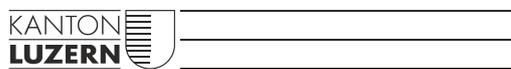


# **Externe Schulevaluation Monitoringbericht**

*Ergebnisse 3. Zyklus, 2. Hälfte  
2018 – 2021*



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

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

Luzern, 11. April 2022  
429878

## **Inhalt**

<b>In Kürze</b>	<b>4</b>
<b>1 Die externe Schulevaluation</b>	<b>6</b>
<b>2 Der dritte Evaluationszyklus</b>	<b>8</b>
<b>3 Evaluationsergebnisse</b>	<b>9</b>
3.1 Fokus der Dienststelle Volksschulbildung	9
3.1.1 Führung wahrnehmen	9
3.1.2 Kompetenzen beurteilen	11
3.1.3 Zufriedenheit mit Schule und Unterricht	12
3.2 Ausgewählte Qualitätsbereiche der Schulen	15
3.2.1 Unterricht gestalten	15
3.2.2 Zusammenarbeit gestalten	17
3.2.3 Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden	18
3.3 Entwicklungsziele der Schulen	20
<b>4 Zufriedenheit mit der externen Schulevaluation</b>	<b>23</b>
<b>5 Ausblick</b>	<b>25</b>
<b>Anhang</b>	<b>27</b>

## **In Kürze**

Seit 2005 werden die Volksschulen im Kanton Luzern extern evaluiert. Die externe 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 zweite Hälfte des 3. Evaluationszyklus 2018 – 2021 lassen sich zusammenfassend folgende Erkenntnisse festhalten:

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

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 ist 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 vor allem personelle Veränderungen oder unterschiedliche Ansichten innerhalb der Schulführung.

### **Qualitätsmanagement optimierbar – gezieltere Unterstützung in Aussicht gestellt**

Wie bereits im Monitoringbericht für die erste Hälfte des 3. Evaluationszyklus festgehalten wurde, wird das Qualitätsmanagement an jeder dritten Schule zu wenig systematisch wahrgenommen. Die Entwicklungshinweise der externen Schulevaluation betreffen Bereiche wie beispielsweise das Einholen von Schüler/innen- und Elternfeedback oder eine konsequentere Verknüpfung der verschiedenen Elemente der Qualitätssicherung. Insbesondere werden Entwicklungsvorhaben häufig zu wenig in einen Qualitätskreislauf von Planen – Umsetzen – Überprüfen – Verbessern eingebunden. Gravierende Defizite in Bezug auf das Qualitätsmanagement wurden nur vereinzelt festgestellt. Daran zeigt sich, dass die Schulleitungen die Steuerung der Qualitätssicherung und -entwicklung zunehmend professioneller wahrnehmen. Die Schulleitungen sind jedoch weiterhin auf die Analyse und Beurteilung durch die externe Schulevaluation angewiesen, um eine wirkungsvolle Umsetzung des Qualitätskreislaufs sicherstellen zu können. Um die Schulen bei der Gestaltung des Qualitätsmanagements noch gezielter zu unterstützen, wird die Dienststelle Volksschulbildung ab 2023 ein Evaluationscoaching anbieten.

### **Unterrichtsnaher Zusammenarbeit zunehmend intensiviert**

An den allermeisten Schulen ist erkennbar, dass die Lehrpersonen vermehrt eine unterrichtsnaher Zusammenarbeit pflegen. Im Zuge der Umsetzung des Lehrplan 21, der Umstellung auf das altersgemischte Lernen oder 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 Eckwerte zum Unterricht sind. Die meisten Schulleitungen und Schulbehörden möchten verbindlichere Absprachen zur Unterrichtsgestaltung und wirken dank den Ergebnissen der externen Schulevaluation mit Entwicklungszielen darauf hin. Verbindliche Absprachen zum Unterricht stärken die Lehrpersonen in ihrer gemeinsamen pädagogischen Ausrichtung, tragen zur Professionalisierung bei und begünstigen einen gemeinsamen Auftritt nach aussen.

**Hohe Zufriedenheit mit der Schulevaluation – nur kleine Anpassungen im 4. Zyklus**  
Schulleitungen, Lehrpersonen und Mitglieder der Schulbehörde sind mit der Durchführung der externen Evaluation zufrieden. Zudem hat der Wirkungsbericht über die externe Schulevaluation dem Verfahren ein sehr gutes Zeugnis ausgestellt.<sup>1</sup> Für den 4. Evaluationszyklus ab Herbst 2021 drängten sich daher keine grundlegenden Korrekturen in Bezug auf das Verfahren oder die Instrumente auf. Die grösste Veränderung erfährt das Berichtsformat.

---

<sup>1</sup> Planungsbericht des Regierungsrates an den Kantonsrat (2020): Wirkungsbericht über die externe Schulevaluation.

# 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>2</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 5.3 Vollzeitstellen). Die Evaluatorinnen und Evaluatoren waren alle als Lehrpersonen tätig und verfügen über Erfahrung als Schulleiter/in oder einen Hochschulabschluss in Erziehungswissenschaft. 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 zweite Hälfte des 3. Evaluationszyklus von 2018 – 2021 hat die Geschäftsleitung der Dienststelle Volksschulbildung folgende drei Qualitätsbereiche vorgegeben, die an allen Schulen standardmässig evaluiert worden sind: «Führung wahrnehmen», «Kompetenzen beurteilen», «Zufriedenheit mit Schule und Unterricht». 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. Die Zielerreichung wird an allen Schulen drei Jahre später im Rahmen eines Standortgesprächs von der Schulaufsicht überprüft. Bei einer unzureichenden Beurteilung oder einer besonderen Feststellung ist eine enge Begleitung durch die Schulaufsicht zwingend.

## Datenbasis

Im Zeitraum von August 2018 bis September 2021 wurden insgesamt 99 Evaluationen durchgeführt. Dazu wurden über 20'000 Schulseitige 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>2</sup> Dienststelle Volksschulbildung (2015): Orientierungsrahmen Schulqualität.

Abbildung 1: Der Monitoringbericht basiert auf einer breiten Datenbasis:

<b>Anzahl Evaluationen</b>		
Primarschulen	64	
Sekundarschulen	22	
Primar- und Sekundarschulen	7	
Sonderschulen	6	
<b>Befragte Personen</b>		
	online	mündlich
Lehrpersonen	2'824	~ 2000
Schüler/innen	9'660 <sup>3</sup>	~ 2700
Erziehungsberechtigte	9'012	~ 100 <sup>4</sup>
Schulleitungen und Schulbehörden	292	~ 300
Weitere (z. B. Verantwortliche Tagesstrukturen, Schulsozialarbeit)	—	~ 100
<b>Beobachtungen</b>		
Unterrichtslektionen	~ 1'000	
Schulportfolios	108	
Teamsitzungen	~ 100	
Rundgänge Hauswart	~ 100	

<sup>3</sup> Die Lernenden werden ab der 4. Klasse schriftlich befragt.

<sup>4</sup> Eine mündliche Befragung der Erziehungsberechtigten findet ausschliesslich mit den Vertreterinnen und Vertretern des Elterngremiums 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>5</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 die Umsetzung der formulierten Entwicklungsempfehlungen sowie die Information der Öffentlichkeit über die zentralen Ergebnisse verlangt<sup>6</sup>.

### Umfassende Veränderungen im 3. Zyklus

Ausgehend von einer Weiterentwicklung des «Qualitätsmanagement der Volksschulen»<sup>7</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 (Sparmassnahme)

---

<sup>5</sup> Dienststelle Volksschulbildung (2010): Externe Schulevaluationen 2005 – 2009. Ergebnisse und Empfehlungen.

<sup>6</sup> Dienststelle Volksschulbildung (2016): Externe Schulevaluation. Ergebnisse 2. Zyklus 2010 – 2015.

<sup>7</sup> Dienststelle Volksschulbildung (2015): Qualitätsmanagement der Volksschulen.

## 3 Evaluationsergebnisse

### Vorbemerkung

Im Folgenden werden die Qualitätsurteile und Entwicklungspotenziale der externen Schulevaluation zu den drei vorgegebenen Qualitätsbereichen der Dienststelle Volksschulbildung erläutert (Kapitel 3.1). Daraufhin folgt dasselbe zu den drei am häufigsten ausgewählten Qualitätsbereichen (Kapitel 3.2). Zum Schluss folgt eine Übersicht über die mit den Schulen vereinbarten Entwicklungsziele (Kapitel 3.3).

