

# **Externe Evaluation der Volksschulen im Kanton Solothurn**

## **Grundlagenpapier**

27. 5. 2008  
Norbert Landwehr  
Peter Steiner

Zentrum Bildungsorganisation und Schulqualität PHNW

<b>Managementsummary .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Ausgangslage .....</b>	<b>4</b>
(1) Änderung des Volksschulgesetzes SO.....	4
(2) Rahmenkonzept „Qualitätsmanagement für Kindergarten und Volksschule“ .....	4
(3) Richtungsaussagen zur Externen Evaluation im Rahmenkonzept .....	4
(4) Bisherige Evaluationsaktivitäten des Inspektorats.....	4
<b>2. Zum Verständnis der Externen Schulevaluation .....</b>	<b>5</b>
(1) Ziele der Externen Schulevaluation.....	5
(2) Zwei Hauptfunktionen der Externen Schulevaluation .....	5
(3) Aufgaben der Schulevaluation im kantonalen Qualitätsmanagement.....	5
(4) Abgrenzung zu Schulberatung und Schulaufsicht .....	5
<b>3. Zur Situation in anderen Kantonen .....</b>	<b>6</b>
<b>4. Konzeptionelle Eckpfeiler der Solothurner Konzeptes .....</b>	<b>6</b>
(1) Gemischte Evaluationsteams aus Evaluationsfachpersonen und Peers.....	6
(2) Enges Zusammenspiel von interner und externer Evaluation .....	7
(3) Einbezug der Leistungsmessung als strategisches Ziel .....	7
(4) Evaluation der Grundfunktionen der Schule („Ampel-Evaluation“) .....	7
(5) Evaluation eines Entwicklungsschwerpunktes der Schule („Fokus-Evaluation“).....	8
(6) Rechenschafts- und entwicklungsorientierte Berichtskonzeption .....	8
(7) Massnahmen zur Unterstützung der Entwicklungswirksamkeit der Externen Schulevaluation ..	8
<b>5. Organisation / Organisatorische Eingliederung .....</b>	<b>10</b>
(1) Leistungsauftrag an die Pädagogische Hochschule.....	10
(2) Operative Leitung der Externen Schulevaluation Solothurn innerhalb der Fachstelle .....	10
(3) Schnittstellen zw. Externer Schulevaluation und kantonaler Schulaufsicht .....	11
<b>6. Kosten .....</b>	<b>12</b>
(1) Definition der Anzahl Schulen/Evaluationseinheiten.....	12
(2) Berechnung des zeitlichen Evaluationsaufwandes.....	12
(3) Berechnung des Kostenaufwandes für den Kanton Solothurn .....	12
<b>Ausführlicher Bericht .....</b>	<b>13</b>
<b>1. Ausgangslage .....</b>	<b>13</b>
1.1 Änderung des Volksschulgesetzes SO .....	13
1.2 Rahmenkonzept „Qualitätsmanagement für Kindergarten und Volksschule“ .....	13
1.3 Richtungsaussagen zur Externen Evaluation im Rahmenkonzept.....	15
1.4 Bisherige Evaluationsaktivitäten des Inspektorats .....	16
<b>2. Zum Verständnis der Externen Schulevaluation .....</b>	<b>17</b>
2.1 Ziele der Externen Schulevaluation .....	17
2.2 Zwei Hauptfunktionen der Externen Schulevaluation.....	18
2.3 Aufgaben der Schulevaluation im kantonalen Qualitätsmanagement.....	19
2.4 Prozessmodell der Externen Schulevaluation (Schritte der Externen Schulevaluation).....	21
2.5 Abgrenzung zu Schulberatung und Schulaufsicht.....	22
<b>3. Zur Situation in anderen Kantonen .....</b>	<b>24</b>
3.1 Übersicht über den Entwicklungsstand der Externen Schul-evaluation in anderen Kantonen	24
3.2 Übersicht über wichtige Kenndaten vergleichbarer Evaluationsstellen .....	25

<b>4. Konzeptionelle Eckpfeiler des Solothurner Konzeptes.....</b>	<b>26</b>
4.1 Gemischte Evaluationsteams aus Evaluationsfachpersonen und Peers .....	26
4.2 Enges Zusammenspiel von interner und externer Evaluation .....	27
4.3 Einbezug der Leistungsmessung als strategisches Ziel.....	27
4.4 Evaluation der Grundfunktionen der Schule („Ampel-Evaluation“).....	28
4.5. Evaluation eines Entwicklungsschwerpunktes der Schule („Fokus-Evaluation“) .....	30
4.6. Rechenschafts- und entwicklungsorientierte Berichtskonzeption .....	31
4.7 Massnahmen zur Unterstützung der Entwicklungswirksamkeit der Externen Schulevaluation .....	32
<b>5. Organisation / Organisatorische Eingliederung .....</b>	<b>34</b>
5.1 Leistungsauftrag an die Pädagogische Hochschule (Fachstelle Externe Schulevaluation im Zentrum Bildungsorganisation und Schulqualität des Instituts Forschung und Entwicklung).....	34
5.2 Operative Leitung der Externen Schulevaluation Solothurn innerhalb der Fachstelle.....	36
5.3 Schnittstellen zw. Externer Schulevaluation und Inspektorat.....	36
<b>6. Kosten .....</b>	<b>38</b>
(1) Definition der Anzahl Schulen/Evaluationseinheiten.....	38
(2) Berechnung des zeitlichen Evaluationsaufwandes.....	39
(3) Berechnung des personellen Evaluationsaufwandes .....	40
(4) Kostenberechnung .....	40
<b>7. Zeit und Phasenplan.....</b>	<b>42</b>
Budgetierungsangaben für das Aufbaujahr 2009.....	43
<b>Anhang .....</b>	<b>44</b>
<b>Anhang 1 .....</b>	<b>45</b>
Anforderungsprofile an Evaluationsfachpersonen und Peers .....	45
<b>Anhang 2 .....</b>	<b>47</b>
Schritte der Externen Schulevaluation .....	47
<b>Anhang 3 .....</b>	<b>50</b>
Gütekriterien der Externen Schulevaluation.....	50
(1) Funktionalität des Verfahrens .....	50
(2) Transparenz des Vorgehens, der Beurteilungsschwerpunkte und der Beurteilungskriterien... 50	50
(3) Nachvollziehbarkeit und Glaubwürdigkeit der Beurteilungsergebnisse .....	50
(4) Abstützung der Urteile auf erfasste Daten.....	50
(5) Urteilsvalidierung durch Triangulation .....	50
(6) Angemessener Einbezug der lokalen Besonderheiten der Schule und des speziellen Schulprofils .....	51
(7) Möglichst klare (transparente, funktionsbewusste) und glaubwürdige Ausgestaltung der Evaluatorenrolle.....	51
(8) Relevanz der Evaluationsergebnisse für die Schule als Institution.....	51
(9) Einbettung in ein ganzheitliches Qualitätsmanagement .....	51

# Managementsummary

## 1. Ausgangslage

### (1) Änderung des Volksschulgesetzes SO

Mit der Einführung des neuen Schulführungsmodells (als Folge des Volksbeschlusses i.S. Einführung Geleiteter Schulen an Volksschule und Kindergarten vom 24. April 2005) werden die Schulen für die Entwicklung und die Sicherung ihrer Schul- und Unterrichtsqualität verantwortlich. Die Schulleitungen übernehmen neu die Verantwortung für die Schulentwicklung und für das interne Qualitätsmanagement. Im Gegenzug zur Delegation von Entscheidungskompetenzen an die Schulen werden der kantonalen Aufsichtsbehörde zahlreiche neue Aufgaben übertragen, so etwa die Wirkungsüberprüfung (z.B. Vorgaben von Lehr- und Lernzielen; Leistungsvereinbarungen mit den Schulen und Leistungstests).

### (2) Rahmenkonzept „Qualitätsmanagement für Kindergarten und Volksschule“

Das Rahmenkonzept „Qualitätsmanagement für Kindergarten und Volksschule“ legt die Rahmenbedingungen für die gesetzeskonforme Umsetzung fest. Es beschreibt abgestimmte Ziele, Zuständigkeiten und (Minimal-) Standards auf den Ebenen Lehrpersonen, Einzelschule und Kanton, stellt die Qualitätsarbeit in einen Gesamtzusammenhang und liefert verbindliche Vorgaben für deren Umsetzung. Es dient als verbindlicher Orientierungsrahmen für die Entwicklung und Sicherung der Qualität auf allen Ebenen der Solothurnischen Volksschule.

### (3) Richtungsansagen zur Externen Evaluation im Rahmenkonzept

Im Rahmenkonzept sind verschiedene Aussagen zu Zweck und Nutzen sowie zur Durchführung der Externen Schulevaluation gemacht. Beispielsweise wird festgehalten, dass in Zusammenarbeit zwischen dem Departement für Bildung und Kultur, dem Amt für Volksschule und Kindergarten und der Pädagogischen Hochschule FHNW (Zentrum für Schulqualität) das für die solothurnischen Schulen adäquate Verfahren entwickelt, getestet und schrittweise eingeführt werden soll. Gleichzeitig wird betont, dass die Aussagen zur Externen Schulevaluation nur als Richtungsansagen zu verstehen sind, für die erst die weitere Bearbeitung konkrete Aussagen in Bezug auf die Umsetzung bringen wird.

### (4) Bisherige Evaluationsaktivitäten des Inspektorats

Schulevaluationen wurden im Kanton Solothurn bereits in der traditionellen Inspektoratsstruktur durchgeführt. Zu erwähnen sind die Evaluationen, die im Projekt "Geleitete Schule" durchgeführt werden, um die Grundlagen zu erhalten für den Entscheid, ob eine Schule als "Geleitete Schule im Normalbetrieb" anerkannt und zertifiziert werden kann. Diese Evaluation erfolgt durch zwei Evaluatorinnen und Evaluatoren (kantonale Inspektoratsperson oder Schulinspektorinnen und -inspektoren). Beurteilt werden dabei primär das schulinterne Qualitätsmanagement sowie die Funktionsfähigkeit der Schulführung. Im Jahr 2010 sollten alle Schulen im Kanton Solothurn zertifiziert, das heisst "Geleitete Schulen im Normalbetrieb" sein.

## **2. Zum Verständnis der Externen Schulevaluation**

### **(1) Ziele der Externen Schulevaluation**

Die Externen Schulevaluationen möchte die Schulen aus einer unabhängigen Perspektive heraus (d.h. ohne Betroffenheitsverzerrungen) beurteilen - unter Einbezug eines professionellen Instrumentariums (d.h. mit möglichst hoher Urteilstransparenz und -validität). Dabei verfolgt sie die folgenden drei Ziele:

- Stärkung der lokalen Schulentwicklung
- Unterstützung des schulinternen Qualitätsmanagements
- Beschaffung von Steuerungswissen für das Bildungsdepartement

### **(2) Zwei Hauptfunktionen der Externen Schulevaluation**

Es lassen sich zwei Hauptfunktionen unterscheiden, auf die die Externe Schulevaluation ausgerichtet ist:

- **Entwicklungsfunktion:** Die Externe Schulevaluation soll die Qualitätsentwicklung der Schulen unterstützen. Die Schulen erhalten zu den untersuchten Fragen und Themen eine Rückmeldung, die als Impulse für die Schul- und Unterrichtsentwicklung dienen können.
- **Rechenschaftsfunktion:** Die Externe Schulevaluation soll den Nachweis erbringen, dass die Schule die Qualitätsanforderungen die von Seiten des Auftraggebers an sie gestellt sind, zu erfüllen vermag.

Die Externe Schulevaluation muss zu Evaluationsergebnissen führen, die für den Entwicklungsprozess hilfreich sind und die gleichzeitig einen glaubwürdigen Qualitätsnachweis nach oben (Bildungsdirektion) und nach aussen (Eltern, Öffentlichkeit) ermöglichen. Diese beiden Funktionen können sich gegenseitig behindern - insbesondere weil die Rechenschafts- und Kontrollfunktion bei den betroffenen Personen zu Ängsten und Abwehrreaktionen führen kann, welche die Entwicklungsfunktion beeinträchtigen.

### **(3) Aufgaben der Schulevaluation im kantonalen Qualitätsmanagement**

Die Externe Schulevaluation kann ihre Funktion nur entfalten in einem Gesamtsystem von qualitätssichernden und –entwickelnden Instrumenten, Verfahren und institutionalisierten Prozessen, wie dies im Solothurner Konzept vorgesehen ist. Sie versteht sich nicht als Alternative, sondern als Ergänzung zu den Selbstevaluationsprozessen und den personenbezogenen Feedbackprozessen. Ziel ist es, ein funktionsfähiges Zusammenspiel von interner und externer Evaluation herzustellen. Die Externe Schulevaluation ist ausgerichtet auf eine Beurteilung der Schule als Ganzes (schulinstitutionelle, schulorganisatorische, schulkulturelle Eigenheiten; Trends und Tendenzen, welche für die Schule typisch sind). Sie nimmt keine Personalbeurteilung vor, sondern anonymisiert die personenbezogenen Evaluationsergebnisse. Diese Abgrenzung ist wichtig, weil die Funktion der Personenbeurteilung der Schulleitung zu geordnet ist und die Funktion nicht durch die Externe Schulevaluation konkurrenziert werden soll.

### **(4) Abgrenzung zu Schulberatung und Schulaufsicht**

Die zentrale Aufgabe der Schulevaluation ist die faire, sachliche und systematische Bewertung der Schulqualität. Diese Aufgabe hat immer auch einen aufsichtlichen (kontrollierenden) oder beratenden Teilaspekt, allerdings darf dieser Teilaspekt die Kernaufgabe der Schulevaluation (die Qualitätsdiagnose) nicht überlagern. Grund-

sätzlich gilt: Das Evaluationsteam trägt die Verantwortung für eine sorgfältige, unabhängige „Qualitätsdiagnose“, nicht aber für die Realisierung von Entwicklungs- und Optimierungsmassnahmen.

Eine klare Trennung der Externen Schulevaluation von den üblichen inspektoralen Beratungs- und Aufsichtsfunktionen empfiehlt sich, weil die Glaubwürdigkeit eines externen Qualitätsurteils Schaden nehmen könnte, wenn die Evaluatorinnen und Evaluatoren zur betreffenden Schule in einer vorgeprägten Interessen- und Beziehungskonstellation stehen - beispielsweise durch Einbindung in beratende und steuernde Funktionen. Daher sollte die - trotz ihrer Nähe zur herkömmlichen Inspektionsratsfunktion - nicht einfach als eine zusätzliche Aufgabe innerhalb des Pflichtenhefts der kantonalen Schulaufsicht verstanden werden, sondern institutionell klar davon abgetrennt werden.

### **3. Zur Situation in anderen Kantonen**

Die Externe Schulevaluation der Volksschulen sowie der Schulen der Sekundarstufe II ist in fast allen Deutschschweizer Kantonen ein wichtiges Thema. Der Entwicklungsstand präsentiert sich so vielfältig wie die politischen und konzeptionellen Voraussetzungen.

Im Überblick zeigt es sich, dass 6 Kantone bereits in der Betriebsphase einer flächendeckenden Evaluation stehen und dass weitere 10 Kantone mit dem Aufbau einer flächendeckenden Evaluation begonnen haben bzw. in einer entsprechenden Pilotphase stehen. 3 Kantone stehen gegenwärtig in der Konzeptionsphase.

Die Evaluationsstellen arbeiten - in guter föderalistischer Tradition - mit teilweise sehr unterschiedlichen Konzepten, so dass es schwierig ist, die einzelnen Stellen bezüglich des Aufwands miteinander zu vergleichen. Die durchschnittlich für eine Schule (Evaluationseinheit) aufgewendeten Stellenprozente an Evaluationsfachpersonal schwanken von 21% bis 12% (wobei die Berechnung der Grösse einer Evaluationseinheit ebenfalls sehr grosse Differenzen aufweist!)

### **4. Konzeptionelle Eckpfeiler der Solothurner Konzeptes**

#### **(1) Gemischte Evaluationsteams aus Evaluationsfachpersonen und Peers**

Das Evaluationskonzept des Kantons Solothurn sieht gemischte Teams von Evaluationsexpertinnen, Evaluationsexperten und Peers vor: In einer Schule von normaler Grösse wird die Evaluation in einem Evaluationsteam durchgeführt, das sich aus 2 Evaluationsexpertinnen und -experten und 1-2 Peer-Evaluator/innen zusammensetzt.

