

Instrumente zur externen Schulevaluation  
**Funktion und Bedeutung der Ampelkriterien im 3. Durchgang  
der externen Schulevaluation an den Volksschulen im Kanton Solothurn  
(Regelschulen und kantonale Spezialangebote mit Bedarfsstufe 1)**

[www.schulevaluation-so.ch](http://www.schulevaluation-so.ch)  
Februar 2023



## Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	3
Externe Evaluation mit Akzent der Rechenschaftslegung .....	4
Wie funktioniert die Ampevaluation? .....	6
Ampelbereich: Die vier Qualitätsthemen im Überblick.....	8
1. Schul- und Unterrichtsklima.....	9
2. Arbeitsklima für Lehrpersonen.....	11
3. Elternzufriedenheit .....	13
4. Führung der Schule .....	15
Anhang 1: Was geschieht, wenn Ampelkriterien auf «Rot» stehen? .....	17
Anhang 2: Wie werden gravierende Defizite von Einzelpersonen in der Evaluation berücksichtigt? .....	19

## Einleitung

Die externe Schulevaluation ist ein Verfahren, das darauf ausgerichtet ist, die Qualität der einzelnen Schulen systematisch und datengestützt zu überprüfen und zu beurteilen. Im Rahmen dieses Verfahrens wird die Schule von aussenstehenden und somit neutralen und unbefangenen Personen kritisch durchleuchtet und sie erhält Hinweise zu den vorhandenen Stärken und Schwächen sowie zum aktuellen Entwicklungsbedarf. Die externe Schulevaluation nimmt eine Beurteilung der Schule als Ganzes vor und zeigt Tendenzen auf, die für die betreffende Schule charakteristisch sind. Es ist keine Personalbeurteilung beabsichtigt – daher werden personenbezogene Evaluationsergebnisse anonymisiert.

In Kurzform lässt sich das Verfahren der externen Schulevaluation wie folgt umschreiben:

Ein Evaluationsteam von 1 – 3 Tandems besucht während 2 – 3 Tagen eine Schule, um die Qualität der institutionellen Voraussetzungen, der wichtigen Prozesse und der Ergebnisse aus einer unabhängigen Perspektive zu erfassen. Die Evaluationsteams verschaffen sich mittels Beobachtungen, Interviews und Dokumentenanalysen einen möglichst differenzierten und datengestützten Einblick in die Stärken und Schwächen der Schule. Anschliessend wird ein Bericht verfasst, der eine Beurteilung des Ist-Zustands enthält und den Entwicklungsbedarf der Schule aufzeigt.

Die externe Schulevaluation ist Teil eines umfassenden Konzepts zur Qualitätssicherung und -entwicklung an Schulen. Sie möchte die Schulen im Verbund mit anderen Elementen des Qualitätsmanagements bei der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung unterstützen. Ihre Hauptfunktion – die Unterstützung der Qualitätsentwicklung – kann die externe Evaluation vor allem dann erfüllen, wenn ein funktionsfähiges Zusammenspiel von interner und externer Evaluation möglich wird. Mit anderen Worten: Interne und externe Evaluation müssen als komplementäre, d. h. sich gegenseitig ergänzende und unterstützende Prozesse angelegt werden. In diesem Sinne versteht sich die externe Schulevaluation nicht als Alternative, sondern als Ergänzung des schulinternen Qualitätsmanagements und zu den dort vorgesehenen Selbstevaluations- und Feedbackprozessen.

Im Kanton Solothurn ist die externe Schulevaluation Bestandteil der Aufgaben der Kantonalen Aufsichtsbehörde. Sie ist Teil des schulischen Qualitätsmanagements, das sich aus den folgenden Elementen zusammensetzt:

Schulinternes Qualitätsmanagement	Kantonales Qualitätsmanagement	
Schule vor Ort	Kantonale Aufsichtsbehörde	Externe Schulevaluation
Verschiedene Elemente wie: <ul style="list-style-type: none"><li>Steuerung des internen Qualitätsmanagements durch die Schulleitung</li><li>interne Schulevaluation</li><li>Individualfeedback</li><li>Einsichtnahme in die Arbeit der Lehrpersonen</li></ul>	Aufsicht über die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung der Schulen	Unabhängige Diagnose der Schulqualität

Die Ampevaluation, die in dieser Broschüre im Vordergrund steht, ist das Kernstück des Evaluationsverfahrens.

## Externe Evaluation mit Akzent der Rechenschaftslegung

Interne und externe Evaluationen haben im Qualitätsmanagement (QM) einen zentralen Stellenwert: Sie sind die Kerninstrumente bei der Erfüllung der beiden QM-Hauptfunktionen «Entwicklung» und «Rechenschaftslegung».

Im Rahmenkonzept Qualitätsmanagement des Kantons Solothurn wird eine klarere Funktionentrennung der beiden Evaluationsformen vorgenommen: Einerseits als Fokussierung der externen Evaluation auf die Rechenschaftsfunktion, andererseits als Ausdifferenzierung und Optimierung der internen Evaluation, damit diese die ihr zugeordnete Entwicklungsfunktion wirksam erfüllen kann. Diesbezüglich ist künftig ein enges Zusammenspiel von interner und externer Evaluation angedacht. Das QM-Konzept geht davon aus, dass sich diese beiden Evaluationsformen in ihrer unterschiedlichen Ausrichtung gegenseitig ergänzen und im Zusammenspiel ein Ganzes bilden.

### **Rechenschafts- und Kontrollfunktion:**

Unter dem Gesichtspunkt der Rechenschaftslegung überprüft die externe Schulevaluation, ob die Schule die Qualitätsanforderungen, die an sie gestellt sind, erfüllt. Zudem sollen die Behörden und die interessierte Öffentlichkeit – insbesondere die Eltern – darüber ins Bild gesetzt werden, ob die Schule in ihrem Kern funktionsfähig ist oder ob bezüglich einer Grundfunktion erhebliche Defizite vorliegen. Im Vordergrund stehen bei einer Funktionsüberprüfung Abweichungen von einem erwartbaren funktionsfähigen Zustand.

Bei Nicht-Erfüllung der überprüften Grundfunktionen liegt ein Qualitätsdefizit vor, das möglichst rasch beseitigt werden muss. Damit steht bei der Funktionsüberprüfung eine defizitorientierte Betrachtungsweise im Vordergrund und weniger die Würdigung der Stärken, durch die sich die betreffende Schule auszeichnet. Eine Würdigung der positiven Auffälligkeiten der Schule findet – ergänzend zur Ampevaluation – in einem allgemeinen Teil des Berichtes einen konkreten Niederschlag.

### **Kernelement «Ampevaluation»:**

Die rechenschaftsorientierte Überprüfung der Anforderungen, die an eine Einzelschule gestellt werden, findet mit Hilfe der sogenannten «Ampevaluation» statt. Anhand von Kriterien wird untersucht, ob die Schule den grundlegenden Anforderungen, die an sie als Erziehungs- und Bildungsinstitution gerichtet sind, tatsächlich zu entsprechen vermag.

