

ARGEV

INTERKANTONALE ARBEITSGEMEINSCHAFT EXTERNE EVALUATION VON SCHULEN

«Externe Evaluation von Kleinschulen»: Bestandesaufnahme mit Lösungsmöglichkeiten

März 2007

Markus Hunziker

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung und Fragestellung	3
2	Praxis der Evaluation von Kleinschulen	4
2.1	Begriff Kleinschulen	5
2.2	Anteil Kleinschulen	5
2.3	Erfahrung in der Evaluation von Kleinschulen	5
2.4	Spezifische Verfahren für Kleinschulen	6
2.5	Ressourcen	7
2.6	Zusammenfassende Bemerkungen	7
3	Grundsätzliche Überlegungen zur spezifischen Evaluation von Kleinschulen	8
3.1	Aufwand	8
3.2	Abgrenzung Schulbeurteilung – Personalbeurteilung und Schulbeurteilung – Unterrichtsbeurteilung	9
3.3	Kleinschulen und Meta-Evaluation des Q-Managements	10
4	Vorgehensvorschläge zur Evaluation von Kleinschulen	11
4.1	Contracting	11
4.2	Evaluationsdesign	12
4.2.1	Themenstruktur	13
4.2.2	Datenerhebung	14
4.2.3	Auswertung der Daten	18
4.2.4	Mündliche und schriftliche Rückmeldung der Ergebnisse	19
4.3	Sicherung der Nachhaltigkeit der Ergebnisse	20
5	Anhang	20
-	Beispielinstrumente zur Evaluation von Kleinschulen	
-	Zusammenfassung Ergebnisse Umfrage zur Praxis der Evaluation von Kleinschulen in kantonalen Fachstellen, 1. Halbjahr 2006	

1 Einleitung und Fragestellung

In den letzten Jahren suchten viele Kantone nach neuen Möglichkeiten der Schulaufsicht. Zunehmend spielen dabei Formen der Schulevaluation eine zentrale Rolle. Im Schuljahr 2005/06 waren im Raum Schweiz sieben Fachstellen für Schulevaluation in Planung, achtzehn in Betrieb und in sechs Kantonen ein flächendeckender Betrieb mit periodischer Evaluation von Schulen im Aufbau¹. Nach sieben Jahren Erfahrung mit externer Schulevaluation sowie Hunderten von evaluierten Schulen befindet sich ein Kern von Fachstellen in einem Konsolidierungsprozess, in welchem die Verfahren laufend weiterentwickelt werden.

Basis der Entwicklungen waren in vielen Kantonen einerseits angelsächsische Traditionen von Schulevaluation (z.B. Holland, Schottland) aber auch Schweizer Projekte, Konzepte und Verfahren wie Q2E² oder das Handbuch «Verfahrensschritte der externen Schulevaluation»³ der Zürcher Bildungsdirektion. Die darin skizzierten Evaluationsverfahren zielen auf die Beurteilung der Schule als Ganzes ab. Dabei stehen institutionelle Qualitäten – im Gegensatz zur Personenbeurteilung – im Vordergrund, was zur Folge hat, dass erhobene Daten für die Rückmeldung zu anonymisieren sind. Dieser Anspruch ist in mittleren bis grösseren Schulen problemlos zu gewährleisten, da die Stichproben der Datenerhebung entsprechend gross sind und die Erkenntnisse auf genügend viele Quellen abgestützt werden können. In Kleinschulen⁴ ist dies schwieriger, weil Schulführungs- wie auch Unterrichtsprozesse von einer kleinen Anzahl Personen geleistet werden, Einzelmeinungen mehr Gewicht haben und unter Umständen personifizierbar sind. Berechtigterweise warfen Autoren der «Schlüsselfragen zur externen Schulevaluation»⁵ die Frage auf, ob und wie eine Evaluation von Kleinschulen, bei der «Schulbeurteilung und Personenbeurteilung praktisch deckungsgleich sind» und «Schulprofil und Unterrichtsprofil der betreffenden Lehrperson(en) sich kaum auseinanderhalten lassen», Sinn mache bzw. machen könnte.

Nun war die Evaluation von Kleinschulen nicht das dringlichste Entwicklungsanliegen im Aufbau der kantonalen Evaluationsstellen. In deren Startphasen wurden in den meisten Kantonen Schulen berücksichtigt, die sich freiwillig für eine Evaluation gemeldet hatten. Oft waren dies von einer Schulleitung geleitete und damit mittelgrosse bis grössere Schulen. Die Fachstellen konnten die zu evaluierenden Schulen in der Regel aus einer Anzahl sich bewerbender Schulen auswählen. Kleinschulen waren nicht zwingend zu berücksichtigen. Im flächendeckenden Betrieb wird sich das grundlegend ändern. Diese machen in einzelnen Kantonen⁶ denn auch mehr als vierzig Prozent der zu evaluierenden Schuleinheiten aus.

¹ Quelle: ARGEV, www.argev.ch, Schulevaluation, Stand der Entwicklung in den Kantonen, 22.02.05

² Q2E, Landwehr und Steiner, HEP-Verlag, Bern (2003)

³ Verfahrensschritte der Externen Schulevaluation der Bildungsdirektion ZH, Orell Füssli (2001)

⁴ Die kantonalen Fachstellen ZH und LU bezeichnen Schulen mit 1-3 Abt. als Kleinstschulen. als Kleinschulen. Die Fachstellen TG und GR bezeichnen Schulen mit 1-3 Abt., SZ Schulen mit bis zu 5 Abt., LU und ZH Schulen mit bis zu 6 Abt., BL Schulen mit bis zu 8 Abt. als Kleinschulen.

⁵ Brägger, Bucher, Landwehr: Schlüsselfragen der externen Schulevaluation, hep-Verlag, Bern (2005), ISBN: 3-03905-160-1 / Wie sieht die externe Evaluation von Kleinschulen aus? / S. 71-73

⁶ In der Erhebung der Praxis der Evaluation von Kleinschulen bei den Fachstellen für externe Schulevaluation verschiedener Kantone wiesen einzelne Kantone einen hohen Prozentsatz Kleinschulen auf (siehe Anhang). Spitzenreiter waren die Kantone Graubünden und Baselland (47% Schulen mit 1-4 Abteilungen bzw. 47% Schulen mit 1-8 Abteilungen) gefolgt vom Kanton Thurgau (42% Schulen mit 1-4 Abteilungen).

Konkret stellen sich damit folgende Fragen:

- Welche Praxis der Evaluation von Kleinschulen hat sich in den letzten Jahren entwickelt und welche Erfahrungen haben die kantonalen Evaluationsstellen dabei gemacht?
- Ist in Kleinschulen die Schulbeurteilung wirklich immer deckungsgleich mit der Personenbeurteilung? Existieren Verfahren, mit denen eine explizite Beurteilung von Personen umgangen und eine ausreichende Anonymisierung gewährleistet werden kann?
- In Kleinschulen mit Schulleitung ist die Leitungsperson in der Regel auch Lehrperson und in einem grösseren Ausmass an Unterrichtsprozessen beteiligt. Ist es möglich, in der Evaluation Leitungsprozesse von Unterrichtsprozessen bzw. diese beiden verschiedenen Rollen klar zu trennen?
- Falls Schulbeurteilung und Personenbeurteilung nicht zu trennen sind, macht es dann Sinn, Kleinschulen überhaupt zu evaluieren? Ist auf eine Evaluation zu verzichten oder existieren Ansätze, welche dieses vordergründige Problem eventuell sogar konstruktiv nutzen? Soll die Personenbeurteilung prinzipiell vermieden werden oder könnte sie sogar eine Qualität eines spezifischen Verfahrens sein?
- In vielen Kantonen ist die Metaevaluation des Q-Managements ein wesentlicher Bestandteil des Evaluationsverfahrens. In Kleinschulen ist die Führung meist informell, Absprachen werden nicht zwingend schriftlich festgehalten. Qualitätsentwicklung bedeutet oft persönliche Unterrichtsentwicklung oder Schul- bzw. Unterrichtsentwicklung im Kleinteam. Welche Anpassungen machen die kantonalen Fachstellen an diese Rahmenbedingungen?
- Das Verhältnis von Aufwand und Schulgrösse im Rahmen von Schulevaluationen ist nicht konstant, sondern nimmt bei grösseren Schulen in der Regel pro Klasse ab, weil der Aufwand für Contracting, Vorbereitung und Auswertung auf eine grössere Anzahl Klassen verteilt werden kann. Je kleiner die Schule, desto grösser ist in der Regel über die ganze Evaluation hinweg gerechnet der Aufwand pro Klasse. Welches ist der Minimalaufwand für die Evaluation von Kleinschulen? Kann ein überproportionaler Aufwand gerechtfertigt werden?

