen. Dies zeigt sich u.a. im Mandat und in der Praxis der Steuergruppe, die momentan in beiden Aufgabenfeldern mitwirkt, die jedoch – anders als man es aufgrund ihrer Bezeichnung erwarten darf – weder die „Entwicklungsarbeit“ noch die „Überprüfungsarbeit“ der Schule im Auftrag der Schulleitung spürbar verkörpert und steuert.

Mit einem klaren, mit Gestaltungskraft ausgestatteten Mandat im einen oder andern Aufgabenfeld (Steuergruppe Schulentwicklung oder Q-Steuergruppe), allenfalls auch in beiden Aufgabenfeldern, und einer angemessenen Ressourcierung des Gremiums (bzw. einer zweckdienlichen Verteilung/Bündelung der aktuellen personellen Ressourcen), könnte sich die Steuergruppe zweifelsohne zu einer echten Steuergruppe im Sinne der geteilten Führung weiterentwickeln und ihr Potenzial im Dienste der Schule bzw. der Schulleitung besser entfalten.

### Handlungsempfehlung 2

Das Evaluationsteam empfiehlt, das Mandat der Steuergruppe zu prüfen und so zu beschreiben, dass diese die Steuerung der Überprüfungs- und/oder Entwicklungsarbeit im Auftrag der Schulleitung aktiv wahrnehmen kann. Dies bedingt selbstverständlich auch eine angemessene bzw. produktive Ressourcierung des Gremiums.<sup>27</sup>

#### 4.3.2 Kernaussage 5

Das Qualitätskonzept des Gymnasiums Hofwil vermag nur in Ansätzen zu explizieren, wie das Qualitätsmanagement der Schule als wirkungsvolles Ganzes gedacht ist. Dieses wird zurzeit kaum als Instrument für die Steuerung und Koordination der institutionalisierten Qualitätsarbeit genutzt bzw. entsprechend gepflegt.

### Erläuterungen

Was die Schulleitung im Interview selbstkritisch feststellt – nämlich: „Wir könnten strukturierter sein in Bezug auf das Dokumentieren“ – möchte das Evaluationsteam bestätigen. Die Q-Dokumentation des Gymnasiums Hofwil (Konzept- und Archivteil) stellt sich aktuell als lose, wenig übersichtliche Sammlung von Dokumenten dar.<sup>28</sup> Aussenstehenden wird es hiermit nicht leicht gemacht, sich ein

<sup>25</sup> Evaluationsbericht externe Schulevaluation Gymnasium Hofwil, 26. April 2013, S. 20

<sup>26</sup> Es fällt auf, dass das Mandat der Steuergruppe in unterschiedlichen Dokumenten in unterschiedlicher Ausprägung gefasst wird. Vgl. Q-Konzept, Dezember 2019; Schulreglement, März 2007; Führungs- und Organisationshandbuch, August 2017

<sup>27</sup> Vgl. dazu auch Evaluationsbericht externe Schulevaluation Gymnasium Hofwil, 26. April 2013, Handlungsempfehlung 5, S. 33

<sup>28</sup> Zentrale Dokumente, die das Qualitätsmanagement der Schule auf konzeptueller Ebene beschreiben, sind: Q-Konzept, Dezember 2019; Schüler- und Schülerinnenfeedback: Weiterführung im Regelbetrieb, September 2018; Regelung Q-Arbeit SJ 2019/20, August 2019; Merkblatt: Umgang mit Kritik an Unterricht und Personen, Januar 2011; Q-Leitbild Gymnasium Hofwil, Oktober 2019. Über die Zuständigkeiten im Qualitätsmanagement geben neben dem Q-Konzept im Wesentlichen Auskunft das Schulreglement (vom März 2007) und das Führungs- und Organisationshandbuch (vom August 2017).

umfassendes Bild vom konzipierten und praktizierten Qualitätsmanagement der Schule zu machen. Etliche Aussagen von Lehrpersonen legen zudem die Vermutung nahe, dass diese Feststellung auch auf manche Schulbeteiligte zutrifft.

Im Einzelnen fällt auf, dass das Qualitätskonzept

- keinen Bezug schafft zum Leitbild und Q-Leitbild (d.h. auf die schriftlich verbrieften Vorstellungen der Schulbeteiligten, was „gute Schule“, was „guten Unterricht“ ausmacht und woran sich die Qualität zeigt) und nicht klärt, in welcher Art und Weise Dimensionen daraus mittels Feedback- und Evaluationsaktivitäten systematisch befragt werden (Soll/Ist-Vergleich).
- die (internen und externen) Q-Elemente unvollständig darstellt und vage bleibt, welchen Stellenwert die einzelnen Q-Elemente haben und wie sie zueinander in Beziehung stehen.
- unklar bleibt, wie Befunde aus der Überprüfungsarbeit auf Ebene Schule oder Lehrperson zu Impulsen für die schulische Entwicklungsarbeit (Schulentwicklung bzw. schulweite Unterrichtsentwicklung, Personalentwicklung) werden. Folgende Fragen bleiben unbeantwortet: Wer zieht Folgerungen bzw. leitet mögliche Massnahmen ab? Wer bestimmt (mit), was weiterverfolgt wird und was nicht? Wer wiederum verfolgt die Umsetzung von beschlossenen Massnahmen systematisch weiter? Wer überprüft deren Nutzen?
- kaum Aussagen dazu macht, was die Schule unter (gravierenden) Qualitätsdefiziten auf personeller und institutioneller Ebene versteht, was sie auf formeller Ebene tut, um Schulbeteiligte darin zu unterstützen, allfälliges Kritisches zu äussern, und wie sie bei vermuteten bzw. festgestellten Defiziten interveniert.<sup>29</sup>

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

Auf dem Papier (bzw. im Intranet) ist zweifelsohne vieles da – nur sind die Inhalte der verschiedenen Dokumente kaum aufeinander bezogen. Dies verunmöglicht es, „auf einen Blick“ zu verstehen, wie das Qualitätsmanagement des Gymnasiums Hofwil funktioniert, was es weshalb Nützliches zu leisten vermag und was erwiesenermassen am Gymnasium Hofwil getan wird, um die Qualität von Schule und Unterricht zu untersuchen und weiterzuentwickeln.

Wenn das Evaluationsteam dem Gymnasium Hofwil nun nahelegt, sein Q-Konzept zu überprüfen bzw. die Q-Dokumentation (Konzept und Archiv) insgesamt systematischer zu führen, so möchte es dies keinesfalls als bürokratischen Akt verstanden wissen. (Die Rufe nach dem „Papiertiger“ sind bereits hörbar.) Selber ist es nämlich davon überzeugt, dass das Ordnen und Verschriftlichen ein nicht unerhebliches Praxispotenzial für die systematische Überprüfungs- und darauf bezogene Entwicklungsarbeit der Schule birgt – in dem es Klarheit (schlüssiges Handeln), Verbindlichkeit (klare Rechte und Pflichten) und Sichtbarkeit (nachweisliche Leistung bzw. nachweislicher Nutzen) schafft.

### **Handlungsempfehlung 3**

Das Evaluationsteam empfiehlt, das Q-Konzept der Schule einerseits auf seine Konsistenz hin zu überprüfen und andererseits gut nachvollziehbar zu beschreiben (vgl. Erläuterungen). Hierbei ist ein besonderes Augenmerk darauf zu legen, mehr Klarheit zu schaffen in Bezug auf das Qualitätsma-

<sup>29</sup> Wie geht die Schule mit Qualitätsdefiziten um? In der Q-Dokumentation gibt es hierzu ein „Merkblatt: Umgang mit Kritik an Unterricht und Personen“, das nach dem direkten Gespräch mit zwischen den „Konfliktparteien“, den Einbezug Dritter (Klassenlehrperson, Konrektor\*in, Rektor) und schliesslich den Einbezug des Rektors vorsieht. Wie bei starken Vorbehalten gegenüber Lehrpersonen bzw. dem nicht unterrichtenden Personal vorgegangen wird, also dann, wenn gar ein Personalaustritt im Raum steht, bleibt in diesem Dokument offen.

nagement als Ganzes sowie das Zusammenspiel der Überprüfung von Schul- und Unterrichtsqualität mit der Weiterentwicklung von Schule und Unterricht.

#### 4.4 UMSETZUNG DES QUALITÄTSMANAGEMENTS

##### 4.4.1 Kernaussage 6

Die kollegiale und individuelle Verbesserungskultur im Kerngeschäft Unterricht ist lebendig und vielfältig. Sie ist geprägt vom Situativen, Informellen und Selbstbestimmten. Dem Systematischen, Formellen und Überindividuellen jedoch, welches das Qualitätsmanagement im Kern ausmacht, wird hier zu wenig Raum gegeben.

