

Monitoringbericht externe Schulevaluation

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

Erster Evaluationszyklus – Mai 2010 bis Dezember 2015



2015

Verantwortliche Autoren:

Heidi Zumbrunnen, Leiterin externe Schulevaluation Kanton Solothurn

Peter Steiner, Leiter Schwerpunkt Schulqualität

Mitarbeit bei der Erarbeitung und Gestaltung des Monitoringberichts:

Dr. Kirsten Schweinberger, wissenschaftliche Mitarbeiterin (Kapitel 7)

Matthias Gut, Evaluator

Corinne Stalder, Sekretariat

Windisch, März 2016

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	5
1. Einleitung	10
2. Die evaluierten Schulen im Überblick	12
3. Ampevaluation	13
3.1 Überblick über die Resultate der Ampevaluation	14
3.2 Auffälligkeiten / Diskussion der Ergebnisse	15
3.3 Offenes Uneinigkeitsverfahren	17
4. Profilevaluation	18
4.1 Daten im Überblick	18
4.2 Auffälligkeiten / Diskussion der Ergebnisse	20
5. Fokusevaluation	21
5.1 Daten im Überblick	22
5.2 Auffälligkeiten / Diskussion der Ergebnisse	23
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	30
7.1 Ergebnisse im Überblick	30
7.2 Auffälligkeiten / Diskussion der Ergebnisse	35
8. Nachbefragung	37
8.1 Einblick in die Ergebnisse	37
8.3 Auffälligkeiten / Diskussion der Ergebnisse	38
9. Ausblick	39

Management Summary

1. Ausgangslage

Der vorliegende Monitoringbericht basiert auf Daten von insgesamt 75 Schulen (84 Schulträger) die in der fünfjährigen Berichtsperiode (erster Evaluationszyklus von Mai 2010 bis Dezember 2015) evaluiert worden sind. Dabei handelt es sich um eine Mischung von 36 kleinen, 34 mittelgrossen und 5 grossen Schulen aus allen Regionen des Kantons Solothurn.

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 Evaluationsfachleute 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 55 der 75 evaluierten Schulen stehen alle Ampeln auf Grün. In acht Schulen wurden eine oder mehrere Ampeln auf Rot und in zwölf Schulen wurde mindestens eine Ampel auf Gelb gesetzt. In diesen Schulen wurden eine Gefährdung der Funktionsfähigkeit und / oder gravierende Qualitätsdefizite in einzelnen Ampelbereichen festgestellt.

An Schulen mit roten Ampeln wird im Rahmen einer Nachevaluation (in der Regel nach zwei Jahren) überprüft, ob die im Evaluationsbericht der ordentlichen Evaluation als Funktionsstörung bezeichneten Bereiche in der Zwischenzeit behoben werden konnten. In der Berichtsperiode wurde an drei Schulen eine Nachevaluation durchgeführt. In zwei Schulen konnten die entsprechenden Ampeln auf Grün gestellt werden. Einer Schule gelang es nicht, die Qualitätsdefizite zu beheben, die Ampel blieb auch nach der Nachevaluation auf Rot.

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 75 Evaluationsberichten wurden zu folgenden Themen Aussagen zum Profil formuliert: Zur Schule als Ganzes (institutionell / strukturell), zum Schulleben, zur Schulkultur, zum Schul- und Unterrichtsklima, zum Kollegium, zur Zusammenarbeit, zur Schulführung, zum Qualitätsmanagement sowie zur Schul- und Unterrichtsentwicklung.

Im Evaluationsbericht haben die Aussagen zum Profil einen hohen Stellenwert, weil darin für die Schulen wichtige Themen in verdichteter Form plausibel und nachvollziehbar angesprochen werden. Bei den Aussagen zum Profil steht die Verstehensorientierung im Vordergrund, d.h. die Lehrpersonen, Schulleitungen und Mitglieder der kommunalen Aufsichtsbehörden sollen sich in ihrer Eigenheit erkannt und verstanden fühlen. Die recht hohe Akzeptanz der Aussagen zum Profil zeigt, dass die Evaluationsteams die Schulen in ihrem Kern mehrheitlich erfasst und verstanden haben.

4. Zusammenfassung der Resultate der Fokusevaluationen

Die Fokusevaluation versteht sich als eine datengestützte Rückmeldung mit der Funktion der *Qualitätsentwicklung*, d.h. sie möchte den Schulen weitere Entwicklungsschritte im gewählten Entwicklungsbereich aufzeigen und in diesem Sinne hilfreiche Entwicklungsimpulse geben. Die Schulen konnten aus den Schulentwicklungsschwerpunkten „Schulführung“, „Schulische Integrationsprozesse“ und „Schulische Entwicklungsprozesse“ 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 Schulen in den überprüften Dimensionen mehrheitlich auf der Stufe 3 (fortgeschrittene Entwicklungsstufe) befinden oder sich dieser annähern.

Die Akzeptanz der Geleiteten Schulen ist grundsätzlich hoch. In den meisten Kollegien wird 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 grundsätzlich als eine wichtige Aufgabe der Schulleitungen anerkannt wird und die Dimension "Führen und Entwickeln des Personals" am meisten gewählt wurde. Im Vergleich mit den Ergebnissen des Monitoringberichtes 2012 wird deutlich, dass der Stellenwert der Personalführung gestiegen ist und dass in den beiden letzten Schuljahren sowohl die Selbsteinschätzungen der Schulen als auch die Fremdeinschätzungen der Evaluationsteams in diesem Bereich höher ausgefallen sind.

Beim **Fokus Schulische Integrationsprozesse** liegen die Selbst- und Fremdeinschätzungen in den überprüften Dimensionen mehrheitlich auf der elementaren Entwicklungsstufe 2. Keine der Schulen befindet sich in einer der Dimensionen noch auf der Defizitstufe 1. 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. Nach fünf Evaluationsjahren wird deutlich, dass die Schulen, die diesen Fokus gewählt haben, in den Dimensionen „Gestaltung des Zusammenlebens“ und „Förderplanung für Kinder und Jugendliche mit besonderen schulischen Bedürfnissen“ ein gutes Niveau erreicht, in anderen Dimensionen wie "Lehr- und Lernarrangements im Unterricht" oder "lernprozess- und unterrichtsbezogene Zusammenarbeit" noch Entwicklungsbedarf haben.

Die externen Schulevaluationen erfolgten in einem Zeitraum, in dem sich die Schulen intensiv mit der Umsetzung des Schulversuchs „Spezielle Förderung“ auseinandersetzten. Die Überprüfung des Fokus fand meist in einer Umbruchsituation in diesem Bereich statt. Obwohl die externe Schulevaluation in diesem 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 langer Erfahrung mit Integrationsprozessen mussten sich im Rahmen der Vorgaben des Schulversuchs neu orientieren. Auffallend ist zudem, dass bei der Umsetzung der "Speziellen Förderung" die organisatorischen Fragen vorrangig sind und die Auseinandersetzung mit den pädagogischen Fragen in den Hintergrund tritt. Dies hat vermutlich damit zu tun, dass die Schulen zuerst die existentiellen Rahmenbedingungen zur Umsetzung der "Speziellen Förderung" schaffen müssen und dabei oft an ihre Grenzen stossen. Das beschriebene Vorgehen der Schulen ist zwar nachvollziehbar, die inhaltliche Auseinandersetzung muss von den Schulleitungen jedoch forciert und unbedingt im Auge behalten werden.

Der **Fokus Schulische Entwicklungsprozesse** kann erst seit Herbst 2012 gewählt werden. Dies bedeutet, dass lediglich ein Teil der evaluierten Schulen die Möglichkeit hatten, sich für diesen Fokus zu entscheiden. Werden bei den Fokusthemen "Schulführung" und "Schulische Integrationsprozesse" in der Regel vorwiegend inhaltliche Aspekte thematisiert, geht es im Fokus "Schulische Entwicklungsprozesse" eher um übergeordnete Themen wie die Entwicklungsbereitschaft der Schule oder die Bereitschaft der Schulführungsverantwortlichen, Entwicklungsvorhaben zu unterstützen. Sieben Schulen wählten in der Folge den Fokus "Schulische Entwicklungsprozesse". Eine Beurteilung der Ergebnisse ist wegen der geringen Datengrundlage nur mit Vorbehalt möglich.

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.

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 einbezogen 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. Es stehen den Schulen 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.

Die Resultate der Vorbefragungen zeigen, dass die Eltern mit der Arbeit der Schulleitungen und der Lehrpersonen meistens sehr zufrieden sind. Sie haben grossmehrheitlich ein positives Bild von der Schule ihres Kindes und wissen das Engagement von Schulleitungen und Lehrpersonen zu schätzen. Die Resultate zeigen auch, dass die Lehrpersonen mit ihrer Arbeitssituation mehrheitlich zufrieden sind, sich mit ihrer Schule identifizieren und sie als Arbeitsort weiterempfehlen würden. Bei den Schülerinnen und Schülern zeigen die Resultate, dass sie sowohl mit dem Unterrichts- als auch mit dem Schulklima mehrheitlich zufrieden sind. In der Tendenz beurteilten sie ihre Schulen allerdings leicht kritischer als die Lehrpersonen oder die Eltern.

Betrachtet man die Streuungen, wird sichtbar, dass einzelne Schulen deutlich vom kantonalen Mittelwert abweichen (vgl. Darstellung auf Seite 32). An 20 Schulen wurden denn auch Defizite bzw. Funktionsstörungen festgestellt, die zu gelben oder roten Ampeln führten. An den betroffenen Schulen gaben bereits die Resultate der Vorbefragung Hinweise darauf, dass Störungen vorhanden sein könnten.

