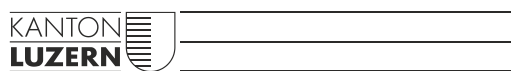


# **Externe Schulevaluation Monitoringbericht**

*Ergebnisse 3. Zyklus, 1. Hälfte  
2015 – 2018*



Bildungs- und Kulturdepartement  
**Dienststelle Volksschulbildung**  
Kellerstrasse 10  
6002 Luzern

[www.volksschulbildung.lu.ch](http://www.volksschulbildung.lu.ch)

Luzern, 30. Januar 2019  
178594

## **Inhalt**

<b>In Kürze</b>	<b>4</b>
<b>1 Die externe Schulevaluation</b>	<b>5</b>
<b>2 Der dritte Evaluationszyklus</b>	<b>7</b>
<b>3 Evaluationsergebnisse</b>	<b>8</b>
3.1 Wohlbefinden und Zufriedenheiten der Schulangehörigen	8
3.2 Fokus der Dienststelle Volksschulbildung	10
3.2.1 Führung wahrnehmen	10
3.2.2 Schul- und Unterrichtsentwicklung steuern	11
3.2.3 Bildungslaufbahn	12
3.3 Ausgewählte Qualitätsbereiche der Schulen	14
3.3.1 Unterricht gestalten	14
3.3.2 Schulgemeinschaft gestalten	16
3.3.3 Zusammenarbeit gestalten	17
3.4 Entwicklungsziele der Schulen	19
<b>4 Zufriedenheit mit der externen Schulevaluation</b>	<b>21</b>
<b>5 Ausblick</b>	<b>23</b>
<b>Anhang</b>	<b>24</b>

## **In Kürze**

Seit 2005 werden die Volksschulen im Kanton Luzern extern evaluiert. Die Schulevaluation ist im kantonalen Volksschulbildungsgesetz verankert und seit dem 01.08.2017 organisatorisch der Abteilung Schulunterstützung der Dienststelle Volksschulbildung zugeordnet. Sie trägt zu einem wirkungsvollen Qualitätsmanagement an den Schulen bei, gibt Entwicklungsimpulse und dient den Schulen zur Rechenschaftslegung gegenüber der Gemeinde und dem Kanton. Für die erste Hälfte des 3. Evaluationszyklus‘ 2015 – 2018 lassen sich folgende übergeordnete Erkenntnisse festhalten:

### **Entwicklungsfortschritte der Schulen vom zweiten zum dritten Zyklus**

Die Ergebnisse der externen Schulevaluation belegen, dass viele Schulen die Entwicklungsempfehlungen aus dem 2. Evaluationszyklus 2010 – 2015 erfolgreich umgesetzt haben. Beispielsweise ist an vielen Schulen eine professionellere unterrichtsnahe Zusammenarbeit der Lehrpersonen und eine gezielter gesteuerte Schul- und Unterrichtsentwicklung erkennbar. Zudem haben viele Schulen hinsichtlich der Integration von Kindern und Jugendlichen teils bemerkenswerte Fortschritte erzielt: Die Integrative Förderung hat sich mehrheitlich gut etabliert und viele Schulen haben in der Zwischenzeit das integrierte bzw. das kooperative Sekundarschulmodell oder das altersgemischte Lernen eingeführt. Es gibt aber auch einzelne Schulen, welche im Vergleich zum 2. Evaluationszyklus in ihrer Entwicklung einen Schritt zurück gemacht haben. Die Gründe dafür sind beispielsweise personelle Veränderungen oder unterschiedliche Ansichten innerhalb der Schulführung.

### **Qualitätsmanagement deutlich verbessert – Systematik optimierbar**

An relativ vielen Schulen besteht weiterhin Optimierungsbedarf in Bezug auf das Qualitätsmanagement. Im Vergleich zum 2. Evaluationszyklus betreffen die Entwicklungshinweise der externen Schulevaluation jedoch einzelne Bereiche wie beispielsweise das Einholen von Schüler/innen- und Elternfeedback oder eine konsequentere Verknüpfung der verschiedenen Elemente der Qualitätssicherung. Grössere Defizite bezüglich des Qualitätsmanagements wurden nur noch vereinzelt festgestellt. Daran zeigt sich, dass die Schulleitungen die Steuerung der Qualitätssicherung und -entwicklung in der Zwischenzeit professioneller wahrnehmen. Dennoch sind viele Schulleitungen weiterhin auf die Analyse und Beurteilung durch die externe Schulevaluation angewiesen, um eine wirkungsvolle Umsetzung des Qualitätskreislaufs sicherstellen zu können.

### **Absprachen zur Unterrichtsgestaltung weiter verstärken**

An den allermeisten Schulen ist erkennbar, dass die Lehrpersonen vermehrt eine unterrichtsnahe Zusammenarbeit pflegen. Im Zuge der Umsetzung des Lehrplans 21 und der Einführung des kooperativen oder integrierten Sekundarschulmodells in vielen Gemeinden stimmen die Lehrpersonen die fachliche und überfachliche Kompetenzförderung zunehmend aufeinander ab. Grundsätzlich unterscheiden sich die Schulen jedoch dahingehend, wie umfassend und wie verbindlich solche Vereinbarungen zum Unterricht sind. Die meisten Schulleitungen und Schulbehörden möchten verbindlichere Absprachen zur Unterrichtsgestaltung und wirken mit der Unterstützung der externen Schulevaluation mit Entwicklungszielen darauf hin. Verbindliche Absprachen zum Unterricht stärken die Lehrpersonen in ihrer gemeinsamen pädagogischen Ausrichtung, tragen so zur Professionalisierung bei und begünstigen einen gemeinsamen Auftritt nach aussen. Die Erfahrung der externen Schulevaluation zeigt: An Schulen mit einem erkennbaren «roten Faden» und gemeinsam getragenen Werthaltungen streuen die Zufriedenheitswerte der Schulangehörigen weniger stark.

# 1 Die externe Schulevaluation

## Einbettung und Auftrag

Gemäss Gesetz über die Volksschulbildung und der entsprechenden Verordnung werden die Volksschulen im Kanton Luzern alle sechs Jahre extern evaluiert. Die externe Schulevaluation hat den Auftrag, eine vergleichbar hohe Schul- und Unterrichtsqualität sicherzustellen. Sie trägt zu einer wirkungsvollen Qualitätssicherung und -entwicklung bei. Als Grundlage für die Beurteilung und die Berichtslegung dienen die Qualitätsansprüche gemäss «Orientierungsrahmen Schulqualität»<sup>1</sup>. Die externe Schulevaluation unterstützt die Schulleitungen und Schulbehörden bei der Sicherstellung und Weiterentwicklung ihrer Schulqualität. Die Evaluationsergebnisse liefern den Schulverantwortlichen datengestütztes Steuerungswissen für Führungsentscheide und geben Impulse zur Weiterentwicklung. Darüber hinaus dient der schriftliche Bericht der Rechenschaftslegung gegenüber Gemeinde und Kanton.

## Kurzportrait

Das Team der externen Schulevaluation setzt sich aus fünf Evaluationspersonen und einer Sachbearbeiterin zusammen (insgesamt 5.5 Vollzeitstellen). Die Evaluatorinnen und Evaluatoren waren alle als Lehrpersonen tätig und verfügen über Erfahrung als Schulleitungs- bzw. Schulbehördenmitglied oder einen Hochschulabschluss in Erziehungswissenschaft oder Psychologie. Seit dem 01.08.2017 ist die externe Schulevaluation organisatorisch der Abteilung Schulunterstützung der Dienststelle Volksschulbildung zugeordnet.

## Verfahren

Die externe Schulevaluation evaluiert und beurteilt an jeder Schule sechs ausgewählte Qualitätsbereiche aus dem «Orientierungsrahmen Schulqualität», der insgesamt 14 Bereiche umfasst. Für die erste Hälfte des 3. Evaluationszyklus von 2015 – 2018 hat die Geschäftsleitung der Dienststelle Volksschulbildung folgende drei Qualitätsbereiche vorgegeben, die an allen Schulen standardmässig evaluiert worden sind: «Führung wahrnehmen», «Schul- und Unterrichtsentwicklung steuern», «Bildungslaufbahn». Drei weitere Qualitätsbereiche musste jede Schule selber festlegen. Der Evaluationsbericht zeigt datengestützt die Stärken und Schwächen der Schule auf und begründet sie. Zudem hält der schriftliche Bericht zwischen zwei und sechs Entwicklungspotenziale fest. In einem Entwicklungsgespräch mit der Evaluationsleitung bestimmt die Schule jene Entwicklungspotenziale, aus denen sie zwei für sie relevante Entwicklungsziele ableitet. Zur Konkretisierung der Entwicklungsziele können die Schulen die Unterstützung der Schulaufsicht in Anspruch nehmen.

Bei einer unzureichenden Beurteilung durch die externe Schulevaluation ist eine enge Begleitung durch die Schulaufsicht jedoch zwingend. Die Zielerreichung wird an allen Schulen drei Jahre später im Rahmen eines Standortgesprächs von der Schulaufsicht überprüft.

## Datenbasis

Im Zeitraum von Oktober 2015 bis Juni 2018 wurden insgesamt 94 Evaluationen durchgeführt. Dazu wurden mehrere tausend Schulsehler\*innen online sowie mündlich befragt. Zudem haben sich die Evaluatorinnen und Evaluatoren im Rahmen von Portfoliostudien, Unterrichts- sowie Sitzungsbeobachtungen und Rundgängen ein differenziertes Bild von der Qualität der Luzerner Schulen verschaffen können.

---

<sup>1</sup> Dienststelle Volksschulbildung (2015): Orientierungsrahmen Schulqualität.

Abbildung 1: Der Monitoringbericht basiert auf einer breiten Datenbasis:

<b>Anzahl Evaluationen</b>			
Primarschulen		57	
Sekundarschulen		21	
Primar- und Sekundarschulen		6	
<b>Befragte Personen</b>		online	mündlich
Lehrpersonen		2'050	~ 1700
Schüler/innen		8'516 <sup>2</sup>	~ 2500
Erziehungsberechtigte		7'337	k. A. <sup>3</sup>
Schulleitungen und Schulbehörden		317	~ 280
Weitere (z. B. Verantwortliche Tagesstrukturen, Schulsozialarbeit)		—	82
<b>Beobachtungen</b>			
Unterrichtslektionen		~ 900	
Schulportfolios		92	
Teamsitzungen		89	
Rundgänge Hauswart		84	

<sup>2</sup> Die Schüler/innen werden ab der 4. Klasse schriftlich befragt.

<sup>3</sup> Eine mündliche Befragung der Eltern findet ausschliesslich mit den Vertreter/innen des Elternremiums statt, sofern die Schule über ein solches verfügt.

## 2 Der dritte Evaluationszyklus

### Rückblick auf den 1. und 2. Zyklus

Im 1. Zyklus der externen Schulevaluation von 2005 – 2009 standen die Ersterhebung der schulischen Qualität sowie die Unterstützung der Schulen bei den Strukturanpassungen im Rahmen von «Schulen mit Profil» im Vordergrund. Die Daten wurden damals auf der Grundlage von Selbsteinschätzungen und Zufriedenheiten der Schulseitigen ausgewertet und mit der Sicht des Evaluationsteams ergänzt<sup>4</sup>.

Im 2. Evaluationszyklus von 2010 – 2015 wurde die Selbstbeurteilung der Schulen durch eine verstärkte Aussensicht der externen Schulevaluation ergänzt. Das Verfahren wurde verschlankt und der Zyklus von 4 ½ auf 5 Jahre ausgeweitet. Die Untersuchung konzentrierte sich auf ausgewählte Aspekte und gewichtete das Kerngeschäft Unterricht stärker. Zudem wurden im 2. Zyklus eine verbindliche Umsetzung der formulierten Entwicklungsempfehlungen sowie die Information der Öffentlichkeit über die zentralen Ergebnisse verlangt<sup>5</sup>.

### Veränderungen im 3. Zyklus

Ausgehend von einer Weiterentwicklung des «Qualitätsmanagement der Volksschulen»<sup>6</sup> und der Überarbeitung des «Orientierungsrahmen Schulqualität» wurden für den 3. Zyklus der externen Schulevaluation folgende Änderungen vorgenommen:

- Anlehnung des Orientierungsrahmens an das Qualitätsmanagement-Modell «European Foundation for Quality Management» (EFQM)
- Reduktion des Untersuchungsumfanges (Evaluation von 6 aus 14 Qualitätsbereichen gemäss «Orientierungsrahmen Schulqualität»)
- Verstärkter Einbezug der Schulverantwortlichen (Mitbestimmung von 50 Prozent der Qualitätsbereiche, Beteiligung bei der Auswahl und Formulierung der Entwicklungsziele)
- Eigenverantwortliche Konkretisierung und Umsetzung der Entwicklungsziele und Überprüfung der Zielerreichung nach drei Jahren durch die Schulaufsicht
- Anpassung des Berichtsformats auf die jeweilige Schulstruktur
- Verschlinkung des Verfahrens und Aufwandreduktion für die Schulleitungen
- Einführung der Online-Befragung anstelle einer schriftlichen Befragung
- Erhöhung von einem 5- auf einen 6-Jahres-Zyklus (Sparrmassnahme)

---

<sup>4</sup> Dienststelle Volksschulbildung (2010): Externe Schulevaluationen 2005 – 2009. Ergebnisse und Empfehlungen.

<sup>5</sup> Dienststelle Volksschulbildung (2016): Externe Schulevaluation. Ergebnisse 2. Zyklus 2010 – 2015.

<sup>6</sup> Dienststelle Volksschulbildung (2015): Qualitätsmanagement der Volksschulen.

## **3 Evaluationsergebnisse**

### **Vorbemerkung**

Im Folgenden werden zunächst allgemeine Ergebnisse zum Wohlbefinden und zur Zufriedenheit der Schulseitigen dargestellt (Kapitel 3.1). Daraufhin werden die Qualitätsurteile und Entwicklungspotenziale der externen Schulevaluation zu den drei vorgegebenen Fokusbereichen der Dienststelle Volksschulbildung erläutert (Kapitel 3.2). In einem weiteren Kapitel folgt dasselbe zu jenen drei Qualitätsbereichen, welche die Schulen am häufigsten gewählt haben (Kapitel 3.3). Den Abschluss der Evaluationsergebnisse bildet eine Übersicht über die vereinbarten Entwicklungsziele (Kapitel 3.4).

Auf einen Vergleich der Ergebnisse zwischen dem 2. und dem 3. Evaluationszyklus wird verzichtet. Erstens wurde in der schriftlichen bzw. Online-Befragung die 7-stufige Skala durch eine 6-stufige Skala ersetzt. Zweitens wurden durch den neuen Orientierungsrahmen im 3. Zyklus andere Schwerpunkte gesetzt. Drittens schliesslich umfasst der vorliegende Monitoringbericht lediglich die Hälfte der Luzerner Schulen.

### **3.1 Wohlbefinden und Zufriedenheiten der Schulseitigen**

#### **Wohlbefinden und Zufriedenheit als wichtige Faktoren**

Die externe Schulevaluation erhebt an allen Schulen Daten zum Wohlbefinden und zur Zufriedenheit von Lernenden, Lehrpersonen, Schulleitung sowie Schulbehörde und Erziehungsberechtigten. Diese Daten vermitteln einen Eindruck vom Schulklima, welches eine wichtige Gelingensbedingung für eine hohe Schul- und Unterrichtsqualität darstellt.

#### **Hohe Zufriedenheitswerte bei den Lernenden**

Die Lernenden fühlen sich im Unterricht (5.20<sup>7</sup>) und an der Schule (5.16) wohl und sind mit ihrer Schule insgesamt zufrieden (5.05). Auffallend hoch schätzen sie das Auskommen mit ihren Mitschülerinnen und Mitschülern (5.27) und den Lehrpersonen (5.21) ein. Trotz des hohen Wohlbefindens der Lernenden in der Klassen- und Schulgemeinschaft gilt es zu beachten, dass diesbezüglich sowohl zwischen als auch innerhalb der Schulen Unterschiede feststellbar sind. Wenngleich die Lernenden mehrheitlich gerne zur Schule gehen, nimmt ihre Schulfreude mit zunehmendem Alter an der Sekundarschule ab (4.50).

#### **Eltern bestätigen hohe Zufriedenheit**

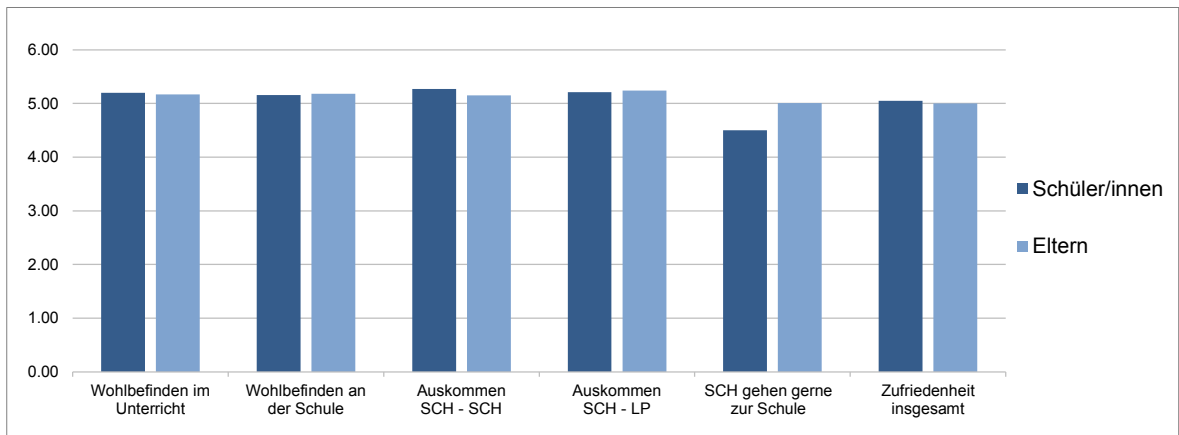
Die Eltern bestätigen das generell hohe Wohlbefinden ihrer Kinder im Unterricht (5.17) und an der Schule (5.18). Es fällt auf, dass sie deren Schulfreude deutlich positiver einschätzen als ihre Kinder (5.01). Ebenfalls heben sie die mehrheitlich guten Beziehungen ihrer Kinder zu den Mitschülerinnen und Mitschülern sowie zu den Lehrpersonen hervor (5.27 bzw. 5.21). Vereinzelt weisen die Eltern jedoch auf Streitereien oder Mobbing hin. Mit der Schule insgesamt sind die Erziehungsberechtigten gut zufrieden (5.00).

---

<sup>7</sup> Mittelwert der Einschätzung auf einer Skala von 1 (stimme überhaupt nicht zu) – 6 (stimme voll und ganz zu).



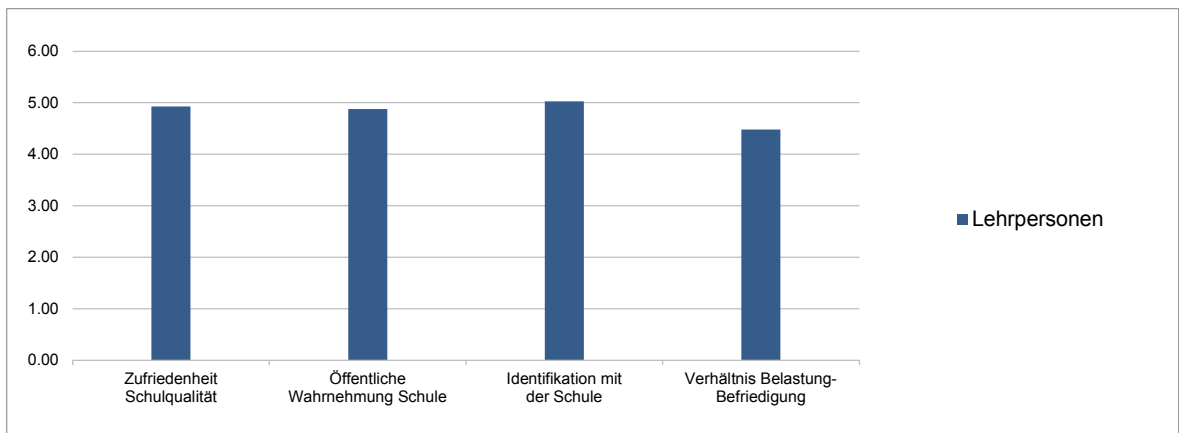
Abbildung 2: Die Schüler/innen geben ein hohes Wohlbefinden in der Klassen- und Schulgemeinschaft an, was von ihren Eltern bestätigt wird:



### Insgesamt zufriedene Lehrpersonen – teilweise hohe Belastung festgestellt

Die Lehrpersonen sind im Allgemeinen zufrieden mit ihrer Schule. Sie geben eine gute Zufriedenheit mit der Qualität von Schule und Unterricht an (4.93) und sind grundsätzlich der Ansicht, dass ihre Schule in der Öffentlichkeit positiv wahrgenommen wird (4.88). Darüber hinaus identifizieren sie sich mit den Zielen und Werten ihrer Schule (5.03). Das Verhältnis zwischen beruflicher Belastung und Befriedigung wird vergleichsweise tiefer und uneinheitlich eingeschätzt (4.48). Die Belastungen resultieren aus schwierigen Situationen in Klassen und Teams, aus mangelnder Unterstützung durch das Team bzw. die Schulleitung oder sind auf unbefriedigende Rahmenbedingungen zurückzuführen. Viele Lehrpersonen beklagen die wachsende Heterogenität der Lernenden und die zunehmend anspruchsvollere Elternarbeit. Darüber hinaus bezeichnen manche Lehrpersonen die personellen Ressourcen als unzureichend oder erfahren generell eine zunehmende zeitliche Belastung. In den letzten Jahren haben Lehrpersonen vermehrt die erfolgten Sparmassnahmen des Kantons als Belastungsfaktoren genannt. Sie sehen dadurch ihre Arbeit zusätzlich erschwert und fühlen sich zu wenig wertgeschätzt. Die Schulleitungen fühlen sich verschiedentlich ebenfalls stark belastet und geben an, für die vielen Aufgabenbereiche zu wenig Zeit zu haben.

Abbildung 3: Die Lehrpersonen sind mit ihrer Schule zufrieden und identifizieren sich mit ihr – fühlen sich teilweise jedoch übermässig belastet:



## 3.2 Fokus der Dienststelle Volksschulbildung

### Vorbemerkung

Die Dienststelle Volksschulbildung (DVS) legte für die erste Hälfte des 3. Zyklus drei von 14 Qualitätsbereichen aus dem «Orientierungsrahmen Schulqualität» fest, die an allen Schulen verbindlich evaluiert wurden: «Führung wahrnehmen», «Schul- und Unterrichtsentwicklung steuern» und «Bildungslaufbahn» (vgl. Anhang 2). Im Folgenden werden die Ergebnisse zu diesen drei Qualitätsbereichen dargestellt.

Die jeweils erste Abbildung in den folgenden Unterkapiteln führt die Verteilung auf die vier Praxisstufen auf. Möglich sind jedoch auch Qualitätsurteile zwischen zwei benachbarten Praxisstufen. Bei einer Beurteilung, die einer dieser vier Praxisstufen zugeordnet werden konnte, wurde für die Berechnung die jeweilige Praxisstufe einfach gezählt. Bei einer Beurteilung zwischen zwei benachbarten Praxisstufen wurden diese jeweils halb gezählt. Die zweite Abbildung zeigt die Anzahl Entwicklungspotenziale in Prozent aller Schulen auf. In der Auswertung wurden die Entwicklungspotenziale nach Themenbereich gruppiert.

### 3.2.1 Führung wahrnehmen

#### Mehrheitlich gezielt wahrgenommene Führung

Rund 87 Prozent der befragten Lehrpersonen fühlen sich von ihrer Schulleitung kompetent geführt sowie wirkungsvoll unterstützt. Die ausgewerteten Daten zeigen überdies, dass die Schulleitungen und Schulbehörden, von Ausnahmen abgesehen, über eine klare Vorstellung ihrer Entwicklungsziele verfügen und es ihnen mehrheitlich gut gelingt, die Lehrpersonen darauf zu vereinen. In den meisten Fällen planen die Schulleitungen Veränderungsvorhaben weitsichtig und setzen diese koordiniert um. An 13 Prozent der Schulen wurde diesbezüglich jedoch ein Entwicklungspotenzial formuliert. Eine unzureichende Praxis wurde nur vereinzelt festgestellt.

#### Unterstützende Strukturen und zweckdienliche Informationspraxis

An rund 90 Prozent der Schulen bestehen zweckmässige Strukturen, die einen reibungslosen Schulbetrieb begünstigen (klare Zuständigkeiten, definierte Aufgabenbereiche etc.). Lediglich an 10 Prozent der Schulen wurde ein Entwicklungspotenzial in Bezug auf die Organisation der Führungs- und/oder Zusammenarbeitsstrukturen festgestellt. Sowohl die Lehrpersonen als auch die Erziehungsberechtigten fühlen sich von der Schulleitung insgesamt ausreichend und umfassend informiert. Im Zusammenhang mit der internen sowie externen Information wurde an keiner Schule Handlungsbedarf erkannt.

#### Qualitätssicherung insgesamt noch zu wenig konsequent

In Bezug auf die Qualitätssicherung besteht an vielen Schulen Optimierungspotenzial. Obschon sich die Schulverantwortlichen grundsätzlich für eine hohe Qualität ihrer Schule einsetzen, handeln sie in vielen Fällen nicht ausreichend konsequent. Dementsprechend wurde an fast jeder dritten Schule ein Entwicklungspotenzial im Zusammenhang mit dem Qualitätsmanagement festgestellt. Beispielsweise binden die Schulleitungen ihre Vorhaben der Schul- und Unterrichtsentwicklung zu wenig gezielt in einen Qualitätskreislauf ein. Zudem hat die externe Schulevaluation an etwa jeder fünften Schule ein Entwicklungspotenzial hinsichtlich des Einholens von Schüler/innen- und/oder Elternrückmeldungen erkannt. Vereinzelt nehmen die Schulleitungen zudem ihre Personalführungsfunktion zu wenig systematisch wahr. Eine Lehrperson hat Anspruch auf ein jährliches Beurteilungs- und Fördergespräch, bei einem Pensum unter 33 Prozent alle zwei Jahre. Erfüllt eine Schulleitung diese Vorgabe nicht, wird dies im Bericht vermerkt und die Einhaltung der kantonalen Bestimmungen von der Abteilung Schulaufsicht eingefordert.

Abbildung 4: Die Schulen werden grösstenteils gezielt geführt – unzureichende Qualitätsurteile sind die Ausnahme:

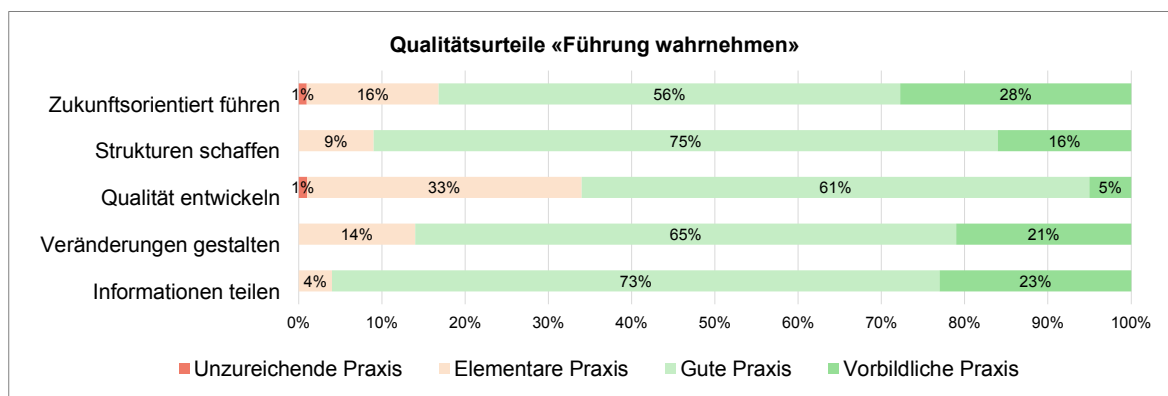


Abbildung 5: Die meisten Entwicklungspotenziale im Bereich Schulführung wurden zum Qualitätsmanagement allgemein und zum Einholen von systematischen Feedbacks festgestellt:

Entwicklungspotenziale «Führung wahrnehmen»	In % aller Schulen
Qualitätsmanagement allgemein	29 %
Schüler/innen- und Elternfeedback einholen	22 %
Vorstellungen von zukünftigen Entwicklungszielen	13 %
Strukturen innerhalb der Schulführung und in der Zusammenarbeit	10 %
Erwartungen der Lehrpersonen an die Schulleitung	4 %
Systematische Personalführung (Beurteilungs- und Fördergespräch)	4 %

### 3.2.2 Schul- und Unterrichtsentwicklung steuern

#### Mehrheitlich klare und abgestimmte Strategie

Vier von fünf Schulleitungen und Schulbehörden nehmen ihre operative bzw. strategische Führungsverantwortung bewusst wahr und verfügen über eine klar erkennbare tragfähige Strategie der Schul- und Unterrichtsentwicklung. Sie richten diese nach den gesellschaftlichen und schulischen Rahmenbedingungen aus und nehmen in der Ausarbeitung der Strategie Bezug auf kantonale Vorhaben. Mehrheitlich wird die Schul- und Unterrichtsentwicklung langfristig geplant. Einige Schulen verfügen über eine überzeugende Strategie und stellen ihre hohe Innovationsbereitschaft eindrucksvoll unter Beweis. Demgegenüber erfüllt fast ein Viertel aller Schulen die Qualitätsansprüche an eine gezielt wahrgenommene Gestaltung der Schul- und Unterrichtsentwicklung nicht vollumfänglich. An solchen Schulen erfolgt die Gestaltung der Schul- und Unterrichtsentwicklung rollend und zu wenig vorausschauend. Hinsichtlich der Ausarbeitung einer klaren und gut abgestützten Strategie wurde an 14 Prozent der Schulen ein Entwicklungspotenzial festgehalten.

#### Koordinierte Umsetzung der Entwicklungsvorhaben teilweise herausfordernd

Die Schulleitungen stellen grundsätzlich sicher, dass Entwicklungen in leistbaren Schritten vollzogen werden. Einigen Schulleitungen gelingt es vorbildlich, die Schul- und Unterrichtsentwicklung im Sinne eines professionellen Projektmanagements zu steuern und nachhaltig umzusetzen. An 37 Prozent der Schulen wurde in Bezug auf eine gezielte Umsetzung der Schul- und Unterrichtsentwicklung ein Entwicklungspotenzial festgestellt. An

diesen Schulen fehlen insbesondere eine nachvollziehbare Etappierung der Strategie in überprüfbare Teilziele und die Ableitung von messbaren Indikatoren.

### Transparenz der Schul- und Unterrichtsentwicklung mehrheitlich gewährleistet

Die Strategie der Schul- und Unterrichtsentwicklung sowie die daraus abgeleiteten Vorhaben werden an vier von fünf Schulen ausreichend transparent gemacht. Die Schulleitungen informieren die Lehrpersonen zu deren mehrheitlich guten Zufriedenheit. Gegenüber der Schulbehörde erfolgt die Rechenschaftslegung zur Zielerreichung an einigen Schulen hingegen noch zu wenig systematisch. Zur Kommunikation der Entwicklungsvorhaben wurde an 8 Prozent der Schulen ein Entwicklungspotenzial ausgesprochen.

Abbildung 6: Die Steuerung der Schul- und Unterrichtsentwicklung (SE/UE) wird an den meisten Schulen gezielt wahrgenommen:

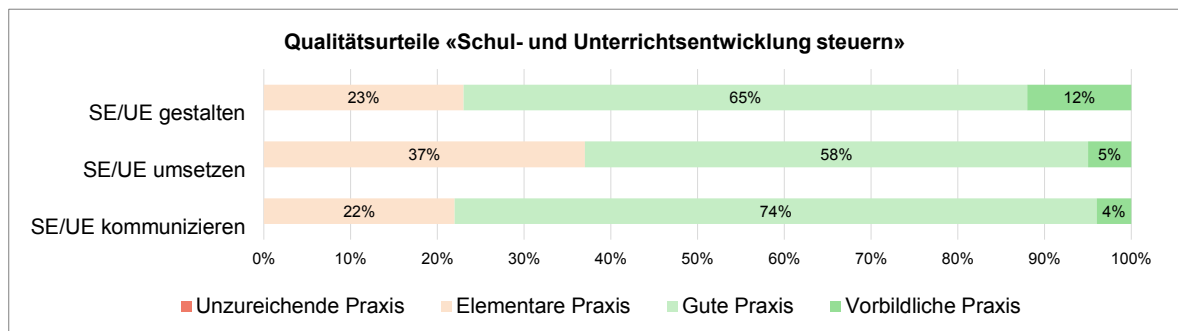


Abbildung 7: Mehr als jede dritte Schule setzt ihre Entwicklungsvorhaben zu wenig systematisch um:

Entwicklungspotenziale «Schul- und Unterrichtsentwicklung steuern»	In % aller Schulen
Umsetzung der Schul- und Unterrichtsentwicklung	37 %
Strategie der Schul- und Unterrichtsentwicklung	14 %
Kommunikation der Schul- und Unterrichtsentwicklung	8 %

### 3.2.3 Bildungslaufbahn

#### Gute Unterstützung der Lernenden sichergestellt

Die insgesamt gut verankerten Förder- und Unterstützungsangebote begünstigen, dass die Lernenden auf ihrem individuellen Bildungsweg wirkungsvoll begleitet werden (z. B. Integrative Förderung bzw. Sonderschulung, Schulsozialarbeit, familienergänzende Tagesstrukturen). Eine gezielte Unterstützung der Lernenden ist im Allgemeinen sichergestellt. An praktisch allen Schulen zeigen sich Schulverantwortliche, Lehrpersonen, Lernende und Eltern diesbezüglich zufrieden. Entwicklungspotenziale in diesem Bereich sind die Ausnahme.

#### Hohe Zufriedenheit mit der Anschlussfähigkeit

Bei den Schulverantwortlichen, Lehrpersonen und Eltern ist insgesamt eine hohe Zufriedenheit mit der Anschlussfähigkeit der Lernenden feststellbar. Reibungslose Übergänge werden durch die Zusammenarbeit der Lehrpersonen bei Stufenübergängen begünstigt (z. B. Übergabe- und Rückmeldegespräche). Zudem ist an den Sekundarschulen im Allgemeinen ein hohes Engagement bezüglich der Vorbereitung auf die Berufsbildung bzw.

weiterführende Schulen feststellbar. An 12 Prozent der Schulen besteht Entwicklungspotenzial hinsichtlich einer systematischeren Überprüfung der Anschlussfähigkeit der Lernenden an der Sekundarschule bzw. an die Berufsbildung und weiterführende Schulen.

Abbildung 8: An den Schulen bestehen gute Voraussetzungen dafür, dass die Lernenden ihren individuellen Bildungsweg erfolgreich gestalten können:

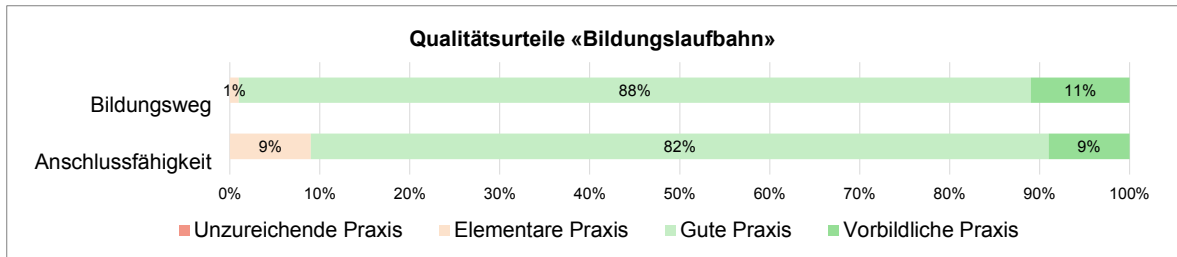


Abbildung 9: Die Anschlussfähigkeit der Lernenden an den Abnehmerschulen wird an einigen Schulen noch zu wenig systematisch überprüft:

Entwicklungspotenziale «Bildungslaufbahn»	In % aller Schulen
Anschlussfähigkeit der Lernenden überprüfen	12 %
Individuelle Bildungswege begünstigen	1 %

### 3.3 Ausgewählte Qualitätsbereiche der Schulen

#### Vorbemerkung

In Ergänzung zu den drei vorgegebenen Qualitätsbereichen musste jede Schule drei weitere Qualitätsbereiche für eine vertiefte Untersuchung auswählen, davon mindestens zwei aus der Dimension «Bildung und Erziehung» (Wahlpflicht).

Im Folgenden werden die Ergebnisse zu den drei am häufigsten ausgewählten Qualitätsbereichen vorgestellt. Die Ergebnisse gelten nur für jene Schulen, welche den jeweiligen Qualitätsbereich ausgewählt haben.

Die jeweils erste Abbildung in den folgenden Unterkapiteln führt die Verteilung auf die vier Praxisstufen auf. Möglich sind jedoch auch Qualitätsurteile zwischen zwei benachbarten Praxisstufen. Bei einer Beurteilung, die einer dieser vier Praxisstufen zugeordnet werden konnte, wurde für die Berechnung die jeweilige Praxisstufe einfach gezählt. Bei einer Beurteilung zwischen zwei benachbarten Praxisstufen wurden diese jeweils halb gezählt.

Die zweite Abbildung zeigt die Anzahl Entwicklungspotenziale in Prozent der evaluierten Schulen auf. In der Auswertung wurden die Entwicklungspotenziale nach Themenbereich gruppiert.

Abbildung 10: Die Qualitätsbereiche «Unterricht gestalten», «Schulgemeinschaft gestalten» und «Zusammenarbeit gestalten» wurden von den Schulen am häufigsten ausgewählt:

Führung und Management		Bildung und Erziehung		Ergebnisse und Wirkungen	
1.1 Führung wahrnehmen*		2.1 Unterricht gestalten	57 %	3.1 Kompetenzerwerb	14 %
1.2 Schul- und Unterrichts-entwicklung steuern*		2.2 Kompetenzen beurteilen	24 %	3.2 Bildungslaufbahn*	
1.3 Personal führen	3 %	2.3 Schulgemeinschaft gestalten	50 %	3.3 Zufriedenheit mit Schule und Unterricht	38 %
1.4 Ressourcen und Partnerschaften nutzen	3 %	2.4 Zusammenarbeit gestalten	71 %	3.4 Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden	26 %
		2.5 Unterricht entwickeln	11 %		
		2.6 Schulgänzende Angebote nutzen	5 %		

\* von der Dienststelle Volksschulbildung vorgegeben

#### 3.3.1 Unterricht gestalten

##### Klar strukturierter Unterricht und lernförderliches Klassenklima

An 90 Prozent der 48 Schulen, welche den Qualitätsbereich «Unterricht gestalten» gewählt haben, konnte im Teilbereich «Lehr- und Lernprozesse gestalten» eine gute oder sogar vorbildliche Praxisstufe festgestellt werden. An diesen Schulen formulieren die Lehrpersonen ihre Leistungserwartungen klar und sorgen für eine effiziente Nutzung der Lernzeit. An Schulen mit vorbildlicher Praxisstufe in diesem Teilbereich ist beispielsweise das altersgemischte Lernen auf einem hohen Niveau entwickelt. Zur Unterrichtsgestaltung wurde an jeder sechsten Schule ein Entwicklungspotenzial festgehalten, beispielsweise in Bezug auf die Lernzieltransparenz oder das kooperative Lernen.

Noch besser beurteilt wurde der Teilbereich «Klassen führen». An fast allen Schulen wurde eine gute oder sogar vorbildliche Praxis ausgewiesen. Die Lehrpersonen nehmen die Klassenführung gezielt und konsequent wahr. Sie entwickeln mit den Lernenden Regeln für das Zusammenleben im Klassenverband und fördern die Gemeinschaftsbildung in der Klasse. Zur hohen Zufriedenheit von Lernenden und Eltern stellen die allermeisten Lehr-

personen ein lernförderliches Klassenklima sicher. In Bezug auf die Klassenführung wurde nur vereinzelt Entwicklungspotenzial erkannt.

### Unterschiede bezüglich einer differenzierenden Unterrichtsgestaltung

Eine von vier Schulen hat im Teilbereich «Unterricht individualisieren» die gute Praxisstufe noch nicht erreicht. Über den ganzen Kanton hinweg gibt es viele eindrückliche Beispiele einer individualisierenden Unterrichtsgestaltung. Dennoch ist eine gezielte Differenzierung des Unterrichts z. B. nach Anforderungsniveau oder Umfang der Aufgabenstellung gesamthaft betrachtet in unterschiedlichem Masse erkennbar. Die diesbezüglichen Unterschiede sind sowohl innerhalb als auch zwischen den Schulen vergleichsweise gross. An jeder dritten Schule wurde ein Entwicklungspotenzial dazu formuliert.

Die Integrative Förderung ist seit 2011 flächendeckend eingeführt. Eine systematische Förderung und Unterstützung von Lernenden mit besonderen Bedürfnissen ist an praktisch allen Schulen sichergestellt (Integrative Förderung bzw. Sonderschulung, Deutsch als Zweitsprache).

### Absprachen und koordinierte Kompetenzförderung noch ausbaufähig

Absprachen zur Unterrichtsgestaltung werden an den einzelnen Schulen in unterschiedlichem Masse getroffen. Im Teilbereich «Kompetenzen fördern» wurde in Bezug auf eine stufenübergreifend koordinierte Förderung überfachlicher Kompetenzen an 40 Prozent der Schulen ein Entwicklungspotenzial festgestellt. Mit der Einführung des Lehrplans 21 und der Einführung der kooperativen oder integrierten Sekundarschule in vielen Gemeinden haben sich die Lehrpersonen jedoch zunehmend mit der koordinierten Förderung fachlicher und überfachlicher Kompetenzen auseinandergesetzt.

Abbildung 11: Die Unterrichtsqualität ist insgesamt auf einem hohen Niveau – unter anderem überzeugen die Klassenführung und die Gestaltung der Lehr- und Lernprozesse:

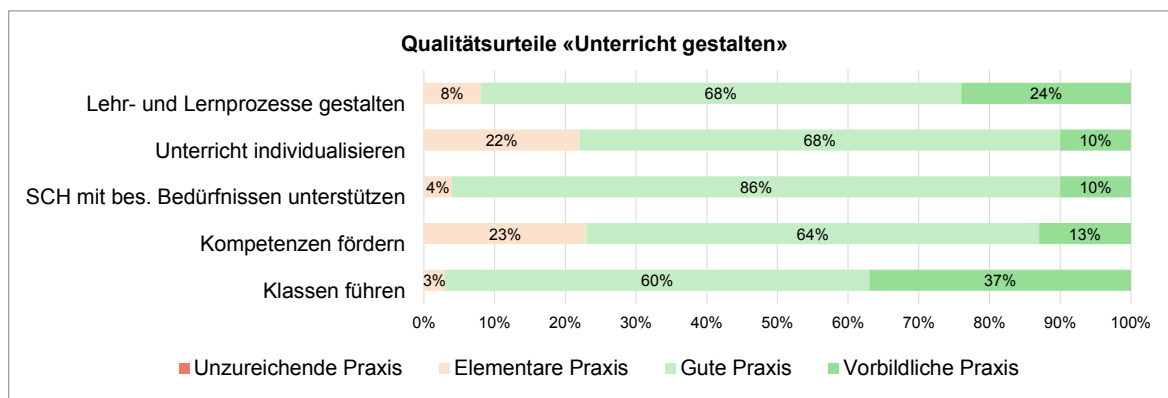


Abbildung 12: Bezüglich der Förderung überfachlicher Kompetenzen und der Differenzierung im Unterricht besteht an vielen Schulen noch Entwicklungspotenzial:

Entwicklungspotenziale «Unterricht gestalten»	In % der evaluierten Schulen
Koordinierte Förderung überfachlicher Kompetenzen	40 %
Differenzierung im Unterricht	29 %
Unterrichtsgestaltung (z. B. kooperatives Lernen, Transparenz der Lernziele)	17 %
Klassenführung	4 %

### 3.3.2 Schulgemeinschaft gestalten

#### Wirkungsvolle Pflege der Schulkultur

An allen 42 Schulen, die sich für den Qualitätsbereich «Schulgemeinschaft gestalten» entschieden haben, finden Anlässe und schulspezifische Rituale zur Gemeinschaftsförderung statt. Zudem fördern viele Schulen das respektvolle Zusammenleben in der Schulgemeinschaft mit präventiven Massnahmen (z. B. Patenschaften zwischen den Kindern, Vermittlung von Konfliktlösestrategien). Die Schulsozialarbeit leistet hierbei vielerorts einen wichtigen Beitrag. Zudem werden mitunter auch externe Partner einbezogen (z. B. lokale Vereine). Von Ausnahmen abgesehen sind die Schulen bezüglich der Pflege der Schulkultur gut bis vorbildlich aufgestellt. Im Teilbereich «Schulkultur pflegen» wurde nur ganz vereinzelt ein Entwicklungspotenzial festgestellt.

#### Unterschiedlich praktizierte Beteiligung von Lernenden und Eltern

An einer Mehrheit der Schulen, an denen der Qualitätsbereich «Schulgemeinschaft gestalten» evaluiert worden ist, sind Schüler- und/oder Elternmitwirkungsgefässe eingerichtet. Manche Schulen verfügen über Klassen- und/oder Schülerräte und pflegen die Zusammenarbeit mit einem Elternngremium (z. B. Elternrat, Elternforum). Vielen Schulen gelingt es sehr gut, die Lernenden und Erziehungsberechtigten an der Gestaltung der Schulgemeinschaft zu beteiligen und deren Anliegen aufzunehmen. An rund 20 Prozent der Schulen, die sich für den Qualitätsbereich «Schulgemeinschaft gestalten» entschieden haben, ist der Einbezug von Lernenden und/oder Eltern optimierbar. An diesen Schulen erzielen die eingerichteten Schülerräte noch nicht die gewünschte Wirkung oder die Klassenlehrpersonen nutzen den Klassenrat zu wenig zur Beteiligung der Lernenden. An jeder fünften Schule wurde ein Entwicklungspotenzial zur Schülermitwirkung festgehalten. Obwohl die Beteiligung der Erziehungsberechtigten an etwa gleich vielen Schulen optimiert werden könnte, wurden zu diesem Bereich deutlich weniger Entwicklungspotenziale festgehalten. Grund dafür ist, dass in diesen Schulen das Interesse der Eltern nach mehr Mitwirkung gering oder keine institutionalisierte Elternmitwirkung vorgesehen ist.

Abbildung 13: Die Schulen pflegen die Schulkultur sehr gezielt und binden externe Partner gewinnbringend ein:

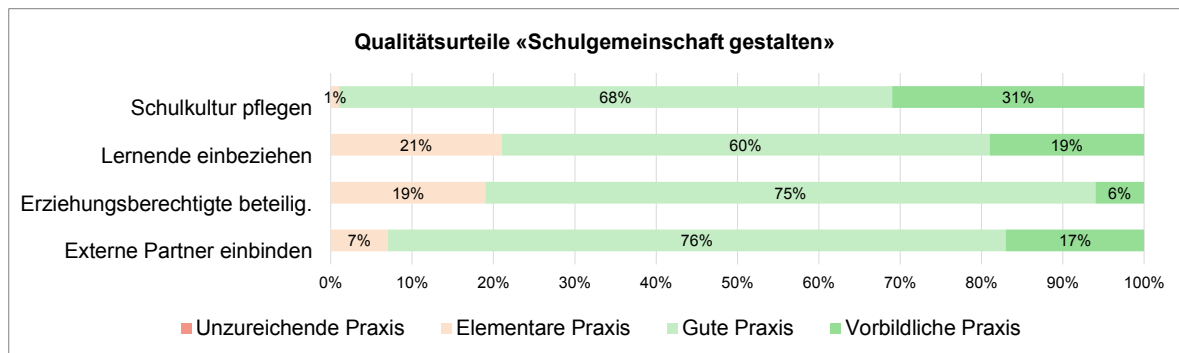


Abbildung 14: Die eingerichteten Gefässe zur Mitwirkung von Lernenden und Eltern vermögen noch nicht in jedem Fall die erhoffte Wirkung zu entfalten:

Entwicklungspotenziale «Schulgemeinschaft gestalten»	In % der evaluierten Schulen
Mitwirkung der Lernenden (z. B. Schülerrat, Klassenrat)	20 %
Beteiligung der Erziehungsberechtigten (z. B. Elternngremium)	6 %
Pflege der Schulkultur (z. B. Konfliktlösung, Pausenplatz)	5 %



### 3.3.3 Zusammenarbeit gestalten

#### Gezielt genutzte Gefässe der Zusammenarbeit

An den Schulen sind in aller Regel zweckdienliche Gefässe zur Organisation der schulinternen Zusammenarbeit eingerichtet, auch wenn die vorgegebenen Strukturen und Rahmenbedingungen variieren (z. B. Gesamtteam, Unterrichtsteam). Der Qualitätsbereich «Zusammenarbeit gestalten» wurde an 59 Schulen vertieft evaluiert. An 85 Prozent dieser Schulen gestalten die Lehrpersonen ihre Zusammenarbeit in den verschiedenen Gruppen verbindlich und zielorientiert. Was die Ausgestaltung der Zusammenarbeit anbelangt, wurde nur an einzelnen Schulen ein Entwicklungspotenzial festgehalten. Allerdings fällt auf, dass an vielen Schulen die Wirkung der Zusammenarbeit noch zu wenig reflektiert wird und das Bewusstsein für diesbezügliche Reflexionen noch nicht überall gleichermaßen vorhanden ist.

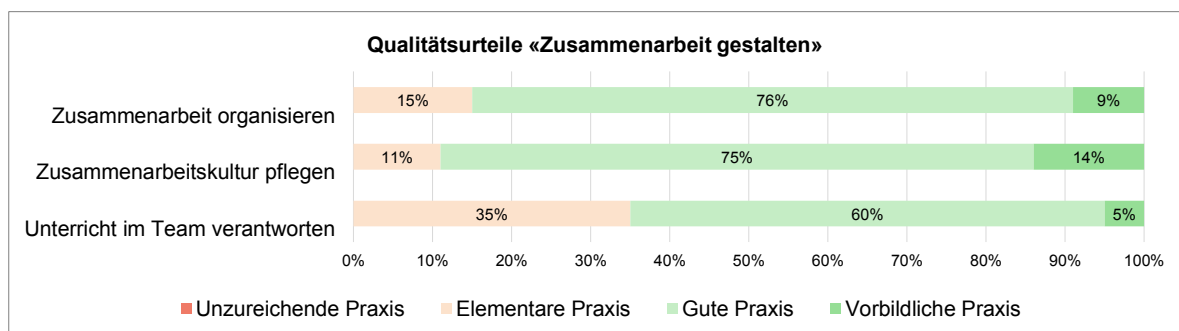
#### Grösstenteils gewinnbringende Zusammenarbeitskultur

An 90 Prozent der Schulen mit dem evaluierten Qualitätsbereich «Zusammenarbeit gestalten» arbeiten die Lehrpersonen in ihrem Team verlässlich zusammen und pflegen einen wertschätzenden Umgang miteinander. An diesen Schulen konnte eine gewinnbringende Zusammenarbeitskultur beobachtet werden. Eine offene Kommunikation ist an jeder zehnten Schule erschwert. Hier fällt es den Lehrpersonen schwer, Unangenehmes anzusprechen und Konflikte konstruktiv zu lösen. An jeder zehnten Schule wurde zu dieser Thematik ein Entwicklungspotenzial festgehalten. Vereinzelt nehmen solche Teams auch externe Beratungs- und Unterstützungsangebote in Anspruch.

#### Absprachen und gemeinsame Verantwortung für den Unterricht noch im Aufbau

Die Klassenlehrpersonen von Parallelklassen oder die Lehrpersonen einer Fachschaft arbeiten an vielen Schulen eng zusammen und vermögen sich teils sehr wirkungsvoll zu unterstützen (Austausch von Unterrichtsmaterialien, Aufteilung der Unterrichtsvorbereitung usw.). Über die Vor- und Nachbereitung des Unterrichts hinaus ist die Zusammenarbeit jedoch unterschiedlich ausgeprägt. Obschon viele Lehrpersonen die Unterrichtsinhalte koordinieren und häufig dieselben Unterrichtsmaterialien einsetzen, haben sie sich erst teilweise auf Absprachen zur Unterrichtsgestaltung und zum gezielten Aufbau von fachlichen und überfachlichen Kompetenzen verständigt. Im Qualitätsteilbereich «Unterricht im Team verantworten» haben denn auch vergleichsweise viele Schulen die gute Praxisstufe noch nicht erreicht. An mehr als der Hälfte der Schulen wurde ein entsprechendes Entwicklungspotenzial formuliert. Die Entwicklungspotenziale wurden je nach Entwicklungsstand und Grösse der Schule auf der Ebene Klassenteam, Parallelklasse, Stufe oder Gesamtschule festgehalten.

Abbildung 15: Die Lehrpersonen arbeiten grösstenteils gewinnbringend zusammen und verantworten den Unterricht zunehmend gemeinsam als Team:



*Abbildung 16: An vielen Schulen sind Absprachen zur Ausgestaltung des Unterrichts im Aufbau begriffen:*

<b>Entwicklungspotenziale «Zusammenarbeit gestalten»</b>	<b>In % der evaluierten Schulen</b>
Absprachen und gemeinsames Unterrichtsverständnis	59 %
Kultur der Zusammenarbeit (z. B. Kommunikation im Team)	10 %
Ausgestaltung der Zusammenarbeit (z. B. Effizienz, Zielorientierung)	8 %

### 3.4 Entwicklungsziele der Schulen

#### Entwicklungs- und Standortgespräch als zentrale Elemente des neuen Verfahrens

Auf den 3. Evaluationszyklus hin wurde das Entwicklungsgespräch als neues Element im Verfahren der externen Schulevaluation geschaffen. Es findet einige Wochen nach der Berichtspräsentation statt und wird von der Evaluationsleitung moderiert. Am Gespräch werden, basierend auf den Ergebnissen der externen Schulevaluation, und unter besonderer Berücksichtigung der aufgezeigten Entwicklungspotenziale, zwei Entwicklungsziele vereinbart. Die Ziele werden auf die Gegebenheiten vor Ort angepasst und müssen innerhalb von 2 ½ Jahren umgesetzt werden. Obschon die Konkretisierung und Umsetzung der Entwicklungsziele in Eigenverantwortung erfolgt und eine Genehmigung im 3. Evaluationszyklus entfällt, kann die Schulaufsicht zur Unterstützung beigezogen werden. An Schulen mit einer unzureichenden Praxisstufe ist eine enge Begleitung durch die Schulaufsicht jedoch zwingend.

Am Standortgespräch drei Jahre nach der externen Evaluation legt jede Schule der Schulaufsicht Rechenschaft über die Umsetzung der Entwicklungsziele und zur Zielerreichung ab. Die ersten Standortgespräche finden im Winter 2018/19 statt.

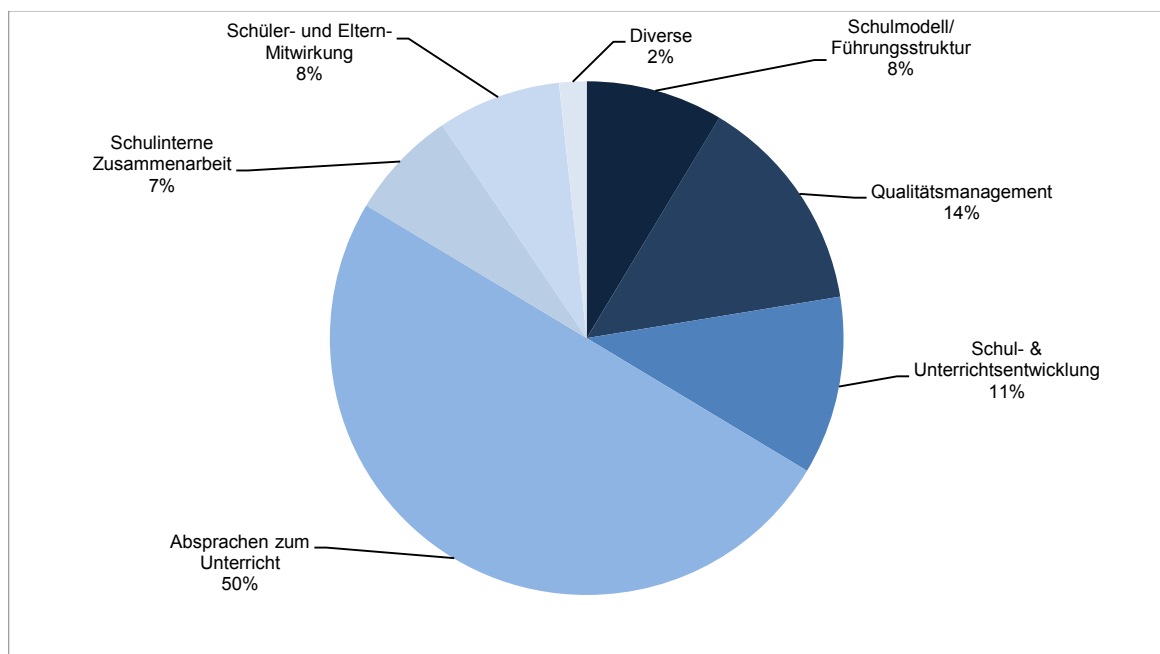
*«Die Entwicklungsziele sind sehr konkret und wir freuen uns darauf, diese anzugehen. Die vereinbarten Ziele werden unseren Kindern zugutekommen, darum erachte ich diese als sehr wertvoll für unsere Schule.»  
(Rückmeldung Schulleitung)*

#### 116 Entwicklungsziele an 74 Entwicklungsgesprächen

Grundsätzlich ist jede Schule zur Umsetzung von zwei Entwicklungszielen verpflichtet. An Gemeinden mit mehreren Schuleinheiten wurden teilweise dieselben Entwicklungsziele für mehrere Einheiten festgehalten und standortspezifisch umgesetzt.

Zwischen Oktober 2015 und Juni 2018 resultierten aus 74 Entwicklungsgesprächen 116 Entwicklungsziele.

*Abbildung 17: Die Hälfte der Entwicklungsziele fokussiert Absprachen im Unterricht – ein weiteres Drittel betrifft die Schulführung:*



### **Die Hälfte aller Entwicklungsziele betreffen Absprachen im Unterricht**

Von den insgesamt 116 formulierten Entwicklungszielen betreffen 58 den Unterricht. An 10 Schulen wurde ein Entwicklungsziel zur gezielteren Förderung überfachlicher Kompetenzen vereinbart. Zur Differenzierung im Unterricht wurden fast gleich viele Ziele festgehalten (9). Im Bereich der Dokumentation von Lernprozessen und allgemeinen Absprachen zum Unterricht haben sich ebenfalls einige Schulen für ein Entwicklungsziel entschieden (je 6). Zudem wurde an einigen Schulen ein Entwicklungsziel zu Abmachungen in Bezug auf die Selbstbeurteilung bzw. -reflexion, das selbstgesteuerte Lernen und die Beurteilung vereinbart (je 5). Schliesslich wurden an diversen Schulen Zielsetzungen zu schulspezifischen Themen der Unterrichtsentwicklung festgehalten (12).

Gemeinsame Eckwerte zum Unterricht begünstigen eine gezieltere Schul- und Unterrichtsentwicklung. Die Zusammenstellung zeigt, dass viele Schulleitungen die Ergebnisse der externen Schulevaluation zum Anlass nehmen, auf ein gemeinsames Unterrichtsverständnis hinzuwirken.

*«Das Entwicklungsgespräch habe ich sehr positiv erlebt. Die Arbeit hätte schulintern ja sowieso getan werden müssen und hier hatten und schätzten wir die Unterstützung der externen Schulevaluation. Die Entwicklungsziele sind wirklich die Ziele unserer Schule.»*

*(Rückmeldung Schulleitung)*

### **Ein Drittel der Zielsetzungen im Bereich Führung und Management**

Rund ein Drittel aller vereinbarten Entwicklungsziele betrifft die Ebene der Schulführung (39). Davon können 16 im Bereich des Qualitätsmanagements verortet werden. Weitere 13 Entwicklungsziele betreffen die Steuerung der Schul- und Unterrichtsentwicklung und 10 beziehen sich auf schulische Strukturen bzw. Schulmodelle.

### **Nur wenige Ziele zur Zusammenarbeit und Schulgemeinschaft**

Weitere 8 Entwicklungsziele wurden zur Ausgestaltung der Zusammenarbeit der Lehrpersonen festgehalten. Diese betreffen je zur Hälfte die Zusammenarbeitsstrukturen und die Zusammenarbeitskultur (Kommunikation, Streitkultur). Im Bereich der Schüler- und Elternmitwirkung wurden ebenfalls Entwicklungsziele vereinbart (9).

## 4 Zufriedenheit mit der externen Schulevaluation

### Hohe Zufriedenheit bei einer grossen Mehrheit der Schulen

Nach Abschluss einer externen Schulevaluation werden die Mitglieder der Schulbehörde, die Schulleitung und die Lehrpersonen online zu ihrer Zufriedenheit mit der externen Schulevaluation befragt. Die Rücklaufquote betrug in der ersten Hälfte des 3. Evaluationszyklus 67 Prozent. An zwei von drei evaluierten Schulen erleben die erwähnten Personengruppen die Zusammenarbeit mit der externen Schulevaluation positiv<sup>8</sup>. Bei einem Drittel der Schulen sind die Rückmeldungen immer noch zufriedenstellend<sup>9</sup>. Die positive Einschätzung der externen Schulevaluation ist in den letzten Jahren insgesamt leicht gestiegen.

*«Die externe Schulevaluation ist praxisnah und offen. Sie hat meiner Meinung nach die richtigen und für uns wichtigen Themen lanciert.»  
(Rückmeldung Bildungskommission)*

### Reibungslose Organisation und Durchführung

Eine hohe Zufriedenheit ist bei allen drei Personengruppen mit der Durchführung der externen Schulevaluation und der Zusammenarbeit mit den Evaluatorinnen und Evaluatoren feststellbar. Zudem verläuft die Vorbereitung der externen Schulevaluation aus Sicht der allermeisten Befragten reibungslos. Die Lehrpersonen schätzen insbesondere die Unterrichtsbesuche der externen Schulevaluation und erachten wie die Schulleitungen und Bildungskommissionen die offene Interviewführung als zielführend. In den schriftlichen Rückmeldungen bringen Lehrpersonen, Schulleitungen und Schulbehördenmitglieder wiederholt zum Ausdruck, dass die professionelle Aussensicht der externen Evaluation ihrer Schule dient. In aller Regel sind die Ergebnisse der externen Schulevaluation sachlich korrekt und für die Schulbehörden und Schulleitungen gut nachvollziehbar. In der ersten Hälfte des 3. Evaluationszyklus wünschten die Schulleitungen nur punktuell Korrekturen oder Anpassungen im schriftlichen Bericht. Keine einzige Schule reichte eine schriftliche Gegendarstellung ein.

*«Die Zusammenarbeit war sehr speditiv und unkompliziert. Unser Aufwand war bescheiden und gemessen am Nutzen, welchen wir mit den Ergebnissen erhalten haben, absolut gerechtfertigt.»  
(Rückmeldung Schulleitung)*

### Unterschiedlich hohe Zufriedenheit je nach Personengruppe und Schule

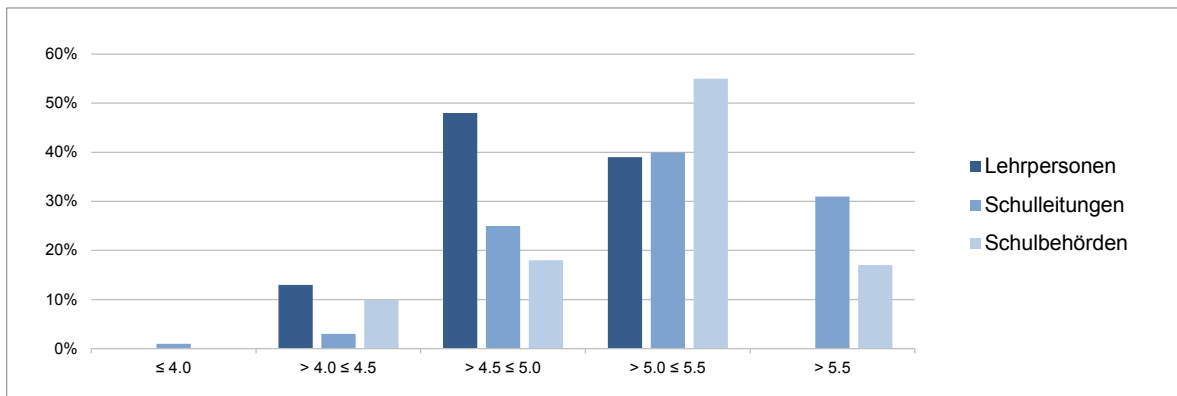
Die Auswertung nach Personengruppen zeigt, dass die Zufriedenheit mit der externen Schulevaluation bei den Mitgliedern der Schulbehörde und den Schulleitungen tendenziell höher ist als bei den Lehrpersonen. Die Schulführungsverantwortlichen sind stärker in den Evaluationsprozess involviert, weshalb dieses Ergebnis erwartet werden konnte. Auffallend ist hingegen die vergleichsweise grosse Streuung der Einschätzungen über die Schulen hinweg (Mittelwerte zwischen 4.0 bis 5.8). An besonders gut beurteilten Schulen ist ein funktionierendes Qualitätsmanagement sichergestellt. An solchen Schulen sind Schulleitungen und Schulbehörde davon überzeugt, dass die Ergebnisse der externen Schulevaluation einen Mehrwert für die Schule generieren. Demgegenüber verfügen kritischer beurteilte Schulen über einen weniger gut verankerten Qualitätskreislauf. An solchen Schulen stehen Lehrpersonen, Schulleitungen und Mitglieder der Schulbehörde der externen Evaluation generell kritischer, vereinzelt auch ablehnend gegenüber. Vorbehalte gegenüber der externen Schulevaluation bestehen auch an einigen wenigen Schulen, wo Fremdsicht und Selbstbild der Schule nicht übereinstimmen.

<sup>8</sup> Gesamteinschätzung von mindestens 5.0 auf einer Skala von 1 – 6

<sup>9</sup> Gesamteinschätzung von mindestens 4.0 auf einer Skala von 1 – 6

«Die Stärken und Schwächen unserer Schule wurden gut erfasst. Ich empfand den Bericht nicht als abschliessend und absolut, sondern er regt an, über die eigene Schule nachzudenken und sie weiter zu gestalten. Darüber war ich sehr froh. Auch als Team gingen wir motiviert wieder an die Arbeit. Vielen Dank für Ihre Arbeit.»  
(Rückmeldung Lehrperson)

Abbildung 18: Die Zufriedenheit mit der externen Schulevaluation ist hoch – insbesondere bei den Schulleitungen und Schulbehörden:



### Änderungen im 3. Zyklus haben sich bewährt

Den mündlichen und schriftlichen Rückmeldungen kann entnommen werden, dass die Änderungen im 3. Zyklus von den Schulen insgesamt sehr begrüsst werden. Die Schulleitungen und Schulbehörden schätzen insbesondere die grössere Auswahlmöglichkeit bei der Festlegung der Qualitätsbereiche und die Eigenverantwortung bei der Konkretisierung und Umsetzung der selbst gewählten Zielsetzungen. Sie werden von der externen Schulevaluation bei der Festlegung von Entwicklungszielen begleitet und fühlen sich in ihrem Qualitätshandeln wirkungsvoll unterstützt. Zudem stellen viele Schulleitungen eine Aufwandreduktion im Vergleich zum 2. Zyklus fest.

## **5 Ausblick**

### **Neue Qualitätsbereiche und Lehrplan 21 im Fokus**

Die Geschäftsleitung der Dienststelle Volksschulbildung hat für die zweite Hälfte des 3. Evaluationszyklus folgende verpflichtenden Qualitätsbereiche festgelegt: «Führung wahrnehmen», «Kompetenzen beurteilen», «Zufriedenheit mit Schule und Unterricht». «Führung wahrnehmen» ist von essenzieller Bedeutung für die Qualität einer Schule und wird deshalb auch in der zweiten Hälfte des Zyklus beibehalten. Der Qualitätsbereich «Kompetenzen beurteilen» ist im Hinblick auf den Lehrplan 21 von besonderem Interesse, da an die Lehrpersonen neue Anforderungen an die formative Beurteilung und die Dokumentation von Lernprozessen gestellt werden. Zudem werden im Rahmen der externen Schulevaluation spezifische Daten zum Stand der Implementierung des Lehrplans 21 erhoben. Diese Ergebnisse werden den Schwerpunkt des Monitoringberichts zur zweiten Hälfte des 3. Evaluationszyklus bilden. Der dritte Qualitätsbereich «Zufriedenheit mit Schule und Unterricht» ermöglicht einen umfassenderen Überblick über die Zufriedenheit aller Schulseitigen.

### **Elementare Beurteilung reicht nicht aus – gute Praxis als Richtlinie**

Der Orientierungsrahmen Schulqualität beschreibt, was die Dienststelle Volksschulbildung unter guter Schulqualität versteht und konkretisiert die Zielausrichtung, auf die sich die Schulen hin bewegen sollen. Bis anhin waren Schulen nur bei einer unzureichenden Beurteilung verpflichtet, entsprechende Massnahmen zur Behebung einzuleiten. In der zweiten Hälfte des 3. Evaluationszyklus werden die Schulen auch bei einer «elementaren Praxis» enger begleitet. Die Schulaufsicht wird sich an diesen Schulen regelmässig nach dem Stand der Zielerreichung erkundigen. Damit soll darauf hingewirkt werden, dass sich Schulen verbindlich an der «guten Praxis» ausrichten und die entsprechenden Massnahmen treffen.

### **Erste Standortgespräche Mitte Schuljahr 2018/19**

Unter der Leitung der Schulaufsicht der Dienststelle Volksschulbildung finden im Winter 2018/19 erstmals Standortgespräche mit den Schulleitungen statt. Zum jetzigen Zeitpunkt können daher noch keine Aussagen über die Wirksamkeit der Entwicklungsziele gemacht werden. Anlässlich des Standortgesprächs muss eine Schule aufzeigen können, dass sie über eine funktionierende Schulentwicklung verfügt, die auf einem Qualitätskreislauf basiert (Planen, Umsetzen, Überprüfen, Verbessern). Die Schulen erhalten in diesem Rahmen eine Rückmeldung zur Qualität der geleisteten Entwicklungsschritte sowie zum Ergebnissenachweis. Die externe Schulevaluation ist in diesen Prozess eingebunden.

### **Stetige Weiterentwicklung der externen Schulevaluation**

Die externe Schulevaluation sieht sich als lernende Organisation und nimmt Rückmeldungen der Schulseitigen zum Anlass für Anpassungen in Bezug auf das Verfahren oder die Instrumente. Nach der ersten Hälfte des 3. Evaluationszyklus wurden diverse Änderungen vorgenommen (Anpassung Online-Fragebogen, Kürzung öffentlicher Berichtsteil, Überarbeitung Interviewleitfaden). Für den 4. Evaluationszyklus ist vorgesehen, den Aufwand für die Schulleitungen noch weiter zu reduzieren, indem beispielsweise eine Übersicht der benötigten Dokumente abgegeben wird.

Im Rahmen des Postulates des Kantonsrats Adrian Bühler und Mitunterzeichnenden über die Überprüfung der externen Schulevaluation (P562) wird bis Ende 2020 neben der Darstellung der Wirkung die geplante Weiterentwicklung der externen Evaluation definiert.

## **Anhang**

### **Anhang 1 Grundlagen und Legitimation**

Die externe Schulevaluation basiert auf dem Gesetz über die Volksschulbildung vom 22.03.1999 (SRL Nr. 400a) und der entsprechenden Verordnung vom 16.12.2008 (SRL Nr. 405).

Grundlage für das gemeinsame Verständnis von Schul- und Unterrichtsqualität an den Luzerner Volksschulen im 3. Zyklus bildet der «Orientierungsrahmen Schulqualität»<sup>10</sup> der Dienststelle Volksschulbildung (DVS). Der Orientierungsrahmen wurde 2015 vor dem Hintergrund gesellschaftlicher und pädagogischer Entwicklungen auf seine Aktualität hin überprüft und weiterentwickelt. Die formale Struktur des Orientierungsrahmens lehnt sich an das Modell der «European Foundation for Quality Management» (EFQM) an. Es handelt sich um ein weit verbreitetes Modell des Qualitätsmanagements, das zunehmend auch im Bildungs- bzw. Schulbereich angewendet wird.

---

<sup>10</sup> Dienststelle Volksschulbildung (2015): Orientierungsrahmen Schulqualität.



## Anhang 2 Evaluationsbereiche

Der Evaluationsschwerpunkt setzt sich aus drei Teilen zusammen und wird an allen Schulen nach dem gleichen Verfahren und mit denselben Methoden untersucht:

- *Schulprofil:* Darin werden alle Dimensionen sowie Qualitätsbereiche berücksichtigt und die Grundzüge der Schule beschrieben.
- *Fokus der Dienststelle Volksschulbildung:* Die Geschäftsleitung legt jeweils drei verpflichtende Qualitätsbereiche aus dem «Orientierungsrahmen Schulqualität» fest, die an allen Schulen evaluiert werden. In der ersten Hälfte des 3. Zyklus waren dies «1.1 Führung wahrnehmen», «1.2 Schul- und Unterrichtsentwicklung steuern» und «3.2 Bildungslaufbahn».
- *Fokus der Schule:* Im Sinne eines Wahlpflichtverfahrens bestimmt jede Schule drei weitere Qualitätsbereiche, mindestens zwei davon aus der Dimension «2 Bildung und Erziehung».

*Die DVS gibt drei Evaluationsbereiche vor – drei weitere Qualitätsbereiche wählt jede Schule selber (Wahlpflicht)*

1 FÜHRUNG UND MANAGEMENT	2 BILDUNG UND ERZIEHUNG	3 ERGEBNISSE UND WIRKUNGEN
1.1 Führung wahrnehmen	2.1 Unterricht gestalten	3.1 Kompetenzerwerb
1.2 Schul- und Unterrichtsentwicklung steuern	2.2 Kompetenzen beurteilen	3.2 Bildungslaufbahn
1.3 Personal führen	2.3 Schulgemeinschaft gestalten	3.3 Zufriedenheit mit Schule und Unterricht
1.4 Ressourcen und Partnerschaften nutzen	2.4 Zusammenarbeit gestalten	3.4 Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden
	2.5 Unterricht entwickeln	
	2.6 Schulergänzende Angebote nutzen	

### Anhang 3 Praxisstufen

Die Schulen werden im Rahmen der externen Evaluation an Qualitätsansprüchen gemessen. Beurteilt werden ausschliesslich die sechs Qualitätsbereiche mit ihren jeweiligen Teilbereichen und Qualitätsansprüchen. Das Evaluationsteam untersucht, in welchem Masse eine Schule die Qualitätsansprüche erfüllt. Die Qualität wird in folgenden Praxisstufen beschrieben:

- *Unzureichende Praxis.* Wenig entwickelte, defizitäre Praxis. Die Minimalanforderungen sind nicht erfüllt.
- *Elementare Praxis.* Grundlegende Anforderungen an eine funktionsfähige Praxis sind erfüllt. Entspricht den Minimalanforderungen.
- *Gute Praxis.* Praxis ist auf gutem Niveau entwickelt. Entspricht den Qualitätsansprüchen der DVS.
- *Vorbildliche Praxis.* Es handelt sich um ein «Best Practice»-Beispiel. Qualitätsansprüche der DVS sind deutlich übertroffen.

	<b>Unzureichende Praxis</b>	<b>Elementare Praxis</b>	<b>Gute Praxis</b>	<b>Vorbildliche Praxis</b>
<b>Praxisbeschreibung</b>	defizitär	funktionsfähig	gut entwickelt	«Best Practice»
<b>Bearbeitungsniveau</b>	vernachlässigt, noch nie thematisiert	noch nicht schwerpunktartig bearbeitet	erfolgreich bearbeitet	elaborierte Stärke der Schule
<b>Institutionalisierungsgrad</b>	Konsens und Kooperation nicht erkennbar	Konsens und Kooperation im Aufbau begriffen	Konsens und Kooperation vorhanden	Konsens und Kooperation sehr ausgeprägt
<b>Handlungsbedarf</b>	dringend gegeben	empfohlen	nicht notwendig	keiner

Im «Orientierungsrahmen Schulqualität» wird die gute Praxis dargelegt. Davon ausgehend hat die externe Schulevaluation für die anderen drei Praxisstufen die jeweilige Ausprägung abgeleitet. Auf dieser Grundlage werden die Beurteilungen gefällt.

## **Anhang 4 Methoden**

Die externen Schulevaluationen im 3. Zyklus wurden mittels nachfolgender Methoden durchgeführt:

Dokumentenanalyse	Analyse der schulischen Dokumente (Portfolio der Schule)
Online-Befragung	Befragung von Lernenden ab der 4. Klasse, Lehrpersonen, Eltern, Schulleitung, Schulbehörde
Mündliche Befragung	Gruppeninterviews mit Lernenden, Lehrpersonen, Schulbehörde und Elternngremium (sofern vorhanden). Einzelinterview mit der Schulleitung. Weitere Interviews mit der Schulsozialarbeit, Leitenden der Tagesstrukturen etc.
Beobachtungen	Unterrichtsbesuche, Sitzungsbeobachtung, Rundgang mit Hauswart, Beobachtungen auf dem Schulareal

## Anhang 5 Ablauf einer externen Evaluation

Eine externe Schulevaluation läuft nach einem standardisierten Verfahren ab. Die Dauer von der Kontaktaufnahme bis zur Zielvereinbarung erstreckt sich über einen Zeitraum von rund sechs Monaten. Die Schule und die darin tätigen Personen sind während dieses Verfahrens jedoch nur punktuell betroffen.

1. **Planung.** Die Schulevaluation und die Schulleitung planen den Ablauf und legen die Rahmenbedingungen fest (Termine, befragte Personen, Online-Befragung, Berichtsformat etc.).
  2. **Informationsveranstaltung.** Die Lehrpersonen, die Schulleitung sowie die Schulbehörde werden mündlich über den Ablauf informiert.
  3. **Auswahl der Qualitätsbereiche.** Die Schule wählt ihre drei Fokusbereiche aus. Sie hat zudem die Möglichkeit, der Online-Befragung eigene Fragen hinzuzufügen.
  4. **Portfolio.** Die Schulleitung erstellt zuhanden der Evaluationsleitung ein Portfolio mit den relevanten Dokumenten.
  5. **Instrumente anpassen.** Die Instrumente werden an die Fokusbereiche sowie die jeweiligen Gegebenheiten angepasst (Online-Fragebogen, Interviewleitfaden etc.).
  6. **Evaluationsplanung.** Die Schulleitung erstellt gemäss Vorgaben der Schulevaluation einen Evaluationsplan.
  7. **Online-Befragung.** Die Schulseitigen werden online befragt.
  8. **Evaluationstage vor Ort.** Ein Evaluationsteam von zwei Personen evaluiert die Schule vor Ort (Interviews, Beobachtungen).
  9. **Datenauswertung.** Das Evaluationsteam wertet die qualitativen und quantitativen Daten aus und erstellt einen Bericht.
  10. **Berichterstattung.** Die Evaluationsergebnisse werden anlässlich einer mündlichen Informationsveranstaltung sowie schriftlich in Berichtsform präsentiert.<sup>a)</sup>
  11. **Entwicklungsgespräch.** Die Schule formuliert auf der Basis der Entwicklungspotenziale und in Zusammenarbeit mit der Evaluationsleitung zwei Entwicklungsziele.
  12. **Veröffentlichungspflicht.** Die Schule veröffentlicht auf der schuleigenen Website die vorgegebene Zusammenfassung des Berichts.
  13. **Standortgespräch.** Drei Jahre nach Abschluss der externen Schulevaluation überprüft die Schulaufsicht die Zielerreichung und die Sicherstellung eines Qualitätskreislaufs.
- a) Möglichst zeitnah nach der Evaluation vor Ort werden der Schulleitung die Kernergebnisse telefonisch mitgeteilt. Einige Tage vor der mündlichen Berichtspräsentation werden die Schulleitung und die Schulbehörde mündlich und schriftlich über die Ergebnisse der Evaluation in Kenntnis gesetzt.