Gemäss der gemischten Zusammensetzung ist der Aufbau von zwei unterschiedlichen Gruppen von Evaluationspersonen vorgesehen: einer *Kerngruppe von professionellen Evaluatorinnen und Evaluatoren* (ca. 6 Personen) sowie einem *Pool von Evaluationspeers* (20 – 30 Schulleitungs- und Lehrpersonen, insbesondere auch Personen des früheren Inspektorats, die im Umfang ihres Evaluatoreneinsatzes entlastet werden).

## **(2) Enges Zusammenspiel von interner und externer Evaluation**

Im Konzept der Externen Schulevaluation Solothurn soll ein enges Zusammenspiel zwischen interner und externer Evaluation ermöglicht werden – vor allem um die schulinterne Aufnahme und Verarbeitung der Evaluationsergebnisse zu erleichtern und um die Entwicklungsfunktion der Externen Evaluation zu unterstützen. Als konkrete Massnahmen sind vorgesehen:

Die folgenden Elemente können in diesem Zusammenhang von Bedeutung sein:

- Erarbeitung und Verwendung von Bewertungsinstrumenten, die sowohl in der internen wie auch in der externen Evaluation eingesetzt werden können
- Einbezug von Selbstevaluationsergebnisse in die Externe Schulevaluation
- Anpassung des Umfangs der Externen Evaluation an die internen Evaluation
- Meta-Evaluation als fester Bestandteil der Externen Schulevaluation.

## **(3) Einbezug der Leistungsmessung als strategisches Ziel**

Im Konzept der Externen Schulevaluation des Kantons Solothurn (wie auch des Kantons Aargau) ist vorgesehen, eine Wirkungsevaluation mittels Leistungsmessung in ausgewählten Fächern durchzuführen, um das Qualitätsurteil auch auf die erreichten Lernergebnisse abzustützen.

Gegenwärtig verfügt der Kanton Solothurn noch nicht über die Instrumente und Strukturen für die regelmässige Durchführung von Leistungstests an den Solothurner Volksschulen. Es besteht aber die bildungspolitische Absichtserklärung, eine regelmässige schulübergreifende Leistungsmessung im Anschluss an das Harmos-Projekt - in Kooperation mit den anderen Kantonen des Bildungsraums Nordwestschweiz - einzuführen (Zielgrösse: Schuljahr 2012/13). Ab diesem Zeitpunkt sollen die Ergebnisse der Leistungsmessungen in die Externe Schulevaluation einbezogen werden.

## **(4) Evaluation der Grundfunktionen der Schule („Ampel-Evaluation“)**

Die Externe Schulevaluation soll u.a. überprüfen, ob die Schule die grundlegenden Anforderungen zu erfüllen vermag, die von einer funktionsfähigen Schule erwartet werden. Mit diesem primär rechenschaftsorientierten Evaluationsschwerpunkt übernimmt die Evaluation eine „Garantie-Funktion“: Sie soll sicherstellen, dass gravierende Qualitätsdefizite aufgedeckt und wirksam angegangen werden. Der entsprechende Teil im Evaluationsbericht richtet sich daher nicht nur an die Schule selber, sondern auch an strategisch-verantwortliche Instanzen und die bildungspolitischen Behörden.

Der Name „Ampelfunktion“ geht darauf zurück, dass in diesem Evaluationsteil eine zwar datengestützte, aber doch relativ undifferenzierte (höchstens dreistufige) Urteilsbildung vorgenommen wird, die in den Ampel-Farben ausgedrückt wird:

- *grün* = Zustand i.O.
- *gelb* = Zustand kritisch
- *rot* = Gravierende Funktionsstörungen vorhanden. Dringender Handlungsbedarf!

Diese Einschätzung wird entlang von max.10 Kriterien (so genannte „Ampelkriterien“) vorgenommen; diese bezeichnen diejenigen Ansprüche, die von einer funktionsfähigen Schule als selbstverständlich vorausgesetzt werden.

## **(5) Evaluation eines Entwicklungsschwerpunktes der Schule („Fokus-Evaluation“)**

Ergänzend zur so genannten „Ampel-Evaluation“ greift die Evaluation ein Entwicklungsthema auf, das die Schule selber bearbeitet hat und/oder das sie künftig bearbeiten möchte. Die Externe Schulevaluation versteht sich in diesem Teil als Instrument zu einer differenzierten Standortbestimmung, um der Schule eine datengestützte Rückmeldung zum erreichten Entwicklungsstand sowie zum weiteren Entwicklungsbedarf zu geben.

Für diesen Evaluationsschwerpunkt stehen in erster Linie diejenigen Entwicklungsthemen zur Wahl, die in der kantonalen Schulentwicklungsstrategie eine hohe Priorität haben: z.B. Einführung der Schulleitung; Aufbau des Qualitätsmanagements; Einrichten von integrativen Schulungsprozessen. Für diese Evaluationsthemen werden im Auftrag des Kantons professionelle Evaluationsinstrumente, so genannte Q-Bewertungsraster, entwickelt und zur Verfügung gestellt. Die Q-Bewertungsraster dienen im Rahmen der Schulevaluation als Bewertungsinstrument, um die Qualität der Schulen kriterienorientiert zu beurteilen und um mit Hilfe eines schulübergreifenden Qualitätsmassstabs eine transparente, nachvollziehbare Einstufung der Schulqualität im betreffenden Q-Bereich vorzunehmen.

## **(6) Rechenschafts- und entwicklungsorientierte Berichtskonzeption**

Bei der Frage, welche Personen/Personengruppen Einblick in die Evaluationsergebnisse nehmen dürfen, ergeben sich mit Blick auf die beiden Funktionen der Rechenschaftslegung und der Entwicklungsorientierung unterschiedliche Ansprüche. Mit einer klarer Trennung zwischen einem rechenschaftsorientierten und einem entwicklungsorientierten Evaluationsschwerpunkt soll diesem Problem Rechnung getragen werden:

- *Der rechenschaftsorientierte Berichtsteil (Ergebnisse der „Ampel-Evaluation“)* geht an die Bildungsdirektion, an die zuständige Schulaufsicht sowie an die evaluierte Schule – mit unterschiedlichen Handlungsfolgen, wenn gewisse Werte im Gelb-Bereich oder im Rot-Bereich liegen.
- *Der entwicklungsorientierte Berichtsteil (Ergebnisse der Fokusevaluation zum gewählten Entwicklungsschwerpunkt)* geht ausschliesslich an die Schule sowie an die zuständige Schulaufsichtsperson. Die Verantwortung für die Nutzung dieser Evaluationsergebnisse bleibt bei der einzelnen Schule.

Zusätzlich zu den Evaluationsberichten über die einzelnen Schulen wird im Zweijahresrhythmus *ein anonymisierter Evaluationsbericht* (Monitoringbericht) verfasst, der die Ergebnisse der Schulevaluationen synoptisch zusammenfasst. Dieser Bericht geht an die Departementsleitung und an das AVK.

## **(7) Massnahmen zur Unterstützung der Entwicklungswirksamkeit der Externen Schulevaluation**

Es besteht die Gefahr, dass die Entwicklungswirksamkeit von Externen Schulevaluationen gering bleibt, weil zwischen zugestandener Handlungsautonomie und effektiv wahrgenommener Qualitätsverantwortung der einzelnen Schule eine Diskrepanz besteht. Im Solothurner Evaluationskonzept sind die folgenden Massnahmen vorgesehen, um den Entwicklungsimpulsen der Externen Schulevaluation mehr Nachdruck zu verleihen:

- *Kontrollfunktion der Schulaufsicht bei Defiziten im Ampelbereich*
- *Rechenschaftslegung im Rahmen der jährlichen Standortgespräche mit der zuständigen Schulaufsichtsperson*

- *Überprüfung der Entwicklungsfortschritte im Rahmen der Folgeevaluationen.*

## **5. Organisation / Organisatorische Eingliederung**

### **(1) Leistungsauftrag an die Pädagogische Hochschule**

Das Zentrum Bildungsorganisation und Schulqualität der Pädagogischen Hochschule FHNW (Institut Forschung & Entwicklung) übernimmt den Aufbau und die Durchführung der Externen Schulevaluation im Auftrage des DBK Solothurn. Dieser Auftrag wird von der Fachstelle „Externe Schulevaluation“ ausgeführt. Die detaillierten Aufgaben werden in einem Leistungsauftrag (Rahmenvertrag) geregelt, der im Rhythmus von vier Jahren erneuert wird.

Die Fachstelle „“ entwickelt und betreibt die Externe Schulevaluation Solothurn in Abstimmung mit den Evaluationsaufträgen der übrigen Kantone des Bildungsraums Nordwestschweiz (im Sinne einer Optimierung der Ressourcennutzung). Gleichzeitig verpflichtet sie sich dazu, wichtige strategische Anliegen des DBK Solothurn in den Prozess der Externen Schulevaluation einzubeziehen.

Mit Blick auf den engen Kooperationsbedarf zwischen dem DBK/AVK Solothurn und der Fachstelle Externe Schulevaluation wird vorgeschlagen, eine „*Strategiegruppe Solothurn*“ zumindest für die Aufbauphase zu institutionalisieren. Diese setzt sich aus 3-4 Personen DBK SO und 3 Personen des Zentrums Bildungsorganisation und Schulqualität PHNW zusammen. In dieser Gruppe werden alle wichtigen Entscheidungen zur konzeptionellen Entwicklung/Weiterentwicklung der Externen Schulevaluation Solothurn getroffen, sofern diese innerhalb des geltenden Rahmenvertrages liegen. Der Arbeitsaufwand - ca. 4 Sitzungen jährlich - sind Teil des Pflichtenheftes und werden nicht speziell entschädigt.

### **(2) Operative Leitung der Externen Schulevaluation Solothurn innerhalb der Fachstelle**

Für die operative Leitung der Externen Schulevaluation Solothurn wird eine spezielle Stelle vorgesehen, die mit 40% dotiert ist. Die Besetzung dieser Stelle wird in enger Absprache mit dem DBK/AVK Solothurn vorgenommen (gemeinsame Auswahlkommission PHNW und DBK SO).

Die operative Leitung Externe Schulevaluation Solothurn ist insbesondere für die Erstellung der jährlichen Evaluationspläne, für die Organisation des Personaleinsatzes sowie für die Führung und fachliche Begleitung des Peer-Pools Solothurn zuständig.

Die operative Leitung Externe Schulevaluation Solothurn ist dem Fachstellenleiter unterstellt. Als Mitglied des Leitungsgremiums der Fachstelle Externe Schulevaluation ist sie mitverantwortlich für operative Entscheidungen, welche die Fachstelle als Ganzes betreffen.

### **(3) Schnittstellen zw. Externer Schulevaluation und kantonaler Schulaufsicht**

Angesichts der Tatsache, dass die Externe Schulevaluation Solothurn ausserhalb des DBK angesiedelt ist, kommt dem Zusammenspiel zwischen Externer Schulevaluation und der kantonalen Schulaufsicht eine besondere Bedeutung zu: Über diese Schnittstelle wird es möglich, den Anspruch auf eine unabhängige Qualitätsdiagnose mit dem Anspruch auf eine verbindliche Qualitätssteuerung durch das Departement miteinander in Verbindung zu bringen.

Im vorliegenden Evaluationskonzept sind für die kantonale Schulaufsicht im Rahmen der Externen Schulevaluation mehrere Aufgaben und Funktionen vorgesehen, die u.a. sicherstellen sollen, dass die Umsetzung der Evaluationsergebnisse / Evaluationsempfehlungen an den einzelnen Schulen mit nachhaltiger Wirksamkeit an die Hand genommen wird.

## **6. Kosten**

### **(1) Definition der Anzahl Schulen/Evaluationseinheiten**

Im Kanton Solothurn beträgt die Gesamtzahl der Schulen, die zu evaluieren sind, 93. Mit Blick auf die unterschiedliche Grösse und Komplexität der einzelnen Schulen werden den einzelnen Schulen/Schulgemeinden so genannte „Evaluationseinheiten“ zugeordnet. Als Berechnungsgrundlage für den Evaluationsaufwand ergibt sich für den Kanton Solothurn insgesamt eine Menge von 138 Evaluationseinheiten.

### **(2) Berechnung des zeitlichen Evaluationsaufwandes**

Der erfahrungsgestützte Evaluationsaufwand pro Evaluationseinheit von 22 Tagen dient als Grundlage für die Aufwandberechnung.

Über alle Schulen des Kanton Solothurn gerechnet, lässt sich aus dieser Berechnungsgrundlage auf einen Gesamtaufwand von 25'500 Arbeitsstunden schliessen. Bei einem Evaluationsrhythmus von 4 Jahren ergibt dies einen jährliche Evaluationsaufwand von ~6400 Arbeitsstunden.

### **(3) Berechnung des Kostenaufwandes für den Kanton Solothurn**

Die Gesamtkosten für die Externe Schulevaluation setzen sich wie folgt zusammen:

- Jährliches Arbeitsvolumen von rund 6400 Arbeitsstunden für die eigentliche Evaluationstätigkeit
- Leitung & Administration (40% operative Leitung der Externen Evaluation Solothurn & 80% Sekretariat)
- 10 % Entwicklungskosten (Personalentwicklung, Instrumentenentwicklung, Konzeptentwicklung)
- Kosten für Betriebsaufwand und Overhead PHNW/FHNW (pauschale Berechnung gemäss FHNW Vorgaben in Form von "Deckungsbeiträgen" (DB)).<sup>1</sup>

Daraus ergeben sich bei einem Evaluationsrhythmus von 4 Jahren Gesamtkosten von **Fr. 1'602'809.-** (DB 5).

---

<sup>1</sup> Die Fachhochschule verrechnet für Dienstleistungen an Dritte so genannte Deckungsbeiträge (DB) für Overheadkosten (Direktion und Services) sowie für Infrastruktur- und Betriebskosten. Für eine Vollkostenrechnung werden Deckungsbeiträge der Stufe 6 verlangt (+ 63%). Für die Fachstelle Externe Schulevaluation offeriert die PHNW Deckungsstufe 5 (+ 52%). Falls eine tiefere Deckungsstufe angestrebt wird, müsste dies über direkte Verhandlungen mit der PH-Direktion erfolgen.

# Ausführlicher Bericht

---

## 1. Ausgangslage

### 1.1 Änderung des Volksschulgesetzes SO

Mit der Einführung des neuen Schulführungsmodells (als Folge des Volksbeschlusses i.S. Einführung Geleiteter Schulen an Volksschule und Kindergarten vom 24. April 2005) werden die Schulen für die Entwicklung und die Sicherung ihrer Schul- und Unterrichtsqualität verantwortlich.

Im Gesetzestext und im begleitenden Kommentar des Regierungsrats an den Kantonsrat sind die zukünftigen Aufgaben aller Akteure des Volksschulwesens beschrieben. Mit der ausdrücklichen Nennung des Qualitätsauftrags auf allen Ebenen werden die Zuständigkeiten von Lehrpersonen, Schulleitungen, kommunalen und kantonalen Aufsichtsorganen (Gemeinderat, Amt für Volksschule und Kindergarten, Departement für Bildung und Kultur) bezeichnet. Ihr gut aufeinander abgestimmtes Zusammenwirken soll die Sicherung und stete Weiterentwicklung der Qualität der Volksschule Kanton Solothurn gewährleisten.

Diese Elemente müssen von der zuständigen kommunalen Aufsichtsbehörde genehmigt werden. Die Schulleitungen übernehmen neu die Verantwortung für die Schulentwicklung und für das interne Qualitätsmanagement. Auch das Personalmanagement fällt in die Zuständigkeit der Schulleitungen. Im Gegenzug zur Delegation von Entscheidungskompetenzen an die Schulen werden der kantonalen Aufsichtsbehörde im neuen Schulführungsmodell zahlreiche neue Aufgaben übertragen, so etwa die Wirkungsüberprüfung (z.B. Vorgaben von Lehr- und Lernzielen; Leistungsvereinbarungen mit den Schulen und Leistungstests).

### 1.2 Rahmenkonzept „Qualitätsmanagement für Kindergarten und Volksschule“

Auf Gesetzesstufe werden die Zuständigkeiten der Schulleitungen, der kommunalen und kantonalen Aufsichtsbehörden lediglich generell bezeichnet. Damit für die Schülerinnen und Schüler und deren Familien eine überall vergleichbare Schulqualität gewährleistet werden kann, werden die Minimalanforderungen an die Schulqualität in einem Rahmenkonzept festgehalten. Auf diese Art soll das Zusammenspiel der Elemente des Qualitätsmanagements der Volksschule Kanton Solothurn deutlich werden.

Das Rahmenkonzept „Qualitätsmanagement für Kindergarten und Volksschule“ soll also die Rahmenbedingungen für die gesetzeskonforme Umsetzung festlegen und damit zu einer gleichmässig auf den Kanton verteilten Chancengerechtigkeit beitragen. Es dient als verbindlicher Orientierungsrahmen für die Entwicklung und Sicherung der Qualität auf allen Ebenen der Volksschule Kanton Solothurn.