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). Dabei wird erhoben, wie die externe Schulevaluation erlebt wurde, welche Auswirkungen spürbar sind und wo aus Sicht der Betroffenen ein Optimierungsbedarf am Verfahren besteht.

Während sich die Beurteilung der Bereiche "Vorbereitung und Durchführung der Evaluation" sowie "Evaluationsbericht" im selben positiven Bereich wie vor drei Jahren befindet, hat sich die Zufriedenheit mit dem Ertrag der externen Schulevaluation im Vergleich mit den Ergebnissen im Monitoringbericht 2012 bei den Lehrpersonen leicht und bei den Schulführungsverantwortlichen wesentlich erhöht. Dies deutet darauf hin, dass sich die externe Schulevaluation – trotz intensiver politischer Diskussionen über eine allfällige Abschaffung – im Kanton Solothurn etabliert hat.

8. Ausblick

Im Rahmen der kantonalen Sparmassnahmen stand auch die Fokussierung des Qualitätsmanagements auf dessen unverzichtbare Elemente an der Volksschule zur Diskussion. In diesem Zusammenhang wurde beschlossen, die externe Schulevaluation als Teil des kantonalen Qualitätsmanagements in einer reduzierten Form beizubehalten. Die Evaluation wird auf den Rechenschaftsteil (Ampelkriterien) beschränkt und der Evaluationszyklus auf sechs Jahre ausgedehnt.

Interne und externe Evaluationen haben im Qualitätsmanagement einen zentralen Stellenwert: Sie sind die Kernelemente bei der Erfüllung der beiden QM-Hauptfunktionen "Entwicklung" und "Rechenschaftslegung". In den meisten schulnahen QM-Ansätzen sind die beiden Evaluationsformen der internen Evaluation und der externen Evaluation wichtige Konzeptbestandteile. Im neuen Rahmenkonzept Qualitätsmanagement der Volksschule, das parallel zum zweiten Evaluationszyklus in Kraft gesetzt wurde, wird eine klarere Funktionentrennung der beiden Evaluationsformen vorgenommen: einerseits als Zuspitzung der externen Evaluation auf die Rechenschaftsfunktion, andererseits als Ausdifferenzierung und Optimierung der internen Evaluation, damit diese die ihr zugeordnete Entwicklungsfunktion wirksam erfüllen kann. In diesem Sinne ist künftig ein engeres Zusammenspiel von interner und externer Evaluation vorgesehen. Das neue Rahmenkonzept geht davon aus, dass sich diese beiden Evaluationsformen in ihrer unterschiedlichen Ausrichtung gegenseitig ergänzen und im Zusammenspiel ein Ganzes bilden.

1. Einleitung

Die Basis für den vorliegenden Monitoringbericht bilden die schulspezifischen Evaluationsberichte von 75 Schulen (84 Schulträger), die im ersten Evaluationszyklus (2010 bis 2015) evaluiert worden sind. 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. In der Strategieguppe „Externe Schulevaluation“ mit Vertreter/innen des DBK und der Pädagogischen Hochschule der FHNW¹ wurde im Detail vereinbart, wie das Verfahren der externen Schulevaluation gestaltet wird, wobei ein weitgehend standardisiertes Verfahren zur Anwendung kommt. 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.

In Kurzform lässt sich das Verfahren des ersten Evaluationszyklus 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 Evaluationsfachleute 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 „Ampeevaluation“, 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.

¹ Mitglieder der Strategieguppe Externe Schulevaluation sind: Adriano Vella, Yolanda Klaus, Daniel Eggimann (alle DBK) und Norbert Landwehr, Heidi Zumbrunnen (beide Pädagogische Hochschule der FHNW)

In der Leistungsvereinbarung zwischen dem 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

Der vorliegende Monitoringbericht umfasst den gesamten ersten Evaluationszyklus (Juni 2010 bis Dezember 2015) und damit auch die Ergebnisse aus den beiden bisherigen Monitoringberichten von 2012 und 2014. Dies ermöglicht eine Gesamtschau über alle evaluierten Schulen und die Abstützung der Ergebnisse auf eine grössere Datenmenge.

Der Monitoringbericht orientiert sich an der Struktur der einzelnen Evaluationsberichte, wie sie die evaluierten Schulen jeweils erhalten haben. 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 und der Eltern diskutiert und analysiert.

Im Kapitel 8 werden dann die Resultate aus den Nachbefragungen zur externen Schulevaluation dargestellt und analysiert.

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 involvierte Stufen
4. Anzahl geführte 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:

Anzahl Schulen	Evaluationsumfang	Grösse	Komplexität: Standort und Stufe
36	1 Evaluations-einheit	bis ca. 200 Schülerinnen/Schüler	geringe Komplexität: 1 Standort, meistens nur Kindergarten / Primar oder nur Sek I
22	2 Evaluations-einheiten	bis ca. 500 Schülerinnen/Schüler	mittlere Komplexität: 1 bis 2 Standorte, meistens nur Kindergarten / Primar oder nur Sek I
12	3 Evaluations-einheiten	bis ca. 900 Schülerinnen/Schüler	anspruchsvolle Komplexität: 2 bis 3 Standorte meistens Kindergarten / Primar bis Sek I
3	4 Evaluations-einheiten	bis ca. 1'300 Schülerinnen/Schüler	hohe Komplexität: 3 oder mehrere Standorte Kindergarten / Primar bis Sek I
2	7 bis 8 Evaluations-einheiten	bis ca. 2'100 Schülerinnen/Schüler	sehr hohe Komplexität: 4 oder mehrere Standorte Kindergarten / Primar bis Sek I

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 gravierende Störung vorliegt, wird dies als ein 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. Es werden folgende Ampelbereiche überprüft:

- Schul- und Unterrichtsklima
- Arbeitsklima für Lehrpersonen („Betriebsklima“)
- Elternkontakte
- Betreuungs- und Aufsichtsfunktion
- Schulführung
- Qualitätsmanagement
- Lernzielerreichung (wird im ersten Zyklus noch nicht überprüft)

Im Vordergrund der Ampelevaluation steht die Qualitätssicherung, d.h. die Kontroll- und die 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 „Qualitätssicherungs-Funktion“. Sie soll sicherstellen, dass gravierende Qualitätsdefizite aufgedeckt und wirksam angegangen werden.

Werden an Schulen eine oder mehrere Ampeln auf Rot gestellt, wird die betroffene Schule von der kantonalen Schulaufsicht in der Planung und Umsetzung der erforderlichen Massnahmen begleitet und beaufsichtigt.

Im Rahmen einer Nachevaluation überprüft danach die externe Schulevaluation, ob die im Evaluationsbericht der ordentlichen Evaluation als Funktionsstörung bezeichneten Bereiche (Ampeln auf Rot) in der Zwischenzeit behoben werden konnten (in der Regel nach zwei Jahren).

In der Berichtsperiode wurde an drei Schulen eine Nachevaluation durchgeführt. In zwei Schulen konnten die entsprechenden Ampeln auf Grün gestellt werden. Einer Schule gelang es nicht, die Qualitätsdefizite zu beheben, die Ampel blieb auch nach der Nachevaluation auf Rot.

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	36	–	–
	Kategorien B bis E	37	2	1
	Total	73	2	1
Arbeitsklima für Lehrpersonen ("Betriebsklima")	Kategorie A	33	3	1
	Kategorien B bis E	39	2	1
	Total	72	5	2
Elternkontakte	Kategorie A	34	1	1
	Kategorien B bis E	39	–	–
	Total	73	1	1
Betreuungs- und Aufsichtsfunktion	Kategorie A	36	–	–
	Kategorien B bis E	39	–	–
	Total	75	–	–
Schulführung	Kategorie A	32	–	2
	Kategorien B bis E	32	5	1
	Total	64	5	3
Qualitätsmanagement	Kategorie A	31	3	2
	Kategorien B bis E	34	4	1
	Total	65	7	3
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 auf Grün gestellt werden konnten (siehe Kapitel 2 „Detaillierte Resultate der Ampevaluationen“ im Anhang).

Über alle Ampelbereiche der 75 evaluierten Schulen betrachtet, stehen 422 Ampeln auf Grün, 20 Ampeln auf Gelb und 10 Ampeln auf Rot. Anders ausgedrückt: 55 der 75 evaluierten Schulen, sind vollumfänglich funktionsfähig. In acht Schulen wurden eine oder mehrere Ampeln auf Rot und in zwölf Schulen mindestens eine Ampel auf Gelb gesetzt. In rund 10% der evaluierten Schulen wurden gravierende Qualitätsdefizite in einzelnen Ampelbereichen und in 16% der evaluierten Schulen eine Gefährdung der Funktionsfähigkeit in einzelnen Ampelbereichen festgestellt.

3.2 Auffälligkeiten / Diskussion der Ergebnisse

Betrachtet man die Ergebnisse der Ampelevaluation der 75 Schulen etwas detaillierter, so lassen sich folgende Auffälligkeiten aus den Resultaten herauslesen und interpretieren:

Schul- und Unterrichtsklima

Das Schul- und Unterrichtsklima wurde über schriftliche und mündliche Schüler/innenbefragungen und mittels punktueller Unterrichtsbeobachtungen erhoben. Diese beiden Klimawerte zeigten, dass die Schülerinnen und Schüler ihre Befindlichkeit am Lernort Schule mehrheitlich angstfrei, lernförderlich und unterstützend wahrnahmen. An drei Schulen wurden Defizite bzw. Funktionsstörungen festgestellt und zwar in den folgenden Bereichen: Schule / Klasse als Gemeinschaft, Gestaltung des Zusammenlebens, Mitsprache und Mitwirkung, Regelklarheit und Verbindlichkeit, angst- und störungsfreie Lernatmosphäre sowie Respekt und Fairness (Lehrpersonen-Schüler/innen).