Im Rahmen der externen Schulevaluation werden die folgenden Qualitätsthemen untersucht:

1. Schul- und Unterrichtsklima
2. Arbeitsklima für Lehrpersonen
3. Elternzufriedenheit
4. Führung der Schule

## Die Leitfragen der «Ampevaluation»

Die zentralen Leitfragen, auf welche die Ampevaluation ausgerichtet ist, lassen sich wie folgt umschreiben:

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

Funktion/Zielsetzung	Leitende Evaluationsfrage	Verfahren & Instrumente	Berichterstattung
<p>Rechenschaftsorientierter Evaluationsteil, der an allen Schulen durchgeführt wird.</p> <p>Beurteilung der vom Kanton vorgegebenen Anforderungen.</p>	<p>Wieweit erfüllt die Schule die elementaren Grundfunktionen?</p> <p>Treten in einem elementaren Funktionsbereich gravierende Defizite auf?</p> <p>Erfüllt die Schule die an sie gestellten Anforderungen?</p>	<p>Instrumente zur systematischen Datenerfassung der Ampelkriterien (Fragebogen, mündliche Befragungen, Dokumentenanalyse, Beobachtungen)</p>	<p>Beurteilung von vier Funktionsbereichen mit Hilfe der Ampelfarben Grün – Gelb – Rot.</p> <p>Adressaten dieses Berichtsteils: Einzelschule (Schulleitung inkl. kommunale Aufsichtsbehörde) sowie kantonale Aufsichtsbehörde</p>

## Wie funktioniert die Ampevaluation?

Im Bereich der Ampevaluation steht eine datengestützte dreistufige Beurteilung im Vordergrund. Diese wird in den drei typischen Ampel-Farben **Grün**, **Gelb** und **Rot** ausgedrückt (daher der Name «Ampevaluation»).

**GRÜN** = Die Funktionsfähigkeit ist gewährleistet und / oder die Schule erfüllt die an sie gestellten Anforderungen vollumfänglich. Es wurden keine gravierenden Probleme bzw. keine negativen Auffälligkeiten festgestellt; die Schule erfüllt die im betreffenden Kriterium angesprochene Grundfunktion.

Grün gilt als erwartbarer Normalzustand, dieser wird im Bericht anhand von schulspezifischen Beispielen kurz erläutert.

**GELB** = Der Zustand ist kritisch. Die Schule erreicht die an sie gestellten Anforderungen nicht vollumfänglich oder die Funktionsfähigkeit der Schule als Ganzes oder in Teilbereichen (z.B. an einem einzelnen Standort) ist gefährdet. Die Situation muss von den verantwortlichen Personen sorgfältig im Auge behalten werden. Der Schule wird zugetraut, das Erreichen der Anforderungen bzw. die Gefährdung der Funktionsfähigkeit selbstgesteuert angehen zu können und selbständig zu anzugehen bzw. zu überwinden.

Bei der Beurteilung «Gelb» werden die Probleme bzw. die negativen Auffälligkeiten mit Bezug auf die vorliegenden qualitativen und quantitativen Daten (erklärende / begründende Beurteilungserläuterung) benannt.

**ROT** = Im aufgeführten Kriterium wurden nicht tolerierbare Defizite und Probleme festgestellt. Die Funktionsfähigkeit der Schule ist beeinträchtigt. Ein dringender Handlungsbedarf ist vorhanden; es sollten unverzüglich geeignete Massnahmen ergriffen werden.

Bei der Beurteilung «Rot» werden die Probleme bzw. die negativen Auffälligkeiten mit Bezug auf die vorliegenden qualitativen und quantitativen Daten (erklärende / begründende Beurteilungserläuterung) benannt.

### Ampel auf Grün

Sind alle vier Ampeln auf Grün, zeigt dies an, dass die Funktionsfähigkeit der Schule gewährleistet bzw. nicht beeinträchtigt ist und alle an die Schule gestellten Anforderungen erfüllt sind. Grün heisst also: Die Evaluatorinnen und Evaluatoren haben an dieser Schule bezüglich der grundlegenden Funktionsfähigkeit keine negativen Auffälligkeiten festgestellt. Auf positive Auffälligkeiten kann im allgemeinen Teil des Evaluationsberichts hingewiesen werden.

### Ampel auf Gelb

Bei einer Gelb-Beurteilung muss die Situation sorgfältig im Auge behalten werden. Es wird von der Schule erwartet, dass sie sich dem entsprechenden Ampelbereich mit der notwendigen Aufmerksamkeit annimmt und eine passende Entwicklung plant, so dass die Funktionsfähigkeit bzw. die an sie gestellten Anforderungen künftig wieder vollumfänglich gewährleistet werden können.

Die kantonale Aufsichtsbehörde (Volksschulamt) des Departements für Bildung und Kultur (DBK) wird über den kritischen Zustand in Kenntnis gesetzt. Sie genehmigt den eingereichten Entwicklungsplan der Schule und wird von der Schule über den Stand der Umsetzung im vereinbarten Rhythmus informiert.

### Ampel auf Rot

Wenn eine der vier Ampeln auf Rot gestellt ist, ist ein dringender Handlungsbedarf angezeigt, der ein spezielles Verfahren nach sich zieht. Dazu gehört u.a. eine umgehende Meldung an die kantonale Aufsichtsbehörde (Volksschulamt) des Departements für Bildung und Kultur (DBK). Über die Beseitigung der festgestellten Defizite besteht eine Rechenschaftspflicht der Schule gegenüber der kantonalen Aufsichtsbehörde (Volksschulamt). Das genaue Vorgehen, das durch eine Rot-Beurteilung ausgelöst wird, ist im Anhang beschrieben.

Falls während der Ampevaluation die Vermutung auf eine rote Ampel aufkommt, hat die differenzierte Abklärung bezüglich dieses Kriteriums Vorrang. Das Evaluationsteam hat in diesem Fall die Aufgabe durch zusätzliche Recherchen eine differenzierte Abklärung vorzunehmen. Erklärende und begründende Beurteilungserläuterungen im Evaluationsbericht sind bei einer roten Ampel unverzichtbar.

#### **Spezialfall «Ampel-Stern-Beurteilungen»**

In speziellen Fällen kann die Ampelbeurteilung mit einem Stern versehen sein. Eine Ampel-Stern-Beurteilung bedeutet beispielsweise, dass eine gesamthaft positive Beurteilung der Schule (Ampel auf Grün) mit einer Einschränkung versehen werden muss, weil eine von mehreren Teilschulen bezüglich dieses Kriteriums im negativen Bereich liegt.

#### **Ampevaluation als Schulbeurteilungsinstrument**

Grundlegend für das Ampel-Konzept der externen Schulevaluation ist die folgende Überlegung: Die rechenschaftsorientierte Evaluation soll nicht entlang einer Liste von Qualitätskriterien – etwa im Sinne bekannter Merkmalskataloge einer guten Schule – erfolgen, da dies relativ rasch den Anspruch nach einer vollständigen Abdeckung aller wichtigen Qualitätsaspekte hervorbringen würde. Dies hätte zur Folge, dass die Schulen von normativen Zielvorgaben überflutet würden und dass für die einzelne Schule kaum mehr Raum bleibt, um selbst normative Setzungen und entsprechende Entwicklungen vorzunehmen.

Um dies zu verhindern, wird in der Ampevaluation der Evaluationsfokus weitgehend auf die sogenannten «Funktionsstörungen» gerichtet. Durch die Ampevaluation wird nicht beurteilt, ob die Schule eine «gute Schule» ist, sondern nur, ob der Schulbetrieb ohne gravierende Funktionsstörungen realisiert wird bzw. ob die an die Schule gestellten Anforderungen erfüllt werden.

Dadurch öffnen sich für die einzelne Schule Gestaltungsfreiräume im positiven Zielbereich: Es entsteht ein grösserer Gestaltungsraum für selbstgewählte Entwicklungsziele und Profilbildungen. Dahinter steht die Überzeugung, dass ohne Mitwirkung der Einzelschule und ohne Partizipation der einzelnen Lehrkräfte eine gute Qualität nicht erreicht werden kann.