Ziel der vorliegenden Dokumentation ist es, auf der Basis einer Umfrage bei den kantonalen Fachstellen den Stand der Praxis auszuloten (2: Praxis der Evaluation von Kleinschulen), Aspekte der obengenannten Fragestellungen zu klären (3: Grundsätzliche Überlegungen zur Evaluation von Kleinschulen) und Anregungen zur Evaluation von (Klein-)schulen (4: Konkretisierung eines möglichen Verfahrens zur Evaluation von Kleinschulen) zu geben. Im Anhang (5: Anhang) finden sich einige Erläuterungen zum Planungs- und Instrumentenset.

2 Praxis der Evaluation von Kleinschulen

Um den Stand der Praxis in den verschiedenen Kantonen zu erheben, wurde im ersten Halbjahr 2006 eine Umfrage bei elf kantonalen Fachstellen durchgeführt, welche schon mehr als ein Jahr Erfahrung mit Schulevaluationen hatten. Dabei wurden folgende Informationen eingeholt:

- Kantonale Definition des Begriffs «Kleinschule»
- Anzahl der insgesamt zu evaluierenden Kleinschulen und Gesamtzahl der zu evaluierenden Schuleinheiten

- Anzahl der schon evaluierten Kleinschulen
- Beschreibung der vorgesehenen und erprobten Verfahren zur Evaluation von Kleinschulen (Contracting, Evaluationsarbeit vor Ort, Datenauswertung und –rückmeldung)
- Aufwand
- Selbsteinschätzung der eigenen Praxis hinsichtlich Stärken, Schwächen und Optimierungsmöglichkeiten

Von den elf angeschriebenen Fachstellen beantworteten fünf die Umfrage mit dem Hinweis, dass sie noch keine oder zuwenig Erfahrung in der Evaluation von Kleinschulen hätten, um die Umfrage zu beantworten, keine Evaluation von Kleinschulen durchführten oder dies nur täten, wenn die Kleinschulen in ein grösseres Gebilde von Schulen unter einer gemeinsamen Leitung integriert seien.

Sechs Fachstellen gaben eine detaillierte Rückmeldung ihrer Praxis und Erfahrung. Die folgende Zusammenfassung der für diese Handreichung relevanten Erkenntnisse basiert auf der Rückmeldung dieser Fachstellen. Eine detailliertere Übersicht über die Ergebnisse der Umfrage ist im Anhang zu finden⁷.

2.1 Begriff «Kleinschulen»: Der Begriff Kleinschulen wird in drei Fachstellen mit «Schulen bis zu vier Abteilungen» definiert, in zwei anderen als «Schulen mit bis zu sechs, sieben oder acht Abteilungen»⁸.

2.2 Anteil Kleinschulen: Der unterschiedlich hohe Anteil an Kleinschulen überrascht. Während diese in den Kantonen Thurgau, Graubünden und Baselland, aber auch in den Kantonen Zürich und Schwyz einen relevanten Anteil an den zu evaluierenden Schulen bilden, haben sie im Kanton Luzern eine untergeordnete Bedeutung. Vermutlich spielen hier kantonale Tendenzen und Vorgaben in der Entwicklung von Schulstrukturen und –organisation eine entscheidende Rolle: im Kanton Luzern wurden früher als in anderen Kantonen Zusammenlegungen von Schulgemeinden und Schulen eingeleitet.

Verschiedene Kantone geben den Gemeinden viel Spielraum zur Ausgestaltung von Schulleitungsmodellen. Wo behördengeleitete Modelle oder Kleinstpensen von Schulleitungen Platz haben, begünstigt dies auch bei der Einführung von Schulleitungen den Erhalt von Kleinschulen. Mit den aktuellen Rahmenvorgaben einzelner Kantone (z.B. ZH, TG) dürfte die Evaluation von Kleinschulen somit auch in Zukunft eine relevante Aufgabe bleiben.

2.3 Erfahrung in der Evaluation von Kleinschulen: Grundsätzlich war zum Zeitpunkt der Umfrage noch wenig Erfahrung mit der Evaluation von Kleinschulen – verglichen mit mehreren hundert Evaluationen von mittleren bis grossen Schulen in der Deutschschweiz – vorhanden. Weiter hat sich hinsichtlich der Evaluation von Kleinschulen kein bahnbrechendes, neues Verfahren in einer der Fachstellen durchgesetzt: alle für Kleinschulen angewendeten Verfahren sind Varianten der Normalverfahren oder das Normalverfahren selber.

⁷ siehe Anhang: Zusammenfassung Umfrage Praxis Kleinschulen

⁸ Zum Begriff Abteilung: Als Klasse geführte Einheit, welche einen oder mehrere Jahrgänge enthalten kann, die als soziale Bezugsgruppe gemeinsam unterrichtet werden.

Im Überblick fällt auf, dass in Kantonen, in denen die Evaluationsverfahren stark auf quantitativen Verfahren basieren (Luzern, Graubünden, Schwyz), prozentual schon ein wesentlich höherer Anteil an Kleinschulen evaluiert wurde als in Kantonen, deren Evaluationsverfahren schwergewichtig auf qualitativen Methoden beruhen. Laut Rückmeldungen dieser Fachstellen haben ihre Verfahren eine sehr gute Akzeptanz. Dazu einige offene Fragen: Sind quantitative Beurteilungen in Form von Grafiken oder Prozentangaben (Zeugnisnoten, Statistiken etc.) einfacher zu akzeptieren als sprachliche Beurteilungen? Können Lehrpersonen mit «Noten» mehr anfangen als mit «formativen Gesamtbeurteilungen»? Werden Zahlen als «selbstredend» akzeptiert und bevorzugt, weil sie selbstinterpretierbar sind, während qualitative Beurteilungen mit präzisen und detaillierten Erläuterungen einen tieferen Interpretationsspielraum haben und deshalb auf mehr Widerstand stossen? Die Frage nach der Gewichtung von quantitativen und qualitativen Daten in der Entwicklung eines Verfahrens zur Evaluation von Kleinschulen könnte hinsichtlich der Akzeptanz eine massgebliche Rolle spielen. Es wäre zu überprüfen, ob es einen generellen Unterschied in der Akzeptanz von quantitativen und qualitativen Ergebnissen in Evaluationen gibt.

2.4 Spezifische Verfahren für Kleinschulen: Anhand der Umfrage sind vier Varianten von Verfahren zur Evaluation von Kleinschulen zu erkennen. Gemeinsam ist das Ziel, Ressourcen einzusparen. In allen Varianten wird der Aufwand für die Evaluation von Kleinschulen an deren Grösse angepasst und reduziert, auch wenn dies nicht proportional zur Schulgrösse möglich ist.

- **Standardisiertes Verfahren:** Die Fachstellen der Kantone Luzern⁹ und Graubünden¹⁰ beurteilen die Kleinschulen im Normalverfahren. Anpassungen werden im Aufwand gemacht, indem die Evaluationen «schlanker» konzipiert werden (Datenerhebung, Umfang des Berichts). Um die Ergebnisse angemessen zu anonymisieren, reduzieren die Evaluationsteams den Detaillierungsgrad der Beurteilung in sensiblen Themen bzw. klären vorher mit der Schule ab, ob die Beurteilung so zurückgemeldet werden kann.
- **Standardisiertes Verfahren, Anpassungen im Aufwand, deklarierter Verzicht auf eine vollständige Anonymisierung der Ergebnisse:** Die Fachstelle des Kantons Zürich¹¹ wendet bei Kleinschulen das gleiche Verfahren wie bei allen anderen Schulen an und reduziert wie die anderen Fachstellen den Aufwand für die Evaluation. Sie weist aber zusätzlich in einem Merkblatt darauf hin, dass eine vollständige Anonymisierung der Ergebnisse bei Kleinschulen nicht gewährleistet werden kann und verpflichtet die Schulen zu einem sensiblen Umgang mit den zurückgemeldeten Daten¹². Der Aufwand wird durch die Reduktion des Evaluationsteams auf zwei Mitglieder und einen kleineren Umfang in der Datenerhebung und Berichtsverfassung realisiert.
- **Standardisiertes, spezifisches Verfahren:** Die Evaluationsstelle des Kantons Schwyz wendet ein modulares Verfahren¹³ an. Für die Evaluation von Kleinschulen steht ein spezifisches Verfahren (Spezialverfahren für Kleinschulen, Code S) zur Verfügung, welches auf einer Kombination von Schulprofil- und Unterrichtsevaluation aufbaut. Die Evaluation wird in

⁹ FSE Kanton Luzern, Fachstelle für Schulevaluation, www.fse.lu.ch

¹⁰ AVS Kanton Graubünden, Amt für Volksschule und Sport, www.avs.gr.ch

¹¹ Fachstelle für Schulbeurteilung Kanton Zürich, www.fsb.zh.ch

¹² Merkblatt zur Evaluation von kleinen Schulen, internes Merkblatt der «Neuen Schulaufsicht» Bildungsdirektion Kanton Zürich

¹³ siehe www.sz.ch/rv/index.html

der Regel durch eine Person durchgeführt, der Bericht gekürzt und auf Metaevaluation, Leistungsmessung und Fokusevaluation verzichtet.