Arbeitsklima für die Lehrpersonen (Betriebsklima)

Das Arbeitsklima wurde über schriftliche und mündliche Befragungen der Lehrpersonen erhoben. Die Ergebnisse zeigten, 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 waren und ihre Schule als Arbeitsort weiterempfehlen würden. An sieben Schulen wurden Defizite bzw. Funktionsstörungen festgestellt und zwar in den folgenden Bereichen: Führungsverhalten der Schulleitung, Konflikte im Kollegium, Zusammenarbeit im Kollegium, Zufriedenheit mit der pädagogischen Arbeit, Informations- und Entscheidungsprozesse.

Kontakte Schule – Elternhaus

Bei dieser Ampel stand jeweils eine differenzierte schriftliche und mündliche Befragung der Eltern zu ihrer Zufriedenheit mit dem Kontakt Schule – Eltern im Vordergrund. Eine besondere Bedeutung wurde hier der Frage beigemessen, ob die Eltern Anliegen, Sorgen und Probleme niederschwellig vorbringen können – mit dem Gefühl, unvoreingenommen angehört zu werden. An zwei Schulen wurden die Kontakte Schule – Elternhaus als beeinträchtigt bzw. als nicht funktionsfähig beurteilt.

Betreuung und Aufsichtsfunktion

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 grundlegende Betreuung und Aufsichtsfunktion war bei allen Schulen gewährleistet.

Schulführung

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 bzw. Funktionsstörungen, die an acht Schulen festgestellt wurden, sind vorwiegend im ersten Bereich angesiedelt. So führten insbesondere unklare Rollen und Zuständigkeiten, aber auch Abweichungen von den vorgegebenen Rollen, das Umgehen von zuständigen Funktionsträgern (Nichteinhaltung des Dienstweges), Konflikte innerhalb der Schulführung oder intransparente Entscheidungsprozesse zu Problemen in der Führung einer Schule. In fünf Fällen hat dies zu gelben Ampeln, an drei Schulen zu roten Ampeln geführt.

Qualitätsmanagement

Im Bereich der Ampevaluation nahm die Überprüfung des schulinternen Qualitätsmanagements einen Sonderstatus ein, deshalb wird hier ausführlicher auf diesen Bereich eingegangen.

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 galten damit als „Geleitete Schulen im Normalbetrieb“. Der Zertifizierungsprozess wurde 2010 abgeschlossen.

Der Aufbau des schulinternen Qualitätsmanagements war ein vom Volksschulamt vorgegebener Auftrag an alle Geleiteten Schulen. Mit dem Zertifizierungsprozess wurde sichergestellt, dass alle Schulen über die strukturellen Voraussetzungen für ein schulinternes Qualitätsmanagement verfügen. Im Vordergrund der Überprüfung durch die externe Schulevaluation stand 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:

- *Indikator 1:* Es gibt keine positiven Wirkungsnachweise.
(Es liegt beispielweise kein Datenmaterial vor, das Ausenstehenden einen glaubwürdigen Einblick in die Schulqualität ermöglicht oder es werden Rückmeldungen von Schüler/innen und Eltern nicht aufgenommen).
- *Indikator 2:* Es gibt Hinweise auf gravierende Defizite bei einzelnen Lehrpersonen, die von der Schulleitung bislang nicht erkannt worden sind 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).
- *Indikator 3:* Die Funktionalität des Qualitätsmanagements wird von verschiedenen Adressatengruppen mit überzeugenden (nachvollziehbaren) 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 vorgegebenen Qualitätsarbeit in Frage stellen).

Die Evaluationen zeigten, dass die Schulen in der Regel über umfassende Grundlagen und damit über gute Voraussetzungen für ein wirksames Qualitätsmanagement verfügen. Die Schulen konnten den Evaluationsteams jeweils auch Wirkungen in einzelnen Bereichen aufzeigen und die Funktionalität des Qualitätsmanagements wurde nur vereinzelt in Frage gestellt. Einer wirksamen Umsetzung des Qualitätsmanagements abträglich waren hingegen die nicht konsequente Steuerung der Prozesse, die fehlende Vernetzung der Elemente oder die Beliebigkeit in der Umsetzung einzelner Bereiche. In sieben Schulen hat dies zu einer gelben Ampel, in drei Schulen zu einer roten Ampel geführt.

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

3.3 Offenes Uneinigkeitsverfahren

Die Ampelsetzungen und die Kernaussagen des Evaluationsteams sind nicht verhandelbar. Ist die Schule mit dem Verfahren und Verlauf der externen Schulevaluation, der Arbeitsweise des Evaluationsteams und / oder dem Bericht nicht einverstanden, können die kommunale Aufsichtsbehörde und die Schulleitung in einem gemeinsam verfassten und unterzeichneten Papier innerhalb von zwölf Schulwochen nach Erhalt des definitiven Berichts dem Volksschulamt eine schriftlich begründete Gegendarstellung einreichen. Diese Stellungnahme wird als Anhang dem Evaluationsbericht beigefügt und ist Teil davon.

Das Vorgehen für den Fall, dass eine Schule die Ampelsetzung nicht akzeptiert, ist noch offen. Im Departement für Bildung und Kultur wird im Hinblick auf den zweiten Evaluationszyklus ein "Uneinigkeitsverfahren" vorbereitet.

4. Profilevaluation

Bei der Profilevaluation wird das charakteristische Stärken-Schwächen-Profil der Schule erfasst. 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?

Im Rahmen der Profilevaluation 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 bei der Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrags beeinträchtigen könnten. 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 wenig gerecht würde. Bei der Profilevaluation wird eine offene Rückmeldung angestrebt, bei der es darum geht, die schultypische Struktur und Kultur zu erfassen und zu verstehen.

4.1 Daten im Überblick

Der oben erwähnte Verzicht auf einen Kriterienraster erschwerte eine Kategorisierung der verschiedenen Kernaussagen zum Profil der Schulen. Diese waren auf die einzelnen Schulen ausgerichtet und zudem auch vielschichtig, indem sie manchmal mehrschichtige Themen aufgriffen. Viele Aussagen konnten nicht einfach in positiven (Stärken) oder negativen (Schwächen) Bereichen angesiedelt werden, sondern zeigten Spannungsfelder auf, d.h. Chancen und Risiken zu einem bestimmten Themenbereich. So haben wir für die Auswertung der Profilberichte eine gemischt qualitativ-quantitative Vorgehensweise gewählt. In einem ersten Schritt wurde eine quantitative Auszählung der 362 Kernaussagen vorgenommen. Anschliessend haben wir Kategorien gebildet und dann in einem dritten Schritt die Aussagen folgenden fünf Kategorien zugeordnet:

- 1) Zur Schule als Ganzes (institutionell / strukturell)
- 2) Zum Schulleben / zur Schulkultur / zum Schulklima und zum Unterrichtsklima
- 3) Zum Kollegium / zur Zusammenarbeit
- 4) Zur Schulführung / zum Qualitätsmanagement
- 5) Zur Schul- und Unterrichtsentwicklung

Im Folgenden werden überblicksmässig die Inhalte der Kernaussagen aufgeführt:

Zur Schule als Ganzes (institutionell / strukturell)

(Anzahl Kernaussagen in dieser Kategorie: 48)

- Gelungene Zusammenführung einzelner Schulen zu einer Kreisschule bzw. zu einem Zweckverband / gelungener Aufbau von Schulstrukturen
- Hoher Stellenwert der Schule für die Gemeinde bzw. für die Region
- Wohlwollen der Gemeinden, der Behörden und der Eltern gegenüber der Schule
- Fehlendes Bewusstsein für die Schule als Ganzes

Zum Schulleben / zur Schulkultur / zum Schulklima und Unterrichtsklima

(Anzahl Kernaussagen in dieser Kategorie: 104)

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

Zum Kollegium / zur Zusammenarbeit

(Anzahl Kernaussagen in dieser Kategorie: 69)

- Offener und wertschätzender Umgang unter den Lehrpersonen
- Auswirkungen eines positiven Arbeitsklimas auf das Schul- und Unterrichtsklima
- Kommunikationsschwierigkeiten innerhalb von Kollegien
- Veränderungen / Fluktuationen in langjährigen Kollegien als Herausforderung und Chance

Zur Schulführung / zum Qualitätsmanagement

(Anzahl Kernaussagen in dieser Kategorie: 83)

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

Zur Schul- und Unterrichtsentwicklung

(Anzahl Kernaussagen in dieser Kategorie: 57)

- Starke Orientierung an den Reformvorhaben des Kantons
- Veränderungsprozesse als Herausforderung für die Schule
- Unterschiedliche Nutzung der Heterogenität der Klassen als Ressourcen für das alltägliche Lernen im Unterricht
- 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 Aussagen zum Profil decken ein breites Spektrum ab.

Mit den Aussagen zum Profil 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 Aussagen 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) oder das Resultat schulinterner 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 Aussagen zum Profil 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 Kernaussagen zum Profil reagierten. Die Reaktionen gingen dabei von zustimmender Kenntnisnahme bis zur Führung kontroverser Diskussionen. Oft waren die Kernaussagen 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 – in grossen Schulen auch jene der einzelnen Standorte – erfasst und gespiegelt werden konnten. In der Folge wurden nicht nur die positiven Aussagen interessiert entgegengenommen, sondern auch die kritischen. Die positiven Kernaussagen wurden von den Schulen als Bestärkung im beschriebenen Thema wahrgenommen, während kritische Kernaussagen oft zu Diskussionen und Klärungen führten, einerseits zwischen dem Evaluationsteam und dem Kollegium, andererseits auch kollegiumsintern.