##### Erläuterungen

Die Gespräche mit Lehrpersonen und Lernenden machen deutlich, dass es zum professionellen Selbstverständnis der Hofwiler Lehrpersonen gehört, den eigenen Unterricht kontinuierlich zu verbessern. Eine wichtige Grundlage hierfür, so zahlreiche Lehrpersonen, sei der unterrichtsbezogene Austausch, der mit den Lernenden, den Kolleg\*innen und der Schulleitung rege gepflegt werde.

Die Schüler\*innen bestätigen, die allermeisten Lehrpersonen stünden mit der Schülerschaft in sehr gutem Kontakt. Es sei selbstverständlich, dass man mit Anliegen an Lehrpersonen herantreten könne. Viele würden auch von sich aus auf Schüler\*innen zugehen und sich nach deren Wohlergehen erkundigen oder deren Einschätzungen erfragen. Ein Grossteil der Lehrerschaft würde sich spürbar bemühen, Hinweise, Anregungen oder Fragen der einzelnen Klassen bzw. Schüler\*innen anzuhören, egal ob diese das Schulleben im Allgemeinen oder den Unterricht im Speziellen betreffen würden.

In Bezug auf die Kommunikation zum Unterricht sagen Lernende, viele Lehrpersonen zeigten sich äusserst unterstützend und auch kompromissbereit, z.B. wenn es darum gehe, Unterrichtsstoff zu vertiefen (Lernhilfen), den Lernstoff im Hinblick auf die Prüfung ab- bzw. einzugrenzen oder Prüfungstermine zu setzen. Würden Schüler\*innen Kritik am Unterrichtsgeschehen selbst üben, würden die einen Lehrpersonen diese gut annehmen und sich ernsthaft damit auseinandersetzen, andere zeigten sich wenig offen, stellen Schüler\*innen fest. Es gebe einige Lehrpersonen, die würden kritische Rückmeldungen zum Unterricht als „persönlichen Angriff“ werten, sagt jemand.

Haben Schüler\*innen ernstere Probleme, wissen die meisten, an wen sie sich wenden können:

Ratingkonferenzen Lernende (n=50)	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Ich weiss, an wen ich mich wenden kann bei Problemen mit einer Lehrperson oder wenn im Schulleben sonst etwas nicht in Ordnung ist.	1	6	12	29	2

Darstellung 6: Rating Lernende – Problembearbeitung Ansprechpersonen

In allen fünf Befragtengruppen kommt man in Zusammenhang mit diesem Thema sofort auf die wertvolle Funktion der Klassenlehrperson zu sprechen: „Die Klassenlehrperson ist unsere wichtigste Ansprechperson“, bringt es jemand auf den Punkt. Einige Lernende der 2. Stufe, die diese Fragestellung vergleichsweise kritisch bewerten<sup>30</sup>, geben zu verstehen, sie würden es begrüssen, wenn Klassenstunden vermehrt stattfinden und so die Beziehung zur Klassenlehrperson weiter gestärkt werden könnte.

<sup>30</sup> 4 von 10 Schüler/innen haben in dieser Gruppe bei 1 Enthaltung „trifft (eher) nicht zu“ angewählt.

Auch hat die Mehrheit der Schüler\*innen den Eindruck, dass anstehende Probleme an der Schule aktiv bearbeitet werden:

Ratingkonferenzen Lernende (n=50)	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
An der Schule werden Schwierigkeiten/Probleme konsequent bearbeitet.	1	8	11	23	7

Darstellung 7: Rating Lernende: Problembearbeitung an der Schule

Jene Schüler\*innen, die sich in Bezug auf diese Frage eher im negativen Bereich positionieren, erläutern in den Ratingkonferenzen, sie würden gelegentlich erleben, dass Lehrpersonen Kritik an ihrem Unterricht zwar ernstnahmen, schliesslich aber wenig bereit oder fähig seien, ihre Praxis längerfristig anzupassen. Beispielhaft sagt jemand: „Die Lehrperson zeigte sich zwar einsichtig, dennoch wurde das Schwierige nicht wirklich besser.“

Lehrpersonen berichten in den Ratingkonferenzen, das Kollegium zeige sich offen und hilfsbereit, das unterrichtsbezogene Gespräch werde innerhalb der Fachschaften und fachschaftsübergreifend intensiv geführt und für die Weiterentwicklung des eigenen Unterrichts genutzt. Unterrichtsbesuche bei Kolleg\*innen finden auch ausserhalb der institutionalisierten Q-Arbeit statt, wobei dann häufig primär von Interesse ist, wie sich die „eigene“ Klasse in einem anderen Setting zeigt. Selbstverständlich, so äussern sich einige Lehrpersonen, stehe man auch mit den Lernenden fortwährend im Austausch zum Unterrichtsgeschehen – sowohl mit Einzelnen als auch mit den Klassen. Zahlreiche Lehrpersonen geben an, sie würden gelegentlich Feedback von Schüler\*innen einholen, dies auf niederschwellige Art und Weise und mit aktueller, selbstgesetzter Fragestellung. Die individuelle Q-Arbeit wird als vielfältig, lebendig und praxisnah geschildert; wie produktiv diese ist und wohin diese im Einzelnen führt, wird im Rahmen der externen Evaluation wenig fassbar.

Die institutionalisierte Q-Arbeit fordert von den Lehrpersonen aktuell jährlich mindestens ein Schüler- und Schülerinnenfeedback zum Unterricht ein<sup>31</sup>, wobei auf schulischer Ebene keine Setzungen vorgenommen werden zur inhaltlichen Ausrichtung (wozu möchten wir etwas erfahren/wissen?), zum Zeitpunkt, zum Instrumentarium<sup>32</sup> oder zur zu befragenden Klasse. Vielfältig zeigt sich folglich auch hier die Praxis. Eher diffus bleibt auch hier – zumindest für Aussenstehende – wie produktiv diese Praxis ist.<sup>33</sup> Offensichtlich ist, dass diese Überprüfungsarbeit bisher kaum an schuleigenen Qualitätsvorstellungen (*unser Anspruch an „guten Unterricht“*) ausgerichtet ist.

Weiter sind die Lehrpersonen im Rahmen der Q-Arbeit im Schuljahr 2019/20 angehalten,

- im Rahmen des Jahresthemas „Kultur fördern“ mehrere kulturelle Anlässe des Gymnasiums Hofwil zu besuchen oder
- kollegiales Feedback (in Form von kollegialer Hospitation im Lehrertandem oder Intervention in Lehrergruppen) zu pflegen oder
- in einer von zwei Arbeitsgruppen (Bildung für nachhaltige Entwicklung zwecks Vorbereitung der entsprechenden Intensivwoche, Bring Your Own Device zwecks Unterstützung der Lehr-

<sup>31</sup> Im Dokument „Schüler- und Schülerinnenfeedback: Weiterführung im Regelbetrieb“ (September 2018) wird der vorgesehene Prozess zwar stimmig beschrieben, in der mündlich geschilderten Praxis jedoch selten so wiedergegeben (vgl. Kernaussage 8).

<sup>32</sup> Im Intranet findet sich eine Sammlung von Befragungsinstrumenten, die genutzt werden kann. Diese ist vielen Lehrpersonen bekannt, sie wird aber gemäss den Aussagen von Lehrpersonen eher selten genutzt.

<sup>33</sup> Im Bericht der externen Evaluation von 2012/13 (April 2013, S. 21) ist in diesem Zusammenhang von der eher fremden Version eines Q-Systems die Rede, „die eher passiv bearbeitet wird“.

personen bei der Einführung) mitzuwirken.

Von diesen drei Betätigungsfeldern bietet einzig das zweite das Potenzial, Unterrichtsgeschehen auf kollegialer Ebene systematisch zu untersuchen, Befunde gemeinsam zu reflektieren, den reflektierenden Austausch zu fassen, Folgerungen daraus umzusetzen und die Umsetzung wiederum zu besprechen. Rund ein Sechstel der Lehrpersonen lässt sich im aktuellen Schuljahr hierauf ein.<sup>34</sup>

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

Die Schulleitung tut im Interview kund, die Akzeptanz für das Qualitätsmanagement habe im Kollegium weiter zugenommen. Nichtsdestotrotz kann sich das Evaluationsteam des Eindrucks nicht erwehren, dass am Gymnasium Hofwil so manche Lehrperson das Systematische, Formelle und Überindividuelle bzw. schulweit Gesetzte im Rahmen der Überprüfung von Unterricht bzw. in der Sicherung und Entwicklung von „gutem Unterricht“ nicht als sinnhaft wahrnimmt, sondern als bürokratischen, praxisfernen Akt. Als eher verhalten nimmt das Evaluationsteam dasjenige wahr, was die institutionalisierte „Q-Arbeit“ von den Lehrpersonen im Regelgymnasium verlangt. Als eher konturlos schätzt es dasjenige ein, was die institutionalisierte „Q-Arbeit“ hier bewirkt.