Das Rahmenkonzept Qualitätsmanagement dient als Grundlage für eine systematisch angelegte und gesetzeskonforme Qualitätsarbeit in Kindergarten und Volksschule des Kantons Solothurn. Es beschreibt abgestimmte Ziele, Zuständigkeiten und (Minimal-) Standards auf den Ebenen Lehrpersonen, Einzelschule und Kanton, stellt die Qualitätsarbeit in einen Gesamtzusammenhang und liefert verbindliche Vorgaben für deren Umsetzung. Alle Beteiligten erhalten damit Sicherheit in der Aus-

richtung ihrer Anstrengungen. Das Rahmenkonzept soll nicht zuletzt zu einer gleichmässig auf den Kanton verteilten Chancengerechtigkeit beitragen.

Es ist verbindlich für alle geleiteten Schulen im Normalbetrieb und soll spätestens bis zum Jahre 2012 umgesetzt sein. Mit vorhandenen und noch zu entwickelnden Instrumenten soll es möglich sein, die pädagogische Qualität der Kindergärten und Volksschulen im Kanton Solothurn umfassend und systematisch zu erfassen, weiter zu entwickeln und zu sichern.

Im Rahmenkonzept werden zu folgenden Aspekten des Qualitätsmanagements Aussagen gemacht:

#### **Individuelle Ebene der Personen**

- Element 1: Individualfeedback
- Element 2: Kollegiale Q-Gruppe

#### **Ebene der einzelnen Schule**

- Element 3: Qualitätsleitbild
- Element 4: Schulprogramm und Jahresplanung
- Element 5: Gestaltung der Zusammenarbeit – Schulvereinbarung
- Element 6: Personalentwicklungskonzept mit Mitarbeitendenbeurteilung
- Element 7: Interne Evaluation
- Element 8: Schulinternes Qualitätsmanagementkonzept

#### **Kantonale Ebene**

- Element 9: Leistungsvereinbarung und Controlling
- Element 10: Leistungsmessungen und Schulstatistik
- Element 11: Führungskommunikation und Vorgabenkontrolle
- Element 12: Externe Evaluation
- Element 13: Kantonales Bildungsmonitoring

Es wird betont, dass die Aussagen zu den Elementen 12 und 13 nur als Richtungs-  
aussagen zu verstehen sind, für die erst die weitere Bearbeitung konkrete Aussagen  
in Bezug auf die Umsetzung bringen wird.

### **1.3 Richtungs aussagen zur Externen Evaluation im Rahmenkonzept**

Im Rahmenkonzept sind verschiedene Richtungs aussagen zu Zweck und Nutzen  
sowie zur Durchführung der Externen Schulevaluation gemacht. Wichtige Punkte,  
die benannt werden, sind die folgenden:

- In Zusammenarbeit zwischen dem Departement für Bildung und Kultur, dem Amt für Volksschule und Kindergarten und der Pädagogischen Hochschule FHNW (Zentrum für Schulqualität) soll das für die solothurnischen Schulen adäquate Verfahren entwickelt, getestet und schrittweise eingeführt werden.
- Voraussichtlich wird jede Schule alle 4–5 Jahre einmal extern evaluiert.
- Die Schule erhält von unabhängiger, fachlich kompetenter Stelle eine fundierte, datengestützte Rückmeldung zur Schulqualität: einerseits in Form von mündli-

chen Rückmeldungen, andererseits in Form eines schriftlichen Berichts. Dies soll den Schulen helfen, blinde Flecken zu erkennen, Probleme unparteiisch zu benennen, eingespielte Problemlösungen zu reflektieren und neue Lösungswege zu finden.

- Das Qualitätsurteil mit den weiterführenden Empfehlungen ermöglicht der kommunalen Aufsichtsbehörde und der Schulleitung eine differenzierte Standortbestimmung und dient zur Planung der Schulentwicklung für die folgenden Jahre.
- Die zuständige Stelle für Externe Schulevaluation verfasst zweijährlich einen anonymisierten, zusammenfassenden Bericht zuhanden des kantonalen Bildungsmonitorings über die Ergebnisse der Externen Schulevaluationen.
- Zum Einsatz kommen gemischte Evaluationsteams (Evaluationsfachpersonen, Peers, Personen des früheren Schulinspektorats).
- Das Verfahren stützt sich auf standardisierte Instrumente (z.B. Erhebung des Schul- und Unterrichtsklimas) sowie auf Beurteilungsinstrumente zu verschiedenen Aspekten der Schulqualität. Es bezieht Daten aus der Schulstatistik und Leistungsmessung (kantonale Leistungstests) sowie Daten aus der internen Evaluation ein.
- Ein einzurichtendes Steuerungsgremium stellt das Controlling sicher. Das Gremium überprüft eine Anzahl von Schulevaluationen stichprobenweise (Metaevaluation der Prozesse).

#### **1.4 Bisherige Evaluationsaktivitäten des Inspektorats**

Schulevaluationen wurden im Kanton Solothurn bereits in der traditionellen Inspektoratsstruktur durchgeführt. Zu erwähnen sind vor allem die Evaluationen, die im Projekt "Geleitete Schule" als Fremdevaluation durchgeführt werden: Diese Evaluationen liefern die Grundlage für den Entscheid, ob eine Schule als "Geleitete Schule im Normalbetrieb" anerkannt und zertifiziert werden kann. Ziel dieser Evaluation ist es, den Schulen im Sinne einer Standortbestimmung eine Rückmeldung zu geben bezüglich der Umsetzung der kantonalen Rahmenbedingungen und - verbunden damit - konkrete Planungsvorgaben für die Weiterentwicklung zu liefern. Gleichzeitig erhält der Kanton Rückmeldungen bezüglich der Wirkung der kantonalen Vorgaben und Unterlagen sowie Steuerungswissen für die weiteren Entscheidungen.

Diese Fremdevaluation dauert 2 Tage und wird in Zusammenarbeit mit dem Inspektorat organisiert und durchgeführt. Die Befragung richtet sich an die Lehrpersonen, die Schulleitung, Behörden, Schülerinnen und Schüler sowie an die Eltern. Die Schule erhält einen schriftlichen Bericht, zu dem sie Stellung nehmen kann. Der Bericht mit der Stellungnahme im Anhang wird der Schulleitung und der für die Schule zuständigen Gemeindebehörde zugestellt.

Im Jahr 2010 sollten alle Schulen im Kanton Solothurn zertifiziert sein, das heisst als "Geleitete Schulen im Normalbetrieb" anerkannt sein.

## 2. Zum Verständnis der Externen Schulevaluation

Die Externe Schulevaluation<sup>2</sup> ist ein Verfahren, mit dessen Hilfe die Qualität der einzelnen Schule überprüft und beurteilt werden soll. In Kurzform lässt sich dieses Verfahren wie folgt umschreiben:

*Ein Team von 3 - 4 Personen besucht während 2 - 4 Tagen eine Schule, um die Qualität der institutionellen Voraussetzungen und der wichtigen Prozesse aus einer unabhängigen Perspektive zu erfassen. Die Evaluatorenteams versuchen mittels Beobachtungen, Interviews und Dokumentenanalysen einen möglichst differenzierten und objektiven Einblick in die Qualität der Schule bzw. in vorgängig festgelegte Ausschnitte der Schulwirklichkeit zu erhalten. Anschliessend wird ein datengestützter Bericht verfasst, der eine Beurteilung des Ist-Zustandes vornimmt und den Entwicklungsbedarf der Schule aufzeigt.*

### 2.1 Ziele der Externen Schulevaluation

Die Externe Schulevaluationen möchte die Schulen aus einer unabhängigen Perspektive heraus (d.h. ohne Betroffenheitsverzerrungen) beurteilen - unter Einbezug eines professionellen Instrumentariums (d.h. mit möglichst hoher Urteilstransparenz und -validität). Dabei verfolgt sie die folgenden drei Ziele:

- **Stärkung der lokalen Schulentwicklung**  
Durch die Externe Schulevaluation erhalten die Schulen periodisch Rückmeldungen zu ihrer Entwicklung, zu ihren Stärken und Schwächen. Die Rückmeldung beinhaltet Entwicklungsempfehlungen, welche als konkrete Impulse zur Optimierung und Weiterentwicklung der Schulqualität gedacht sind.
  
- **Unterstützung des schulinternen Qualitätsmanagements**  
Die Externe Schulevaluation überprüft u.a. die schulinternen Massnahmen zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung der Schulen. Die entsprechenden Evaluationsergebnisse dienen der Schulleitung und der lokalen Schulbehörde zur Überprüfung der Wirksamkeit des schulinternen Qualitätsmanagements. Zudem unterstützen die Evaluationsergebnisse die Glaubwürdigkeit der eigenen schulinternen Qualitätsuntersuchungen.

---

<sup>2</sup> Der Begriff „Externe Schulevaluation“ wird im Folgenden als Oberbegriff für alle Evaluationsarten verwendet, die durch ein schulexternes Evaluationsteam durchgeführt werden; „Fremdevaluation“ dient als Begriff für Evaluationen, bei denen die „Datenhoheit“ nicht bei der evaluierten Schule liegt, sondern bei einer übergeordneten Instanz/Behörde.

- **Beschaffung von Steuerungswissen für das Bildungsdepartement**  
Die Externe Schulevaluation überprüft im Auftrag des Bildungsdepartements zu ausgewählten Fragestellungen und Themenbereichen den Zustand der Schulen. Sie ist damit eine Form der Qualitätskontrolle zuhanden des Kantons. In diesem Sinne sind die Evaluationsergebnisse Bestandteil der Rechenschaftslegung der Schule gegenüber den politischen Behörden und der Öffentlichkeit. Gleichzeitig stellt die wichtige Erkenntnisse aus den Evaluationen periodisch dem Bildungsdepartement zur Verfügung und zeigt auf, wo auf Seiten des DBK/AVK Massnahmen zur Optimierung der Rahmenvorgaben angezeigt sind.

## 2.2 Zwei Hauptfunktionen der Externen Schulevaluation

Die beiden Hauptfunktionen, welche die Externe Schulevaluation zu erfüllen hat, lassen sich wie folgt charakterisieren:

- **Entwicklungsfunktion:** Die Externe Schulevaluation soll die Qualitätsentwicklung der Schulen unterstützen. Die Schulen erhalten zu den untersuchten Fragen und Themen eine Rückmeldung, die als Impulse für die Schul- und Unterrichtsentwicklung dienen können. Leitende Frage: *Wo sind die strategisch wichtigen Ansatzpunkte für die Schule, um die eigene Qualität zu verbessern?*

Um die Entwicklungsfunktion wirksam zu erfüllen, braucht es eine möglichst hohe Akzeptanz des Evaluationsprozesses durch die Personen, deren Tätigkeit evaluiert wird. Evaluationen sind unter diesem Gesichtspunkt vor allem dann wirksam, wenn von Seiten der betroffenen Personen ein echtes Interesse an den Evaluationsergebnissen besteht; insbesondere wenn die Neugiermotivation klar überwiegt gegenüber den Ängsten vor einer Identifizierung von persönlichen Qualitätsdefiziten. Unter dem Gesichtspunkt einer entwicklungswirksamen Evaluation sollte daher versucht werden, die Ängste der Betroffenen möglichst gering zu halten. Zudem empfiehlt es sich, den Evaluationsprozess so zu konzipieren, dass die spezifischen Anliegen und Besonderheiten der jeweiligen Schule besonders gut erfasst werden (z.B. Beteiligung der Schule bei der Festlegung der Evaluationsschwerpunkte, Berücksichtigung von schulspezifischen Qualitätsansprüchen, von Profileigenheiten usw.; enge Verbindung von Selbstevaluation- und Fremdevaluation)

- **Rechenschaftsfunktion:** Die Externe Schulevaluation soll den Nachweis erbringen, dass die Schule die Qualitätsanforderungen die von Seiten des Auftraggebers an sie gestellt sind, zu erfüllen vermag. Unter diesem Gesichtspunkt verlangt die Externe Evaluation nach transparenten Bewertungskriterien und nach Mess- und Beurteilungsinstrumenten, die für die verschiedenen Schulen zu vergleichbaren Ergebnissen führen. Leitende Fragen: *Wo steht die Schule im Vergleich zu anderen (vergleichbaren) Schulen. Gibt es Defizite, die ein rasches und möglichst wirksames Eingreifen verlangen?*  
Unter dem Gesichtspunkt der Rechenschaftslegung ist es vorteilhaft, wenn Beurteilungsschwerpunkte, Bewertungskriterien, Verfahren und Instrumente für sämtliche Schulen möglichst dieselben sind. Allerdings wird gleichzeitig – im Sinne einer „gerechten Beurteilung“ – von der Evaluation erwartet, dass die spezifischen (z.B. soziografischen) Umfeldbedingungen der betreffenden Schule an-

gemessen berücksichtigt werden, so dass nur vergleichbare Schulen miteinander verglichen werden.

Die Externe Schulevaluation muss also einen doppelten Auftrag erfüllen: Sie muss einerseits zu Evaluationsergebnissen führen, die für den Entwicklungsprozess hilfreich sind; sie muss gleichzeitig aber auch datengestützte Erkenntnisse zur Schulqualität beschaffen, die einen glaubwürdigen Qualitätsnachweis nach oben (Bildungsdepartement) und nach aussen (Eltern, Gemeindebehörde, Öffentlichkeit) ermöglichen.

Es gibt verschiedene Anspruchsgruppen, die an den Ergebnissen der Externen Schulevaluation interessiert sind. Zu erwähnen sind insbesondere: Schulleitungspersonen, Lehrpersonen, Eltern, Bildungsdepartement und Bildungsverwaltung, politische Gremien. Von Seiten dieser Anspruchsgruppen bestehen unterschiedliche Erwartungen an die Externe Schulevaluation: Während von Seiten der Eltern und der Bildungspolitik das Interesse deutlich auf die Rechenschafts- und Kontrollfunktion gerichtet ist, steht für die Schulen – insbesondere für die Schulleitung und die Lehrerschaft - das Interesse an der Entwicklungsfunktion klar im Vordergrund.

Die Akzeptanz der Externen Schulevaluation bei den verschiedenen Adressatengruppen wird davon abhängig sein, wie gut es der Externen Evaluation gelingt, die jeweilige Funktion zu erfüllen. Dies bedeutet: Die Externe Schulevaluation hat bei bildungspolitischen Adressaten eine hohe Akzeptanz, wenn sie die Rechenschafts- und Kontrollfunktion gut zu erfüllen vermag; bei den Schulen und insbesondere bei der Lehrerschaft hat die Evaluation hingegen dann eine hohe Akzeptanz, wenn sie die Entwicklungsfunktion möglichst wirksam zu erfüllen vermag.

*Fazit: Die unterschiedlichen Ansprüche der verschiedenen Adressatengruppen an die Externe Schulevaluation (Rechenschaftslegung/Kontrolle vs. Entwicklungsunterstützung) erweisen sich als anspruchsvolle Herausforderung an die Konzeptgestaltung. Die beiden Funktionen können sich gegenseitig behindern - insbesondere weil die Rechenschafts- und Kontrollfunktion bei den betroffenen Personen zu Ängsten und Abwehrreaktionen führen kann, welche die Entwicklungsfunktion torpedieren. Auf Grund der bisherigen Erfahrungen wird eine deutliche Trennung dieser beiden Funktionen im Berichtsformat angestrebt (vgl. Hinweise zum Berichtsformat).*

## **2.3 Aufgaben der Schulevaluation im kantonalen Qualitätsmanagement**

Externe Schulevaluationen können ihre Funktion nur entfalten in einem Gesamtsystem von qualitätssichernden und –entwickelnden Instrumenten, Verfahren und institutionalisierten Prozessen, wie dies im Konzept für den Kanton Solothurn vorgesehen ist. In diesem Sinne ist die Externe Schulevaluation Teil eines umfassenden Konzeptes zur Qualitätssicherung und -entwicklung an Schulen. Sie ergänzt das schulinterne Qualitätsmanagement, das neben Selbstevaluations- und Feedbackprozessen auch verschiedene Prozesse zur Steuerung der qualitätsbezogenen Prozesse umfasst.

Verschiedene Untersuchungen zeigen, dass die Entwicklungswirksamkeit der externen Evaluation nur gegeben ist, wenn sie in einem engen Zusammenspiel mit der internen Evaluation steht. Mit anderen Worten: Interne und externe Evaluation sollten als komplementäre und sich gegenseitig bedingende Prozesse angelegt werden. Die Schule wird von aussen stehenden (neutralen, unbefangenen) Personen kritisch durchleuchtet und erhält Hinweise zu den vorhandenen Stärken und Schwächen sowie zum Entwicklungsbedarf.