- **Halbstandardisiertes, spezifisches Verfahren mit drei Optionen zur Datenrückmeldung:** Das Verfahren SCHWERPUNKT der Thurgauer Schulevaluation¹⁴ ist speziell für Kleinschulen konzipiert und beinhaltet eine umfassende Profilevaluation (Spezielles, Schulklima, Elternarbeit, Schulführung), eine Unterrichtsevaluation und ein Wahlthema der Schule. Das Contracting basiert auf einem Entscheidungsprozess, in welchem drei Rückmeldevarianten von Schule und Kollegium erwogen werden. Auf eine davon müssen sich Behörde und Kollegium als Konsens einigen. Sie wird an der Planungssitzung definitiv vereinbart. In der ersten Variante wird auf Anonymisierung weitgehend verzichtet. Die zweite beinhaltet einen anonymisierten Überblick über alle evaluierten Themen sowie deren Vertiefung in Form von Individualrückmeldungen an die einzelnen Klassenlehrpersonen in Anwesenheit der für die Mitarbeiterbeurteilung zuständigen Person. Die dritte Variante enthält ebenfalls einen anonymisierten Überblick über alle evaluierten Themen und wird mit Individualfeedbacks an die einzelnen Klassenlehrpersonen ergänzt. Der schriftliche Bericht wird je nach Rückmeldevariante durch die Stichwortraster der Individualrückmeldungen oder der Individualfeedbacks ergänzt. Der Aufwand für die Evaluation wird durch die Reduktion des Evaluationsteams auf zwei Personen und einen geringeren Aufwand in der Datenerhebung gewährleistet.

2.5 Ressourcen: Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die meisten Fachstellen – von welchen Angaben vorliegen – den Aufwand für die Evaluation einer Kleinschule nur begrenzt senken können. Der Aufwand der verschiedenen Fachstellen ist zudem nicht vergleichbar, unterscheiden sich die Praxis der Datenerhebung, Auswertung und Berichtserstattung der kantonalen Fachstellen doch relativ stark.

2.6 Zusammenfassende Bemerkungen: Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Verfahren unterschiedliche Stärken und Schwächen haben. Folgende Chancen und Optionen – im Vergleich mit der Evaluation von mittleren und grossen Schulen – lassen sich jedoch aus den Rückmeldungen und der Nachbefragung der entsprechenden Fachstellenleiterinnen und -leiter sowie Evaluatorinnen und Evaluatoren ableiten, welche für ein Verfahren zur Evaluation von Kleinschulen wegweisend sein könnten:

- Die Überschaubarkeit der Schulen ermöglicht die Befragung aller Lehrpersonen (bei sensiblen Themen mit einem hohen Anonymisierungsbedarf sogar in Einzelinterviews) sowie eines hohen und repräsentativen Anteils von Schülerinnen, Schülern und Eltern bzw. Erziehungsberechtigten.
- Die begrenzte Anzahl Klassen begünstigt die Evaluation von Unterrichtsthemen und einen vertieften Einblick in die Unterrichtspraxis.

¹⁴ Amt für Volksschule und Kindergarten, Abteilung Schulaufsicht und Schulevaluation, Schulevaluation, www.tg.ch

- In der Contractingphase ist ein hoher Einbezug von Lehrpersonen möglich, indem die Kontaktgruppe unter Umständen die ganze Lehrerschaft umfassen kann. Dies schafft gute Voraussetzungen für ein differenziertes Contracting, eine «massgeschneiderte» Datenerhebung und die Abstimmung der Rückmeldung auf die spezifischen Bedürfnisse und Wünsche von Lehrpersonen und Behördemitgliedern.

Diesen Chancen stehen folgende Herausforderungen gegenüber:

- Auch bei einer Reduktion der Mitglieder der Evaluationsteams sowie einer schlankeren Datenerhebung und Berichterstattung kann der Aufwand für die Evaluation von Kleinschulen nicht beliebig gesenkt werden. Dieser ist den Auftraggebern gegenüber zu begründen. «Massgeschneiderte» Evaluationen, basierend auf einem sorgfältigen Contracting, erhöhen den Aufwand zusätzlich.
- Auch bei einem sorgfältigen Contracting und Konsens bzgl. der Rückmeldevariante bietet eine unerwartete Rückmeldung ein hohes Konfliktpotential, da jede einzelne Lehrperson – im Gegensatz zu grossen Schulen - die Beurteilung massgeblich prägt. Dieses Konfliktpotential muss nach Abschluss der Evaluation schulintern aufgefangen werden.

3 Grundsätzliche Überlegungen zur spezifischen Evaluation von Kleinschulen

Die folgenden Überlegungen und Schritte haben nicht den Anspruch, eine definitive Antwort auf alle Fragen der Evaluation von Kleinschulen zu geben, sondern sollen Fachstellen und Evaluatoreninnen oder Evaluatoren entlang einiger Grundsatzfragen und Verfahrensschritte Anstösse zur Entwicklung oder Optimierung von Evaluationsverfahren für Kleinschulen geben.

3.1 Aufwand

Wie hoch darf der Aufwand für die Evaluation einer Kleinschule sein?

Unter anderem drei Gründe rechtfertigen bei Kleinschulen aufgrund deren spezieller Situation einen pro Klasse etwas höheren Evaluationsaufwand als in mittleren und grösseren Schulen:

Starke systemerhaltende Kräfte im Umfeld: Die meisten Kleinschulen finden sich in eher ländlichen Gebieten in überschaubaren kommunalen Strukturen. Viele dieser Schulen haben eine Geschichte, in welcher Schulführung und Unterricht durch markante Lehrpersonen geprägt wurden und kommunale Behörden, Lehrpersonen, Eltern, Schülerinnen und Schüler im Vergleich zu einem eher städtischen Umfeld tendenziell weniger Anstösse von aussen erhielten und erhalten. Dies birgt ein erhöhtes Risiko für «blinde Flecken» und impliziert, dass gerade diese Schulen für ihre Weiterentwicklung und zur Gewährung der Anschlussfähigkeit sowie der Chancengleichheit der Volksschule qualifizierte Rückmeldungen von aussen nötig haben. Die Evaluation, welche einen breiteren Vergleich hat und in einer marginalen Rolle¹⁵ in Schulen tätig ist, bietet sich hier speziell an.

Wenig Vergleich in der Personalführung: Für die in den meisten Kantonen eingeführte Mitarbeiterbeurteilung gelten ähnliche Überlegungen. Es ist wesentlich schwieriger, Einzelpersonen zu beurteilen, wenn der etwas breitere Vergleich mit anderen Lehrpersonen fehlt. Für Schulbehörden

¹⁵ Nevis: Organisationsberatung, EHP-Verlag (2004)

von kleinräumigen Schulstrukturen kann es deshalb nur von Vorteil sein, wenn sie für die Beurteilung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter externe Anregungen erhalten¹⁶.

Herausfordernde betriebliche Situation: Kleinschulen geraten mit sinkenden Schülerzahlen und der Einführung von Schülerpauschalen in verschiedenen Kantonen zunehmend unter Druck. Oft müssen sie mit bescheidenen finanziellen Zuschlägen und hohem Aufwand bzgl. Schülertransporten, Infrastruktur und Betrieb (z.B. sonderpädagogisches Angebot, Hausämter, Informationsfluss etc.) eine dezentrale Schulorganisation an verschiedenen Standorten aufrechterhalten. Mittlere und grosse Schulen haben im Vergleich bessere Möglichkeiten, schwankende oder sinkende Schülerzahlen auszugleichen und können bzgl. Infrastruktur und Betrieb in grösseren Einheiten denken. Auf dem Hintergrund kultureller und betrieblicher Überlegungen liegt der Schluss nahe, dass sich Kleinschulen in einer speziellen, von Infrastruktur, Betrieb und Personalführung her in einer herausfordernden Situation befinden.

3.2 Abgrenzung Schulbeurteilung – Personalbeurteilung und Schulbeurteilung – Unterrichtsbeurteilung

Ist in Kleinschulen die Schulbeurteilung deckungsgleich mit der Personalbeurteilung? Ist es möglich, die Beurteilung von institutionellen Prozessen und die Unterrichtsbeurteilung klar abzugrenzen?