## Ampelbereich: Die vier Qualitätsthemen im Überblick

	<b>Leitende Fragestellung</b>	<b>Untersuchungsmethode</b>
<b>1. Schul- und Unterrichtsklima</b>	Ist das Schul- und Unterrichtsklima an dieser Schule lernförderlich, unterstützend und angstfrei? (Gibt es gravierende Abweichungen zum Durchschnittswert vergleichbarer Schulen?)	Schriftliche Befragung der Schülerinnen und Schüler, Eltern und Lehrpersonen  Interviews mit: Lehrpersonen, Schulsozialarbeitenden, Eltern, Schülerinnen und Schüler
<b>2. Arbeitsklima für Lehrpersonen</b>	Ist das Arbeitsklima für Lehrpersonen unterstützend, anregend, wertschätzend, identifikationsfördernd sowie angst- und mobbingfrei? (Gibt es gravierende Abweichungen zum Durchschnittswert vergleichbarer Schulen?)	Schriftliche Befragung der Lehrpersonen  Interviews mit: kommunale Aufsichtsbehörde, Schulleitung, Lehrpersonen  Fluktuationsrate
<b>3. Elternzufriedenheit</b>	Ist die Zusammenarbeit zwischen Schule und Elternhaus funktionsfähig?	Schriftliche Befragung der Eltern, Lehrpersonen  Interviews mit: kommunale Aufsichtsbehörde, Schulleitung, Lehrpersonen, Eltern
<b>4. Führung der Schule</b>	Ist die Schulführung für die Bewältigung der Aufgaben des Schulalltags funktionsfähig?  Erfüllt die Schulführung die an sie gestellten Anforderungen in den Bereichen «Schulführung» und «Entwicklungsfähigkeit der Schule»?  Nutzen die Lehrpersonen ihren Gestaltungsraum verantwortungsbewusst zugunsten der Ziele der ganzen Schule?	Schriftliche Befragung der Lehrpersonen und Eltern  Interviews mit: kommunale Aufsichtsbehörde, Schulleitung, Lehrpersonen, Schulsozialarbeitenden, Eltern



### Worum geht es?

Beim Ampelkriterium «Schul- und Unterrichtsklima» steht die emotionale Befindlichkeit der Schülerinnen und Schüler am Lernort Schule im Vordergrund – basierend auf dem Grundsatz: Schülerinnen und Schüler lernen besser in einem lernförderlichen Klima. Es handelt sich damit um einen «Soft-Factor», der in erster Linie auf subjektiven Empfindungen und Wahrnehmungen basiert. Das Schul- und Unterrichtsklima soll mittels einer schriftlichen Schülerbefragung erfasst und mit Hilfe von zusätzlichen qualitativen Daten (z.B. Interviews) beurteilt werden.

### Weshalb wird dieses Qualitätsthema beurteilt?

Schule und Unterricht sind ein Lebensraum, in dem Kinder und Jugendliche den grössten Teil ihrer Zeit verbringen (viele tausend Stunden im Laufe ihrer Schulzeit). Gerade deshalb ist der Anspruch, dass die Schulzeit für die Kinder immer auch die Qualität einer positiv erlebten Gegenwart in sich tragen sollte, weitgehend unbestritten. Das Schul- und Unterrichtsklima kann als konkreter Indikator für diesen grundlegenden Anspruch gesehen werden.

Für die Schulbeurteilung ist die Erfassung des Schul- und Unterrichtsklimas nicht zuletzt deshalb wichtig, weil angenommen werden kann, dass positive oder negative Werte in diesem Bereich in einem unmittelbaren Zusammenhang damit stehen, wie die Erziehungs- und Bildungsprozesse gestaltet sind. Mit anderen Worten: Gut gestaltete Prozesse auf der Schul- und Unterrichtsebene finden in einem lernförderlichen Klima einen spürbaren und messbaren Niederschlag und sind Zeichen für eine wohlgestaltete Schul- und Unterrichtspraxis.

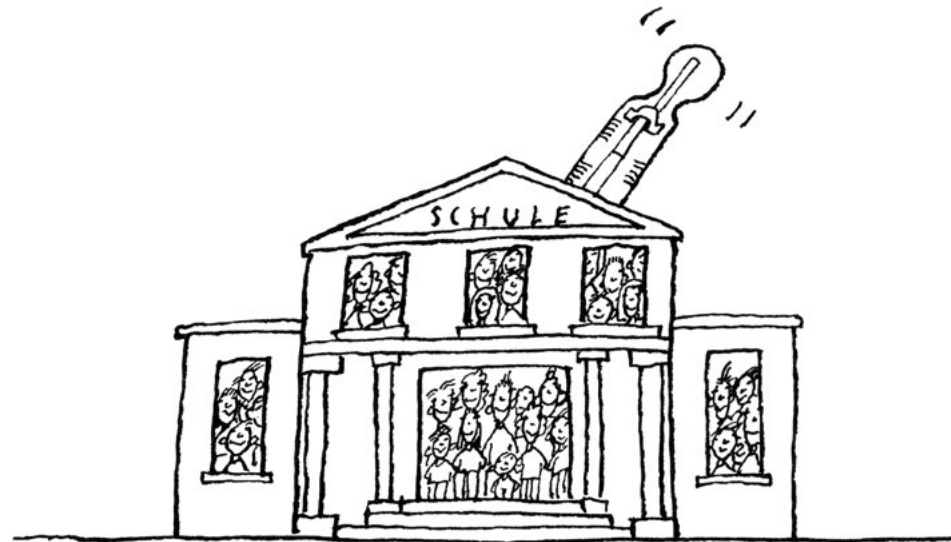
### Wie wird dieses Qualitätsthema beurteilt?

Klimawerte lassen sich am besten über eine Befragung der Betroffenen in Erfahrung bringen. Daher wird an allen Schulen ein geeichtes Schülerbefragungsinstrument für Schülerinnen und Schüler zur Erfassung des Schul- und Unterrichtsklimas eingesetzt. Die erhobenen Klimawerte werden als Indikatoren verstanden, die eine genauere (qualitative) Abklärung durch Befragungen notwendig machen.

Eine starke negative Abweichung der ermittelten Daten vom so genannten Erwartungswert der betreffenden Schule gilt als Indikator und keinesfalls als Beweis dafür, dass mit dem Klima etwas nicht stimmt. Die negativen Ergebnisse der Befragung führen demnach nicht automatisch zu einer roten Ampeleinstellung, sondern werden zunächst mit Hilfe von zusätzlichen qualitativen Abklärungen validiert.

Bei der Interpretation von quantitativen Klimawerten ist zu beachten, dass ein subjektiver Wahrnehmungswert der Schülerinnen und Schüler die wichtigste Datengrundlage bildet. Diese subjektive Wahrnehmung kann unter Umständen durch situative Faktoren stark verzerrt sein (z.B. durch ein kurzfristiges Ereignis, das die subjektive Wahrnehmung der Betroffenen negativ beeinflusst, so dass eine Messung zu einem anderen Zeitpunkt zu einem deutlich anderen Resultat führen würde). Nicht zuletzt deshalb müssen Daten, die aus der Schülerinnen- und Schülerbefragung stammen, kritisch hinterfragt und mit qualitativen Daten ergänzt werden, bevor sie in die Schulbeurteilung einfließen. Wichtige Quellen für ergänzende Informationen sind mündliche Befragungen der Schülerinnen und Schüler, der Eltern und der Lehrpersonen zu mutmasslichen Ursachen von negativen Klimawerten.

Zur Beurteilung des Ampelkriteriums «Schul- und Unterrichtsklima» steht ein Orientierungsrahmen (online abrufbar unter: <https://www.schul-evaluation-so.ch/downloads/orientierungsrahmen/>) zur Verfügung.



