



KANTON LUZERN 
Bildungs- und Kulturdepartement

- Zentrale Dienste
- Schulbetrieb
- Schulentwicklung
- Schulberatung
- Schulaufsicht
- Schulevaluation

EXTERNE SCHULEVALUATIONEN 2005-2009

Ergebnisse und Empfehlungen

Dienststelle Volksschulbildung

D V S

Externe Evaluation

- Die externe Evaluation bietet den Schulen eine **Aussensicht** auf die **Qualität** ihrer Bildungsarbeit.
- **Sie liefert** den **Schulen** systematisch erhobene, fundierte **Erkenntnisse** über die Wirkungen ihrer Schul- und Unterrichtspraxis.
- Die Ergebnisse der externen Evaluation dienen den **Schulpflegern** und **Schulleitungen** als **Steuerungswissen** und unterstützen die entsprechenden Führungsentscheide.
- Die Evaluationsergebnisse sind Bestandteil der **Rechenschaftslegung** der Schule gegenüber den politischen Behörden und der Öffentlichkeit.
- Schulen erhalten durch die externe Evaluation **Impulse** und **Empfehlungen** zur **Weiterentwicklung** ihrer Schul- und Unterrichtsqualität.

Impressum

Dienststelle Volksschulbildung des Kantons Luzern
Abteilung Schulevaluation
Kellerstrasse 10
CH-6002 Luzern
Telefon 041 228 54 37

Autor
Jo Kramis

Januar 2010

Download des Berichtes
www.volksschulbildung-sev.lu.ch

Inhalt

1. Vorwort	2
2. Die externe Evaluation im Kanton Luzern	3
3. Zur Interpretation der Ergebnisse	4
4. Schul- und Lebensqualität	5
4.1 Wohlbefinden der Schüler/innen	5
4.2 Wohlbefinden der Lehrpersonen	6
4.3 Förderung der Sach- und Methodenkompetenz	7
4.4 Förderung der sozialen und personalen Kompetenzen	8
4.5 Lehr- und Lernkultur	9
4.6 Kommunikationskultur	10
4.7 Schulgemeinschaft	11
4.8 Schulführung	12
4.9 Rahmenbedingungen der Schule	13
4.10 Vorbereitung auf weiterführende Schulen, Beruf und Leben	14
5. Qualitätsmanagement	15
5.1 Steuerung der Q-Prozesse durch die Schulleitung	15
5.2 Individuelle Q-Entwicklung	16
5.3 Praxis der internen Evaluation und Weiterbildung	17
6. Zusammenfassung und Empfehlungen	18
7. Anhang	20
7.1 Veränderungen vom 1. zum 2. Evaluationszyklus	20
7.2 Ablauf einer externen Evaluation	21

1. Vorwort

Der vorliegende Bericht soll die Direktion des Bildungs- und Kulturdepartementes des Kantons Luzern, die Dienststellenleitung, die Abteilungsleitungen und die Mitarbeitenden der Dienststelle Volksschulbildung sowie weitere Mitarbeitende des Bildungs- und Kulturdepartementes über die Kernergebnisse der in den Jahren 2005 bis 2009 durchgeführten externen Evaluationen und die daraus abgeleiteten Entwicklungsempfehlungen orientieren.

Der Bericht soll des Weiteren den Schulpflegen, Bildungskommissionen, Schulleitungen, Evaluationsverantwortlichen sowie weiteren Interessierten einen zusammenfassenden Überblick über die Qualitäten und Veränderungsbedarfe der evaluierten Schulen geben.

Von der Pilotphase zur flächendeckenden Evaluation - 276 Evaluationen. Die Abteilung Schulevaluation (vormals Fachstelle für Schulevaluation) hat zwischen 2002 und 2005 im Rahmen einer Pilotphase 50 externe Pilotevaluationen durchgeführt. Auf der Basis dieser Pilotevaluationen hat sie ein Standardverfahren entwickelt. Seit Sommer 2005 führt die Abteilung Schulevaluation die Evaluation der Volksschulen des Kantons Luzern flächendeckend durch, in einem Zyklus von 4 ½ Jahren. Der 1. flächendeckende Evaluationszyklus umfasste die Zeit von August 2005 bis Dezember 2009. In diesem 1. flächendeckenden Evaluationszyklus hat die Abteilung Schulevaluation insgesamt 226 Evaluationen durchgeführt.

Basis dieses Berichtes - 210 Evaluationen. Der vorliegende Bericht basiert auf den Ergebnissen derjenigen Schulen, die zwischen Sommer 2005 und Ende 2009 alle mit dem gleichen Evaluationsverfahren und den gleichen Evaluationsinstrumenten untersucht wurden und somit methodisch und datentechnisch vollumfänglich miteinander vergleichbar sind. Es sind dies insgesamt 210 Schulen.

Datenbasis. Im Rahmen dieser 210 evaluierten Schulen haben wir insgesamt rund 23'000 Schüler/innen, 32'000 Eltern, 4'100 Lehrpersonen und 450 Mitglieder von Schulpflegen und Bildungskommissionen schriftlich befragt. Dazu kommen rund 1'500 (Gruppen-)Interviews, 1'600 Unterrichtsbesuche sowie umfangreiche Dokumentenanalysen (Schulportfolios).

Evaluationsbericht für jede einzelne Schule. Jede der evaluierten Schulen erhielt einen detaillierten Evaluationsbericht, welcher alle Evaluationsergebnisse sowie zusammenfassende Kernaussagen und Entwicklungsempfehlungen enthält.

500 Entwicklungsempfehlungen umgesetzt. Auf der Basis unserer Evaluationen haben wir jeder Schule je 5 - 7 Entwicklungsempfehlungen abgegeben, von denen sie je 2 - 3 umsetzen mussten. So sind von den Luzerner Schulen in den vergangenen 4 ½ Jahren rund 500 Entwicklungsempfehlungen in konkrete Verbesserungsmassnahmen umgesetzt worden. Auch von den Empfehlungen, die wir der Dienststelle Volksschulbildung gegeben haben, sind inzwischen schon ein Grossteil umgesetzt oder in die Wege geleitet worden.

Kein Benchmarking. Im vorliegenden Bericht werden keine Benchmarking-Normen gegeben. Es scheinen uns weder die inhaltlichen noch die methodischen Voraussetzungen für ein sinnvolles Benchmarking gegeben zu sein. Wir geben für jeden der zentralen Qualitätsbereiche die Mittelwerte sowie Minima und Maxima der Qualitätseinschätzungen und der Veränderungsbedarfe wieder. Wir verzichten jedoch bewusst auf die Angabe von Quartilen, Dezilen oder Perzentilen.

Wir danken den evaluierten Schulen, den Lehrpersonen, Schulleitungen, Schulpflegen/Bildungskommissionen, Schülerinnen, Schülern und Eltern für die sehr gute Zusammenarbeit, die unsere Evaluatorenteams an beinahe allen evaluierten Schulen erfahren durften.

Wir danken der Direktion des Bildungsdepartementes und der Leitung der Dienststelle Volksschulbildung für das der Abteilung Schulevaluation entgegengebrachte Vertrauen, für den uns gewährten operativen Gestaltungsfreiraum sowie die wertvolle Unterstützung.

2. Die externe Evaluation im Kanton Luzern

Um die im Folgenden wiedergegebenen Evaluationsergebnisse besser verstehen und einordnen zu können, ist es von Vorteil, wenn man das zugrunde liegende Evaluationsverfahren des Kantons Luzern in seinen Grundzügen kennt.

Die externe Evaluation im Kanton Luzern					
Ziel der Evaluation	Das Ziel des Luzerner Evaluationsansatzes ist eine wirksame und nachhaltige Sicherung und Weiterentwicklung der Schul-, Unterrichts- und Lebensqualität an den Volksschulen des Kantons Luzern.				
Evaluierte Qualitätsbereiche	Bei jeder Evaluation evaluieren wir standardmässig folgende Qualitätsbereiche: <ol style="list-style-type: none"> 1. Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrages (Förderung der Sach-, Methoden-, sozialen und personalen Kompetenzen) 2. Schulklima (Wohlbefinden der Schüler/innen und Lehrpersonen) 3. Lehr- und Lernkultur 4. Schulkultur (Kommunikation und Schulgemeinschaft) 5. Schulführung 6. Rahmenbedingungen der Schule 7. Steuerung der Qualitätsprozesse durch die Schulleitung 8. Individuelle Qualitätsentwicklung 9. Praxis der internen Evaluation und Weiterbildung 				
Einbettung	Die externe Evaluation ist eingebettet in ein ganzheitliches Qualitätsmanagement, welches 11 qualitätssichernde und -entwickelnde Elemente umfasst. Details siehe Flyer „Das Qualitätsmanagement der Volksschule des Kantons Luzern“.				
Evaluationsmethoden	Wir wenden bei jeder Evaluation folgende Methoden an: <ol style="list-style-type: none"> 1. Dokumentenanalysen 2. Stärken-Schwächen-Analysen 3. Fragebogen 4. Interviews, Ratingkonferenzen 5. Unterrichtsbeobachtungen 6. Beobachtungen von Sitzungen 7. Rundgang durch die Schule 				
Befragte Personengruppen	Wir befragen bei jeder Evaluation sowohl mündlich als auch schriftlich: <ol style="list-style-type: none"> 1. Lehrpersonen, 2. Schüler/innen, 3. Eltern, 4. Schulleitung, 5. Schulpflegen 				
Schriftliche Befragungen	Wir befragen alle genannten Personengruppen mit umfangreichen Fragebogen, die eine Ausfülldauer von 30 - 60 Minuten erfordern.				
Mündliche Befragungen	Wir führen mit den genannten Personengruppen ca. 10 - 12 Einzel- oder Gruppeninterviews durch. Die Interviewdauer beträgt je 45 - 90 Minuten.				
Sieben Qualitätsstufen	Zur Qualitätseinschätzung verwenden wir eine 7-stufige Skala mit folgenden Qualitätsstufen: ⑦ ausgezeichnet ⑥ sehr gut ⑤ gut ④ genügend ③ ungenügend ② schlecht ① sehr schlecht. Wir setzen eine durchgehend gleiche 7er-Skala von den Items bis zu den Qualitätsurteilen ein.				
Vier Stufen des Veränderungsbedarfs	Bei unseren schriftlichen Erhebungen erfragen wir immer auch den Veränderungsbedarf anhand einer 4-stufigen Skala: <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td>④ Veränderung nicht nötig</td> <td>① Veränderung eher nicht nötig</td> </tr> <tr> <td>② Veränderung nötig</td> <td>③ Veränderung dringend nötig</td> </tr> </table>	④ Veränderung nicht nötig	① Veränderung eher nicht nötig	② Veränderung nötig	③ Veränderung dringend nötig
④ Veränderung nicht nötig	① Veränderung eher nicht nötig				
② Veränderung nötig	③ Veränderung dringend nötig				
Triangulation	Wir streben eine systematische Personen- und Methodentriangulation an.				
Unterrichtsbesuche	Pro Schule führen wir je 8 - 12 Unterrichtsbesuche mit standardisiertem Beobachtungsraster durch. Die Anzahl hängt von der Grösse der Schule ab.				
Berichterstattung	Es erfolgt eine mündliche und schriftliche Berichterstattung. Inhalt des schriftlichen Berichtes: Kurzcharakterisierung der Schule, evaluierte Qualitätsbereiche, verwendete Methoden und Instrumente, Evaluationsergebnisse, Zusammenfassung, Entwicklungsempfehlungen, Anhang mit den statistischen Detailergebnissen.				
Literatur zur Vertiefung	Siehe Webseite: www.volksschulbildung-sev.lu.ch				

3. Zur Interpretation der Ergebnisse

Interpretationshinweise finden sich rechts sowie unten auf dieser Seite.