Es liegt auf der Hand, dass die Beurteilung von ganzen Schulen immer auch eine Personalbeurteilung ist; die Beurteilung der Summe der Arbeit aller Personen. Währenddem sie aber in mittleren bis grossen Schulen die Qualifizierung einer Gruppe darstellt und einzelne Personen in der Regel nicht identifizierbar sind, kann dies in Kleinschulen definitiv nicht mehr ausreichend gewährleistet werden. Weiter sind Schulführungsprozesse und Unterrichtsprozesse praktisch immer vermischt. Ausnahmen finden sich in Schulen, in welchen eine zentrale Schulleitung mehreren Schulhäusern vorsteht und für ganz spezifische Schulführungsprozesse verantwortlich ist. Allerdings wird dort, wo diese beurteilt werden, wieder eine Personenbeurteilung, nämlich die der Schulleitung vorgenommen. Gleich wie in mittleren und grossen Schulen, kann diese in der Beurteilung identifiziert werden.

Dies kann einerseits als Problem betrachtet, andererseits aber auch als Chance genutzt werden. Auch in Kleinschulen sind Schulleitungen oder kommunale Schulbehörden in vielen Kantonen mit der Durchführung einer periodischen Mitarbeiterbeurteilung beauftragt. Für diese anspruchsvolle Aufgabe werden auch heute schon in einzelnen Gemeinden externe Fachpersonen einbezogen, analog zu Audits im privatwirtschaftlichen Bereich, in denen Abläufe untersucht und beurteilt werden: Obwohl dort die zu zertifizierende oder zu überprüfende Firma eine Gesamtbeurteilung erhält, kann die Überprüfung einzelner Teilprozesse gleichzeitig eine Beurteilung der Arbeitsqualität ausführender Personen sein. Es ist – je nach kantonaler Definition des Begriffs Evaluation – deshalb auch denkbar, dass kantonale Evaluationsstellen über eine Kleinschule einen transparenten und in Teilbereichen nicht anonymisierten Bericht oder aber einen generalisierten Bericht erstel-

¹⁶ Dazu eine Klammerbemerkung: Im Kanton Thurgau hat sich bei der Erprobung des Verfahrens SCHWERPUNKT (spezifisches Verfahren für Kleinschulen) herausgestellt, dass vorwiegend Schulbehörden und Schulleitungen neben der generalisierten auch eine personenbezogene Rückmeldung wünschen. Sie erfolgt in diesem Verfahren als Individualrückmeldung unter Anwesenheit der für die Mitarbeiterbeurteilung zuständigen Person und hat damit einen klar beurteilenden Aspekt. Sie ist aber nur mit einem recht hohen Aufwand zu gewährleisten, da die Beurteilung sehr gut abgestützt sein muss.

len, welcher ergänzt wird durch eine separate Beurteilung personifizierbarer Prozesse. Wer die jeweiligen Adressaten der generalisierten und personenspezifischen Rückmeldung sind, ist im Einzelnen zu definieren und auszuhandeln, weil die Gefahr besteht, dass die Evaluatorinnen bzw. Evaluatoren damit die kantonale oder lokale Personalführungsstruktur unterlaufen könnten. Wesentlich ist, dass diese Themen schon Bestandteil des Contractings sind und bis zur Durchführung der Evaluation abschliessend geklärt werden (siehe SEVAL-Standards N1 – N5¹⁷). Weiter ist zu überlegen, ob die Rückmeldung personifizierter Evaluationsdaten, welche mit einem hohen Aufwand verbunden ist, nicht als zusätzliche Dienstleistung abgegolten werden müsste.

Die meisten kantonalen Evaluationsstellen formulieren Entwicklungshinweise zuhanden der Schulen. Bei Kleinschulen sind die Rollen von Lehrpersonen und evt. auch von Schulbehördenmitgliedern nicht so klar abgegrenzt wie in mittleren und grösseren Schulen. Bei der Formulierung von Entwicklungshinweisen ist es hilfreich, genau zu überlegen, wer in welcher Rolle für welchen spezifischen Entwicklungshinweis anzusprechen ist.

3.3 Kleinschulen und Meta-Evaluation des Q-Managements

Die Meta-Evaluation des Q-Managements ist in verschiedenen Kantonen Standard-Evaluations-thema in geleiteten Schulen (z.B. Schwyz, Luzern, Thurgau). In Q2E¹⁸ ist sie ein verpflichtender Teil des Evaluationsdesigns. Im Kanton Thurgau wie auch in Q2E sind die Schulen verpflichtet, ein Qualitätskonzept zu erarbeiten, dessen Umsetzung in der Folge überprüft wird. Eine explizite Meta-Evaluation des Q-Managements bedingt aber, dass sich die Schule am Prinzip des Q-Kreislaufes orientiert, eine minimale Struktur und Organisation für Qualitätssicherungs- und Entwicklungsprozesse vorhanden ist und mindestens Selbstevaluationsformen institutionalisiert sind. Diese Voraussetzungen sind nicht in allen Schulen gegeben. In der Evaluation von Kleinschulen ist mit folgenden Möglichkeiten zu rechnen, die natürlich nicht als abschliessend zu betrachten sind:

- **Kleinschulen, die einer Schulleitung unterstellt sind, welche verschiedene Schulen betreut:** Bei diesen Schulen ist damit zu rechnen, dass Qualitätssicherungs- und -entwicklungsprozesse konzeptionell geregelt werden und damit auch – allerdings über die ganze geleitete Einheit, also alle unterstellten Schulhäuser hinweg – standardisiert überprüft werden können. Es dürfte in dieser Struktur möglich sein, Schulführungs- und Qualitätssicherungsprozesse einigermaßen klar von Unterrichtsprozessen zu trennen und diese zu beurteilen. Die Beurteilung ist in diesem Falle auch eine Beurteilung der Arbeit der dafür zuständigen Person (z.B. Schulleitung, Qualitätsbeauftragte/-beauftragter).
- **Kleinschulen, in denen für Leitungsaufgaben ein expliziter Leistungsauftrag existiert, welcher in einem Teilpensum ausgeführt wird:** Es kommt vor, dass in kleinen Schulgemeinden eine Schulbehörde für eine einzige Kleinschule zuständig ist. Heute schon existierenden Schulleitungsformen, in welchen z.B. ein Behördemitglied die Funktion der Schulleitung in einem Teilpensum innerhalb eines definierten Leistungsauftrags wahrnimmt («behördengeleitete Schule») oder für eine Lehrperson ein solcher Teilleistungsauftrag definiert ist, der natürlich die eigene Mitarbeiterinnen- bzw. Mitarbeiterbeurteilung ausklammert. In diesem

¹⁷ Evaluationsstandards der schweizerischen Evaluationsgesellschaft, Widmer, Landert und Bachmann, Dezember 2000, www.seval.ch

¹⁸ Q2E, Landwehr und Steiner, HEP-Verlag, Bern (2003)

Falle ist es möglich, die Leistungserbringung zu überprüfen und zu beurteilen. Allerdings ist auch hier die Beurteilung in der Regel personifiziert, analog zur Beurteilung von Schulführungs- und Qualitätssicherungsprozessen unter der Leitung einer Schulleitung.

- **Kleinschulen mit vorwiegend informeller Führung:** Immer wieder sind Kleinschulen anzutreffen, die vorwiegend informell geführt werden und in denen Schulführungs- und Qualitätssicherungsprozesse wenig verschriftlicht und vereinbart sind. In diesen Schulen wird eine standardisierte Metaevaluation des Qualitätsmanagements kaum im üblichen Rahmen durchführbar sein. Es wird in diesen Schulen eher darum gehen, qualitativ zu untersuchen, auf welchen Überlegungen das Anliegen der Qualitätssicherung und –entwicklung aufbaut und über welche Prozesse dieses Anliegen umgesetzt wird. Die Evaluation wird dabei möglicherweise in ihrer Beurteilung zum ersten Mal die informelle Kultur verschriftlichen und transparent machen, was durchaus eine Aufgabe im Auftrag der Aufdeckung von «Blinden Flecken» sein kann.

4 Vorgehensvorschläge zur Evaluation von Kleinschulen

Aus diesen Überlegungen heraus stellt sich die Frage, wie ein möglichst effizientes und effektives Evaluationsdesign für Kleinschulen aussehen könnte. Dabei ist vorzuschicken, dass sich dieses in wesentlichen Teilen nicht von Verfahren und Methoden in grösseren Schulen unterscheidet. Um die Nachvollziehbarkeit für Evaluatorinnen und Evaluatoren mit noch weniger Erfahrung zu gewährleisten, wird das Vorgehen relativ umfassend beschrieben.