Alle Schulbeteiligten – die Schulkommission, die Schulleitung, die Lehrpersonen sowie die Schüler/-innen – bestätigen, dass am Gymnasium Hofwil weitestgehend gute Unterrichtsqualität erzeugt wird. Das Evaluationsteam stellt jedoch fest, dass kaum sichtbar bzw. fassbar wird, wie diese gute Unterrichtsqualität heute erzeugt wird und wie diese auch künftig – unter veränderten Anforderungen (Stichworte sind z.B. „Lehrplan 17“, „Digitalisierung“, „eigenverantwortliches Lernen“, „grosse Klassen“) – erfolgreich gepflegt werden kann.

Seit der Publikation der Metastudie „Visible Learning – Lernen sichtbar machen“ von John Hattie (englischsprachige Originalausgabe 2009) ist die Sichtbarkeit bzw. das Sichtbarmachen von unterrichtlichem Handeln – also dasjenige, was einen Beitrag dazu leistet, die Wirksamkeit von Lernprozessen erkennbar und belegbar, aber auch besprechbar und verhandelbar zu machen<sup>35</sup> – zu einer Gelingensbedingung für dauerhaft erfolgreiche Lehr-/Lernprozesse geworden. Das Schüler- und Schülerinnenfeedback im Sinne einer klar gerahmten Reflexion von Lernenden und Lehrenden zum Lernen und Lehren im Unterricht sowie der systematisch gepflegte professionelle Austausch auf kollegialer Ebene können genau hierfür genutzt werden und das lernbezogene Lernen von Lehrpersonen und Schüler\*innen befördern.

#### **Handlungsempfehlung 4**

Das Evaluationsteam empfiehlt, gerade auch mit Blick auf den schuleigenen Entwicklungsfokus „Lernen und Verstehen“, Prozesse, welche die Intention des Sichtbarmachens von (gelingendem) unterrichtlichen Handeln verfolgen (z.B. systematisches Schüler- und Schülerinnenfeedback, kollegiales Feedback, moderierter Erfahrungsaustausch), noch stärker in der Haltung und im Handwerk der Lehrpersonen, aber auch in der Kultur und im Instrumentarium der Schule zu verankern.

---

<sup>34</sup> Vgl. Dokument „Q-Arbeit der LP nach Schuljahr“ (undatiert)

<sup>35</sup> Vgl. Hattie, John A.C. (2015, erw. 3. Auflage): Lernen sichtbar machen. Überarbeitete deutschsprachige Ausgabe von „Visible Learning“, besorgt von Wolfgang Beywl und Klaus Zierer. Baltmannsweiler: Schneider Hohengehren.

## 4.5 SELBSTEVALUATION

### 4.5.1 Kernaussage 7

Das Gymnasium Hofwil führte in den letzten Jahren regelmässig systematische Selbstevaluationen durch, um Informationen über den Entwicklungsbedarf der Schule zu erhalten, und ergreift Massnahmen zur Verbesserung von dabei festgestellten Defiziten. Die Selbstevaluationen sind allerdings wenig auf Qualitätsansprüche oder strategischen Ziele der Schule abgestimmt. Entsprechend generiert die Evaluationstätigkeit noch wenig Steuerungswissen für eine zielgerichtete Entwicklung der Schule.

#### Erläuterungen

Im Jahre 2019 wurden zwei Selbstevaluationen durchgeführt: eine Befragung beim nicht unterrichtenden Personal zur Arbeitszufriedenheit und eine Befragung bei den Lehrpersonen zur Schulleitung (Zuständigkeiten, Personalführung, Verbindlichkeit, Umgang mit schwierigen Situationen und Kommunikation). Bei beiden Selbstevaluationen wurde das Instrument des Fragebogens auf einer Web-Applikation eingesetzt; die Liste der durchgeführten Selbstevaluationen lässt vermuten, dass stets dieses Instrument eingesetzt wird.

Die Ergebnisse zeigen beim Personal auf, dass die 2014 ebenfalls durch eine Befragung festgestellte Unzufriedenheit mit den von der Schulleitung eingeleiteten Massnahmen weitgehend gelöst werden konnte, was ein Beispiel für das Schliessen des Regelkreises darstellt.

Bei der Umfrage im Kollegium zeigt sich einerseits eine grosse Zufriedenheit mit der Schulleitung, Handlungsbedarf ergibt sich vor allem beim Intranet, das als unübersichtlich empfunden wird. Die Schulleitung ist momentan mit der verantwortlichen IT-Firma daran, die Übersichtlichkeit zu verbessern, die befragten Lehrpersonen zeigen sich aber nicht informiert über diesen Schritt, offen ist auch, bis wann die Überarbeitung abgeschlossen sein wird.

Insgesamt zeigt sich, dass die Schulleitung interessiert ist, datengestützte Informationen zur Qualität der Schule zu erhalten und bei Bedarf auch gewillt ist, Massnahmen zur Verbesserung zu ergreifen. Diese Haltung zeigt sich auch aufgrund der Umsetzung vieler Handlungsempfehlungen aus der IFES-Evaluation von 2012/13 (vgl. Kernaussage 2 des vorliegenden Evaluationsberichts).

Die Steuergruppe ist laut Aufgabenbeschreibung u.a. „mit der Qualitätssicherung am Gymnasium gemäss dem Q-Konzept beauftragt.“<sup>36</sup> Bei den Selbstevaluationen nimmt sie in der Praxis verschiedene Rollen wahr: Sounding Board für die Schulleitung, Mitarbeit in Vorbereitung, Durchführung, Auswertung von Evaluationen oder Initiatorin von Evaluationen. Die Verantwortlichkeiten sind nicht klar geregelt (vgl. Kernaussage 4 des vorliegenden Evaluationsberichts).

Der Stellenwert von Überprüfungs- bzw. Reflexionstätigkeiten im Rahmen von schulinternen Projekten ist unklar. So ist z.B. für die Arbeitsgruppe Bring Your Own Device zum jetzigen Zeitpunkt keine Evaluation vorgesehen. Oft werde eine Art „informelle Evaluation“ durchgeführt, die Übersichtlichkeit der Schule ermögliche es, Stärken und Schwächen auch ohne systematische Datenerhebung zu erkennen; zudem lasse die Kultur am Gymnasium Hofwil auch das Äussern von Kritik zu, die die Schulleitung über informelle Kanäle erreiche, meint die Steuergruppe. Dass dies in Einzelfällen auch funktioniert, zeigen die Anpassungen im Stützkurs Mathematik+, wo die Bedingungen für den Besuch und die aufzuarbeitenden Gebiete angepasst wurden. Allgemein sei viel Pragmatismus am Werk, wie die Schulleitung sagt. Man fange etwas an und schaue nach ein bis zwei Jahren, ob es sich

<sup>36</sup> Führungs- und Organisationshandbuch, 3.4.4 Aufgabenbeschreibung Steuergruppe

lohne, sich bewähre.

Die Schulleitung greift auch aktiv auf das Instrument der extern durchgeführten Evaluation zurück, um ein fundiertes Bild zur Qualität der Schule zu erhalten. Sie beauftragte 2016 das Institut für Erziehungswissenschaften der Universität Bern mit einer Evaluationsstudie, die sich mit dem individuellen Lernen bzw. den Stärken und Schwächen des Konzeptes „Profil Hofwil“ auseinandersetzt. Der Schlussbericht liegt seit März 2019 vor. Was wie verbessert werden soll, ist noch nicht verbindlich festgelegt worden.

Die Lehrpersonen sind nicht sehr überzeugt vom Instrument der Schulevaluation, sie schätzen den Nutzen eher gering ein:

<b>Ratingkonferenzen Lehrpersonen (n=30)</b>	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Die in den letzten Jahren selbstinitiierten Schulevaluationen (z.B. 2016-2019: Profil Hofwil (Uni Bern), 2019: Befragung des Kollegiums zur Schulleitung) haben einen Nutzen gebracht.	0	8	9	2	11 <sup>37</sup>

Darstellung 8: Rating Lehrpersonen – Nutzen der Selbstevaluationen

Schulleitung, Steuergruppe und Lehrpersonen bestätigen übereinstimmend, dass die Ergebnisse an Kollegiumskonferenzen besprochen werden und über mögliche Massnahmen diskutiert wird. Bei den Lehrpersonen steht jedoch im Rahmen der Q-Arbeit „Ich und *mein* Unterricht“ im Vordergrund, „Wir und die Schule“ (z.B. Übereinkunft, was „Profil Hofwil“ im Fachunterricht am Regelgymnasium bedeutet) ist für sie weniger bedeutsam.

Sehr wirkungsvoll ist hingegen die Selbstevaluation in der TaF mit „Profil Hofwil“, hier wird nach jeder Unterrichtsphase mit Fragebogen systematisch bei Schüler\*innen evaluiert. Nach Auskunft der Schüler\*innen bewegt sich dann etwas, ihre Rückmeldungen werden also gehört und für sie wahrnehmbar umgesetzt.

Ebenfalls einen hohen Stellenwert weist die Selbstevaluation beim nicht unterrichtenden Personal auf. Dieses berichtet, dass sie ganz selbstverständlich nach grösseren Anlässen in einer Sitzung einen Rückblick auf ihre Arbeit machen würden, Lehren für die nächsten Durchführungen gezogen und festgehalten würden. Dies gilt auch für das Internat des Gymnasiums Hofwil.

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

Das Gymnasium Hofwil hat seit der letzten IFES-Evaluation deutliche Fortschritte bei den Selbstevaluationen erzielt. Vor allem die Abteilung TaF/„Profil Hofwil“ profitiert davon, nicht zuletzt, weil dort Schüler\*innen systematisch befragt und erkannter Handlungsbedarf im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung konsequent angegangen wird.

Die Ergebnisse aus den Selbstevaluationen mit einer breiten Befragung der Schüler\*innen oder Lehrpersonen haben, so wie sie in den letzten Jahren durchgeführt wurden, eher wenig Steuerwissen für die Entwicklung der Schule gebracht. Die Schulleitung könnte hier durchaus prägnantere Themen für die Selbstevaluation setzen, damit sie vertieft Auskunft über die Prozessqualitäten von Schule oder Unterricht der Schule erhält. Zudem sollte bei allen Arbeitsgruppen ein „systematischer Blick“ auf ihre Arbeit (Projekt gut abgewickelt?) und Ergebnisse (Ziele erreicht?) bei der Einsetzung geplant werden.

<sup>37</sup> Von den insgesamt 11 Nennungen „keine Antwort“ entfallen 6 auf Lehrpersonen, die erst seit kurzer Zeit am Gymnasium Hofwil unterrichten.



## 4.6 INDIVIDUALFEEDBACK

### 4.6.1 Kernaussage 8

Die Lehrpersonen schätzen das Schüler- und Schülerinnen-Feedback sowie das kollegiale Feedback grossmehrheitlich als nützliche Instrumente für ihre Unterrichtsentwicklung ein. Es zeigt sich aber, dass das Schüler- und Schülerinnen-Feedback von den Lehrpersonen sehr unterschiedlich verstanden und genutzt und dessen Wirkung von den Schüler\*innen unterschiedlich wahrgenommen wird.

#### Erläuterungen

Das jährliche Einholen von mindestens einem Schüler- und Schülerinnen-Feedback in einer Klasse nach Wahl ist am Gymnasium Hofwil obligatorisch, im Mitarbeitergespräch (MAG) legen die Lehrpersonen Ergebnisse und daraus gezogenen Schlüsse und Aktivitäten auf Nachfrage dar.

Weitere vorgesehene Formen für Individualfeedback sind die kollegiale Hospitation und Intervisionsgruppen, die allerdings im Schuljahr 2019/20 eher wenig genutzt werden, aktuell wird z.B. keine Intervisionsgruppe geführt und für die kollegiale Hospitation haben sich 8 von insgesamt 46 Lehrpersonen entschieden.<sup>38</sup>

#### *Einschätzung der Lehrpersonen zum kollegialen Feedback und zur Mitarbeit in einer Arbeitsgruppe*

Das kollegiale Feedback wird von den Lehrpersonen positiv eingeschätzt (vgl. Darstellung 9), allerdings nutzen es nur wenige. Positiv erwähnt werden die problemlose Organisation in der Fachschaft und der Gewinn hinsichtlich Stoff und Vermittlung. Zusätzlich könnten auch die Schüler\*innen einer eigenen Klasse in einem andern Unterrichtsetting ganz neu erlebt werden.

Kritisch wird angemerkt, dass der regelmässige Austausch in der Fachschaft sinnvoller und wichtiger für die eigene Unterrichtspraxis sei als die kollegiale Hospitation. Das an Kriterien orientierte Feedbackgeben und -nehmen ist in der Praxis wenig verankert.

<b>Ratingkonferenzen Lehrpersonen (n=30)</b>	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Das kollegiale Feedback (im Rahmen eines kollegialen Unterrichtsbesuchs oder einer Intervisionsgruppe) erlebe ich als gewinnbringend.	1	1	11	8	9

*Darstellung 9: Rating Lehrpersonen – Einschätzung des kollegialen Feedbacks*

#### *Einschätzung der Lehrpersonen zum Schüler- und Schülerinnen-Feedback*

Die überwiegende Mehrheit der Lehrpersonen bewertet das Schüler- und Schülerinnenfeedback als nützlich für die Weiterentwicklung des eigenen Unterrichts (vgl. Darstellung 10). So berichtet beispielsweise eine Lehrperson, dass durch die Ergebnisse eine Feinjustierung des Unterrichtes möglich sei, deshalb führe sie die Feedbacks gerade in allen Klassen durch. Manche Lehrpersonen können damit Verbesserungspotenzial für ihren Unterricht erkennen und bekommen konkrete Angaben für ihr Handeln.

Auf der anderen Seite wird der Wert des Schüler- und Schülerinnen-Feedbacks aber auch in Zweifel gezogen. Man mache es nur, weil die Schulleitung es wolle, die Resultate seien zu heterogen, zu widersprüchlich, um hilfreich zu sein. Mehrmals wird darauf hingewiesen, dass man durch Beobachtung der Klasse genug Rückschlüsse für den eigenen Unterricht ziehen könne. Zudem laufe die

<sup>38</sup> Vgl. Dokument „Q-Arbeit der LP nach Schuljahr“ (undatiert)

Rückmeldung oft über informelle Gespräche zwischen Schüler\*innen und Lehrpersonen, ein systematisches Feedback sei da gar nicht mehr nötig. Etwas resignativ tönt die Aussage von einzelnen Lehrpersonen, dass man die eigenen Stärken und Schwächen mit der Zeit kenne und diese nicht verändern könne. In Bezug auf den von der Schule angebotenen Fragebogen wird gesagt, dass die Fragen zu wenig genau formuliert seien, um nützlich zu sein. Es ist auch vom Respekt vor dem Schüler- und Schülerinnen-Feedback die Rede, man sei alleine beim Verarbeiten der Aussagen der (teils auch negativen) Feedbacks.

Die Formen des Feedbacks sind sehr unterschiedlich und reichen von kurzen mündlichen Rückmeldungen der Schüler\*innen bis zu ausführlichen Fragebogen. Die Lehrpersonen formulieren auch die Unsicherheit dem Instrument gegenüber: „Ich bespreche die Ergebnisse mit der Klasse (...). Ob man das muss, weiss ich nicht.“ Beim Rating gibt eine Mehrheit der Lehrpersonen an, die Ergebnisse zu besprechen und Abmachungen nach einer gewissen Zeit auf die Wirkung hin zu überprüfen. Allerdings gibt es wenig konkrete Aussagen dazu.

Auch beim Zeitpunkt und beim Intervall des Einholens gibt es grosse Unterschiede. Die grosse Mehrheit hält sich an den verlangten Rhythmus von einem Feedback pro Jahr, es gibt aber auch die Praxis, im Zwei-Jahres-Rhythmus das Feedback einzuholen. Zeitpunkt für die meisten Feedbacks sind die Semesterenden (Januar und Juni), was auch das Besprechen der Ergebnisse mit den befragten Schüler\*innen erschwert, weil der Unterricht dann z.T. abgeschlossen ist und man die Klasse danach nicht mehr unterrichtet. Die Ergebnisse würden aber den künftigen Generationen zugute kommen, meinen viele Lehrpersonen.

<b>Ratingkonferenzen Lehrpersonen (n=30)</b>	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Das Schüler- und Schülerinnen-Feedback zu meinem Unterricht erlebe ich als nützlich.	0	3	15	11	1
Ich bespreche die Ergebnisse des Schüler- und Schülerinnen-Feedbacks immer mit der Klasse.	4	3	8	14	1
Wenn Abmachungen getroffen wurden, überprüfe ich deren Wirkung nach einer gewissen Zeit.	2	3	10	11	4

Darstellung 10: Rating Lehrpersonen – Schüler- und Schülerinnenfeedback

#### *Einschätzung der Schüler\*innen zum Schüler- und Schülerinnen-Feedback*

Die Ergebnisse der Ratingkonferenzen (vgl. Darstellung 11) zeigen, dass die Erfahrungen der Schüler\*innen mit dem Schüler- und Schülerinnen-Feedback sehr unterschiedlich sind und ihre Einschätzungen dazu sich nicht mit denjenigen der Lehrpersonen decken. Zu berücksichtigen ist bei den Ergebnissen, dass eine Gruppe von 10 Schüler\*innen aus den 1. Klassen noch kein Feedback erlebt und deshalb durchwegs „keine Antwort“ angekreuzt hat.