Die Externe Schulevaluation versteht sich in diesem Sinne nicht als Alternative, sondern als Ergänzung zu den Selbstevaluationsprozessen und den personenbezoge-

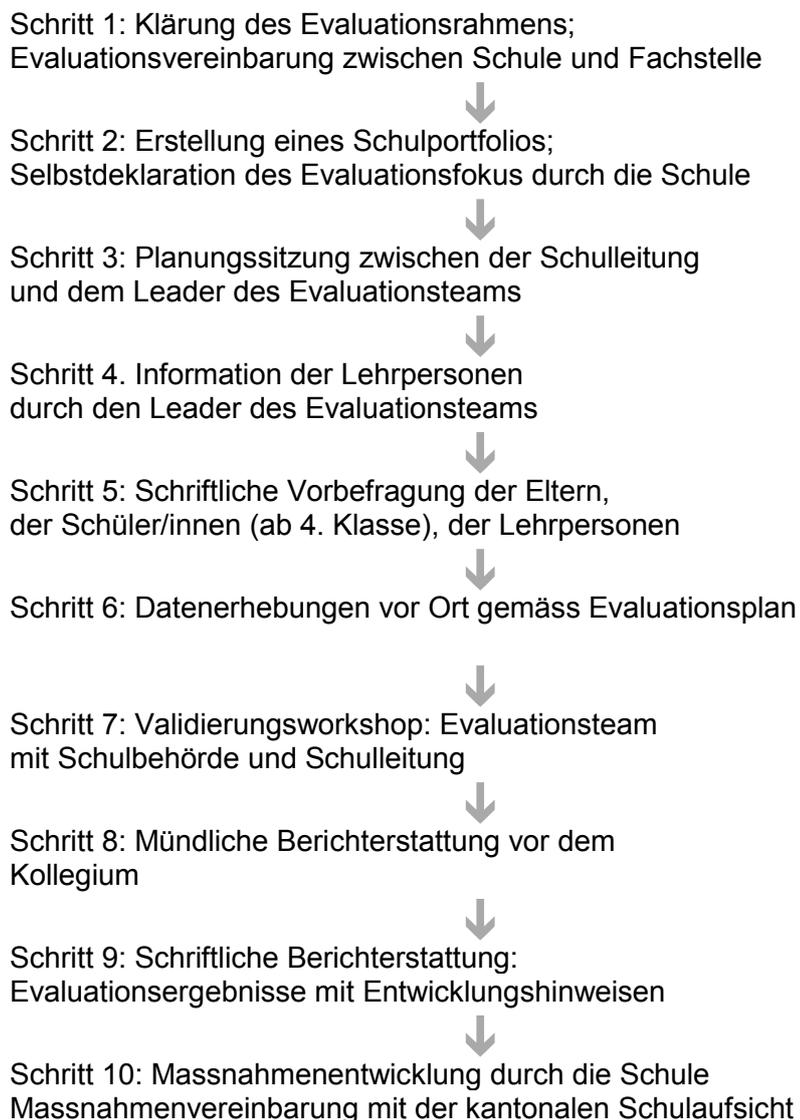
nen Feedbackprozessen. Die verschiedenen Formen der Evaluation haben Vorzüge, die gewahrt werden sollen. Ziel ist es daher, ein funktionsfähiges Zusammenspiel von interner und externer Evaluation herzustellen. In diesem Gesamtkonzept erfüllt die Externe Schulevaluation spezifische Funktionen:

- Die Schulqualität kann im Vergleich mit anderen Schulen beurteilt werden. Die Schule erfährt, wo sie im Vergleich mit anderen Schulen steht, welches ihre besonderen Vorzüge und Schwächen sind.
- Es können „blinde Flecken“ aufgedeckt werden, die dem Insider-Blick des Kollegiums - auch bei installierten Feedback- und Selbstevaluationsprozessen - verborgen bleiben.
- Die unabhängigen, unvoreingenommenen Beobachtungen und Befragungen stellen sicher, dass gravierende Qualitätsdefizite „ungeschönt“ aufgedeckt und verbessert werden: Der öffentliche Anspruch auf eine qualitativ gute Schule wird dadurch erfüllt.

Die Externe Schulevaluation ist ausgerichtet auf eine Beurteilung der Schule als Ganzes (schulinstitutionelle, schulorganisatorische, schulkulturelle Eigenheiten; Trends und Tendenzen, welche für die Schule typisch sind). Sie nimmt keine Personalbeurteilung vor, sondern anonymisiert die personenbezogenen Evaluationsergebnisse. Diese Abgrenzung ist wichtig, weil die Funktion der Personenbeurteilung einer anderen Instanz innerhalb des Systems zugeordnet ist: nämlich der Schulleitung. Diese Aufgabe soll durch die Externe Evaluation nicht „konkurrenziert“ werden. Einzig bei der Feststellung von gravierenden Defiziten wird die Abgrenzung zur Personalbeurteilung partiell aufgehoben.

## 2.4 Prozessmodell der Externen Schulevaluation (Schritte der Externen Schulevaluation)

Die gegenwärtig gebräuchlichen Konzepte der Externen Schulevaluation orientieren sich an einem Modell, das 8 bis 10 Vorgehensschritte unterscheidet. Das folgende 10 Schritte-Modell soll einen Einblick in den typischen Verlauf einer Externen Schulevaluation geben - und damit in die Arbeiten, die bei der Vorbereitung, Durchführung und Auswertung einer Evaluation anfallen. Es wird für die Erarbeitung des Konzeptes Kanton Solothurn als Modellvorgabe dienen.



Eine ausführlichere Beschreibung der einzelnen Schritte findet sich im Anhang.

## **2.5 Abgrenzung zu Schulberatung und Schulaufsicht**

Die zentrale Aufgabe der Schulevaluation ist die faire, sachliche und systematische Bewertung der Schulqualität. Diese Aufgabe hat immer auch einen aufsichtlichen (inspektoralen) oder beratenden Teilaspekt, allerdings darf dieser Teilaspekt die Kernaufgabe der Schulevaluation nicht überlagern.

Grundsätzlich gilt:

- Das Evaluationsteam trägt die Verantwortung für eine sorgfältige, unabhängige „Qualitätsdiagnose“.
- Die Verantwortung für Entwicklungs- und Korrekturmassnahmen liegt bei der Schule oder bei einer anderen (übergeordneten) Instanz.

Eine klare Trennung der Externen Schulevaluation von den üblichen inspektoralen Beratungs- und Aufsichtsfunktionen empfiehlt sich nicht zuletzt deshalb, weil die Glaubwürdigkeit eines externen Qualitätsurteils Schaden nehmen könnte, wenn die Evaluatorinnen und Evaluatoren zur betreffenden Schule in einer vorgeprägten Interessen- und Beziehungskonstellation stehen - beispielsweise durch Einbindung in beratende und steuernde Funktionen. Daher sollte die Externe Schulevaluation (trotz ihrer Nähe zur herkömmlichen Inspektoratsfunktion) nicht einfach als eine zusätzliche Aufgabe innerhalb des individuellen Pflichtenhefts der kantonalen Schulaufsicht verstanden werden, sondern institutionell klar davon abgetrennt werden.

### **Abgrenzung zur Schulaufsicht**

Evaluationspersonen haben in der Regel keine Anweisungsberechtigung, keine Steuerungsfunktionen, keine Sanktionsfunktionen. Diese mit institutioneller Macht eng verbundenen Massnahmen sind ausschliesslich der Schulleitung und/oder der Schulaufsicht vorbehalten.

Dennoch stehen Schulevaluationen mit Blick auf die Rechenschaftslegungsfunktion nahe bei einer Kontrollfunktion und bei einer schulaufsichtlichen Funktion: Schulevaluationen sollen Schwachstellen der Schulen identifizieren; sie sollen dazu beitragen, dass alle Schulen ein Mindestmass an Qualität garantieren können. Dort, wo gravierende Schwächen festgestellt werden, wo die Funktionsfähigkeit der Schule in Frage gestellt ist, muss interveniert werden – sei es zum Wohl der Kinder und Jugendlichen oder aber der übrigen Beteiligten und Betroffenen.

In der Kontrollfunktion spielen Schulevaluation und Schulaufsicht zusammen - aber mit je eigenen Aufgaben und Rollen: Schulevaluationen können der Schulaufsicht einen Interventionsanlass liefern, sie sollte aber selber keine Krisenintervention betreiben. Die Schulevaluation kann die Schulinspektion auf offensichtliche Mängel aufmerksam machen und zum Einschreiten bewegen.

### **Abgrenzung zur Schulberatung**

Die Schulevaluatorinnen und -evaluatorennen sind keine Berater/innen der Schule; sie sind weder für die Moderation noch für die Unterstützung von Schulentwicklungsprozessen zuständig. Diese Abgrenzung ist nicht primär in den begrenzten zeitlichen Ressourcen begründet, sondern ist als Teil des professionellen Selbstverständnisses zu sehen. Wenn Evaluation und Beratung zu sehr ineinander verschmolzen sind, besteht die Gefahr, dass die Evaluation sich in der nachfolgenden Evaluation selber

evaluiert und dadurch entweder die Glaubwürdigkeit oder aber die Unabhängigkeit verliert.

In der Praxis erweist sich die Abgrenzung allerdings als schwieriger als dies zunächst klingt. So haben Rückmeldungen aus Schulevaluationen – wie jedes gute Feedback - immer auch eine entwicklungsunterstützende Funktion. Zudem zeigt ein guter Evaluationsbericht nicht nur Handlungserfordernisse auf, sondern er weist mit den jeweils beschriebenen Empfehlungen auch auf konkrete Ansatzpunkte für die Schulentwicklung hin. Auf welcher Konkretheitsstufe dies sinnvoll ist, um einerseits hilfreich zu sein, andererseits aber nicht zu sehr in die Beratungsfunktion hineinzugera-ten, lässt sich nur schwer definieren und allgemeingültig festlegen.

Fest steht, dass die Evaluatorinnen und Evaluatoren an der Auswertung der Evaluationsberichte nicht beteiligt sein sollten: Es ist nicht Aufgabe der Evaluationsfachpersonen, der Schule zu helfen, die richtigen Folgerungen aus dem Bericht zu ziehen. Die Schule muss selber entscheiden, welche Veränderungen sie für sinnvoll und machbar hält. Sie kann sich hierzu notwendige Unterstützung durch die Schulentwicklungsberatung holen.

Noch deutlicher gilt diese Abgrenzung gegenüber der Unterrichtsberatung: Evaluati-on ist nicht auf einzelne Lehrpersonen gerichtet. Hilfreiche Unterrichtsentwicklungs-beratung ist aber nahe bei der Person angesiedelt. Für die Verbesserung der Lehr- und Lernprozesse verfügt das schulinterne Qualitätsmanagement über wirksamere Instrumente und Verfahren wie beispielsweise kollegiale Hospitationen, Unterrichts-besuche durch die Schulleitung, regelmässige Schülerfeedbacks, Mentorate usw.

### **Weshalb ist die Funktionstrennung wichtig?**

- *Die Unabhängigkeit der Wahrnehmung und der Urteilsbildung wird erhöht.*
- *System-externe Eingriffe in die Führungsverantwortung werden vermieden.*
- *Die Eigenverantwortung für die lokale Schulentwicklung wird nicht unterlaufen.*
- *Eine kritische Auseinandersetzung mit dem Qualitätsurteil wird ermöglicht (Möglichkeiten zu Gegendarstellung).*

### 3. Zur Situation in anderen Kantonen

#### 3.1 Übersicht über den Entwicklungsstand der Externen Schulevaluation in anderen Kantonen

Die Externe Schulevaluation der Volksschulen sowie der Schulen der Sekundarstufe II ist in fast allen Deutschschweizer Kantonen ein wichtiges Thema und somit ein kantonsübergreifender Trend. Der Entwicklungsstand präsentiert sich so vielfältig wie die politischen und konzeptionellen Voraussetzungen.

Die ARGEV (Arbeitsgemeinschaft), die beauftragt ist, zuhanden der ARGEV-Mitgliederkantone Informationen und Entscheidungsgrundlagen zu wichtigen Themen und Fragen der Externen Schulevaluation zu erstellen, hat die untenstehende Übersicht erarbeitet (Auszug aus dem Jahresbericht über die Aktivitäten der ARGEV 2007; Stand: 26.02.08).

Entwicklungsstand der externen Schulevaluation in den deutsch- und mehrsprachigen Kantonen		Anzahl Kantone Ende 2006	Kantone Ende 2007
1	<b>Gesetzlicher Auftrag</b> zur externen Evaluation Kantonale gesetzliche Grundlage für die externe Evaluation der Schulen vorhanden.	13 Kantone	14 Kantone (AG, AR, BL, BS, GR, LU, NW, OW, SG, SO, SZ, TG, ZG, ZH)
2.a	Betriebsphase „ <b>flächendeckende Evaluation</b> realisiert“ Alle Schulen des Kantons werden durch eine Fachstelle für (bzw. eine evaluationsbasierte Schulaufsicht) periodisch evaluiert.	4 Kantone	6 Kantone (AR, GR, LU, NW, SZ, ZH)
2.b	Betriebsphase „ <b>flächendeckende Evaluation im Aufbau</b> “ Schulen des Kantons werden durch eine Fachstelle für (bzw. eine evaluationsbasierte Schulaufsicht) evaluiert.	11 Kantone	9 Kantone (AG, BL, BS, FL, FR, OW, SG, SO, TG)
2.c	<b>Pilotphase</b> Eine kantonale Stelle für Schulevaluation (bzw. eine evaluationsbasierte Schulaufsicht) wird aufgebaut und es werden bereits Schulen pilotmässig evaluiert.	4 Kantone	5 Kantone (BS, FL, FR, SG, ZG)
2.d	<b>Konzeptionsphase</b> Im Kanton werden Konzepte zur externen Schulevaluation geprüft und erste Entwicklungsschritte geplant.	5 Kantone	7 Kantone (BE, BS, FR, SG, SH, UR, ZG)
3	<b>Keine Planung</b> und Entscheidung zur externen Schulevaluation vorhanden.	2 Kantone	1 Kanton (VS)

2a – 2d: Mehrfach-Nennungen möglich

Die Evaluationsstellen, die in einzelnen Kantonen bereits seit mehreren Jahren im Aufbau begriffen sind, arbeiten - in guter föderalistischer Tradition - mit teilweise sehr unterschiedlichen Konzepten. Es ist daher schwierig, die einzelnen Stellen bezüglich Aufwand miteinander zu vergleichen. Die nachfolgende Übersicht über 4 Fachstellen, die bezüglich ihrer Grundkonzeption ähnlich gelagert sind, soll trotz dieser Schwierigkeit einen groben Einblick in ein paar wichtige Kennzahlen geben.

### 3.2 Übersicht über wichtige Kenndaten vergleichbarer Evaluationsstellen

	Luzern	Thurgau	Zürich	Aargau <sup>3</sup>
<b>Institutionelle Bezeichnung</b>	Fachstelle für Schulevaluation Kt. Luzern	Fachstelle Schulevaluation Kt. Thurgau	Fachstelle für Schulbeurteilung Kt. Zürich	Fachstelle Externe Schulevaluation PHNW
<b>Gesamte Stellenprozentante für Evaluationsfachpersonen (inkl. Leitung)</b>	730% (14,6% pro Eval-Einheit)	540% (21,6%)	2600% (17,3%)	930% (12%)
<b>Sekretariat</b>	230% (& 160% Praktikantinnen)	--	400%	160%
<b>Insgesamt zu eval. Schuleinheiten<sup>4</sup></b>	220	200	600	309
<b>Evaluationsrhythmus</b>	4,5 Jahre	8 Jahre	4 Jahre	4 Jahre
<b>Entwicklungsaufwand</b>	15%	10%	5%	10%
<b>Evaluationsschwerpunkte (standardmässig)</b>	Globalevaluation & Evaluation des Q-managements & Fokusevaluation.	umfassende Profilevaluation (Spezielles, Schulklima, Elternarbeit, Schulführung, QM) & Wahlthemen	Evaluation des Qualitätsprofils, (Screening von 9 Q-Ansprüchen) ein Pflichtthema (2007: Sprachförderung Deutsch) und ein Pflichtwahlthema	Überprüfung von 8 Grundkriterien & Profilevaluation der Schule & Evaluation eines gewählten Fokus (aus 3 vorgegebenen Fokusvarianten)

<sup>3</sup> Die Angaben der Kantone LU, TG ZH entsprechen dem Stand Dez. 07, die Aargauer Zahlen entsprechen der neuen Eingabe ab 2009.