4.1 Contracting

In der Übersicht über die Ergebnisse der Umfrage zur Evaluation von Kleinschulen im Anhang ist ersichtlich, dass in zwei Kantonen das Contracting für Kleinschulen im Bereich des Umgangs mit nicht anonymisierbaren Daten vom Normalverfahren abweicht. Auch diejenigen Fachstellen, die Kleinschulen im Normalverfahren evaluieren, gehen nach Auswertung der Daten in der mündlichen bzw. schriftlichen Berichterstattung speziell «sensibel» vor. Im Hinblick auf die Einhaltung der SEVAL-Standards ist es zwingend, die Form der Rückmeldung schon im Contracting zu thematisieren. Dabei empfiehlt sich die Beachtung folgender Punkte:

- Im Evaluationsvertrag bzw. der schriftlichen Evaluationsvereinbarung ist zwingend festzuhalten, was an Daten erhoben wird (Themen, Qualitätsansprüche, Kriterien, Indikatoren und evt. Standards), was in generalisierter Form zurückgemeldet wird und welche Ergebnisse Teil einer eventuellen individuellen Rückmeldung sind (SEVAL-Standards K1/K2/K6).
- Für die mündliche und schriftliche Rückmeldung sind folgende Varianten denkbar:
 - **generalisierte, anonymisierte Rückmeldung an alle Beteiligten:** alle erhobenen Daten werden trianguliert und zu einer Beurteilung zusammengefasst, in welcher personifizierbare Inhalte ausgeklammert sind. Es muss damit gerechnet werden, dass dabei nur ein Teil der erhobenen Daten für die Beurteilung genutzt werden kann, was einerseits die Effizienz der Datenerhebung schwächt, andererseits aber die befragten Personen klar schützt. Das Konfliktpotential ist bei dieser Variante sicher kalkulierbar und abschätzbar.

- **gemeinsame, transparente Rückmeldung an alle Beteiligten:** alle erhobenen Daten werden trianguliert und zu einer Beurteilung verdichtet, in welcher Personen identifizierbar sind. Dies könnte im Hinblick auf den SEVAL-Standard K6 problematisch sein. Natürlich kann dabei – analog zur Praxis einer Fachstelle – darauf hingewiesen werden, dass die Anonymisierung nicht durchgängig gewährleistet werden kann und die Schule deshalb verpflichtet ist, mit den Ergebnissen sorgfältig umzugehen. Es bleibt aber in Schulen (mit einer informellen Kultur) ein hohes Restrisiko, dass Daten missbraucht werden. Weiter hat bei dieser Variante das Evaluationsteam die anspruchsvolle Aufgabe, zu entscheiden, welche Beurteilungsdaten zum Schutz der Individuen «vergessen werden müssen» und was für Schule und Führungspersonen zwingend relevant ist. Bei dieser Variante ist ein gewisses, kontrollierbares Konfliktpotential vorhanden. Es kann ein hoher Anteil der erhobenen Daten zurückgemeldet werden.
- **generalisierte, anonymisierte Rückmeldung an alle Beteiligten und Individualrückmeldungen an einzelne Beteiligte:** in dieser Variante werden alle erhobenen Daten trianguliert und entsprechend den vereinbarten Themen und Merkmalen einem anonymisierbaren Teil und individuellen Rückmeldungen zugewiesen. Mündliche Rückmeldung und evt. schriftliche Berichterstattung sind damit zweigeteilt: Alle Beteiligten erhalten in einem ersten Teil eine generalisierte Rückmeldung aller anonymisierbarer Daten und in einem zweiten Teil eine individuelle Rückmeldung zu spezifischen Themen. Dieses Vorgehen ist relativ aufwändig, erlaubt es aber, die SEVAL-Standards einzuhalten und dabei den grösstmöglichen Anteil an erhobenen Daten zu verwerten. Das Konfliktpotential in dieser Variante bleibt überschaubar. Speziell bei der schriftlichen Berichterstattung ist aber abschliessend zu klären, wer den generalisierten Bericht erhält und an wen die schriftlichen Individualrückmeldungen gehen. Wenn die für die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbeurteilung verantwortlichen Personen bei der Individualrückmeldung anwesend sind, hat die Rückmeldung nicht mehr den Status eines Individualfeedbacks sondern wird zur qualifizierenden Beurteilung, die in den meisten Kantonen eigentlich Aufgabe der internen Führungspersonen wäre, auch wenn sie teilweise an externe Personen ausgelagert wird. Es ist Aufgabe der kantonalen Fachstellen, abzuklären, ob dieser erweiterte Auftrag mit den kantonalen Zielsetzungen zu vereinbaren ist. Zusätzlich ist zu klären, ob dieser Zusatzauftrag – im Hinblick auf den ohnehin schon höheren Aufwand bei der Evaluation von Kleinschulen – unentgeltlich ist oder von den Schulen als zusätzliche Dienstleistung entschädigt wird.

4.2 Evaluationsdesign

Die Evaluation von Kleinschulen bietet die Chance, einen hohen Anteil von Beteiligten in die Datenerhebung einzubeziehen. Dabei können die gleichen Themen wie in mittleren und grossen Schulen berücksichtigt werden: Schulklima (Klima im Schulhaus, Klassenklima), Schulführung (Einbettung der Schule in kommunale Strukturen, Schnittstellen zu anderen Schulen, interne Organisation, Kommunikation nach innen und aussen) und Unterricht (Schülerleistungen, Lernklima). Weiter kann es für die Schule nützlich sein, zu erfahren, was den externen Evaluatorinnen bzw. Evaluatoren im Vergleich mit anderen Schulen auffällt und diese Wahrnehmung mit der Innensicht (Schülerinnen, Schüler, Lehrpersonen und Schulbehörde/Schulleitung) und der Aussen-

sicht (Bevölkerung, Eltern) zu vergleichen. Speziell in informellen und traditionsgeprägten Systemen kann ein solches Vorgehen wichtige Erkenntnisse bringen.

Im folgenden Evaluationsdesign wird versucht, einen möglichst hohen Anteil an Beteiligten einzubeziehen und sich gleichzeitig – im Hinblick auf beschränkte Ressourcen – auf wesentliche «klassische» Themen der Schulevaluation zu beschränken.

4.2.1 Themenstruktur

Aus der Erfahrung der letzten Jahre heraus zeichnen sich einige für die Evaluation von Schulen speziell relevante Themen ab:

Spezielle Merkmale: Jede Schule hat ihren «Stallgeruch», also eine spezielle Atmosphäre und Ambiance, welche aus einem Mix von Merkmalen resultiert. Diese sind schwer über kriterienorientierte Datenerhebung zu eruieren. Oft sind intuitive Eindrücke genauso wichtig wie Fakten, sind es doch die als Subjekte agierenden Personen in einem System, welche dieses prägen. Gerade in der Überschaubarkeit von Kleinschulen, der starken Prägung von Prozessen durch Einzelpersonen und der informellen Kultur stehen durch Personen geprägte Merkmale stärker im Vordergrund als in anonymen, grösseren Schulen. Es macht deshalb Sinn, intuitiv wahrgenommene Merkmale und Besonderheiten in einem speziellen Teil zusammenzufassen, um ein ganzheitliches Bild zu erhalten und keine Bereiche auszublenden.

Schulklima: In Kleinschulen ist die Auswahl an sozialen Kontakten begrenzt, sowohl zu gleichaltrigen Klassenkameradinnen oder -kameraden als auch von Schülerinnen und Schülern zu Erwachsenen. So verbringen die Schülerinnen und Schüler in Gesamtschulen ihre ganze Primarschulzeit in der gleichen Abteilung und lernen oft nur den Unterrichts- und Klassenführungsstil einer einzigen Lehrperson kennen. Gleichzeitig fehlen Vergleichsgruppen hinsichtlich sozialen Verhaltens und Leistung. Dies kann einerseits einen geschützten Rahmen schaffen, andererseits bei Problemen unter Kindern oder zwischen Kindern und Erwachsenen zu massiven Konflikten führen, in welchen Schwächere den Stärkeren ausgeliefert sind. Bei der Evaluation des Schulklimas ist deshalb zu beachten, dass möglichst alle Schülerinnen, Schüler und Eltern Gelegenheit zu einer Rückmeldung haben.

Elternzufriedenheit, Pflege von Aussenkontakten: Elterninformation, Kontaktgestaltung und Mitwirkungsmöglichkeiten für Eltern sind in Kleinschulen lehrpersonengeprägter als in mittleren und grösseren Schulen, in denen in den letzten Jahren vielerorts Anstrengungen in Richtung einer gemeinsam ausgerichteten Praxis getätigt wurden. Weiter kommt es in einer dörflichen Umgebung oft vor, dass Generationen von Eltern immer die gleiche Schule besucht haben. Ihr Image der Schule wird von eigenen Erfahrungen geprägt. Da sie in der Regeln nahe bei den Entscheidungsträgern stehen, haben sie die Möglichkeit, mit ihren Erwartungen Einfluss auf die Schule zu nehmen. Die Erhebung eines Stimmungsbildes bei möglichst vielen Eltern, kann der Schule wichtiges Steuerungswissen verschaffen.