Kommunikationskultur

- Die Kommunikationskultur wird von den Lehrpersonen und den Schulpflegen als gut, von den Schüler/innen und den Eltern als gut bis sehr gut beurteilt.
- Bezüglich Kommunikationskultur bestehen zwischen den Schulen grosse Unterschiede. Die Mittelwerte der 210 Schulen variieren diesbezüglich von 3.5 - 6.6, die entsprechenden Veränderungsbedarfe von 0 - 88 %.
- Aspekte mit hohem Veränderungsbedarf: Ansprechen von Problemen, Konfliktregelung, Streitkultur.
- Wir beurteilen die Kommunikationskultur insgesamt als gut, variierend von knapp genügend bis sehr gut.
- Zum Bereich Kommunikation haben wir 90 Entwicklungsempfehlungen gegeben.

Sicht der Schulangehörigen

Qualität. Die Kommunikationskultur wird von den Lehrpersonen und den Schulpflegen als gut, von den Schüler/innen und den Eltern als gut bis sehr gut beurteilt.

Veränderungsbedarf. Bzgl. Kommunikationskultur erachten durchschnittlich 22 % der LP, 20 % der SPF, 11 % der SCH und 9 % der ELT Veränderungen als nötig.

Details siehe Tabelle 1.

Feststellungen der Evaluatoren/innen

Gute Kommunikationskultur. Auf der Basis der Fragebogen, Interviews, Sitzungsbeobachtungen und Unterrichtsbesuche beurteilen wir die Kommunikationskultur an den Schulen insgesamt als gut, variierend von knapp genügend bis sehr gut.

Grosse Unterschiede bzgl. Kommunikation. Die Mittelwerte der 210 Schulen bezüglich Kommunikationskultur variieren von 3.5 - 6.6, die entsprechenden Veränderungsbedarfe von 0 - 88 %, was sehr hoch ist.

Hoher Veränderungsbedarf bei 47 von 210 Schulen. 47 der 210 Schulen weisen bzgl. Kommunikationskultur aus Sicht der Lehrpersonen einen Veränderungsbedarf auf, der höher als 30 % ist.

Hoher Veränderungsbedarf in 4 Teilaspekten. In 4 von 13 Teilaspekten der Kommunikation ist der Veränderungsbedarf aus Sicht der Lehrpersonen grösser als 25 %, nämlich bzgl. Ansprechen von Problemen, Konflikterkennung, Konfliktlösung sowie Streitkultur.

Prim/Sek. Die Sekundarlehrer/innen beurteilen die Kommunikationskultur minim tiefer als die Primarlehrer/innen (Sek \bar{x} 4.9, Prim \bar{x} 5.0).

Entwicklungsempfehlungen

Ebene Schulen. Insgesamt haben wir 90 Schulen Entwicklungsempfehlungen zum Bereich Kommunikation gegeben, mit folgenden Schwerpunkten:

- Probleme, Konflikte, Schwierigkeiten an der Schule offen und direkt ansprechen
- Konflikte frühzeitig erkennen, fair austragen, wirksam und nachhaltig lösen
- Eine konstruktive, nicht verletzend, lösungsorientierte Streitkultur aufbauen
- Kommunikationsregeln entwickeln, umsetzen, überprüfen, anpassen
- Eine Kultur des Vertrauens, der Offenheit, der Wertschätzung schaffen
- In schwierigen Situationen externe Moderatoren/innen oder Konfliktberater/innen beziehen

Ebene Kanton. Eine gute Kommunikationskultur ist eine zentrale Voraussetzung für einen reibungslosen Schulbetrieb und eine erfolgreiche Schulentwicklung. Es ist zu überlegen, ob nicht die Angebote an Weiterbildung, Beratung, Coaching, Holkursen zu den Bereichen Kommunikation und Teamentwicklung, Konfliktregelung, Feedbackkultur, Aufbau einer konstruktiven Streitkultur, Aufbau einer Vertrauenskultur u.ä.m. ausgebaut werden sollten. Unseres Erachtens sollte der Förderung der kommunikativen Kompetenz als einer Schlüsselkompetenz von Lehrpersonen sowohl in der Grundausbildung als auch in der Weiterbildung der Lehrpersonen noch mehr Gewicht beigemessen werden.

Tab. 1 Kommunikation

	\bar{x}	VB%	Pos%
LP	5.0	22	72
SCH	5.6	11	83
ELT	5.6	9	88
SPF	5.2	20	80
Min	3.5	0	
Max	6.6	88	

Abb. 1 SCH

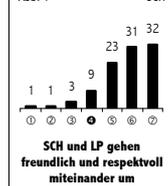


Abb. 2 VB LP

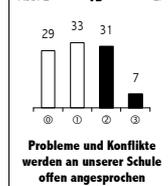


Abb. 3 VB LP

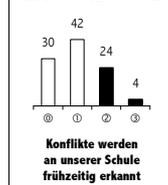
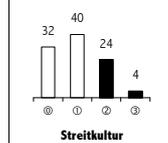


Abb. 4 VB LP



Kernaussagen

Statistische Kennwerte
 \bar{x} = Mittelwert
 VB % = Veränderungsbedarf in %
 Pos % = Prozentsatz von (gut + sehr gut + ausgezeichnet) je von LP, SCH, ELT, SPF.
 Min, Max = kleinster bzw. grösster Mittelwert von LP, SCH, ELT oder SPF.

Verteilungsdiagramm für Qualitätseinschätzung
 Zeigt auf, wie viel % der Befragten auf einer 7-stufigen Einschätzskala die Werte 1, 2, ..., 7 angegeben haben.
 „SCH“ gibt an, dass die Einschätzungen von den Schüler/innen gemacht wurden.

Verteilungsdiagramm für Veränderungsbedarf
 Zeigt auf, wie viel % der Befragten auf einer 4-stufigen Einschätzskala die Werte 0, „Veränderung nicht nötig“, 1 „Veränderung eher nicht nötig“, 2 „Veränderung nötig“, 3 „Veränderung dringend nötig“ angekreuzt haben.
 „LP“ gibt an, dass die Einschätzungen von Lehrpersonen stammen.

Interpretationshinweise

Nur Sichtweise. Bei der Interpretation von Fragebogenergebnissen ist (gleich wie bei Interviewaussagen) immer zu beachten, dass es sich immer nur um die persönliche, subjektive *Sichtweise der Befragten* handelt.

① **Sicht der Schulangehörigen** – Wiedergabe der Einschätzungen der Qualität und des Veränderungsbedarfs aus Sicht der Schulangehörigen (LP, SCH, ELT, SPF). Quantitative Daten.

② **Feststellungen der Evaluatoren/innen (SEV)** – Sicht, wo möglich Urteil der SEV bzgl. Qualität, Veränderungsbedarf, Grösse der Unterschiede zwischen Schulen sowie von Aspekten mit erhöhtem Veränderungsbedarf. Urteilbasis: quantitative und qualitative Daten.

③ **Empfehlungen.** Entwicklungsempfehlungen z.H. der Schulen, Gemeinden, Kanton. Datenbasis: alle verfügbaren Daten.

Abkürzungen

- \bar{x} = Durchschnittswert des Bereichs
- VB = Veränderungsbedarf
- Pos% = % (gut+sehr gut+ausgez.)

Qualitätseinschätzungen

- 1 = sehr schlecht
- 2 = schlecht
- 3 = ungenügend
- 4 = genügend
- 5 = gut
- 6 = sehr gut
- 7 = ausgezeichnet

Veränderungsbedarf

- ⊖ = nicht nötig
- ① = eher nicht nötig
- ② = nötig
- ③ = dringend nötig

Personen

- LP = Lehrpersonen
- SCH = Schüler/innen
- ELT = Eltern
- SL = Schulleitung
- SPF = Schulpflegen, schliesst Bildungscommissionen mit ein
- BKD = Bildungs- und Kulturdepartement
- DVS = Dienststelle Volksschulbildung
- SEV = Abteilung Schulevaluation

4. Schul- und Lebensqualität

4.1 Wohlbefinden der Schüler/innen

- **Die Schüler/innen schätzen ihr Wohlbefinden in der Schule im Durchschnitt als gut bis sehr gut ein. Die Eltern beurteilen das Wohlbefinden ihrer Kinder ebenfalls als gut bis sehr gut.**
- **Die Schüler/innen fühlen sich sowohl im Unterricht als auch in ihren Klassen und in der Schulgemeinschaft wohl bis sehr wohl. Sie kommen mit ihren Mitschüler/innen und den Lehrpersonen gut bis sehr gut aus.**
- **10 % der Schüler/innen beurteilen ihr Wohlbefinden auf dem Pausenplatz als veränderungsbedürftig.**
- **Die Unterschiede zwischen den Schulen sind bezüglich Schüler/innen-Wohlbefinden vergleichsweise eher gering.**
- **Zum Bereich Wohlbefinden der Schüler/innen haben wir 6 von 210 Schulen Entwicklungsempfehlungen gegeben.**

Sicht der Schulangehörigen

Qualität. Die Schüler/innen schätzen ihr Wohlbefinden im Durchschnitt als gut bis sehr gut ein (5.75 auf einer siebenstufigen Skala). Die Eltern beurteilen das Wohlbefinden ihrer Kinder ebenfalls als gut bis sehr gut. 88 % der Schüler/innen und 91 % der Eltern beurteilen das Wohlbefinden der Schüler/innen als gut, sehr gut oder ausgezeichnet.

Veränderungsbedarf. Im Bereich Wohlbefinden der Schüler/innen erachten 8 % der Schüler/innen und 10 % der Eltern Veränderungen als nötig. 10 % der Schüler/innen erachten bezüglich Wohlbefinden auf dem Pausenplatz Veränderungen als nötig.

Details siehe Tabelle 1.

* NB: Werte ≥ 5.80 = „sehr gut“

Feststellungen der Evaluatoren/innen

Hohes Wohlbefinden. Auf der Basis unserer schriftlichen und mündlichen Befragungen von rund 23'000 Schüler/innen, 32'000 Eltern, 4'100 Lehrpersonen und 450 Mitgliedern der Schulpflege sowie unserer Beobachtungen bei rund 1'600 Unterrichtsbesuchen schätzen wir das Wohlbefinden der Schüler/innen der Volksschulen des Kantons Luzern als gut bis sehr gut ein.

Veränderungen bzgl. Wohlbefinden nur in Einzelfällen nötig. Da insgesamt weniger als 4 % der Schüler/innen und Eltern das Wohlbefinden der Schüler/innen als ungenügend oder schlecht bezeichnen, erachten wir nur in Einzelfällen Veränderungen als nötig.

Unterschiede zwischen den Schulen eher gering. Die Mittelwerte der Schulen bezüglich Wohlbefinden der Schüler/innen variieren von 4.8 - 6.3. Lediglich bei 2 von 210 Schulen ist das Wohlbefinden der Schüler/innen nur knapp gut.

Prim/Sek. Die Primarschüler/innen beurteilen ihr Wohlbefinden im Durchschnitt etwas höher als die Sekundarschüler/innen (Prim \bar{x} 5.9, Sek \bar{x} 5.6).