Die Aussagen zum Profil 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 hohe Akzeptanz der Profilaussagen bei den Schulen zeigt, dass die Evaluationsteams die Schulen in ihrem Kern mehrheitlich erfasst und verstanden haben.

5. Fokusevaluation

Im Bereich der Fokusevaluation kann die Schule aus drei 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.

Die Schulen konnten innerhalb der Fokusthemen 2 bis 4 Dimensionen festlegen, zu denen sie vom Evaluationsteam eine Fremdeinschätzung mit datengestützten Erläuterungen wünschten.

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 kommunale Aufsichtsbehörde 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.

Die drei Bewertungsraster „Schulführung“, „Schulische Integrationsprozesse“ und „Schulische Entwicklungsprozesse“ 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 Einschätzung des Evaluationsteams zu erhalten. Dank der ausformulierten Kriterien in den Bewertungsrastern fanden die Schulen und die Evaluationsteams gegenseitig eine gute Kommunikationsbasis.

5.1 Daten im Überblick

Die 75² evaluierten Schulen hatten in der vergangenen Berichtsperiode die Möglichkeit, zwischen drei Fokus-Themen auszuwählen (Wahl-Pflicht). Dabei haben sie folgende Auswahl getroffen:

- 1) Schulführung: 34
- 2) Schulische Integrationsprozesse: 33
- 3) Schulische Entwicklungsprozesse: 7

Zu 1) Rund die Hälfte 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. Sie 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 im Sommer 2010 erfolgte in einem Zeitraum, in dem sich die Schulen unter anderem intensiv mit der Umsetzung des Schulversuchs „Spezielle Förderung“ auseinandersetzten. 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.

Zu 3) Der Fokus „Schulische Entwicklungsprozesse“ wurde noch wenig gewählt.

Dieser Fokus kann erst seit Herbst 2012 gewählt werden. Dies bedeutet, dass lediglich ein Teil der evaluierten Schulen die Möglichkeit hatte, sich für diesen Fokus zu entscheiden. Sieben Schulen wählten in der Folge den Fokus "Schulische Entwicklungsprozesse".

² 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.

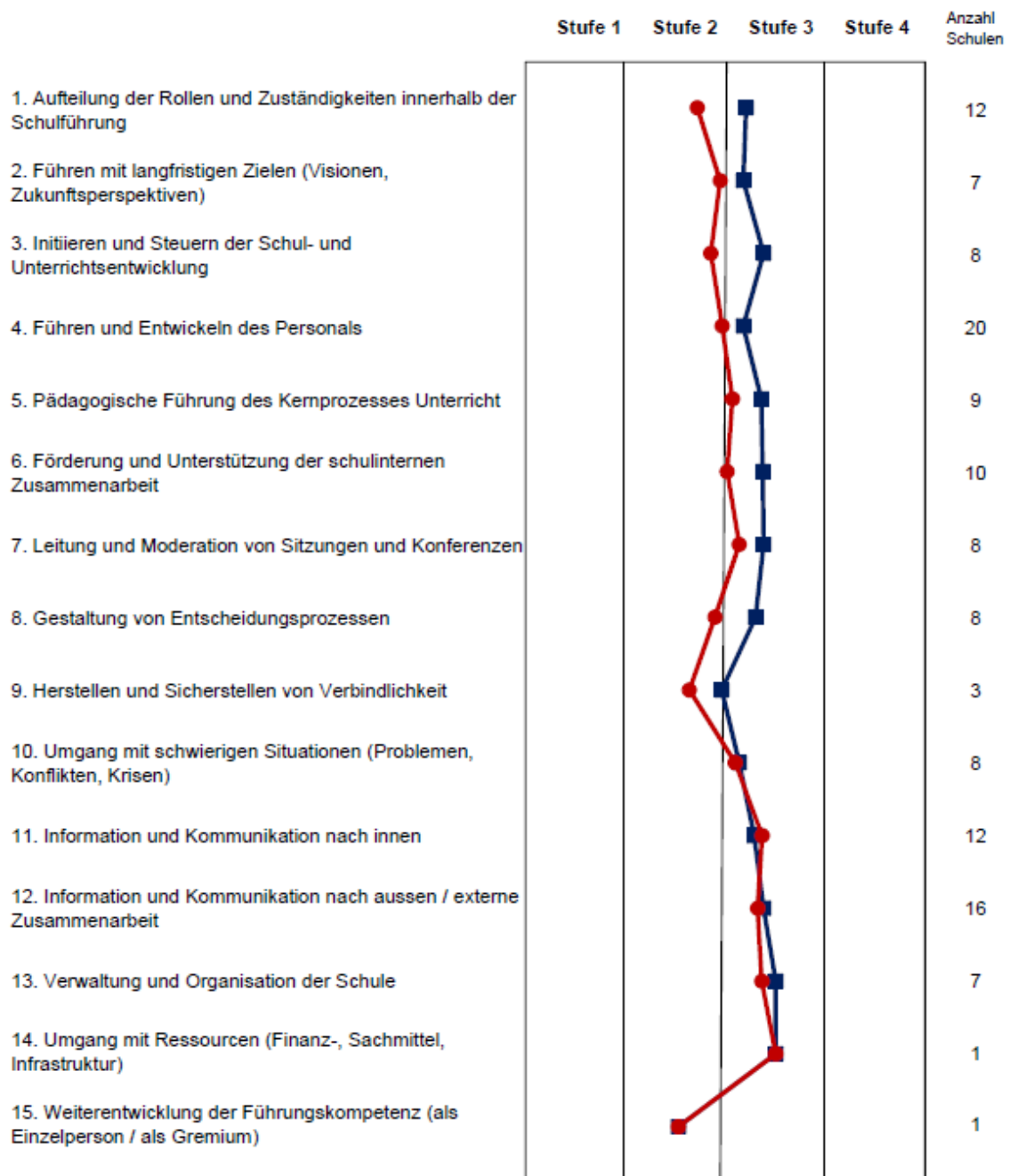
5.2 Auffälligkeiten / Diskussion der Ergebnisse

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 drei Bewertungsraster in Form von Profillinien dargestellt.

Einschätzungen zum Evaluationsfokus Schulführung

Mittelwerte aller Selbsteinschätzungen 2010 - 2015

Mittelwerte aller Fremdeinschätzungen 2010 - 2015



Auffälligkeiten zum Thema Schulführung

Aufgrund der Selbsteinschätzungen der Schulen sowie der Fremdeinschätzungen der Evaluationsteams zeigt sich, dass die Mehrheit der Schulen, die den Fokus Schulführung gewählt haben, sich in den überprüften Dimensionen der Stufe 3 annähern oder sich bereits auf dieser befinden.

In den beiden ersten Berichtsjahren befanden sich die Einschätzungen sowohl der Schulen als auch der Evaluationsteams noch mehrheitlich auf der elementaren Entwicklungsstufe 2.

Die Geleiteten Schulen sind im Kanton Solothurn gut verankert:

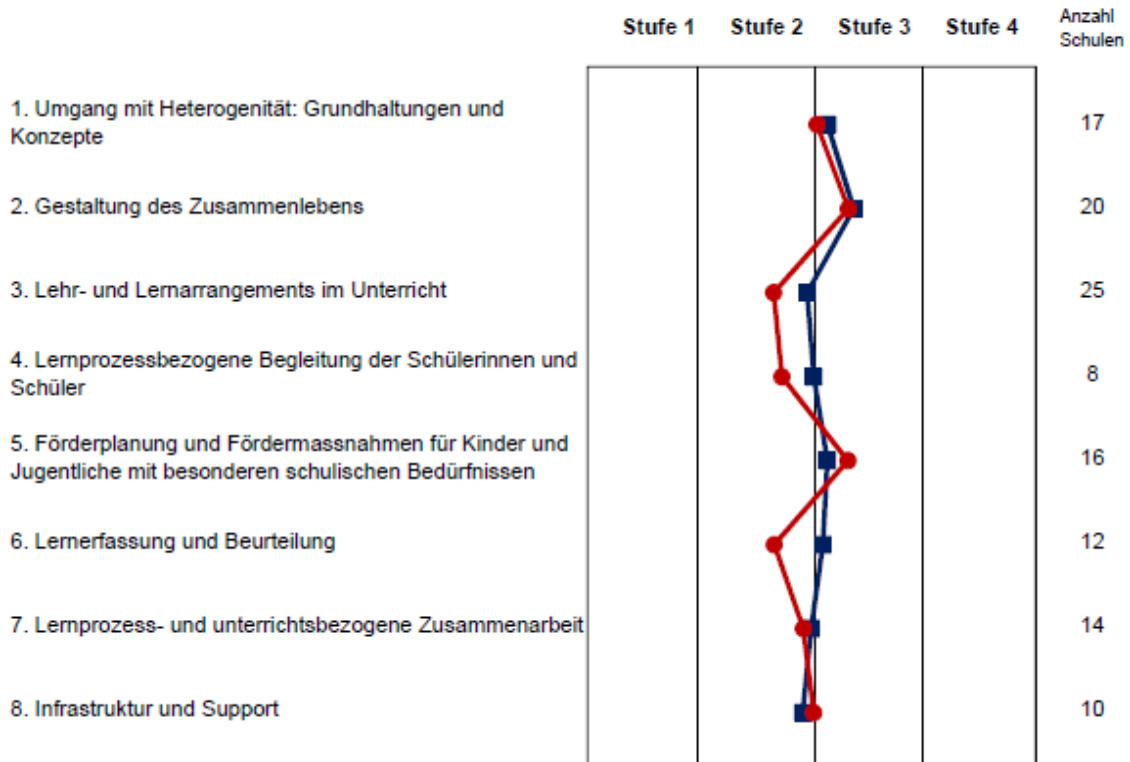
- a) Die gesetzlichen Grundlagen für die Geleiteten Schulen regeln klar Aufgaben und Zuständigkeiten der verschiedenen Gremien. Obwohl es im Bereich der Aufgabenteilung zwischen der kommunalen Aufsichtsbehörde und der Schulleitung vereinzelt noch Irritationen und Probleme gibt, wird diese im Grundsatz 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 den 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 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 und die Dimension "Führen und Entwickeln des Personals" am meisten gewählt wurde.