Schulführung und schulinterne Zusammenarbeit: Im Gegensatz zu mittleren und grossen Schulen liegt es auf der Hand, dass die Regeldichte an Kleinschulen tiefer sein darf. Im Thema Schulführung wird es darum gehen, wesentliche Abläufe und Prozesse (interne Organisation, Personalführung, Informationsfluss, strategische und operative Prozesse) zu erfassen und die Zufriedenheit der Beteiligten zu überprüfen. Auch Kleinschulen haben die Aufgabe, zugunsten einer optimalen Schulführung, Qualitätsentwicklung und Unterrichtsentwicklung zusammenzuarbeiten.

Dabei ist insbesondere der Einbezug von Fachlehrpersonen zu prüfen. Besonderes Gewicht ist auf Schnittstellenfragen zu legen: Kleinschulen sind «Abnehmer» oder «Zulieferer» für andere Schulen, sind damit in einen grösseren Zusammenhang von Schulen eingebettet und haben darin spezifische Aufgaben zu erfüllen.

Unterricht: Speziell in Kleinschulen drängt es sich auf, der Unterrichtsbeurteilung grosses Gewicht zu geben und den Unterricht mit beobachtbaren und klar beurteilbaren Qualitätsmerkmalen zu evaluieren. Der Umfang der Unterrichtsevaluation ist auf die vereinbarte Form der Rückmeldung abzustimmen:

- Wenn eine generalisierte, anonymisierte Rückmeldung an alle Beteiligten vereinbart ist, sind kriterienorientierten Merkmale zu individueller Praxis auszuklammern. Es macht wenig Sinn, Daten zu erheben, die anschliessend nicht zurückgemeldet werden können.
- Die Praxis, individuelle Prozessqualitäten zu erheben, nur die positiven Daten zurückzumelden und negative Ergebnisse zu unterschlagen, ist problematisch, weil damit das Bild verfälscht und eine unkritische Eigeneinschätzung verstärkt wird.

Idealerweise werden deshalb bei einer vertieften Unterrichtsevaluation Individualrückmeldungen oder Einzelfeeds vereinbart.

Wahlthemen: Oft sind Wahlthemen von Schulen in eines der oben genannten Themen integrierbar. Wenn Kleinschulen zusätzlich Themen wählen, ist genau zu reflektieren, ob diese auf die individuelle oder die gesamtschulische Ebene hinzielen. Entsprechend ist mit der Schule auszuhandeln, ob innerhalb der vorgesehenen Form von Rückmeldung diese Themen sinnvoll zu bearbeiten sind. Falls dies nicht der Fall ist (z.B. Wahlthema «Klassenführung» bei vereinbarter «generalisierter, anonymisierter Rückmeldung») ist eine andere Form der Rückmeldung und Berichterstattung zu erwägen oder das Thema entsprechend zu ändern.

Ein mögliches Themen- und Merkmaldesign ist im Anhang in elektronischer Form zu finden.

4.2.2 Datenerhebung

Um mit einem vernünftigen Aufwand eine möglichst solide Datenbasis zu erheben, bietet sich eine Kombination von quantitativer und qualitativer Erhebung an. Grundsätzlich macht die quantitative Erhebung vorwiegend dort Sinn, wo Merkmale oder Aussagen von möglichst vielen Befragten eingeschätzt werden können. Qualitative Erhebungsmethoden dienen hingegen eher der Erforschung von institutionellen Regelungen, Prozessen, der Reflexion von Auswirkungen von Prozessen und der Zufriedenheit mit der beschriebenen Praxis.

Dokumentenanalyse: In einem ersten Schritt arbeitet sich das Evaluationsteam mit freien Notizen, entlang eines Kriterienrasters oder der Themen/Qualitätsmerkmale mit Notizen in die Dokumente der Schule ein. Das Vorgehen unterscheidet sich nicht von demjenigen in mittleren und grossen Schulen.

Quantitativ-qualitative Datenerhebung mit Ratingkonferenzen: Die beiden grössten Gruppen Beteiligter in Schulen sind Eltern/Erziehungsberechtigte und Schülerinnen/Schüler. Bei ihnen bietet es sich an, die Daten in Ratingkonferenzen zu erheben, in denen eine schriftliche Befragung durchgeführt, ausgewertet und anschliessend qualitativ nachbefragt wird. Quantitative Ergebnisse einer grösseren Gruppe können damit qualitativ validiert und anderen Quellen gegenübergestellt werden.

Währenddem mit der Befragung von Eltern in Ratingkonferenzen in verschiedenen Kantonen relativ viel Erfahrung gesammelt worden ist und sich diese Form bewährt hat, ist die Befragung von Schülerinnen und Schülern wesentlich anspruchsvoller und noch weniger erprobt. Die Qualitätsansprüche oder –aussagen müssen kindgerecht formuliert werden, möglichst eindeutig beurteilbar und verständlich sein. Speziell bei Schülerinnen und Schülern des Kindergartens und der 1. und 2. Klassen stimmen Aufwand und Ertrag der Datenerhebung oft nicht überein, weil jüngere Kinder ihre Aussagen noch zuwenig genau auf die Qualitätsansprüche ausrichten und grosse Datenmengen resultieren, von denen nur ein Teil verwertbar ist. Es ist genau abzuwägen, ab welchem Alter und zu welchen Themen die Schülerinnen und Schüler befragt werden.

Aufgrund der kleinen Zahl Beteiligter in Kleinschulen bietet sich für die Befragung der Erwachsenen (Lehrpersonen, Fachlehrpersonen, weitere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Schulbehördenmitglieder) die rein qualitative Datenerhebung via Interviews an. Dabei ist es möglich, auch speziell sensible Themen zu befragen, da oft sogar mit Einzelinterviews gearbeitet werden kann. Dazu zwei mögliche Formen:

Kriterienorientierte Leitfadenterviews: Die Form strukturierter Interviews entlang einer Anzahl von Qualitätsansprüchen, -merkmalen oder Indikatoren, die einzeln abgefragt werden, ist hinlänglich bekannt. Diese Methode hat den Vorteil, dass systematisch sehr viele Daten erhoben werden können, was aber mit einem relativ hohen Aufwand für Erhebung und Verarbeitung verbunden ist. Ein solches Vorgehen erlaubt es, die Ergebnisse sehr genau abzustützen, vorausgesetzt, dass die Befragung auch systematisch durchgeführt wird und nicht aus Zeitgründen Aspekte vernachlässigt werden.

Offene, selbstgesteuerte Interviews: Diese Themen fokussierende Datenerhebung baut auf dem Grundsatz auf, dass für die Beurteilung und Entwicklung in erster Linie das interessant ist, was sich vom Durchschnitt abhebt, also explizite Stärken und Defizite aufzeigt. Dabei werden für ein Thema nur einige wenige Qualitätsansprüche definiert, vorzugsweise in den Bereichen Zufriedenheit oder Wirkung, welche mit zusätzlichen Stichworten versehen werden. Die Interviewten werden zuerst aufgefordert, kurz wichtige Regelungen, Vereinbarungen und Abläufe zu diesem Thema zu beschreiben. Anschliessend geben sie eine Rückmeldung zu Stärken und Defiziten in diesem Themenbereich unter Berücksichtigung von für sie relevanten Stichworten. Die daraus resultierenden Rückmeldungen werden miteinander verglichen und zu einer Beurteilung verdichtet, in der es explizit auch um eine Beschreibung gängiger Praxis und herrschender Zufriedenheit geht, welche mit einem Expertenurteil abgeschlossen wird.

Teilnehmende Beobachtung: Beobachtbar sind letztlich nur Prozesse. Im Unterrichtsbereich (Schulklima, spezifische Atmosphäre, Unterrichtsprozesse) und im Beobachten des Geschehens im Schulhaus hat sie eine wichtige Bedeutung, um Urteile abzustützen. Die daraus resultierenden Daten sind qualitativer Natur.

