

Geleitete Selbstevaluation an der Primarschule Laufenburg (Kanton Aargau)

Die Primarschule Laufenburg umfasst zwei Schulstandorte: Laufenburg mit rund 200 Schülerinnen und Schülern und etwa 30 Lehrpersonen sowie Sulz mit rund 100 Schülerinnen und Schülern und etwa 16 Lehrpersonen. Zwei Schulleitungspersonen leiten je einen der beiden Standorte.

In Sulz bestehen wegen der schwankenden Schüler/innenzahlen schon längere Zeit Mehrjahrgangsklassen (mehrheitlich Dreijahrgangsklassen). Vor vier Jahren wurden solche auch in Laufenburg eingeführt. Bei der flächendeckenden Einführung von altersdurchmischten Klassen standen pädagogische Gründe im Vordergrund¹. Deshalb wurde gleichzeitig ein Unterrichtsentwicklungsprojekt unter dem Label «Altersdurchmisches Lernen (AdL²)» lanciert.

Wie es zur geleiteten Selbstevaluation kam

Die Umstellung auf altersdurchmischte Klassen mit drei Jahrgängen wurde den Eltern anlässlich einer Informationsveranstaltung kommuniziert. Dabei wurden die pädagogischen Vorzüge von altersdurchmischten Klassen respektive dem altersdurchmischten Lernen deutlich hervorgehoben, in der Meinung, dass diese neue Form der Klassenorganisation bei den Eltern auf ein positives Echo stößt. Umso überraschter war man vonseiten der Schule, dass es in der Folge unter den Eltern am Schulstandort Laufenburg zu kritischen, teils heftigen Reaktionen gegen die neue Klassenorganisation kam. Vertretungen der Elterngruppe gelangten mit ihren Befürchtungen und Ängsten schließlich an die Schulaufsicht. Schulpflege, Schulleitung und Schulaufsicht einigten sich darauf, eine Evaluation durchzuführen, um die momentane Situation an der Schule genauer zu analysieren. Weil damit zu rechnen war, dass eine von der Schule eigenständig durchgeführte Evaluation bei den kritischen Eltern ein Glaubwürdigkeitsproblem haben würde, einigte man sich auf das Verfahren der «geleiteten Selbstevaluation».³ Unser Zentrum «Bildungsorganisation & Schulqualität» der Pädagogischen Hochschule FHNW übernahm den Auftrag, das Evaluationsprojekt zu begleiten.

¹ Sie galt als logische Fortsetzung des seit zehn Jahren praktizierten integrativen Unterrichts (integrierte Heilpädagogik):

² Altersdurchmisches Lernen (AdL) meint hier ein alternatives Schulmodell. Im Altersdurchmischten Lernen (altersgemischtes Lernen, altersheterogenes Lernen, jahrgangsübergreifendes Lernen) lernen Schülerinnen und Schüler unabhängig ihres Alters gemeinsam und differenziert nach ihrem Entwicklungs- und Lernstand. Lehrpersonen und Schülerinnen und Schüler nutzen die Heterogenität als Ressource für das Lernen im Unterricht und im Zusammenleben.

³ Damit entspricht das Evaluationsprojekt im Wesentlichen der Evaluationsvariante.

Prozesserfahrungen (1): Vorbereitung und Planung der Evaluation

Wichtigstes Ziel des Evaluationsprojekts war es, eine datengestützte Diskussionsgrundlage zu schaffen, um eine Versachlichung der Kommunikation herbeizuführen und damit das Vertrauen zwischen der Schule und den verunsicherten Eltern wiederherzustellen. Bezüglich der inhaltlichen Schwerpunktsetzung wurden zwei Evaluationsfragen ins Zentrum gerückt:

- Was gelingt bei der AdL-Umsetzung an unserer Schule gut – was gelingt weniger gut?
- Wo liegen mögliche Optimierungs- und Weiterentwicklungsmaßnahmen?

Im Rahmen der Auftragsklärung wurde auch erörtert, an welchem normativen Referenzrahmen sich die Evaluation orientieren soll. Auf der Grundlage des Orientierungsrasters «Umgang mit Vielfalt»⁴ erarbeitete die Schulleitung eine Liste mit den schuleigenen Zielen, die im Rahmen des AdL-Projekts erreicht werden sollten. Ebenfalls erstellten Schulleitung und externes Begleiteteam⁵ zusammen einen massgeschneiderten Evaluationsplan (siehe Beispiel nächste Seite). Insgesamt erstreckte sich das Evaluationsprojekt über den Zeitraum Juni 2015 bis März 2016.