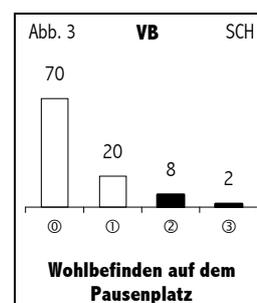
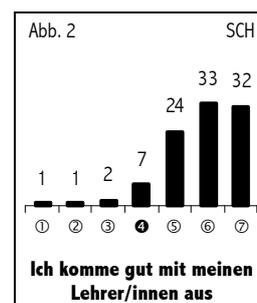
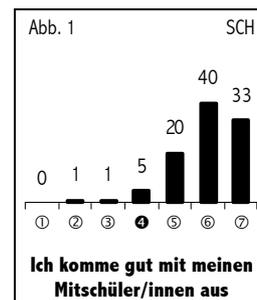
Entwicklungsempfehlungen

Vorbemerkung. Jede evaluierte Schule hat einen umfassenden eigenen Evaluationsbericht erhalten, in dem jeder Schule 5 - 7 auf sie zugeschnittene Entwicklungsempfehlungen gegeben wurden.

Ebene Schulen. Da sich das Wohlbefinden der Schüler/innen praktisch an allen evaluierten Schulen als gut bis sehr gut erwies, haben wir zu diesem Bereich fast nur Empfehlungen zum Halten des hohen Wohlbefindens gegeben. Lediglich bei 6 von 210 Schulen (z.T. mit Gewaltvorkommen) mussten wir gezielte Massnahmen bzgl. Wohlbefinden der Schüler/innen empfehlen.

Ebene Kanton und Gemeinden. Auf kantonaler und kommunaler Ebene gilt es, die pädagogisch-didaktischen wie auch die organisatorischen und physischen Rahmenbedingungen der Schulen weiterhin so zu gestalten, dass sich das Wohlbefinden der Schüler/innen auf diesem hohen Niveau halten kann. Auch bei hohen Klimawerten müssen bewusst Zeit, Energie und Ressourcen eingesetzt werden, um den erfreulich hohen Stand des Schulklimas an den Luzerner Schulen auch langfristig halten zu können. Es ist sicher zu stellen, dass jede Schule sowohl räumlich als auch pädagogisch ein kindgerechter Lebensraum ist.

	\bar{x}	VB%	Pos%
SCH	5.75*	8	88
ELT	5.6	9	91
Min	4.8	0	
Max	6.3	22	



4.2 Wohlbefinden der Lehrpersonen

- Die Lehrpersonen beurteilen ihr Wohlbefinden im Durchschnitt als gut bis sehr gut.
- Die meisten Lehrpersonen unterrichten gerne an ihrer Schule, identifizieren sich mit ihrer Schule, können sich an ihrer Schule beruflich und menschlich gut entfalten, sind mit ihrem Beruf gut bis sehr gut zufrieden.
- Ein Drittel aller Lehrpersonen erlebt das Verhältnis von Belastung und Befriedigung als unausgewogen.
- Die Unterschiede zwischen den Schulen sind bzgl. Wohlbefinden der Lehrpersonen mittelgross.
- Zum Wohlbefinden der Lehrpersonen haben wir 42 von 210 Schulen Entwicklungsempfehlungen gegeben.

Sicht der Schulseitigen

Qualität. Die Lehrpersonen beurteilen ihr Wohlbefinden insgesamt als gut bis sehr gut. 86 % der Lehrpersonen beurteilen ihr Wohlbefinden als gut, sehr gut oder ausgezeichnet.

Veränderungsbedarf. Im Bereich Wohlbefinden erachten durchschnittlich 15 % der Lehrpersonen Veränderungen als nötig. Details siehe Tabelle 1.

Feststellungen der Evaluatoren/innen

Gutes bis sehr gutes Wohlbefinden der Lehrpersonen. Auf der Basis der Fragebogenergebnisse, Interviews, Sitzungsbeobachtungen und Unterrichtsbesuche beurteilen wir das Wohlbefinden der Lehrpersonen insgesamt als gut bis sehr gut.

Insgesamt mittelgrosse Unterschiede zwischen den Schulen. Die Mittelwerte bzgl. Wohlbefinden der Lehrpersonen variieren von 4.6 - 6.4.

Hohe Unterrichtsfreude. Klar positiv werten wir, dass je zwischen 86 und 97 % der befragten Lehrpersonen ihre Unterrichtsfreude, ihr Wohlbefinden in der Schulgemeinschaft, ihre beruflichen und menschlichen Entfaltungsmöglichkeiten sowie ihre Berufszufriedenheit als gut, sehr gut oder ausgezeichnet einschätzen.

Ungünstiges Verhältnis zwischen beruflichen Belastungen und beruflicher Befriedigung. Der Veränderungsbedarf bzgl. Belastung/Befriedigung an den 210 Schulen variiert von 0 bis 65 %, was sehr gross ist. Die Hälfte aller Schulen weist bzgl. des Verhältnisses Belastung/Befriedigung einen Veränderungsbedarf von 30 % oder mehr auf, was hoch ist. Ein Drittel der Lehrpersonen erlebt das Verhältnis zw. Belastung und Befriedigung als unausgewogen.

Prim/Sek. Primar- und Sekundarlehrpersonen unterscheiden sich bzgl. Wohlbefinden nur gering (Prim \bar{x} 5.5, Sek \bar{x} 5.4).

Entwicklungsempfehlungen

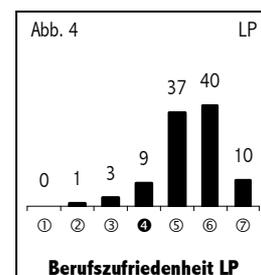
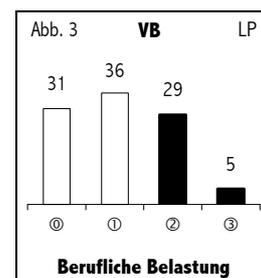
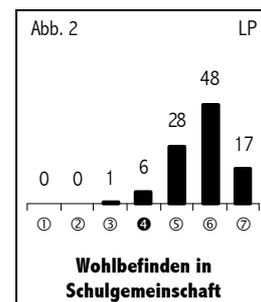
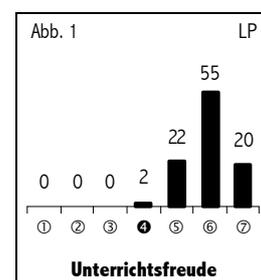
Ebene Schulen. Insgesamt haben wir 42 Schulen Entwicklungsempfehlungen zum Bereich Wohlbefinden der Lehrpersonen gegeben. Empfehlungsschwerpunkt war klar das ungünstige Verhältnis von beruflichen Belastungen und beruflicher Befriedigung der Lehrpersonen. Als mögliche Lösungen empfehlen wir den Schulen:

- Noch zeit- und ressourcenbewusstere Terminierung und Koordination von kantonalen, kommunalen und schulhauspezifischen Projekten
- Bessere und gerechtere Verteilung der Arbeiten auf alle Schulseitigen
- Noch klarere Prioritätensetzungen beim personellen und zeitlichen Ressourceneinsatz
- Bei der Übernahme neuer Aufgaben überlegen, was an alten Aufgaben abgebaut werden könnte
- Arbeitszeit systematisch erfassen
- Gezielte und systematische Übernahme von Vorarbeiten, Materialien und Know-how von Projektschulen
- Orientierung an der Best-practice anderer Schulen
- In grösseren Gemeinden Synergien durch schulhausübergreifende Arbeitsteilung und Zusammenarbeit nutzen
- In kleineren und grösseren Netzwerken arbeiten
- Bei allen Aktivitäten den Grenznutzen sowie das Verhältnis von Aufwand und Effekt (Pareto-Prinzip) bedenken.

Auf kantonaler und kommunaler Ebene gilt es, die pädagogischen, organisatorischen, administrativen, physischen, finanziellen und anstellungsmässigen Rahmenbedingungen der Schulen weiterhin so zu gestalten, dass sich das Wohlbefinden, die Unterrichtsfreude und die Berufszufriedenheit der Lehrpersonen auf hohem Niveau halten kann. Auch Gutes bedarf der sorglichen Pflege. Entlastend für LP könnte sein:

- Noch zeit- und ressourcenbewusstere Terminierung und Koordination von kantonalen Projekten
- Grössere Innovationen erst flächendeckend einführen, wenn die Erfahrungen von ausreichend vielen Pilotschulen ausgewertet und zu Empfehlungen verdichtet wurden
- Vermeidung von unnötigen Parallelentwicklungen an den Schulen. Das (pädagogische) Rad muss nicht an jeder Einzelschule neu erfunden werden
- Projektspezifische Netzwerke für Informations- und Erfahrungsaustausch weiterführen und weiterentwickeln.

	\bar{x}	VB%	Pos%
LP	5.5	15	86
Min	4.6	0	
Max	6.4	43	



4.3 Förderung der Sach- und Methodenkompetenz

- Die Befragtengruppen (Schüler/innen, Eltern, Schulpflegen, Lehrpersonen) sind der Ansicht, dass die Schulen den Bildungs- und Erziehungsauftrag insgesamt gut bzw. gut bis sehr gut erfüllen.
- Solange jedoch keine standardisierten Leistungsmessungen für die verschiedenen Kompetenzen vorliegen, können wir kein „objektives“ Urteil bezüglich Kompetenzförderung fällen.
- Von den 13 Aspekten der Sach- und Methodenkompetenz weisen die „PISA-Kompetenzen“ leicht erhöhten Veränderungsbedarf auf: 1. Texte genau lesen und verstehen, 2. Selbständig Informationen beschaffen, 3. Probleme auf mehrere Arten lösen, 4. Sich auf Deutsch mündlich und schriftlich klar ausdrücken.
- Zur Förderung der Sach- und Methodenkompetenz haben wir 29 Entwicklungsempfehlungen gegeben.

Sicht der Schulangehörigen

Qualität. Die Sach- und Methodenkompetenz wird von den Lehrpersonen als gut und von den Schüler/innen und von der Schulpflege als gut bis sehr gut beurteilt. Von diesen drei Beurteilergruppen schätzen je 82 - 97 % die Sach- und Methodenkompetenz als gut, sehr gut oder ausgezeichnet ein.

Veränderungsbedarf. Im Bereich Sach- und Methodenkompetenz erachten 7 - 18 % der LP, SCH und SPF Veränderungen als nötig.

Details siehe Tabellen 1 und 2.

Feststellungen der Evaluatoren/innen

Manko – keine standardisierten Leistungsmessungen. Da uns Evaluatoren keine standardisierten Leistungsmessungen und somit keine systematisch vergleichbaren Daten vorliegen, können wir uns kein objektives Urteil über den Leistungsstand in den Bereichen Sach- und Methodenkompetenz bilden.

Erhebliche Unterschiede zwischen den Schulen. Die Mittelwerte der 210 Schulen variieren bzgl. Sachkompetenz von 4.3 - 6.4, bzgl. Methodenkompetenz von 4.0 - 6.4. Die Veränderungsbedarfe (eingeschätzt von SPF, LP, SCH) bzgl. Sachkompetenz variieren von 0 - 50 %, bzgl. Methodenkompetenz von 0 - 80 %, was sehr hoch ist.

Methodenkompetenz – systematischer fördern. Die Schulpflege sieht bzgl. der Förderung der Methodenkompetenz einen mehr als doppelt so hohen Veränderungsbedarf wie bei der Sachkompetenz. Auch wir sind der Ansicht, dass die Förderung der Methodenkompetenz künftig noch gezielter, bewusster und systematischer erfolgen sollte.