<sup>4</sup> Evaluationseinheiten = Eine geleitete Schule, für die ein Evaluationsbericht erstellt wird. Trotz dieser einheitlichen Definition wird die Grösse einer Evaluationseinheit in den verschiedenen Kantonen unterschiedlich festgelegt.

## 4. Konzeptionelle Eckpfeiler des Solothurner Konzeptes

### 4.1 Gemischte Evaluationsteams aus Evaluationsfachpersonen und Peers

Mit Blick auf die personelle Zusammensetzung der Evaluationsteams lassen sich zwei Arten von Evaluationen unterscheiden: Expertenevaluationen und Peerevaluationen.

- In **Expertenevaluationen** werden Personen eingesetzt, die im Evaluationshandwerk umfassend ausgebildet sind und eine feste Anstellung als Evaluatoren/Evaluatorinnen haben.
- In **Peerevaluationen** werden Lehrpersonen oder Schulleitungsmitglieder aus anderen Schulen als Evaluatorinnen und Evaluatoren eingesetzt: Diese werden im Rahmen einer 1-2-tägigen Einführung in das Handwerkszeug der Externen Schulevaluation eingeführt und werden sporadisch – d.h. neben ihrem Hauptberuf als Schulleitungs- oder Lehrpersonen – für die Durchführung von Evaluationen beigezogen.

Das Evaluationsmodell, das vom Zentrum Schulqualität der FHNW favorisiert wird, sieht ein so genanntes „Mischmodell“ vor: in einer Schule von normaler Grösse wird die Evaluation in einem Team von 2-4 Personen durchgeführt. Diese Teams setzen sich jeweils zusammen aus 1-2 Evaluationsexperten und -expertinnen sowie 1-2 Peer-Evaluatorinnen und -Evaluatoren.

In einem solchen Mischmodell werden insbesondere **drei Vorteile des Peer-Einbezugs** in Rechnung gestellt:

- *Praxisorientierte Perspektive der Peers als Gewinn für die Evaluation:* Peers können den pragmatischen Gesichtspunkt der Alltagsbewältigung akzentuiert in der Beurteilung der Schulen einbringen. In diesem Sinne leisten die Peers einen wichtigen Beitrag zur „Erdung“ der Qualitätsbeurteilung.
- *Akzeptanzgewinn für die Externe Schulevaluation an den Schulen :* Die Peers erhalten einen vertieften Einblick in die Funktionsweise sowie in die Möglichkeiten und Grenzen der Externen Schulevaluation. Die Erfahrungen zeigen, dass Schulen, die über einen Peer an Evaluationen beteiligt waren, ein realistischeres Verhältnis zur Externen Schulevaluation entwickeln, was für die Nutzung der Evaluationsergebnisse an der eigenen Schule ausserordentlich hilfreich ist.
- *Teilnahme am Evaluationsprozess als reichhaltige Weiterbildungserfahrung:* Die Teilnahme am Evaluationsprozess eröffnet den beteiligten Peers eine Weiterbildungsmöglichkeit, die bezüglich Reflexionsgehalt für die eigene Praxis vermutlich einmalig ist: Durch die Beobachtungen, Befragungen und die anschliessende kommunikative Verarbeitung der gewonnenen Daten ergibt sich eine intensive, systematische Auseinandersetzung mit dem Schul- und Unterrichtsalltag – frei von abwehrenden und entlastenden Umdeutungen der Wirklichkeit wie dies oft der Fall ist, wenn die eigene Praxis unter die Lupe genommen wird.

Gemäss der gemischten Zusammensetzung des Evaluationsteams sieht das Evaluationsmodell für den Kanton Solothurn die Rekrutierung, die Qualifizierung und die Führung/Betreuung von zwei unterschiedlichen Gruppen von Evaluationspersonen vor: einer *Kerngruppe von professionellen Evaluatorinnen und Evaluatoren* (interkantonale ausgerichtet bzw. zusammengesetzt) sowie einem (kantonalen) *Pool von Evaluationspeers* (20 – 30 Schulleitungs- und Lehrpersonen, insbesondere auch Personen des früheren Inspektorats, die im Umfang ihres Evaluatoreneinsatzes entlastet werden; diese werden ca. 2 x jährlich für Evaluationen eingesetzt).

## 4.2 Enges Zusammenspiel von interner und externer Evaluation

Im Konzept der Externen Schulevaluation Kanton Solothurn soll ein enges Zusammenspiel zwischen interner und externer Evaluation ermöglicht werden. Auf diese Weise soll sichergestellt werden, dass die schulinterne Aufnahme und Verarbeitung der Evaluationsergebnisse erleichtert wird und dass die Externe Evaluation ihre Entwicklungsfunktion besser zu erfüllen vermag.

Die folgenden Elemente können in diesem Zusammenhang von Bedeutung sein:

- Erarbeitung und Verwendung von Bewertungsinstrumenten, die sowohl in der internen wie auch in der externen Evaluation eingesetzt werden können.
- Einbezug von Selbstevaluationsergebnisse in die Externe Schulevaluation.  
Grundsatz: Datenerhebungen, die von der Schule selber durchgeführt werden, sollen in die Planung der externen Evaluation einbezogen werden.
- Anpassung des Umfangs der externen Evaluation an die interne Evaluation. An Schulen, die in wichtigen Punkten eine sorgfältige und valide Selbstevaluation nachweisen können, kann der Aufwand für die externe Evaluation reduziert werden (z.B. Beschränkung auf die Evaluation der Grundfunktionen)
- Meta-Evaluation als fester Bestandteil der Externen Schulevaluation: Die so genannte „*Metaevaluation*“ konzentriert sich auf die Evaluation des Qualitätsmanagements: Sie überprüft die Massnahmen, welche die Schule zur Überprüfung, Aufrechterhaltung und Verbesserung der Schul- und Unterrichtsqualität vor Ort ergriffen hat.

Beim Aufbau der Externen Schulevaluation des Kantons Solothurn wird darauf zu achten sein, dass diesen Elementen im Evaluationskonzept ein fester Stellenwert eingeräumt wird.

## 4.3 Einbezug der Leistungsmessung als strategisches Ziel

Grundsätzlich ist die Externe Schulevaluation einem umfassenden Qualitätsverständnis verpflichtet, das sich auf die drei Bereiche „Input“, „Prozess“ und „Output/Ergebnisse“ erstreckt.

- Die Evaluation kann die **Inputvariablen** betreffen, d.h. die von der Institution gestalteten Rahmenbedingungen.
- Die Evaluation kann die **Prozessgestaltung** der verschiedenen Praxisfelder betreffen (z.B. Schulleitung, Kooperation im Kollegium, Unterricht)
- Die Evaluation kann die erreichten **Ergebnisse** betreffen, d.h. den Lern- und Schulerfolg der Schülerinnen und Schüler, die Auswirkung auf das künftige Lerninteresse, die Zufriedenheit der Beteiligten, das Schul- und Unterrichtsklima usw.

Eine aussagekräftige Evaluation sollte nach Möglichkeit auch die Wirkungskomponenten mittels vergleichender Schulleistungstests erfassen, weil ohne sie die Prozessbeurteilung dogmatisch bleibt (der Hauptzweck der Schule liegt bei den Lernergebnissen, die bei den Schülerinnen und Schülern erreicht werden; gute Prozesse müssen letztlich auch zu guten Ergebnissen führen!). Erst durch die Kombination von Ergebnisbeurteilung und Prozessbeurteilung wird es möglich sein, eine umfassende und wirklich fundierte Beurteilung der Schulqualität vorzunehmen. Dadurch wird u.a. die Möglichkeit geschaffen, den Prozessdaten und Prozessbeobachtungen

eine erklärende Funktion zu geben. (Will heissen: Die Externe Schulevaluation kann der Schule dabei helfen, Erklärungen zu finden, *weshalb* in bestimmten Klassen bzw. bei bestimmten Lehrperson die Leistungsergebnisse markant besser oder schlechter sind als in relevanten Vergleichsklassen.)

Im Konzept der Externen Schulevaluation des Kantons Solothurn (wie auch des Kantons Aargau) ist vorgesehen, eine Wirkungsevaluation mittels Leistungsmessung in ausgewählten Fächern durchzuführen, um das Qualitätsurteil auch auf die erreichten Lernergebnisse abzustützen. Aus den bisherigen Erfahrungen haben sich die folgende Erkenntnisse zum Einbezug der Wirkungsevaluation in die ergeben:

- Der Auftrag, eine Leistungsmessung in bestimmten Klassen durchzuführen, kann nicht von einer unabhängigen Fachstelle Externe Schulevaluation erfolgen, sondern muss direkt vom DBK erteilt und an die Schulen kommuniziert werden. Die Durchführung eines Leistungstests wird nämlich von den Lehrpersonen als ein gewichtiger Eingriff in ihren Arbeitsbereich empfunden. Für die Externe Schulevaluation, die klar ausserhalb der hierarchischen Anordnungs- und Durchsetzungslinie *DBK-Schulleitung-Lehrperson* angesiedelt ist und mit keiner „Anordnungs- und Durchsetzungsmacht“ ausgestattet ist, ist es nicht möglich, eine solche Massnahme den Schulen bzw. den Lehrpersonen gegenüber abzuordnen und durchzusetzen.
- Wenn die Ergebnisse von Leistungstests als aussagekräftige Basis zur Beurteilung der Schulqualität (der Schule als pädagogische Einheit) wahrgenommen werden sollen und nicht nur als Leistungsergebnisse einzelner Klassen und Lehrpersonen, müssen die Leistungstests *regelmässig* durchgeführt werden. Die Durchführung muss nach Möglichkeit jährlich erfolgen - also nicht im Rhythmus der Externen Schulevaluation, d.h. nur alle vier oder fünf Jahre bei ausgewählten Klassen einer Schule. *Die Externe Schulevaluation muss sich auf Leistungstest-ergebnisse abstützen können, die unabhängig von der Externen Schulevaluation erhoben werden.*

Gegenwärtig verfügt der Kanton Solothurn noch nicht über die Instrumente und Strukturen für die regelmässige Durchführung von Leistungstests an den Volksschulen. Es besteht aber die bildungspolitische Absichtserklärung, eine regelmässige schulübergreifende Leistungsmessung im Anschluss an das Harnos-Projekt - in Kooperation mit den anderen Kantonen des Bildungsraums Nordwestschweiz - einzuführen (Zielgrösse: Schuljahr 2012/13). Ab diesem Zeitpunkt sollen die Ergebnisse der Leistungsmessungen in die Externe Schulevaluation einbezogen werden.

#### **4.4 Evaluation der Grundfunktionen der Schule („Ampel-Evaluation“)**

Die Externe Schulevaluation soll überprüfen ob die Schule die grundlegenden Anforderungen zu erfüllen vermag, die von einer funktionsfähigen Schule erwartet werden. Die erkenntnisleitende Frage lautet hier: *Ist an der Schule ein funktionsfähiger „Normalbetrieb“ gewährleistet oder liegen funktionsgefährdende Probleme/Defizite vor?* Unter dem Gesichtspunkt der Ampelfunktion geht es weniger um das Aufzeigen von Stärken und positiven Qualitäten, sondern um die Frage, ob gravierende *Abweichungen von einem erwartbaren Normalzustand (= Defizite)* vorliegen. Dieser Evaluationsteil kümmert sich um das, was Anlass zu Beanstandungen von aussen gibt.

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

Teil im Evaluationsbericht richtet sich daher nicht nur an die Schule selber, sondern auch an strategisch-verantwortliche Instanzen und die bildungspolitischen Behörden.

Der Name „Ampelfunktion“ geht darauf zurück, dass in diesem Evaluationsteil eine zwar datengestützte, aber doch relativ undifferenzierte (höchstens dreistufige) Urteilsbildung vorgenommen wird, die in den Ampel-Farben ausgedrückt wird:

- **grün = Zustand i.O.** Es wurden keine gravierenden Probleme bzw. keine negativen Auffälligkeiten festgestellt. *Sind alle Punkte auf grün, so zeigt dies an, dass die Funktionsfähigkeit der Schule gewährleistet bzw. nicht beeinträchtigt ist.* Grün heisst also: Die Evaluatorinnen und Evaluatoren haben an dieser Schule bezüglich der grundlegenden Funktionsfähigkeit keine negativen Auffälligkeiten festgestellt.
- **gelb = Zustand kritisch.** Normalbetrieb ist gefährdet. Die Situation muss von den verantwortlichen Personen sorgfältig im Auge behalten werden.
- **rot = gravierende Funktionsstörungen vorhanden. Dringender Handlungsbedarf!** Rot gilt als Verdacht auf ein gravierendes Qualitätsdefizit – mit Meldung an die Schulaufsicht AVK. Falls der Verdacht auf ein Defizit im Ampelbereich besteht, hat die differenzierte Abklärung entlang dieses Kriteriums während dem weiteren Evaluationsverlauf Vorrang gegenüber den anderen entwicklungsorientierten Evaluationsschwerpunkten.

Diese Einschätzung wird entlang von max.10 Kriterien (so genannte „Ampelkriterien“) vorgenommen; diese bezeichnen diejenigen Ansprüche, die von einer funktionsfähigen Schule als selbstverständlich vorausgesetzt werden. Unter dem Gesichtspunkt der elementaren Funktionsfähigkeit einer Schule sollten die folgenden „Ampel-Kriterien“ in die Evaluation einbezogen werden:

<b>Zielerreichung (fachlich / überfachlich)</b>	Werden die grundlegenden Lernziele in den Fächern xy erfüllt? (Gibt es gravierende Abweichungen zur „Erwartungswert“?)  <i>Diese Grundfunktion kann erst nach Einführung der Leistungsmessung im Kanton Solothurn überprüft und beurteilt werden.</i>
<b>Schul- und Unterrichtsklima</b>	Ist das Schul- und Unterrichtsklima an dieser Schule angstfrei, lernförderlich, unterstützend? (Gibt es gravierende Abweichungen zum Normwert?)
<b>Arbeitsklima für Lehrpersonen („Betriebsklima“)</b>	Ist das Arbeitsklima für Lehrpersonen angstfrei, mobbingfrei - anregend, wertschätzend, identifikationsfördernd? (Gibt es gravierende Abweichungen zum Normwert?)
<b>Elternkontakte</b>	Ist der Kontakt zw. Schule und Elternhaus funktionsfähig?
<b>Erfüllung der Betreuungs- und Aufsichtsfunktion</b>	Wird die Betreuungs- und Aufsichtsfunktion der Schule so wahrgenommen, dass die von den Eltern erwartete Sicherheits- / Schutzfunktion gegenüber ihren Kindern gewährleistet ist?
<b>Regelkonformität</b>	Sind die Strukturen, Prozesse, institutionellen Rahmensetzungen der Schule in den wesentlichen Punkten regelkonform?
<b>Schulleitung (Gewährleistung eines funktionsfähigen Schulbetriebs)</b>	Werden die vom Kanton vorgegebenen Ansprüche an die Schulführung erfüllt? (Erfüllung der Minimalstandards)
<b>Q-Management (Gewährleistung eines funktionsfähigen QM)</b>	Werden die vom Kanton vorgegebenen Ansprüche an das schulinterne QM erfüllt? (Erfüllung der Minimalstandards)
<b>Gravierende Probleme von</b>	Gibt es gravierende Schwierigkeiten und Defizite bei einzelnen Lehrper-

Einzelpersonen	sonen? Falls ja: <i>Sind diese gravierenden Defizite der Schulleitung bekannt und werden sie mit der notwendigen Konsequenz angegangen?</i>
----------------	--

#### 4.5. Evaluation eines Entwicklungsschwerpunktes der Schule („Fokus-Evaluation“)

Ergänzend zur so genannten „Ampel-Evaluation“ greift die Evaluation ein Entwicklungsthema auf, das die Schule selber bearbeitet hat und/oder das sie künftig bearbeiten möchte. Die Externe Schulevaluation versteht sich in diesem Teil als Instrument zu einer differenzierten Standortbestimmung, um der Schule eine datengestützte Rückmeldung zum erreichten Entwicklungsstand sowie zum weiteren Entwicklungsbedarf zu geben. Die Evaluationsergebnisse zum gewählten Fokus-thema werden ausschliesslich der Schule zugänglich gemacht werden mit dem Ziel, Ansatzpunkte für weitere Entwicklungsschritte in diesem Bereich aufzuzeigen.