Im Vergleich mit den Ergebnissen des ersten Monitoringberichtes 2012 wird deutlich, dass der Stellenwert der Personalführung gestiegen ist und dass in den letzten Schuljahren sowohl die Selbsteinschätzungen der Schulen als auch die Fremdeinschätzungen der Evaluationsteams in diesem Bereich höher ausgefallen sind.

Einschätzungen zum Evaluationsfokus Schulische Integrationsprozesse

Mittelwerte aller Selbsteinschätzungen 2010 - 2015

Mittelwerte aller Fremdeinschätzungen 2010 - 2015



Auffälligkeiten zum Thema Schulische Integrationsprozesse

Aufgrund der Selbsteinschätzungen der Schulen sowie der Fremdeinschätzungen der Evaluationssteams befindet sich die Mehrheit der Schulen, die den Fokus Schulische Integrationsprozesse gewählt haben, in den überprüften Dimensionen auf der Stufe 2. Einige Schulen haben in den Dimensionen „Umgang mit Heterogenität: Grundhaltungen und Konzepte“, „Gestaltung des Zusammenlebens“ und „Förderplanung und Fördermassnahmen für Kinder und Jugendliche mit besonderen schulischen Bedürfnissen“ die fortgeschrittene Entwicklungsstufe 3 erreicht.

Wie bereits auf Seite 22 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. Dies war auch in den darauf folgenden Schuljahren der Fall und beeinflusste den Umgang der Schulen mit diesem Fokus sehr:

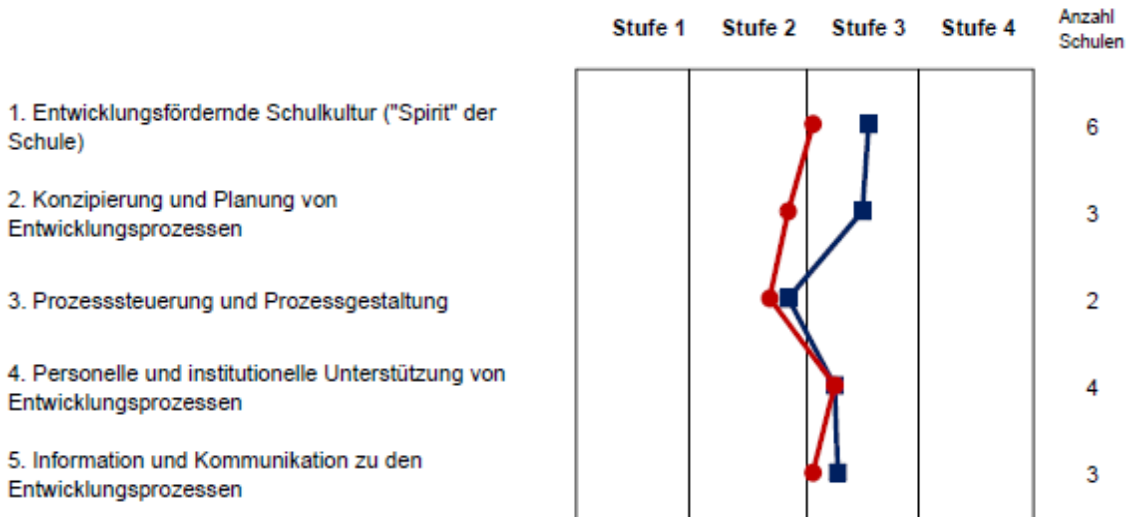
- a) Im Zusammenhang mit der Umsetzung des Schulversuchs „Spezielle Förderung“ und weiterer Schulentwicklungsprojekte war in den Schulen oft von Überbelastung die Rede. Obwohl der Fokus „Schulische Integrationsprozesse“ nicht nur die Integration von Kindern und Jugendlichen mit besonderen schulischen Bedürfnissen, sondern generell den Umgang mit Heterogenität in Schulen beleuchtet, stand er oft im Zeichen der „Speziellen Förderung“. Auch Schulen mit langjähriger Erfahrung mit Integrationsprozessen mussten sich im Rahmen der Vorgaben des Schulversuchs neu orientieren. Auffallend ist, dass die organisatorischen Fragen oft vorrangig sind und die Auseinandersetzung mit den pädagogischen Themen in den Hintergrund tritt oder nur ansatzweise stattfindet. Dies hat vermutlich damit zu tun, dass die Schulen zuerst die existentiellen Rahmenbedingungen zur Umsetzung schaffen müssen und dabei oft an ihre Grenzen stossen (z.B. wegen fehlenden schulischen Heilpädagoginnen bzw. Heilpädagogen, wegen ungenügender Unterstützung der Klassenlehrpersonen, wegen fehlendem bzw. nicht genügendem Knowhow im kooperativen Lernen oder in der Binnendifferenzierung, wegen fehlenden Ressourcen für die Begabtenförderung oder wegen ungenügender Steuerung des Projektes durch die Schulleitung). Das beschriebene Vorgehen der Schulen ist zwar nachvollziehbar, die inhaltliche Auseinandersetzung muss von den Schulleitungen jedoch forciert und unbedingt im Auge behalten werden.
- 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. Andere Schulen – insbesondere auch solche mit einer grossen soziokulturellen Vielfalt unter den Schüler/innen – verstehen unter schulischen Integrationsprozessen einen umfassenden Umgang mit Heterogenität. Nach gut fünf Evaluationsjahren wird deutlich, dass die Schulen, die diesen Fokus gewählt haben, in den Dimensionen „Umgang mit Heterogenität: Grundhaltungen und Konzepte“, „Gestaltung des Zusammenlebens“ und „Förderplanung für Kinder und Jugendliche mit besonderen schulischen Bedürfnissen“ ein gutes Niveau erreicht, in anderen Dimensionen wie beispielsweise "Lehr- und Lernarrangements im Unterricht" oder "lernprozess- und unterrichtsbezogene Zusammenarbeit" hingegen noch Entwicklungsbedarf haben.

Die Umsetzung der „Speziellen Förderung“ ist für die Schulen nach wie vor eine grosse Herausforderung. Schulleitungen und Lehrpersonen fühlen sich teilweise überfordert und vom Kanton nicht genügend unterstützt. Dem Projekt fehlt es oft an Akzeptanz.

Einschätzungen zum Evaluationsfokus Schulische Entwicklungsprozesse

Mittelwerte aller Selbsteinschätzungen 2012 - 2015

Mittelwerte aller Fremdeinschätzungen 2012 - 2015



Auffälligkeiten zum Thema Schulische Entwicklungsprozesse

Werden bei den Fokusthemen "Schulführung" und "Schulische Integrationsprozesse" in der Regel vorwiegend inhaltliche Aspekte thematisiert, geht es im Fokus "Schulische Entwicklungsprozesse" eher um übergeordnete Themen wie die Entwicklungsbereitschaft der Schule oder die Bereitschaft der Schulführungsverantwortlichen, Entwicklungsvorhaben zu unterstützen.

Bei den evaluierten Schulen sind sowohl Lehrpersonen als auch Schulführungsverantwortliche mehrheitlich bereit, die eigene Schule kontinuierlich zu verbessern und weiterzuentwickeln, sei dies auf individueller als auch auf institutioneller Ebene. Die Lehrpersonen können damit rechnen, dass sie von den Schulführungsverantwortlichen unterstützt werden und dass sich diese für eine optimale Nutzung der vorhandenen Ressourcen einsetzen.

Aufgrund der kleinen Anzahl an Schulen, die den Fokus Schulische Entwicklungsprozesse gewählt hat, ist eine Beurteilung der Ergebnisse wegen der geringen Datengrundlage nur mit Vorbehalt möglich.

6. Empfehlungen an die Schulen

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

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 Schul- und Unterrichtsentwicklungsprojekten. 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.

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. Einer Schule, deren Ampeln alle auf Grün gestellt sind, werden wenige, eher abstrakte und kurze Entwicklungshinweise gegeben. Andererseits sind bei einer Schule mit einer roten Ampel 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.

In zahlreichen Schulen wird die Schulführung (Schulleitung und kommunale Aufsichtsbehörde) u.a. dazu aufgefordert, strategische Ziele oder eine Vision für ihre Schule zu entwickeln, sich mit dem Schulführungsmodell auseinanderzusetzen oder Rollen, Aufgaben und Kompetenzen innerhalb der Schulführung zu klären. Ein weiterer Bereich der Empfehlungen an die Schulführung betrifft die Optimierung der Steuerung von Schul- und Unterrichtsentwicklung sowie des Qualitätsmanagements. (Anzahl Empfehlungen: 107)

In diversen Schulen werden Kollegien u.a. aufgefordert, sich systematisch und zielgerichtet mit pädagogischen Themen (beispielsweise im Zusammenhang mit der Umsetzung der

„Speziellen Förderung“) auseinanderzusetzen. Weiter wird Kollegien empfohlen, dem Teamentwicklungsprozess mehr Raum zu geben, dem Arbeitsklima Sorge zu tragen oder wo notwendig Massnahmen zu ergreifen, um das Klima zu verbessern. Dazu gehören u.a. auch die Entwicklung eines gemeinsamen Führungsverständnisses (zusammen mit der Schulleitung), die Auseinandersetzung mit pädagogischer Führung, der Aufbau einer Feedbackkultur sowie der Umgang mit Verbindlichkeit. (Anzahl Empfehlungen: 35)

Einzelnen Schulen (Schulleitung und Kollegium) wird empfohlen, das Schul- und Unterrichtsklima zu thematisieren und Massnahmen zur Verbesserung des Klimas zu ergreifen. Ausserdem werden sie aufgefordert, Partizipations- und Kooperationsmöglichkeiten für die Schüler/innen zu schaffen und wo bereits installiert, konsequent anzuwenden. (Anzahl Empfehlungen: 13)

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. Immer aber entstand eine rege Auseinandersetzung mit den Ergebnissen der Evaluation und den sich daraus ergebenden Handlungsfeldern.