PISA-Kompetenzen gefragt. Von den 13 Aspekten der Sach- und Methodenkompetenz weisen die „PISA-Kompetenzen“ leicht erhöhten Veränderungsbedarf auf: 1. Texte genau lesen und verstehen, 2. Selbständig Informationen beschaffen, 3. Probleme auf mehrere Arten lösen, 4. Sich auf Deutsch mündlich und schriftlich klar ausdrücken. Ebenfalls einen vergleichsweise erhöhten Veränderungsbedarf weist der Aspekt *Sich auf Französisch verständigen* auf.

Entwicklungsempfehlungen

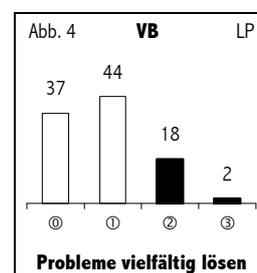
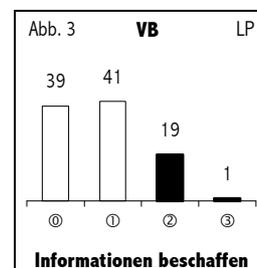
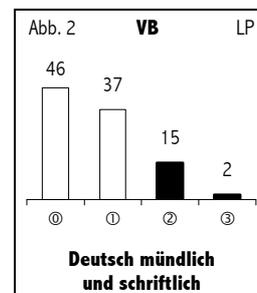
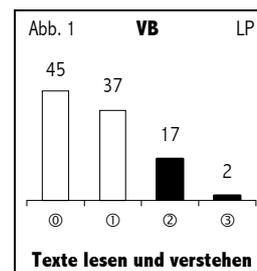
Auf allen Ebenen (Kanton, Gemeinden, Schulhaus, Lehrpersonen) gilt es, sich immer wieder kritisch zu fragen, inwieweit das Verhältnis zwischen der Förderung der Sachkompetenzen und der Förderung von Methodenkompetenzen noch stimmt. Überfachliche Kompetenzen sollten unseres Erachtens einen noch höheren Stellenwert erhalten. Zu diesen Aspekten haben wir 29 Schulen Entwicklungsempfehlungen gegeben. Schwerpunkte: Methodenkompetenz, Umsetzungshilfen zur Förderung der überfachlichen Kompetenzen nutzen, Zielerreichung auch in den überfachlichen Kompetenzen mit geeigneten Schätz- oder Messinstrumenten prüfen.

Ebene Gemeinden und Kanton. Mit dem in vielen Bereichen vollzogenen Paradigmawechsel von der Input- zur Outputsteuerung empfiehlt es sich auch im Bereich Schule, Unterricht und Bildung zu überlegen, wo und inwieweit die Inputsteuerung durch eine Outputsteuerung zu ergänzen oder zu ersetzen ist.

- **Auf kantonaler Ebene** heisst dies, die Projekte zur Definition von Kernkompetenzen und Minimalstandards sowie zu standardisierten, kompetenzbasierten Leistungsmessungen aktiv zu unterstützen bzw. voranzutreiben.
- **Auf kommunaler Ebene** heisst dies, Standardarbeiten, Vergleichsarbeiten aktiv zu fördern, regelmässig durchzuführen, die Ergebnisse Kontext berücksichtigend zu interpretieren und entsprechende Massnahmen zu planen und umzusetzen.

	Ø	VB%	Pos%
LP	5.3	14	86
SCH	5.7	8	88
SPF	5.6	7	97
Min	4.3	0	
Max	6.4	50	

	Ø	VB%	Pos%
LP	5.2	14	82
SCH	5.7	7	89
SPF	5.2	18	86
Min	4.0	0	
Max	6.4	80	



4.4 Förderung der sozialen und personalen Kompetenzen

- **Die Förderung der sozialen und personalen Kompetenzen wird von den Lehrpersonen je als gut und von den Schüler/innen als gut bis sehr gut beurteilt.**
- **Auch für die Beurteilung der sozialen und personalen Kompetenzen liegen uns keine objektiven Daten vor. Wir müssen uns deshalb auch hier mit den subjektiven Einschätzungen der Schulseitigen begnügen.**
- **Von den 11 Aspekten der sozialen und personalen Kompetenzen weisen folg. den höchsten Veränderungsbedarf auf: 1. Lernen, Konflikte friedlich zu lösen, 2. Mit Angst und Enttäuschung umgehen, 3. Gesund zu leben.**
- **Zur Förderung der sozialen und personalen Kompetenzen haben wir 45 Entwicklungsempfehlungen gegeben.**

Sicht der Schulseitigen

Qualität. Die Förderung der sozialen und personalen Kompetenzen wird von den LP als gut und von den Schüler/innen als gut bis sehr gut beurteilt. Die SPF beurteilt die Förderung der Sozialkompetenz als gut bis sehr gut, die personale Kompetenz als gut.

Veränderungsbedarf. Im Bereich der sozialen und personalen Kompetenzen erachten je 7 – 18 % der LP, SCH und SPF Veränderungen als nötig.

Details siehe Tabellen 1 und 2.

Feststellungen der Evaluatoren/innen

Keine objektiven Daten. Auch für die Beurteilung der Bereiche soziale und personale Kompetenzen liegen uns keine objektiven Daten vor. Wir müssen uns deshalb auch hier mit den Einschätzungen der LP, SCH und SPF begnügen.

Die LP beurteilen sowohl die Förderung der sozialen als auch der personalen Kompetenz als gut. Die SCH beurteilen die soziale und die personale Kompetenz je als gut bis sehr gut und die SPF erachtet die Sozialkompetenz als gut bis sehr gut, die personale Kompetenz als gut.

Grosse Unterschiede zwischen den Schulen. Die Mittelwerte der 210 Schulen bzgl. Sozialkompetenz variieren von 4.2 - 6.8, bzgl. personaler Kompetenz von 4.2 - 6.4. Der Veränderungsbedarf (geschätzt durch SPF, LP, SCH) bzgl. Sozialkompetenz variiert von 0 - 60 %, bzgl. personalen Kompetenz von 0 - 67 %, was hoch ist.

Personale Kompetenz gezielter fördern. Sowohl die Lehrpersonen als auch die Schulpflegen schätzen den Veränderungsbedarf bzgl. personaler Kompetenz vergleichsweise leicht erhöht ein (VB 18 % bzw. 14 %). Auch wir denken, dass die personale Kompetenz (sinnvoll mit Zeit und Energie umgehen, eigene Stärken und Schwächen erkennen, mit Ausdauer arbeiten, Verantwortung übernehmen, mit Angst und Enttäuschung umgehen, gesund leben) noch gezielter und systematischer gefördert werden sollte.

Entwicklungsempfehlungen

Ebene Schulen. Insgesamt haben wir 45 Schulen Entwicklungsempfehlungen zum Bereich soziale und personale Kompetenzen gegeben, mit folgenden Schwerpunkten:

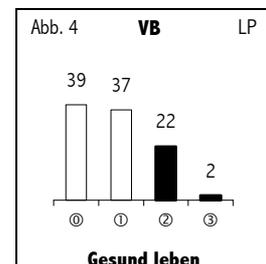
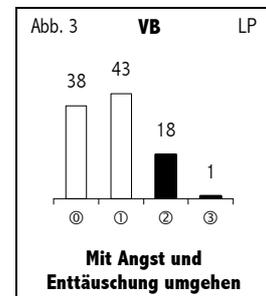
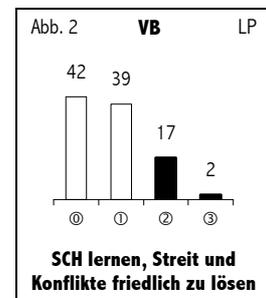
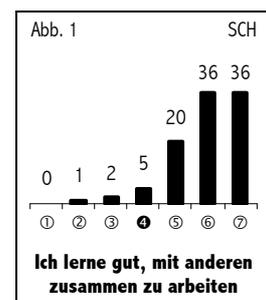
- Lernen, Streit und Konflikte friedlich zu lösen (Kommunikation, Gewaltprävention)
- Fähig und bereit werden, körperlich und seelisch gesund zu leben (Sport, Bewegung, Übergewicht, Sucht, Freizeitgestaltung, Umgang mit Kollegen)
- Lernen mit eigenen Stärken, Schwächen, mit Angst und Enttäuschung umzugehen
- Im Schülerrat demokratische Spielregeln und Grundfertigkeiten einüben

Ebene Kanton. Das BKD ist im Rahmen von ‚Schulen mit Zukunft‘ beauftragt, sicherzustellen, dass Sach-, Methoden-, Sozial-, personale Kompetenz und Persönlichkeitsbildung in ausgewogener Weise gefördert werden. Wir empfehlen dem BKD, sich Rechenschaft zu geben, inwieweit dieser zentrale Qualitätsanspruch nach ausgewogener Bildung im Luzerner Schulalltag verwirklicht ist und wie er noch stärker verwirklicht werden könnte (Stundendotationen, Anteil erweiterter Lehr- und Lernformen, Anteil des selbstgesteuerten Lernens, Betonung von Schlüsselqualifikationen und Kernkompetenzen in Lehrplänen, in Lehrmitteln, in der Unterrichtsgestaltung, ...).

Nachbemerkung. Fundierte Entwicklungsempfehlungen zu den Bereichen Sach-, Methoden-, Sozial- und personale Kompetenz werden erst dann möglich sein, wenn standardisierte und damit vergleichbare Lernstandserhebungen vorliegen. Auch dann ist bei der Interpretation der Ergebnisse der Kontext der Schulen unbedingt zu berücksichtigen.

	Ø	VB%	Pos%
LP	5.3	16	83
SCH	5.7	7	88
SPF	5.5	14	89
Min	4.2	0	
Max	6.8	60	

	Ø	VB%	Pos%
LP	5.1	18	77
SCH	5.7	8	86
SPF	5.2	14	89
Min	4.2	0	
Max	6.4	67	



4.5 Lehr- und Lernkultur

- Die Lehr- und Lernkultur wird von allen Befragtengruppen (Schüler/innen, Eltern, Lehrpersonen, Schulpflege) insgesamt als gut oder als gut bis sehr gut eingeschätzt.
- Zwischen den Schulen und zum Teil auch innerhalb der Schulen sind jedoch bezüglich Lehr- und Lernkultur erhebliche Unterschiede festzustellen.
- Verschiedene Aspekte der Lehr-/Lernkultur weisen erhöhten Veränderungsbedarf auf, darunter: Individualisieren, begabungsgemäss fördern, Balance von Fordern und Fördern, angemessene Anwendung erweiterter Lernformen, Prüfen und Beurteilen, Umgang mit Heterogenität, vereinzelt auch Klassenführung.
- Unser Gesamteindruck bezüglich Lehr- und Lernkultur an den Luzerner Schulen ist: Gut, variierend über ein breites Spektrum von genügend bis sehr gut.
- Zur Lehr- und Lernkultur haben wir 240 Entwicklungsempfehlungen abgegeben.

Sicht der Schulseitigen

Qualität. Die Lehr- und Lernkultur wird von den Lehrpersonen, den Schüler/innen und den Eltern als gut bis sehr gut, von den Mitgliedern der Schulpflege als gut beurteilt.

Veränderungsbedarf. Im Bereich Lehr- und Lernkultur erachten durchschnittlich 21 % der SPF, 14 % der SCH, 14 % der ELT und 7 % der LP Veränderungen als nötig.