Aus diesen Überlegungen resultiert folgendes Design mit den dazugehörigen Stichproben:

Form der Datenerhebung / methodischer Zugang	Stichprobe	Auswertung
<p>Dokumentenanalyse</p> <p>Sichtung aller von der Schule zur Verfügung gestellter Dokumente sowie kantonaler Kennzahlen und statistischer Informationen zur besagten Schule. Die Auswertung ist auf mehrere Arten möglich. Bewährt hat es sich, die Dokumente in zwei Durchgängen zu sichten: Erste Sichtung zur Aufnahme von Daten, die aus irgendwelchen Gründen auffällig sind (spontane Notizen) und einer ersten Hypothesenbildung dienen, zweite themen-, merkmals- oder kriteriengeleitete Sichtung zur systematischen Sammlung von Daten zu den Evaluationsthemen.</p>	<p>schulintern zur Verfügung gestellte Dokumente gemäss Vereinbarung</p>	<p>qualitativ</p> <ul style="list-style-type: none"> - spontane Notizen - entlang Raster - entlang Themen- und Q-Merkmalen
<p>Ratingkonferenzen mit Schülerinnen/Schülern</p> <p>Schriftliche Befragung eines repräsentativen Anteils von Schülerinnen und Schülern (via Einschätzungsbogen und anschliessender kommunikativer Validierung der Ergebnisse). Dabei ist speziell auf die Verständlichkeit der einzuschätzenden Aussagen zu achten. Es empfiehlt sich, den Einschätzungsbogen mit der ganzen Gruppe durchzugehen, mündlich Punkt für Punkt zu besprechen und für jüngere Kinder die Wertungen mit Piktogrammen zu illustrieren. Aus organisatorischen Gründen macht es Sinn, bei der Befragung von Schülerinnen und Schülern den Zeitrahmen einer Lektion einzuhalten.</p>	<p>Geschichtete Zufallsstichprobe (Geschlecht, soziokultureller Hintergrund, Leistung), mindestens 25 – 30 Prozent der Schülerinnen und Schüler in Gruppen von 4 – 6 Schülerinnen/Schülern</p>	<p>quantitativ-qualitativ</p>
<p>Ratingkonferenzen mit Eltern/Erziehungsberechtigten</p> <p>Schriftliche Befragung eines möglichst hohen Anteils von Eltern/Erziehungsberechtigten via Einschätzungsbogen und anschliessender qualitativer Validierung der Ergebnisse. Wieder ist der Verständlichkeit der einzuschätzenden Aussagen Beachtung zu schenken.</p> <p>Bemerkung zum Einladen von Eltern bzw. Erziehungsberechtigten: Im ländlichen Gebiet ist das Interesse an der Schule in der Regel hoch und Eltern oder Erziehungsberechtigte beteiligen sich meist rege an Schulanlässen. Allerdings sind sie sich oft weniger gewohnt, an Befragungen teilzunehmen. Dem Wortlaut der Einladung ist speziell Beachtung zu schenken und Begriffe wie «Ratingkonferenz» sind zu umschreiben. Es empfiehlt sich, wenn möglich alle Eltern/Erziehungsberechtigten einzuladen und die Einladung mit einem Anmeldetalon zu versehen.</p>	<p>Zufallsstichprobe von Gruppen à 12-15 Eltern/Erziehungsberechtigten pro Evaluationsgefäss, Ausschluss von Partnerinnen bzw. Partnern der Lehrpersonen, Schulbehördenmitglieder und anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Schule</p>	<p>quantitativ-qualitativ</p>

Interviews mit allen (Fach-) Lehrpersonen, Therapeutinnen und Therapeuten sowie weiteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

<p>Für solche Interviews ist in der Regel ein Zeitfenster von einer bis anderthalb Stunden vorzusehen. Es empfiehlt sich, diese möglichst als Einzelinterviews durchzuführen, um bei heiklen Themen die gegenseitige Beeinflussung bei mehreren Interviewten zu verhindern.</p>	<p>alle wesentlich am Schulalltag Beteiligten, wo möglich Befragung in Einzelinterviews</p>	<p>qualitativ</p>
---	---	-------------------

Gruppeninterview mit Schulbehörden

<p>Dieses Interview hat für die Beteiligten oft einen differenzierenden und entwicklungsorientierten Aspekt, da es Gelegenheit bietet, sich entlang vorgegebener Themen auszutauschen und die verschiedenen Sichtweisen auszuloten.</p>	<p>Schulbehörde</p>	<p>qualitativ</p>
---	---------------------	-------------------

Teilnehmende Beobachtung im Schulalltag

<p>Beobachtung des Geschehens vor der Schule, in den Pausen sowie der Übergänge in den Unterricht. Intuitive Eindrücke oder Beobachtungen im Gang durch Gebäude und Umgelände der Schule können weitere wichtige Hinweise geben.</p>	<p>Zeiten am Rande des Unterrichts, Pausenbeobachtung</p>	<p>qualitativ</p>
--	---	-------------------

Unterrichtsbesuche

<p>Unterrichtsbesuche dienen klar einer Momentaufnahme und können nicht den Anspruch einer repräsentativen und abschliessenden Beschreibung des praktizierten Unterrichts haben. Sicher geben Unterrichtsbesuche von mindestens je zwei Lektionen durch zwei Personen an unterschiedlichen Tagen ein relativ gutes Bild der Klassenführung, des Klassenklimas und evt. der methodischen und didaktischen Kompetenzen der Lehrpersonen. Zur konkreten Unterrichtsbeobachtung existieren eine Vielzahl von verschiedenen Beobachtungsbogen, die auf unterschiedlichen Theorien beruhen. Wichtig ist, dass die beobachteten Kriterien auch in den Interviews mit Schülerinnen und Schülern, den Interviews mit Lehrpersonen sowie wenn möglich im Einschätzungsbogen für Eltern abgefragt und überprüft werden. Ergänzend werden Schülerarbeiten mit diesem Fokus eingesehen (Daten-, Quellen- und Methodentriangulation). Damit basieren die Aussagen nicht nur auf punktuellen Eindrücken von Unterrichtsbesuchen und sind sehr breit abgestützt. Die Evaluation stösst damit in eine Tiefe vor, die mit bisherigen Aufsichts- und Inspektionsverfahren in der Regel kaum zu realisieren war.</p>	<p>alle (Fach-)Lehrpersonen und Therapeutinnen/Therapeuten, mindestens vier Lektionen bei Klassenlehrpersonen, verteilt auf zwei Evaluatoreninnen/Evaluatoren und an verschiedenen Tagen, mindestens eine Lektion bei anderen (Fach-)Lehrpersonen bzw. Therapeutinnen/Therapeuten</p>	<p>qualitativ, evt. quantitativ</p>
--	---	-------------------------------------

4.2.3 Auswertung der Daten

Die Schulevaluation erfüllt den Anspruch einer Expertenbeurteilung. Die Auswertung der Ergebnisse kann entsprechend mehr oder weniger aufwändig erfolgen. Trotzdem müssen die Ergebnisse – falls die SEVAL-Standards erfüllt sein sollen – nachvollziehbar sein. Im Hinblick auf meist knappe Ressourcen empfiehlt es sich, diesen Prozess stark zu systematisieren und die Auswertungspraxis so zu gestalten, dass daraus möglichst effizient die mündliche und schriftliche Rückmeldung abgeleitet werden können. Gleichzeitig erleichtert es die Berichterstattung, wenn schon bei der Auswertung der Handnotizen die Daten triagierte und gesamtschulisch relevante Daten von individuumsbezogenen Daten klar abgegrenzt werden.

Ein minimales Vorgehen, welches auch die Nachvollziehbarkeit nach einem längeren Zeitraum gewährleistet, wäre:

- Transkribierung der Daten in einen Themen/Merkmalsraster in stichwortartiger Form, wichtige Zitate wörtlich aufgeführt und gekennzeichnet, Daten nach Quellen sortiert, individuumsbezogene und gesamtschulische Daten getrennt ausgewiesen. Falls Individualrückmeldungen oder –feedbacks vereinbart sind, können diese personenbezogenen Daten so effizient zusammengezogen werden.

Thema / Qualitätsmerkmal / Fragen		
Datenebene	Bemerkungen	Quelle
individuumsbezogene Daten		Dokumente
gesamtschulisch relevante Daten		
individuumsbezogene Daten		Beobachtung
gesamtschulisch relevante Daten		
individuumsbezogene Daten		Lehrperson 1
gesamtschulisch relevante Daten		
individuumsbezogene Daten		Lehrperson 2
gesamtschulisch relevante Daten		
....	
individuumsbezogene Daten		Schülergruppe 1

gesamtschulisch relevant		
...

- Triangulation der Daten in einen Auswertungsraster, der möglichst Grundlage des späteren Berichts ist. Je nach vereinbarter Rückmeldevariante werden hier nur die generalisierbaren Daten oder alle triangulierbaren Daten übernommen. Auch in diesem Schritt empfiehlt es sich, die individuumsbezogenen triangulierten Daten mit einer speziellen Farbe zu markieren, damit sie evt. später in den Raster der individuellen Rückmeldung übernommen werden können:

Triangulierte Daten	Quelle
•	...
•	Gruppeninterviews mit Schülerinnen und Schülern
•	Interviews mit Lehrpersonen
•	Gruppeninterview Schulbehördenmitglieder
•	...