Insgesamt lassen sich aus den Empfehlungen folgende Auffälligkeiten ableiten:

- 1/4 der Empfehlungen zuhanden der Schulführung beinhalten Massnahmen zur Verbesserung der Steuerung der Schul- und Unterrichtsentwicklung. Das hat damit zu tun, dass sich die Schulen in den 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 Knowhow 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.
- Gut 1/5 der Empfehlungen beinhalten Massnahmen zur Verbesserung des Qualitätsmanagements. Hier geht es insbesondere darum, die Steuerung und Vernetzung des QM zu optimieren und zur Unterstützung schulinterner Entwicklungsprozesse zu nutzen.
- Gut 1/10 der Empfehlungen enthalten Hinweise zur Umsetzung des Schulversuchs „Spezielle Förderung“. Diese sind oft verbunden mit den oben erwähnten Empfehlungen zur Optimierung der Steuerung der Schul- und Unterrichtsentwicklung und des Qualitätsmanagements. Sie fordern aber auch Lehrpersonen auf, sich im Kollegium gezielter mit pädagogischen Themen, z.B. mit dem Umgang mit Heterogenität oder der Binnendifferenzierung, auseinanderzusetzen.

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 zum qualitativ ausgerichteten Evaluationsbericht für weitere Qualitätsanalysen genutzt werden können.

7.1 Ergebnisse im Überblick

Gegenwärtig werden im Rahmen der externen Schulevaluation zu vier Themenbereichen quantitative Daten erhoben:

- Themenbereich 1: Unterrichtsklima (Einschätzungen der Schülerinnen und Schüler zum Unterrichtsklima in der eigenen Klasse)
- Themenbereich 2: Schulklima (Einschätzungen der Schülerinnen und Schüler zum Klima in der Schule als Ganzes)
- Themenbereich 3: Elternzufriedenheit (Einschätzungen der Eltern zu verschiedenen Aspekten der schulischen Arbeit)
- Themenbereich 4: Arbeitsklima (Einschätzungen der Lehrpersonen zum Arbeitsklima an der eigenen Schule)

Diese drei Themenbereiche sind jeweils in verschiedene thematische Aspekte ("Dimensionen") unterteilt. Die Themenschwerpunkte enthalten durch diese Dimensionen folgende Gliederung:

Unterrichtsklima

- Lerninteresse und Anforderungen (8)
- Unterstützung und Selbständigkeit (12)
- Atmosphäre im Unterricht (13)
- Respekt und Fairness (11)
- Mitsprache und Regeln (11)

Schulklima

- Schule als Gemeinschaft (10)
- Umgang mit Regeln (9)
- Schumatmosphäre (7)
- Schulleben (7)

Elternzufriedenheit

- Schulklima (4)
- Aufsicht und Betreuung (5)
- Umgang mit Problemen und Konflikten (6)
- Schutz vor Gefährdung (5)
- Kontakt mit den Eltern (10)
- Information (5)
- Globaleinschätzung (5)

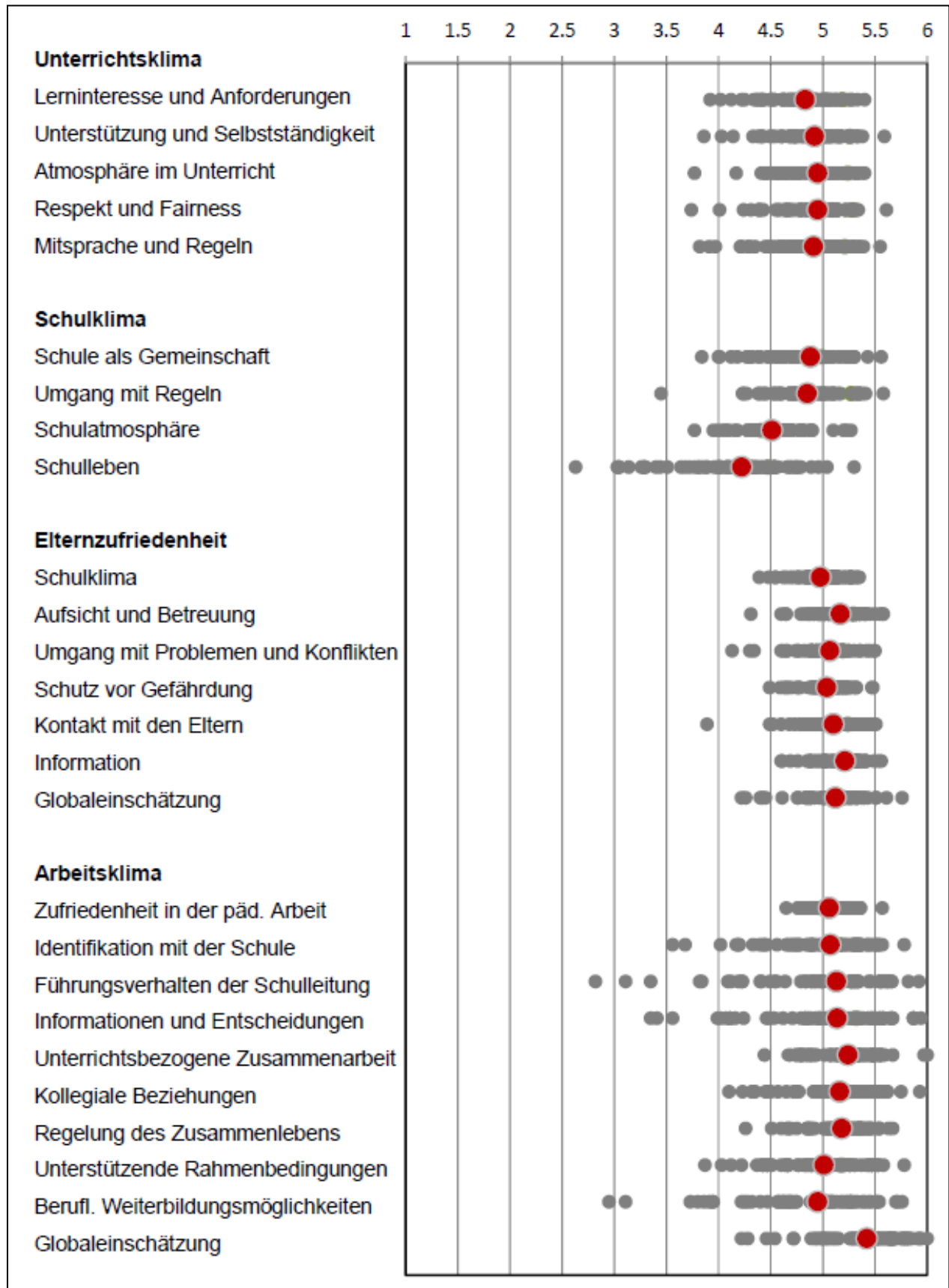
Arbeitsklima

- Zufriedenheit in der pädagogischen Arbeit (8)
- Identifikation mit der Schule (12)
- Führungsverhalten der Schulleitung (14)
- Information und Entscheidungen (9)
- Unterrichtsbezogene Zusammenarbeit (8)
- Kollegiale Beziehungen (10)
- Regelung des Zusammenlebens (6)
- Unterstützende Rahmenbedingungen (10)
- Berufliche Weiterbildungsmöglichkeiten (6)
- Globaleinschätzung (3)

Jeder dieser Dimensionen ist eine bestimmte Anzahl Items zugeordnet (siehe Zahlenwert in Klammer). Beispiele:

- "An unserer Klasse arbeiten wir oft an unterschiedlichen Aufgaben, je nach Können."
(Unterrichtsklima)
- "Wenn ich ein Problem habe, kann ich auf die Unterstützung der Lehrpersonen oder der Schulleitung zählen."
(Schulklima)
- "Wir fühlen uns gut informiert über unseren Sohn / unsere Tochter, z.B. Lernfortschritte, Lernschwierigkeiten, Leistungen, Verhalten."
(Elternzufriedenheit)
- "Mit den Zielen und leitenden Werten dieser Schule fühle ich mich verbunden."
(Arbeitsklima)

Die einzelnen Items werden von den befragten Personen mit Hilfe einer 6-stufigen Skala "bewertet". Auf Grund der Bewertungen, die von den entsprechenden Adressatengruppen (Lehrpersonen, Eltern oder Schüler/innen) vorgenommen werden, kann für jedes Item ein Mittelwert (rote Punkte) ermittelt werden. Aus diesen Item-Mittelwerten kann dann ein Mittelwert für das "Item-Bündel" der einzelnen Dimension ermittelt werden. Zusätzlich zu diesem zusammenfassenden Mittelwert kann zu jeder Dimension angegeben werden, wie weit die Mittelwerte der einzelnen Schulen um diesen zentralen Mittelwert herum streuen. Auf diese Weise entstand die folgende Übersicht (Ergebnisse im Zeitraum von Sommer 2012 bis zum Abschluss des ersten Evaluationszyklus):



Korrelation der Ergebnisse aus den Vorbefragungen der Schülerinnen und Schüler, der Eltern und der Lehrpersonen

Die Mittelwerte aller Dimensionen eines Themenbereichs können zu einem globalen Mittelwert zusammengefasst werden. In diesem Sinne kann für jeden Themenbereich ein Globalwert errechnet werden.