Details siehe Tabelle 1.

*NB: plus ein Ausreisser von 3.7

	Ø	VB%	Pos%
LP	5.6	7	92
SCH	5.5	14	79
ELT	5.4	14	83
SPF	5.2	21	83
Min	4.3*	0	
Max	6.4	60	

Feststellungen der Evaluatoren/innen

Lehr-/Lernkultur – von genügend bis sehr gut. Auf der Basis unserer schriftlichen und mündlichen Befragungen sowie Beobachtungen bei rund 1'600 Unterrichtsbesuchen nehmen wir die Lehr- und Lernkultur insgesamt als recht unterschiedlich wahr. Unser Gesamteindruck ist: gut, variierend von genügend bis sehr gut.

Die Unterschiede bzgl. Lehr- und Lernkultur zwischen den Schulen und innerhalb der Schulen sind gross. Die Mittelwerte bzgl. Lehr- und Lernkultur variieren von 4.3 - 6.4 (plus ein statistischer Ausreisser von 3.7). Auch wir haben z.T. erhebliche Unterschiede bzgl. Lehr-/Lernkultur zwischen den Schulen, aber auch innerhalb der Schulen wahrgenommen.

Prim/Sek. Die Primarschüler/innen schätzen die Qualität der Lehr- und Lernkultur höher ein als die Sekundarschüler/innen (Prim Ø 5.8, Sek Ø 5.0).

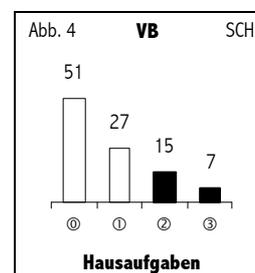
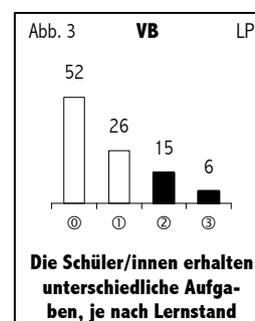
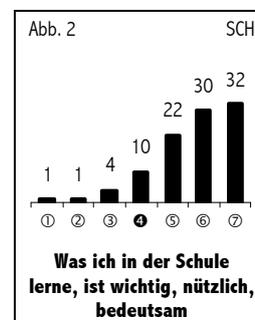
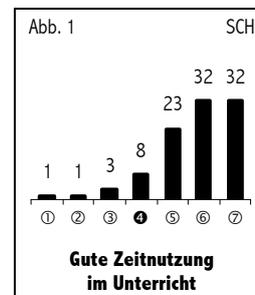
Veränderungen in bestimmten Aspekten der Lehr- und Lernkultur nötig. Es gibt mehrere Aspekte der Lehr- und Lernkultur, bei denen der Veränderungsbedarf aus Sicht der Schüler/innen, Eltern wie auch von Lehrpersonen und Schulpflege-Mitgliedern an einigen Schulen erheblich erhöht ist (siehe folgende Empfehlungen).

Entwicklungsempfehlungen

Ebene Schulen. Insgesamt haben wir auf der Basis unserer quantitativen und qualitativen Daten sowie 1'600 Unterrichtsbesuchen 240 Entwicklungsempfehlungen zum Bereich Lehr- und Lernkultur gegeben, mit folgenden Schwerpunkten:

- Verstärkt individualisieren
- begabungsgemäss fördern
- Umgang mit Heterogenität optimieren
- die verschiedenen Kompetenzen ausgewogen fördern
- im Unterricht vermehrt offene, erweiterte, schülerzentrierte Lehr-/Lernformen praktizieren
- gute Balance von Fördern und Fordern suchen
- die Klassen einheitlich und konsequent führen
- gemeinsame Minimalstandards bzgl. gutem Unterricht, Individualisieren, Methodenvielfalt sowie Prüfen und Beurteilen festlegen
- Hausaufgaben absprechen und angemessen auf Woche verteilen
- eine gute Arbeitshaltung vermitteln
- selbständiges Lernen und Selbstbeurteilung fördern
- verstärkt problem- und kompetenzorientiert unterrichten
- verstärkt überfachliche Kompetenzen fördern
- Integrative Förderung planen und umsetzen
- sich mit dem altersgemischten Lernen auseinandersetzen
- Grundsätze des Lehrens und Lernens an multikulturellen Schulen berücksichtigen.

Ebene Kanton. Wir empfehlen, nach den durchgeführten strukturellen Reformen alle Bemühungen der Schulen, den Unterricht als Kerngeschäft ins Zentrum der Schulentwicklung zu stellen, weiterhin aktiv zu unterstützen, durch entsprechende Schwerpunktsetzung, Orientierungshilfen, Grundlagenmaterial, Weiterbildungsangebote, Bereitstellung von personellen und zeitlichen Ressourcen. Das Lehren und Lernen an multikulturellen Schulen, der Umgang mit Heterogenität, Tagesstrukturen, schulische Unterstützungsangebote und familienergänzende Betreuungsangebote sollen, wie schon in die Wege geleitet, im Zentrum stehen.



4.6 Kommunikationskultur

- **Die Kommunikationskultur wird von den Lehrpersonen und den Schulpflegen als gut, von den Schüler/innen und den Eltern als gut bis sehr gut beurteilt.**
- **Bezüglich Kommunikationskultur bestehen zwischen den Schulen grosse Unterschiede. Die Mittelwerte der 210 Schulen variieren diesbezüglich von 3.5 - 6.6, die entsprechenden Veränderungsbedarfe von 0 - 88 %.**
- **Aspekte mit hohem Veränderungsbedarf: Ansprechen von Problemen, Konfliktregelung, Streitkultur.**
- **Wir beurteilen die Kommunikationskultur insgesamt als gut, variierend von knapp genügend bis sehr gut.**
- **Zum Bereich Kommunikation haben wir 90 Entwicklungsempfehlungen gegeben.**

Sicht der Schulangehörigen

Qualität. Die Kommunikationskultur wird von den Lehrpersonen und den Schulpflegen als gut, von den Schüler/innen und den Eltern als gut bis sehr gut beurteilt.

Veränderungsbedarf. Bzgl. Kommunikationskultur erachten durchschnittlich 22 % der LP, 20 % der SPF, 11 % der SCH und 9 % der ELT Veränderungen als nötig.

Details siehe Tabelle 1.

	Ø	VB%	Pos%
LP	5.0	22	72
SCH	5.6	11	83
ELT	5.6	9	88
SPF	5.2	20	80
Min	3.5	0	
Max	6.6	88	

Feststellungen der Evaluatoren/innen

Gute Kommunikationskultur. Auf der Basis der Fragebogen, Interviews, Sitzungsbeobachtungen und Unterrichtsbesuche beurteilen wir die Kommunikationskultur an den Schulen insgesamt als gut, variierend von knapp genügend bis sehr gut.

Grosse Unterschiede bzgl. Kommunikation. Die Mittelwerte der 210 Schulen bezüglich Kommunikationskultur variieren von 3.5 - 6.6, die entsprechenden Veränderungsbedarfe von 0 - 88 %, was sehr hoch ist.

Hoher Veränderungsbedarf bei 47 von 210 Schulen. 47 der 210 Schulen weisen bzgl. Kommunikationskultur aus Sicht der Lehrpersonen einen Veränderungsbedarf auf, der höher als 30 % ist.

Hoher Veränderungsbedarf in 4 Teilaspekten. In 4 von 13 Teilaspekten der Kommunikation ist der Veränderungsbedarf aus Sicht der Lehrpersonen grösser als 25 %, nämlich bzgl. Ansprechen von Problemen, Konflikterkennung, Konfliktlösung sowie Streitkultur.

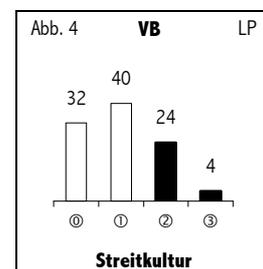
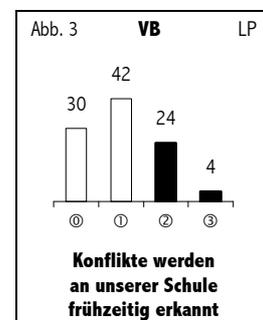
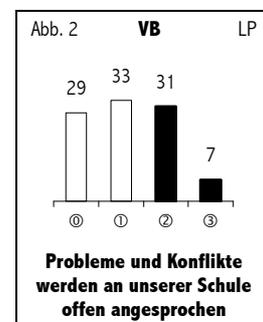
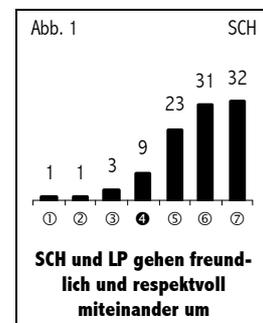
Prim/Sek. Die Sekundarlehrer/innen beurteilen die Kommunikationskultur minim tiefer als die Primarlehrer/innen (Sek Ø 4.9, Prim Ø 5.0).

Entwicklungsempfehlungen

Ebene Schulen. Insgesamt haben wir 90 Schulen Entwicklungsempfehlungen zum Bereich Kommunikation gegeben, mit folgenden Schwerpunkten:

- Probleme, Konflikte, Schwierigkeiten an der Schule offen und direkt ansprechen
- Konflikte frühzeitig erkennen, fair austragen, wirksam und nachhaltig lösen
- Eine konstruktive, nicht verletzende, lösungsorientierte Streitkultur aufbauen
- Kommunikationsregeln entwickeln, umsetzen, überprüfen, anpassen
- Eine Kultur des Vertrauens, der Offenheit, der Wertschätzung schaffen
- In schwierigen Situationen externe Moderatoren/innen oder Konfliktberater/innen beiziehen

Ebene Kanton. Eine gute Kommunikationskultur ist eine zentrale Voraussetzung für einen reibungslosen Schulbetrieb und eine erfolgreiche Schulentwicklung. Es ist zu überlegen, ob nicht die Angebote an Weiterbildung, Beratung, Coaching, Holkursen zu den Bereichen Kommunikation und Teamentwicklung, Konfliktregelung, Feedbackkultur, Aufbau einer konstruktiven Streitkultur, Aufbau einer Vertrauenskultur u.ä.m. ausgebaut werden sollten. Unseres Erachtens sollte der Förderung der kommunikativen Kompetenz als einer Schlüsselkompetenz von Lehrpersonen sowohl in der Grundausbildung als auch in der Weiterbildung der Lehrpersonen noch mehr Gewicht beigemessen werden.



4.7 Schulgemeinschaft

- Die Schulgemeinschaft wird von allen Beurteilergruppen (LP, SCH, ELT, SPF) als gut bis sehr gut eingeschätzt.
- Zwischen den Schulen sind die Unterschiede bzgl. Schulgemeinschaft mittelgross. Die Mittelwerte variieren von 4.4 - 6.4.
- Der Veränderungsbedarf bezüglich des Bereiches Schulgemeinschaft ist vergleichsweise eher klein.
- Wir beurteilen den Bereich Schulgemeinschaft insgesamt als gut bis sehr gut.
- Zum Bereich Schulgemeinschaft haben wir den Schulen 156 Entwicklungsempfehlungen gegeben.

Sicht der Schulangehörigen

Qualität. Die Schulgemeinschaft wird von allen vier Beurteilergruppen (LP, SCH, ELT, SPF) übereinstimmend als gut bis sehr gut beurteilt. Je 83 - 89 % von ihnen beurteilen die Schulgemeinschaft als gut, sehr gut oder ausgezeichnet.