Für diesen Evaluationsschwerpunkt stehen in erster Linie diejenigen Themen zur Wahl, die in der kantonalen Strategie eine hohe Priorität haben: z.B. Schulleitung; Qualitätsmanagements; Integrative Schulungsprozesse. Für diese Evaluationsthemen werden im Auftrag des Kantons professionelle Evaluationsinstrumente entwickelt und zur Verfügung gestellt, die in der Regel die folgenden Elemente umfassen:

- **Leitende Qualitätsansprüche (Leitsätze):** Zu jedem wichtigen Aspekt des betreffenden Themas wird ein Leitsatz festgelegt, der als normativer Orientierungspunkt für die Praxisgestaltung dient. *(Ziel: Es sind die Qualitätsansprüche benannt, die eine gute Schule im betreffenden Entwicklungsschwerpunkt erfüllen sollte.)*
- **Vierstufige Bewertungsskalen:** Zu jedem "Leitsatz" werden Indikatoren auf vier verschiedenen Bewertungsstufen beschrieben. *(Ziel: Es sind Merkmale (Indikatoren) definiert, an denen man eine gute Praxis (Stufe 3) und bevorstehende Entwicklungsschritte erkennen kann.)*
- **Fragen zur Selbsteinschätzung:** Die Qualitätsaussagen der Stufe 3 werden zu Leitfragen umformuliert, mit deren Hilfe sich die Qualität des Ist-Zustandes differenziert erfassen lässt. Sie sind in erster Linie als Selbstevaluationsinstrument gedacht. *(Ziel: Es sind Leitfragen formuliert, mit denen die Schule eine differenzierte Selbstbewertung vornehmen kann.)*

Die vierstufigen Bewertungsraster bilden das Kernstück der entwicklungsorientierten Evaluationsschwerpunkte. Sie beschreiben die Indikatoren zu den thematischen Aspekten ("Dimensionen") und den dazu gehörenden Qualitätsansprüchen auf vier verschiedene Qualitätsstufen, die wie folgt definiert sind:

- Defizitstufe (Stufe 1): Wenig entwickelte, defizitäre Praxis im Fokusbereich.
- Elementare Entwicklungsstufe (Stufe 2): Grundlegende Anforderungen an eine funktionsfähige Praxis sind im Fokusbereich erfüllt.
- Fortgeschrittene Entwicklungsstufe (Stufe 3): Die Schule weist im Fokusbereich ein gutes Niveau auf.
- Excellence-Stufe (Stufe 4): Die Schule übertrifft im Fokusbereich die „normalen“ Erwartungen; sie befindet sich auf dem Weg zur "Excellence".

Die Unterscheidung von vier Bewertungsstufen soll einerseits die Standortbestimmung erleichtern: Wo steht die Schule innerhalb einer allgemeinen Entwicklungssystematik? Andererseits soll dadurch aufgezeigt werden, welches für die Schule

die "Zone der nächsten Entwicklung" ist. Ziel der einzelnen Schule muss es sein, die Defizitstufe zu vermeiden und sich in möglichst vielen Dimensionen schrittweise von der elementaren Entwicklungsstufe zur fortgeschrittenen Entwicklungsstufe vorzuarbeiten. Die Excellence-Stufe umreisst einen idealen (visionären) Zustand, der von besonders motivierten und leistungsfähigen Schulen erreicht werden kann.

Die Q-Bewertungsraster dienen im Rahmen der Externen Schulevaluation als Bewertungsinstrument, um die Qualität der Schulen kriterienorientiert zu beurteilen und um mit Hilfe eines schulübergreifenden Qualitätsmassstabs eine transparente, nachvollziehbare Einstufung der Schulqualität im betreffenden Q-Bereich vorzunehmen.

#### 4.6. Rechenschafts- und entwicklungsorientierte Berichtskonzeption

Die Externe Schulevaluation führt zu einem mündlichen und schriftlichen Evaluationsbericht. Die Frage, wer zu welchem Zeitpunkt Einblick in die Ergebnisse der Externen Schulevaluation nehmen darf und wer berechtigt ist, auf Grund des Berichts allfällige Massnahmen anzuordnen, ist von entscheidender Bedeutung. Die Frage, welche Personen/Personengruppen Einblick in die Evaluationsergebnisse nehmen dürfen, muss in einem Zusammenhang mit dem doppelten Funktionsauftrag der Externen Schulevaluation von Rechenschaftslegung und Entwicklungsorientierung gesehen werden: Unter dem Gesichtspunkt der Rechenschaftslegung ist dies ein weiterer Personenkreis als unter dem Gesichtspunkt der Entwicklungsorientierung.

- Zum Schutze der Entwicklungsfunktion wird ein restriktiver Umgang mit den Evaluationsergebnissen zu bevorzugen sein: die Ängste der Schulen vor dem Aufdecken von allfälligen Defiziten sollen so möglichst gering gehalten werden – dies in der Annahme, dass die Entwicklungsbereitschaft (inkl. der Bereitschaft, sich mit eigenen Defiziten auseinanderzusetzen) in einem geschützten Rahmen besser zum Tragen kommen kann.
- Auf der anderen Seite wird ein weiterer Personenkreis (z.B. Bildungspolitik, Elternschaft) an der Frage interessiert sein, ob die Schule ihren öffentlichen Auftrag angemessen erfüllt und ob allfällige Qualitätsdefizite rechtzeitig erkannt und wirksam bearbeitet werden.

Mit einer klarer Trennung zwischen einem rechenschaftsorientierten und einem entwicklungsorientierten Evaluationsschwerpunkt soll dieses Problem im Evaluationskonzept des Kantons Solothurn zu lösen versucht werden: Die Evaluationsergebnisse im so genannten „Ampelbereich“ sollen einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden und dienen in erster Linie der Rechenschaftsfunktion, während im Bereich des entwicklungsorientierten Evaluationsfokus die Ergebnisse ausschliesslich der Schule zugänglich gemacht werden.

Konkret ist für die Berichterstattung das folgende Vorgehen vorgesehen:

- **Der rechenschaftsorientierte Berichtsteil (Ergebnisse der „Ampel-Evaluation“)** geht an das Bildungsdepartement, an die zuständigen Schulaufsichtspersonen, an die Gemeindebehörde sowie an die evaluierte Schule. Sind alle Werte im Grünbereich, wird der Bericht von den genannten Adressaten ohne Handlungsfolgen zur Kenntnis genommen. Sind gewisse Werte im Gelbbereich, hat die Schule innert 3 Monaten der zuständigen Schulaufsichtsperson Massnahmen vorzulegen, die zur Optimierung im betreffenden Ampelsegment vorgesehen sind. Sind Werte im Rot-Bereich, werden die Verbesse-

rungsmassnahmen in einer Vereinbarung zwischen Schulaufsicht und Schule gemeinsam festgelegt. Das AVK wird über die geplanten Massnahmen informiert. Das AVK legt in Absprache mit der kantonalen Schulaufsicht einen Termin für eine punktuelle Nachevaluation fest. Die Ergebnisse der Ampevaluation werden in einem jährlichen Bericht z.H. des Bildungsdepartements zusammengefasst.

- **Der entwicklungsorientierte Berichtsteil (Ergebnisse der Fokusevaluation zum gewählten Entwicklungsschwerpunkt)** geht ebenfalls an die Schule sowie an die zuständige Schulaufsichtsperson sowie an die für die schulstrategischen Entscheidungen zuständige Gemeindebehörde. Die Nutzung der Evaluationsergebnisse für die weitere Schulentwicklung wird von der Schule in einem Massnahmenplan festgelegt und transparent gemacht. (Grundlage: Massnahmenplanungsinstrument der Externen Schulevaluation). Der Massnahmenplan wird von der zuständigen Schulaufsichtsperson zur Kenntnis genommen. Die Entwicklungsfortschritte werden im Rahmen der normalen Standortgespräche zwischen Schulaufsicht und Schulleitung thematisiert.
- **Ein anonymisierter Evaluationsbericht** (Monitoringbericht) fasst die Ergebnisse der Schulevaluationen im Zweijahresrhythmus synoptisch zusammen – mit Blick auf mögliche Zusammenhänge zwischen feststellbaren Qualitätstendenzen und Einflüssen von Rahmenvorgaben des Kantons. In diesem Bericht werden ausschliesslich aggregierte Daten (d.h. anonymisierte Zusammenfassungen von Einzelwerten zu größeren Einheiten) verwendet. Der Bericht geht an die Departementsleitung, an das AVK sowie an die für die lokalen schulstrategischen Entscheidungen zuständigen Gemeindebehörden.

#### **4.7 Massnahmen zur Unterstützung der Entwicklungswirksamkeit der Externen Schulevaluation**

Die Trennung von Qualitätsdiagnose und Massnahmenanordnung ist ein wichtiges strategisches Element der Externen Schulevaluation: Dadurch soll nicht nur die Unabhängigkeit der Qualitätsdiagnose unterstrichen werden, sondern, auch die Zuständigkeiten der Schulleitung für die Schul- und Unterrichtsentwicklung nicht geschwächt werden: die Entscheidungskompetenzen und Umsetzungsverantwortungen für Entwicklungsmassnahmen liegt bei den Führungsorganen vor Ort, und diese Zuständigkeit soll durch die Externe Schulevaluation nicht in Frage gestellt werden. Die Externe Schulevaluation beschränkt sich daher darauf, Empfehlungen abzugeben und die konkrete Planung und Umsetzung dieser Empfehlungen bleibt in der Verantwortung der Schule.

Die Frage, die sich in diesem Zusammenhang stellt: Werden die Empfehlungen an den einzelnen Schulen auch tatsächlich handlungswirksam? Vermag die Externe Schulevaluation Entwicklungsprozesse auszulösen, die zur Beseitigung der festgestellten Qualitätsdefizite führen? Im Evaluationskonzept des Kantons Solothurn erhält die kantonale Schulaufsicht bei der Wirksamkeitssicherung der Externen Schulevaluation eine wichtige Funktion.

Konkret sind die folgenden Massnahmen vorgesehen, um den Entwicklungsimpulsen der Externen Schulevaluation mehr Nachdruck zu verleihen:

- **Kontrollfunktion der kantonalen Schulaufsicht bei Defiziten im Ampelbereich:** Falls bei einer Schule im Bereich der Ampevaluation Defizite festgestellt wurden, übernimmt die zuständige Schulaufsichtsperson eine Kontrollfunktion: Der von der Schule entworfene Massnahmenplan muss von der zuständigen

Schulaufsichtsperson genehmigt werden; die Umsetzung der Massnahmen wird in einem vereinbarten Zeitabstand im Rahmen einer punktuellen Nachevaluation überprüft.

- *Rechenschaftslegung im Rahmen der jährlichen Standortgespräche mit der kantonalen Schulaufsicht:* Bei den jährlichen Standortgesprächen, welche die zuständige Schulaufsichtsperson mit den Schulleitungen durchführt, hat die Schulleitung eine Rechenschaftspflicht bezüglich der Umsetzung der Evaluationsergebnisse: Sie muss darüber Auskunft geben, mit welchen konkreten Massnahmen die Schule den Erkenntnissen und Empfehlungen der Externen Schulevaluation Rechnung trägt und welche Massnahmen bereits umgesetzt worden sind.
- *Überprüfung der Entwicklungsfortschritte im Rahmen der Folgeevaluationen:* Die Externe Schulevaluation wird bei der Zweitevaluation und den weiteren Folgeevaluationen jeweils auch bezüglich Verbesserungsmassnahmen, die durch die vorangegangene Evaluation ausgelöst worden sind, eine datengestützte Beurteilung vornehmen. In den Evaluationsberichten der Folge-Evaluationen wird diesem Aspekt ein eigener Abschnitt gewidmet sein.

## **5. Organisation / Organisatorische Eingliederung**

### **5.1 Leistungsauftrag an die Pädagogische Hochschule (Fachstelle Externe Schulevaluation im Zentrum Bildungsorganisation und Schulqualität des Instituts Forschung und Entwicklung)**

Das Zentrum Bildungsorganisation und Schulqualität der Pädagogischen Hochschule FHNW (Institut Forschung & Entwicklung) übernimmt den Aufbau und die Durchführung der Externen Schulevaluation im Auftrage des DBK Solothurn. Dieser Auftrag wird von der Fachstelle „Externe Schulevaluation“ ausgeführt. Die detaillierten Aufgaben werden in einem Leistungsauftrag (Rahmenvertrag) geregelt, der im Rhythmus von vier Jahren erneuert wird.

Zu den Kernpunkten des Leistungsauftrages gehören:

- Entwicklung und Erprobung eines geeigneten Schulevaluationsmodells für den Kanton Solothurn entlang der in diesem Projektplan vorgeschlagenen konzeptionellen Eckpfeiler.
- Planung und Durchführung von Externe Schulevaluationen an Volksschulen im Kanton Solothurn im Vierjahres-Rhythmus (jährlich ca. 24 Schulen bzw. 45 Evaluationseinheiten)
- Planung und Durchführung von zusätzlichen Schulevaluationen bei Verdacht auf gravierende Defizite (auf Antrag der kantonalen Schulaufsicht)
- Entwicklung und Erprobung von spezifischen Evaluations- und Beurteilungsinstrumenten für den Kanton Solothurn
- Aufbau und Schulung sowie Führung und fachliche Begleitung eines Pools von Evaluationsfachpersonen
- Aufbau und Schulung sowie Führung und fachliche Begleitung eines Pools von Peer-Evaluatoren und Peer-Evaluatorinnen
- Verfassen eines *Monitoringberichts*, der die Ergebnisse aller Schulevaluationen eines Jahres anonymisiert und synoptisch zusammenfasst (zweijährlich)

- Vor Ablauf der Vertragsperiode: Berichterstattung über das Evaluationsverfahren und die zwischenzeitlichen Evaluationserfahrungen

Die Fachstelle „Externe Schulevaluation“ entwickelt und betreibt die Externe Schulevaluation im Kanton Solothurn in Abstimmung mit den Evaluationsaufträgen der übrigen Kantone des Bildungsraums Nordwestschweiz (im Sinne einer Optimierung der Ressourcennutzung). Gleichzeitig verpflichtet sie sich dazu, wichtige strategischer Anliegen des DBK Solothurn in den Prozess der Externen Schulevaluation einzubeziehen.

### **Strategiegruppe als Bindeglied zum DBK/AVK Solothurn**

Die Externe Schulevaluation ist ein wichtiges Instrument des Bildungscontrollings und des kantonalen Qualitätsmanagements. Indem das DBK Solothurn diese Aufgabe aus dem Departement auslagert - im Sinne eines „Outsourcings“ -, bekennt es sich gleichzeitig zum Bestreben um eine Qualitätsdiagnose, die sich durch Unabhängigkeit, Objektivität und grösstmögliche Transparenz auszeichnet. Die Fachstelle Externe Schulevaluation übernimmt die Verpflichtung, diese Leitwerte in der Erfüllung des Evaluationsauftrags konsequent zu berücksichtigen.

Trotz der beabsichtigten Unabhängigkeit bleibt die Qualitätsdiagnose ein wichtiges Instrument zur Qualitätssteuerung. So beinhalten die Qualitätskriterien, die bei der Schulevaluation verwendet werden, implizit die Botschaft, was aus Sicht des Kantons - als Auftraggeber der Externen Schulevaluation - als wünschenswerte Schul- und Unterrichtsqualität zu verstehen ist. Angesichts dieser wichtigen strategischen Funktion, welche der Externen Schulevaluation innewohnt, ist ein enges Zusammenspiel zwischen dem DBK (als auftraggebende Instanz) und der Fachstelle Externe Schulevaluation (als ausführende Instanz) unerlässlich.

Hinzu kommt, dass die Fachstelle Externe Schulevaluation als Hochschulinstitution gegenüber den Volksschulen keine Anweisungs- und Durchsetzungsfunktion übernehmen kann. Dies bedeutet, dass Arbeiten, die im Zusammenhang mit der Externen Schulevaluation von den Schulen (Schulleitungen und Lehrpersonen) geleistet werden, kommuniziert und eingefordert werden müssen (z.B. Durchführung von Leistungstests, Bereitstellung des Schulportfolios u.a.). Daraus wird deutlich, dass die Externe Schulevaluation nur funktioniert, wenn eine enge Kooperation zwischen der Fachstelle Externe Schulevaluation und dem DBK/AVK sichergestellt ist.