Interessant ist es nun, wenn mittels statistischer Verfahren errechnet wird, ob die einzelnen Globalwerte miteinander in einer wechselseitigen Beziehung stehen: beispielsweise ob hohe Werte im Themenbereich "Elternzufriedenheit" mit hohen Werten im Themenbereich "Arbeitsklima" einhergehen. Dieser Zusammenhang, der mit dem Fachbegriff "Korrelation" bezeichnet wird, sieht im Bereich der Globalwerte wie folgt aus:

Tabelle 1. Interkorrelation zwischen Unterrichtsklima, Schulklima, Elternzufriedenheit und der Globalzufriedenheit der Lehrpersonen

		Unterrichtsklima	Schulklima	Elternzufriedenheit	Arbeitsklima
Befragung	Themenbereich	Korrelationsstärke	Korrelationsstärke	Korrelationsstärke	Korrelationsstärke
Unterrichtsklima	<i>Globalwert aller Themenbereiche</i>	1			
Schulklima	<i>Globalwert aller Themenbereiche</i>	+++	1		
Elternzufriedenheit	<i>Globalwert aller Themenbereiche</i>	+++	+++	1	
Arbeitsklima	<i>Globalzufriedenheit der Lehrpersonen</i>			++	1

Bemerkung: N=47; ++ mittlerer positiver Zusammenhang, +++ starker positiver Zusammenhang

Die Korrelationsstärke ist die statistische Berechnung des Zusammenhangs zweier Variablen (Korrelationskoeffizient).

Im Anhang (Kapitel 5) finden sich die genauen Angaben zur Stärke des Zusammenhangs („Pearson's r“)

Tabelle 2. Interkorrelation zwischen Unterrichtsklima, Schulklima, Elternzufriedenheit und einzelnen Themen des Arbeitsklimas

Befragung	Themenbereich	Unterrichts- klima	Schulklima	Elternzufrieden- heit
		Korrelations- stärke	Korrelations- stärke	Korrelations- stärke
Unterrichts- klima	<i>Globalwert aller Themenbereiche</i>	1		
Schulklima	<i>Globalwert aller Themenbereiche</i>	+++	1	
Elternzufrie- denheit	<i>Globalwert aller Themenbereiche</i>	+++	+++	1
Arbeitsklima	Zufriedenheit in der päd. Arbeit	++		+
	Identifikation mit der Schule			+
	Führungsverhalten der Schulleitung ¹			
	Informationen und Ent- scheidungen ¹			
	Unterrichtsbezogene Zusammenarbeit			
	Kollegiale Beziehungen			
	Regelung des Zusammenlebens			+
	Unterstützende Rahmenbedingungen			
	Berufl. Weiterbildungs- möglichkeiten ¹			
	Globalzufriedenheit			++

Bem. N=47; ++ mittlerer positiver Zusammenhang, +++ starker positiver Zusammenhang

¹ Grosse Schulen, die zwei Hierarchieebenen – eine direkte und eine Gesamtschulleitung – aufweisen, werden in den gekennzeichneten Themenbereichen zu beiden Hierarchieebenen gesondert befragt. Daher können sie in diesen Subskalen nicht mit in die Berechnung einfließen (n=8).

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 zudem eine ausführliche Interpretation von ausgewählten Daten aus diesen Datensätzen (Kapitel 5). Aus diesem Grund – und weil die in der Vorbefragung thematisierten Bereiche bereits im Kapitel Ampelevaluation beschrieben werden (vgl. Kapitel 3) – werden die Ergebnisse hier lediglich zusammenfassend dargestellt sowie Auffälligkeiten in der Streuung der evaluierten Schulen kommentiert.

Zur Befragung der Schülerinnen und Schüler

Die Resultate der Vorbefragungen zeigen, dass die Schülerinnen und Schüler 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 deutlichsten negativ wurde in der Gesamtschau der Bereich „Schulleben“ beurteilt. Hier liegt der kantonale Mittelwert noch knapp im positiven Bereich. Auf der Skala mit den Streuungen der Schulen wird sichtbar, dass einzelne Schulen sich im negativen bzw. leicht negativen Bewertungsbereich befinden. Im Bereich „Schulleben“ geht es insbesondere um das Schulklima, respektive um das Wohlbefinden der Schülerinnen und Schüler, das u.a. mit gemeinsamen Aktivitäten und Anlässen gefördert werden soll. In der Gestaltung des Schullebens gibt es zwischen den Schulen grosse Unterschiede. So pflegen einige Schulen sehr gezielt die Gemeinschaftsförderung, indem sie beispielsweise 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 Schülerinnen und Schüler oder die Umsetzung der kantonalen Reformen die Ressourcen binden und keine Zeit lassen für klassenübergreifende Projekte und gesamtschulische Aktivitäten. Diese Haltung führt in der Regel zu tieferen Werten in der Einschätzung des Schulklimas. Vereinzelt erzielen Schulen negative Werte trotz eines breiten Angebots an schulischen Aktivitäten. Schülerinnen und Schüler beschreiben in solchen Fällen, dass die Anlässe ihrer Schule meist sehr traditionell gestaltet werden und kaum Spielraum für Neues lassen. Sie vermissen die Möglichkeit der Mitsprache bzw. der Mitgestaltung und wünschen sich eine kreativere Gestaltung des Schullebens.

An drei Schulen wurden Defizite bzw. Funktionsstörungen festgestellt, die zu einer gelben oder roten Ampel im Bereich Schul- und Unterrichtsklima führten (vgl. Kapitel 3). An den betroffenen Schulen gaben bereits die Resultate der Vorbefragung Hinweise darauf, dass Störungen in diesem Bereich vorhanden sein könnten. Mehrheitlich haben die Schülerinnen und Schüler aber ein positives Bild von ihrer Schule und besuchen diese meist gerne.

Zur Befragung der Eltern

Die Resultate der Vorbefragungen zeigen, dass die Eltern mit der Arbeit der Schulleitungen und der Lehrpersonen 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 Schulleitungen nicht im Sinn oder zur Zufriedenheit der betroffenen Eltern bearbeitet wurden und Eltern sich deshalb nicht ernst genommen fühlten. Kritik wurde auch geäussert, wenn grosse Unterschiede in der Gestaltung des Unterrichts bestanden und Qualitätsdefizite bei Lehrpersonen aus Sicht der Eltern von der Schulleitung zu wenig deutlich angesprochen wurden. Grossmehrheitlich

haben die Eltern aber ein positives Bild von der Schule ihres Kindes und wissen das Engagement von Schulleitungen und Lehrpersonen zu schätzen.

Zur Befragung der Lehrpersonen

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

Auf der Skala mit den Streuungen der Schulen wird sichtbar, dass einzelne Schulen deutlich vom kantonalen Mittelwert abweichen. An drei Schulen wurden denn auch Defizite bzw. Funktionsstörungen festgestellt, die zu einer gelben oder roten Ampel im Arbeitsklima führten (vgl. Kapitel 3). An den betroffenen Schulen gaben bereits die Resultate der Vorbefragung Hinweise darauf, dass Störungen im Kollegium vorhanden sein könnten.

Zur Korrelation der verschiedenen Befragungen

Die Korrelation der Ergebnisse aus den Vorbefragungen zeigt, dass die Zufriedenheit der Eltern in einem engen Zusammenhang mit der Zufriedenheit der Kinder bzw. mit dem Schul- und dem Unterrichtsklima steht. Vereinfacht gesagt: Wenn es den Kindern in der Schule gut geht, so sind offenbar die Eltern gesamthaft mit der Schule zufrieden. Vermutlich hat dieser nachgewiesene statistische Zusammenhang auch damit zu tun, dass der enge Kontakt zwischen den Eltern und ihren Kindern dazu führt, dass sich die Beurteilung der Schule gegenseitig angleicht.

Eine mittelstarke Korrelation lässt sich zwischen der Zufriedenheit der Lehrpersonen und der Zufriedenheit der Eltern feststellen. Besonders deutlich zeigt sich dies in den Bereichen "unterrichtsbezogene Zusammenarbeit" und "Regelung des Zusammenlebens". In diesen Bereichen geht es u.a. darum, wie die Zusammenarbeit im Kollegium funktioniert, wie die Lehrpersonen, die die gleiche Klasse unterrichten, ihre pädagogischen Absichten untereinander abstimmen, wie sie mit Abmachungen und Strafen bei Regelverstössen umgehen oder wie sie Konflikte bearbeiten. Daraus kann geschlossen werden, dass eine gut funktionierende Zusammenarbeit unter den Lehrpersonen die Zufriedenheit der Eltern mit der Schule stark beeinflusst und von den Eltern positiv wahrgenommen wird.

Die beiden Bereiche "Regelung der Zusammenarbeit" und "unterrichtsbezogene Zusammenarbeit" aus der Befragung der Lehrpersonen weisen eine positive Korrelation mit der Zufriedenheit der Schülerinnen und Schüler auf. Offenbar gilt das, was bei den Eltern festgestellt wurde, auch bei den Schülerinnen und Schülern. Es kann vermutet werden, dass die gute Zusammenarbeit der Lehrpersonen an einer Schule und ganz besonders innerhalb einer Klasse die Zufriedenheit der Schülerinnen und Schüler wesentlich beeinflusst.