Veränderungsbedarf. Im Bereich Schulgemeinschaft erachten durchschnittlich 11 % der SCH, 9 % der LP, 10 % der Eltern und 11 % der SPF Veränderungen als nötig.

Details siehe Tabelle 1.

Feststellungen der Evaluatoren/innen

Gute bis sehr gute Schulgemeinschaften. Aufgrund der vorliegenden Daten beurteilen wir die Qualität der Schulgemeinschaften im Kanton Luzern insgesamt als gut bis sehr gut.

Unterschiede zwischen den Schulen. Die Mittelwerte der 210 Schulen bezüglich Schulgemeinschaft variieren von 4.4 - 6.4, die Veränderungsbedarfe von 0 - 55 %.

Veränderungsbedarf insgesamt eher gering. Bei 95 % der Schulen ist der Veränderungsbedarf (aus Sicht der LP) kleiner als 20 %, lediglich bei 10 Schulen liegt er zwischen 20 und 35 %.

Erhöhter Veränderungsbedarf nur bei Einzelaspekten. Beim Aspekt *An unserer Schule kommen alle gut miteinander aus* sehen 23 % der Schüler/innen Veränderungsbedarf.

Prim/Sek. Die Sekundarschüler/innen schätzen die Schulgemeinschaft tiefer ein als die Primarschüler/innen (Sek \bar{x} 5.3, Prim \bar{x} 5.8).

Entwicklungsempfehlungen

Ebene Schulen. Insgesamt haben wir 156 Schulen Entwicklungsempfehlungen zum Bereich Schulgemeinschaft gegeben, mit folgenden Schwerpunkten:

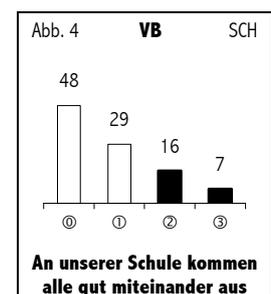
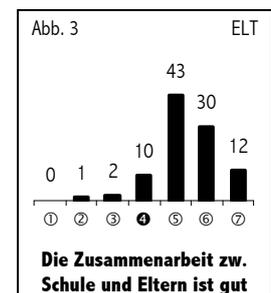
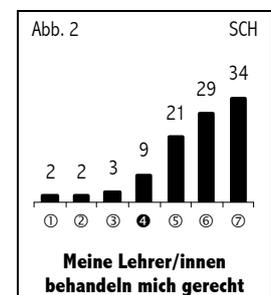
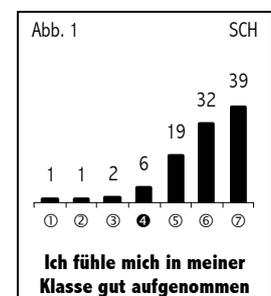
- Zusammenarbeit im Gesamtteam, in Stufenteams, in Fach- und Projektgruppen
- Integration von schwierigen, gewaltbereiten Schüler/innen
- Umgang mit Gewalt und Mobbing
- Pflege der Beziehungen der Schüler/innen untereinander
- Erhöhung der Partizipation von Schüler/innen und Eltern
- Einführung von Klassenrat, Schülerrat, Elternrat
- Regeln für Verhalten in Schulgemeinschaft - Einführung, Umsetzung, Überprüfung
- Klärung von Kompetenzen, von Mitsprache, Mitbestimmung und Mitverantwortung
- Integration neuer Lehrpersonen ins Schulteam
- Zusammenarbeit mit Gemeinde, Behörden, Vereinen, Öffentlichkeit
- Gemeinschaftsbildende schulische Anlässe
- Integration durch klasseninterne und -übergreifende Projekte
- Straf- und Verstärkersysteme überdenken, optimieren
- Betreuungskonzept ausarbeiten und umsetzen, Tagesstrukturen konzipieren, einführen

Zum Bereich Schulgemeinschaft haben wir darüber hinaus vielen Schulen Empfehlungen zum Halten der hohen Qualität bzgl. Schulgemeinschaft gegeben.

Ebene Kanton. Wir empfehlen dem BKD, die bisherigen beachtlichen Anstrengungen zur Integration der unterschiedlichen Schüler-Subgruppen (Schüler/innen aus anderen Sprach- und Kulturräumen, Kinder mit besonderen Lernschwierigkeiten, Kinder mit besonderen Begabungen, Kinder aus Familien mit hohen bzw. niedrigen Bildungsaspirationen, ...) sowie die geschlechtergerechte Bildung mit den nötigen Ressourcen weiter zu fördern.

	\bar{x}	VB%	Pos%
LP	5.5	9	89
SCH	5.6	11	83
ELT	5.4	10	87
SPF	5.5	11	88
Min	4.4	0	
Max	6.4	55*	

* Einschätzung von SPF



4.8 Schulführung

- **Der Bereich Schulführung wird von den Lehrpersonen und von den Eltern als gut, von den Schüler/innen und von der Schulpflege als gut bis sehr gut beurteilt.**
- **Bezüglich Schulführung sind zwischen den Schulen beträchtliche Unterschiede festzustellen.**
- **Mehrere Teilaspekte der Schulführung weisen einen erhöhten Veränderungsbedarf auf, darunter: Probleme und Mängel frühzeitig erkennen und nachhaltig beseitigen, Informationsfluss nach innen und aussen, zum Teil die Arbeitsteilung und Zusammenarbeit mit der Schulpflege.**
- **Zum Bereich Schulführung haben wir insgesamt 228 Entwicklungsempfehlungen gegeben.**

Sicht der Schulangehörigen

Qualität. Der Bereich Schulführung wird von den Lehrpersonen und von den Eltern als gut, von den Schüler/innen und von der Schulpflege als gut bis sehr gut beurteilt. 87 % der Schulpflegen, 81 % der Eltern, 80 % der Lehrpersonen und 79 % der Schüler/innen beurteilen die Schulführung als gut, sehr gut oder ausgezeichnet.

Veränderungsbedarf. Im Bereich Schulführung erachten durchschnittlich 16 % der SCH, 15 % der ELT, 14 % der LP und 13 % der SPF Veränderungen als nötig. Details siehe Tabelle 1.

Feststellungen der Evaluatoren

Gute Schulführungen. Auf der Basis aller uns vorliegenden quantitativen und qualitativen Daten beurteilen wir den Bereich Schulführung über alle Schulen hinweg als gut (varierend von knapp genügend bis sehr gut).

Beträchtliche Unterschiede zwischen den Schulen. Die Mittelwerte der 210 Schulen bezüglich Schulführung variieren von 3.6 - 6.4, die Veränderungsbedarfe von 0 - 55 %.

1/10 der Schulen mit Veränderungsbedarf ≥ 25 %. In 20 von 210 Schulen erachten je 25 % oder mehr Lehrpersonen Veränderungen bzgl. Schulführung als nötig. Die Schulpflegen beurteilen die Schulführungen besser als die Lehrpersonen („Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Sichten“).

Prim/Sek. Die Sekundarlehrpersonen beurteilen den Bereich Schulführung kritischer als die Primarlehrer/innen (Sek \bar{x} 5.0, Prim \bar{x} 5.7).

Mehrere Teilaspekte der Schulführung weisen einen erhöhten Veränderungsbedarf auf (siehe nachfolgende Empfehlungen).

Entwicklungsempfehlungen

Ebene Schulen. Insgesamt haben wir 228 Entwicklungsempfehlungen zum Bereich Schulführung gegeben, mit folgenden Empfehlungsschwerpunkten:

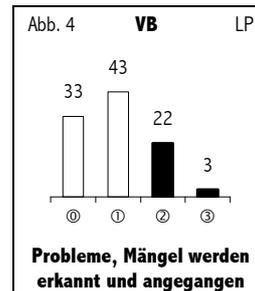
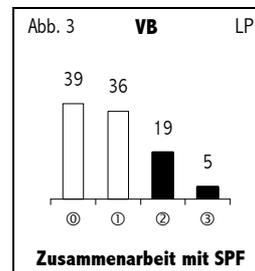
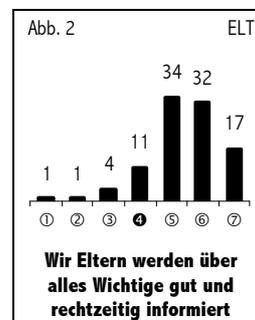
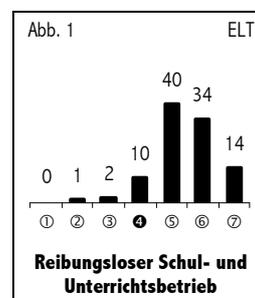
- Probleme und Mängel frühzeitig erkennen, wirksam und nachhaltig beseitigen
- Informationsfluss schulintern und gegen aussen verbessern
- Entscheidungskompetenz der SL und Mitbestimmung der LP klären, absprechen
- Einhaltung von Abmachungen und Beschlüssen von allen Schulangehörigen einfordern
- Bei Gewalt unverzüglich korrektive und präventive Massnahmen planen, umsetzen
- Zusammenarbeit zwischen SPF einerseits, SL und LP andererseits verbessern
- Einen tragfähigen Konsens in zentralen Schulfragen (Prüfen/Beurteilen, Hausaufgaben, Individualisieren, erweiterte Lernformen, ...) erarbeiten
- Teamsitzungen effizienter gestalten
- Beurteilungs- und Fördergespräche gemäss kantonalen Vorgaben durchführen
- Schulleitungsmodell überdenken, optimieren.

Arbeit der Schulleitungen. Die SEV hat allen Schulleiter/innen der 210 Schulen *individuelle* Rückmeldungen zu Qualität und Veränderungsbedarf in folgenden acht Aspekten gegeben: Führung pädagogisch und administrativ, Personalführung, Steuerung des Q-Managements, Sitzungsleitung, Unparteilichkeit, Umgang mit Konflikten, Informationsfluss intern und extern.

Ebene Kanton und Gemeinden. Auf kantonomer und kommunaler Ebene empfehlen wir, dafür besorgt zu sein, dass die zeitlichen und psychologischen Arbeitsbedingungen der Schulleiter/innen so geartet sind, dass die sehr wichtige Funktion der Schulleitungen attraktiv und auch über längere Zeit (ohne Burnout) ausübbar ist. Das Führen muss gelernt werden, aber ebenso sehr das Geführtwerden (auf Lehrerseite). Dies ist vielerorts ein langer Prozess. Die Schulleitungen sind in ihrer Arbeit auf die vertrauensvolle und tatkräftige Unterstützung durch Kanton und Gemeinden angewiesen (Entlastung, Honorierung, Kompetenzen, Status).

	\bar{x}	VB%	Pos%
LP	5.2	14	80
SCH	5.4	16	79
ELT	5.3	15	81
SPF	5.5	13	87
Min	3.6	0	
Max	6.4	55*	

* Einschätzung von SPF



4.9 Rahmenbedingungen der Schule

- **Die Rahmenbedingungen werden von den Lehrpersonen als gut, von den Schüler/innen, den Eltern und den Mitgliedern der Schulpflegen je als gut bis sehr gut beurteilt.**
- **Zwischen den Schulen gibt es bzgl. Rahmenbedingungen extreme Unterschiede in der Qualitätseinschätzung. Sie reichen von ungenügend bis ausgezeichnet.**
- **Besonders veränderungsbedürftig sind aus Sicht der Lehrpersonen: Das Raumangebot und die Ausstattung der Räume, die Kindgerechtigkeit des schulischen Lebensraumes und die Funktionalität der Anlagen.**
- **Zum Bereich Rahmenbedingungen haben wir 35 Entwicklungsempfehlungen gemacht.**

Sicht der Schulangehörigen

Qualität. Die Rahmenbedingungen werden von den Lehrpersonen als gut, von den Schüler/innen, den Eltern und den Mitgliedern der Schulpflegen als gut bis sehr gut beurteilt.