Mit Blick auf diesen engen Kooperationsbedarf wird vorgeschlagen, eine „Strategiegruppe Externe Schulevaluation Solothurn“ zu institutionalisieren. Diese setzt sich aus 4 Personen DBK Solothurn und 3 Personen des Zentrums Bildungsorganisation und Schulqualität/Fachstelle Externe Schulevaluation zusammen. Die Aufgaben dieser Gruppe lassen sich wie folgt umschreiben:

- *Sie setzt sich mit den konkreten Evaluationserfahrungen im Praxisfeld auseinander.*
- *Sie berät die Weiterentwicklung der Externen Schulevaluation Solothurn.*
- *Sie fällt strategische Entscheidungen für die Weiterentwicklung.*
- *Sie trifft die jährliche Auswahl der zu evaluierenden Schulen.*
- *Sie sorgt für eine transparente Kommunikation zum DBK/AVK Solothurn.*
- *Sie berät und entscheidet bzgl. Öffentlichkeitsarbeit.*

Der Arbeitsaufwand der Strategiegruppe - ca. 4 Sitzungen jährlich - sind Teil des Pflichtenheftes der betreffenden Personen und werden nicht speziell entschädigt.

## **5.2 Operative Leitung der Externen Schulevaluation Solothurn innerhalb der Fachstelle**

Das Institut Forschung und Entwicklung der Pädagogischen Hochschule FHNW hat bereits vor drei Jahren mit dem Aufbau der Fachstelle begonnen, um einen entsprechenden Leistungsauftrag des BKS Aargau zu erfüllen. Neben der Leitung der Fachstelle und dem Sekretariat sind gegenwärtig 8 Evaluationsfachpersonen (à 60%) angestellt („Kernteam“). Mit dem Schulevaluationsauftrag Solothurn dürfte sich das Kernteam gemäss der Aufwandsberechnung (siehe unten) um 4 – 6 Personen erweitern. Es wird angestrebt, das Kernteam interkantonal einzusetzen (d.h. für die Evaluationen in unterschiedlichen Auftrags-Kantonen). Für die Personalführung des erweiterten Kernteams ist der gegenwärtige Leiter der Fachstelle vorgesehen.

Für die operative Leitung der Externen Schulevaluation Solothurn ist eine spezielle Stelle (40%) vorgesehen. Die Besetzung der operativen Leitung Solothurn wird in enger Absprache mit dem Departement AVK vorgenommen (gemeinsame Auswahlkommission PHNW und DBK Solothurn)

Der operativen Leitung Externe Schulevaluation Solothurn sind die folgenden Aufgaben und Kompetenzen zugeordnet:

- *Organisation, Einführung, Führung und fachliche Begleitung des Peer-Pools Solothurn*
- *Organisation des Personaleinsatzes für die Evaluationen im Kanton Solothurn*
- *Kontraktverhandlungen und -vereinbarungen mit den Schulen (inkl. Information der Schulen)*
- *Evaluationsleader/in bei Evaluationen (insbesondere: Evaluation von grossen Schulen sowie von speziellen Auftragsevaluationen des DBK Solothurn)*
- *Controlling der Evaluationen Solothurn und der entsprechenden Evaluationsberichte*
- *Mitarbeit bei der Entwicklung/Weiterentwicklung des Evaluationskonzeptes sowie von Verfahren und Instrumenten der Externen Schulevaluation*
- *Mitarbeit in der Strategieguppe Solothurn*
- *Mitarbeit bei der Erstellung des zweijährlichen Monitoring-Berichts.*

Die operative Leitung Solothurn ist dem Fachstellenleiter unterstellt. Als Mitglied des Leitungsgremiums der Fachstelle Externe Schulevaluation ist sie auch mitverantwortlich für operative Entscheidungen, welche die Fachstelle als Ganzes betreffen.

## **5.3 Schnittstellen zw. Externer Schulevaluation und Inspektorat**

Gerade angesichts der Tatsache, dass die Externe Schulevaluation ausserhalb des DBK angesiedelt ist, kommt dem Zusammenspiel zwischen Externer Schulevaluation und der kantonalen Schulaufsicht eine besondere Bedeutung zu: Über diese Schnittstelle wird es möglich, den Anspruch auf eine unabhängige Qualitätsdiagnose mit dem Anspruch auf eine verbindliche Qualitätssteuerung durch das Departement miteinander in Verbindung zu bringen.

Im vorliegenden Evaluationskonzept sind für die kantonale Schulaufsicht im Rahmen der Externen Schulevaluation die folgenden Aufgaben und Funktionen vorgesehen:

- *Punktuelle Einbezug der kantonalen Schulaufsicht in die Externe Schulevaluation für die Beurteilung der Regelkonformität der Schule (im Rahmen der so genannten „Ampevaluation“)*
- *Kenntnisnahme der Evaluationsberichte/Teilnahme an den mündlichen Präsentationen der Evaluationsergebnisse*
- *Genehmigung der Massnahmenpläne der Schulen*
- *Begleitung/Kontrolle der Schulen bei der Umsetzung von Massnahmenplänen zur Beseitigung von gravierenden Defiziten*
- *evtl. Moderation an den Schulen bei der Durchführung von Stärke-Schwächeanalysen (zur Evaluationsvorbereitung) (auf Anfrage der Schulen)*
- *evtl. Moderation an den Schulen bei der Erarbeitung der Massnahmenpläne zur Umsetzung der Evaluationsempfehlungen (auf Anfrage der Schulen)*
- *Durchführung von jährlichen Standortgesprächen mit den Schulleitungen unter spezieller Berücksichtigung der Massnahmenumsetzung.*

Die enge Zusammenarbeit mit der kantonalen Schulaufsicht soll u.a. sicherstellen, dass die Umsetzung der Evaluationsergebnisse/Evaluationsempfehlungen an den einzelnen Schulen mit nachhaltiger Wirksamkeit an die Hand genommen wird.

## 6. Kosten

Aus den Erfahrungen, die auf Grund des bisherigen Betriebs der Fachstelle Externe Schulevaluation für den Kanton Aargau gemacht worden sind, lässt sich der Kostenrahmen für die Externe Schulevaluation Solothurn wie folgt berechnen:

### (1) Definition der Anzahl Schulen/Evaluationseinheiten

Im Kanton Solothurn beträgt die Gesamtzahl der Schulen, die zu evaluieren sind 93. Angesichts der unterschiedlichen Grösse und Komplexität ist diese Zahl allerdings eine wenig präzise Berechnungsgrundlage für den effektiven Evaluationsaufwand.

Statt von der Anzahl Schulen gehen wir für die Berechnung des Evaluationsaufwandes von so genannten „Verrechnungseinheiten“ aus. Die Anzahl der Verrechnungseinheiten definiert sich entlang der folgenden Kriterien:

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

Die Erfahrungen zeigen, dass der Aufwand für komplexe Schulen nicht linear ansteigt. Der effektive Aufwand ist daher mit folgenden Faktoren zu berechnen:

Typ	Grösse	Komplexität: Standort & Stufen	Anzahl Schulen im Kanton SO	Aufwand-Faktor	Verrechnungseinheiten (VE)
Kat. A	bis ca. 200 Schüler/innen	geringe Komplexität: 1 Standort, meistens nur KIGA/Prim oder nur OS	38	1	38 VE
Kat. B	bis ca. 500 Schüler/innen	mittlere Komplexität: 1-2 Standorte, meistens nur KIGA/Prim oder nur OS	36	1.5	54 VE
Kat. C	bis ca. 900 Schüler/innen	anspruchsvolle Komplexität: 2-3 Standorte meistens KIGA/Prim bis OS	12	2	24 VE
Kat. D	bis ca. 1300 Schüler/innen	hohe Komplexität: 3 oder mehrere Standorte KIGA/Prim bis OS	6	3	18 VE
Kat. E	bis ca. 2100 Schüler/innen	sehr hohe Komplexität: 4 oder mehrere Standorte KIGA/Prim bis OS	1	4	4 VE
<b>Total</b>			<b>93 Schulen</b>		<b>138 VE</b>

## (2) Berechnung des zeitlichen Evaluationsaufwandes

Die folgende erfahrungsgestützte Zusammenstellung des Evaluationsaufwandes pro Evaluationseinheit dient als Grundlage für Aufwandberechnung:

**Datenbasis: Durchschnittlicher Aufwand (AT = Arbeitstage) pro Evaluationseinheit**

	Evaluationsleader	Ko-Evaluator/in
Planung (inkl. Vereinbarung)	1	
Portfoliostudium / Hypothesenbildung / Feinplanung	2	1
Vorbereitung Instrumente	1.5	1
Planungssitzung mit der Schule	0.5	
Datenerhebung vor Ort	3	3
Bericht schreiben / Gegenlesen (inkl. Vorbereitung Präs.)	4	2
Validierungsworkshop	0.5	0.5
Rückmeldeveranstaltungen Kollegium	0.5	
Archivierung / Unvorhergesehenes	1	0,5
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>8</b>
		<b>22</b>

Der effektive Aufwand sieht wie folgt aus:

Schultyp	Anzahl Schulen	Aufwand- Faktor	Verrechnungs- einheiten (VE)	Berechnung Gesamtaufwand	
<b>Kat. A</b>	38	1	38 VE	38 x 22T	<b>836T</b>
<b>Kat. B</b>	36	1.5	54 VE	36 x 33T	<b>1188T</b>
<b>Kat. C</b>	12	2	24 VE	12 x 44T	<b>528T</b>
<b>Kat. D</b>	6	3	18 VE	6 x 66T	<b>396T</b>
<b>Kat. E</b>	1	4	4 VE	1 x 88T	<b>88T</b>
<b>Total</b>	<b>93 S</b>		<b>138 VE</b>		<b>3036 T</b>
<b>In Arbeitsstunden: x 8.4</b>					<b>~25500h</b>

Das hier aufgeführte Total der Arbeitsstunden gilt für die Evaluation aller Solothurner Volksschulen. Je nach gewähltem Evaluationsrhythmus (4, 5 oder 6 Jahre) muss die Zahl durch 4, 5 oder 6 dividiert werden, um daraus den jährlich zu leistenden Stundenaufwand zu errechnen.

### (3) Berechnung des personellen Evaluationsaufwandes

Der Aufwand pro Evaluationseinheit (22 AT) entspricht ca. 185 Arbeitsstunden. Die 185 Arbeitsstunden entsprechen **ca. 12 Stellenprozenten**.<sup>5</sup> Dieser Gesamtaufwand pro Evaluationseinheit unterteilt sich in 7,5 Stellenprozent für die Leaderfunktion und 4,5 Stellenprozent für die Funktion der Co-Evaluator/in.

Auf dieser Grundlage lässt sich der Aufwand an Evaluationsfachpersonen für die Schulevaluation im Kanton Solothurn wie folgt berechnen:

Schultyp	Anzahl Schulen	Anzahl Verrechnungseinheiten (VE)	Erforderliche Stellenprozent (x 12%)
Kat. A	38	38 VE	456%
Kat. B	36	54 VE	648%
Kat. C	12	24 VE	288%
Kat. D	6	18 VE	216%
Kat. E	1	4 VE	48%
<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>138 VE</b>	<b>~1660%</b>

Auf dieser Berechnungsgrundlage ergibt sich bei einem Vierjahres-Rhythmus ein jährlicher Personalaufwand von **420 Stellenprozent** (1660% : 4).

Neben dem Personalaufwand an Evaluationsfachpersonen muss für den Betrieb der Evaluationsfachstelle mit folgendem zusätzlichen Personalaufwand gerechnet werden

- 40 % operative Leitung Solothurn
- 80% Sekretariatsstellen (für Korrespondenz mit Schulen, Bereitstellung Dokumentation, Vorbereitung & Auswertung der Vorbefragungen, Berichterstellung)

### (4) Kostenberechnung

#### Stellenprozent der Evaluationsfachpersonen

Auf Grund des ausgewiesenen Personalaufwandes von 420 Stellenprozent für Evaluationsfachpersonen (bei einem Evaluationsrhythmus von 4 Jahren) lässt sich die Kostenberechnung wie folgt erstellen:

Stellenaufwand (in Stellenprozent)	Kostenansatz 175'000.-	DB 5 (52%) <sup>6</sup>
420%	Fr. 735'000.-	Fr. 1'117'200.-
	Mwst. 7.6%	<b>Fr. 1'202'107.-</b>

<sup>5</sup> *Berechnungsbasis: 1548 Netto-Arbeitsstunden pro Jahr gemäss GAV PHNW.*

<sup>6</sup> Die Fachhochschule verrechnet für Dienstleistungen an Dritte Deckungsbeiträge (DB) für Overheadkosten (Direktion und Services) sowie für Infrastruktur- und Betriebskosten. Für eine Vollkostenrechnung werden Deckungsbeiträge der Stufe 6 verlangt (+ 63%). Für die Fachstelle Externe Schulevaluation offeriert die PHNW Deckungsstufe 5 (+ 52%). Falls eine tiefere Deckungsstufe angestrebt wird, müsste dies über direkte Verhandlungen mit der PH-Direktion erfolgen.

Neben dem Kostenaufwand für die Evaluationsfachpersonen müssen die folgenden zusätzlichen Kosten einkalkuliert werden:

### Zusätzliche Personal- und Entwicklungskosten

40% Operative Leitung Solothurn	75'000.-
80% Sekretariatsstellen	80'000.-
10% Entwicklungskosten (Personalentwicklung, Instrumentenentwicklung, Konzeptentwicklung)	70'000.-
Datenaufbereitung für den Monitoringbericht	20'000.-
Total zusätzliche Kosten Solothurn	245'000.-
DB 5 (+52%)	372'400.-
<b>+ Mwst: 7.6%</b>	<b>400'702.-</b>

Nicht enthalten in dieser Aufwandberechnung sind die Kosten für den Peer-Pool. Für die "Peer-Evaluator/innen" wird ein Pool von ca. 25 praktizierenden Lehrpersonen (vorwiegend Personen aus der Schulleitung und aus schulinternen Q-Steuergruppen) gebildet. Die Peers beteiligen sich an Evaluationen in Schulen der Kategorien B, C, D und E (insgesamt ca. 25 Einheiten jährlich). Sie werden für ihren Peer-Einsatz pro Evaluation mit einer Pauschale pro Einsatztag entschädigt. Die Entschädigung wird zwischen dem AVK und den Peers direkt geregelt.

### Total Kosten

	DB 5 (52%)
Stellenaufwand (in Stellenprozenten) 420%	1'202'107.-
Zusätzliche Personal- und Entwicklungskosten	400'702.-
<b>+ Mwst: 7.6%</b>	<b>1'602'809.-</b>

## 7. Zeit und Phasenplan

<b>Januar 08 - Juli 09</b>	<b>Vorbereitungsphase</b>
Januar 08 - April 08	Erarbeitung des Konzeptpapiers "Externe Schulevaluation der Volksschulen im Kanton Solothurn" mit Kostenberechnung und Umsetzungsplanung
Mai 08	Verwaltungsinterne und politische Diskussion des Konzeptpapiers; Budgetierung für 2009
Juni/Juli	Politische Entscheidung
September	Ausschreiben der Stelle der operativen Leitung Solothurn (40% Leitung, 40 - 60% Evaluation)
Januar 09	Arbeitsbeginn der Evaluationsleitung Solothurn (Einarbeitung in das Evaluationsmodell des Zentrums Bildungsorganisation und Schulqualität durch die Mitarbeit in 2 - 3 Evaluationen) Konkretisierung des Konzepts Solothurn Vorbereitung Personalrekrutierung Solothurn Stellenausschreibung für 5 Stellen für Evaluationsfachpersonen à 70 - 80%
März/April 09	Personalauswahl / Suche nach 4-6 Schulen im Kanton Solothurn für erste Evaluationserfahrungen; Abschliessen von Evaluationsvereinbarungen mit den Schulen
August 09	Arbeitsbeginn des Evaluationsteams Solothurn

<b>August 09 - Juli 12</b>	<b>Erprobungsphase</b> (mit Erarbeitung und Anpassung der solothurnspezifischen Instrumente)
Sept. 09 - August 10	Erprobungsphase 1: Evaluation der ersten 6 Schulen Solothurn (kleine und grosse Schulen gemischt)
	Praxisbegeleitende Ausbildung der neuen Evaluationsfachpersonen
März - Juli 10	Aufbau des Peer-Pools Kanton Solothurn
August 10 - Juli 11	Erprobungsphase 2: Evaluation von 12 Schulen (kleine und grosse Schulen gemischt) unter Einbezug der Peers
August 11 - Juli 12	Erprobungsphase 3: Evaluation von 20 Schulen (kleine und grosse Schulen gemischt)
August 11 - November 11	Erarbeitung des Erprobungsberichts mit Anträgen auf Weiterführung / Erarbeitung des ersten Monitoringberichts
Dezember 11	Entscheidung über Anpassungen des Evaluationskonzeptes für die generalisierte flächendeckende Evaluation aller Volksschulen im Kanton Solothurn  Anpassung des Leistungsauftrages zwischen dem DBK und der PHNW
<b>ab August 12</b>	<b>Beginn der regulären Evaluation gemäss überarbeitetem Evaluationskonzept</b>  Jährliche Evaluation von ca. 24 Schulen (kleine und grosse Schulen gemischt)

### Budgetierungsangaben für das Aufbaujahr 2009

ab Januar: Leitung Solothurn 40% 75'000 (Ansatz 187'500), 60% Evaluationslohn 105'000 (Ansatz 175'000)	180'000.-
Kosten für ein Assessment für Evaluationsfachpersonen (10 Personen)	26'000.-
Sekretariat: 80% (1/2 Jahr)	40'000.-
ab August: Anstellung Evaluationsteam (420% für 5 Monate)	306'000.-
Aus-/Weiterbildungskosten Evaluationsteam (10% von 400'000.-)	40'000.-
<b>Total Aufwand 2009</b>	<b>592'000.-</b>
	DB 5 52%
	899'840.-
	Mwst. 7.6%
	968'228.-

## **Anhang**

## Anhang 1

### Anforderungsprofile an Evaluationsfachpersonen und Peers

Zum Aufbau des Kernteams (Evaluationsfachpersonen):

Den Kernbestand des Evaluationspersonals bilden die so genannte Evaluationsexpertinnen und -Experten (Professionals). Die Fachstelle Externe Schulevaluation der FHNW führt einen Pool von ausgebildeten Evaluationsexpertinnen und -experten. Sie übernimmt die Rekrutierung und die Ausbildung dieser Personen und bildet aus diesem Personenpool die Evaluationsteams, die vor Ort zum Einsatz kommen.