Auf einen Vergleich der Ergebnisse zwischen dem 2. und dem 3. Evaluationszyklus wird verzichtet. Erstens wurde in der schriftlichen Befragung die 7-stufige Skala durch eine 6-stufige Skala ersetzt. Zweitens wurden mit den neuen Orientierungsrahmen im 3. Zyklus andere Schwerpunkte gesetzt.

Im Rahmen der externen Schulevaluation wurden in den vergangenen drei Jahren zusätzlich spezifische Daten zum Stand der Implementierung des Lehrplans 21 erhoben. Die Ergebnisse dazu sind in einem separaten Bericht festgehalten.<sup>8</sup>

### 3.1 Fokus der Dienststelle Volksschulbildung

#### Vorbemerkung

Aus den 14 Qualitätsbereichen gemäss «Orientierungsrahmen Schulqualität» hat die Dienststelle Volksschulbildung (DVS) für die zweite Hälfte des 3. Evaluationszyklus wiederum drei Qualitätsbereiche vorgegeben, die an allen Schulen während drei Jahren verbindlich evaluiert worden sind: «Führung wahrnehmen», «Kompetenzen beurteilen» und «Zufriedenheit mit Schule und Unterricht» (vgl. Anhang 2).

Im Folgenden sind die Verteilung der Qualitätsurteile und die Häufigkeit von Entwicklungspotenzialen für alle drei Qualitätsbereiche aufgeführt. Die Entwicklungspotenziale wurden für die Auswertung gruppiert.

#### 3.1.1 Führung wahrnehmen

##### «Führung wahrnehmen» erneut vorgegeben

Eine gezielte strategische und operative Führung einer Schule ist für deren Qualität fundamental. Der Qualitätsbereich «Führung wahrnehmen» wurde daher wie schon in der ersten Hälfte des 3. Evaluationszyklus erneut vorgegeben.

##### Grösstenteils gezielt wahrgenommene Führung

Sieben von acht Lehrpersonen fühlen sich von ihrer Schulleitung kompetent geführt sowie wirkungsvoll unterstützt. Die meisten Schulleitungen und Schulbehörden haben eine Vorstellung von ihren Entwicklungszielen und es gelingt ihnen mehrheitlich gut, die Lehrpersonen darauf zu vereinen. In den meisten Fällen planen die Schulleitungen ihre Vorhaben der Schul- und Unterrichtsentwicklung weitsichtig und setzen diese koordiniert um. Dennoch sind an jeder fünften Schule nicht alle Qualitätsansprüche an eine zukunftsorientiert wahrgenommene Führung vollständig erfüllt. An diesen Schulen werden Entwicklungsvorhaben zu wenig vorausschauend geplant, nicht konsequent umgesetzt und/oder nicht ausreichend transparent gemacht.

##### Mehrheitlich unterstützende Strukturen und zweckdienliche Informationspraxis

An vier von fünf Schulen bestehen zweckmässige Strukturen, die einen reibungslosen Schulbetrieb begünstigen. An jeder fünften Schule wurde Optimierungsbedarf in Bezug auf die Klärung von Zuständigkeiten oder Prozessabläufen festgestellt. An manchen dieser Schulen fordert die Schulleitung Verbindlichkeiten zu wenig ein. Die schulinterne und

---

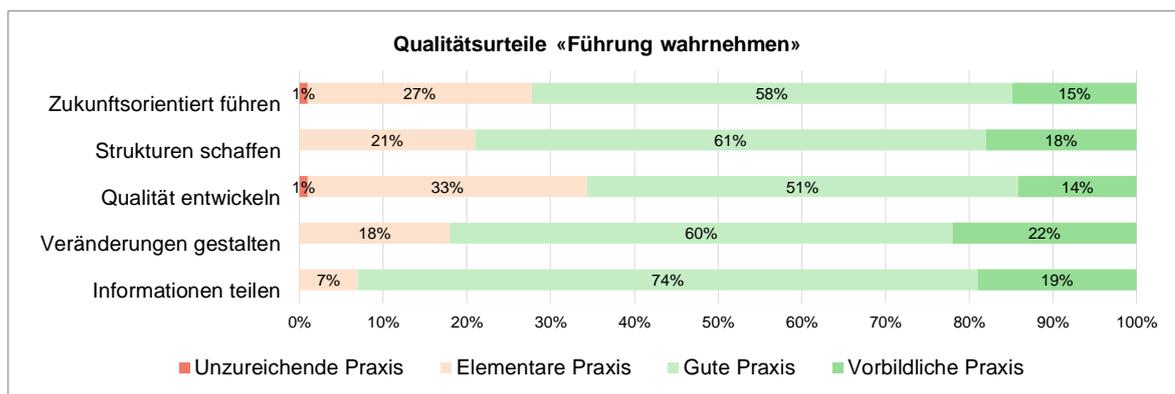
<sup>8</sup> Dienststelle Volksschulbildung (2021): Implementierung Lehrplan 21: Evaluation der Kompetenzorientierung, Beurteilung und Lehrmittel

-externe Informationspraxis funktioniert demgegenüber flächendeckend gut. Sowohl Lehrpersonen als auch Erziehungsberechtigte fühlen sich von der Schulleitung ausreichend und umfassend informiert. Im Zusammenhang mit der internen sowie externen Information wurde an keiner Schule ein Entwicklungspotenzial festgestellt.

### Qualitätssicherung weiterhin noch zu wenig konsequent

In Bezug auf die Qualitätssicherung besteht an jeder dritten Schule Verbesserungspotenzial. Dies wurde bereits im Monitoringbericht 2015 – 2018 festgestellt. Obschon den allermeisten Verantwortlichen der Schulführung ein hohes Qualitätsbewusstsein attestiert werden kann, erfolgt die Qualitätssicherung in vielen Fällen nicht ausreichend systematisch. Dies zeigt sich beispielsweise daran, dass die Schulleitungen ihre Vorhaben der Schul- und Unterrichtsentwicklung zu wenig erkennbar in einen Qualitätskreislauf von Planen – Umsetzen – Überprüfen – Verbessern einbinden. Zudem ist an vielen Schulen nicht geklärt, in welcher Form von den Lernenden und Erziehungsberechtigten ein Feedback eingeholt wird und wie die Schule mit den Rückmeldungen umgeht. Nur vereinzelt nehmen die Schulleitungen 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: In Bezug auf das Qualitätsmanagement und eine zukunftsorientierte Schul- und Unterrichtsentwicklung besteht an einigen Schulen noch Optimierungsbedarf:



Bemerkung: Bei einer Zuordnung der Beurteilung zu einer der vier Praxisstufen wurde für die Berechnung die jeweilige Praxisstufe einfach gezählt. Bei einer Beurteilung zwischen zwei benachbarten Praxisstufen wurden diese jeweils halb gezählt.

Abbildung 5: Die meisten Entwicklungspotenziale im Qualitätsbereich «Führung wahrnehmen» sind in der Steuerung von Entwicklungsvorhaben, im Qualitätsmanagement und in der Klärung von Abläufen und Verantwortlichkeiten verortet:

Entwicklungspotenziale «Führung wahrnehmen»	In % aller Schulen
Steuerung von Entwicklungsvorhaben gezielter wahrnehmen, Strategie klären	35 %
Qualitätsmanagement systematischer gestalten	30 %
Abläufe und Verantwortlichkeiten klarer definieren	20 %

### Vergleichbare oder leicht tiefere Beurteilungen im Vergleich mit 2015 – 2018

Die Teilbereiche «Qualität entwickeln», «Veränderungen gestalten» und «Informationen teilen» wurden ähnlich beurteilt wie im Zeitraum von 2015 – 2018. Hingegen erreichen rund 10 Prozent weniger Schulen eine gute oder vorbildliche Praxisstufe in den Teilbereichen «Zukunftsorientiert führen» und «Strukturen schaffen».

### 3.1.2 Kompetenzen beurteilen

#### **Qualitätsbereich «Kompetenzen beurteilen» aufgrund Lehrplan 21 vorgegeben**

Die Einführung des Lehrplan 21 und die damit verbundene Kompetenzorientierung war in den vergangenen Jahren das zentrale Entwicklungsthema an der Volksschule. Im Zuge dessen werden an die Lehrpersonen unter anderem auch neue Anforderungen in Bezug auf die formative und prognostische Beurteilung sowie die Dokumentation von Lernprozessen gestellt. Um entsprechendes Steuerungswissen zu generieren, hat die Dienststelle Volksschulbildung den Qualitätsbereich «Kompetenzen beurteilen» für die zweite Hälfte des 3. Evaluationszyklus vorgegeben.

#### **Auf dem Weg zu einer kompetenzorientierten Beurteilung**

An vielen Schulen werden Lernkontrollen gemeinsam erarbeitet. Häufig sprechen die Lehrpersonen die jeweilige Punktevergabe ab. Mit Ausnahme von formalen Absprachen wie Notenmassstab oder Anzahl Noten pro Fach und Semester sind stufenübergreifende Eckwerte zur Gestaltung der Beurteilung häufig nicht vorhanden. Schulleitungen und Lehrpersonen haben sich im Rahmen der Einführung des Lehrplan 21 unter anderem vertieft mit der Beurteilung der Lernenden auseinandergesetzt. Was eine kompetenzorientierte Beurteilung anbelangt, sind viele Schulen kurz nach der Einführung des Lehrplan 21 noch auf dem Weg. Beispielsweise gibt es in der formativen und prognostischen Beurteilung noch Potenzial. Zudem schaffen die Lehrpersonen erst vereinzelt Situationen, um die fachlichen und überfachlichen Kompetenzen der Lernenden gezielt erfassen und differenziert beurteilen zu können. Die Beurteilung der überfachlichen Kompetenzen erfolgt häufig noch zu wenig kriteriengestützt. An mehr als jeder zweiten Schule wurde Entwicklungspotenzial im Hinblick auf eine stärker kompetenzorientiert gestaltete und gemeinsam verantwortete Beurteilungspraxis festgehalten.

#### **Selbstbeurteilung und Lerndokumentation teilweise noch besser koordinierbar**

Die Lernenden werden an den Schulen dazu aufgefordert, sich selber zu beurteilen und ihr Lernen zu reflektieren. Mitunter werden auch Selbst- und Fremdwahrnehmungen einander gegenübergestellt. Eine gezielte Förderung der Selbstbeurteilungs- und Reflexionskompetenz ist jedoch unterschiedlich erkennbar. An jeder fünften Schule wurde denn auch ein Entwicklungspotenzial im Hinblick auf eine koordinierte Förderung der Selbstbeurteilung festgestellt. Zur Dokumentation von Lernprozessen steht den Lehrpersonen LehrerOffice zur Verfügung. Dessen Möglichkeiten könnten an einigen Schulen noch besser genutzt werden. An manchen Schulen kommt erschwerend hinzu, dass die Lehrpersonen die Lernprozesse parallel dazu mithilfe alternativer Instrumente dokumentieren. An einigen Schulen haben sich überzeugende Lernendenportfolios etabliert. Darin werden jedoch vorwiegend *Lernergebnisse* und noch weniger *Lernprozesse* dokumentiert.

#### **Mit der Beurteilung zufriedene Erziehungsberechtigte**

Die Beurteilung ist für die Lernenden und deren Eltern ein sensibler Bereich, da sie häufig mit Selektion verbunden ist. Die Ergebnisse der externen Evaluation zeigen jedoch: Die Erziehungsberechtigten haben grosses Vertrauen in die Professionalität der Lehrpersonen. Sie schätzen die hohe Transparenz der Beurteilung und ihren Einbezug in die Förderung ihrer Kinder. Aus der Sicht von 95 Prozent der Erziehungsberechtigten gestalten die Lehrpersonen die Beurteilung fair und nachvollziehbar. Sechs von sieben Erziehungsberechtigte fühlen sich gut über Lernstand und Verhalten ihres Kindes informiert.

Abbildung 6: An einigen Schulen erfolgen die Gestaltung der Beurteilung, die Förderung der Selbstbeurteilung und die Lerndokumentation noch zu wenig gezielt:

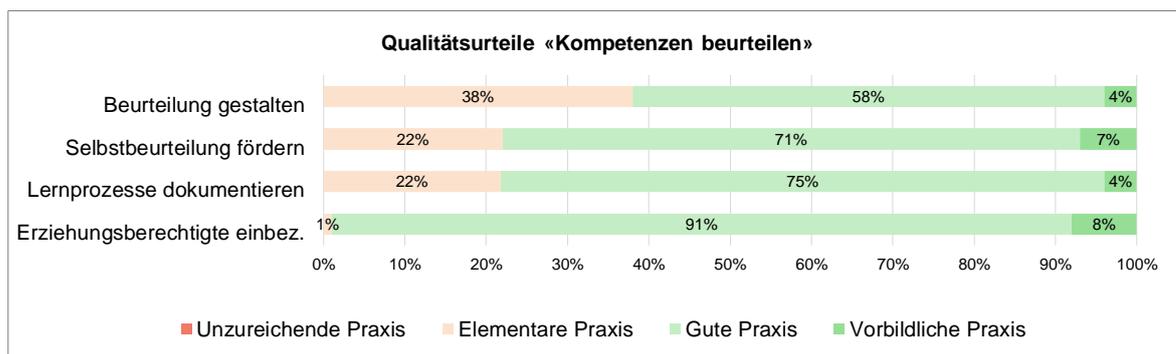


Abbildung 7: An vielen Schulen besteht in Bezug auf eine kompetenzorientierte Beurteilung Entwicklungspotenzial:

Entwicklungspotenziale «Kompetenzen beurteilen»	In % aller Schulen
Beurteilung absprechen und differenzierter gestalten	56 %
Selbstbeurteilung und -reflexion gezielter fördern	27 %
Lernprozesse systematischer dokumentieren	9 %

### 3.1.3 Zufriedenheit mit Schule und Unterricht

#### Zufriedenheit als Grundvoraussetzung

Die externe Schulevaluation im Kanton Luzern erhob schon immer Daten zum Wohlbefinden und zur Zufriedenheit von Lernenden, Lehrpersonen, Erziehungsberechtigten, Schulleitung sowie Schulbehörde. Diese Daten vermitteln einen Eindruck des Schulklimas, welches eine wichtige Voraussetzung für eine hohe Schul- und Unterrichtsqualität darstellt. In der zweiten Hälfte des 3. Evaluationszyklus wurde die Zufriedenheit von Lernenden, Lehrpersonen und Erziehungsberechtigten einer genaueren Betrachtung unterzogen. Daher wurde die «Zufriedenheit mit Schule und Unterricht» von der Dienststelle Volksschulbildung als Qualitätsbereich vorgegeben.

#### Hohes Wohlbefinden der Lernenden

Die Lernenden fühlen sich im Unterricht (5.19<sup>9</sup>) und an der Schule (5.16) wohl. Auffallend hoch schätzen sie das Auskommen mit ihren Mitschülerinnen und Mitschülern (5.22) und den Lehrpersonen (5.25) ein. Im Widerspruch dazu steht die kritische Einschätzung der Lernenden, dass es relativ häufig zu Streit kommt (4.00). Die Lernenden gehen mehrheitlich gerne zur Schule (4.62), wobei die Schulfreude an der Primarschule höher ist und mit zunehmendem Alter an der Sekundarschule abnimmt. Die Kinder und Jugendlichen schätzen das Vorhandensein klarer Regeln auffallend hoch ein (5.45) und sind mit ihren Mitwirkungsmöglichkeiten grösstenteils zufrieden (4.81). Die Mittelwerte gemäss Online-Befragung zu zwölf befragten Aspekten des Unterrichts streuen zwischen 4.72 (Differenzierung) und 5.28 (Umgang der Lehrpersonen mit den Lernenden). Mit ihrer Schule insgesamt sind die Lernenden zufrieden (5.05). Es ist kein Zusammenhang zwischen den Qualitätsurteilen der externen Evaluation und der Zufriedenheit der Lernenden auszumachen. Die Lernenden sind an fast jeder Schule insgesamt zufrieden. Eine hohe Zufriedenheit der Lernenden bedeutet nicht automatisch eine hohe Schulqualität. Erstens können die Ler-

<sup>9</sup> Mittelwert der Einschätzung auf einer Skala von 1 (stimme überhaupt nicht zu) – 6 (stimme voll und ganz zu).

nenden kaum mit anderen Schule vergleichen. Zweitens sind für die Kinder und Jugendlichen vorwiegend soziale Faktoren ausschlaggebend für ihr Wohlbefinden und ihre Zufriedenheit.

### Grossmehrheitlich zufriedene Erziehungsberechtigte

Die Erziehungsberechtigten bestätigen das generell hohe Wohlbefinden ihrer Kinder im Unterricht (5.19) und an der Schule (5.20). Es fällt auf, dass sie deren Schulfreude positiver einschätzen als ihre Kinder (5.07). Ebenfalls heben sie das mehrheitlich gute Auskommen ihrer Kinder mit den Mitschülerinnen und Mitschülern sowie den Lehrpersonen positiv hervor (5.16 bzw. 5.30). Dennoch gibt es an den meisten Schulen einzelne Erziehungsberechtigte, die auf Streitereien oder Mobbing hinweisen. Vom Unterricht haben die Erziehungsberechtigten einen guten Eindruck. Die Mittelwerte sind – wie bei den Lernenden – bei der Differenzierung am tiefsten (4.79) und beim Umgang der Lehrpersonen mit den Lernenden am höchsten (5.27). Die Erziehungsberechtigten loben den freundlichen Umgang der Lehrpersonen mit ihnen (5.45) und sind sehr zufrieden damit, wie leicht realisierbar Besprechungen mit den Lehrpersonen sind (5.31). Hingegen wünschten sich 14 Prozent von ihnen mehr Einblick in den Lernstand und das Verhalten ihrer Kinder (4.67 bzw. 4.65). Den grössten Handlungsbedarf sehen die Erziehungsberechtigten im Einholen von Rückmeldungen zu ihrer Zufriedenheit (4.09). Dies liegt möglicherweise daran, dass an vielen Schulen das Einholen von Feedback nicht ausreichend verbindlich geklärt ist und zu wenig transparent aufgezeigt wird, was die Rückmeldungen bewirken. 92 Prozent der Erziehungsberechtigten sind mit der Schule ihres Kindes insgesamt zufrieden (5.01).

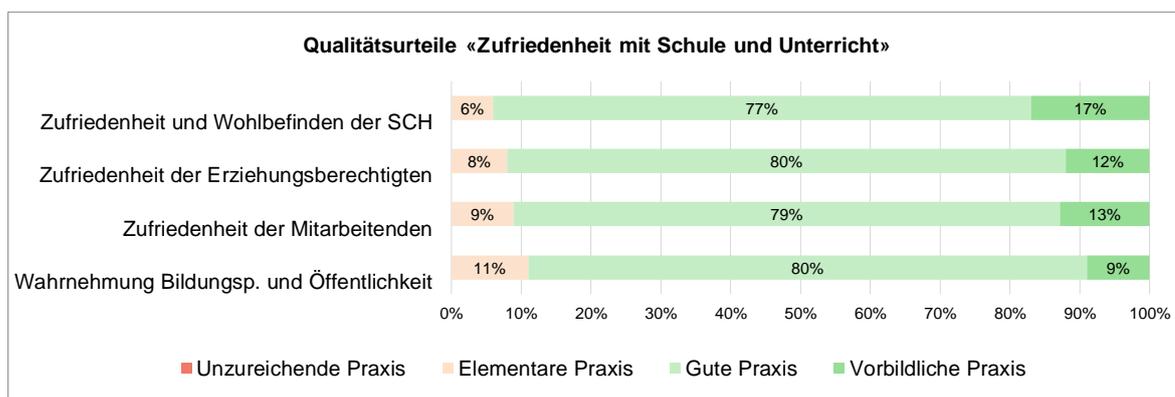
### Lehrpersonen mit der Qualität von Schule und Betreuung zufrieden

Die Lehrpersonen geben eine gute Zufriedenheit mit der Qualität von Schule und Unterricht an (4.89). Aus ihrer Sicht gelingt es der Schule gut, die Lernenden in ihrem individuellen Lernprozess zu unterstützen (4.98). Besonders zufrieden sind die Lehrpersonen damit, wie die Lernenden an der Schule betreut werden (5.30). Eine mögliche Erklärung dafür ist das in den letzten Jahren markant ausgebaute Angebot an schulischen Tagesstrukturen. An neun von zehn Schulen sind die Lehrpersonen mit ihrer Schule insgesamt zufrieden. Die Arbeitszufriedenheit der Lehrpersonen wird im Kapitel 3.2.3 dargestellt.

### Guter Ruf der Luzerner Volksschule

Die Luzerner Volksschule geniesst aus Sicht der Beteiligten einen guten Ruf in der Öffentlichkeit. Zumindest die Schulleitungen und Bildungskommissionen sind davon überzeugt (5.11). Die Lehrpersonen (4.87) und Erziehungsberechtigten (4.85) teilen diese Einschätzung mit einer etwas tieferen Zustimmung. An neun von zehn Schulen gehen die Beteiligten von einer positiven Wahrnehmung der Schule bei Bildungspartnern und in der Öffentlichkeit aus.

Abbildung 8: Lehrpersonen, Lernende und Erziehungsberechtigte sind an neun von zehn Schulen insgesamt zufrieden.



*Abbildung 9: Entwicklungspotenziale im Bereich «Zufriedenheit mit Schule und Unterricht» wurden nur vereinzelt festgehalten:*

<b>Entwicklungspotenziale «Zufriedenheit mit Schule und Unterricht»</b>	<b>In % aller Schulen</b>
Zufriedenheiten mit Schule und Unterricht eruieren und erhöhen	8 %

## 3.2 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 einen weiteren Qualitätsbereich aus der Dimension «Bildung und Erziehung». Am häufigsten ausgewählt wurden: «Unterricht gestalten», «Zusammenarbeit gestalten» und «Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden». Im Folgenden sind die Verteilung der Qualitätsurteile und die Häufigkeit von Entwicklungspotenzialen zu den genannten Qualitätsbereichen aufgeführt. Für eine Auswertung wurden die Entwicklungspotenziale gruppiert.

*Abbildung 10: Die Qualitätsbereiche «Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden», «Unterricht gestalten» und «Zusammenarbeit gestalten» wurden von den Schulen am häufigsten ausgewählt:*

Führung und Management		Bildung und Erziehung		Ergebnisse und Wirkungen	
1.1 Führung wahrnehmen*		<b>2.1 Unterricht gestalten</b>	45 %	3.1 Kompetenzerwerb	26 %
1.2 Schul- und Unterrichtsentwicklung steuern	8 %	2.2 Kompetenzen beurteilen*		3.2 Bildungslaufbahn	10 %
1.3 Personal führen	43 %	2.3 Schulgemeinschaft gestalten	30 %	3.3 Zufriedenheit mit Schule und Unterricht*	
1.4 Ressourcen und Partnerschaften nutzen	17 %	<b>2.4 Zusammenarbeit gestalten</b>	44 %	<b>3.4 Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden</b>	53 %
		2.5 Unterricht entwickeln	15 %		
		2.6 Schulergänzende Angebote nutzen	10 %		

\* von der Dienststelle Volksschulbildung vorgegeben

### 3.2.1 Unterricht gestalten

#### Klar strukturierter und anregend gestalteter Unterricht

An über 90 Prozent der 42 Schulen, welche den Qualitätsbereich «Unterricht gestalten» ausgewählt haben, wurde im Teilbereich «Lehr- und Lernprozesse gestalten» eine gute oder sogar vorbildliche Praxisstufe festgestellt. An den meisten Schulen gestalten die Lehrpersonen insgesamt einen klar strukturierten Unterricht und ist für eine effiziente Nutzung der Lernzeit gesorgt. An Schulen mit vorbildlicher Praxisstufe in diesem Teilbereich ist beispielsweise das selbstorganisierte Lernen hervorragend institutionalisiert oder das altersgemischte Lernen auf einem hohen Niveau entwickelt.

#### Unterschiede in Bezug auf die Differenzierung

Mehr als jede vierte Schule hat im Teilbereich «Unterricht individualisieren» die gute Praxisstufe noch nicht erreicht. Über den ganzen Kanton hinweg gibt es viele gute Beispiele einer individualisierenden Unterrichtsgestaltung. Dennoch ist eine gezielte Differenzierung des Unterrichts gesamthaft betrachtet in unterschiedlichem Masse erkennbar (z. B. nach Anforderungsniveau, Umfang). Die Unterschiede sind sowohl innerhalb als auch zwischen den Schulen vergleichsweise gross. An jeder fünften Schule wurde ein Entwicklungspotenzial in Bezug auf die Individualisierung im Unterricht formuliert. Eine vorbildliche Praxisstufe in diesem Bereich haben erst einzelne Schulen teilweise erreicht. Die Integrative Förderung ist im Kanton Luzern seit rund zehn Jahren an allen Schulen eingeführt. Eine systematische Förderung und Unterstützung von Lernenden mit besonderen Bedürfnissen ist an praktisch allen Schulen sichergestellt (Integrative Förderung bzw. Sonderschulung, Deutsch als Zweitsprache). Allerdings ist eine heilpädagogische Fachexpertise aufgrund des Ausbildungshintergrunds der Förderlehrpersonen nicht an allen Schulen in gleichem Masse vorhanden.

### **Gezielte Förderung von überfachlichen Kompetenzen ausbaubar**

Mit der Einführung des Lehrplan 21 und dem Wechsel auf das kooperative oder integrierte Sekundarschulmodell in vielen Gemeinden haben sich die Lehrpersonen zunehmend mit der fachlichen und überfachlichen Kompetenzförderung auseinandergesetzt. An jeder dritten Schule, die den Qualitätsbereich «Unterricht gestalten» ausgewählt hat, erfolgt die überfachliche Kompetenzförderung insgesamt noch zu wenig gezielt und nicht ausreichend über die Stufen hinweg koordiniert. Viele Schulen befinden sich diesbezüglich noch auf dem Weg.

### **Ausgesprochen lernförderliches Klassenklima**

An allen Schulen, die den Qualitätsbereich «Unterricht gestalten» ausgewählt haben wurde eine gute oder sogar vorbildliche Praxis in Bezug auf die Klassenführung ausgewiesen. Die allermeisten Lehrpersonen nehmen die Klassenführung gezielt und konsequent wahr. Sie bestärken positives Verhalten und gehen lösungsorientiert mit unerwünschtem Verhalten um. Häufig entwickeln sie 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 Lehrpersonen ein lernförderliches Klassenklima sicher. An vielen Schulen stellt der Umgang mit auffälligem Verhalten von einzelnen Lernenden jedoch eine grosse Herausforderung dar.

Abbildung 11: Die Klassenführung und die Gestaltung des Unterrichts überzeugen – in Bezug auf die Individualisierung und die Kompetenzförderung besteht an vielen Schulen Optimierungsbedarf:

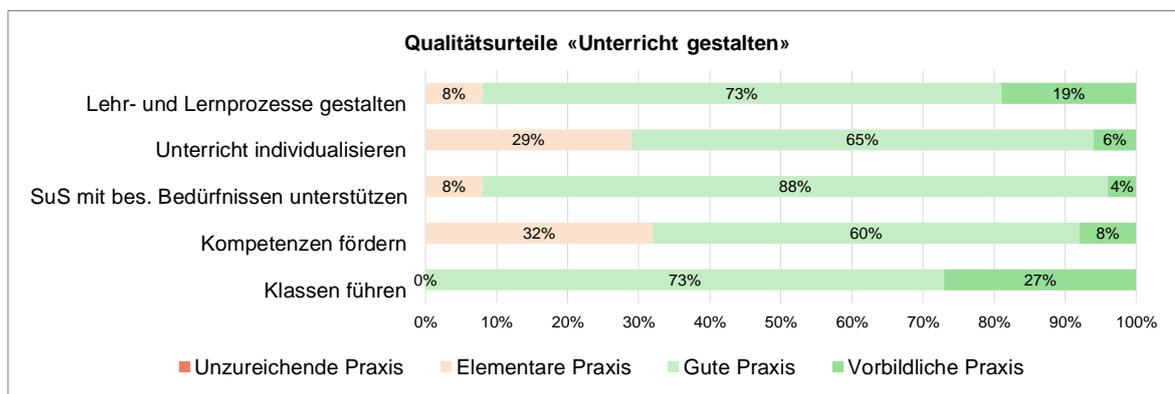


Abbildung 12: In Bezug auf den Aufbau von überfachlichen Kompetenzen und die Differenzierung im Unterricht gibt es an einigen Schulen Entwicklungspotenzial:

Entwicklungspotenziale «Unterricht gestalten»	In % der evaluierten Schulen
Überfachliche Kompetenzen stufenübergreifend aufbauen	18 %
Differenzierung im Unterricht weiterentwickeln	12 %
Lernende mit besonderen Bedürfnissen gezielter unterstützen	2 %

### 3.2.2 Zusammenarbeit gestalten

#### Effiziente Zusammenarbeit mit Potenzial im Bereich der Reflexion

Der Qualitätsbereich «Zusammenarbeit gestalten» wurde von 44 Schulen für eine vertiefte Betrachtung ausgewählt. An 90 Prozent dieser Schulen gestalten die Lehrpersonen ihre Zusammenarbeit in den verschiedenen Gruppen verbindlich und zielorientiert. Was die Organisation der Zusammenarbeit anbelangt, wurde an keiner Schule Entwicklungspotenzial festgestellt. Jedoch wurde an fünf Schulen angeregt, die Wirkung der Zusammenarbeit konsequenter zu reflektieren.

#### Grösstenteils gewinnbringende Zusammenbeitskultur

An 90 Prozent der Schulen, die den Qualitätsbereich «Zusammenarbeit gestalten» ausgewählt haben, arbeiten die Lehrpersonen in ihrem Team verlässlich zusammen und pflegen einen wertschätzenden Umgang miteinander. Vereinzelt könnten die individuellen Ressourcen der Lehrpersonen noch besser für das Team nutzbar gemacht werden. An mehr als jeder zehnten Schule ist die Kommunikations- und Zusammenbeitskultur vorbildlich. An ebenso vielen Schulen ist die Zusammenbeitskultur optimierbar. An diesen Schulen fällt es den Lehrpersonen schwer, Unangenehmes anzusprechen und Konflikte konstruktiv zu lösen. Einige dieser Teams nehmen externe Beratungs- und Unterstützungsangebote in Anspruch (z. B. Schulberatung DVS).

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

Die Klassenlehrpersonen von Parallelklassen bzw. von derselben Stufe 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.). An fast allen Schulen sprechen die Lehrpersonen entlang einer gemeinsamen Jahresplanung die Unterrichtsinhalte ab und tauschen Unterrichtsmaterialien aus. Hingegen haben sie sich erst teilweise auf Absprachen in Bezug auf die Unterrichtsmethodik verständigt. Im Qualitätsteilbereich «Unterricht im Team verantworten» haben denn auch zwölf von 44 Schulen die gute Praxisstufe noch nicht erreicht.

An mehr als der Hälfte der 44 Schulen wurde ein Entwicklungspotenzial im Hinblick auf gemeinsame Absprachen bzw. die Intensivierung der unterrichtsnahen Zusammenarbeit formuliert. Die Entwicklungspotenziale wurden je nach Entwicklungsstand und Grösse der Schule auf der Ebene Parallelklasse, Stufe oder Gesamtschule festgehalten.

Abbildung 13: Die Lehrpersonen arbeiten mehrheitlich effizient und konstruktiv zusammen, wobei der Unterricht erst teilweise über die Klasse hinaus gemeinsam verantwortet wird:

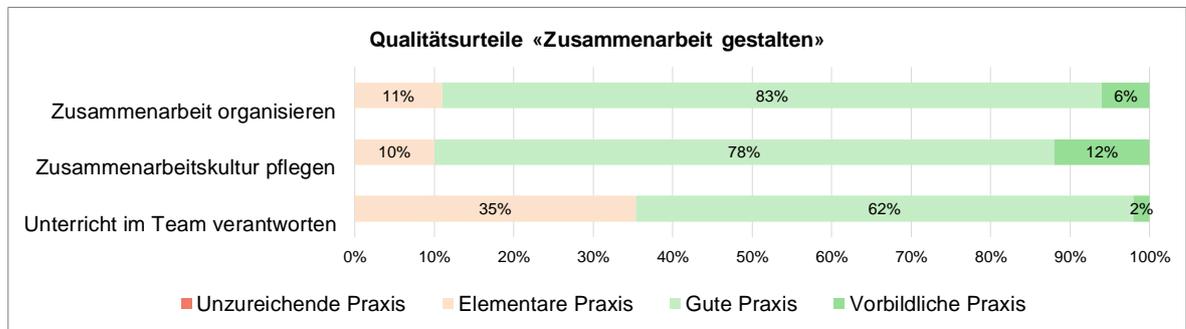


Abbildung 14: Die unterrichtsnahe Zusammenarbeit könnte an vielen Schulen weiter intensiviert werden.

Entwicklungspotenziale «Zusammenarbeit gestalten»	In % der evaluierten Schulen
Unterrichtsnaher Zusammenarbeit intensivieren	59 %
Wirkung der Zusammenarbeit reflektieren	11 %
Ressourcen der Lehrpersonen nutzen	7 %
Kommunikationskultur verbessern	2 %

### 3.2.3 Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden

#### Schulleitungen für psychische Gesundheit sensibilisiert

Die Schulleitungen sind für das Thema Arbeitsbelastung und Gesundheit im Beruf sensibilisiert. Mehr als die Hälfte der evaluierten Schule hat sich für den Qualitätsbereich «Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden» entschieden. Im Zeitraum von 2015 – 2018 wurde dieser Qualitätsbereich nur von jeder vierten Schule ausgewählt.

#### Berufliche Belastung unverändert ein Thema

Das Verhältnis zwischen beruflicher Belastung und Befriedigung wird – wie schon in der ersten Hälfte des 3. Evaluationszyklus – vergleichsweise tiefer und mit einer grossen Streuung eingeschätzt (4.39). 18 Prozent aller Lehrpersonen sind diesbezüglich eher unzufrieden bis sehr unzufrieden. 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 grosse Heterogenität der Lernenden, die Integration von Kindern und Jugendlichen mit auffälligem Verhalten, die zunehmend anspruchsvolle Elternarbeit und allgemeine schwierige gesellschaftliche Entwicklungen. Darüber hinaus erachten viele Lehrpersonen die personellen Ressourcen als ausbaubar oder fühlen sich durch administrative Arbeiten belastet. Manche Lehrpersonen sehen durch kantonale und kommunale Sparmassnahmen ihre Arbeit zusätzlich erschwert und fühlen sich zu wenig wertgeschätzt. An jeder sechsten Schule ist die persönliche Arbeitszufriedenheit der Lehrpersonen optimierbar. Die Schulleitungen fühlen sich verschiedentlich ebenfalls stark belastet und geben an, für die vielen Aufgabenbereiche zu wenig Zeit zu haben. Die Covid-19-Pandemie stellte für sie eine enorme Mehrbelastung dar.

## Hohe Identifikation mit der Schule

Die Identifikation der Lehrpersonen mit ihrer Schule ist hoch. 94 Prozent von ihnen geben an, sich mit ihrer Schule zu identifizieren. In diesem Bereich wurde an keiner Schule ein Entwicklungspotenzial festgehalten.

Abbildung 15: An sechs von sieben Schulen sind die Lehrpersonen mit ihrer Arbeitssituation zufrieden und die Identifikation der Lehrpersonen mit den Zielen und Werten ihrer Schule ist hoch.

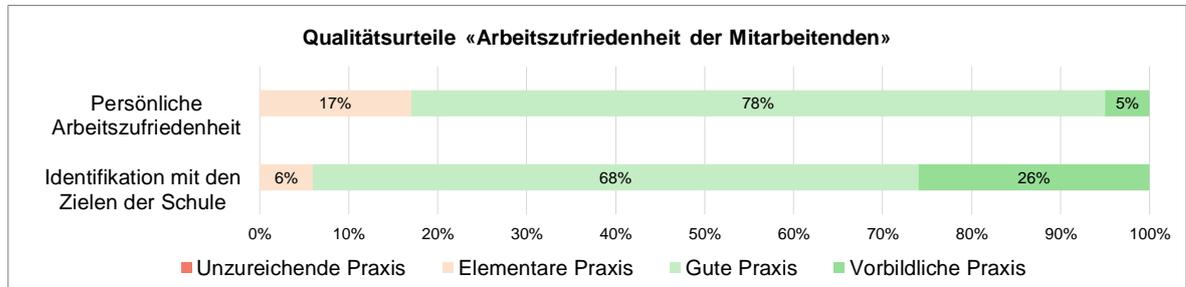


Abbildung 16: An einigen Schulen wurde ein Entwicklungspotenzial zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit festgehalten:

Entwicklungspotenziale «Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden»	In % der evaluierten Schulen
Arbeitszufriedenheit erhöhen bzw. Belastungsempfinden reduzieren	13%

### 3.3 Entwicklungsziele der Schulen

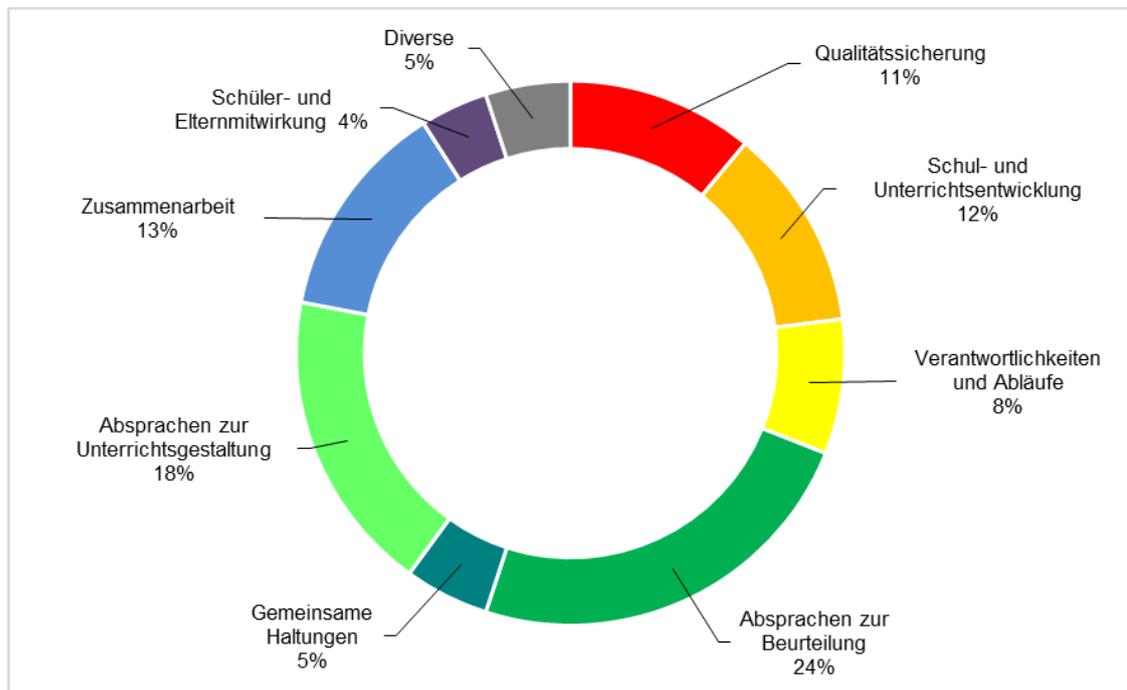
#### Entwicklungs- und Standortgespräch als zentrale Elemente des neuen Verfahrens

Wenige Wochen nach der Berichtspräsentation findet das Entwicklungsgespräch statt. Es wird von der Evaluationsleitung moderiert. Von der Schule nehmen die Schulleitung, eine Vertretung der Schulbehörde und häufig auch eine Vertretung von Lehrpersonen teil. Am Gespräch werden in der Regel zwei Entwicklungsziele vereinbart, die Bezug auf die Entwicklungspotenziale nehmen. An zweistufig geleiteten Schulen ist es auch möglich, ein Gesamtziel für alle Schuleinheiten und je ein Ziel pro Schuleinheit festzulegen. Die Ziele müssen innerhalb von 2 – 3 Jahren umgesetzt werden. Die Konkretisierung und Umsetzung der Entwicklungsziele erfolgt in Eigenverantwortung. Lediglich Schulen mit einer Beurteilung in der unzureichenden Praxisstufe oder einer besonderen Feststellung werden von der Schulaufsicht begleitet. Das Entwicklungsgespräch hat sich als geeigneten Rahmen für die Festlegung von Entwicklungszielen erwiesen und wird von den Schulen sehr geschätzt. Am Standortgespräch drei Jahre später legt jede Schule der Schulaufsicht Rechenschaft über die Umsetzung der Entwicklungsziele und zur Zielerreichung ab.

#### 166 Entwicklungsziele an 99 Schulen

Zwischen September 2018 und Dezember 2021 haben sich 99 Schulen zur Umsetzung von 166 Entwicklungszielen verpflichtet. An Schulen mit mehreren Einheiten wurden teilweise dieselben Entwicklungsziele für mehrere Einheiten festgehalten und standortspezifisch umgesetzt.

Abbildung 17: Die Entwicklungsziele betreffen zur Hälfte den Unterricht und zu einem Drittel das Schulführungshandeln:



### **Die Hälfte aller Entwicklungsziele beinhalten Absprachen zum Unterricht**

Fast ein Fünftel der 166 Entwicklungsziele dreht sich um Absprachen der Lehrpersonen in Bezug auf die Differenzierung im Unterricht, den überfachlichen Kompetenzaufbau oder das selbstorganisierte Lernen. Ein weiteres Viertel aller Entwicklungsziele ist im Bereich Beurteilung, Selbstbeurteilung und Lerndokumentation verortet. Dieser hohe Anteil ist bedingt durch den vorgegebenen Qualitätsbereich «Kompetenzen beurteilen». An einigen wenigen Schulen wurde ein allgemeines Entwicklungsziel in Bezug auf den Aufbau von gemeinsamen Haltungen vereinbart. Zusammengenommen machen pädagogische und methodisch-didaktische Absprachen demnach fast die Hälfte aller Entwicklungsziele aus. Dies war im Zeitraum 2015 – 2018 ebenfalls der Fall. Bei unterrichtsnahen Absprachen geht es nicht darum, alle Lehrpersonen gleichzuschalten. Gemeinsame Eckwerte in der Unterrichtsgestaltung und der Beurteilung begünstigen einen koordinierten Aufbau von Kompetenzen und letztendlich auch eine höhere Chancengerechtigkeit für die Lernenden. Die Zusammenstellung der Entwicklungsziele zeigt, dass viele Schulleitungen die Ergebnisse der externen Schulevaluation zum Anlass nehmen, auf ein gemeinsames Unterrichtsverständnis hinzuwirken.

### **Ein Drittel der Entwicklungsziele im Bereich Schulführung verortet**

Rund ein Drittel aller vereinbarten Entwicklungsziele betrifft die Ebene der Schulleitung bzw. Bildungskommission. Dies war bereits 2015 – 2018 der Fall. So wurde an jeder achten Schule ein Entwicklungsziel festgehalten, das einer gezielteren Schul- und Unterrichtsentwicklung dienen soll. An diesen Schulen haben sich die Mitglieder der Schulführung beispielsweise dafür verpflichtet, eine klare Strategie zu erarbeiten oder die Instrumente zur längerfristigen Planung der Schul- und Unterrichtsentwicklung besser aufeinander abzustimmen (Leitbild, Ziele gemäss Leistungsauftrag, Mehrjahresplanung etc.). Fast ebenso viele Entwicklungsziele wurden im Bereich der Qualitätssicherung festgehalten. Diese Schulen haben sich vorgenommen, konsequenter entlang des Qualitätskreislaufs von Planen – Umsetzen – Überprüfen – Verbessern zu handeln oder das Einholen von Feedbacks von Lernenden und Erziehungsberechtigten klarer zu regeln. An jeder zwölften Schule wurde ein Entwicklungsziel formuliert, das einen reibungslosen Schulbetrieb ins Zentrum stellt. An diesen Schulen müssen beispielsweise Verantwortlichkeiten bzw. Zuständigkeiten sowie wiederkehrende Abläufe geklärt werden.

### **An jeder achten Schule ein Entwicklungsziel zur Zusammenarbeit**

An 13 Prozent der Schulen wurde ein Entwicklungsziel im Bereich der Zusammenarbeit vereinbart – mehr als in der ersten Hälfte des 3. Evaluationszyklus. Vermehrt wurde die Vernetzung der Lehrpersonen mit den Mitarbeitenden der Tagesstrukturen und der Schulsozialarbeit zum Thema gemacht. An einigen Schulen wurde ein Entwicklungsziel zur bewussteren Reflexion der Zusammenarbeit festgehalten. Zur Verbesserung der Kommunikationskultur im Kollegium wurde nur ganz vereinzelt ein Entwicklungsziel formuliert.

### **Nur wenige Entwicklungsziele in weiteren Bereichen**

An einigen wenigen Schulen wurden Entwicklungsziele zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit der Lehrpersonen oder im Bereich Schulgemeinschaft vereinbart (Schüler/innen- und Elternmitwirkung, Schulhausregeln, Konfliktlösestrategien der Lernenden). Einzelne Schulen mit besonders hohem Qualitätsbewusstsein haben sich vorgenommen, den Unterricht auf der Basis von systematisch eingeholten Rückmeldungen bei Lernenden und Erziehungsberechtigten gezielt weiterzuentwickeln.

### **Vereinzelt besondere Feststellungen festgehalten**

Im Rahmen einer externen Evaluation kann eine besondere Feststellung gemacht werden. Damit soll zum einen sichergestellt werden, dass ein für die Schule bedeutsames Themen intern bearbeitet werden kann und nicht in der Form eines Entwicklungsziels öffentlich gemacht wird. Zum anderen betreffen besondere Feststellungen Bereiche, welche im «Orientierungsrahmen Schulqualität» nicht explizit abgebildet sind und dennoch für die

Schulqualität und die Zufriedenheit der Schulseitigen von grosser Bedeutung sind. Ein Beispiel dafür ist ein mangelndes Vertrauensverhältnis zwischen Schulführung und Lehrpersonen. Zwischen 2018 und 2021 wurde an fünf Schulen eine besondere Feststellung gemacht, dies entspricht 5 Prozent aller Schulen. Diese Schulen sind verpflichtet, die aus der besonderen Feststellung heraus resultierenden Ziele ebenfalls zu bearbeiten. Die Zielerreichung wird hier von der Schulaufsicht überprüft.

## 4 Zufriedenheit mit der externen Schulevaluation

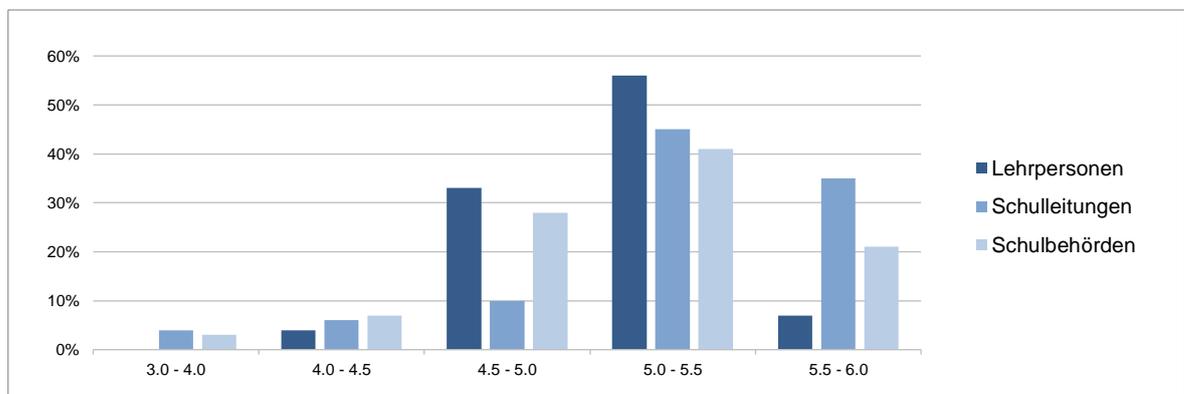
### Metaevaluation: Zufriedenstellende Rücklaufquote

Nach Abschluss einer externen Schulevaluation werden die Schulleitung, die Mitglieder der Schulbehörde und die Lehrpersonen im Rahmen einer Metaevaluation online zu ihrer Zufriedenheit mit der externen Schulevaluation befragt. Die Rücklaufquote betrug in der zweiten Hälfte des 3. Evaluationszyklus 89 Prozent bei den Schulleitungen, 76 Prozent bei den Mitgliedern der Schulbehörde und 59 Prozent bei den Lehrpersonen. Im Vergleich zu 2015 – 2018 ist die Rücklaufquote bei allen drei Personengruppen um 4 – 5 Prozent gesunken.

### Alle drei Personengruppen insgesamt zufrieden

Schulleitungen, Mitglieder der Schulbehörde und Lehrpersonen sind mit der Organisation, Durchführung und Wirkung der externen Evaluation sowie mit der Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden der externen Evaluation zufrieden. Die Auswertung nach Personengruppe zeigt, dass die Zufriedenheit mit der externen Schulevaluation bei den Schulleitungen (Mittelwert 5.30) und Mitgliedern der Schulbehörden (Mittelwert 5.12) tendenziell noch etwas höher ist als bei den Lehrpersonen (Mittelwert 5.03). An mehr als 90 Prozent der Schulen ist die Schulleitung mit der externen Evaluation insgesamt zufrieden. Von über 30 Bildungskommissionen war nur eine einzige insgesamt unzufrieden. Die mittleren Zufriedenheiten der Lehrpersonen bewegen sich an den Schulen zwischen 4.43 und 5.53. Im Vergleich mit dem Zeitraum von 2015 – 2018 sind die Lehrpersonen tendenziell zufriedener. Bei den Schulleitungen und den Mitgliedern der Schulbehörde ist die Zufriedenheit unverändert hoch. Allerdings muss bei diesem Vergleich beachtet werden, dass der Fragebogen 2018 leicht überarbeitet wurde.

Abbildung 18: An 90 Prozent der Schulen ist die Zufriedenheit von Lehrpersonen, Schulleitung und Schulbehörde mit der externen Evaluation über dem Mittelwert von 4.5 auf der Sechserkala.



### Reibungslose Durchführung und sehr gute Zusammenarbeit

Eine hohe Zufriedenheit ist bei allen drei Personengruppen mit der Vorbereitung und Durchführung der externen Schulevaluation sowie mit der Zusammenarbeit mit dem Evaluationsteam feststellbar. Die Lehrpersonen schätzen insbesondere die Rückmeldungen im Rahmen des Unterrichtsbesuchs und die ihnen entgegengebrachte Wertschätzung. Alle drei Personengruppen erleben die Interviews insgesamt sehr positiv. 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.

### **Zufriedenstellende Einschätzung der Wirksamkeit**

Im Vergleich mit anderen Aspekten wird die Wirkung einer externen Evaluation von den Beteiligten leicht tiefer – jedoch immer noch auf gutem Niveau – eingeschätzt. Die meisten Schulleitungen und Mitglieder der Schulbehörde schätzen die externe Evaluation als hilfreiche Standortbestimmung (Mittelwerte 4.99 bzw. 4.91). Darüber hinaus geben die Ergebnisse der externen Evaluation ihrer Meinung nach Impulse für die weitere Schulentwicklung (Mittelwerte 5.06 bzw. 4.97). Den Wert der Rechenschaftslegung gegenüber Kanton und Gemeinde beurteilen die Schulführungsverantwortlichen im Vergleich dazu etwas tiefer (Mittelwerte 4.89 bzw. 4.74). Die Lehrpersonen wurden gebeten, eine Einschätzung zu den beiden erstgenannten Wirkungsbereichen zu machen. Viele von ihnen können sich dazu keine Meinung bilden oder sind eher kritisch (Mittelwerte 4.44 bzw. 4.59).

### **Nur vereinzelt ablehnende Haltung gegenüber der externen Evaluation**

An besonders gut beurteilten Schulen ist ein funktionierendes Qualitätsmanagement sichergestellt. An solchen Schulen sind Schulleitungen und Schulbehörde vom Nutzen einer externen Schulevaluation überzeugt. 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, ganz vereinzelt auch ablehnend gegenüber. Vorbehalte gegenüber der externen Schulevaluation bestehen auch an einigen wenigen Schulen, wo Fremdsicht und Selbstbild der Schule nicht übereinstimmen. Zwei Schulen haben in den vergangenen drei Jahren eine schriftliche Gegendarstellung bzw. Stellungnahme zum Bericht eingereicht, da sie mit dem Bericht nicht einverstanden waren. Dies entspricht 2 Prozent aller Schulen.

## 5 Ausblick

### 4. Evaluationszyklus ab Herbst 2021 mit diversen kleinen Anpassungen

- Im 3. Evaluationszyklus wurden die Instrumente und insbesondere das Verfahren der externen Evaluation grundlegend überarbeitet (vgl. Seite 7). Ausgangspunkt für Anpassungen im 4. Evaluationszyklus in Bezug auf das Verfahren und die Instrumente war das Postulat des Kantonsrats Adrian Bühler und Mitunterzeichnenden über die Überprüfung der externen Schulevaluation (P562). Das Postulat forderte die Darstellung der Wirkung und eine Weiterentwicklung der externen Evaluation. Der daraufhin erstellte Wirkungsbericht stellt der externen Schulevaluation im Kanton Luzern ein sehr gutes Zeugnis aus. Die Rückmeldungen von Schulleitungen, Lehrpersonen und Mitgliedern der Schulbehörden sind ebenfalls grösstenteils positiv. Daher drängt sich für den 4. Evaluationszyklus ab September 2021 keine grundlegende Kursänderung auf. Im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung wurden folgende Anpassungen vorgenommen:
- Neues Berichtsformat: Künftig wird zu jedem Qualitätsanspruch einzeln Stellung bezogen. Die Beurteilung soll dadurch besser nachvollziehbar werden. Der Bericht wird tendenziell kürzer.
- Bewertungsraster und Indikatoren: Der Bewertungsraster zur Beurteilung der Praxisstufen wurde konkreter formuliert. Darüber hinaus wird die externe Schulevaluation laufend Indikatoren zu allen Qualitätsansprüchen festhalten.
- Zugriff auf schulische Dokumente: Die Schulleitungen müssen der Schulevaluation kein Portfolio mehr zur Verfügung stellen. Stattdessen erstellen sie für die Evaluationsleitung einen Zugang zu ihrer digitalen Dokumentenablage und zu LehrerOffice.
- Unangekündigte Unterrichtsbesuche: Die Unterrichtsbesuche finden während transparent gemachten Zeitfenstern statt und sind unangekündigt.
- Veränderte Online-Befragung: Die Mitglieder der Bildungskommission und die Schulleitung nehmen künftig anstelle einer Beurteilung der Qualität ihrer Schule eine qualitative Selbsteinschätzung vor.
- Anpassungen auf Bedürfnisse der Schulen: Die Orientierung der Schulseitigen kann auf Wunsch der Schulleitung auch online durchgeführt werden. Für die mündliche Ergebnispräsentation kann die Schulleitung künftig aus verschiedenen Varianten auswählen, die sich im Anteil von Präsentation und inhaltlicher Auseinandersetzung unterscheiden.

### Neue Qualitätsbereiche im Fokus

Für die ersten Jahre des 4. Evaluationszyklus hat die Dienststelle Volksschulbildung folgende Qualitätsbereiche festgelegt, die an allen Schulen verpflichtend evaluiert werden: «Führung wahrnehmen», «Unterricht entwickeln», «Kompetenzerwerb». «Führung wahrnehmen» ist von grundlegender Bedeutung für die Qualität einer Schule und ist als Qualitätsbereich unverändert vorgegeben. Der Qualitätsbereich «Unterricht entwickeln» wurde in den vergangenen Jahren nur selten ausgewählt. Mit diesem Qualitätsbereich sollen die Schulen dafür sensibilisiert werden, die Unterrichtsqualität gezielter zu erfassen und verstärkt auf den Aufbau eines gemeinsamen Unterrichtsverständnisses hinzuwirken. Nachdem in der zweiten Hälfte des 3. Evaluationszyklus die Beurteilung von Kompetenzen im Fokus stand, wird während der nächsten Jahre der «Kompetenzerwerb» als Qualitätsbereich vorgegeben. Damit sollen die Schulen darauf aufmerksam gemacht werden, vermehrt auch der Wirkung des kompetenzorientierten Unterrichts Beachtung zu schenken.

### Evaluationscoaching zur Unterstützung der Schulen in der Qualitätsentwicklung

Die Ergebnisse des Monitoringberichts zeigen auf, dass das Qualitätsmanagement optimierbar und eine gezieltere Unterstützung der Schulen angezeigt ist. Die Dienststelle

Volksschulbildung leistet zwar bereits heute Hilfestellung bei der Planung, Umsetzung, Überprüfung und Verbesserung von internen Evaluationen. So unterstützt der Bereich Bildungsplanung die Schulen bei der Konzeption und Durchführung von internen Evaluationen (z. B. durch spezifische individuelle Beratung, Evaluationstools, Leitung Teilnetzwerk, Weiterbildungen). Dieses Unterstützungsangebot wird ab Kalenderjahr 2023 in der Form eines Evaluationscoachings ausgebaut. Das Evaluationscoaching wird von Mitarbeitenden der Bildungsplanung und der externen Schulevaluation wahrgenommen.<sup>10</sup>

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

Wo es aufgrund von Erfahrungen der Mitarbeitenden oder Rückmeldungen der Schulangehörigen angezeigt ist, werden auch im laufenden 4. Evaluationszyklus Anpassungen in Bezug auf das Verfahren oder die Instrumente vorgenommen. Der 5. Evaluationszyklus startet voraussichtlich im Schuljahr 2027/28.

---

<sup>10</sup> Dienststelle Volksschulbildung (2022): Konzept Evaluationscoaching

## **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>11</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>11</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», «2.2 Kompetenzen beurteilen» und «3.3 Zufriedenheit mit Schule und Unterricht».
- *Fokus der Schule:* Im Sinne eines Wahlpflichtverfahrens bestimmt jede Schule drei weitere Qualitätsbereiche, mindestens ein weiterer 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.

	Unzureichende Praxis	Elementare Praxis	Gute Praxis	Vorbildliche Praxis
<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.