### Leitende Fragestellung

Ist das Schul- und Unterrichtsklima an dieser Schule lernförderlich, unterstützend, angstfrei? (Gibt es gravierende Abweichungen zum Normwert?)

### Untersuchungsmethoden

- Schriftliche Befragung von Schülerinnen und Schülern, von Lehrpersonen, von Eltern
- Beobachtungen auf dem Schulareal; mündliche Befragungen von Schülerinnen und Schüler, von Lehrpersonen, von der Schulleitung, von Eltern, vom Hauswirts etc.

### Datenbasis

Einschätzungen der Schülerinnen und Schüler zu Fragen (Items) entlang der folgenden Dimensionen:

- **Unterrichtsklima:** Angemessene Leistungsanforderungen, angst- und störungsfreie Lernatmosphäre, Unterstützung durch die Lehrperson, Respekt und Fairness (zwischen Lehrpersonen – Schülerinnen und Schülern), Fairness und Hilfsbereitschaft (zwischen Schülerinnen und Schülern), Regelklarheit und Verbindlichkeit, Klasse als Gemeinschaft, Mitwirkung und Mitsprache im Unterricht, hohe Lernbereitschaft und Lernmotivation, Selbstvertrauen und Selbstwirksamkeit der Schülerinnen und Schüler, Wohlbefinden der Schülerinnen und Schüler

- **Schulklima:** Schule als Gemeinschaft, Mitsprache und Mitwirkung in der Schule, Regelklarheit und Verbindlichkeit, angst- und gewaltfreie Schulatmosphäre, lebendiges und aktives Schulleben

Mündliche Befragungen der Eltern und Lehrpersonen sowie der Schülerinnen und Schüler zu einzelnen der oben genannten Dimensionen.

### Indikatoren für nicht erfüllte Anforderungen

- Negative Ergebnisse in der quantitativen Klimaerhebung (deutliche Abweichungen gegenüber dem kantonalen Mittelwert bzw. gegenüber dem schulspezifischen Erwartungswert)
- Hinweise von Eltern und von Schülerinnen und Schülern, die auf ein negatives Schul- und Unterrichtsklima schliessen lassen
- Beobachtungen auf dem Schulareal, die auf ein negatives Schul- und Unterrichtsklima schliessen lassen

# 2.

## Arbeitsklima für Lehrpersonen

### Worum geht es?

Beim Arbeitsklima steht die emotionale Befindlichkeit der Lehrpersonen am Arbeitsplatz Schule im Vordergrund. Für die Beurteilung dieses Funktionsbereichs sollen möglichst viele Dimensionen, welche die berufliche Zufriedenheit der Lehrpersonen tangieren, berücksichtigt werden. Als wichtige Dimensionen haben sich – neben den materiellen Ressourcen – vor allem die Zufriedenheit mit der beruflichen Aufgabe und den beruflichen Rahmenbedingungen, die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen sowie die Führung und Förderung durch die Vorgesetzten herausgestellt. Das Arbeitsklima wird mittels einer schriftlichen Lehrpersonenbefragung erfasst und mit Hilfe von zusätzlichen qualitativen Daten aus Beobachtungen und Befragungen beurteilt.

### Weshalb wird dieses Qualitätsthema beurteilt?

Dem Arbeitsklima der Lehrpersonen wird eine fundamentale Bedeutung zugeschrieben: Einerseits, weil es um die emotionale Befindlichkeit der Hauptakteure im Bildungsprozess geht, andererseits, weil dieses Qualitätsthema die übrigen Grundfunktionen der Schule stark zu beeinflussen vermag. Es gibt verschiedene Untersuchungen, die zeigen, dass das Arbeitsklima in einem Betrieb die Produktivität und die Qualität der Arbeit entscheidend beeinflusst. So muss angenommen werden, dass auch in pädagogischen Praxisfeldern ein sehr enger Zusammenhang zwischen Arbeitsklima und Arbeitsqualität besteht. Ein schlechtes Arbeitsklima wird daher mit grosser Wahrscheinlichkeit die Qualität der pädagogischen Arbeit – sowohl das Schul- und Unterrichtsklima (Ampelkriterium 1) als auch die Lernleistungen der Schülerinnen und Schüler – negativ beeinflussen und die Funktionsfähigkeit der Schule in grundlegender Hinsicht beeinträchtigen.

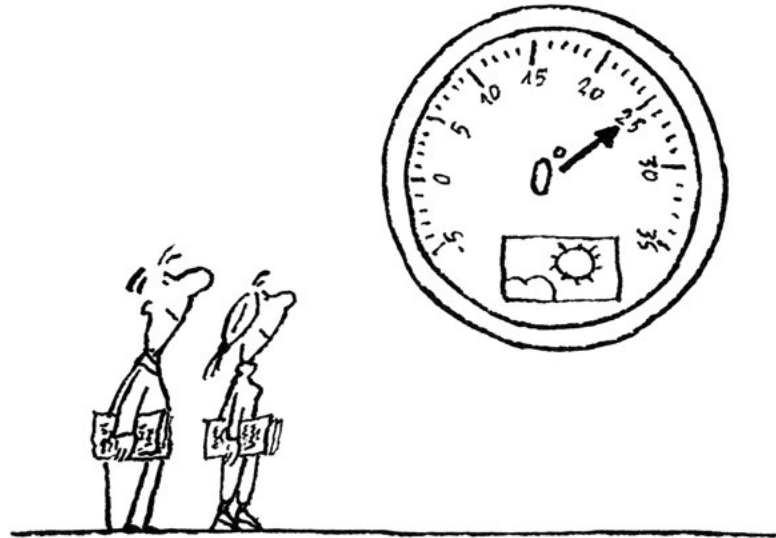
Es gibt noch einen weiteren Grund, weshalb das Arbeitsklima bei der Beurteilung der Grundfunktionen der Schule berücksichtigt werden muss: Das Arbeitsklima hat – wie dies bereits für das Schul- und Unterrichtsklima festgestellt wurde – den Charakter einer «Ergebnisvariable», welche Rückschlüsse auf die Qualität der institutionellen Voraussetzungen und der institutionellen Prozesse zulässt. Insbesondere die Führungs- und Unterstützungsprozesse sowie die Kooperationsprozesse dürften in den Werten des Arbeitsklimas einen direkten Niederschlag finden. Insofern kann auch von einer engen Verbindung zwischen dem Arbeitsklima und dem Ampelkriterium 4 (Führung der Schule) ausgegangen werden.

### Wie wird dieses Qualitätsthema beurteilt?

Als Datengrundlage für die Beurteilung des Arbeitsklimas dienen die Ergebnisse einer quantitativen Befragung der Lehrpersonen und Mitarbeitenden. Diese Befragung erfasst die subjektiven Wahrnehmungen und Einschätzungen bezüglich verschiedener relevanter Dimensionen für das Arbeitsklima. Ein negativer Wert im Bereich des Arbeitsklimas hat den Stellenwert eines Negativ-Indikators für die schulischen Prozesse im Bereich Führung, Kooperation und Organisation / Administration. Bei negativen Werten lohnt es sich deshalb, bezüglich dieser Prozesse eine genauere Abklärung vorzunehmen, um die Ursachen für die negativen Werte zu erforschen.

Auch bei diesem Kriterium ist zu beachten, dass die quantitativen Daten durch situative Verzerrungen beeinträchtigt sein können (ein subjektiver Wahrnehmungs- bzw. Einschätzungswert bildet die Datengrundlage). Die schriftlichen Befragungsergebnisse müssen daher mit Hilfe von qualitativen Daten validiert und ergänzt werden, bevor sie in die Schulbeurteilung einfließen. Wichtige ergänzende Informationsquellen sind hier die mündlichen Befragungen von Lehrpersonen und von anderen Adressatengruppen (z.B. Schulleitung, kommunale Aufsichtsbehörde).