Der Umfang des bestehenden Kernteams beträgt gegenwärtig ca. 800 Stellenprozente. Durch die Ausweitung des Evaluationsauftrages auf den Kanton Solothurn wird der Bestand des Kernteams entsprechend zu erweitern sein.

Das Qualifikationsprofil der Evaluationsfachpersonen lässt sich wie folgt umschreiben:

#### Anforderungsprofil für Evaluationsfachpersonen

- Beherrschung der verschiedenen Evaluationsverfahren (Fragebogen, Interviews, Ratingkonferenzen, Prozessbeobachtungen, Dokumentenanalysen, Leistungsmessungen)
- Projektmanagement-Kompetenz (ein komplexes Vorhaben in Teilschritte unterteilen; einen praktikablen Handlungsplan erstellen; die benötigten Instrumente, Methoden, Hilfsmittel bereitstellen; die Umsetzung adäquat steuern; den Erfolg überprüfen)
- Fundiertes Verständnis von pädagogischen und didaktischen Prozessen
- Fundiertes Verständnis der Schule als Organisation (institutionelle Steuerungsprozesse, Team- und Personalführungsprozesse, Qualitätsmanagementprozesse)
- Fundiertes Verständnis der Bedingungen von erfolgreichen Organisationsentwicklungsprozessen
- Fähigkeit, in einem (Evaluations-)Team Führung zu übernehmen.
- Fähigkeit, die eigene Meinung überzeugend darzulegen (persönliche Überzeugungskraft)
- Fähigkeit, andere Auffassungen zu verstehen und adäquat wiederzugeben (auch wenn sie der eigenen Auffassung nicht entspricht!)
- Fähigkeit, komplexe Sachverhalte sprachlich einfach zu fassen („etwas auf den Punkt bringen“)
- Fähigkeit, gut lesbare Berichte verfassen
- Hohe kommunikative Sensibilität (die Wirkung des eigenen Sprech- und Kommunikationsverhaltens adäquat wahrnehmen).

#### Zum Aufbau eines Peer-Pools

Für den Beizug der Peers in die Evaluationsteams wird ein Pool von 15 – 20 Personen gebildet. Jeder Peer wird jährlich 1–2 Mal für eine Evaluation zum Einsatz kommen. Für die Rekrutierung der Peers kommen Schulleitungspersonen, evtl. auch

Mitglieder von Q-Steuergruppen in Frage, die innerhalb des Kanton Solothurns tätig sind. Diese Personen, die mit dem Schul- und Unterrichtsgeschehen aus der eigenen beruflichen Tätigkeit vertraut sind, werden im Rahmen einer kurzen Einführung (1-2 Tage) in die Evaluationstätigkeit eingeführt und mit den Evaluationsmethoden und -instrumenten vertraut gemacht. Nach einer ersten Mitarbeit in einer Schulevaluation wird die Eignung als Peer-Evaluator/in beurteilt und über die Aufnahme in den Peerpool entschieden.

Der Aufwand, der pro Peer für eine Evaluation vorgesehen ist, liegt bei 5 Tage. Der geleistete Aufwand wird vom Kanton durch den Einsatz einer Stellvertretung sowie durch eine pauschale Entschädigung entlohnt.

### **Anforderungsprofil für Peer-Evaluatoren und Peer Evaluatorinnen**

- Kenntnis der verschiedenen Evaluationsverfahren (Fragebogen, Interviews, Ratingkonferenzen, Prozessbeobachtungen, Dokumentenanalysen, Leistungsmessungen)
- Gutes Verständnis von pädagogischen und didaktischen Prozessen
- Gutes Verständnis der Schule als Organisation (institutionelle Steuerungsprozesse, Team- und Personalführungsprozesse, Qualitätsmanagementprozesse)
- Differenzierte, unvoreingenommene Wahrnehmung
- Fähigkeit, andere Auffassungen zu verstehen und adäquat wiederzugeben (auch wenn sie der eigenen Auffassung nicht entspricht!)
- Fähigkeit, komplexe Sachverhalte sprachlich einfach zu fassen („etwas auf den Punkt bringen“)
- Kooperationsbereitschaft

## Anhang 2

### Schritte der Externen Schulevaluation

#### **Schritt 1: Vorbereitendes Gespräch und Auftragsklärung mit der Schule / mit der lokalen Schulbehörde**

In einem ersten Gespräch, das zwischen der Leitung des Evaluationsteams und der lokalen Schulbehörde und/oder der Schulleitung stattfindet, wird zunächst das Konzept der Externen Schulevaluation erläutert; zudem wird die Mitwirkung der Schule an der Evaluation geklärt.

#### **Schritt 2: Vorbereitungsarbeiten der Schule**

Die Schule (Kontaktgruppe, teilweise mit Beizug des Kollegiums) bereitet die Evaluation vor, indem sie ein „Portfolio der Schule“ mit verschiedenen Unterlagen zum Profil der Schule erarbeitet. Je nach Evaluationskonzept wird die Schule eine allgemeine Stärke-Schwäche-Analyse, eine Selbstdeklaration zu vorgegebenen Evaluationspunkten oder eine datengestützte Selbstevaluation zu einem gewählten oder vorgegebenen Evaluationsthema durchführen.

#### **Schritt 3: Vorbereitung der Evaluation durch das Externe Schulevaluations-team**

Aufbauend auf den Dokumenten, welche die Schule zusammengestellt bzw. speziell für die bevorstehende Evaluation erarbeitet hat, bereitet das Evaluationsteam die vor.

Konkrete Vorbereitungsschritte:

- Sichtung der Dokumentation der Schule. Formulierung von ersten „Schulprofil-Hypothesen“
- Zusammenstellung der verschiedenen Evaluationsaktivitäten (Evaluationsaktivität / Thematische Schwerpunkte / Benötigte Erfassungsinstrumente / Voraussichtlicher Zeitaufwand),
- Ausarbeitung der Erfassungsinstrumente (z.B. Interviewfragen, Kriterienlisten für Beobachtungen, Ratinginstrumente für den Einstieg in Gruppengespräche, Analyseraster für Dokumentenanalysen, Fragebogen usw.)
- Erarbeitung des provisorischen Evaluationsprogrammes.

#### **Schritt 4: Planungsgespräch mit der schulinternen Kontaktgruppe**

Die Leiterin oder der Leiter des Evaluationsteams bespricht den Evaluationsvorschlag des Evaluationsteams mit der schulinternen Kontaktgruppe (bzw. mit deren Leitungsperson).

Im Zentrum steht die gemeinsame Festlegung des Evaluationsplanes mit differenziertem Zeitplan und Organisationsaufträgen an die Schule.

Im Anschluss an das Gespräch übernimmt die interne Kontaktgruppe der Schule die organisatorische Vorbereitung für die Schulevaluation.

Die Evaluationsgruppe ihrerseits legt die genaue Arbeitsverteilung innerhalb des Evaluationsteams fest (unter Beachtung des Triangulationsprinzips; siehe Anhang 3, Pkt. 5).

### **Schritt 5: Evaluationsbesuch (gemäss Evaluationsplan)**

Im vorgesehenen Zeitrahmen (2 – 3 Tage) werden die geplanten und mit der Schule vereinbarten Evaluationsaktivitäten durchgeführt. Im Zentrum stehen Beobachtungen und Gespräche (Einzel- und Gruppeninterviews), teilweise auch die Sichtung von Dokumenten, sofern diese nicht bereits während der Evaluationsvorbereitung zu Verfügung standen.

Verlauf einer Schulevaluation:

- Treffen des Evaluationsteams mit dem Leiter resp. der Leiterin der internen Kontaktgruppe (Klärung von letzten Details zum Besuchsplan).
- Treffen des Evaluationsteams mit dem Kollegium: Das Evaluationsteam stellt sich dem Kollegium kurz vor und erläutert das Evaluationsprogramm.
- Es folgen Gespräche, Unterrichtsbesuche sowie die Teilnahme an speziellen schulinternen Veranstaltungen nach Plan.
- Während des Tages werden Zeitgefässe vorgesehen, um Eindrücke auszutauschen, um gemeinsame Profilhypothesen zu bilden und um allfällige Anpassungen der Evaluationsinstrumente vorzunehmen.

### **Schritt 6: Aufbereitung der Daten und Vorbereitung der Datenrückmeldung**

Die Evaluatorinnen und Evaluatoren tragen die vielfältigen Wahrnehmungen und Eindrücke aus den Beobachtungen und Befragungen zusammen. Ziel ist es, sich im kommunikativen Austausch ein möglichst differenziertes Bild über die Schule zu machen und Antworten auf die gestellten Evaluationsfragen zu finden. Nach einem ersten Austausch der Eindrücke (Intuitionen) und Wahrnehmungen zum Schulprofil werden Kernaussagen und Erläuterungen (a) zum charakteristischen Profil der Schule und (b) zu den speziellen Evaluationsthemen formuliert.

### **Schritt 7: Auswertungsveranstaltung (mündliche Datenrückmeldung)**

Es folgt die mündliche Rückmeldung der Evaluationsergebnisse an das Lehrerkollegium und an die lokale Schulbehörde. Durch die direkte Kommunikation soll die Möglichkeit geschaffen werden, unklare Aussagen zu präzisieren und zu erläutern, mögliche Missverständnisse zu klären und Fragen zu beantworten.

### **Schritt 8: Schriftliche Berichterstattung**

Die Evaluationsgruppe (bzw. der Leiter/ die Leiterin der Evaluationsgruppe) fasst einen schriftlichen Evaluationsbericht, in dem in konzentrierter Form die Wahrnehmungen und Beurteilungen der Evaluatorinnen und Evaluatoren festgehalten sind und in dem die Entwicklungsmöglichkeiten der Schule aufgezeigt werden.

### **Schritt 9: Planung und Umsetzung der Entwicklungsmassnahmen**

Das Kollegium und die lokale Schulbehörde legen im Anschluss an die Externe Schulevaluation gemeinsam fest, wann und in welcher Zusammensetzung die Umsetzungsplanung vorgenommen wird. Sie erarbeiten die konkreten Schulentwicklungsschritte.

Die Planung und Umsetzung von Massnahmen zur Verbesserung der aufgezeigten Defizite liegen grundsätzlich in der Verantwortung der Schule bzw. der Schulbehörde und sind nicht mehr Bestandteil des Evaluationsprozesses.

## **Anhang 3**

### **Gütekriterien der Externen Schulevaluation**

In einer Kooperation zwischen dem Zürcher Projekts „Neue Schulaufsicht“ und dem Q2E-Projektes der NWEDK ist die folgende Zusammenstellung von Leitwerten und Qualitätskriterien für die Externe Schulevaluation entstanden. Sie kann als Orientierungsmodell nicht nur für die Entwicklung von neuen Evaluationskonzepten dienen, sondern auch für die Ausgestaltung der Evaluationspraxis durch die Evaluatorinnen und Evaluatoren.

#### **(1) Funktionalität des Verfahrens**

Das Verfahren, das zur Erfassung und Beurteilung der Schulqualität führt, ist im Hinblick auf die beiden Ziele der Rechenschaftslegung sowie der Unterstützung der Schulentwicklung funktional. U.a. ist es geeignet, um gravierende Qualitätsdefizite aufzudecken und entsprechende Korrekturmassnahmen anzuregen. Das Verfahren wird vom kantonalen Auftraggeber sowie von den Adressaten der Ergebnisse (betroffene Schulbehörden und Lehrerschaft) – vor allem im Hinblick auf die Herstellung von glaubwürdigen Beurteilungsergebnissen – als sinnvoll eingestuft.

#### **(2) Transparenz des Vorgehens, der Beurteilungsschwerpunkte und der Beurteilungskriterien**

Die Vorgehensschritte der Externen Evaluation (von der Kontraktierung bis zum Ergebnisbericht), die Beurteilungsschwerpunkte sowie die Beurteilungskriterien sind den betroffenen Personen (d.h. den evaluierten Personen sowie den vorgesehenen Empfängerinnen und Empfängern der Evaluationsdaten) bekannt.

#### **(3) Nachvollziehbarkeit und Glaubwürdigkeit der Beurteilungsergebnisse**

Die Evaluationsergebnisse (insbesondere die „Kernaussagen“) sind für die betroffenen Personen im Hinblick auf den zugrunde liegenden Urteilsfindungsprozess nachvollziehbar und werden als glaubwürdig eingestuft.

#### **(4) Abstützung der Urteile auf erfasste Daten**

Die wichtigen Aussagen der Qualitätsbeurteilung (die „Kernaussagen“) nehmen Bezug auf Daten die im Rahmen der Evaluation erfasst worden sind (Beobachtungen, Antworten aus Befragungen, Aussagen aus Dokumenten).

#### **(5) Urteilsvalidierung durch Triangulation**

Die wichtigen Aussagen der Qualitätsbeurteilung sind mit Hilfe der Triangulation (d.h. mehrfache Abstützung der Urteilsbildung durch Benutzung mehrerer Datenquellen und /oder durch Datenerhebung von mehreren Evaluationspersonen) validiert.

## **(6) Angemessener Einbezug der lokalen Besonderheiten der Schule und des speziellen Schulprofils**

Die lokalen Besonderheiten der Schule und das spezifische Profil der Schule werden im Rahmen der Externen Evaluation adäquat erfasst und im Evaluationsbericht dargestellt, so dass ein – aus Sicht der Betroffenen als adäquat eingestuftes - Gesamtbild der Schule entsteht.

## **(7) Möglichst klare (transparente, funktionsbewusste) und glaubwürdige Ausgestaltung der Evaluatorenrolle**

Das Vorgehen und Verhalten der Evaluatoreninnen und Evaluatoren wird von den Betroffenen als „professionell“ eingestuft (vor allem: angemessener Umgang mit dem Spannungsfeld „Sich Abgrenzen“ und „Sich Einlassen“). Es sind – auch bei kritischer Betrachtung - keine Rollenkonflikte und Interessenskollisionen feststellbar, welche die Glaubwürdigkeit der Evaluatoren und Evaluatoreninnen beeinträchtigen.

## **(8) Relevanz der Evaluationsergebnisse für die Schule als Institution**

Die Evaluationsergebnisse und entsprechend auch die gewählten Evaluationsschwerpunkte, -verfahren und -instrumente setzen den Akzent auf die Beurteilung der institutionellen und kulturellen Eigenheiten der Schule. Die Aussagen der Beurteilung nehmen Bezug auf Trends, die für die Schule als Ganzes (und nicht nur für einzelne Lehrpersonen) bedeutsam sind. Die Anonymität der Einzelpersonen bleibt gewahrt.

## **(9) Einbettung in ein ganzheitliches Qualitätsmanagement**

Das Verfahren der Externen Evaluation ist so konzipiert, dass es zusammen mit den anderen Komponenten der Qualitätsbeurteilung (Unterrichtsbeurteilung und Lehrpersonen-Qualifikation, Selbstevaluation der Schule, Output-Beurteilungen wie z.B. Leistungstests der Schülerinnen und Schüler) und der Qualitätsentwicklung (Schulentwicklung vor Ort, Systemoptimierung auf kantonaler Ebene) ein ganzheitliches Qualitätsmanagement ermöglicht und unterstützt.