Veränderungsbedarf. Im Bereich Rahmenbedingungen erachten durchschnittlich 33 % der Lehrpersonen, 17 % der Schüler/innen, 17 % der SPF und 14 % der Eltern Veränderungen als nötig.

Details siehe Tabelle 1.

	Ø	VB%	Pos%
LP	4.8	33	64
SCH	5.5	17	78
ELT	5.4	14	85
SPF	5.5	17	86
Min	3.0	0	
Max	6.7	85	

Feststellungen der Evaluatoren/innen

Knapp genügende bis ausgezeichnete Rahmenbedingungen. Auf der Basis der uns zur Verfügung stehenden Informationen beurteilen wir die Rahmenbedingungen insgesamt als sehr heterogen, von knapp genügend bis ausgezeichnet.

Extreme Unterschiede zwischen den Schulen. Die Mittelwerte der 210 Schulen bezüglich Rahmenbedingungen variieren von 3.0 - 6.7, die Veränderungsbedarfe von 0 – 85 %, was extrem hoch ist.

Die Hälfte aller Schulen mit Veränderungsbedarf von 30 - 85 % (aus Sicht LP). In 103 von 210 Schulen erachten 30 % der LP oder mehr Veränderungen bzgl. Rahmenbedingungen als nötig, was sehr hoch ist. Sowohl die SPF als auch die SCH und ELT erachten den Veränderungsbedarf als nur etwa halb so hoch.

Die folgenden drei Aspekte weisen einen besonders hohen Veränderungsbedarf auf: Raumangebot und Raumausstattung, Funktionalität der Schulanlage sowie Schule als kindgerechter Lebensraum. Auch wir Evaluatoren kamen zur Überzeugung, dass einige Schulen in diesen Aspekten heutigen Ansprüchen nicht genügen.

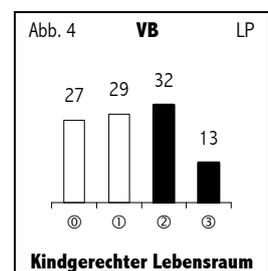
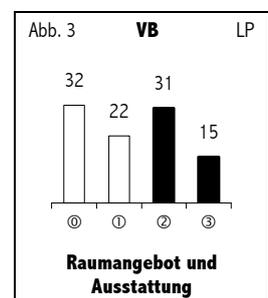
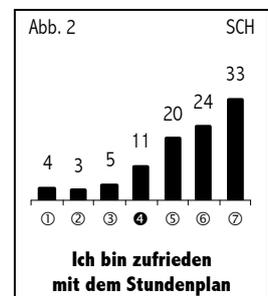
Blockzeiten. Die Mehrheit der Eltern steht den Blockzeiten grundsätzlich positiv gegenüber. Vorbehalte gibt es gegenüber Blockzeiten im Kindergarten und z.T. auf der Unterstufe (früher Schulbeginn, Rhythmisierung des Tages, Einschränkung von Alternierung).

Entwicklungsempfehlungen

Ebene Schulen. Insgesamt haben wir 35 Schulen Entwicklungsempfehlungen zum Bereich Rahmenbedingungen gegeben, mit folgenden Empfehlungsschwerpunkten:

- Ausstattung der Schulzimmer mit den wichtigsten Medien sicherstellen
- Schaffung nötiger Gruppenräume prüfen
- Einrichtungen verbessern
- Pausenplatz kindgerechter gestalten (Sicherheit erhöhen, Bewegungs- und Spielmöglichkeiten schaffen)
- Erhöhung der Sicherheit bei Zufahrtsstrassen
- Pausenaufsicht besser, systematischer wahrnehmen (Streit, Gewalt, Peacemaker)
- Schulische Unterstützungsangebote prüfen, ergänzen
- Familienergänzende Betreuungsangebote konzipieren, umsetzen.

Ebene Kanton und Gemeinden. Wenn auch die physischen Rahmenbedingungen gemäss Untersuchungen nicht zu den wichtigsten Einflussfaktoren bzgl. Lernergebnissen zählen, so tragen sie doch wesentlich zum Wohlbefinden sowohl der Schüler/innen als auch der Lehrpersonen bei. Ein wohl ausgestattetes, gepflegtes Schulhaus hat wesentlich Einfluss auf die allgemeine Lern- und Arbeitsfreude und damit auf die Lebensqualität der Schulangehörigen. Wir fordern die Gemeindebehörden auf, auch in Zeiten knapper Ressourcen alles Nötige zu tun, dass alle Schüler/innen in gut gepflegten Schulhäusern mit ausreichendem Raum und angemessener Ausstattung in einer kindgerechten Lern- und Arbeitswelt die ihr Leben wesentlich prägenden Volksschuljahre verbringen können. Der Kanton soll hier vermehrt Aufsichts-Funktion ausüben.



4.10 Vorbereitung auf weiterführende Schulen, Beruf und Leben

- **Alle Befragtengruppen (LP, SCH, ELT, SPF) beurteilen die Vorbereitung auf die nächste Klasse insgesamt als gut bis sehr gut, die Vorbereitung auf weiterführende Schulen als gut bzw. als gut bis sehr gut, die Vorbereitung auf das Leben als gut.**
- **Alle Befragtengruppen sind mit der Schule insgesamt gut bis sehr gut zufrieden.**
- **Bezüglich der Vorbereitung auf weiterführende Schulen und Beruf streuen die Mittelwerte der Schulen beträchtlich.**
- **Zum Bereich Vorbereitung auf weiterführende Schulen und Beruf haben wir insgesamt 35 Entwicklungsempfehlungen gegeben.**

Sicht der Schulangehörigen

Zufriedenheit mit Vorbereitung. Alle Befragtengruppen (LP, SCH, ELT, SPF) beurteilen die Vorbereitung auf die nächste Klasse insgesamt als gut bis sehr gut, die Vorbereitung auf weiterführende Schulen als gut oder als gut bis sehr gut, die Vorbereitung auf das Leben als gut bis sehr gut oder als gut.

Zufriedenheit mit der Schule insgesamt. Alle Befragtengruppen sind mit der Schule insgesamt gut bis sehr gut zufrieden (je 5.5 - 5.7).

Veränderungsbedarf. Der Veränderungsbedarf bzgl. Vorbereitung auf die nächste Klasse beträgt bei allen Beurteilergruppen weniger als 11 %, bezüglich Vorbereitung auf weiterführende Schulen und Beruf bewegt er sich zwischen 3 und 14 %, bezüglich Vorbereitung auf das Leben zwischen 9 und 15 %.

Details siehe Tabelle 1.

Feststellungen der Evaluatoren/innen

Zumeist gute oder gute bis sehr gute Vorbereitung auf nächste Klasse. Auf der Basis unserer Befragungen beurteilen wir die Vorbereitung auf weiterführende Klassen zumeist als gut, zum Teil als gut bis sehr gut. Unseres Erachtens sollten jedoch an verschiedenen Schulen den Stufenübergängen (innerhalb der Primarstufe sowie zwischen der Primar- und Sekundarstufe) noch mehr Beachtung geschenkt werden.

Insgesamt gute Vorbereitung auf weiterführende Schulen und Beruf. Wir beurteilen die Vorbereitung auf weiterführende Schulen insgesamt als gut. Die Mittelwerte der einzelnen Schulen streuen jedoch beträchtlich, nämlich von 4.0 - 6.5. Aufgrund unserer quantitativen und qualitativen Daten kommen wir zur Ansicht, dass es nicht nur beträchtliche Unterschiede zwischen den einzelnen Schulen gibt, sondern auch beachtliche Unterschiede bezüglich der Vorbereitung durch die einzelnen Lehrpersonen. Da die Übertritte auf weiterführende Schulen für die Schüler/innen oft für Beruf und Leben weichenstellend sind, sollte diesen Übergängen noch mehr Beachtung geschenkt werden. Dabei muss darauf geachtet werden, dass eine gute Balance zwischen Leistung und Wohlbefinden der Schüler/innen gewahrt wird.

Hohe Zufriedenheit mit den Schulen des Kantons Luzern. Die Zufriedenheit der Schulangehörigen mit ihren Schulen ist erfreulich hoch. 85 % der SCH, 88 % der ELT, 93 % der LP und 97 % der SPF sind mit ihrer Schule insgesamt gut, sehr gut oder ausgezeichnet zufrieden.

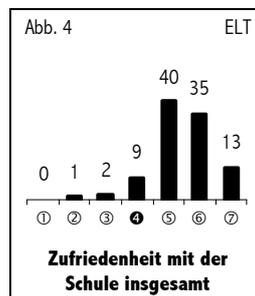
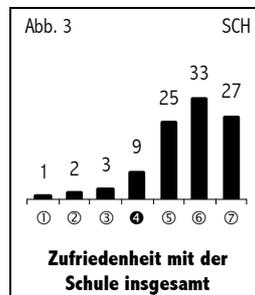
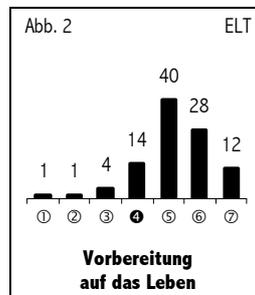
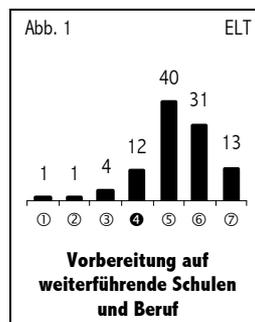
Entwicklungsempfehlungen

Ebene Schulen. Insgesamt haben wir 35 Schulen Entwicklungsempfehlungen zu obigen Bereichen gegeben, zumeist eingebettet in Empfehlungen zur Lehr- und Lernkultur.

Ebene Kanton und Gemeinden. Wir empfehlen den Schulen, systematisch standardisierte Lernstandserhebungen durchzuführen, um so die angestrebten fachlichen und überfachlichen Kompetenzen bei den Übergängen sicherzustellen. Dem Kanton kommt die Aufgabe zu, geeignete standardisierte Leistungsmessungen, kantonale oder interkantonale, verfügbar zu machen.

Tab. 1 **Vorbereitung auf weiterführende Schulen und Beruf**

	Ø	VB%	Pos%
LP	5,6	3	95
SCH	5,6	11	85
ELT	5,3	13	84
SPF	5,4	14	88
Min	4,0	0	
Max	6,5	60	



5. Qualitätsmanagement

5.1 Steuerung der Q-Prozesse durch die Schulleitung

- Die Steuerung der Q-Prozesse durch die Schulleitung wird von den Lehrpersonen und den Schulpflegern je als gut eingeschätzt.
- Die Mittelwerte der 210 Schulen bezüglich der Steuerung der Q-Prozesse durch die Schulleitungen variieren von 4.0 - 6.2, die Veränderungsbedarfe von 0 - 66 %, was eine sehr breite Streuung bedeutet.
- Aspekte mit erhöhtem Veränderungsbedarf sind: Ein ganzheitliches und kohärentes Q-Management aufbauen, Verbindlichkeiten bzgl. der Q-Elemente abmachen und einhalten, wirksames Controlling einführen.
- Zur Steuerung des Q-Managements haben wir 92 Entwicklungsempfehlungen gegeben.