Bei der Zusammensetzung der schulinternen Evaluationsgruppe waren folgende Fragen leitend:

- Wie viele Personen sind für die Arbeitsfähigkeit der Gruppe sinnvoll?
- Welche Durchmischung wird angestrebt (zum Beispiel Klassen-, Fachlehrpersonen, schulische Heilpädagoginnen, Stufen- und Standortvertretungen).
- Sollen beide Schulleitungspersonen oder nur eine von beiden der Evaluationsgruppe angehören? Soll die Schulpflege (lokale Schulbehörde) auch in der Evaluationsgruppe vertreten sein?
- Welche Rolle soll die externe Beratungsperson einnehmen, welche den Einführungsprozess AdL begleitet?

Ziel war es, eine ausgewogene Gruppe zusammenzustellen, in denen alle Funktionen an der Schule nach Möglichkeit paritätisch vertreten sind. Letztlich gehörten der internen Evaluationsgruppe die beiden Schulleitungspersonen, sechs Lehrpersonen (je eine Stufenvertretung Schulstandorte) sowie eine Person der Schulpflege an. Ebenfalls war der Einbezug der Eltern in geeigneter Form ein wichtiges Thema. Die Eltern wurden im Rahmen einer Informationsveranstaltung zum Evaluationsprojekt eingeladen, in einer Elternbegleitgruppe mitzuwirken. Die Auswahl der Eltern erfolgte nach dem Kriterium «Einstellung gegenüber AdL» mit drei Einschätzungsmöglichkeiten (positiv, neutral oder negativ). Die Bildung der Elternbegleitgruppe verlief harzig. Idealerweise wurde mit zehn bis zwölf Eltern gerechnet. Schließlich konnten sieben Personen für die Mitarbeit gewonnen werden, die den vorgängig festgelegten Kriterien entsprachen.

⁴ Das Dokument kann eingesehen werden unter: www.q2e.ch / Begleitete Selbstevaluation / Orientierungsrahmen

⁵ Das Begleiteteam bestand aus zwei Personen. Zeitweise kam eine dritte Person für den technischen Support bei der quantitativen Befragung und für die qualitative Datenerhebung dazu.

Evaluationsplan (Beispiel)

(0) Vorgespräch & Projektplanungssitzung mit Leitung	1. 4 und 19. 5. 15
(1) Vorbereitende Gespräch zur Situationsklärung mit der Schulpflege, mit der Schulaufsicht, mit einer Elterngruppe, mit Lehrpersonen (3 Gruppen), mit Schüler/innen (3 Gruppen)	22. Juni, 25. Juni und 3. Sept. 2015 à je ca. 1 Std.
(2) Vorbereitungssitzung mit interner Evaluationsgruppe Inhaltliche Festlegungen zu folgenden Aspekten <ul style="list-style-type: none"> • <i>Leitende Werte (Qualitätsansprüche an Prozesse - gemäss Orientierungsraster schulische Integrationsprozesse)</i> • <i>Ziele / beabsichtigte Wirkungen</i> • <i>Rückmeldungen aus den Vorgesprächen, z.B. wahrgenommene Schwierigkeiten</i> 	Mi, 23. Sept. 15 4 Std.
(3) Erstellen eines Fragebogenentwurfs durch externes Begleitteam	bis 15. Okt. 15
(4) Besprechung/Bereinigen des Fragebogenentwurfs durch interne Evaluationsgruppe <ul style="list-style-type: none"> • Besprechung mit der internen Evaluationsgruppe • Besprechung des Elternfragebogens in der Elternbegleitgruppe 	Do, 15. Okt. 15 2 Std. Do, 15. Okt. 15 1.5 Std.
(5) Durchführung der quantitativen Befragung durch externes Begleitteam	2. bis 6. Nov. 2015
(6) Erste Sichtung der quantitativen Befragungsergebnisse durch interne Evaluationsgruppe Erarbeiten der qualitativen Fragen für partizipative Dateninterpretation	Di, 24. Nov. 15 2 Std.
(7) Partizipative Dateninterpretationen/qualitative Befragung <ul style="list-style-type: none"> • Elterngruppe (= Elternbegleitgruppe) • Lehrpersonen (3 Stufengruppen) 	Di, 24. Nov. 15 2 Std. Mi, 2. Dez. 15 3.5 Std.
(8) Festlegung Kommunikationsprozess durch Schulführung	Di, 5. Jan. 2016 2 Std.
(9) Formulierung des Evaluationsberichts durch externes Begleitteam	bis 29. Jan. 16
(10) Validierungssitzungen zum Evaluationsbericht <ul style="list-style-type: none"> • Validierungsgespräch mit interner Evaluationsgruppe resp. Elternbegleitgruppe • Validierungsgespräch mit Schulführung 	10. Feb. 2016 3 Std. resp. 2 Std. 29. Feb. 2016 2.5 Std.
(11) Information des Gesamtkollegiums über die Evaluationsergebnisse <ul style="list-style-type: none"> • durch Schulleitung / internes Evaluationsteam 	Mo, 07. März 16 ca. 2 Std.
(12) Elterninformationen (mündlich) <ul style="list-style-type: none"> • Präsentation der Evaluationsergebnisse durch Schulleitung und externes Begleitteam mit Möglichkeit Rückfragen zu stellen 	Sulz: Do, 10. März 16 Laufenburg: Mo, 14. März 16 je 2 Std.
(13) Schluss-Sitzung: internes Evaluationsteam und externes Begleitteam <ul style="list-style-type: none"> • Prozessauswertung der geleiteten Selbstevaluation 	Mi, 23. März 2016 2.5 Std.

Prozesserfahrungen (2): Datenerhebung

Um Anhaltspunkte für die Entwicklung von Fragebogen für die quantitative Befragung aller Lehrpersonen, Schülerinnen und Schülern sowie Eltern zu gewinnen, wurden zunächst mit vier verschiedenen Gruppierungen (Schulpflege, Lehrpersonengruppe, Gruppe von Schülerinnen und Schülern sowie mit der Elternbegleitgruppe) Gruppeninterviews durchgeführt – gewissermaßen als Bestandsaufnahme zur momentanen Situation der AdL-Umsetzung. Diese qualitativen Vorbefragungen erfolgten ausgerichtet auf die Kernfragen «Was läuft in der gegenwärtigen AdL-Umsetzung gut? – Was läuft weniger gut? »

Beispiel: Evaluationsfragen an die Schüler/innen:

- Was gefällt dir/gefällt dir nicht an deiner Schule?
- Was würde mir als Besucher oder Besucherin im Unterricht bei euch auffallen?
- Was findest du gut/nicht gut in eurem Unterricht
- Was hilft dir besonders gut beim Lernen in der Klasse?
- Was stört dich beim Lernen in der Klasse?
- Was passiert, wenn jemand schnell fertig ist oder Probleme beim Arbeiten und Lernen hat?
- Was müsste so bleiben/verbessert werden im Unterricht?

Die von den externen Begleitpersonen verdichteten Ergebnisse aus den Gruppeninterviews dienten als Grundlage für die Erarbeitung von Fragebogen für eine quantitative Befragung der Lehrpersonen, der Schülerinnen und Schülern sowie der Eltern. Die drei Fragebogenentwürfe wurden der internen Evaluationsgruppe zur Begutachtung vorgelegt; der Elternfragebogen wurde auch mit der Elternbegleitgruppe besprochen.

Prozesserfahrungen (3): Partizipative Dateninterpretation

Im Anschluss an die quantitative Befragung wurde die partizipative Dateninterpretation in der Evaluationsgruppe vorbereitet: Die quantitativen Daten sollten mittels qualitativer Aussagen der jeweiligen Befragtengruppe (Lehrpersonen, Schülerinnen und Schüler, Eltern) angereichert werden. Dazu wurden Evaluationsergebnisse aus der Lehrpersonen-, Schülerinnen- und Schüler- sowie der Elternbefragung ausgewählt, welche der jeweiligen Befragtengruppe zur vertieften Interpretation vorgelegt werden sollten.

In den Dateninterpretationsgesprächen ging es vor allem darum, zu erforschen, aufgrund welcher konkreten Erfahrungen der jeweiligen Befragtengruppe die Einschätzung auffällig positiv respektive auffällig negativ ausgefallen sind oder zu Ergebnissen mit auffällig großen Streuwerten geführt haben. Die externen Begleitpersonen übernahmen die Moderation der Gesprächsgruppen und protokollierten die Gespräche öffentlich (Flipchart-Protokolle).

Prozesserfahrung (4): Datenrückmeldung und Verarbeitung der Evaluationsergebnisse

Die externen Begleitpersonen verarbeiteten im Anschluss an die qualitativen Nachbefragungen die quantitativen und qualitativen Evaluationsergebnisse zu einem Evaluationsbericht. Mit dem Ziel, die Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit des Evaluationsberichts sicherzustellen und die Anschlussfähigkeit zu überprüfen, wurde die Entwurfsfassung als erstes in einer gemeinsamen Sitzung von Schulpflege und Schulleitung besprochen und mit konkreten Entwicklungsmassnahmen ergänzt. Als nächstes wurde der vorläufige Bericht der internen Evaluationsgruppe sowie der Elternbegleitgruppe validiert und anschließend im gesamten Lehrkollegium vorgestellt. In mehreren Kleingruppen – moderiert durch die Mitglieder der Evaluationsgruppe wurden die Hauptergebnisse unter folgenden Fragestellungen diskutiert:

- Was stimmt mit meiner Wahrnehmung überein?
- Was überrascht mich (positiv respektive negativ)?
- Wo habe ich Fragen?
- Welche Verbesserungs- respektive Entwicklungsmaßnahmen sollten wir anpacken?

In einem letzten Schritt wurde der Evaluationsbericht den Eltern präsentiert. In Anbetracht der unterschiedlichen Evaluationsergebnisse in den beiden Schulstandorten erfolgte die Elterninformation pro Schulstandort separat. Die Eltern hatten jeweils Gelegenheit, nach einer kurzen Präsentation wichtige Evaluationsergebnisse zu sichten (Rundgang), untereinander zu besprechen (Murmelgruppen) und mit den Vertretungen der Schule (Schulleitung, Schulbehörde und Lehrpersonen) ins Gespräch zu kommen.

Reflexionen und Erkenntnisse zum Evaluationsprozess

Insgesamt war das Evaluationsprojekt für die Beteiligten hauptsächlich aus zwei Gründen von direktem **Nutzen**:

- Insgesamt bewirkten die Ergebnisse der quantitativen Befragungen eine positive Wende im vorliegenden Konflikt rund um AdL, indem sie zur Versachlichung der festgefahrenen Situation zwischen Schule und Eltern und damit auch zur Entlastung beitrugen. Dementsprechend sieht die Schulleitung den größten Nutzen in der langfristigen Stabilisierung der Beziehung von Schule und Elternhaus. Den Eltern konnte durch die Evaluation deutlich gemacht werden, dass sich die Schule ernsthaft mit ihren Anliegen auseinandersetzen will und an den Elternmeinungen – auch wenn sie Kritik beinhalten – interessiert ist. Auf der Basis der Evaluationsergebnisse fand eine für viele Eltern spürbare Auseinandersetzung mit Elternkritik statt, und es wurden konkrete Maßnahmen in die Wege geleitet, wie beispielsweise die Reaktivierung eines Elternrats.
- Im Weiteren vermochte die begleitete Selbstevaluation gemäß Schulleitung wichtige Impulse für die Schul- und Unterrichtsentwicklung geben. Es konnten konkrete Maßnahmen zur Optimierung und Weiterentwicklung herausgeschält werden wie beispielsweise die Erarbeitung eines Bezugsrahmens zum Unterricht für altersdurchmischtes Lernen. Auf der institutionellen Ebene wurde eine Optimierung der schulinternen Absprachen sowie des stufen- und standortübergreifenden Austausch angeregt.

Folgende **Erkenntnisse** wurden hinsichtlich weiterer Evaluationsprojekte gewonnen:

(1) Chancen für die Beteiligten erkennbar machen:

Der Druck auf die Schule infolge der konflikthafter Situationen mit Eltern hatte zur Folge, dass schulintern eine ambivalente Haltung gegenüber dem Evaluationsprojekt gegeben war: Will die vorgesehene Evaluation das laufende Schulentwicklungsprojekt unterstützen oder ist sie letztlich gegen das Projekt gerichtet? Zudem bestand verständlicherweise der Wunsch nach einer schnellen Konfliktlösung, was zur Folge hatte, dass das Evaluationsprojekt teilweise als Verzögerung der Problemlösung wahrgenommen und der Nutzen infrage gestellt wurde. Es bedurfte besonderer Anstrengungen vonseiten der Schulleitung, um dem Kollegium die Chancen der Evaluation plausibel zu machen.

(2) Konstruktiver Umgang mit Spannungsfeldern:

Das Evaluationsprojekt zielte auf eine vertiefte Analyse der Problemsituation ab, weshalb sich ein spürbarer Nutzen des Evaluationsprojekts nicht unmittelbar einstellte. Erst nach einer gewissen Zeit wurde eine Beruhigung der Situation mit den Eltern wahrnehmbar. Das Aushalten von Spannungsfeldern und Unbehagen gehört zu den Herausforderungen, mit denen sich die Schulleitung und die externe Begleitung konfrontiert sahen. Regelmäßige Reflexions- und Feedbackrunden waren wichtig, um miteinander zu erörtern, wie es den Mitwirkenden in der internen Begleitgruppe geht, was im Evaluationsprojekt gut läuft und wo Korrekturen angebracht werden müssen.

(3) Referenzrahmen als wichtige Grundlage:

Die schulinternen Vorstellungen über AdL waren zu Beginn des Projekts noch recht heterogen. Für die Schulleitung wurde schon bald klar, dass der Erarbeitung eines schulspezifischen Referenzrahmens zu Beginn des AdL-Entwicklungsprojekts im Hinblick auf ein pädagogisches Commitment zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt worden ist. Damit fehlte ein normatives Fundament, das auch für die Evaluation hätte genutzt werden können. Mit der Erarbeitung des Referenzrahmens zu Beginn des Evaluationsprojekts wurde ein wichtiger Schritt nachgeholt, der auch für die Weiterentwicklung des AdL-Projekts hilfreich sein dürfte.

(4) Aktive Beteiligung der internen Evaluationsgruppe:

Zum einen besteht im Rahmen einer geleiteten Selbstevaluation ein gewisses Risiko, dass sich innerhalb der Evaluationsgruppe eine abwartende, passive Haltung entwickelt, weil die externe Begleitung als fachliche Autorität wahrgenommen wird, der man unwidersprochen folgt. Zum andern ist die Schulleitung als vorgesetzte Instanz zugegen, was dazu führen kann, dass die Lehrpersonen ihre Meinungen und Haltungen weniger offen äußern. Zudem können Befürchtungen auftreten, dass man vonseiten des Kollegiums als eine Art «Geheimclub» wahrgenommen wird, der «über die Köpfe der Lehrpersonen hinweg» agiert. Für die konstruktive Mitwirkung der internen Evaluationsgruppe ist es wichtig, deren Rolle zwischen Schulleitung, externen Begleitpersonen und Kollegium gut zu klären.

(5) Einbinden von Schlüsselpersonen und Beteiligten:

Bei der Bildung der internen Evaluationsgruppe kann es hilfreich sein, wichtige Personen der Schule einzubinden. Solche können sein: im Themenbereich versierte Personen (zum Beispiel erfahrene AdL-Lehrpersonen), Personen mit Evaluations-Know-how (zum Beispiel Mitglieder von Q-Gruppen), wichtige Entscheidungsträgerinnen und -träger (zum Beispiel Vertretung der Schulbehörde). Unter dem Gesichtspunkt, dass Elternkritik die Evaluation überhaupt erst ausgelöst hatte, war eine vertiefte Elternpartizipation im Evaluationsprojekt unerlässlich. Mit dem heute wieder aktiven Elternrat wäre es einfach gewesen, die Eltern noch stärker, möglicherweise auch repräsentativer, am Evaluationsprozess zu beteiligen.

(6) Aktiver Einbezug des Kollegiums:

Neben regelmäßigen Informationen der Schulleitung und der internen Evaluationsgruppe war die partizipative Dateninterpretation im Kollegium von zentraler Bedeutung, um das Vertrauen des Kollegiums zu gewinnen und dessen Mitverantwortung zu stärken. Nicht nur konnten die Evaluationsergebnisse damit von der Mehrheit der Lehrpersonen nachvollzogen werden, auch differente Meinungen wurden deutlicher. In der Folge konnten im Kollegium weiterführende Diskussionen angestoßen werden, welche letztlich zu konkreten, gemeinsam getragenen Maßnahmen führten.

**Margreth Cueni, Fachperson Schulevaluation,
Pädagogische Hochschule FHNW**