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 Qualitätsnachweises 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:** Die vorgesehenen Gespräche mit Schulführungsverantwortlichen und Lehrpersonen ausgewählter Schulen wurden in den letzten zwei Schuljahren ausgesetzt, weil deutlich wurde, dass die bisherige Form der externen Evaluation aufgrund der Sparmassnahmen des Kantons nicht beibehalten werden kann.

8.1 Einblick in die Ergebnisse

a) Ergebnisse der quantitativen Befragungen im Überblick

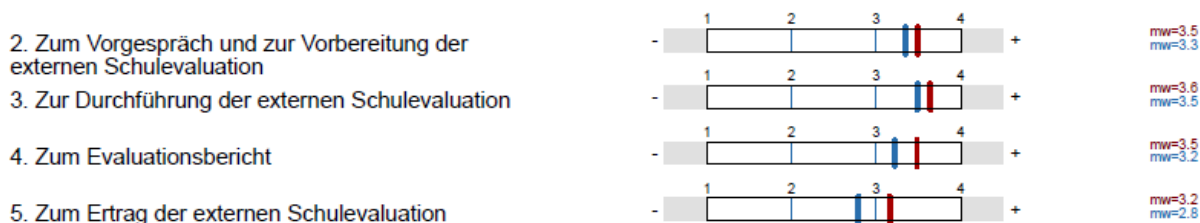
Die Befragung von 662 Lehrpersonen und 158 Schulführungspersonen hat zu den folgenden quantitativen Resultaten³ geführt:

Schulführungs- und Lehrpersonenbefragung (4-stufige Skala: 1 = negativer Wert, 4 = positiver Wert)⁴

Globalwerte

Auswertung für: NB Schulführung Monitoring 2015 (46 Schulen)

Vergleichsgruppe: NB Lehrpersonen Monitoring 2015 (46 Schulen)



³ Die Befragungsergebnisse werden im Folgenden als Gesamtwerte zu den vier Hauptkategorien der Befragung aufgeführt; die Einschätzungen zu den einzelnen Befragungspunkten finden sich im Anhang.

⁴ Punkt 1 (Allgemeine Fragen) wurde jeweils nicht ausgewertet.

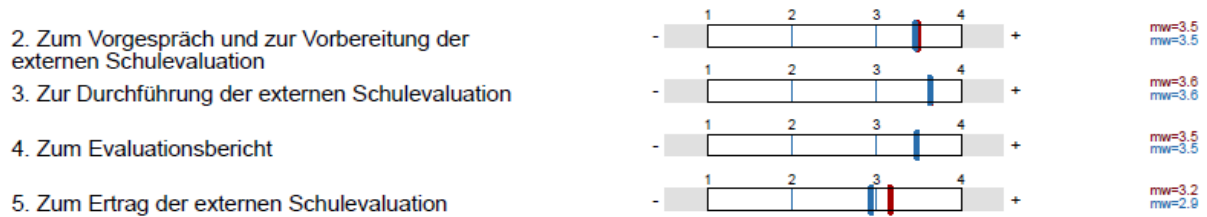
b) Vergleich mit den Ergebnissen aus dem Monitoringbericht 2012

Der Vergleich der Ergebnisse von 2012 mit den Ergebnissen von 2015 hat zu folgenden quantitativen Resultaten geführt:

Globalwerte

Auswertung für: NB Schulführung Monitoring 2015

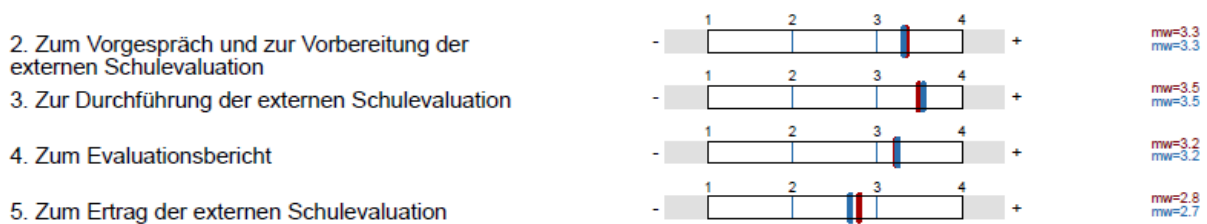
Vergleichsgruppe: NB Schulführung Monitoring 2012



Globalwerte

Auswertung für: NB Lehrpersonen Monitoring 2015

Vergleichsgruppe: NB Lehrpersonen Monitoring 2012



8.3 Auffälligkeiten / Diskussion der Ergebnisse

Die Ergebnisse der Nachbefragungen im Zeitraum von Sommer 2012 bis zum Abschluss des ersten Evaluationszyklus zeigen, dass die Schulführungsverantwortlichen (Schulleitungen und kommunale Aufsichtsbehörden) sowohl den Evaluationsprozess als auch den Ertrag der Evaluationen positiv beurteilen. Die Ergebnisse beziehen sich auf die Bereiche "Vorbereitung der Evaluation", "Durchführung der Evaluation", "Evaluationsbericht" und "Ertrag der externen Schulevaluation". In allen Bereichen liegen die Bewertungen auf der vierstufigen Skala zwischen 3 und 4. Tiefer als die Schulführungsverantwortlichen beurteilen die Lehrpersonen den Ertrag (2.8 auf der vierstufigen Skala). In den übrigen Bereichen liegen die Bewertungen der Lehrpersonen ebenfalls zwischen 3 und 4.

Während sich die Beurteilung der Bereiche "Vorbereitung und Durchführung der Evaluation" sowie "Evaluationsbericht" im selben positiven Bereich wie vor drei Jahren befindet, hat sich die Zufriedenheit mit dem "Ertrag der externen Schulevaluation" im Vergleich mit den Ergebnissen im Monitoringbericht 2012 bei den Lehrpersonen leicht und bei den Schulführungsverantwortlichen wesentlich erhöht. Dies deutet darauf hin, dass sich die externe Schulevaluation – trotz intensiver politischer Diskussionen über eine allfällige Abschaffung – im Kanton Solothurn etabliert hat.

9. Ausblick

Im Rahmen der kantonalen Sparmassnahmen stand auch die Fokussierung des Qualitätsmanagements auf dessen unverzichtbare Elemente an der Volksschule zur Diskussion. In diesem Zusammenhang wurde beschlossen, die externe Schulevaluation als Teil des kantonalen Qualitätsmanagements in einer reduzierten Form beizubehalten. Die Evaluation wird auf den Rechenschaftsteil (Ampelkriterien) beschränkt und der Evaluationszyklus auf sechs Jahre ausgedehnt.

Einbettung in das kantonale Rahmenkonzept Qualitätsmanagement der Volksschule

Interne und externe Evaluationen haben im Qualitätsmanagement einen zentralen Stellenwert: Sie sind die Kernelemente bei der Erfüllung der beiden QM-Hauptfunktionen «Entwicklung» und «Rechenschaftslegung». In den meisten schulnahen QM-Ansätzen sind die beiden Evaluationsformen der internen Evaluation und der externen Evaluation wichtige Konzeptbestandteile. Im neuen Rahmenkonzept Qualitätsmanagement der Volksschule, das parallel zum zweiten Evaluationszyklus in Kraft gesetzt wurde, wird eine klarere Funktionentrennung der beiden Evaluationsformen vorgenommen: einerseits als Zuspitzung der externen Evaluation auf die Rechenschaftsfunktion, andererseits als Ausdifferenzierung und Optimierung der internen Evaluation, damit diese die ihr zugeordnete Entwicklungsfunktion wirksam erfüllen kann. In diesem Sinne ist künftig ein engeres Zusammenspiel von interner und externer Evaluation vorgesehen. Das neue Rahmenkonzept geht davon aus, dass sich diese beiden Evaluationsformen in ihrer unterschiedlichen Ausrichtung gegenseitig ergänzen und im Zusammenspiel ein Ganzes bilden.

Externe Schulevaluation mit Akzent der Rechenschaftslegung

Die Ampevaluation wird im Wesentlichen beibehalten, aber abgekoppelt von den übrigen Elementen der externen Schulevaluation. Sie dient weiterhin der rechenschaftsorientierten Standortbestimmung der Schulen. Unter dem Gesichtspunkt der Rechenschaftslegung überprüft die externe Schulevaluation, ob die Schule die elementaren Qualitätsanforderungen, die an sie gestellt sind, zu erfüllen vermag, ob die Schule in ihrem Kern funktionsfähig ist oder ob bezüglich einer Grundfunktion erhebliche Defizite vorliegen. In diesem Sinne fragt eine Funktionsüberprüfung nach den Abweichungen von einem erwartbaren funktionsfähigen Zustand. Sie kümmert sich um das, was als «gravierende Defizite» in Erscheinung tritt und in der Regel Anlass zu Beanstandungen von aussen gibt. In diesem Sinne steht bei der Funktionsüberprüfung eine defizitorientierte Betrachtungsweise im Vordergrund und weniger die Würdigung der Stärken, durch die sich die betreffende Schule auszeichnet.

Interne Schulevaluation

Auf die auf Schul- und Unterrichtsentwicklung ausgerichtete Fokusevaluation wird künftig verzichtet. Zur entwicklungsorientierten Standortbestimmung dient den Schulen die interne Schulevaluation. Die Schulen werden verpflichtet, mindestens eine grössere, interne Evaluation innerhalb eines Evaluationszyklus durchzuführen. Für die Durchführung dieser Evaluationen stehen den Schulen verschiedene Evaluationsformate zur Verfügung, wie beispielsweise interne Selbstevaluationsprojekte oder begleitete Selbstevaluationen wie Partnerschul-Peer-Review oder eine Kompaktevaluation. Die Verantwortung für die Planung und Durchführung der internen Evaluationen bleibt immer bei den Schulen; die externe Begleitung hat ausschliesslich Moderationsfunktion und übernimmt die methodische Beratung.