Sicht der Schulseitigen

Qualität. Die Steuerung der Q-Prozesse durch die Schulleitung wird von den Lehrpersonen als gut und von den Schulpflegern als gut bis sehr gut eingeschätzt.

Veränderungsbedarf. Im Bereich Steuerung der Q-Prozesse durch die Schulleitung erachten durchschnittlich 10 % der LP und 15 % der SPF Veränderungen als nötig.

Details siehe Tabelle 1.

	Ø	VB%	Pos%
LP	5.3	10	82
SPF	5.4	15	85
Min	4.0	0	
Max	6.2	66*	

* Einschätzung von SPF

Feststellungen der Evaluatoren/innen

Gute Steuerung der Q-Prozesse. Auf der Basis der vorliegenden Daten beurteilen wir die Steuerung der Q-Prozesse insgesamt als gut.

Unterschiede zwischen den Schulen. Die Mittelwerte der 210 Schulen bezüglich Steuerung der Q-Prozesse durch die Schulleitungen variieren von 4.0 - 6.2, die Veränderungsbedarfe von 0 - 66 %, was hoch ist.

Schulen mit Veränderungsbedarf. In 11 von 210 Schulen erachten mehr als 25 % der Lehrpersonen Veränderungen bzgl. Steuerung der Q-Prozesse als nötig. Auch wir sehen in mehreren Schulen Veränderungsbedarf, insbesondere was die Vernetzung der Elemente betrifft.

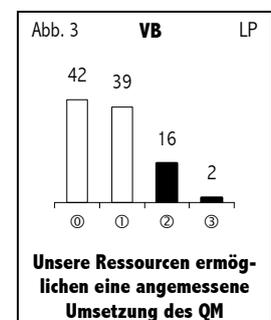
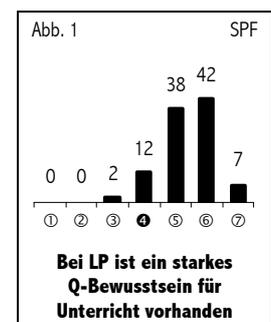
Veränderungsbedürftige Aspekte aus unserer Sicht sind u.a.: Mangelnde Kohärenz des Q-Managements, Vernetzung der Q-Elemente, uneinheitliche Umsetzung innerhalb der Schulen, teils mangelnde Verbindlichkeit, an einzelnen Schulen sind verbindliche Q-Elemente noch nicht umgesetzt, wirksames Controlling.

Entwicklungsempfehlungen

Ebene Schulen. Insgesamt haben wir 92 Schulen Entwicklungsempfehlungen zur Steuerung der Q-Prozesse durch die Schulleitung gegeben, mit folgenden Schwerpunkten:

- Ein ganzheitliches und kohärentes Qualitätskonzept ausarbeiten und umsetzen
- Verbindlichkeiten bzgl. Selbstbeurteilung, Q-Gruppenarbeit sowie bzgl. Einholens von Eltern- und Schülerfeedbacks festlegen
- Die Elemente des Q-Managements schrittweise aufbauen und deren Praxisgestaltung und Wirksamkeit reflektieren, evaluieren
- Ein wirksames Controlling mit aussagekräftigen Qualitätsdaten aufbauen
- Sicherstellen, dass alle Lehrpersonen das Q-Management mittragen und umsetzen
- Erkennen und wirksames Angehen von Personalproblemen

Ebene Kanton. Wir empfehlen dem BKD zu überlegen, wie der Ausbau der kommunalen schulischen Q-Managements (Erarbeitung von Q-Konzepten, Ausbau des Q-Managements, Etappierung der Schritte, Erarbeitung von Arbeitsmaterialien, Festlegen nötiger Verbindlichkeiten usw.) weiterhin gewinnbringend und arbeitserleichternd unterstützt werden kann, z.B. durch spezifische Kursangebote, durch Bereitstellen von Grundlagen- und Masterdokumenten, durch Verweise auf Pilotschulen und Best-practice-Schulen, durch Organisation des Austausches von bestehenden Materialien, durch Initiierung und Betreiben von Netzwerken. Dies u.a.m. wird durch die DVS schon rege praktiziert, sollte unseres Erachtens jedoch eher ausgebaut als reduziert werden. Es sollte überlegt werden, was weiter getan werden kann, dass möglichst viele Schulen die guten Angebote und Hilfestellungen auch nutzen.



5.2 Individuelle Q-Entwicklung

- **Die Selbstbeurteilung durch die Lehrpersonen und die Fremdbeurteilung durch die Schulleitung werden von den Lehrpersonen als gut, die Q-Gruppenarbeit als gut bis sehr gut beurteilt.**
- **Wir stellen bezüglich Praxisgestaltung der Selbstbeurteilung, der Q-Gruppenarbeit und auch der Fremdbeurteilung durch die Schulleitung grosse Unterschiede zwischen den Schulen fest.**
- **Veränderungsbedürftig sind: Das regelmässige Einholen von Schüler- und Elternfeedback, die Wirksamkeit der Q-Gruppenarbeit, die systematische Vernetzung von Selbst- und Fremdbeurteilung.**
- **Zur individuellen Q-Entwicklung haben wir 137 Entwicklungsempfehlungen gegeben.**

Sicht der Schulangehörigen

Qualität. Die Selbstbeurteilung durch die Lehrpersonen und die Fremdbeurteilung durch die Schulleitung werden von den Lehrpersonen als gut, die Arbeit in den Q-Gruppen als gut bis sehr gut beurteilt.

Veränderungsbedarf. Im Bereich Selbstbeurteilung durch die LP erachten durchschnittlich 13 % der LP Veränderungen als nötig, im Bereich Q-Gruppenarbeit 9 % und im Bereich Fremdbeurteilung durch die Schulleitung 9 %.

Details siehe Tabellen 1-3.

Feststellungen der Evaluatoren/innen

Genügende bis gute individuelle Q-Entwicklung. Auf der Basis der uns vorliegenden Daten (Portfolios der Schulen und Praxisgestaltung) beurteilen wir den Bereich individuelle Q-Entwicklung insgesamt als gut.

Grosse Unterschiede zwischen den Schulen. Wir stellen insgesamt grosse Unterschiede zwischen den Schulen fest, bzgl. Qualität und Praxisgestaltung sowohl der Selbstbeurteilung wie auch der Q-Gruppenarbeit und der Fremdbeurteilung durch die Schulleitung.

1/10 der Schulen weist bzgl. Fremdbeurteilung durch die Schulleitung einen Veränderungsbedarf von 20 % oder mehr auf.

Besonders veränderungsbedürftige Aspekte sind: Regelmässiges Einholen von Feedback von Eltern und Schüler/innen, spürbare Wirkung der Q-Gruppenarbeit, die systematische Vernetzung von Selbst- und Fremdbeurteilung.

Entwicklungsempfehlungen

Ebene Schulen. Insgesamt haben wir 137 Schulen Entwicklungsempfehlungen zum Bereich individuelle Q-Entwicklung gegeben, mit folgenden Schwerpunkten:

- Im Team Häufigkeit, Art und Form bestimmen, mit der Feedbacks von Eltern und Schüler/innen eingeholt werden sollen
- Instrumente zum Einholen von Feedback erarbeiten
- Regelmässig Feedbacks von Schüler/innen und Eltern einholen
- Praxisgestaltung und Wirksamkeit der Q-Gruppenarbeit überprüfen und optimieren
- Q-Gruppen sinnvoll bilden, wenn nötig schulhaus- oder gemeindeübergreifend
- Die Ergebnisse von Selbst- und Fremdbeurteilung zur Weiterentwicklung nutzen
- Konzepte für die persönliche Q-Entwicklung ausarbeiten
- Die verschiedenen Q-Elemente (Selbstbeurteilung, Fremdbeurteilung, Feedback einholen, Q-Gruppenarbeit, ...) wirksam miteinander vernetzen

Ebene Kanton und Gemeinden. Auf Ebene Kanton und Gemeinden empfehlen wir, weiterhin Möglichkeiten zum Austausch zu bieten, welche Formen der Q-Gruppenarbeit sich für welche Zielsetzungen als geeignet erwiesen haben, zu reflektieren, wie die spürbare Wirkung der Q-Gruppenarbeit erhöht werden kann (zielorientierte Q-Gruppenarbeit, Setzen von Verbindlichkeiten, einfach handhabbare Konzepte, Minimalstandards, Kontrolle der Umsetzung, ...) sowie Beispiele von besonders guter Praxis mit spürbarer Wirkung ändern zugänglich zu machen.

Tab. 1
Selbstbeurteilung LP

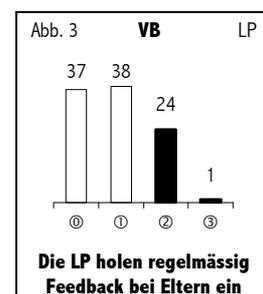
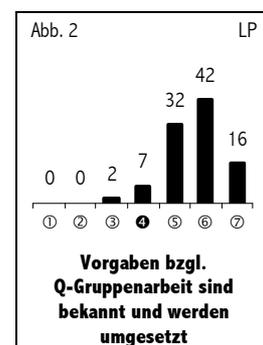
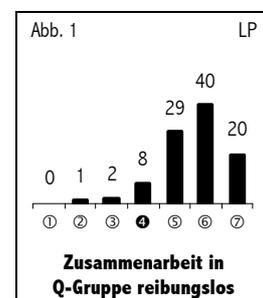
	Ø	VB%	Pos%
LP	5.0	13	75
Min	4.2	0	
Max	5.9	43	

Tab. 2
Q-Gruppenarbeit

	Ø	VB%	Pos%
LP	5.4	9	83
Min	3.9	0	
Max	6.3	55	

Tab. 3
Fremdbeurteil. durch SL

	Ø	VB%	Pos%
LP	5.5	9	84
Min	3.5	0	
Max	6.5	64	



5.3 Praxis der internen Evaluation und Weiterbildung

- **Die Praxis der internen Evaluation wird von den Lehrpersonen als knapp gut, von den Schulpflegern als gut beurteilt. Die Praxis der Weiterbildung wird von den Lehrpersonen und Schulpflegern als gut bis sehr gut beurteilt.**
- **Die Schulen unterscheiden sich stark darin, wie weit fortgeschritten sie bzgl. Praxis der internen Evaluation schon sind. Einige Schulen haben damit schon beachtliche Erfahrungen gemacht, andere nur sehr wenige.**
- **Aspekte mit Veränderungsbedarf: Regelmässig interne Evaluationen durchführen, nach den Evaluationen Massnahmen planen und umsetzen, die Evaluationen so planen, dass Aufwand und Ertrag angemessen sind.**
- **Zur Praxis der internen Evaluation haben wir 110 Entwicklungsempfehlungen abgegeben.**

Sicht der Schulangehörigen

Qualität. Die Praxis der internen Evaluation wird von den Lehrpersonen als knapp gut (\bar{x} 4.8) und von den Schulpflegern als gut beurteilt. Die Praxis der Weiterbildung wird von den Lehrpersonen und Schulpflegern als gut bis sehr gut beurteilt.

Veränderungsbedarf. Bzgl. Praxis der internen Evaluation erachten durchschnittlich 17 % der LP und 16 % der SPF Veränderungen als nötig, bzgl. