

Monitoringbericht externe Schulevaluation

**Bericht über die Resultate der externen Schulevaluationen der
Solothurner Volksschulen zuhanden des Departementes für
Bildung und Kultur des Kantons Solothurn**

31. Mai 2010 bis 31. Juli 2012



2012

Verantwortliche Autoren:

Heidi Zumbrunnen, Leiterin externe Schulevaluation Kanton Solothurn

Prof. Dr. Norbert Landwehr, Co-Leiter Zentrum Bildungsorganisation und Schulqualität

Mitarbeit bei der Erarbeitung und Gestaltung des Monitoringberichts:

Dr. des Kirsten Schweinberger, wissenschaftliche Mitarbeiterin (Kapitel 7)

Mirjam Keller, Evaluatorin (Lektorat)

Michelle Wiget, Sekretariat

Aarau, 31. Oktober 2012

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	5
1. Einleitung	11
2. Die evaluierten Schulen im Überblick	13
3. Ampevaluation	14
3.1 Überblick über die Resultate der Ampevaluation.....	15
3.2 Auffälligkeiten / Diskussion der Ergebnisse.....	16
4. Profilevaluation	19
4.1 Daten im Überblick	19
4.2 Auffälligkeiten / Diskussion der Ergebnisse.....	21
5. Fokusevaluation	22
5.1 Daten im Überblick	23
5.2 Auffälligkeiten / Diskussion der Ergebnisse.....	24
6. Empfehlungen an die Schulen	28
6.1 Daten im Überblick	28
6.2 Auffälligkeiten / Diskussion der Ergebnisse.....	29
7. Quantitative Resultate aus den Vorbefragungen	31
7.1 Ergebnisse im Überblick.....	31
7.2 Auffälligkeiten / Diskussion der Ergebnisse.....	34
8. Nachbefragung	35
8.1 Die Elemente des Nachbefragungskonzeptes	35
8.2 Einblick in die Ergebnisse.....	37
8.3 Auffälligkeiten / Diskussion der Ergebnisse.....	41
9. Ausblick	43

Management Summary

1. Ausgangslage

Der vorliegende Monitoringbericht basiert auf Daten von insgesamt 28 Schulen, die in der zwei-jährigen Berichtsperiode (Schuljahre 2010/11 und 2011/12) evaluiert worden sind. Dabei handelt es sich um eine Mischung von 13 kleinen, 13 mittelgrossen und 2 grossen Schulen aus allen Regionen des Kantons Solothurn (weniger als die Hälfte der vom Kanton insgesamt definierten Evaluationseinheiten). Die Ergebnisse und Schlussfolgerungen beziehen sich auf diese eingeschränkte Datengrundlage und können nur mit Vorbehalt auf die gesamte Volksschule des Kantons Solothurn übertragen werden.

Zum Verfahren der externen Schulevaluation

In Kurzform lässt sich das Verfahren wie folgt umschreiben: Ein Team von 1-5 Tandems besucht während 3-4 Tagen eine Schule, um die Qualität der institutionellen Voraussetzungen, der wichtigen Prozesse und der Ergebnisse aus einer unabhängigen Perspektive zu erfassen. Die Evaluationsteams verschaffen sich mittels Beobachtungen, Interviews und Dokumentenanalysen einen möglichst datengestützten Einblick in die Schule. Anschliessend wird ein Bericht verfasst, der eine Beurteilung des Ist-Zustandes enthält und den Entwicklungsbedarf der Schule aufzeigt. Die externe Schulevaluation setzt sich aus drei sich ergänzenden Elementen zusammen, aus einer „Ampevaluation“, in der die Funktionsfähigkeit der Schule überprüft wird, aus einer „Profilevaluation“, in der das Stärke-Schwäche-Profil der Schule dargestellt wird und aus einer „Fokusevaluation“, in der eine differenzierte Standortbestimmung in einem von der Schule gewählten Entwicklungsbereich vorgenommen wird.

2. Zusammenfassung der Resultate der Ampevaluationen

Im Vordergrund der Ampevaluation steht die Funktion der *Qualitätssicherung*. Es geht um den Qualitätsnachweis gegenüber den vorgesetzten kommunalen und kantonalen Behörden sowie gegenüber anspruchsberechtigten Gruppen (z.B. Eltern). Es wird beurteilt, wieweit die Schulen die wesentlichen Grundfunktionen zu erfüllen vermögen.

In allen evaluierten Schulen stehen die Ampeln „Betreuung und Aufsichtsfunktion“ und „Elternkontakte“ auf Grün. In der Mehrheit der evaluierten Schulen stehen die Ampeln „Schul- und Unterrichtsklima“, „Arbeitsklima für Lehrpersonen (Betriebsklima)“, „Schulführung“ und „Qualitätsmanagement“ ebenfalls auf Grün. Gelbe Ampeln gab es in den Bereichen „Schul- und Unterrichtsklima“ (eine Schule), „Arbeitsklima für Lehrpersonen“ (eine Schule), „Schulführung“ (zwei Schulen) und „Qualitätsmanagement“ (eine Schule). In zwei Schulen steht die Ampel „Arbeitsklima für Lehrpersonen“ auf Rot. Damit ist in sechs Schulen die Funktionsfähigkeit in mindestens einem Ampelbereich gefährdet oder es wurden ernsthafte „Betriebsstörungen“ festgestellt.

Im Bereich der Ampevaluation nimmt die Überprüfung des schulinternen Qualitätsmanagements einen Sonderstatus ein. Die Überprüfung der Einhaltung der kantonalen Vorgaben erfolgt durch die kantonale Schulaufsicht. Die externe Schulevaluation hingegen hat den Auftrag, die Umsetzungsqualität zu überprüfen. Im Vordergrund steht dabei die Frage, wieweit die im Rahmenkonzept Qualitätsmanagement für Kindergarten und Volksschule vorgegebenen Standards so umgesetzt werden, dass die vom Qualitätsmanagement erwarteten Wirkungen erzielt werden können. Auffällig aus Sicht der Evaluationsteams ist, dass Schulen im Bereich des schulinternen Qualitätsmanagements oft über konzeptionelle Grundlagen verfügen, die auf hohem Niveau do-

kumentiert vorliegen, in der praktischen Umsetzung aber nicht immer die erwartete Wirkung erzielen. Mögliche Gründe: Das Qualitätsmanagement wird von Lehrpersonen als Aufgabe der Schulleitung oder als vom Kanton auferlegte Notwendigkeit und nicht als Bedürfnis der Schule wahrgenommen. Das Thema Qualitätsmanagement ist wegen der zahlreichen Schulentwicklungsprojekte in den Hintergrund gerückt. Es wird nicht erkannt, dass das Qualitätsmanagement eine wesentliche Grundlage für die Umsetzung von Schulentwicklungsprojekten bildet.

3. Zusammenfassung der Resultate der Profilevaluationen

Die Profilevaluation steht im Dienste der *Qualitätsentwicklung*. Es geht darum, das von aussen wahrnehmbare Profil der Schule mit seinen charakteristischen Stärken / Schwächen und Chancen / Risiken aufzuzeigen, um die Schule bei der bewussten Gestaltung ihres eigenen Profils zu unterstützen.

Die Profile der Schulen sind oft das Resultat von Reaktionen auf das schulische Umfeld (z.B. soziokulturelle Zusammensetzung der Schüler/innen) und schulinterne Entwicklungsaktivitäten (z.B. Partizipation der Schüler/innen). In den 28 Evaluationsberichten wurden zu folgenden Themen Profilaussagen formuliert: Zur Schule als Ganzes (institutionell / strukturell), zum Schulleben, zur Schulkultur sowie zum Schul- und Unterrichtsklima, zum Kollegium und zur Zusammenarbeit, zur Schulführung und zum Qualitätsmanagement sowie zur Schul- und Unterrichtsentwicklung.

Im Evaluationsbericht haben die Profilaussagen einen hohen Stellenwert, weil darin für die Schulen wichtige Themen in verdichteter Form plausibel und nachvollziehbar angesprochen werden. Bei den Profilaussagen steht die Verstehensorientierung im Vordergrund, d.h. die Lehrpersonen, Schulleitungen und Mitglieder der kommunalen Aufsichtsbehörden sollen sich in den Profilaussagen in ihrer Eigenheit erkannt und verstanden fühlen, während die Bewertung hier eher im Hintergrund steht. Die inzwischen recht hohe Akzeptanz der Profilaussagen bei den Schulen zeigt, dass die Evaluationsteams die Schulen in ihrem Kern mehrheitlich erfasst und verstanden haben. Die Präzision der Aussagen in diesem Bereich konnte im Verlauf der beiden Berichtsjahre gesteigert werden.

4. Zusammenfassung der Resultate der Fokusevaluationen

Die Fokusevaluation versteht sich als eine datengestützte Rückmeldung mit der Funktion der *Qualitätsentwicklung*, d.h. sie möchte der Schule weitere Entwicklungsschritte im gewählten Entwicklungsbereich aufzeigen und in diesem Sinne hilfreiche Entwicklungsimpulse geben. Die Schulen konnten aus den beiden Schulentwicklungsschwerpunkten „Schulführung“ und „Schulische Integrationsprozesse“ das Thema wählen, zu dem sie eine differenzierte Standortbestimmung vornehmen und ihre eigene Einschätzung überprüfen lassen wollten.

Beim **Fokus Schulführung** zeigt sich, dass sich aufgrund der Selbsteinschätzungen der Schulen sowie der Fremdeinschätzungen der Evaluationsteams die Mehrheit der Schulen in den überprüften Dimensionen auf den Stufen 2 (elementare Entwicklungsstufe) und 3 (fortgeschrittene Entwicklungsstufe) befinden. Die Mehrheit der Schulen wird in den gewählten Dimensionen auf der elementaren Entwicklungsstufe 2 eingeschätzt. Keine der Schulen befindet sich in einer der Dimensionen noch auf der Defizitstufe 1 und mehrere Schulen haben die Schulführung in einzelnen Dimensionen auf der fortgeschrittenen Entwicklungsstufe 3 etablieren können.

Die Akzeptanz der Geleiteten Schulen ist in den Kollegien grundsätzlich hoch. In einzelnen Schulen flammen dennoch Diskussionen über Sinn und Zweck von Schulleitungen auf. In den meisten Kollegien wird aber deutlich, dass Geleitete Schulen Vorteile bringen und insbesondere im Umgang mit Schwierigkeiten, Problemen und Krisen für die Lehrpersonen unterstützend wirken. Im Zusammenhang mit den gewachsenen Informations- und Kommunikationsbedürfnissen (intern und extern) und dem grossen Koordinationsbedarf im Schulsystem sind Schulleitungen vor Ort nicht mehr wegzudenken.

Die Schulleiter/innen tragen durch ein grosses Engagement (zeitlich und emotional) viel dazu bei, dass in den meisten Schulen die Erwartungen an die Führungsfunktion weitgehend erfüllt werden können. Kritisch beurteilt werden in einzelnen Fällen die Führungskommunikation, Unklarheiten im Bereich der Entscheidungsprozesse oder eine zu wenig umfassende Personalführung. Die Schulleiter/innen sind insgesamt einer grossen Belastung ausgesetzt und erwähnen in den Interviews oft, dass sie v.a. auch im Zusammenhang mit der Umsetzung der kantonalen Schulentwicklungsprojekte an Leistungsgrenzen stossen. Die Versuchung ist dann gross, die fehlenden Ressourcen mit einer Reduktion der Personalführung zu kompensieren. Dies obwohl die Personalarbeit als eine wichtige Aufgabe der Schulleitungen anerkannt wird.

Beim **Fokus Schulische Integrationsprozesse** liegen die Selbst- und Fremdeinschätzungen in den überprüften Dimensionen mehrheitlich auf der elementaren Entwicklungsstufe 2. Die Mehrheit der Schulen wird in den gewählten Dimensionen auf der elementaren Entwicklungsstufe 2 eingeschätzt. Keine der Schulen befindet sich in einer der Dimensionen noch auf der Defizitstufe 1 und einzelne Schulen haben in den Dimensionen „Gestaltung des Zusammenlebens“ und „Förderplanung und Fördermassnahmen für Kinder und Jugendliche mit besonderen schulischen Bedürfnissen“ die fortgeschrittene Entwicklungsstufe 3 erreicht.

Die externen Schulevaluationen erfolgten in einem Zeitraum, in dem sich die Schulen intensiv mit der Umsetzung des Schulversuchs „Spezielle Förderung“ auseinandersetzten. Die im Vorfeld des Schulversuchs zeitweise unklare Situation bezüglich der Vorgaben des Kantons führte in den Schulen teilweise zu Verunsicherung und beeinflusste in der Folge den Umgang der Schulen mit dem Fokus Schulische Integrationsprozesse. Die Überprüfung dieses Fokus fand meist in einer Umbruchsituation in diesem Bereich statt. Auch Schulen mit langer Erfahrung mit Integrationsprozessen mussten sich im Rahmen der Vorgaben des Schulversuchs neu orientieren.

5. Zusammenfassung der Resultate der Empfehlungen

Die Schulen schätzen es in der Regel, dass die Evaluationsteams am Schluss des Berichtes auch Empfehlungen formulieren. Empfehlungen wurden für die Schulen auf drei Ebenen formuliert: auf der Ebene der Schulführung, auf der Ebene des Kollegiums und auf der Ebene des Unterrichts. Sie widerspiegeln oft die aktuelle Situation der Schulen im Bereich der Schulentwicklung und bilden insgesamt die Themen ab, in denen es in den einzelnen Schulen einerseits Verbesserungsbedarf aber andererseits auch Entwicklungsmöglichkeiten gibt, beispielsweise im Arbeitsklima des Kollegiums, im Schul- und Unterrichtsklima, in der Führungskultur, in der Rollenklarheit, im Qualitätsmanagement oder im Umgang mit Veränderungen. Die Empfehlungen fordern hier die Schulführung und / oder die Kollegien u.a. auf, die Probleme selber aktiv zu lösen, aber auch, falls notwendig, externe Beratung in Anspruch zu nehmen. Schulen, die insgesamt gut unterwegs sind, werden ermuntert, den eingeschlagenen Weg fortzusetzen.

6. Erkenntnisse aus den quantitativen Vorbefragungen

Mit den quantitativen Resultaten aus den Vorbefragungen der Eltern, Schüler/innen und Lehrpersonen stehen den Evaluationsteams interessante und valide Schulqualitätsdaten zur Verfügung, die in den nachfolgenden Evaluationsbesuchen jeweils überprüft und mit den Betroffenen gemeinsam interpretiert werden. Die Schulen erhalten mit einer CD (im Sinne einer Dienstleistung) im Anhang des Evaluationsberichts einen vollständigen Datensatz, der intern für die Qualitätsentwicklung weiter genutzt werden kann. Bislang standen den Schulen keine derart umfangreichen quantitativen Daten zur Schulqualität zur Verfügung. Ohne dass die Schulen mit dem Erhebungsaufwand für gute und valide Daten stark belastet werden, stehen nun Balkendiagramme mit Mittelwerten und visualisierten Standardabweichungen, Ergebniskurven und Vergleichskurven zur Verfügung. Ein Teil der Schulen schätzt die quantitativen Resultate als Teil des Evaluationsberichts, genutzt für die schulinternen Qualitätsarbeiten werden sie aber erst in Einzelfällen.

7. Erkenntnisse aus den Nachbefragungen

Im Sinne einer internen Qualitätssicherung wird nach Abschluss jeder Evaluation eine Befragung der Schulführungsverantwortlichen und der Lehrpersonen durchgeführt (online, mittels Fragebogen bei allen Schulen und mit Interviews an ca. vier ausgewählten Schulen pro Jahr). Dabei wird erhoben, wie die externe Schulevaluation erlebt wurde, welche Auswirkungen spürbar sind und wo aus Sicht der Betroffenen ein Optimierungsbedarf am Verfahren besteht.

Insgesamt zeigen die Resultate der Nachbefragungen ein überwiegend positives Bild. Es ist offenbar gelungen, das Evaluationsverfahren so aufzubauen und im Kanton Solothurn einzuführen, dass es von einem überwiegenden Teil der evaluierten Schulen als sorgfältig und professionell gestaltet wahrgenommen wird. Allerdings zeigt sich eine relativ tiefe Wirkungs- und Wirksamkeitseinschätzung – insbesondere von Seiten der Lehrpersonen. Dafür lassen sich u.E. drei Gründe anführen:

- a) Die externe Schulevaluation ist im Bereich der Personen- und Unterrichtsbeurteilung bewusst sehr zurückhaltend, da dieser Bereich in der Beurteilungskompetenz der Schulleitung liegt. Im Vordergrund steht die Erfassung der Schule als Ganzes (z.B. institutionelle Rahmenbedingungen, strukturelle Gegebenheiten und institutionalisierte Prozesse).
- b) Das Wirkungsspektrum der externen Schulevaluation liegt für die betroffenen Schulen primär oder gar ausschliesslich in den *Schul- und Unterrichtsentwicklungsimpulsen*, die dem Evaluationsbericht zu entnehmen sind, sowie der *schulbezogenen Wissensgewinnung* (z.B. datengestütztes Qualitätswissen, um das eigene Profil klarer zu sehen und die weitere Entwicklungsstrategie besser zu verankern). Daneben gibt es jedoch zwei weitere Wirkungsbereiche, die den Betroffenen meist nicht bewusst oder eher unerwünscht sind: die *Rechenschaftslegung / Kontrolle* (z.B. Bereitstellung einer glaubwürdigen Datengrundlage für einen bilanzierenden Qualitätsnachweis gegenüber dem politischen Auftraggeber sowie gegenüber der interessierten Öffentlichkeit) sowie die Normendurchsetzung (das Bildungsdepartement macht mittels externer Evaluation deutlich, was der „Auftraggeber“ bzw. die normensetzende Instanz von den Schulen erwartet und bezüglich der Umsetzung Verbindlichkeit beansprucht).

- c) Es gelingt offenbar vielen Schulen zu wenig, die im Evaluationsbericht enthaltenen Entwicklungsimpulse produktiv aufzugreifen und nachhaltig umzusetzen, weil an manchen Schulen auch die Voraussetzungen fehlen, um Evaluationsergebnisse in Entwicklungsschritte umzusetzen („von den Daten zu den Taten“). Sehr oft bleiben viele der im Evaluationsbericht mitgelieferten Evaluationsdaten ungenutzt – was natürlich auch mit der zeitlichen Belastung der Schulen durch bereits laufende Entwicklungsprozesse in einem engen Zusammenhang steht.

8. Ausblick

Die externe Schulevaluation befindet sich im Kanton Solothurn nach einer 1½-jährigen Aufbauphase seit Januar 2012 im regulären Betrieb und wird voraussichtlich bis im Sommer 2015 den ersten Evaluationszyklus abschliessen können.

Der Ausblick bezieht sich auf diesen zeitlichen Rahmen und auf die Themen:

- **Evaluationsverfahren**
Rückmeldungen zum Evaluationsprozess (Kritik und Anregungen) werden aufgenommen und fliessen in die laufende Optimierung des Verfahrens und der Instrumente ein. Um die Schulen im Umgang mit den Evaluationsergebnissen zu unterstützen, wurde eine entsprechende Handreichung verfasst. Diese wird den Schulen künftig im Vorfeld der Evaluation abgegeben.
- **Überprüfung des schulinternen Qualitätsmanagements**
Die Wirkung schulinterner Qualitätsmanagements (QM) soll künftig prägnanter erfasst werden. Zu diesem Zweck sollen Wirkungskriterien und dazu gehörende Indikatoren erarbeitet werden, die den Blick vermehrt auf die Wirkungsebene des QM lenken sollen.
- **Ausbau der Fokusschwerpunkte**
Den Schulen steht ab sofort ein weiteres Thema zur Verfügung: „Schulische Entwicklungsprozesse“. Um die Auswahl der Themen zu erweitern, müsste es u.E. ein strategisches Ziel sein, spätestens im zweiten Evaluationszyklus zwei weitere Fokusthemen mit den entsprechenden Instrumenten zur Verfügung zu stellen.
- **Einsatz von Peer-Evaluationspersonen**
Im Evaluationsverfahren des Kantons Solothurn ist festgelegt, dass in mittelgrossen und grossen Schulen jeweils auch Peers ins Evaluationsteam einbezogen werden. Die Peers – meist Schulleiterinnen und Schulleiter – können aufgrund ihrer unmittelbaren Praxisverhaftung im Berufsfeld die Betroffenenperspektive verdeutlichen und damit eine „Erdung“ des Qualitätsurteils unterstützen. Der Evaluationseinsatz ist für die Peers selber eine wertvolle Weiterbildungsmöglichkeit. Der Peer-Pool wird derzeit noch ergänzt und soll in regelmässigen Abständen (ca. alle zwei Jahre) neu zusammengesetzt werden, damit weitere Personen ihr Wissen einbringen und selber von der Weiterbildungsmöglichkeit Gebrauch machen können.

1. Einleitung

Die Basis für den vorliegenden Monitoringbericht bilden die schulspezifischen Evaluationsberichte von 28 Schulen, die in den letzten zwei Schuljahren im Rahmen der externen Schulevaluation dieser Schulen erstellt wurden. Die Resultate werden analysiert und miteinander verglichen, um so verschiedene Zusammenhänge und Trends aufzuzeigen. Anhand der Ergebnisvergleiche entstehen neue Erkenntnisse, die in Teilbereichen zum besseren Verständnis von Entwicklungen und Veränderungen der Solothurner Volksschule führen können. Sie können den verschiedenen Akteuren zudem Hinweise zur weiteren Qualitätsentwicklung der Solothurner Volksschule geben.

Zum Hintergrund des vorliegenden Monitoringberichts:

Mit der Einführung des neuen Schulführungsmodells Geleitete Schulen (Volksentscheid vom 24. April 2005 und RRB 2004/1542 und KRB VI 138/2004) wurde die Aufgabe der kantonalen Schulaufsicht neu definiert und in diesem Zusammenhang die Einführung der externen Schulevaluation angekündigt. Rechtlich ist die externe Schulevaluation in der Vollzugsverordnung zum Volksschulgesetz geregelt (RRB Nr. 2010/702 vom 20. April 2010: Änderung der Vollzugsverordnung zum Volksschulgesetz).

In Form eines Leistungsauftrages hat das Departement für Bildung und Kultur (DBK) des Kantons Solothurn die Pädagogische Hochschule FHNW beauftragt, die einzelnen Schulen zu evaluieren. Die Fachstelle Externe Schulevaluation des Zentrums Bildungsforschung und Schulqualität am Institut Forschung und Entwicklung führt diese externen Schulevaluationen operativ durch und erstattet den Schulen Bericht. Im Februar 2010 nahm das neugebildete Team für die externen Schulevaluationen im Kanton Solothurn seine Arbeit auf. Es folgte eine Phase der Einarbeitung und der Vorbereitung der Evaluationen im Kanton Solothurn. Die erste externe Schulevaluation wurde im Juni 2010 an einer „Pilotschule“ durchgeführt.

In Kurzform lässt sich das Verfahren wie folgt umschreiben: Ein Team von 1-5 Tandems besucht während 3-4 Tagen eine Schule, um die Qualität der institutionellen Voraussetzungen, der wichtigen Prozesse und der Ergebnisse aus einer unabhängigen Perspektive zu erfassen. Die Evaluationsteams verschaffen sich mittels Beobachtungen, Interviews und Dokumentenanalysen einen möglichst datengestützten Einblick in die Schule. Anschliessend wird ein Bericht verfasst, der eine Beurteilung des Ist-Zustandes enthält und den Entwicklungsbedarf der Schule aufzeigt. Die externe Schulevaluation setzt sich aus drei sich ergänzenden Elementen zusammen, aus einer „Ampevaluation“, in der die Funktionsfähigkeit der Schule überprüft wird, aus einer „Profilevaluation“, in der das Stärke-Schwäche-Profil der Schule dargestellt wird und aus einer „Fokusevaluation“, in der eine differenzierte Standortbestimmung in einem von der Schule gewählten Entwicklungsbereich vorgenommen wird.

In der Leistungsvereinbarung vom 23. Februar 2009 zwischen dem Amt für Volksschule und Kindergarten, neu Volksschulamt (VSA), und der Pädagogischen Hochschule der FHNW ist u.a. verbindlich geregelt, dass alle zwei Jahre ein umfassender, schulübergreifender Evaluationsbericht (Monitoringbericht) erarbeitet werden soll, der die Ergebnisse aller Schulevaluationen enthält. Gemäss dieser Leistungsvereinbarung soll der Monitoringbericht folgende Punkte enthalten:

- Darstellung und Analyse der Evaluationsergebnisse
- Zusammenstellung der Empfehlungen
- Zusammenstellung der verwendeten Evaluationsinstrumente und Verfahren mit kritischem Erfahrungsbericht
- Ergebnisse der vorgenommenen Nachbefragungen bei Schulleitungen zum Evaluationsprozess

Als Teil des Monitoringberichtes ist auch eine Berichterstattung zum kantonalen Fokus (kantonale Monitoringfrage) vorgesehen. Dieser Teil fehlt im vorliegenden Bericht, da es in den beiden Berichtsjahren keine kantonale Monitoringfrage gab.

Der vorliegende Monitoringbericht umfasst die Schuljahre 2010/11 und 2011/12 inklusive der im Juni 2010 evaluierten Pilotschule. Die Schulen wurden in einem weitgehend standardisierten Verfahren evaluiert, das basierend auf laufend gemachten Erfahrungen in den beiden Schuljahren kleinere Anpassungen erfuhr. Hintergrundinformationen zum Evaluationsprozess sowie eine detaillierte Beschreibung des Standardverfahrens sind in der Broschüre „Die externe Schulevaluation an der Solothurner Volksschule“ vom März 2011 dargelegt. Im vorliegenden Monitoringbericht wird v.a. bei der Einleitung der einzelnen Kapitel auf diese Informationsbroschüre Bezug genommen.

Der Monitoringbericht orientiert sich an der Struktur der einzelnen Evaluationsberichte, wie sie die evaluierten Schulen jeweils erhalten. So werden zunächst die Ergebnisse zur Ampeevaluation, dann diejenigen zur Profilevaluation und schliesslich zur Fokusevaluation dargestellt und interpretiert, wobei ausschliesslich aggregierte Daten (d.h. anonymisierte Zusammenfassungen von Einzelwerten) verwendet werden. Im Anschluss daran werden die Empfehlungen, die den Schulen aufgrund der Evaluationsergebnisse vorgeschlagen wurden, im Überblick dargestellt. In einem weiteren Kapitel werden ausgewählte quantitative Daten aus den Vorbefragungen der Lehrpersonen, der Schüler/innen (ab 4. Klasse) und der Eltern diskutiert und analysiert. Im Kapitel 8 werden dann die Resultate aus den Nachbefragungen zur externen Schulevaluation dargestellt und analysiert: Hier wird aufgezeigt, wie kommunale Aufsichtsbehörden, Schulleitungen und Lehrpersonen die externe Schulevaluation erlebt haben, was sie schätzen und / oder eher bemängeln.

2. Die evaluierten Schulen im Überblick

Für die Festlegung der zu evaluierenden Schulen wurden sogenannte „Evaluationseinheiten“ festgelegt, die den Bezugspunkt für die Berechnungen des Evaluationsaufwandes bildeten. Die Anzahl Evaluationseinheiten, die für eine Schule zu veranschlagen sind, definiert sich entlang der folgenden Kriterien:

1. Grösse der Schule (Anzahl Schülerinnen und Schüler, Anzahl Klassen)
2. Anzahl Standorte
3. Anzahl involvierter Stufen
4. Anzahl geführter Organisationseinheiten

Mit Hilfe dieser Kriterien wurde von der stellvertretenden Leiterin des Volksschulamtes für jede Schule / jeden Schulträger die Anzahl an faktisch existierenden Evaluationseinheiten festgelegt. Daraus ergab sich für die Berichtsperiode folgende Zusammenstellung:

Typ	Grösse	Komplexität: Standort und Stufe	Evaluations- einheiten	Anzahl Schulen
Kat. A	bis ca. 200 Schülerinnen/Schüler	geringe Komplexität: 1 Standort, meistens nur Kindergarten / Primar oder nur Oberstufe	1 Evaluations- einheit	13
Kat. B	bis ca. 500 Schülerinnen/Schüler	mittlere Komplexität: 1 bis 2 Standorte, meistens nur Kindergarten / Primar oder nur Oberstufe	2 Evaluations- einheiten	9
Kat. C	bis ca. 900 Schülerinnen/Schüler	anspruchsvolle Komplexität: 2 bis 3 Standorte meistens Kindergarten / Primar bis Oberstufe	3 Evaluations- einheiten	4
Kat. D	bis ca. 1'300 Schülerinnen/Schüler	hohe Komplexität: 3 oder mehrere Standorte Kindergarten / Primar bis Oberstufe	4 Evaluations- einheiten	1
Kat. E	bis ca. 2'100 Schülerinnen/Schüler	sehr hohe Komplexität: 4 oder mehrere Standorte Kindergarten / Primar bis Oberstufe	7 bis 8 Evaluations- einheiten	1

3. Ampelevaluation

Die Ampelkriterien nehmen Bezug auf die grundlegenden Anforderungen, die an eine funktionsfähige Schule gerichtet werden und die für eine funktionsfähige Schule als selbstverständlich angenommen werden. Wenn in einem dieser Bereiche eine Störung vorliegt, wird dies als gravierendes Qualitätsdefizit betrachtet, das mit hoher Dringlichkeit beseitigt werden muss. Die Beurteilung der Funktionsfähigkeit wird in den drei typischen Ampelfarben Grün, Gelb und Rot ausgedrückt, daher der Name Ampelbeurteilung oder Ampelevaluation.

Im Vordergrund der Ampelevaluation steht die Qualitätssicherung (Kontroll- und Rechenschaftsfunktion). Es geht darum, die Behörden und die interessierte Öffentlichkeit – insbesondere die Eltern – darüber ins Bild zu setzen, ob die Schule in ihrem Kern funktionsfähig ist oder ob in einer der Grundfunktionen erhebliche Defizite vorliegen.

Wenn eine der überprüften Grundfunktionen beeinträchtigt ist (d.h. vom Evaluationsteam eine rote Ampel erhält), so muss das beanstandete Qualitätsdefizit unter der Beaufsichtigung der kantonalen Schulaufsicht so rasch als möglich beseitigt werden.

Leitfragen der Ampelevaluation sind:

- Werden grundlegende Erwartungen, welche die Öffentlichkeit an die Volksschule richtet, in dieser Schule angemessen erfüllt?
- Leistet die Schule bezüglich der elementaren Anforderungen das, was sie leisten muss? Ist sie bezüglich der elementaren Aufgaben, die sie erfüllen muss, funktionsfähig?
- Liegen gravierende Defizite vor?

Mit diesem primär rechenschaftsorientierten Evaluationsschwerpunkt übernimmt die Evaluation eine „Garantie-Funktion“. Sie soll sicherstellen, dass gravierende Qualitätsdefizite aufgedeckt und wirksam angegangen werden.

3.1 Überblick über die Resultate der Ampevaluation

Die Resultate der Ampevaluationen in den vorgegebenen Qualitätsbereichen sehen im Überblick folgendermassen aus:

Ampelbereich	Schulgrösse	Ampel Grün ●	Ampel Gelb ●	Ampel Rot ●
Schul- und Unterrichtsklima	Kategorie A	13	–	–
	Kategorien B bis E	14	1	–
	Total	27	1	–
Arbeitsklima für Lehrpersonen ("Betriebsklima")	Kategorie A	13	–	1
	Kategorien B bis E	15	1	1
	Total	28	1	2
Elternkontakte	Kategorie A	13	–	–
	Kategorien B bis E	15	–	–
	Total	28	–	–
Betreuungs- und Aufsichtsfunktion	Kategorie A	13	–	–
	Kategorien B bis E	15	–	–
	Total	28	–	–
Schulführung	Kategorie A	13	–	–
	Kategorien B bis E	13	2	–
	Total	26	2	–
Qualitätsmanagement	Kategorie A	13	–	–
	Kategorien B bis E	14	1	–
	Total	27	1	–
Lernzielerreichung (fachlich / überfachlich)	–	–	–	–

Die Total-Werte in den einzelnen Ampelbereichen sind nicht identisch mit der Anzahl der evaluierten Schulen, weil es vereinzelt Schulen gibt, bei denen Ampeln für einen einzelnen Standort auf Gelb oder Rot stehen, während die Ampeln für die ganze Schule in dem betroffenen Bereich hingegen auf Grün gestellt werden konnten (siehe Kapitel 2 „Detaillierte Resultate der Ampevaluationen“ im Anhang).

Über alle Ampelbereiche der 28 evaluierten Schulen betrachtet, stehen 164 Ampeln auf Grün, 5 Ampeln auf Gelb und 2 Ampeln auf Rot. Anders ausgedrückt: Bei 22 der 28 evaluierten Schulen, d.h. bei rund 79% stehen alle Ampeln auf Grün. Zwei Schulen, d.h. 7% der evaluierten Schulen haben eine rote Ampel und weisen damit in einem Ampelbereich gravierende Qualitätsdefizite auf. Bei den restlichen gut 15% der evaluierten Schulen wurde mindestens eine Ampel auf Gelb gesetzt. Bei diesen Schulen ist die Funktionsfähigkeit in einem Ampelbereich gefährdet und es wurden in diesem Bereich ernsthafte „Betriebsstörungen“ festgestellt.

3.2 Auffälligkeiten / Diskussion der Ergebnisse

Betrachtet man die Ergebnisse der Ampelevaluation der 28 Schulen etwas detaillierter, so lassen sich folgende Auffälligkeiten aus den Resultaten herauslesen und interpretieren:

Die grundlegende Betreuung und Aufsichtsfunktion ist bei allen Schulen gewährleistet.

Mit diesem Ampelresultat wird dargestellt, dass sich alle evaluierten Schulen auch ausserhalb der eigentlichen Unterrichtszeit (z.B. während Pausen und Zwischenstunden) darum kümmern, dass die physische und psychische Unversehrtheit der Kinder und Jugendlichen gewährleistet ist.

Die Kontakte Schule – Elternhaus sind durchwegs funktionsfähig.

Bei dieser Ampel steht eine differenzierte schriftliche und mündliche Befragung der Eltern zu ihrer Zufriedenheit mit dem Kontakt Schule - Eltern im Vordergrund. Eine besondere Bedeutung wird hier der Frage beigemessen, ob die Eltern Anliegen, Sorgen und Probleme niederschwellig vorbringen können – mit dem Gefühl, unvoreingenommen angehört zu werden.

Das Schul- und Unterrichtsklima weist – abgesehen von einer Ausnahme – keine gravierenden Defizite auf.

Schul- und Unterrichtsklima wurden über schriftliche und mündliche Schüler/innenbefragungen und mittels punktuellen Unterrichtsbeobachtungen erhoben. Diese beiden Klimawerte zeigen, dass die Schülerinnen und Schüler ihre Befindlichkeit am Lernort Schule mehrheitlich angstfrei, lernförderlich und unterstützend wahrnehmen. An einer Schule wurden Defizite festgestellt in den folgenden Bereichen: Schule / Klasse als Gemeinschaft, Mitsprache und Mitwirkung, Regelklarheit und Verbindlichkeit sowie Respekt und Fairness (Lehrpersonen-Schüler/innen).

Das Arbeitsklima für die Lehrpersonen (Betriebsklima) weist – abgesehen von zwei Ausnahmen – keine gravierenden Defizite auf.

Das Arbeitsklima wurde über schriftliche und mündliche Befragungen der Lehrpersonen erhoben. Die Ergebnisse zeigen, dass die Lehrpersonen der evaluierten Schulen mit der beruflichen Aufgabe, den beruflichen Rahmenbedingungen, der Zusammenarbeit im Kollegium, der Führung und Förderung durch die Vorgesetzten mehrheitlich zufrieden sind und ihre Schule als Arbeitsort weiterempfehlen würden. An zwei Schulen mit mehreren Standorten wurden an jeweils einem der Standorte Defizite festgestellt in den Bereichen: Führungsverhalten der Schulleitung, Konflikte im Kollegium, Zusammenarbeit im Kollegium, Informations- und Entscheidungsprozesse.

Der Bereich Schulführung weist – abgesehen von zwei Ausnahmen – keine gravierenden Defizite auf.

Untersucht wurden im Bereich Schulführung die „Aufteilung der Rollen und Zuständigkeiten innerhalb der Schulführung“ (kommunale Aufsichtsbehörde und Schulleitung) und die „pädagogische Führung des Kernprozesses Unterricht“. Die Defizite, die in diesem Bereich an zwei Schulen festgestellt wurden, sind vorwiegend im ersten Bereich angesiedelt. So führen insbesondere unklare Rollen und Zuständigkeiten, aber auch Abweichungen von den vorgegebenen Rollen, das Umgehen von zuständigen Funktionsträgern (Nichteinhaltung des Dienstweges) oder intransparente Entscheidungsprozesse zu Problemen in der Führung einer Schule. In zwei Fällen hat dies zu gelben Ampeln geführt.

Das Qualitätsmanagement weist – abgesehen von einer Ausnahme – keine gravierenden Defizite auf.

Im Bereich der Ampelevaluation nimmt die Überprüfung des schulinternen Qualitätsmanagements einen Sonderstatus ein. Beim Aufbau der Geleiteten Schulen im Kanton Solothurn war die Einrichtung des schulinternen Qualitätsmanagements ein wesentlicher Bereich des Entwicklungsprozesses. Zum Abschluss des Aufbauprozesses wurden die Schulen einer Fremdevaluation durch das Inspektorat unterzogen. Beurteilt wurde dabei primär das schulinterne Qualitätsmanagement. Nach erfolgreicher Evaluation wurden die Schulen vom Kanton zertifiziert und gelten damit als „Geleitete Schulen im Normalbetrieb“. Der Zertifizierungsprozess wurde 2010 abgeschlossen.

Der Aufbau des schulinternen Qualitätsmanagements ist ein vom Volksschulamt vorgegebener Auftrag an alle Geleiteten Schulen. Mit dem Zertifizierungsprozess wurde sichergestellt, dass alle Schulen über ein schulinternes Qualitätsmanagement verfügen. Im Vordergrund der Überprüfung durch die externe Schulevaluation steht deshalb die Frage, ob das 2007 eingeführte kantonale Rahmenkonzept „Qualitätsmanagement für Volksschule und Kindergarten“ von den Schulen wirksam umgesetzt wird. Als Indikatoren für eine fehlende Wirkung wurden festgelegt:

- Es fehlen positive Wirkungsnachweise (es liegt beispielweise kein Datenmaterial vor, das Aussenstehenden einen glaubwürdigen Einblick in die Schulqualität ermöglicht oder es werden Rückmeldungen von Schüler/innen und Eltern nicht aufgenommen).
- Es gibt Hinweise auf gravierende Defizite bei einzelnen Lehrpersonen, die von der Schulleitung bislang nicht erkannt oder nicht angegangen werden (beispielsweise wiederholte Aussagen von Schüler/innen und Eltern in den Interviews oder der Schulleitung fehlt ein datengestützter Einblick in die Arbeitsqualität der Mitarbeitenden).
- Die Funktionalität des Qualitätsmanagements wird von verschiedenen Adressatengruppen mit überzeugenden Argumenten in Frage gestellt (es herrscht beispielsweise eine grosse Beliebigkeit in der Umsetzung der Q-Elemente durch die Lehrpersonen oder Schulführungsverantwortliche verzichten auf die Mitarbeitendengespräche, weil sie den Sinn der vom Kanton vorgegebenen Qualitätsarbeit in Frage stellen).

In der Regel verfügen die Schulen über umfassende Grundlagen und damit über gute Voraussetzungen für ein wirksames Qualitätsmanagement. Die Schulen konnten den Evaluationsteams jeweils auch Wirkungen in einzelnen Bereichen aufzeigen und die Funktionalität des Qualitätsmanagements wurde nur vereinzelt in Frage gestellt. Es wurden – mit einer Ausnahme – keine gravierenden Defizite festgestellt. Einer wirksamen Umsetzung des Qualitätsmanagements abträglich ist hingegen die teilweise nicht konsequente Steuerung der Prozesse, die manchmal fehlende Vernetzung der Elemente oder die Beliebigkeit in der Umsetzung einzelner Bereiche. In einer Schule hat dies zu einer gelben Ampel geführt.

Auffällig aus Sicht der Evaluationsteams ist, dass Schulen im Bereich des schulinternen Qualitätsmanagements oft über konzeptionelle Grundlagen verfügen, die auf hohem Niveau dokumentiert vorliegen, in der praktischen Umsetzung aber nicht die erwartete Wirkung erzielen. Mögliche Gründe dafür: Das Thema Qualitätsmanagement ist wegen der zahlreichen Schulentwicklungsprojekte in den Hintergrund gerückt. Das Qualitätsmanagement wird von Lehrpersonen als Aufgabe der Schulleitung oder als vom Kanton auferlegte Notwendigkeit und nicht als Bedürfnis der Schule wahrgenommen.

Die Beurteilung der Wirksamkeit des Qualitätsmanagements hat innerhalb des Teams der Solothurner Evaluationspersonen zu grundsätzlichen Diskussionen Anlass gegeben. Im Vordergrund stand dabei die Frage, wie weit die im Rahmenkonzept des Kantons vorgegebenen Standards so umgesetzt werden, dass die erwarteten Wirkungen erzielt werden können. Künftig soll anhand vorgegebener Wirkungsindikatoren die Wirkung schulinterner Qualitätsmanagements prägnanter erfasst werden.

4. Profilevaluation

Bei der Profilevaluation wird das charakteristische Stärken-Schwächen-Profil der Schule erfasst und beurteilt. Es handelt sich hierbei um eine Evaluation, die sich entlang der folgenden Fragen bewegt:

- Wo liegen aus Sicht des Evaluationsteams die auffälligen Stärken und Schwächen dieser Schule?
- Wieweit stimmen die Stärken-Schwächen-Wahrnehmungen der externen Beobachter und Beobachterinnen mit dem von der Schule selber deklarierten Stärken-Schwächen-Profil der Schule überein?

Mit Hilfe der Profilerfassung und -beurteilung erhält die Schule eine Rückmeldung darüber, wie sie und ihr charakteristisches Profil von aussen wahrgenommen werden. Einerseits geht es um eine Würdigung der positiven Aspekte, die den spezifischen Charakter der Schule prägen, andererseits um Hinweise auf kritische Aspekte, die die Schule vermutlich auch bei der Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrags beeinträchtigen. Auf die Benutzung eines expliziten Kriterienrasters wird in diesem Evaluationsbereich bewusst verzichtet, weil damit ein aussengeleiteter Werthorizont aufgespannt würde, welcher der Idee der schuleigenen Profilentwicklung widerspricht. Bei der Profilevaluation wird eine offene Rückmeldung angestrebt, bei der es darum geht, auch die schuleigene Wertorientierung zu erfassen und in die Beurteilung einzubeziehen.

4.1 Daten im Überblick

Der oben erwähnte fehlende Kriterienraster in diesem Berichtsteil erschwert eine Kategorisierung der verschiedenen Profilaussagen. Diese sind auf die einzelnen Schulen ausgerichtet und sind zudem auch nicht immer homogen, sondern greifen manchmal mehrere, unterschiedliche Qualitätsthemen auf. Oft sind die Aussagen nicht einfach im positiven (Stärken) oder negativen (Schwächen) Bereichen angesiedelt, sondern zeigen Spannungsfelder auf, d.h. Chancen und Risiken zu einem bestimmten Themenbereich, auf. So haben wir für die Auswertung der Profilberichte eine gemischt qualitativ-quantitative Vorgehensweise gewählt. In einem ersten Schritt wurde eine quantitative Auszählung der 144 Profilaussagen vorgenommen. Anschliessend haben wir Kategorien gebildet und dann in einem dritten Schritt die Profilaussagen diesen Kategorien zugeordnet.

Im Folgenden werden überblicksmässig die fünf Kategorien von Profilaussagen ausgeführt.

1. Kategorie: Zur Schule als Ganzes (institutionell / strukturell)

(Anzahl Profilaussagen in dieser Kategorie: 20)

Themen:

- Hoher Stellenwert der Schule für die Gemeinde bzw. für die Region
- Grosszügig gestaltete Schulanlagen, gute Infrastruktur
- Wohlwollen der Gemeinden und deren Behörden gegenüber der Schule
- Fehlendes Bewusstsein für die Schule als Ganzes

2. Kategorie: Zum Schulleben / zur Schulkultur / zum Schulklima und Unterrichtsklima

(Anzahl Profilaussagen in dieser Kategorie: 48)

Themen:

- Positives Schulklima mit vielfältigen Gestaltungsakzenten
- Umgang mit soziokultureller Vielfalt als Stärke und als Herausforderung für die Schulen
- Umfassende oder fehlende Partizipation der Schüler/innen
- Hohe Identifikation der Lehrpersonen mit der Schule

3. Kategorie: Zum Kollegium / zur Zusammenarbeit

(Anzahl Profilaussagen in dieser Kategorie: 23)

Themen:

- Offener und wertschätzender Umgang unter den Lehrpersonen
- Kommunikationsschwierigkeiten innerhalb von Kollegien
- Veränderungen in langjährigen Kollegien als Herausforderung und Chance

4. Kategorie: Zur Schulführung / zum Qualitätsmanagement

(Anzahl Profilaussagen in dieser Kategorie: 31)

Themen:

- Schulführungsarchitektur in Bezug zur Grösse der Schule und den Erfordernissen des Schulalltags
- Unterschiedliches Führungsverständnis von Schulleitung und Lehrpersonen
- Vorstellungen über die pädagogische Ausrichtung der Schulen
- Unterschiedliche Ausprägungen in der Umsetzung des Qualitätsmanagements

5. Kategorie: Zur Schul- und Unterrichtsentwicklung

(Anzahl Profilaussagen in dieser Kategorie: 22)

Themen:

- Starke Orientierung an den Reformvorhaben des Kantons
- Veränderungsprozesse als Herausforderung für die Schulen
- Grosses Engagement von Schulleitungen und Lehrpersonen

4.2 Auffälligkeiten / Diskussion der Ergebnisse

Im Folgenden werden einzelne Auffälligkeiten, die bei der Profilevaluation aufgetaucht sind, diskutiert:

Die Profilaussagen decken ein breites Spektrum ab.

Mit den Profilaussagen konnten die Evaluationsteams verschiedene Themen aufgreifen, die für Aussenstehende – auch im Vergleich zu anderen Schulen – auffällig sind und in den anderen Kapiteln des Evaluationsberichtes nicht angesprochen werden konnten. Diese kriterienfreie, eher intuitive und vorsichtige Herangehensweise an die Erfassung der Schulqualität ermöglichte es den Evaluationsteams, Qualitätsthemen anzusprechen, die in einem rein kriteriengeleiteten Evaluationsverfahren keinen Platz hätten.

In den Schulen werden eigene Profile sichtbar.

Zum Schulleben, zur Schulkultur und zum Schulklima wurden am meisten Profilaussagen formuliert. Die Evaluationsteams beobachteten, dass sich in den Schulen zunehmend eigene Profile herausgebildet haben. Diese sind oft das Resultat von Reaktionen auf das schulische Umfeld (z.B. soziokulturelle Zusammensetzung der Schüler/innen) und schulinternen Entwicklungsaktivitäten (z.B. Partizipation der Schüler/innen). Es zeigte sich, dass Schulen mit denselben Themen manchmal ganz ähnlich, oft aber auch sehr unterschiedlich umgehen und dadurch zu differenzierten und den Schulen angepassten Lösungen kommen.

Die Profilaussagen lösen bei den mündlichen Berichterstattungen in den Führungsgremien und in den Kollegien oft wichtige Diskussionen aus.

Für das Evaluationsteam war es jeweils interessant zu beobachten, wie die Schulen anlässlich der mündlichen Präsentation des Berichtes (Validierungssitzung mit den Führungsgremien bzw. Rückmeldeveranstaltung vor dem Kollegium) auf die Profilaussagen reagierten. Die Reaktionen gingen dabei von zustimmender Kenntnisnahme bis zur Führung kontroverser Diskussionen. Oft waren die Profilaussagen für die Lehrpersonen bedeutender als die Resultate der Ampel- und Fokusevaluation. Das hängt vermutlich damit zusammen, dass mit der Beschreibung des Profils spezifische Eigenheiten (Stärken und Schwächen) der Schule erfasst und gespiegelt werden konnten. In der Folge wurden nicht nur die positiven Aussagen interessiert entgegengenommen, sondern auch die kritischen. Die positiven Profilaussagen wurden von den Schulen als Bestärkung im beschriebenen Thema wahrgenommen, während kritische Profilaussagen oft zu Diskussionen und Klärungen führten, einerseits zwischen dem Evaluationsteam und dem Kollegium, andererseits auch kollegiumsintern.

Die Profilaussagen fördern die Akzeptanz des Evaluationsberichtes.

Im Evaluationsbericht haben die Profilaussagen einen hohen Stellenwert, weil darin für die Schulen wichtige Themen in verdichteter Form plausibel und nachvollziehbar angesprochen werden. Bei den Profilaussagen steht ein verstehensorientierter Fokus im Vordergrund, d.h. die Lehrpersonen, Schulleitungen und Mitglieder der kommunalen Aufsichtsbehörden sollen sich in den Profilaussagen in ihrer Eigenheit erkannt und verstanden fühlen, während die Bewertung hier eher im Hintergrund steht. Die inzwischen recht hohe Akzeptanz der Profilaussagen bei den Schulen zeigt, dass die Evaluationsteams die Schulen in ihrem Kern mehrheitlich erfasst und verstanden haben. Die Präzision der Aussagen in diesem Bereich konnte im Verlauf der beiden Berichtsjahre gesteigert werden.

5. Fokusevaluation

Im Bereich der Fokusevaluation kann die Schule derzeit aus zwei kantonalen Schulentwicklungsschwerpunkten einen Fokus auswählen, zu dem sie eine differenzierte, primär entwicklungsorientierte Standortbestimmung erhalten möchte. Die Schule soll hier eine datengestützte Rückmeldung zum erreichten Entwicklungsstand sowie Hinweise zum weiteren Entwicklungsbedarf erhalten.

Die Bewertung erfolgt mit Hilfe eines Bewertungsrasters mit Indikatoren auf vier verschiedenen Qualitätsstufen: Defizitstufe 1, elementare Entwicklungsstufe 2, fortgeschrittene Entwicklungsstufe 3 und Excellencestufe 4. Die Unterscheidung von vier Bewertungsstufen soll einerseits die Standortbestimmung erleichtern, andererseits soll aufgezeigt werden, welches für die Schule die „Zone der nächsten Entwicklung“ ist. Ziel der einzelnen Schule sollte es sein, die Defizitstufe zu vermeiden bzw. zu verlassen und sich in möglichst vielen Dimensionen schrittweise von der elementaren Entwicklungsstufe zur fortgeschrittenen Entwicklungsstufe vorzuarbeiten.

Im Evaluationsbericht werden die einzelnen Dimensionen folgendermassen dargestellt (Beispiel aus dem Bewertungsraster Schulführung Dimension 1 „Aufteilung der Rollen, Zuständigkeiten und Aufgaben der Schulführung“).

Leitsatz	Selbsteinschätzung				Fremdeinschätzung			
	durch die Schulpflege und Schulleitung				durch das Evaluationsteam			
	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
Es gibt eine funktionsfähige Rollen-, Zuständigkeits- und Aufgabenteilung der Schulführung (Schulbehörde und Schulleitung), die für Beteiligte und Betroffene transparent ist und sich in der Praxis als effizient und effektiv erweist.			X			X		

Die Fremdeinschätzung durch die Evaluationsteams wird – basierend auf dem jeweiligen Bewertungsraster – datengestützt begründet und erläutert.

Erfahrungen haben gezeigt, dass die Datenmenge für die Schule zu umfangreich würde, wenn innerhalb eines Fokusthemas alle Dimensionen evaluiert werden (15 Dimensionen bei der Schulführung und 8 Dimensionen bei den integrativen Schulungsprozessen). Deshalb konnten die Schulen innerhalb der Bewertungsraster 4 Dimensionen festlegen, zu denen sie vom Evaluationsteam eine Fremdeinschätzung mit datengestützten Erläuterungen wünschten.

5.1 Daten im Überblick

Die Schulen hatten in der vergangenen Berichtsperiode die Möglichkeit, zwischen zwei Fokus-Themen auszuwählen (Wahl-Pflicht). Dabei haben die Schulen folgende Auswahl getroffen:

- 1) Schulführung: 16
- 2) Schulische Integrationsprozesse: 11

Eine Schule stellte sich als Pilotschule für die erste externe Evaluation zur Verfügung. An dieser Schule wurde der Fokus Schul- und Unterrichtsklima untersucht. Die Resultate werden in diesem Bericht nicht erfasst.

Zu 1) Die Mehrheit der Schulen hat den Fokus „Schulführung“ gewählt.

Die Schulen im Kanton Solothurn haben seit der flächendeckenden Einführung der Geleiteten Schulen einen grossen Teil ihrer Schulentwicklungsressourcen in den Aufbau der Führungsstrukturen und des Qualitätsmanagements gesteckt. Mit Hilfe der Aussensicht der externen Schulevaluation wollten einige Schulen diesen Aufbauprozess nochmals kritisch anschauen, um Optimierungsmassnahmen ableiten zu können. Gewählt wurde dieser Fokus auch, weil Schulen zeigen wollten, dass ihre Schulführung in den zentralen Bereichen gut funktioniert und erwarteten dementsprechend von der externen Evaluation vor allem Bestätigendes.

Zu 2) Bei der Wahl des Fokus „Schulische Integrationsprozesse“ stand die Standortbestimmung im Vordergrund.

Der Start der externen Schulevaluation erfolgte in einem Zeitraum, in dem sich die Schulen unter anderem intensiv mit der Umsetzung des Schulversuchs „Spezielle Förderung“ auseinandersetzen. Anfangs wählten vor allem Schulen mit längerer Erfahrung mit Integrationsprozessen diesen Fokus, später auch Schulen, die sich noch nicht so lange mit diesem Thema befassten. In beiden Fällen ging es den Schulen darum, eine Standortbestimmung bezüglich des Umgangs der Schule mit Heterogenität vorzunehmen. Dabei erwarteten die Schulen von der externen Evaluation sowohl Bestätigung in den Bereichen, in denen sie „stark“ sind, als auch Entwicklungshinweise in den Themen, die noch nicht weit entwickelt waren.

Zum Einsatz der Bewertungsraster

Die beiden Bewertungsraster „Schulführung“ und „Schulische Integrationsprozesse“ haben sich als Grundlage für den Vergleich der Selbsteinschätzung durch die Schule und der Fremdeinschätzung durch das Evaluationsteam gut bewährt. Mit ihrer Hilfe ist es den Evaluationsteams gelungen, den Schulen im Bereich der Fokusevaluationen differenzierte, datengestützte Rückmeldungen zum erreichten Entwicklungsstand sowie Hinweise zum weiteren Entwicklungsbedarf zu geben. Für die Schulen war es einerseits unterstützend, die Selbsteinschätzungen durch die Fremdeinschätzungen bestätigen zu lassen, andererseits aber auch eine kritischere, jedoch begründete und nachvollziehbare tiefere Einschätzungen des Evaluationsteams zu erhalten. Dank der ausformulierten Kriterien in den zwei Bewertungsrastern fanden die Schulen und die Evaluationsteams gegenseitig eine gute Kommunikationsbasis.

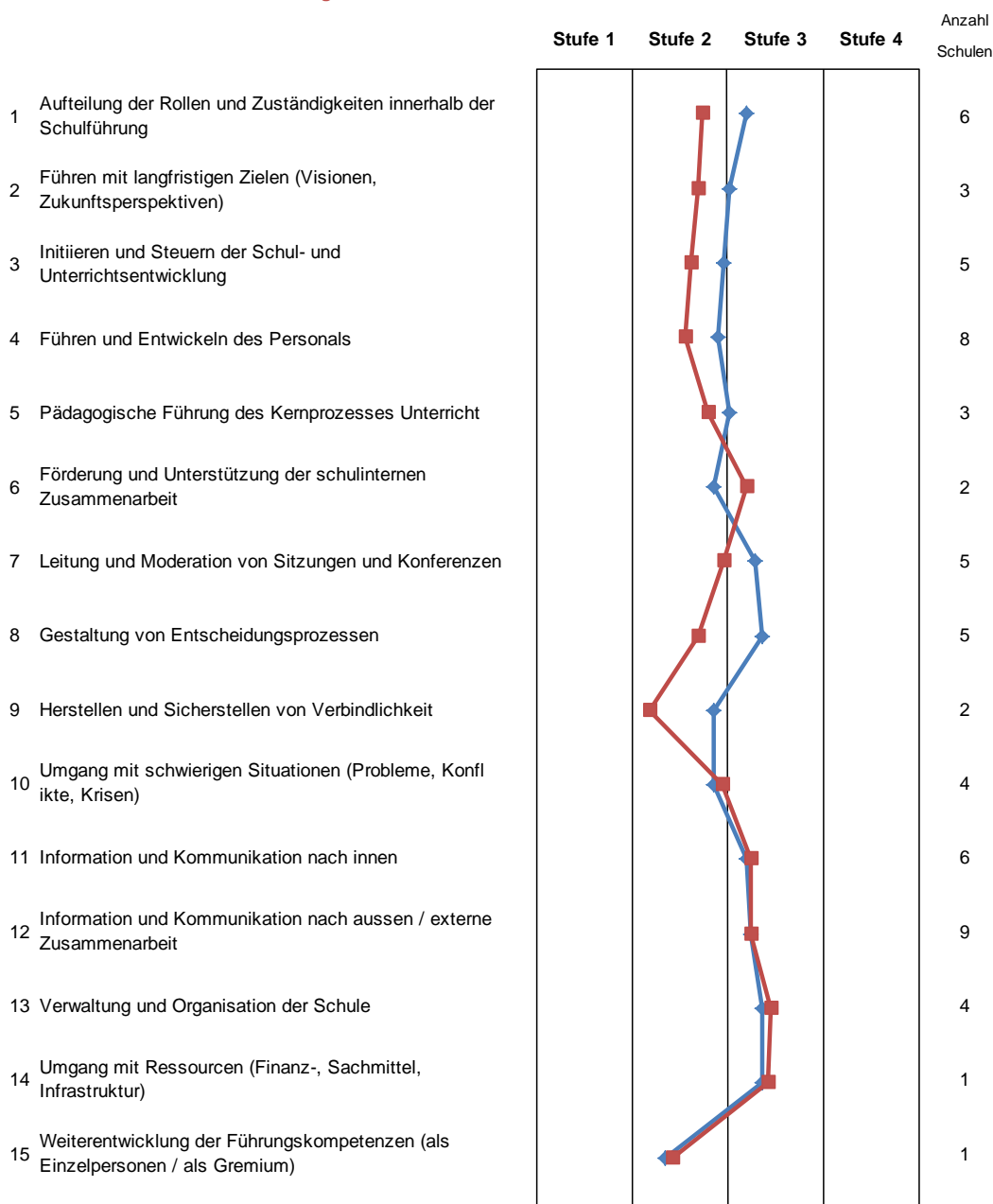
5.2 Auffälligkeiten / Diskussion der Ergebnisse

Im Folgenden haben wir die Einstufungen der Selbsteinschätzungen der einzelnen Dimensionen durch die Schulleitung / kommunale Aufsichtsbehörde und die Fremdeinschätzungen durch das Evaluationsteam addiert und jeweils die Mittelwerte errechnet. Die Mittelwerte werden untenstehend innerhalb der zwei Bewertungsraster in Form von Profillinien dargestellt.

a) Schulführung

Mittelwerte aller Selbsteinschätzungen

Mittelwerte aller Fremdeinschätzungen



Stufe 1: Defizitstufe, Stufe 2: Elementare Entwicklungsstufe, Stufe 3: Fortgeschrittene Entwicklungsstufe, Stufe 4: Excellence-Stufe

Aufgrund der Selbsteinschätzungen der Schulen sowie der Fremdeinschätzungen der Evaluationsteams befindet sich die Mehrheit der Schulen, die den Fokus Schulführung gewählt haben, in den überprüften Dimensionen auf den Stufen 2 und 3.

Im Überblick zeigt dieses Resultat, dass die meisten der evaluierten Schulen (2/3) in den gewählten Dimensionen auf der elementaren Entwicklungsstufe 2 eingeschätzt werden. Keine der Schulen befindet sich in einer der Dimensionen noch auf der Defizitstufe 1 und mehrere Schulen (1/3) haben die Schulführung in einzelnen Dimensionen auf der fortgeschrittenen Entwicklungsstufe 3 etablieren können.

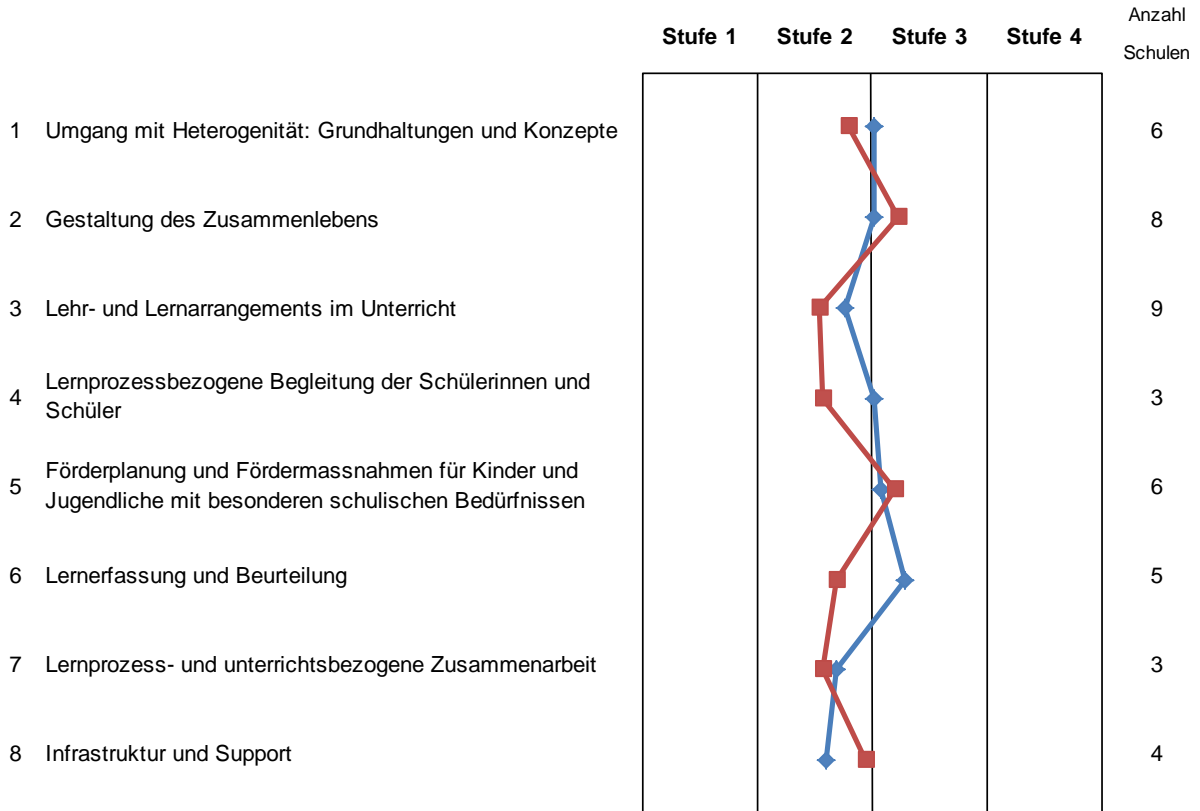
Das Konzept der Geleiteten Schule ist im Kanton Solothurn gut verankert:

- a) Die gesetzlichen Grundlagen für die Geleiteten Schulen regeln klar Aufgaben und Zuständigkeiten der verschiedenen Gremien. Obwohl es im Bereich der Aufgabenteilung zwischen der kommunalen Aufsichtsbehörde und der Schulleitung vereinzelt noch Irritationen und Probleme gibt, wird diese im Grundsatz von beiden Gremien mehrheitlich akzeptiert. So haben sich die meisten kommunalen Aufsichtsbehörden auf die strategische Ebene zurückgezogen und überlassen das operative Geschäft den Schulleitungen.
- b) Die Akzeptanz gegenüber Geleiteten Schulen ist in den Kollegien grundsätzlich hoch (siehe quantitative Resultate aus den schriftlichen Befragungen der Lehrpersonen). In einzelnen Schulen flammen dennoch Diskussionen über Sinn und Zweck von Schulleitungen auf. In den meisten Kollegien wird aber deutlich, dass Geleitete Schulen Vorteile bringen und insbesondere im Umgang mit Schwierigkeiten, Problemen und Krisen für die Lehrpersonen unterstützend wirken. Im Zusammenhang mit den gewachsenen Informations- und Kommunikationsbedürfnissen (intern und extern) und dem grossen Koordinationsbedarf im Schulsystem vor Ort sind Schulleitungen vielerorts nicht mehr wegzudenken.
- c) Die Schulleiter/innen tragen durch ein grosses Engagement (zeitlich und emotional) viel dazu bei, dass in den meisten Schulen die Erwartungen an die Führungsfunktion weitgehend erfüllt werden können. Kritisch beurteilt werden in einzelnen Fällen die Führungskommunikation, Unklarheiten im Bereich der Entscheidungsprozesse oder eine zu wenig umfassende Personalführung. Die Schulleiter/innen sind insgesamt einer grossen Belastung ausgesetzt und erwähnen in den Interviews oft, dass sie v.a. auch im Zusammenhang mit der Umsetzung der kantonalen Schulentwicklungsprojekte an Leistungsgrenzen stossen. Die Versuchung ist dann gross, die fehlenden Ressourcen mit einer Reduktion der Personalführung zu kompensieren. Dies obwohl die Personalarbeit grundsätzlich als eine wichtige Aufgabe der Schulleitungen anerkannt wird.

b) Schulische Integrationsprozesse

Mittelwerte aller Selbsteinschätzungen

Mittelwerte aller Fremdeinschätzungen



Stufe 1: Defizitstufe, Stufe 2: Elementare Entwicklungsstufe, Stufe 3: Fortgeschrittene Entwicklungsstufe, Stufe 4: Excellence-Stufe

Aufgrund der Selbsteinschätzungen der Schulen sowie der Fremdeinschätzungen der Evaluationsteams befindet sich die Mehrheit der Schulen, die den Fokus Schulische Integrationsprozesse gewählt haben, in den überprüften Dimensionen auf der Stufe 2.

Im Überblick zeigt dieses Resultat, dass die meisten der evaluierten Schulen in den gewählten Dimensionen auf der elementaren Entwicklungsstufe 2 eingeschätzt werden. Keine der Schulen befindet sich in einer der Dimensionen noch auf der Defizitstufe 1 und einzelne Schulen haben in den Dimensionen „Gestaltung des Zusammenlebens“ und „Förderplanung und Fördermassnahmen für Kinder und Jugendliche mit besonderen schulischen Bedürfnissen“ die fortgeschrittene Entwicklungsstufe 3 erreicht.

Wie bereits erwähnt, erfolgte der Start der externen Schulevaluation in einem Zeitraum, in dem sich die Schulen intensiv mit der Umsetzung des Schulversuchs „Spezielle Förderung“, der im Schuljahr 2011/2012 startete, auseinandersetzen. Das beeinflusste den Umgang der Schulen mit diesem Fokus sehr:

- a) Die im Vorfeld des Schulversuchs zeitweise unklare Situation bezüglich der Vorgaben des Kantons führte in den Schulen teilweise zu Verunsicherung und Frustration. Im Zusammenhang mit der Umsetzung des Schulversuchs „Spezielle Förderung“ und weiterer Schulentwicklungsprojekte war in den Schulen oft von Überbelastung und Reformflut die Rede. Die Überprüfung des Fokus „Schulische Integrationsprozesse“ fand meist in einer Umbruchsituation in diesem Bereich statt. Obwohl dieser Fokus nicht nur die Integration von Kindern und Jugendlichen mit besonderen schulischen Bedürfnissen, sondern generell den Umgang mit Heterogenität in Schulen beleuchtet, stand dieser Fokus anfangs ganz im Zeichen der „Speziellen Förderung“. Auch Schulen mit langjähriger Erfahrung mit Integrationsprozessen mussten sich im Rahmen der Vorgaben des Schulversuchs neu orientieren.
- b) Die Evaluationen haben insgesamt gezeigt, dass das Verständnis bezüglich schulischer Integrationsprozesse an den evaluierten Schulen sehr unterschiedlich ist. Für die einen Schulen ist es „nur“ die Abschaffung von Einführungs- und Kleinklassen und damit verbunden die integrative Schulung der ehemaligen Kleinklassenschüler/innen. Einer der Gründe dafür ist möglicherweise der Schulversuch „Integration“, der vor dem Schulversuch „Spezielle Förderung“ ausschliesslich die integrative Schulung von Kleinklassenschüler/innen beinhaltete. Mit dem Titel des Bewertungsrasters „Schulische Integrationsprozesse“ wird manchmal derselbe Inhalt verbunden. Andere Schulen – insbesondere auch solche mit einer grossen soziokulturellen Vielfalt unter den Schüler/innen – verstehen unter schulischen Integrationsprozessen einen umfassenden Umgang mit Heterogenität.

6. Empfehlungen an die Schulen

Der schriftliche Evaluationsbericht enthält neben den Evaluationsergebnissen zu den Ampelkriterien, zum Profil der Schule und zu vier Dimensionen des von der Schule ausgewählten Evaluationsfokus auch eine zusammenfassende Problemdiagnose mit Entwicklungs- bzw. Handlungsempfehlungen. Mit diesen Empfehlungen soll die Schule im Prozess der Massnahmenentwicklung unterstützt werden.

In Fachkreisen ist allerdings umstritten, ob ein Evaluationsteam der Schule überhaupt Empfehlungen abgeben soll. Die Evaluatorinnen und Evaluatoren sind ja primär Fachleute für eine sorgfältige Diagnose und weniger für die Beratung. Zudem beinhaltet jede Empfehlung auch die Gefahr, dass sie in eine falsche Entwicklungsrichtung weist und die Schule auf der Basis der „Expertenmeinung von aussen“ Dinge umsetzt, die u.U. nicht nachhaltig entwicklungsfördernd sind. Auf der anderen Seite äussern die Schulen immer wieder die klare Erwartung, dass in einem Evaluationsbericht auch Empfehlungen aufgeführt werden.

Im Konzept der externen Schulevaluation im Kanton Solothurn gehen wir von der Annahme aus, dass der entscheidende und umfassendere Teil des Evaluationsberichts die differenzierte, datengestützte Diagnose zum Ist-Zustand der Schule ist. In der Problemdiagnose werden ja bereits verschiedene Ansatzpunkte und Impulse zur Weiterentwicklung der Schule aufgezeigt, welche – im Sinne einer zusätzlichen Dienstleistung – im Berichtsteil „Handlungsbedarf und Empfehlungen“ durch Handlungs- und Entwicklungshinweise ergänzt werden. Die Schulen sind aufgefordert, zuerst ein vertieftes Verständnis gegenüber den aufgezeigten Problemen aufzubauen, bevor die im Evaluationsbericht aufgezeigten Handlungs- und Entwicklungshinweise aufgegriffen und in eine massgeschneiderte, konkrete Massnahmenplanung überführt werden. Wenn alle Ampeln auf Grün stehen, ist es der Schule überlassen, wie sie mit den Empfehlungen umgeht, der Massnahmenplan wird von der kantonalen Schulaufsicht zur Kenntnis genommen. Für Schulen mit roten oder gelben Ampeln gilt, dass der Massnahmenplan der kantonalen Schulaufsicht vorgelegt und von ihr genehmigt werden muss.

6.1 Daten im Überblick

Die Länge des Berichtsteils „Handlungsbedarf und Empfehlungen“ bewegt sich zwischen zwei und fünf A4-Seiten. Das hat einerseits damit zu tun, dass die Evaluationsteams versucht haben, den Konkretisierungsgrad der Empfehlungen möglichst am Entwicklungsstand der jeweiligen Schule auszurichten. Bei einer Schule, die alles grüne Ampeln hat, das heisst einer Schule, wo die Funktionsfähigkeit der zentralen Qualitätsbereiche sichergestellt ist, werden wenige, eher abstrakte und kurze Entwicklungshinweise gegeben. Andererseits sind bei einer Schule mit einer roten Ampel, d.h. einer Schule mit eingeschränkter Funktionsfähigkeit, die Empfehlungen konkreter und ausführlicher formuliert.

So ist es nur beschränkt möglich und sinnvoll, die verschiedenen Empfehlungen miteinander zu vergleichen. Es ist trotzdem interessant zu sehen, wo die Evaluatorinnen und Evaluatoren in den vorliegenden Evaluationsberichten die Ansatzpunkte für die Schul- und Unterrichtsentwicklungen beziehungsweise für die schul- und unterrichtsbezogenen Veränderungsprozesse sehen.

Für die Strukturierung der Empfehlungen haben wir drei Kategorien gebildet. Die vorliegenden Empfehlungen wurden entsprechend den Kategorien zugeordnet und ausgezählt. (vgl. Anhang, Kapitel 5).

Die Empfehlungen in den Evaluationsberichten lassen sich folgenden Kategorien zuordnen:

1. Empfehlungen auf der Ebene der Schulführung:

Die Schulführung (Schulleitung und kommunale Aufsichtsbehörde) wird u.a. dazu aufgefordert, strategische Ziele oder eine Vision für ihre Schule zu entwickeln. Ebenfalls gilt es in einzelnen Schulen, Rollen, Aufgaben und Kompetenzen innerhalb der Schulführung zu klären. Ein weiterer Bereich der Empfehlungen auf dieser Ebene betrifft die Optimierung der Steuerung von Schul- und Unterrichtsentwicklung sowie des Qualitätsmanagements. (Anzahl Empfehlungen: 30)

2. Empfehlungen auf der Ebene des Kollegiums:

Die Kollegien werden u.a. aufgefordert, sich mit pädagogischen Grundhaltungen (beispielsweise im Zusammenhang mit der Umsetzung der „Speziellen Förderung“) auseinanderzusetzen und ihren pädagogischen Konsens zu definieren und festzuhalten. Weiter wird einzelnen Kollegien empfohlen, dem Teamentwicklungsprozess mehr Raum zu geben, dem Arbeitsklima Sorge zu tragen oder wo notwendig, Massnahmen zu ergreifen, um das Klima zu verbessern. (Anzahl Empfehlungen: 18)

3. Empfehlungen auf der Ebene des Unterrichts:

Den Schulen (Schulleitung und Kollegium) wird hier empfohlen, das Schul- und Unterrichtsklima zu thematisieren und Massnahmen zur Verbesserung des Klimas zu ergreifen. Ausserdem werden die Schulen aufgefordert, Partizipations- und Kooperationsmöglichkeiten für die Schüler/innen zu schaffen. (Anzahl Empfehlungen: 8)

6.2 Auffälligkeiten / Diskussion der Ergebnisse

Um die Auseinandersetzung der Schulen mit den Ergebnissen der Evaluation zu fördern, gaben die Evaluationsteams den Schulführungsverantwortlichen die Möglichkeit zu wählen, ob sie zur Eröffnung der Ergebnisse anlässlich der Validierungssitzung den Bericht bereits mit den Empfehlungen des Evaluationsteams erhalten oder ob sie sich zuerst selber Gedanken zu möglichen Entwicklungsthemen machen wollten. Die Schulen gingen unterschiedlich mit diesem Angebot um. Einige nahmen die Herausforderung an und entwickelten eigene Vorstellungen zum Entwicklungsbedarf. Andere wünschten sich die Empfehlungen gleichzeitig mit dem Bericht. Immer aber entstand eine rege Auseinandersetzung mit den Ergebnissen der Evaluation und den sich daraus ergebenden Handlungsfeldern.

Dass die Schulen die Empfehlungen der Evaluationsteams schätzen, zeigte sich u.a. daran, dass sie auch dann nicht auf die Empfehlungen verzichten wollten, als sie im Rahmen eines Versuchs die Möglichkeit dazu hatten. Selbst wenn die Schulführungsverantwortlichen mit den Empfehlungen nicht ganz einverstanden waren, nahmen sie diese als Anregungen dafür, wie festgestellte Defizite angegangen werden könnten.

Insgesamt lassen sich zu den Empfehlungen wenige Auffälligkeiten diskutieren.

Die Empfehlungen widerspiegeln die aktuelle Situation der Schulen Im Bereich der Schulentwicklung.

Gut 1/3 der Empfehlungen auf der Ebene der Schulführung beinhalten Massnahmen zur Verbesserung der Steuerung der Schul- und Unterrichtsentwicklung. Das hat damit zu tun, dass sich die Schulen in den beiden Berichtsjahren parallel zur externen Schulevaluation intensiv mit der Umsetzung der Sek I-Reform und des Schulversuchs „Spezielle Förderung“ auseinandersetzen und dabei oft auch an Grenzen stiessen. Es zeigte sich, dass an einigen Schulen das Know-how im Bereich der Steuerung von Schulentwicklungsprojekten noch nicht im gewünschten Mass vorhanden ist. In der Folge fühlen sich Schulführungsverantwortliche und Lehrpersonen überfordert, weil sie sich nicht an einem klaren Projektmanagement orientieren können und trotz grossem Aufwand und Einsatz die gewünschten Ziele nicht oder erst viel später als erwartet erreichen. Oft führt dies zu Frustration und Unmut gegenüber den kantonalen Schulentwicklungsprojekten.

Die Empfehlungen bilden insgesamt die Themen ab, in denen sich einzelne Schulen verbessern und weiterentwickeln können.

Die Empfehlungen geben Hinweise auf verschiedene Themen, in denen es in den einzelnen Schulen einerseits Verbesserungsbedarf, andererseits aber auch Entwicklungsmöglichkeiten gibt, beispielsweise im Arbeitsklima des Kollegiums, im Schul- und Unterrichtsklima, in der Führungskultur, in der Rollenklarheit, im Qualitätsmanagement oder im Umgang mit Veränderungen. Die Empfehlungen fordern hier die Schulführung und/oder die Kollegien beispielweise auf, die Probleme selber aktiv zu lösen, aber auch, falls notwendig, externe Beratung in Anspruch zu nehmen. Schulen, die insgesamt gut unterwegs sind, werden dann auch ermuntert, den eingeschlagenen Weg fortzusetzen.

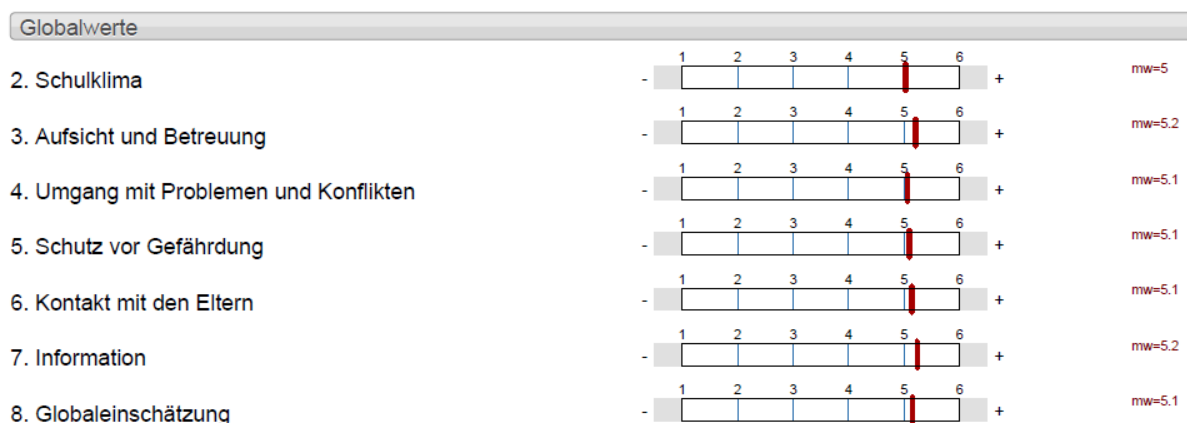
7. Quantitative Resultate aus den Vorbefragungen

Ca. fünf Wochen vor dem Evaluationsbesuch wird an den Schulen eine schriftliche Vorbefragung der Lehrpersonen, Eltern und Schüler/innen zu verschiedenen Aspekten durchgeführt. Die Resultate dieser Erhebungen fliessen einerseits in die Ampelbeurteilung ein und andererseits ergänzen sie die qualitativen Daten, die im Rahmen des Studiums der schriftlichen Dokumente und der Interviews und Beobachtungen vor Ort erhoben werden. Im Anschluss an den Evaluationsbesuch werden die qualitativen und quantitativen Daten systematisch zusammengestellt und verdichtet. Auf dieser Grundlage wird der Evaluationsbericht formuliert.

Die erhobenen quantitativen Daten werden - zusammen mit den kantonalen Vergleichsdaten und Vergleichsdaten zwischen den einzelnen Führungseinheiten - der Schule in Form einer CD zugestellt. Der Schule stehen damit umfassende quantitative Grundlagen zur Verfügung, die, in Ergänzung mit dem qualitativ ausgerichteten Evaluationsbericht, für weitere Qualitätsanalysen genutzt werden können.

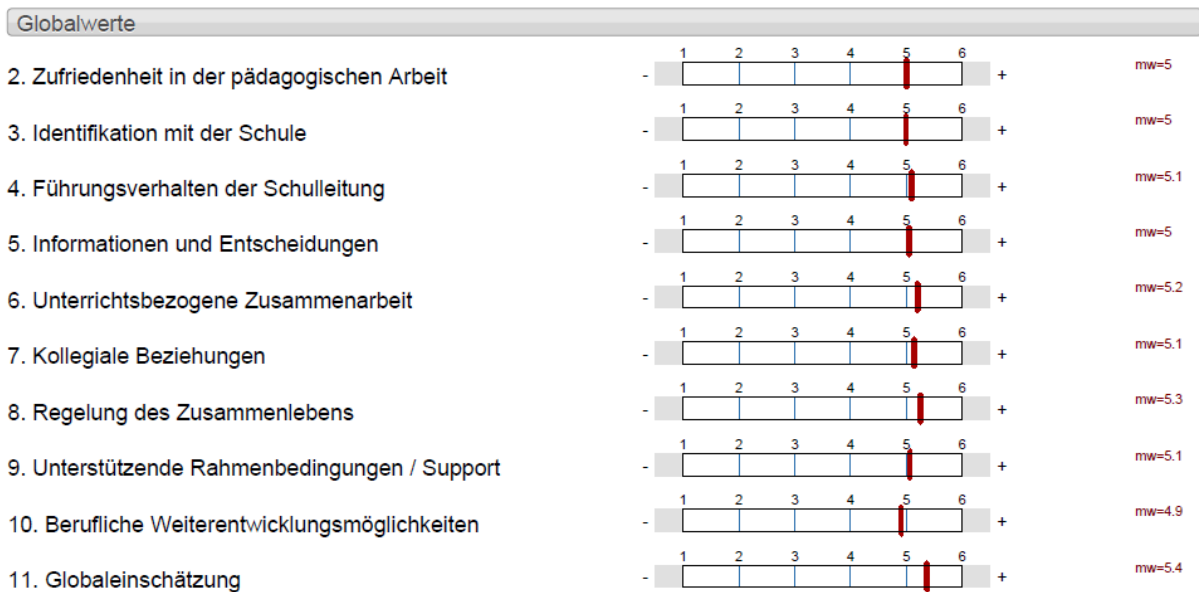
7.1 Ergebnisse im Überblick

a) Quantitative Vorbefragungsergebnisse Eltern (28 Schulen, 6977 Personen)¹

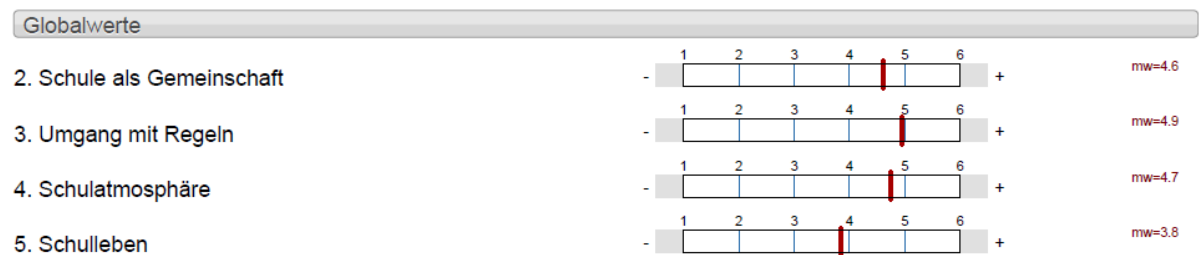


¹ Punkt 1 (Allgemeine Fragen) wurde jeweils nicht ausgewertet.

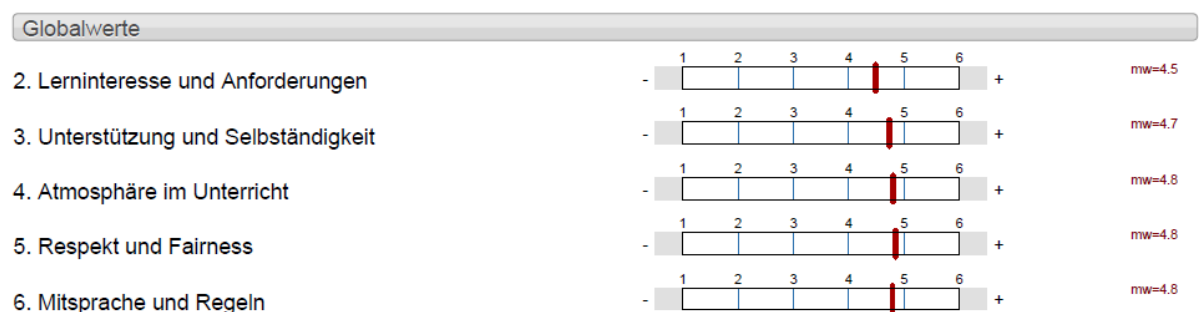
b) Quantitative Vorbefragungsergebnisse Lehrpersonen (28 Schulen, 863 Personen)



c) Quantitative Vorbefragungsergebnisse Schulklima (28 Schulen, 2577 Personen)



d) Quantitative Vorbefragungsergebnisse Unterrichtsklima (28 Schulen, 2472 Personen)



Nachfolgend wird beschrieben, welche Bedeutung die quantitativen Resultate für die Schulen und für das Verfahren der externen Schulevaluation haben.

Mit den vorgängig erhobenen quantitativen Resultaten stehen den Evaluationsteams interessante und valide Schulqualitätsdaten zur Verfügung, die in den darauf folgenden Evaluationsbesuchen überprüft und mit den Betroffenen gemeinsam interpretiert werden.

Die quantitativen Daten bilden in Ergänzung zu den qualitativen Daten, die im Rahmen der Interviews und Beobachtungen erhoben werden, eine wichtige Grundlage zur Hypothesenbildung im Vorfeld der Evaluation. In diesem Sinne werden die Resultate aus den Vorbefragungen von den Evaluationsteams (auch) als Indikatoren genutzt, die vor Ort überprüft werden. Dabei hat sich das „Zweischienen-Modell der Schulevaluation“ (Verbindung von quantitativen und qualitativen Daten) bewährt. Die Urteile der Evaluationsteams können breiter abgestützt werden, eine Triangulation der Daten ist besser möglich und die Vergleiche der Daten zwischen den verschiedenen Schulen und Schulstufen ermöglichen klarere, wertende Urteile.

Indem die quantitativen Resultate den Befragten vor Ort auszugsweise vorgelegt werden, geschieht die Interpretation der Daten durch die Betroffenen selber. Dabei können häufig neue Zusammenhänge erschlossen werden, die sonst nicht zugänglich wären. Die Resultate aus den Vorbefragungen wurden vor Ort meistens bestätigt, oft – v.a. in Teilbereichen – aber auch widerlegt oder zumindest ergänzt. Auf jeden Fall ermöglichten die quantitativen Daten eine grössere Differenzierung der Evaluationsbefunde.

Die Schulen erhalten mit der CD im Anhang ihres Evaluationsberichts einen vollständigen Datensatz, der intern für die Qualitätsentwicklung genutzt werden kann.

Die Schule erhält mit dem Evaluationsbericht einen vollständigen Datensatz im Sinne einer Dienstleistung zur weiteren internen Verwendung. Bislang standen den Schulen keine derart umfangreichen quantitativen Daten zur Schulqualität zur Verfügung. Ohne dass die Schulen mit dem Erhebungsaufwand für gute und valide Daten stark belastet werden, stehen nun Balkendiagramme mit Mittelwerten und visualisierten Standardabweichungen, Ergebniskurven und Vergleichskurven zur Verfügung. Ausgewählte Themen oder gar einzelne Items können vertiefend bearbeitet werden.

Die Schulen erhalten vier professionelle Fragebogen mit zahlreichen Items, die als Anregung für die Erarbeitung von eigenen, massgeschneiderten Evaluationsinstrumenten genutzt werden können.

Die vier Fragebogen wurden in einem aufwändigen Verfahren, abgestützt auf konkrete Qualitätsansprüche erarbeitet und in verschiedenen Tests überprüft. Den Schulen stehen nun qualitativ gute Fragebogen zur Verfügung, die sie für die Erarbeitung von eigenen, massgeschneiderten Befragungen für die Selbstevaluation nutzen können.

Ein Teil der Schulen schätzt die quantitativen Resultate als Teil des Evaluationsberichts, nutzt sie hingegen erst in Einzelfällen für schulinterne Qualitätsarbeiten.

Der grosse Aufwand, der mit der Erhebung der quantitativen Daten betrieben wurde, hat sich aus unserer Sicht insgesamt gelohnt. Für die Evaluationsteams bilden die quantitativen Daten eine wichtige Ergänzung zu den qualitativen Daten. Ein Teil der Schulen schätzt es, dass ihnen mit dem Evaluationsbericht auch alle erhobenen quantitativen Daten zur Verfügung stehen. Für die Nutzung fehlt den Schulen aber offenbar oft noch das Know-how oder die notwendige Zeit für eine vertiefte Nutzung, sie stehen den „Datenbergen“ noch etwas hilflos gegenüber.

7.2 Auffälligkeiten / Diskussion der Ergebnisse

Im Anhang (Kapitel 4) sind die aggregierten Resultate der Eltern-, Schüler/innen- und Lehrpersonenbefragungen zu finden. Der Anhang enthält ausserdem eine ausführliche Interpretation von ausgewählten Daten aus diesen Datensätzen (Kapitel 5). Aus diesem Grund – und weil die in der Vorbefragung thematisierten Bereiche im Kapitel Ampeevaluation bereits beschrieben werden – werden die Ergebnisse hier lediglich zusammenfassend kommentiert (vgl. Kapitel 3):

Die Eltern beurteilen die Schulen deutlich positiv.

Die Resultate der Vorbefragungen zeigen, dass die Eltern mit der Arbeit der Schulleitungen und der Lehrpersonen an den evaluierten Schulen sehr zufrieden sind. Die Ergebnisse aus den Vorbefragungen wurden in den Interviews in der Regel bestätigt. Selbstverständlich gab es auch kritische Stimmen. Diese bezogen sich oft auf einzelne Vorfälle oder schwierige Situationen, die von Lehrpersonen oder Schulleitung nicht im Sinn oder zur Zufriedenheit der betroffenen Eltern bearbeitet wurden diese sich deshalb nicht ernst genommen fühlten. Kritik wurde auch dann geäussert, wenn an einer Schule grosse Unterschiede in der Gestaltung des Unterrichts bestanden und Qualitätsdefizite bei Lehrpersonen aus Sicht der Eltern von der Schulleitung zu wenig deutlich angegangen wurden. Grossmehrheitlich haben die Eltern aber ein positives Bild von der Schule ihres Kindes und wissen das Engagement von Schulleitungen und Lehrpersonen zu schätzen.

Die Lehrpersonen beurteilen das Arbeitsklima deutlich positiv.

Die Resultate der Vorbefragungen zeigen, dass die Lehrpersonen der evaluierten Schulen mit ihrer Arbeitssituation mehrheitlich zufrieden sind. Die Beurteilung des Arbeitsklimas liegt deutlich im positiven Bereich. Auch hier wurden die Resultate in den Interviews von den befragten Lehrpersonen mehrheitlich bestätigt. Kritisch äusserten sich Lehrpersonen in den Interviews verschiedentlich zum Führungsverhalten ihrer Schulleitung, zur Zusammenarbeit im Kollegium, zur vorhandenen Infrastruktur oder zur Belastung durch die Reformvorhaben des Kantons. Grossmehrheitlich haben aber auch die Lehrpersonen ein positives Bild von ihrer Schule und würden sie als Arbeitsort weiterempfehlen.

Die Schüler/innen beurteilen das Unterrichts- und Schulklima mehrheitlich positiv.

Die Resultate der Vorbefragungen zeigen, dass die Schüler/innen der evaluierten Schulen mit dem Unterrichts- und dem Schulklima mehrheitlich zufrieden sind. In der Tendenz beurteilten sie ihre Schulen allerdings leicht kritischer als die Lehrpersonen oder die Eltern. Am negativsten wurde in der Gesamtschau der Bereich „Schulleben“ beurteilt. Hier geht es insbesondere um das Schulklima, respektive um das Wohlfühlen der Schüler/innen, das mit gezielten Aktivitäten und Anlässen gefördert werden soll. In der Gestaltung des Schullebens gibt es zwischen den Schulen grosse Unterschiede. So investieren einige Schulen massgeblich in die Gemeinschaftsförderung, indem sie beispielweise gezielt Veranstaltungen und Projekte klassen- und stufenübergreifend durchführen und so das Schulleben abwechslungsreich und vielfältig gestalten. Andere Schulen vernachlässigen diese Gemeinschaftsförderung, u.a. mit der Begründung, dass die Leistungsansprüche an die Schüler/innen oder die Umsetzung der kantonalen Reformen die Ressourcen binde und keine Zeit lasse für klassenübergreifende Projekte und gesamtschulische Aktivitäten. Diese Haltung führt in der Regel zu tieferen Werten in der Einschätzung des Schulklimas. Mehrheitlich haben die Schüler/innen aber ein positives Bild von ihrer Schule und besuchen diese meist gerne.

8. Nachbefragung

Im Solothurner Konzept zur externen Schulevaluation ist vorgesehen, dass eine laufende interne Qualitätssicherung stattfindet, die einerseits als Grundlage für eine adressatengerechte Weiterentwicklung des Verfahrens dienen soll, andererseits aber auch die Funktion eines Qualitätsnachweis der Evaluationsarbeit gegenüber dem Auftraggeber DBK besitzt. In dieser Absicht sind zwei Elemente der Datenerhebung im Evaluationskonzept vorgesehen:

- **Webbasierte quantitative Nachbefragung:** Mit Hilfe eines webbasierten Fragebogens wird nach jeder Evaluation eine quantitative Befragung durchgeführt, die aufzeigen soll, wie der Evaluationsprozess und die Evaluationsergebnisse aus Sicht der Betroffenen beurteilt werden.
- **Qualitative Nachbefragung der Lehrpersonen und der Schulführungsinstanzen:** An ausgewählten Schulen (4 - 6 Schulen jährlich) werden – abgestützt auf die Ergebnisse der quantitativen Befragung – Gespräche in Form von Gruppeninterviews geführt, die Aufschluss darüber geben sollen, welche konkreten Erfahrungen und Meinungen hinter den quantitativ ermittelten Einschätzungen der webbasierten Lehrpersonen- und Schulführungsbefragung stehen.

8.1 Die Elemente des Nachbefragungskonzeptes

Zur webbasierten quantitativen Nachbefragung

Die webbasierte Nachbefragung besteht aus einem Fragebogen, der insgesamt 33 Items umfasst. Mit diesem Instrument werden einerseits die Schulführung (Schulleitung und kommunale Aufsichtsbehörde) und andererseits das Kollegium befragt. In der Befragung stehen zwei Aspekte im Vordergrund: Zum einen geht es darum, die Akzeptanz der externen Schulevaluation zu erfassen, und zum andern soll Aufschluss gewonnen werden über die von den Betroffenen subjektiv wahrgenommene Wirksamkeit des Evaluationsprozesses.

Der Fragebogen enthält Befragungitems zu den folgenden vier thematischen Schwerpunkten:

a) Vorgespräch und Vorbereitung der externen Evaluation

Beispielitems:

- Ich wurde im Vorfeld gut über die bevorstehende Evaluation informiert.
- Die Planung / Vorbereitung des Gesamtablaufs der Evaluation verlief reibungslos.
- Die Voreinstellung des Kollegiums / der Schulleitung bezüglich der Evaluation war in meiner Wahrnehmung positiv.

b) Durchführung der externen Evaluation

Beispielitems:

- Die Durchführung der Evaluation war gut organisiert und klappte einwandfrei.
- Das Evaluationsteam hat sich gegenüber den Schulmitgliedern freundlich und respektvoll verhalten.
- Die Evaluatoreninnen und Evaluatoren habe ich als kompetent und professionell erlebt.

c) Evaluationsbericht

Beispielitem:

- Die Evaluationsaussagen und Urteile zur Qualität unserer Schule sind gut nachvollziehbar dargelegt (z.B. mit Fakten untermauert).
- Im Ergebnisbericht werden die Stärken unserer Schule hinreichend gewürdigt.
- Im Ergebnisbericht werden Schwachstellen unserer Schule offen benannt.

d) Ertrag der externen Evaluation

Beispielitem:

- Die Evaluation hat für unsere Schule Neues aufgezeigt (z.B. Stärken und Schwächen / blinde Flecken, die uns noch nicht bekannt waren).
- Die Evaluation hat unserer Schule wichtige Impulse für die weitere Entwicklung geliefert.
- Nach Abschluss der Evaluation herrscht an unserer Schule eine positive Einstellung gegenüber der externen Schulevaluation.

Zur qualitativen Nachbefragung

Mit 4-6 Schulen werden jährlich qualitative Interviews zum abgeschlossenen Schulevaluationsprozess durchgeführt. Dabei steht - neben dem rückblickenden Gesamteindruck im Sinne von positiven und negativen Betroffenen-Wahrnehmungen zum Evaluationsprozess - eine „partizipative Dateninterpretation“ der quantitativen Befragungsergebnisse der webbasierten Nachbefragung im Zentrum des Gesprächs. Die Interviews werden jeweils von zwei Personen der Strategiegruppe durchgeführt (jeweils einer Person des Zentrums Schulqualität ZSQ sowie einer Person des DBK). Die Gespräche finden jeweils ca. 3 Monate nach Abschluss der Schulevaluation statt - normalerweise mit zwei Adressatengruppen: mit einer Gruppe von 8 - 12 Lehrpersonen (zusammengestellt von der Schulleitung) sowie mit einer Gruppe von Schulführungspersonen (Schulleitung und kommunale Aufsichtsbehörde gemischt).

Für den Verlauf des Interviews sind die folgenden drei Gesprächspunkte vorgesehen:

Welches sind – im Rückblick nach ca. 3 Monaten – die positiven und die negativen Eindrücke, die von der Schulevaluation zurückgeblieben sind?

Wie lassen sich die Ergebnisse der schriftlichen Befragung, die im Anschluss an die Schulevaluation erhoben wurden, interpretieren? (Die Ergebnisse der quantitativen Evaluationsbefragung werden vorgelegt und gemeinsam interpretiert.)

Welche Veränderungen / Optimierungen am Evaluationsverfahren werden auf Grund der Erfahrungen nahegelegt?

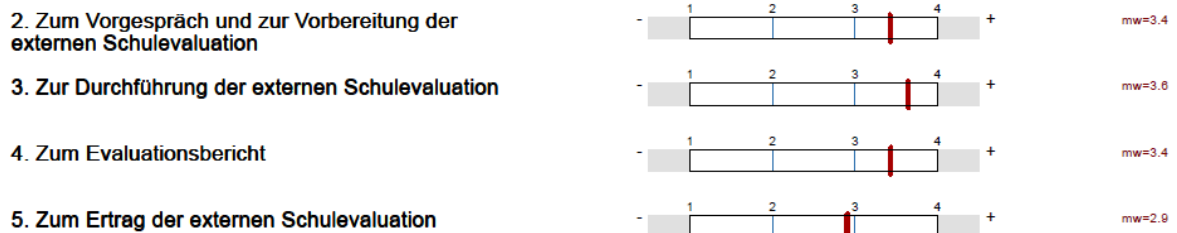
Die Gesprächsergebnisse werden öffentlich protokolliert und anschliessend der Schulleitung, der Strategiegruppe sowie dem zuständigen Evaluationsteam zurückgemeldet.

8.2 Einblick in die Ergebnisse

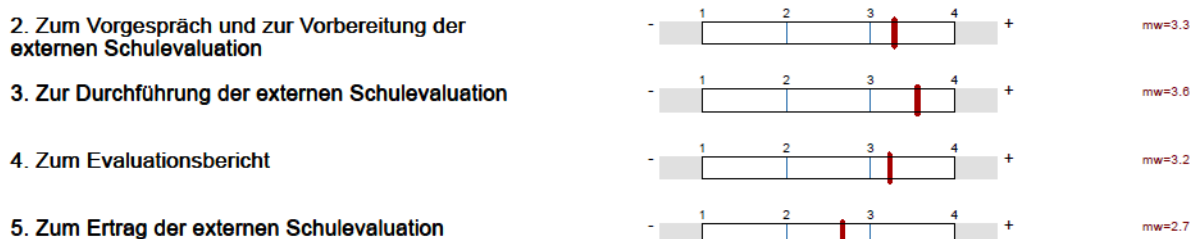
a) Ergebnisse der quantitativen Befragungen im Überblick

Die Befragung von ca. 365 Lehrpersonen und 75 Schulführungspersonen hat zu den folgenden quantitativen Resultaten² geführt:

Schulführungsbefragung (4-stufige Skala: 1 = negativer Wert; 4 = positiver Wert)



Lehrpersonenbefragung (4-stufige Skala: 1 = negativer Wert; 4 = positiver Wert)



² Die Befragungsergebnisse werden im Folgenden als Gesamtwerte zu den vier Hauptkategorien der Befragung aufgeführt; die Einschätzungen zu den einzelnen Befragungssitems finden sich im Anhang.

b) Quantitative Auffälligkeiten zu einzelnen Items

Die höchsten Einschätzungen

Die höchsten Werte der aggregierten Lehrpersonen- und Schulführungsbefragungen liegen zu folgenden Items vor (Zahlen jeweils als Mittelwertangaben einer vierstufigen Skala, Lehrpersonen und Schulführung aggregiert):

3.6 Das Evaluationsteam hat sich gegenüber den Schulmitgliedern freundlich und respektvoll verhalten.	3.9
3.1 Die Durchführung der externen Schulevaluation war gut organisiert und klappte einwandfrei.	3.7
3.7 Die Evaluatorinnen und Evaluatoren habe ich als kompetent und professionell erlebt.	3.7
2.1 Ich wurde im Vorfeld gut über die bevorstehende externe Schulevaluation informiert.	3.6
3.5 Die Art und Weise, wie die Befragungen durchgeführt worden sind, haben bei mir einen positiven Eindruck hinterlassen.	3.6
3.8 Insgesamt bin ich zufrieden mit der Art und Weise, wie der Evaluationsbesuch durchgeführt wurde.	3.6
4.10 Die Validierungssitzung habe ich insgesamt positiv erlebt. (Nur von der Schulbehörde und der Schulleitung auszufüllen).	3.6

Die tiefsten Einschätzungen

Die tiefsten Werte der aggregierten Lehrpersonen- und Schulführungsbefragungen weisen die folgenden Items auf:

5.2 Die Evaluation hat für unsere Schule Neues aufgezeigt (z.B. Stärken und Schwächen / blinde Flecken), die uns noch nicht bekannt waren.	2.3
5.4 Die Teilnahme an den Befragungen hat mir wichtige Denkanstösse gegeben.	2.6
5.5 Die Evaluation hat unserer Schule wichtige Impulse für die weitere Entwicklung geliefert.	2.7
2.4 Die Voreinstellung des Kollegiums bezüglich der externen Schulevaluation war in meiner Wahrnehmung positiv.	2.8
5.3 Die Evaluation hat Schwächen aufgezeigt, die zwar schon bekannt waren, die jetzt aber offiziell besprochen werden können.	2.8
5.10 Insgesamt glaube ich, dass sich die Durchführung der externen Schulevaluation für unsere Schule gelohnt hat.	2.8

Auffällige Differenzen zwischen Schulführungs- sowie Lehrpersonendaten

Im Vergleich der Schulführungs- sowie der Lehrpersonendaten liegen zu folgenden Items auffällige Differenzen vor:

	SF	LP
5.10 Insgesamt glaube ich, dass sich die Durchführung der externen Schulevaluation für unsere Schule gelohnt hat.	3.3	2.8
5.4 Die Teilnahme an den Befragungen hat mir wichtige Denkanstösse gegeben.	3.0	2.5
5.1 Die Evaluation hat dazu beigetragen, dass wir die Stärken und Schwächen unserer Schule genauer kennen.	3.2	2.8
5.6 Ich bin zuversichtlich, dass die Evaluationsempfehlungen an unserer Schule tatkräftig umgesetzt werden.	3.4	3.0

c) Interpretation der quantitativen Evaluationsergebnisse

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass das Evaluationsverfahren bezüglich der Durchführungs- und Ergebnisqualität (Berichterstattung) eine relativ hohe Zustimmung findet, wobei die positive Einschätzung bei den Schulleitungspersonen ausgeprägter ist als bei den Lehrpersonen. In den 3 Prozess-Dimensionen Vorbereitung der Evaluation, Durchführung der Evaluation und Berichterstattung liegen die Werte im positiven Bereich (d.h. auf der vierstufigen Skala liegen die Werte zwischen 3 und 4).

Etwas tiefer liegen die Werte im Bereich der Wirkungseinschätzung. Hier gibt es mehrere Items, deren Mittelwert unter 3 liegt - insbesondere in der Einschätzung der Lehrpersonen, die in den meisten Punkten 0.3 unter der Einschätzung der Schulleitung liegt. Mit anderen Worten: Bezüglich der Wirksamkeit der externen Schulevaluation herrscht eine eher kritische Sichtweise vor, obwohl der Evaluation eine hohe Durchführungsqualität zugesprochen wird. Der tiefste Wert liegt beim Item „Die Evaluation hat für unsere Schule Neues aufgezeigt“. Diese Einschätzung ist allerdings insofern wenig überraschend, als auch die theoretische Analyse der Wirkungserwartung diesem Punkt eher eine geringe Bedeutung zumisst: Es wird allgemein davon ausgegangen, dass der Erkenntniswert, den die externe Evaluation für die Einzelschule hat, weniger im Aufdecken von „blinden Flecken“ liegt als vielmehr in der „Offizialisierung“ gewisser Problemlagen der Schule. Indem bestimmte Urteile oder Problemdiagnosen durch das Evaluationsteam bekannt gegeben werden, wird dieses Wissen zu einem offiziellen Wissensbestand, der jetzt an der betreffenden Schule offiziell bearbeitet werden kann.

d) Ergebnisse aus den qualitativen Befragungen

Die **positiven Rückmeldungen**, die im Rahmen der qualitativen Nachbefragungen immer wieder benannt wurden, lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- **Evaluationskonzept:** Am Evaluationskonzept wird geschätzt, dass eine ganzheitliche Betrachtungsweise der Schule im Zentrum steht und dass alle wichtigen Adressatengruppen (Schulleitungen, Aufsichtsbehörden, Lehrpersonen, Schülerinnen und Schüler, Eltern, Hauswart und Sekretariat) in den Prozess einbezogen werden.

- **Vorinformation:** Die Schulleitungen fühlen sich gut über die bevorstehende Evaluation informiert – sowohl mündlich als auch über die verfügbaren schriftlichen Informationsquellen (Internet, Broschüren). Sie fühlen sich mit ihren Anliegen ernst genommen und schätzen die zuverlässige und professionelle Vorbereitung und Organisation des Ablaufs von Seiten der Fachhochschule.
- **Auftrittskompetenz des Evaluationsteams:** Die Evaluationsfachpersonen werden als kompetent und professionell wahrgenommen; man schätzt ihr diskretes Auftreten, das für den Unterrichtalltag nur wenig Störungen verursacht. Die Kommunikation der Evaluationsfachpersonen gegenüber der Schule wird überwiegend als wertschätzend erlebt, man fühlt sich ernst genommen. Die Befragungen durch die Evaluationsfachpersonen werden als professionell erleben. Es wird geschätzt, dass auch heikle Themen angesprochen werden und dass die Gesprächsbeiträge wertfrei aufgenommen und festgehalten werden.
- **Nutzen für die Schule:** Wiederholt wird erwähnt, dass die Evaluation Probleme aufzudecken vermag, die innerhalb der betreffenden Schule schon lange mitgeschleppt wurden. Damit wird die Voraussetzung geschaffen, dass diese Probleme jetzt endlich angegangen werden können.

Die **kritischen Punkte**, die in den qualitativen Interviews wiederholt angesprochen wurden, sind die folgenden:

- **Aufwand-Ertrag-Verhältnis:** Es wird die Frage aufgeworfen, wieweit der Ertrag der Evaluation für die einzelne Schule in einem angemessenen Verhältnis steht zum Aufwand, der von Seiten der Evaluationsstelle betrieben wird. Unzufriedenheit wird geäußert bzgl. den Entwicklungsimpulsen und dem Erkenntniswert für die einzelne Schule. Es wird moniert, dass Dinge aufgezeigt und empfohlen werden, die der Schule bereits bekannt sind.
- **Die Evaluation wird von den Schulen als Belastung empfunden.** Erwähnt wird einerseits die zeitliche (zeitliche Beanspruchung durch die Evaluation), andererseits aber auch die emotionale Belastung (die Evaluation wird als „Prüfung“ empfunden). Die Belastung wird nicht zuletzt kritisch erwähnt mit Verweis auf die übrigen Belastungen, die durch die verschiedenen Schulentwicklungsvorgaben durch den Kanton bestehen.
- **Die (schriftlichen) Befragungen mittels Fragebogen** werden teilweise als zu anspruchsvoll erlebt. Insbesondere zur Befragung der Schülerinnen und Schüler wird die Frage aufgeworfen, ob die Items wirklich angemessen verstanden und beantwortet werden können (insbesondere von schwächeren Schülerinnen und Schülern). Dadurch wird die Aussagekraft der Befragungsergebnisse geschmälert. (Die teilweise positiven Werte, welche die Befragungen für einzelne Schulen ergeben, könnten beispielsweise darauf zurückgeführt werden, dass die Fragen nicht wirklich verstanden wurden.)
- **Bei mündlichen Befragungen** (Gruppeninterviews) wird kritisch angemerkt, dass die Anonymität nicht gegeben ist. (In Gruppeninterviews wissen die Teilnehmenden voneinander, wer was gesagt hat). Werden wirklich die ehrlichen Meinungen geäußert? Wird ein realitätsgerechtes Bild der Schule gezeichnet? Das gilt nicht zuletzt auch für die Elterngespräche. Hier besteht zusätzlich die Frage nach der Rekrutierung der Eltern, die an den

Gesprächen teilnehmen. Vermutet wird, dass die Ängste vor Anonymitätsverlust die Teilnahme blockieren (was vermutlich in kleinen Gemeinden besonders ins Gewicht fällt).

- **Rückmeldeveranstaltungen:** Die Rückmeldeveranstaltung zu den Evaluationsergebnissen werden häufig als „informationsüberfrachtet“ kritisiert: Die Menge der Evaluationsergebnisse, die vorgestellt wird, könne man gar nicht aufnehmen und verarbeiten. Teilweise wünscht man sich, dass von Seiten der Evaluationsfachpersonen mehr Wertschätzung für das bereits Erreichte zum Ausdruck gebracht wird.
- **In den Evaluationsberichten werden oft Empfehlungen gemacht** – für die Umsetzung fehlen dann aber die notwendigen Ressourcen. Zudem wird gerade bezüglich des aufgezeigten Entwicklungsbedarfs auf die bereits bestehende Überlastung mit den kantonal vorgegebenen Entwicklungsprozessen hingewiesen, welche die Schulen bereits stark in Beschlag nehmen bzw. bereits bis über die Grenzen hinaus belasten.

8.3 Auffälligkeiten / Diskussion der Ergebnisse

Insgesamt zeigen die Resultate der quantitativen und qualitativen Nachbefragung ein überwiegend positives Bild. Es ist offenbar gelungen, das Evaluationsverfahren so aufzubauen und im Kanton Solothurn einzuführen, dass er von einem überwiegenden Teil der evaluierten Schulen als sorgfältig und professionell gestaltet wahrgenommen wird. Selbstverständlich gibt es verschiedene Punkte im Evaluationsprozess, die noch optimierungsbedürftig sind - die kritischen Punkte sind im vorangegangenen Abschnitt benannt worden und machen deutlich, wo die wichtigsten Ansatzpunkte des Optimierungsprozesses liegen müssen.

Zur Diskussion Anlass geben aber zweifellos die relativ tiefen Wirkungs- und Wirksamkeitseinschätzung - insbesondere von Seiten der Lehrpersonen. Dafür lassen sich drei Gründe anführen:

1. Dass vor allem die Lehrpersonen die Wirksamkeit der externen Schulevaluation kritisch beurteilen, hat zweifellos damit zu tun, dass sich die externe Schulevaluation im Bereich der Personen- und Unterrichtsbeurteilung sehr zurückhält, da dieser Bereich in der Beurteilungskompetenz der Schulleitung liegt. Die externe Schulevaluation ist darauf ausgerichtet, die Qualität der Schule als Ganzes zu erfassen – und da stehen institutionelle Rahmenbedingungen, strukturelle Gegebenheiten und institutionalisierte Prozesse im Vordergrund, die hauptsächlich im Verantwortungsbereich der Schulleitung liegen.
2. Die tiefen Wirkungswerte kommen vermutlich nicht zuletzt deshalb zustande, weil die Wirksamkeit der externen Schulevaluation sehr oft mit der „Entwicklungswirksamkeit“ gleichgesetzt wird – sich also auf die Frage konzentriert, wieweit die externe Schulevaluation zur Verbesserung der Schulqualität beiträgt. Um das Wirkungsspektrum der externen Schulevaluation adäquat zu erfassen, muss indessen von einem mehrdimensionalen Modell ausgegangen werden, das – neben der Schul- und Unterrichtsentwicklung – noch weitere Wirkungsbereiche annimmt.

- **Bereich der Wissensgewinnung:** Die externe Schulevaluation vermittelt den Schulen datengestütztes Qualitätswissen. Dieses hilft den Betroffenen, den Ist-Zustand besser zu verstehen und bestimmte Problemlagen künftig fundierter bzw. "offizieller" zu thematisieren. Dieses Wissen hilft nicht zuletzt, die eigene Identität und das eigene Profil klarer zu sehen und die weitere Entwicklungsstrategie besser zu verankern.
- **Bereich der Rechenschaftslegung/Kontrolle:** Die externe Schulevaluation verschafft der Schule eine glaubwürdigen Datengrundlage für einen bilanzierenden Qualitätsnachweis gegenüber dem politischen Auftraggeber sowie gegenüber der interessierten Öffentlichkeit. Diese Funktion schlägt sich nicht zuletzt nieder im berechtigten Interesse / Anspruch der Öffentlichkeit (insbesondere der betroffenen Eltern), Einblick in die Evaluationsergebnisse zu nehmen. Der Nutzen der „Ampevaluation“ ist hauptsächlich in diesem Wirkungsfeld angesiedelt und wird aus der pragmatischen Perspektive der einzelnen Schule verständlicherweise als wenig „nützlich“ (vermutlich schon eher als bedrohlich) empfunden.
- **Bereich der Normendurchsetzung:** Durch die externe Schulevaluation werden geltende Normen bewusst gemacht und deren Umsetzung verbindlich eingefordert. Die externe Schulevaluation wird so zu einer ausserordentlich wirksamen Form der Erwartungs- und Normenkommunikation: Mit ihrer Hilfe wird kommuniziert, was der „Auftraggeber“ bzw. die normensetzende Instanz von den Schulen erwartet und bezüglich der Umsetzung Verbindlichkeit beansprucht.

Für die weitere Verankerung der externen Schulevaluation in der Schule und in der Bildungspolitik dürfte es wichtig sein, den mehrdimensionalen Wirkungsauftrag der Schulevaluation (auch unter Einbezug des kantonalen Monitoring-Auftrags) bei den Betroffenen vermehrt ins Bewusstsein zu bringen.

3. Die tiefen – einseitig auf den Entwicklungsanstoss fokussierten – Wirkungs- und Wirksamkeitswerte bestätigen die Wahrnehmungen des Evaluationsteams und die Eindrücke, die in den Nachevaluationsgesprächen entstehen: Es gelingt tatsächlich vielen Schulen nicht, die Entwicklungsimpulse produktiv aufzugreifen und nachhaltig umzusetzen. Ein Grund dafür mag sein, dass Schulen oft keine Erfahrungen damit haben, wie sich auf der Grundlage von Evaluationsergebnissen konkrete Schul- und Unterrichtsentwicklungsvorhaben konzipieren lassen. (Es gibt unseres Wissens kaum eine Schule, welche die differenziert aufbereiteten Ergebnisse der schriftlichen Eltern-, Schüler/innen- und Lehrpersonenbefragungen über den Evaluationsbericht hinaus für sich genutzt hat, obwohl die detaillierten Datensätze vorliegen.) Daraus wird deutlich, dass künftig besser darauf geachtet werden muss, wie der Kompetenzaufbau für den Umgang mit Evaluationsergebnissen an den einzelnen Schulen sichergestellt werden kann. Eine entsprechende Handreichung ist gegenwärtig in Erprobung.

9. Ausblick

Die externe Schulevaluation befindet sich im Kanton Solothurn nach einer 1½-jährigen Aufbau-phase (Februar 2010 bis Dezember 2011) seit Januar 2012 im regulären Betrieb und wird voraussichtlich bis im Sommer 2015 den ersten Evaluationszyklus abschliessen können. Unser Ausblick bezieht sich auf diesen zeitlichen Rahmen und auf folgende Themen:

Evaluationsverfahren

Das in engem Praxiskontakt im Kanton Aargau entwickelte Evaluationsverfahren, das auch im Kanton Solothurn zur Anwendung kommt, bewährt sich. Rückmeldungen zum Verfahren (Kritik und Anregungen) von Schulen anlässlich der Nachbefragungen (vgl. Kapitel 8.3) oder von Mitgliedern der kantonalen Strategieguppe werden aufgenommen und fliessen in die laufende Optimierung des Verfahrens und der Instrumente ein.

Überprüfung des schulinternen Qualitätsmanagements

Im Bereich der Ampeevaluation nimmt die Überprüfung des schulinternen Qualitätsmanagements einen Sonderstatus ein. Die Überprüfung der Einhaltung der kantonalen Vorgaben erfolgt durch die kantonale Schulaufsicht. Die externe Schulevaluation hingegen hat den Auftrag, die Umsetzungsqualität zu überprüfen. Im Vordergrund steht dabei die Frage, wieweit die im Rahmenkonzept Qualitätsmanagement für Kindergarten und Volksschule vorgegebenen Standards so umgesetzt werden, dass die vom Qualitätsmanagement erwarteten Wirkungen erzielt werden können. Künftig soll anhand vorgegebener Wirkungsindikatoren die Wirkung schulinterner Qualitätsmanagements prägnanter erfasst werden.

Ausbau der Fokusschwerpunkte

In den beiden Berichtsjahren konnten die Schulen im Kanton Solothurn im Bereich der Fokusevaluation aus zwei Themen wählen, nämlich „Schulführung“ oder „Schulische Integrationsprozesse“. Damit war die Wahl für die Schulen sehr eingeschränkt. Ab sofort steht ihnen ein weiteres Thema zur Verfügung: „Schulische Entwicklungsprozesse“. Um die Auswahl der Themen zu erweitern, müsste es u.E. ein strategisches Ziel sein, spätestens im zweiten Evaluationszyklus noch zwei weitere Fokusthemen mit den entsprechenden Instrumenten, beispielsweise Schulkultur und Elternkontakte, zur Verfügung zu stellen.

Einsatz von Peer-Evaluationspersonen

Im Evaluationsverfahren des Kantons Solothurn ist festgelegt, dass in mittelgrossen und grossen Schulen jeweils auch Peers ins Evaluationsteam einbezogen werden. In den beiden Berichtsjahren war das an mehreren Schulen der Fall. Die Peers – meist Schulleiterinnen und Schulleiter – können aufgrund ihrer unmittelbaren Praxisverhaftung im Berufsfeld die Betroffenenperspektive verdeutlichen und damit eine „Erdung“ des Qualitäturteils unterstützen. Der Evaluationseinsatz ist für die Peers selber eine wertvolle Weiterbildungsmöglichkeit. Sowohl für die Evaluationsteams als auch die Peers war die Zusammenarbeit jeweils äusserst positiv und wertvoll. Der Peer-Pool wird derzeit noch ergänzt und soll in regelmässigen Abständen (ca. alle zwei Jahre) neu zusammengesetzt werden, damit weitere Personen ihr Wissen einbringen und selber von der Weiterbildungsmöglichkeit Gebrauch machen können.