Die Schüler\*innen äussern mehrmals, dass die Lehrpersonen kein Feedback bei ihnen einholen würden. Mit diesem Befund konfrontiert meinte eine Lehrperson dazu: „Nur weil die Schüler und Schülerinnen kein Feedback wahrnehmen, heisst das nicht, dass wir keine machen.“ Ungeachtet dieser Einzelmeinung ist vielen Schüler\*innen das Feedback offensichtlich nicht in lebendiger Erinnerung.

Die Schüler\*innen finden im Gespräch das Instrument des Feedbacks aber grundsätzlich interessant, einige wenige formulieren auch positive Erfahrungen: „Eine Lehrperson, die sehr motiviert ist, ihren Unterricht zu optimieren, ist mit uns konsequent im Dialog zur Verbesserung. Sie ist aber eher eine Ausnahme.“

In der Wahrnehmung der Schüler\*innen versanden aber die Ansätze zur Veränderung immer wieder. Bei einer Lehrperson sei der Aufbau des Unterrichtes von der Klasse kritisiert worden, die Lehrperson habe Einsicht gezeigt und Veränderungen versprochen, passiert sei dann aber nichts. Einige Male wird auch die Vermutung geäußert, dass die Lehrpersonen die Feedbacks nur einholen würden, weil sie müssten.

<b>Ratingkonferenzen Lernende (n=50)</b>	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Die Ergebnisse der letzten Schüler- und Schülerinnen-Feedbacks sind mit der Klasse besprochen worden.	9	7	4	9	21
Wo nötig, haben die Lehrpersonen mit der Klasse Verbesserungsmaßnahmen vereinbart.	0	6	16	11	17
Vereinbarte Massnahmen wurden umgesetzt.	1	3	20	8	18
Nach einer gewissen Zeit haben die Lehrpersonen mit der Klasse überprüft, ob die Massnahmen genützt haben.	2	13	12	1	22
Die letzten Schüler- und Schülerinnen-Feedbacks waren insgesamt nützlich und haben Verbesserungen gebracht.	1	10	13	4	22

Darstellung 11: Rating Lernende – Schüler- und Schülerinnenfeedback

Sehr viel positiver äussert sich die Gruppe der Schüler\*innen der Talentförderung (TaF) zum Schüler- und Schülerinnen-Feedback (vgl. Darstellung 12): Eingeholt wird es nach jeder Unterrichtsphase, die Ergebnisse würden besprochen und Veränderung rasch eingeleitet. Dadurch erleben sie die Schule als äusserst wandelbar und transparent. Sie schätzen dadurch auch die Nützlichkeit als hoch ein.

<b>Ratingkonferenzen Lernende TAF (n=12)</b>	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Das Schüler- und Schülerinnen-Feedback zu meinem Unterricht erlebe ich als nützlich.	0	0	6	3	3

Darstellung 12: Rating Lernende TaF – Schüler- und Schülerinnen-Feedback zum Unterricht

### Kommentar aus Sicht des Evaluationsteams

Das Thema des Schüler- und Schülerinnenfeedbacks ist im Kollegium sehr unterschiedlich verankert und die Praxis im Regelgymnasium sehr heterogen. So werden die Regelkreise mehrheitlich nur unvollständig geschlossen und die von der Schule angestrebte Partizipation der Schüler\*innen läuft häufig ins Leere. Kritisch angemerkt werden muss auch, dass die Feedbackgebenden zwingend eine Rückmeldung erhalten müssen, damit ihnen klar wird, dass ihre Antworten wahrgenommen und ernst genommen werden und dadurch ihre Motivation, auch in Zukunft konstruktive Rückmeldungen zu geben, erhalten bleibt. Zudem müsste die Schule Vorkehrungen zur Stärkung der Lehrpersonen im produktiven Verarbeiten von negativem Feedback der Schüler\*innen treffen, damit auch ihre Motivation aufrechterhalten wird. Dass ein ernsthaft betriebenes Feedback sehr gewinnbringend für alle Seiten sein kann, zeigt am Gymnasium Hofwil die TaF.

**Handlungsempfehlung 5**

Das Evaluationsteam empfiehlt, die Ziele, Themen und Formen des Schüler- und Schülerinnen-Feedbacks zu klären, das Thema im Kollegium zu verankern und eine Anlaufstelle (intern oder extern) für Lehrpersonen bei negativem Feedback schaffen.

## 4.7 PERSONALENTWICKLUNG

### 4.7.1 Kernaussage 9

Das Mitarbeitergespräch und die interne Weiterbildung als Instrumente der Personalentwicklung sind klar strukturiert und an der Schule verankert. Beim Mitarbeitergespräch ist die Wirkung unter den Lehrpersonen umstritten.

#### Erläuterungen

##### *Mitarbeitergespräch (MAG)*

Das MAG mit den Lehrpersonen findet alle zwei Jahre statt. In der Einladung zum MAG skizzieren die jeweils verantwortlichen Mitglieder der Schulleitung die Ziele des Gespräches, und sie geben die Gesprächspunkte bekannt, die in einem Protokollformular festgehalten sind, das allen Lehrpersonen zugänglich ist:

- Befindlichkeit (persönliche Situation Rahmenbedingungen)
- Berufsauftrag Lehrperson (Unterrichten, Beraten und Begleiten; Zusammenarbeiten, Mitarbeit bei Unterrichts-, Schul- und Qualitätsentwicklung; berufliche Entwicklung, Weiterbildung)
- Überprüfung der vereinbarten Ziele und Massnahmen
- neue Ziele und Massnahmen
- mittel- und langfristige Perspektiven
- Rückmeldung an Schulleitung

Inwiefern die Leistung der Lehrperson thematisiert wird, wie dies im Evaluationsbericht des IFES von 2013 gefordert wird<sup>39</sup>, lässt sich wegen der Vertraulichkeit der MAG nicht abschliessend beurteilen. Jedenfalls bietet die Gesprächsstruktur die Möglichkeit, dass die Leistung der Lehrperson qualifizierend besprochen werden kann.

Als Datengrundlage dienen die Ergebnisse des obligatorischen Schüler- und Schülerinnen-Feedbacks und die anschliessend eingeleiteten Massnahmen sowie die besuchten Weiterbildungsveranstaltungen.

Im Jahr ohne MAG, also zeitlich klar vom MAG entkoppelt, findet ein Unterrichtsbesuch durch das verantwortliche Schulleitungsmitglied statt, der fördernd angelegt ist. Dafür existiert ein Protokollformular, die Leitsätze im neuen Qualitätsleitbild sollen in Zukunft die Grundlage für die Unterrichtsbeobachtung und deren Besprechung sein. Dem Evaluationsteam ist der Stellenwert dieses Unterrichtsbesuches in seiner jetzigen Form unklar, schliesslich ist es die vorgesetzte Person (und nicht eine Kollegin oder ein Kollege), die das Unterrichtsgeschehen beobachtet und Feedback gibt.

Die Schulleitung ist mit dem Instrument MAG zufrieden, sie erhalte durch die Gespräche einen guten Einblick in die Schul- bzw. Personalsituation. Ob die Ergebnisse der einzelnen MAG auch für die Schule als Ganzes bedeutsam und z.B. für die Personalentwicklung insgesamt genutzt werden, entzieht sich dem Evaluationsteam.

Die Lehrpersonen beurteilen den Nutzen und die Wirkung des MAG im quantitativen Teil der Rating-

---

<sup>39</sup> Evaluationsbericht externe Schulevaluation Gymnasium Hofwil, 26. April 2013, S. 28f.

konferenz mehrheitlich positiv (vgl. Darstellung 13). Im Gespräch wird erwähnt, dass die eigene Position reflektiert werden könne, dass Visionen entwickelt und zusätzliche Entwicklungsfelder entdeckt werden könnten und dass man für die geleistete Arbeit geschätzt werde von der Schulleitung. Zudem wird die Wirkung von wenigen Lehrpersonen auch kritisch beurteilt: Man führe die Gespräche nur pro forma, sie hätten kein grosses Gewicht und keine grossen Auswirkungen, letztendlich ändere sich der Job ja nicht.

<b>Ratingkonferenzen Lehrpersonen (n=30)</b>	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Das Mitarbeitendengespräch (MAG) unterstützt mich in meiner beruflichen Entwicklung.	1	2	16	11	0

Darstellung 13: Rating Lehrpersonen – MAG und berufliche Entwicklung

#### *MAG Mitarbeitende*

Die MAG mit den Mitarbeitenden haben qualifizierenden Charakter und sind lohnrelevant, sie finden jedes Jahr statt.

Die Mitarbeitenden schätzen das MAG ausgesprochen, sie fühlen die Wertschätzung für ihre Arbeit; die Zielvereinbarungen, die leistungs- und verhaltensorientiert seien, motivierten sie für die Arbeit im kommenden Jahr. Kritisiert wird von mehreren Personen, dass es immer wieder vorkomme, dass einzelne Kritikpunkte von ihrer Seite zwar zur Kenntnis genommen würden, nachher aber nichts passiere, die Anliegen während des Jahres versandeten, ohne dass man eine Rückmeldung erhalte, weshalb das so sei. Dies führe zu Frust und Zweifel am Instrument.