Zur Beurteilung des Ampelkriteriums «Arbeitsklima» steht ein Orientierungsrahmen (online abrufbar unter: <https://www.schulevaluation-so.ch/downloads/orientierungsrahmen/>) zur Verfügung.



### **Leitende Fragestellung**

Ist das Arbeitsklima für Lehrpersonen unterstützend, anregend, wertschätzend, identifikationsfördernd sowie angst- und mobbingfrei? (Gibt es gravierende Abweichungen zum Normwert?)

### **Untersuchungsmethoden**

- Schriftliche Befragung von Lehrpersonenbefragung, Eltern
- Interviews mit Lehrpersonen, Schulleitung, kommunaler Aufsichtsbehörde, Eltern
- Beobachtungen im Lehrpersonenzimmer sowie in Teamsitzungen

### **Datenbasis**

Einschätzungen der Lehrpersonen zu Items entlang den folgenden Dimensionen:

Identifikation mit der Schule, Qualität der kollegialen Beziehung, Führungsverhalten der Schulleitung, Information und Entscheidung, kollegiale Zusammenarbeit, Regelungen im Schulalltag, Führungshandeln der Schulleitung, institutionelle Schul- und Unterrichtsentwicklung, Entwicklung der eigenen Praxis, Infrastruktur und Ausstattung der Schule.

### **Indikatoren für nicht erfüllte Anforderungen**

- Negative Ergebnisse in der quantitativen Befragung (deutliche Abweichungen gegenüber dem schulspezifischen Erwartungswert)
- Hinweise von Schulleitungsmitgliedern, Eltern, Lehrpersonen und anderen Mitarbeitenden, die auf ein negatives Arbeitsklima schliessen lassen
- Beobachtete Ereignisse im Schulhaus und in Konferenzen, die auf ein negatives Arbeitsklima schliessen lassen
- Gehäufte Absenzen, gehäuftes Auftreten von Burnouts im Kollegium oder bei Mitarbeitenden
- Hohe Fluktuation unter Lehrpersonen, die ein Anzeichen für ein Problem im Kollegium oder zwischen Kollegium und Schulleitung sein könnte

# 3.

## Elternzufriedenheit

### Worum geht es?

Im Ampelkriterium 3 wird die Qualität der Beziehung zwischen Schule und Elternhaus<sup>1)</sup> untersucht. Zum einen werden Aspekte der Praxisgestaltung berücksichtigt – etwa mit der Frage: Wie wird die Elterninformation gestaltet? Welche Gefässe / Abläufe zur Kontaktnahme sind institutionalisiert? Zum andern gilt die Aufmerksamkeit auch atmosphärischen Aspekten: Fühlen sich die Eltern ernst genommen? Wie wird der Kontakt / die Zusammenarbeit von Seiten der Eltern erlebt?

### Weshalb wird dieses Qualitätsthema beurteilt?

Ein funktionierender Kontakt zu Eltern und anderen Erziehungsberechtigten ist heute ein unbestrittener Anspruch, dem die Schule gerecht werden muss. Optimale Förderbedingungen für die Kinder lassen sich nur herstellen, wenn die Erziehungs- und Bildungsbemühungen von Eltern und Lehrpersonen koordiniert und aufeinander abgestimmt werden. Die Schule kann daher ohne die Mitarbeit der Eltern / Erziehungsberechtigten kaum zu guten Ergebnissen kommen. Die Elternarbeit ein wichtiger Stützpfiler erfolgreicher pädagogischer Arbeit – sowohl für den Lernerfolg im engeren Sinne wie auch für die von der Schule erwarteten Sozialisationsleistungen.

Die gelingende Zusammenarbeit hat auch direkte positive Auswirkungen auf die pädagogische Arbeit: Zum einen führt eine gute Informiertheit der Eltern zu einer positiveren schulbezogenen Einstellung der Eltern. Zum anderen erhöht die positive Einstellung der Eltern gegenüber der Schule die Schulzufriedenheit der Kinder und Jugendlichen.

Die Zusammenarbeit zwischen Schule und Eltern / Erziehungsberechtigten hat – über die genannte lern- und sozialisationsunterstützende Wirkung hinaus – noch eine weitere Funktion: Sie kann die Akzeptanz der Schule in der Elternschaft sowie in einer weiteren Öffentlichkeit erhalten und stärken. Die Schule wird längerfristig ihre Funktion nur erfüllen können, wenn sie genügend öffentliche Akzeptanz für ihren Auftrag und für die erbrachten

Leistungen herstellen kann. Im heutigen Schulwesen wird dieses Qualitätsthema zu einer speziellen Herausforderung – nicht zuletzt angesichts grundlegenden Differenzen zwischen Unterrichtsansprüchen der Eltern (erwartet wird ein individualisierter Unterricht, der dem eigenen Kind optimal gerecht wird) und dem normierenden Funktionsprinzip der Schule.

### Wie wird dieses Qualitätsthema beurteilt?

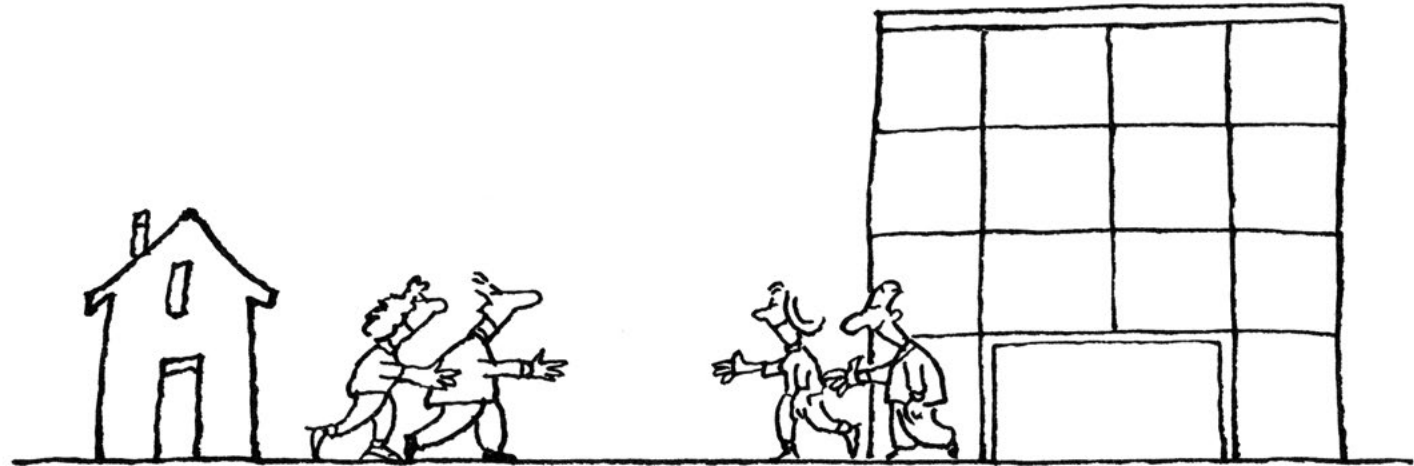
Im Vordergrund steht eine differenzierte Befragung der Eltern zu ihrer Zufriedenheit mit dem Kontakt Schule – Elternhaus. Die grundlegenden Daten werden mit Hilfe eines schriftlichen Fragebogens erhoben. In Ergänzung dazu werden Eltern im Rahmen von moderierten Gruppengesprächen oder mit Telefoninterviews mündlich befragt und in die qualitative Interpretation der erhobenen Daten einbezogen.

Die Beurteilung dieses Qualitätsthemas fokussiert auf die schulbezogenen (generalisierbaren) Aspekte: Es geht nicht um die Beurteilung einzelner Lehrpersonen, sondern um Erfahrungen, die Rückschlüsse auf die Schule als Ganzes zulassen. Falls von Elternseite auf gravierende Defizite einzelner Lehrpersonen hingewiesen wird, werden diese Hinweise im Rahmen von Ampelkriterium vier weiter bearbeitet<sup>2)</sup>.

Zur Beurteilung des Ampelkriteriums «Elternzufriedenheit» steht ein Orientierungsrahmen (online abrufbar unter: <https://www.schulevaluation-so.ch/downloads/orientierungsrahmen/>) zur Verfügung.

1) Gemeint sind hier: Eltern und andere Erziehungsberechtigte

2) Umgang mit gravierenden Qualitätsdefiziten (siehe Ampel Führung der Schule)



### Leitende Fragestellung

Ist die Zusammenarbeit zwischen Schule und Elternhaus funktionsfähig?

### Untersuchungsmethoden

- Schriftliche Elternbefragung (Fragebogenerhebung)
- Mündliche Befragung von Eltern, der Lehrpersonen, der kommunalen Aufsichtsbehörde
- Dokumentenanalyse: Konzepte / Regelungen / Gefässe der Schule zur Elterninformation und zur Gestaltung des Kontakts zwischen Schule und Eltern / Erziehungsberechtigten

### Datenbasis

- Einschätzungen der Eltern zu Items entlang der folgenden Dimensionen: Grundhaltung der Schule gegenüber den Eltern, Einbezug der Eltern, Abläufe und Zuständigkeiten bei der Kommunikation zwischen Eltern und Schule, Formen der Kontaktpflege, Information über gesamtschulische Belange, Umgang mit soziokulturellen Unterschieden, Umgang mit Problemen, Konflikten und Beschwerden
- Aussagen der Eltern in den moderierten Gesprächsgruppen (Aussagenprotokolle)

- Aussagen von Lehrpersonen, Schulleitung, kommunaler Aufsichtsbehörde, Mitarbeitenden in Interviews
- Regelungen / Konzepte zum Kontakt zwischen Schule und Eltern
- Hinweise von Website Homepage, aus Informationsbulletins und anderen Kommunikationsmitteln

### Indikatoren für nicht erfüllte Anforderungen

- Negative Ergebnisse der schriftlichen Elternbefragung
- Fehlende (formalisierte) Möglichkeiten für Eltern ihre Erfahrungen und Anliegen zu besprechen
- Rückmeldungen von Eltern, dass sie sich beim Vorbringen ihrer Anliegen als unerwünscht oder als wirkungslos erleben bzw. sie sich nicht unvoreingenommen angehört fühlen
- Hinweise von Eltern auf Erschwernisse im Kontakt zwischen Schule und Eltern (insbesondere auf eine negative Grundhaltung der Schule gegenüber den Eltern)

# 4.

## Führung der Schule

### Worum geht es?

Im Ampelkriterium 4 «Führung der Schule» stehen zwei Schwerpunktsetzungen «Schulführung» und «Entwicklungsfähigkeit der Schule» mit drei bzw. einer Dimension im Vordergrund. Diese vier Dimensionen, die im Rahmen der Ampelevaluation fokussiert angeschaut werden, gelten als wichtige Grundlagen zur Führung einer Schule:

#### «Schulführung»

- Führen und Entwickeln des Personals
- Pädagogische Führung des Kernprozesses Unterricht
- Verantwortungsbewusster Umgang mit dem eigenen Gestaltungsspielraum

#### «Entwicklungsfähigkeit der Schule»

- Prozesssteuerung und Prozessgestaltung

In der Schulentwicklung wird der Blick heute vermehrt auf die Schule als Ganzes gerichtet: Wichtige Aufgaben wie soziokulturelle Integration, Umgang mit disziplinarischen Schwierigkeiten usw. lassen sich immer weniger individuell durch die einzelne Lehrperson bewältigen, sondern machen eine gemeinsame Problemlösungsstrategie notwendig. Dies setzt voraus, dass die entsprechenden Entwicklungs- und Problemlösungsprozesse in der betreffenden Schule geführt werden. Die Professionalisierung der schulinternen Führungsstrukturen gilt als wichtige Voraussetzung, damit die Schule die heutigen Herausforderungen wirksam zu bewältigen vermag. Die Schulführung kann heute unbestritten als einer der zentralen Qualitätsfaktoren der guten Schule bezeichnet werden. Ihre Bedeutung wird zusätzlich dadurch verstärkt, dass sie auf verschiedene andere qualitätsbestimmende Faktoren einen starken Einfluss ausübt (z.B. Kooperation unter den Lehrpersonen, Funktionsfähigkeit des schulinternen Qualitätsmanagements; Qualität der administrativen und organisatorischen Prozesse; Arbeitsklima für die Lehrpersonen; Schulklima für die Schülerinnen und Schüler). Die Dynamik der Veränderung in unserer Gesellschaft erfordert, dass sich die Schule laufend weiterentwickelt, um ihren Grundauftrag zu erfüllen und das entsprechende Entwicklungsvorhaben zielorientiert – unter Berücksichtigung der schulspezifischen Möglichkeiten – gesteuert werden.

### Wie wird dieses Qualitätsthema beurteilt?

Im Vordergrund des Ampelkriteriums «Führung der Schule» steht die Beurteilung von vier Dimensionen, für die ein differenziertes Instrumentarium vorliegt.

Die Beurteilung «Schulführung» stützt sich auf den kantonalen Orientierungsraster «Schulführung» (online abrufbar unter: <https://www.schulevaluation-so.ch/downloads/orientierungsraster/>). Dieser umfasst insgesamt 19 Dimensionen. Aus diesem Instrument werden die drei bereits aufgeführten Dimensionen herausgegriffen, die als besonders wichtig erachtet werden.

Für die Beurteilung «Entwicklungsfähigkeit der Schule» steht der kantonale Orientierungsraster «Schulische Entwicklungsprozesse» (online abrufbar unter: <https://www.schulevaluation-so.ch/downloads/orientierungsraster/>) zur Verfügung. Aus diesem Instrument wird die bereits aufgeführte Dimension herausgegriffen, die als besonders wichtig erachtet wird.

Die Beurteilung aller vier Dimensionen wird entlang der Indikatoren vorgenommen, die zu diesen vier Dimensionen formuliert sind:

- Bei den beiden Dimensionen «Führen und Entwickeln des Personals» sowie «Pädagogische Führung des Kernprozesses Unterricht» gilt es, die «fortgeschrittene Entwicklungsstufe» (Stufe 3) zu erreichen.
- Für die Dimensionen «Verantwortungsbewusster Umgang mit dem eigenen Gestaltungsspielraum» und «Prozesssteuerung und Prozessgestaltung» liegt der Akzent auf der Vermeidung der Negativ-Indikatoren (Stufe 1).



### Leitende Fragestellungen

- Ist die Schulführung für die Bewältigung der Aufgaben des Schulalltags funktionsfähig?
- Erfüllt die Schulführung die an sie gestellten Anforderungen im Bereich «Schulführung» und «Entwicklungsfähigkeit der Schule»?
- Nutzen Lehrpersonen den ihnen zur Verfügung stehenden Gestaltungsspielraum verantwortungsbewusst?

### Untersuchungsmethoden

- Schriftliche Befragung der Lehrpersonen
- Dokumentenanalyse
- Mündliche Befragung der Schulleitung und der kommunalen Aufsichtsbehörde
- Mündliche Befragung von Lehrpersonen

### Datenbasis

- Schriftliche Grundlagen zur Schulführung wie Regelungen, Konzepte, Organigramm
- Aussagen der Lehrpersonen aus den moderierten Gruppengesprächen
- Aussagen der Schulleitung und der kommunalen Aufsichtsbehörde aus den Einzelinterviews bzw. moderierten Gruppeninterviews

### Ansprüche und Indikatoren für nicht erfüllte Anforderungen

- In den beiden Dimensionen 4 «Führen und Entwickeln des Personals» und 5 «Pädagogische Führung des Kernprozesses Unterricht» im Bereich «Schulführung» gilt es, gemäss kantonalem Orientierungsraster, die «fortgeschrittene Entwicklungsstufe» (Stufe 3) zu erreichen.
- In der Dimension 17 «Verantwortungsbewusster Umgang mit dem eigenen Gestaltungsspielraum» im Bereich «Schulführung» und in der Dimension 3 «Prozesssteuerung und Prozessgestaltung» im Bereich «Entwicklungsfähigkeit der Schule» gilt es, gemäss kantonalem Orientierungsraster die Negativ-Indikatoren (Stufe 1: Defizitstufe) zu vermeiden.



- Negative Ergebnisse der schriftlichen Lehrpersonenbefragung
- Ungeklärte Aufgaben, Rollen und Zuständigkeiten innerhalb der Schulführung
- Misstände in der Schul- und Personalführung: Fehlende Übernahme von Führungsverantwortung
- Hinweise auf gravierende Defizite bei einzelnen Lehrpersonen, die von der Schulleitung bislang nicht erkannt oder nicht angegangen wurden
- Fehlende Unterstützung und fehlende Strukturen in der schulinternen Zusammenarbeit
- Koordinationsprobleme, die sich in der alltäglichen Arbeit bemerkbar machen
- Grosse Unzufriedenheit der Lehrpersonen mit der schulinternen Zusammenarbeit
- Grosse Unzufriedenheit der Lehrpersonen mit der Gestaltung von Entscheidungs-, Informations- und Kommunikationsprozessen



## Anhang 1: Was geschieht, wenn Ampelkriterien auf «Rot» stehen?

Arbeitsschritt	Tätigkeit	Hauptverantwortung	Bemerkungen
<b>Rückmeldeveranstaltung – Berichtseröffnung für die Lehrpersonen</b>	Mündliche Ergebnispräsentation für die Lehrpersonen sowie Abgabe des schriftlichen Bericht durch das Evaluationsteam, welches die externe Evaluation durchgeführt hat.	Schulleitung	Die Schulleitung lädt die Leitung der Abteilung Qualitätssicherung und die zuständige Fachperson Schulqualität als Vertretung der kantonalen Aufsichtsbehörde zur Rückmeldeveranstaltung ein.
<b>Abgabe schriftlicher Bericht</b>	Ziel der Teilnahme ist es: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die Diagnose nachzuvollziehen. Die Stimmung an der Schule wahrnehmen.</li> <li>■ Den Lehrpersonen den Prozess zur Aufarbeitung der festgestellten Defizite zu erläutern</li> </ul>	Externe Schulevaluation	Der schriftliche Bericht wird der kantonalen Aufsichtsbehörde zugestellt
<b>Entwicklungsgespräch</b>	Die kantonale Aufsichtsbehörde lädt die Führungsverantwortlichen der Schule zu einem Gespräch ein.  Besprechung folgender Fragestellungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wie wurden die Evaluationsergebnisse aufgenommen (Akzeptanz)?</li> <li>■ Wie geht die Schule bei der Analyse der Evaluationsergebnisse und der Entwicklungsplanung vor (Klarheit des Handlungsbedarfs)?</li> <li>■ Wo ist der Einbezug der Fachperson Schulqualität zwingend notwendig wo wünschenswert?</li> <li>■ Ist der Einbezug einer externen Beratung notwendig?</li> <li>■ Ist es hilfreich, wenn die Moderation des Verarbeitungsprozesses von einer Person übernommen wird, die unbefangen handeln kann?</li> <li>■ Wie geht die Schule vor, um die ESE-Ergebnisse gegenüber den Eltern und der interessierten Öffentlichkeit zu kommunizieren?</li> </ul>	Kantonale Aufsichtsbehörde	Das Gespräch findet zwei Wochen nach der Berichtseröffnung für die Schulführung statt.  Das Gespräch findet an der evaluierten Schule statt. Die Leitung der Abteilung Qualitätssicherung übernimmt die Gesprächsführung.  Gesprächsteilnehmende: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kantonale Aufsichtsbehörde</li> <li>■ Präsidium Kommunale Aufsichtsbehörde / Ressort-Leitung Schule</li> <li>■ Schulleitung</li> <li>■ Leitung Schwerpunkt Schulqualität, PH FHNW</li> </ul> In diesem Gespräch wird gemeinsam festgelegt, wie einerseits die Kommunikation und andererseits der Verarbeitungsprozess der Evaluationsergebnisse gesteuert und umgesetzt werden.  Die Grundsätze der Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten im weiteren Prozess sind geklärt.

<b>Arbeitsschritt</b>	<b>Tätigkeit</b>	<b>Hauptverantwortung</b>	<b>Bemerkungen</b>
<b>Auseinandersetzung mit den Evaluationsergebnissen und Planung der Entwicklungsschritte</b>	Die Schule setzt sich mit den Evaluationsergebnissen auseinander und plant Entwicklungsschritte zur Aufarbeitung der Defizite.	Schulleitung, Kommunale Aufsichtsbehörde	Die Schule kann von einer externen Person unterstützt werden. Es wird definiert, ob es sinnvoll ist, dass die Fachperson Schulqualität in zuhörender Haltung an Veranstaltungen dabei ist.  Der Entwicklungsplan liegt in der Regel drei Monate nach Zustellung des Evaluationsberichtes vor.
<b>Genehmigung des Entwicklungsplans</b>	Auf Antrag der Fachperson Schulqualität wird der Entwicklungsplan von der Leitung der Abteilung Qualitätssicherung schriftlich genehmigt.  Der Zeitpunkt für die Nachevaluation wird festgelegt. Sie wird in der Regel zwei Jahre nach der externen Evaluation durchgeführt.	Kantonale Aufsichtsbehörde	Die kommunale Aufsichtsbehörde reicht der Fachperson Schulqualität ihren Entwicklungsplan zur Genehmigung ein.
<b>Umsetzung der Entwicklungsschritte</b>	Die Schulleitung nimmt die geplanten Entwicklungen ins Schulprogramm auf. Sie dokumentiert die Umsetzung, überprüft die Ergebnisse und informiert die kommunale Aufsichtsbehörde.  Die kommunale Aufsichtsbehörde informiert die Fachperson Schulqualität, in der Regel zwei Jahre nach der externen Schulevaluation, schriftlich über den Abschluss der umgesetzten Entwicklungen.	Schulleitung, Kommunale Aufsichtsbehörde	Die Fachperson Schulqualität und die Schulführung vereinbaren den Rhythmus, in welchem über den Stand der Umsetzung informiert werden soll. Der Umsetzungsstand wird jeweils in einer Aktennotiz dokumentiert.
<b>Nachevaluation und Abschluss</b>	Im Rahmen der vereinbarten Terminierung findet die Nachevaluation statt.	Externe Schulevaluation	Bei der Nachevaluation handelt es sich um eine Evaluation, die sich auf den beanstandeten Ampelbereich beschränkt.  An der Berichtseröffnung für die Lehrpersonen nehmen die Leitung der Abteilung Qualitätssicherung und die Fachperson Schulqualität teil.