4.2.4 Mündliche und schriftliche Rückmeldung der Ergebnisse

Bei der schriftlichen Rückmeldung von vorwiegend qualitativen Daten hat es sich in Kleinschulen bewährt, den Bericht aus obigen triangulierten Daten und einer anschliessenden Kurzbeurteilung des Evaluationsteams zusammenzustellen. Als eigentliche Berichtsarbeit sind die Daten nach der gemeinsamen Triangulation lediglich noch sprachlich zu überarbeiten. Anschliessend wird die Kurzbeurteilung formuliert.

Zur grafischen Darstellung von quantitativen Ergebnissen in Evaluationsberichten gibt es unterschiedliche Praktiken: Während einzelne Evaluationsstellen möglichst alle quantitativen Ergebnisse im Bericht aufführen, verzichten andere weitgehend darauf. Hier hat jede Fachstelle ihren eigenen Weg zu suchen. Sicher macht es aber Sinn, einzelne spannende quantitative Ergebnisse qualitativen Ergebnissen gegenüberzustellen.

Für die ganze mündliche und schriftliche Rückmeldung der Ergebnisse ist die vereinbarte Variante der Rückmeldung (siehe 4.1 Contracting) handlungsleitend. Je nach Vereinbarung wird die mündliche Rückmeldung aus einer Präsentation der Ergebnisse im Plenum oder aus einer Rückmeldung im Plenum und Individualrückmeldungen im kleineren Rahmen bestehen. Das Gleiche gilt für die schriftliche Rückmeldung. Wichtig ist dabei, dass dort, wo schriftliche Individualrückmeldungen vorgesehen sind, sorgfältig geklärt ist, wie diese der Schule übergeben werden. Werden

sie in den Anhang des Berichtsexemplars der Schulbehörde integriert oder als Einzelexemplare der für die Mitarbeiterinnen- oder Mitarbeiterbeurteilung zuständigen Person in einem Dossier übergeben, inkl. Kopie an die Lehrperson? Das konkrete Vorgehen ist schon vor der Evaluation festzulegen und schriftlich zu vereinbaren.

4.3 Sicherung der Nachhaltigkeit der Ergebnisse

Nachdem der Bericht abgegeben ist, übernimmt in der Regel die Schule die Arbeit der Umsetzung von Empfehlungen. In geleiteten Schulen mit hohem lokalem Gestaltungsspielraum, welche sich in der Schweiz mehr und mehr etablieren, haben die Entwicklungshinweise der Evaluation in der Regel den Status von Empfehlungen, können aber je nach Situierung der Evaluationsstelle und konkreter Problemstellung auch Weisungscharakter haben. Konflikträchtig werden sie dort, wo die Praxis des Unterrichtens, der Klassen- oder Schulführung minimalen Ansprüchen nicht genügt und personelle Massnahmen getroffen werden müssten. In Kleinschulen ist das einschneidend, da sich Schulbehördemitglieder, evt. Schulleitungen und Lehrpersonen in überschaubaren und kleinräumigen Systemen oft sehr nahe stehen und sich unter Umständen Abhängigkeiten ergeben haben. Aus ersten Erfahrungen der Thurgauer Schulevaluation mit Kleinschulen mit Handlungsbedarf kann geschlossen werden, dass dort, wo es nicht gelingt, die definierten Führungspersonen hinsichtlich personeller Massnahmen zu stärken, die Ergebnisse entweder versanden oder aufgrund der Rückmeldung auch massive Konflikte entstehen können, die es vorgängig abzuschätzen gilt und deren Bearbeitung in der Regel externe Unterstützung benötigt.

Weiter hat es sich bewährt, mit der Schule einen gemeinsamen Zeitpunkt zu vereinbaren, an welchem die verschiedenen Beteiligten nochmals auf die Evaluation zurückblicken. Damit hat die Schule die Möglichkeit, ihre Planung der Umsetzung von Entwicklungshinweisen darzulegen. Auch hier sei auf die Praxis der Kantone verwiesen.

5 Anhang

Um das skizzierte Design zur Evaluation von Kleinschulen zu konkretisieren, findet sich im Anhang ein Unterlagen- und Instrumentenset als mögliches Beispiel und Anregung für eigene Entwicklungen. Zu den einzelnen Unterlagen und Instrumenten noch einige Stichworte:

Evaluationsthemen: Die Themen- und Merkmalstruktur beinhaltet einige erprobte Qualitätsmerkmale. Sie baut auf den erwähnten Profithemen auf und beschreibt vorwiegend Prozessqualitäten und Wirkungen.

Evaluationsmatrix: In der Evaluationsmatrix sind die Themen und Merkmale Methoden und Gefässen zugeordnet. Dabei wurde beachtet, dass bei den Qualitätsmerkmalen zum Unterricht die Klassenführung und didaktisch-methodischen Kompetenzen der Klassenlehrpersonen nicht bei anderen Erwachsenen befragt werden, um Vertrauen und Motivation zur Zusammenarbeit unter Erwachsenen nicht zu gefährden.

Abläufe und Einschätzungsbogen Ratingkonferenzen Schülerinnen, Schüler und Eltern/Erziehungsberechtigte: Zwei bewährte Abläufe und Instrumente zur Befragung von Kindern und Eltern/Erziehungsberechtigten. Der Fragebogen für Schülerinnen und Schüler ist eher umfassend konzipiert. Vor allem bei Kindergarten- und Unterstufenkindern ist eine Auswahl zu treffen.

Interviewvorlage Erwachsene: Diese Vorlage enthält alle Qualitätsmerkmale der Themen-/Merkmalstruktur. Für die einzelnen Befragten ist sie entsprechend anzupassen. Im gleichen Dokument sind zwei unterschiedliche Interviewformen integriert: Die erste Form ist ein strukturiertes Interview, mit welchem Daten zu Qualitätsmerkmalen systematisch erfragt werden. Hinten folgen Tischblätter für eine offener Interviewform, in welcher die Befragten den Gesprächsverlauf innerhalb des Themas selber steuern und zu den Stichworten auf den Blättern assoziieren. Der Raster des strukturierten Interviews wird dabei zum Protokollieren und zum Nachfragen verwendet.

Unterrichtsbeobachtungsbogen: Der Unterrichtsbeobachtungsbogen wird auf A3 kopiert und so gefaltet, dass der Unterrichtsverlauf auf der Vorderseite protokolliert werden kann. Auf den Innenseiten sind die zu beobachtbaren und einzuschätzenden Qualitätsmerkmale. Grundlage des Unterrichtsbeobachtungsbogens sind einige beobachtbare Qualitätsmerkmale, basierend auf empirisch erhärteten Konzepten effektiven Unterrichts¹⁹, formuliert durch Schulevaluation und Bildungsplanung des Departements für Erziehung und Kultur Kanton Thurgau und erprobt durch die Schulevaluation Thurgau.

Der Fragebogen ist so konzipiert, dass der Unterrichtsverlauf relativ genau erfasst und auf der ersten Seite dokumentiert wird. Auf den Innenseiten macht sich die Evaluatorin/der Evaluator Notizen zu Kriterien, indem in der mittleren Spalte evt. beobachtete Kriterien angekreuzt und in der hinteren Spalte mit Bemerkungen präzisiert werden. Am Schluss der Lektion wird diese unter Berücksichtigung des Unterrichtsverlaufs in der vordersten Einschätzungsspalte bewertet. Dort wo aufgrund des Zeitpunkts der Beobachtung ein Merkmal nicht eingeschätzt werden kann (Beispiel: Eine Evaluatorin/ein Evaluator besucht die dritte Lektion einer Lektionsreihe und findet nicht heraus, ob die Lernziele für die ganze Reihe am Anfang kommuniziert wurden, da die Unterrichtssequenz nicht in sich geschlossen ist. Bei der Lernzielorientierung QM U1 wird deshalb in der Bewertung das Fragezeichen angekreuzt.).

Im Unterrichtsbeobachtungsbogen wird explizit darauf verzichtet, die methodische Vielfalt (Qualitätsmerkmal U5) zu beurteilen, da aus einer Lektion Unterrichtsbesuch nicht auf eine generelle Praxis geschlossen werden kann. Im Qualitätsmerkmal U7 werden drei erfolgreiche Unterrichtskonzepte abgefragt, die entweder sichtbar oder nicht sichtbar sind.

Raster Individualrückmeldung/Individualfeedback: Diese Raster sind Beispiele, wie ergänzende Dokumente zur Beurteilung und Rückmeldung der individuellen Praxis aussehen könnten.

Übersicht kantonale Praxis Evaluation von Kleinschulen: Zusammenfassung der Rückmeldungen der Fachstellen zur Praxis der Evaluation von Kleinschulen, Stand 1. Semester 2006

¹⁹ Avenir Suisse: Best Practice in der Schule, Moser/Tresch u.a. (2001), Helmke: Unterrichtsqualität erfassen, bewerten, verbessern (2003), Flyer Merkmale Unterrichtsqualität AVK Kanton Thurgau (2004/06)