#### *Weiterbildung der Lehrpersonen*

Im Zentrum steht die jährliche zweitägige Retraite, die die Steuergruppe jeweils mit der Schulleitung zusammen plant. 2018 stand die Digitalisierung im Mittelpunkt; es wurde ein bunter Strauss von Themen zum Umgang damit an der Schule und im Unterricht in Gruppen bearbeitet und vom Kollegium priorisiert. Daraus ist die Arbeitsgruppe BYOD entstanden, die seit Sommer 2019 das Thema bearbeitet, im Moment stehen die technischen Aspekte im Vordergrund.

Die Retraite im April 2019 stand unter dem Thema: „Profil Hofwil, Überführung in den Regelbetrieb, Ausstrahlen aufs Regelgymnasium“. Auch daraus sind Aspekte in Gruppen erarbeitet und vom Kollegium priorisiert worden. Die vier am höchsten priorisierten Themen – die in ihrer Ausrichtung teilweise recht unterschiedlich sind – liegen nun bei der Steuergruppe und der Schulleitung zur Weiterbearbeitung. Augenfällig ist, wie heterogen und gegensätzlich alle Themen von den befragten Lehrpersonen beurteilt wurden, was auf eine noch ungefestigte Haltung des Kollegiums in Bezug auf das Thema der Retraite bzw. die allgemeine Entwicklungsperspektive des Gymnasiums schliessen lässt (vgl. Kernaussage 3 des vorliegenden Evaluationsberichts).

#### *Neuanstellungen, Einführung neuer Lehrpersonen*

Insbesondere im Interview mit der Schulkommission kommt das Thema der Neuanstellungen auf, die der Schulleitung die Möglichkeit geben, aktiv Personalpolitik zu betreiben und die künftige Ausrichtung des Gymnasiums zu beeinflussen. Lobend wird erwähnt, dass die Schulleitung dabei Kandidat\*innen bevorzuge, die Impulse geben könnten und die Verständnis für die Jugendlichen zeigten. Auch bei einer Gruppe mit Lehrpersonen wird erwähnt, dass eine neue Kollegin viel frischen Wind in die Schule trage.

Die neu eingestellten Lehrpersonen äussern sich z.T. kritisch zu ihrer Einführung und Betreuung in der neuen Schule. Eine Lehrperson hat informell den zugeteilten Mentor „ausgewechselt“ und sich einen neuen gesucht, der eher ihrem Unterrichtsstil entspreche. Ins Qualitätsmanagement würden sie „beiläufig“ eingeführt, das komme so nebenbei.

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

Die Schulleitung hat viel Arbeit in ein transparentes und zielgerichtetes Instrument für das MAG gesteckt. Das Evaluationsteam hat den Eindruck, dass dies noch wenig Nachhall im Kollegium findet und es dort noch nicht richtig angekommen ist. In den Interviews und Ratingkonferenzen waren z.B. die vereinbarten Ziele und Massnahmen bzw. deren Überprüfung kaum ein Thema.

Die Anforderungen der Schule an die Lehrpersonen sind im neuen Qualitätsleitbild (seit Sommer 2019 in Kraft) umfassend formuliert, die Fülle der Qualitätsansprüche kann bei fehlender Fokussierung aber auch überfordernd für die Beteiligten wirken.

In Bezug auf die Weiterbildung fällt dem Evaluationsteam auf, dass die Themen und die Priorisierungen sehr stark vom Kollegium gesteuert werden, was einerseits die Arbeitszufriedenheit sicher erhöht, andererseits aber auch eine gewisse Beliebigkeit bei den weiterbearbeiteten Themen mit sich zieht. Ein zentrales Anliegen der Schulleitung, die Ausstrahlung von „Profil Hofwil“ aufs Regelgymnasium, wurde in der Retraite zu diesem Thema auf organisatorische Fragen beschränkt (Bündelung der 2-Stunden-Fächer in der Stundentafel), was dem Leuchtturmprojekt „Profil Hofwil“ nicht gerecht wird.

Wir vermissen die Gestaltung durch die Schulleitung, um den Weiterbildungsthemen die Verbindlichkeit zu geben, die sie sich vorstellt. Insbesondere fehlt eine professionelle Qualifizierung für die Qualitätsarbeit (z.B. der Steuergruppe) und von pädagogischen Themen, die bedeutsam und vielleicht auch etwas unbequem sind (wie z.B. Schüler- und Schülerinnen-Feedback, erweitertes Rollenverständnis).

### **Handlungsempfehlung 6**

Das Evaluationsteam empfiehlt, die Weiterbildung vermehrt auf die Professionalisierung für die Qualitätsarbeit und zentrale pädagogische Themen auszurichten, die – mit Blick auf die strategischen Entwicklungsschwerpunkte des Gymnasiums Hofwil – von der Schulleitung unter Mitbestimmung des Kollegiums formuliert werden. Die Weiterbildung könnte dadurch die Qualitätsüberprüfung und die weitere Schulentwicklung des Gymnasiums zielgerichtet unterstützen.

#### 4.8 QUALITÄTSANSPRÜCHE

Im Rahmen der Bestimmungen für den 2. Evaluationszyklus verlangt das Mittelschul- und Berufsbildungsamt des Kantons Bern, dass der Erfüllungsgrad von zwei bis vier Q-Ansprüchen bezüglich des Unterrichts thematisiert wird.

Im Erstgespräch mit der Schulleitung einigten sich die Beteiligten auf folgende zu evaluierenden Qualitätsleitsätze aus dem neuen Qualitätsleitbild:

- *Hohe Lernbereitschaft und Lernmotivation: Die Schüler\*innen zeigen, unterstützt von den Lehrpersonen, eine hohe Lernbereitschaft und Lernmotivation. (Dimension A10)*
- *Kompetentes Lernen: Die Schüler\*innen setzen sich mit ihrem Lernen auseinander. (Dimension A13)*

Das Qualitätsleitbild formuliert zu jeder Dimension mehrere Indikatoren, die als Orientierungspunkte für das Evaluationsteam dienen.

##### 4.8.1 Kernaussage 10

###### *Hohe Lernbereitschaft und Lernmotivation*

Die Lernenden erleben den Unterricht und die Lehrpersonen meist als motivierend und die grosse Mehrheit der Schüler\*innen lässt sich auf den Unterricht und das Lernen ein.

###### **Erläuterungen**

Die Lehrpersonen und die Lernenden sind sich weitgehend einig, dass der Unterricht motivierend ist und dadurch eine grosse Bereitschaft zum Lernen hergestellt wird (vgl. Darstellungen 14 und 15).

<b>Ratingkonferenzen Lehrpersonen (n=30)</b>	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Es gelingt mir, meine Schüler*innen und Schüler für den Lernstoff zu motivieren.	0	0	18	11	1
Ich habe den Eindruck, dass meine Schüler*innen und Schüler im Grossen und Ganzen Freude am Lernen und am Lernfortschritt haben.	0	0	15	15	0

Darstellung 14: Rating Lehrpersonen – Zwei Qualitätsansprüche zum Unterricht

Die befragten Lehrpersonen machen ihre Einschätzungen an spannenden Diskussionen im Unterricht, an Aha-Erlebnissen der Schüler\*innen, am Weitergeben von Wissen und Erfahrungen der Schüler\*innen in Gruppenarbeiten fest. Wichtig sei es zudem, dass sie als Lehrpersonen beim Planen des Unterrichts Freiräume schafften, die ein Eingehen auf Schüler\*innen-Anliegen ermöglichten. Es gebe allerdings auch Schüler\*innen, von denen sie nicht wüssten, warum sie am Gymnasium seien, sie seien nicht sehr motiviert.

Die befragten Schüler\*innen formulieren klare Vorstellungen über motivierenden Unterricht. Sie erwarten einen auch von der Form her abwechslungsreichen Unterricht, der einen klaren Alltagsbezug habe und sich an Zielen orientiere und Fortschritte sichtbar werden lasse. Erfolgserlebnisse seien z.B., wenn sie eine Pflanze am Wegrand plötzlich erkennen und benennen könnten oder wenn sie ausserhalb der Schule bei mehr Themen mitreden könnten. Zudem schätzen sie (und wünschen sich vermehrt) die Möglichkeit, den Unterricht in irgendeiner Form mitgestalten, an Planung und Verlauf partizipieren zu können.



Motivierende Lehrpersonen sind für sie solche, „die für ihr Fach brennen“, die aber gleichzeitig den Stoff auch vermitteln und mit ihnen eine Beziehungsebene aufbauen können.

Wichtig für die Motivation und die Lernbereitschaft ist den Schüler\*innen auch, dass sie „in der Klasse auftanken“ können.

<b>Ratingkonferenzen Schüler*innen (n=50)</b>	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Meine Lehrpersonen vermögen, mich für den Lernstoff zu motivieren.	1	9	33	7	0
Im Grossen und Ganzen habe ich Freude am Lernen und am Lernfortschritt.	1	4	19	26	0

Darstellung 15: Rating Lernende – Zwei Qualitätsansprüche zum Unterricht

Die befragten Schüler\*innen sehen auch Situationen, in denen ihre Lernbereitschaft und Motivation nicht so hoch ist. Einerseits meinen sie, dass diese auch sehr vom Fach und vom jeweiligen Thema abhängen, andererseits wird auch Kritik an Unterricht und einzelnen Lehrpersonen laut. Negativ erwähnt wird Unterricht, der unter- oder überfordert, der nicht für die Klasse angepasst ist und nicht abwechslungsreich ist („einzelne Lehrpersonen machen immer das Gleiche“, Frontalunterricht sei ermüdend).

Die Talentförderung TaF bringt noch einen zusätzlichen Gesichtspunkt zur Motivation an den Tag. Sowohl die Schüler\*innen als auch die Lehrpersonen der TaF sind sich einig, dass die Motivation stark auf das TaF-Fach ausgerichtet sei. So seien die Schüler\*innen dort zeitlich stark belastet, was dazu führe, dass sie zwingend vor allem im Unterricht lernen müssten. Die negative Seite für das Unterrichten sei, dass die Schüler\*innen sich weniger für Umwege, Exkurse interessierten, sie möchten möglichst effizient zum Ziel kommen. Im Coaching werde auch darüber gesprochen, wie die Schüler\*innen ihre Lernbereitschaft strategisch einsetzen könnten.

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

In den Aussagen der Schüler\*innen zeigt sich, wie ergiebig ein konstruktives Schüler- und Schülerinnen-Feedback oder kollegiales Feedback für ein erfolgreiches Unterrichten und Lernen sein kann. Die Schüler\*innen können Bedingungen für gutes Lernen klar und konstruktiv formulieren, die Lehrpersonen als Expert\*innen für das Unterrichten könnten diese alleine oder mit Unterstützung durch Kolleg\*innen schaffen.

Bei den stark zielorientierten Äusserungen im Zusammenhang mit TaF stellt sich die Frage, ob die Schulleitung mit dem Wunsch, dass das „Profil Hofwil“ auf das Regelgymnasium ausstrahle, auch diesen Aspekt einschliesst. Er könnte mit dem humanistischen Ansatz, wie er im Leitbild des Gymnasiums Hofwil zum Ausdruck kommt, kollidieren.

#### **4.8.2 Kernaussage 11**

##### *Kompetentes Lernen*

Eine systematische Auseinandersetzung mit dem Lernen findet im Unterricht des Regelgymnasiums nur in Ansätzen statt. Die Umsetzung des Konzeptes LernBar ist erst in Ansätzen entwickelt und erzielt bisher wenig Wirkung.

## Erläuterungen

Die Ziele des kompetenten Lernens, wie sie im Qualitätsleitbild formuliert sind, sollen einerseits durch die Thematisierung des Lernens im Unterricht und andererseits durch obligatorische und freiwillige Module des Konzeptes LernBar erreicht werden. Sowohl das Qualitätsleitbild (August 2019) als auch LernBar (Juni 2019) sind erst seit kurzem institutionalisiert, was ein Grund für die schwache Ausprägung sein könnte.

### *LernBar*

Bei den obligatorischen Modulen des Konzeptes LernBar werden Lernen und Gedächtnis (LB1), Lernkartei: fachspezifische Einführung in einer Fremdsprache (LB5) und Strukturieren/Visualisieren: fachspezifische Einführung in Biologie (LB4) festgeschrieben.

Die meisten Lehrpersonen kennen die diversen Angebote nur in groben Umrissen, wissen, dass im GYM1 „etwas mit Arbeitstechnik“ laufe. Die Mehrheit der Lehrer\*innen setzt voraus, dass die Schüler\*innen lernen können und dass sie sich selber organisieren oder über die Klassenlehrer\*innen auf Angebote der Schule, z.B. im Rahmen der LernBar, hingewiesen werden.

Die Fremdsprachenlehrer\*innen sind näher an LernBar, weil sie eine fachschaftsinterne Abmachung haben, das Lernen von Vokabeln als Schwerpunkt zu vermitteln, die als Lernkartei (LB5) in LernBar vorgesehen ist.

Bei den Lehrpersonen werden im Zusammenhang mit dem kompetenten Lernen zwei weitere Gefäße genannt, die nicht in LernBar integriert sind: die Stützkurse Mathematik+ und Deutsch+ sowie die Intensivwoche zum Thema SOL (selbstorganisiertes Lernen) in GYM2. Mathematik+ finden einige Lehrpersonen wichtiger als LernBar, positiv wird auch darauf hingewiesen, dass dort Schüler\*innen als Tutor\*innen eingesetzt würden, was bei den Teilnehmenden der Stützkurse sehr positiv aufgenommen werde.

Die Schüler\*innen erinnern sich an den Input zu Lernen und Gedächtnis, allerdings sehen sie keine Wirkung auf ihr Lernen. Es seien zwar interessante Themen zur Sprache gekommen, die Umsetzung in ihren Schulalltag gelinge ihnen aber nicht, die Themen seien auch in keinem Fach aufgenommen und für den Fachunterricht adaptiert worden. So blieben sie bei den Lerntechniken, die sie sich im Verlauf der Schuljahre angeeignet hätten.

Lernstrategien im Sinne von LernBar würden systematisch nur in den Fremdsprachen vermittelt, auch die Einführung in diverse Lerntechniken (z.B. Visualisierung, Mindmap in Biologie) werden positiv erwähnt.

In den Ratingkonferenzen erwähnt keine Schüler\*in den freiwilligen Besuch einer Veranstaltung der LernBar, einige Schüler\*innen denken, dass das Angebot für sie zu unspezifisch und in Bezug auf Inhalt und Dauer undurchsichtig sei, sie ziehen deshalb keinen Besuch in Betracht.

Die Stützkurse in Deutsch+ und Mathematik+ werden auch erwähnt, allerdings schätzen die Schüler\*innen den Besuch als eher diskriminierend ein, man sei dadurch „gestempelt“. Positiv finden sie, dass in Mathematik+ auch Kolleg\*innen als Tutor\*innen mit ihnen lernen würden, es sei einfacher als im Unterricht, alle Fragen (auch „dumme“) zu stellen. Aus dem gleichen Grund wird auch das Angebot Lernatelier für Internatsschüler\*innen positiv erwähnt: auch dort werden neben den Lehrpersonen ältere Schüler\*innen als Tutor\*innen eingesetzt.

Einige Schüler\*innen denken auch an die Intensivwoche zu SOL, es sei aber im Anschluss zu keiner

Übertragung der Erfahrungen in Bezug aufs Lernen auf den Unterrichtsalltag gekommen, so dass die Wirkung nur marginal gewesen sei.

*Lernen als Thema im Fachunterricht*

Aus Sicht der Lehrer\*innen thematisieren sie das Lernen der Schüler\*innen regelmässig im Unterricht (vgl. Darstellung 16). Im Gespräch stehen das Kommunizieren von Lernzielen und das Vermitteln von fachspezifischen Lernwegen, die mit der Zeit zu einem Werkzeugkasten werden sollen, im Vordergrund. Viele sind überzeugt, dass die Methodenkompetenz dauernd ein Thema in ihrem Fachunterricht sei. An Lernhilfen bieten die Lehrpersonen Tipps, Schritt-für-Schritt-Anleitungen zum Lösen der Aufgaben, Methoden für das fachspezifische Lernen (z.B. das Lernen von Wörtern in den Fremdsprachen).

<b>Ratingkonferenzen Lehrpersonen (n=30)</b>	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Ich spreche in meinem Unterricht mit den Schüler*innen über das Lernen.	0	2	10	18	0
Ich biete in meinem Unterricht nützliche Lernhilfen an.	0	2	13	15	0

*Darstellung 16: Rating Lehrpersonen – Zwei Qualitätsansprüche zum Unterricht*

Einige Lehrpersonen gehen weiter und nutzen das Thema Lernen für ihre Unterrichtsentwicklung, indem sie ein Schüler- und Schüler\*innen-Feedback aufs Lernen bezogen einholen: "Ich frage die Schüler\*innen, was sie brauchen, um besser zu lernen: was sie im Lernen unterstützt und was ich ändern sollte." Dies fliesse dann in die Weiterarbeit mit der Klasse ein. Einige wenige Lehrpersonen haben auch Formen gefunden, wie sie die Schüler\*innen ihr Lernen reflektieren lassen: kurze Sequenzen mit einfachen Fragestellungen (z.B. „Was habe ich gelernt, was möchte ich noch vertiefen?“), mit Repetitionsstunden vor Prüfungen, wo die guten Schüler\*innen mit den andern lernen, diskutieren (kooperatives Lernen).

Es wird aber auch die Meinung vertreten, dass es gar nicht die Aufgabe der Fachlehrpersonen sei, über das Lernen in ihrem Unterricht mit den Schüler\*innen zu reflektieren, im Vordergrund stehe der Fachunterricht. Die Schüler\*innen müssten lernen, sich selbst zu organisieren, zudem fehle oft die Zeit dafür. Es sei auch so, dass die Bedürfnisse der Schüler\*innen einer Klasse sehr unterschiedlich seien und deshalb die Themensetzung schwierig sei.

Im Unterschied zu den Lehrpersonen finden Gespräche zum Lernen im Unterricht in der Wahrnehmung der Schüler\*innen nur selten statt (vgl. Darstellung 17). Die Mehrheit der Lehrer\*innen gehe davon aus, dass die Schüler\*innen bereits lernen können und nichts weiter benötigten. Lerntipps schätzen die Schüler\*innen ausgesprochen, leider würden diese aber nur gegeben, wenn man leistungsschwach sei.

<b>Ratingkonferenzen Schüler*innen (n=50)</b>	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	keine Antwort
Meine Lehrpersonen sprechen in ihrem Unterricht mit uns über das Lernen.	6	29	10	2	3
Meine Lehrpersonen bieten in ihrem Unterricht nützliche Lernhilfen an.	2	18	18	11	1

*Darstellung 17: Rating Lernende – Zwei Qualitätsansprüche zum Unterricht*

Dabei schätzen die Schüler\*innen Hilfestellungen zum Lernen sehr. Sie merken, dass es schwierig ist, das eigene Lernverhalten effektiv zu verändern, und fühlen sich dann mit den vereinzelt Inputs allein gelassen. Sie würden sich wünschen, dass die Fachlehrpersonen ihnen bei der Übersetzung der allgemeinen Erkenntnisse zum Lernen auf das entsprechende Fach behilflich sein würden, und dies nicht erst, wenn Probleme auftreten. Sie äussern auch Ideen, wie sie besonders gut lernen könnten: kooperatives Lernen ist ein Wunsch von ihnen; Zusammenfassungen von Unterrichtssequenzen, die kurz präsentiert werden; Arbeiten mit Mindmaps; Raum für Reflexion. Vereinzelt machen sie die Erfahrung, dass Lehrpersonen sich persönlich angegriffen fühlen, wenn sie diese Wünsche äussern.

In der TaF ist das Thema Lernen im Unterricht selbst auch nicht sehr präsent. Lehrer\*innen und Schüler\*innen geben übereinstimmend an, dass Fragen zum Lernen individuell im Coaching besprochen und dort auch Lösungswege entworfen würden. Die Reflexion übers Lernen sei zudem auch im Talentfach von zentraler Bedeutung, so dass sich Synergien für den Schulunterricht ergeben würden. Geschätzt wird auch die Kommunikation von Lernzielen.

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

Die Wahrnehmung beim Thema kompetentes Lernen ist bei Lehrpersonen und Schüler\*innen unterschiedlich. Für die Lehrpersonen stehen das Vermitteln von Lösungswegen und Tipps im Vordergrund, die Reflexion über das Lernen ist für sie nicht prioritär. Die Schüler\*innen hingegen erwarten mehr von ihren Lehrpersonen. Sie haben das Leitbild der Schule damit auf ihrer Seite, denn dort wird das Lernen und Reflektieren im ersten Abschnitt formuliert.

Ganz offensichtlich funktioniert das Konzept LernBar in Bezug aufs Lernen nur ungenügend. Dies kann an der erst kürzlich erfolgten Inkraftsetzung liegen; bei den Gesprächen zeigt sich aber, dass LernBar kaum mit dem Unterricht verknüpft ist und auch deshalb wenig Wirkung erzeugt. Die Fachlehrpersonen müssten LernBar und Unterricht verbindlich miteinander verknüpfen.

Auch die Absicht der Schulleitung, dass „Profil Hofwil“ auf den Regelunterricht ausstrahlen solle, kann bei diesem Thema nicht erreicht werden, weil dort das individuelle Lerncoaching als entscheidendes Element für die Reflexion des Lernens eingesetzt wird, nicht der Klassenverband. Und das freiwillige Angebot für Lerncoaching im Regelgymnasium hat keine(r) der befragten Schüler\*innen in Betracht gezogen.

Das Evaluationsteam erachtet aber den Qualitätsanspruch der Stärkung des eigenverantwortlichen und kompetenten Lernens als sehr vielversprechend. Es lohnt sich sicher, Arbeit in die aufgezeigten Entwicklungsfelder zu investieren, um diesem Qualitätsanspruch zum Durchbruch zu verhelfen.

### **Handlungsempfehlung 7**

Das Evaluationsteam empfiehlt, in der Personalentwicklung darauf hinzuwirken, dass ein gemeinsames Verständnis der Lehrpersonen im Hinblick auf die Stärkung des eigenverantwortlichen Lernens der Schüler\*innen im Fachunterricht entstehen kann (Ziele der Schule, Rolle bzw. Aufgaben der Lehrpersonen). LernBar kann einen Teil dazu beitragen, wenn die verschiedenen Module verstärkt mit dem Regelunterricht verknüpft werden.

#### 4.9 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**

Das Evaluationsteam empfiehlt den Schulbeteiligten, gemeinsam ein Zukunftsbild des Gymnasiums Hofwil zu entwickeln, dies unter Bezugnahme auf die dargelegten Entwicklungsimpulse der Schule und mit Fokus auf das Lernen im Regelgymnasium. Davon ausgehend könnten dann strategische Ziele bzw. Entwicklungsschwerpunkte gesetzt und zielgerichtete Entwicklungsmaßnahmen abgeleitet werden. Im Rahmen dieser „Zukunftsarbeit“ könnten sich die Schulleitung und das Kollegium u.a. klar werden darüber, welchen Stellenwert „Profil Hofwil“ künftig im Regelgymnasium haben soll.

##### **Handlungsempfehlung 2**

Das Evaluationsteam empfiehlt, das Mandat der Steuergruppe zu prüfen und so zu beschreiben, dass diese die Steuerung der Überprüfungs- und/oder Entwicklungsarbeit im Auftrag der Schulleitung aktiv wahrnehmen kann. Dies bedingt selbstverständlich auch eine angemessene bzw. produktive Ressourcierung des Gremiums.

##### **Handlungsempfehlung 3**

Das Evaluationsteam empfiehlt, das Q-Konzept der Schule einerseits auf seine Konsistenz hin zu überprüfen und andererseits gut nachvollziehbar zu beschreiben (vgl. Erläuterungen). Hierbei ist ein besonderes Augenmerk darauf zu legen, mehr Klarheit zu schaffen in Bezug auf das Qualitätsmanagement als Ganzes sowie das Zusammenspiel der Überprüfung von Schul- und Unterrichtsqualität mit der Weiterentwicklung von Schule und Unterricht.

##### **Handlungsempfehlung 4**

Das Evaluationsteam empfiehlt, gerade auch mit Blick auf den schuleigenen Entwicklungsfokus „Lernen und Verstehen“, Prozesse, welche die Intention des Sichtbarmachens von (gelingendem) unterrichtlichen Handeln verfolgen (z.B. systematisches Schüler- und Schülerinnenfeedback, kollegiales Feedback, moderierter Erfahrungsaustausch), noch stärker in der Haltung und im Handwerk der Lehrpersonen, aber auch in der Kultur und im Instrumentarium der Schule zu verankern.

##### **Handlungsempfehlung 5**

Das Evaluationsteam empfiehlt, die Ziele, Themen und Formen des Schüler- und Schülerinnen-Feedbacks zu klären, das Thema im Kollegium zu verankern und eine Anlaufstelle (intern oder extern) für Lehrpersonen bei negativem Feedback schaffen.

##### **Handlungsempfehlung 6**

Das Evaluationsteam empfiehlt, die Weiterbildung vermehrt auf die Professionalisierung für die Qualitätsarbeit und zentrale pädagogische Themen auszurichten, die – mit Blick auf die strategischen Entwicklungsschwerpunkte des Gymnasiums Hofwil – von der Schulleitung unter Mitbestimmung des Kollegiums formuliert werden. Die Weiterbildung könnte dadurch die Qualitätsüberprüfung und die weitere Schulentwicklung des Gymnasiums zielgerichtet unterstützen.

**Handlungsempfehlung 7**

Das Evaluationsteam empfiehlt, in der Personalentwicklung darauf hinzuwirken, dass ein gemeinsames Verständnis der Lehrpersonen im Hinblick auf die Stärkung des eigenverantwortlichen Lernens der Schüler\*innen im Fachunterricht entstehen kann (Ziele der Schule, Rolle bzw. Aufgaben der Lehrpersonen). LernBar kann einen Teil dazu beitragen, wenn die verschiedenen Module verstärkt mit dem Regelunterricht verknüpft werden.