## Anhang 2: Wie werden gravierende Defizite von Einzelpersonen in der Evaluation berücksichtigt?

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 Personenbeurteilung 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 (oder falls es sich um die Schulleitung selber handelt: der kommunalen Aufsichtsbehörde). Diese wichtige Personalführungsfunktion soll nicht mit der externen Evaluation vermischt werden.

Trotz der hier genannten Funktionsbeschränkung können im Rahmen der externen Evaluation Hinweise auftauchen – beispielsweise bei Beobachtungen im Unterricht oder bei mündlichen Befragungen von Schülerinnen und Schülern oder von Eltern – die auf gravierende Defizite bei einzelnen Lehrpersonen rückschliessen lassen.

Mögliche Ereignisse, die in diesem Zusammenhang relevant sein können, sind auf der nachfolgenden Seite aufgeführt.

Was geschieht, wenn solche Defizitanzeichen auftauchen? Die festgestellten Problemhinweise können nicht einfach ignoriert werden, da dadurch die Glaubwürdigkeit der externen Schulevaluation Schaden nehmen würde. Für den Umgang mit Hinweisen auf gravierende Defizite bei einzelnen Personen gelten die folgenden beiden Grundsätze:

### **a) Hinweise auf gravierende Defizite von Einzelpersonen müssen mit dem Qualitätsmanagement der Schule und der Schulführung rückgekoppelt werden:**

Gravierende Probleme von Einzelpersonen gehören in die Personalführungsaufgabe der Schulleitung vor Ort. Die wichtigste Frage in Verbindung mit personenbezogenen Defiziten lautet daher immer auch: Nimmt die Schulleitung im Umgang mit gravierenden Defiziten ihre Führungsaufgabe adäquat wahr? Eine funktionsfähige Schulleitung muss im Rahmen ihres Qualitätsmanagements sicherstellen, dass gravierende Defizite von Lehrpersonen rechtzeitig erkannt und mit Hilfe von wirksamen Massnahmen angegangen werden. In diesem Sinne sind Defizite von Einzelpersonen immer auch Indikatoren, die auf Defizite im Bereich der Schulführung hinweisen.

### **b) Gravierende Defizite von Einzelpersonen können zur punktuellen Aufhebung des Anonymisierungsgrundsatzes führen:**

Wenn sich Hinweise auf gravierende Defizite bei Einzelpersonen im Verlauf der Evaluation erhärten, nimmt der Leader / die Leaderin des Evaluationsteams Kontakt mit der Schulleitung auf und spricht sie auf die festgestellten Problem- und Defizithinweise an. Bei der Schulleitung wird nachgefragt, ob die festgestellten Defizite / Probleme schulintern registriert wurden (Funktionsfähigkeit des schulinternen Qualitätsmanagements im Bereich des Frühwarnsystems) und ob wirksame Massnahmen zur Problemlösung ergriffen wurden (Funktionsfähigkeit der Personalführung). Zum Schutz der betreffenden Person wird auch in diesem Fall darauf verzichtet, das festgestellte Individualproblem im Evaluationsbericht zu explizieren. Falls aber bei den Evaluationspersonen auf Grund von Beobachtungen der begründete Hinweis besteht, dass das Problem zu wenig wirksam angegangen wird, wird eine zusätzliche Gesprächsrunde einberufen, um die Massnahmen zu besprechen (Anwesenheit des Evaluationsleaders resp. der Evaluationsleaderin, der Schulleitung, der betreffenden Lehrperson, der kantonalen Aufsichtsbehörde, der kommunalen Aufsichtsbehörde). In diesem Kreis wird dann der Anonymisierungsgrundsatz aufgehoben.

### **Leitende Fragestellung**

- Gibt es gravierende Schwierigkeiten und Defizite bei einzelnen Lehrpersonen?
- Gibt es Lehrpersonen, die gegenüber den Schülerinnen und Schülern ein nicht tolerierbares Verhalten zeigen (z.B. Anwendung von physischer und psychischer Gewalt, sexuelle Übergriffe)?

Sind diese Probleme der Schulführung (Schulleitung / kommunalen Aufsichtsbehörde) bekannt und werden sie mit der notwendigen Konsequenz angegangen? (Kann die Schulleitung den Nachweis erbringen, dass die Defizite bekannt bzw. in Abklärung sind und dass wirksame Interventionen eingeleitet sind?)

Bei gravierenden Problemen mit der Schulleitung: Sind diese Probleme der kommunalen Aufsichtsbehörde bekannt und werden sie mit der nötigen Konsequenz angegangen?

### **Datenbasis**

- Hinweise in mündlichen und schriftlichen Befragungen von Lehrpersonen, Eltern oder Schülerinnen und Schülern
- Mündliche Befragung der Schulleitung
- Mündliche Befragung der kommunalen Aufsichtsbehörde

### **Kategorien gravierender Probleme von einzelnen Lehrpersonen**

- Zynismus, verletzende Äußerungen gegenüber den Schülerinnen und Schülern
- Anwendung von physischer und psychischer (verbaler) Gewalt
- Weltanschauliche Indoktrination im Unterricht / Verunglimpfung anderer Kulturen und Religionen
- Nicht nachvollziehbare bzw. nicht transparente Beurteilung und Benotung der Schülerinnen und Schüler (Reklamationen der Schülerinnen und Schüler und der Eltern)
- Suchtverhalten der Lehrperson
- Nichterreicherung der gesetzten (minimalen) Lernziele in einzelnen Klassen
- Ernsthafte Störung des Unterricht über einen längeren Zeitraum (zielführende Lehr- und Lernaktivitäten sind nicht realisierbar)
- Leiden unter der betreffenden Lehrperson (Schulangst, Schlafstörungen u.a.) einer Vielzahl von Schülerinnen und Schülern

### **Besondere Hinweise**

Gravierende Probleme von Einzelpersonen gehören in die Personalführungsaufgabe der Schulleitung und der kommunalen Aufsichtsbehörde vor Ort. Die wichtigste Frage in Verbindung mit diesen personenbezogenen Defiziten lautet daher immer auch: Nehmen Schulleitung und kommunale Aufsichtsbehörde ihre Führungsaufgabe im Umgang mit gravierenden Personaldefiziten adäquat wahr?

## **Impressum**

### **Herausgeber und Bezugsquelle**

Fachhochschule Nordwestschweiz  
Pädagogische Hochschule  
Institut Forschung und Entwicklung  
Zentrum Lehrer\*innenbildungsforschung  
Bahnhofstrasse 6  
5210 Windisch  
T +41 56 202 71 40  
ife.bsq.ph@fhnw.ch  
www.schulevaluation-so.ch

### **in Zusammenarbeit mit dem**

Volksschulamt  
Departement für Bildung und Kultur  
4502 Solothurn

### **Illustrationen**

Jürg Furrer, Seon

### **Grafik**

Grafikatelier M. Schmid,  
Gipf-Oberfrick

Februar 2023



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Pädagogische Hochschule  
Institut Forschung und Entwicklung  
Zentrum Lehrer\*innenbildungsforschung  
Bahnhofstrasse 6  
5210 Windisch

T +41 56 202 71 40  
ife.bsq.ph@fhnw.ch  
www.schulevaluation-so.ch  
www.fhnw.ch/ph

Departement für Bildung und Kultur  
Volksschulamt  
Kreuzackerstrasse 1  
4502 Solothurn

T +41 32 627 29 37  
vsa@dbk.so.ch  
vsa.so.ch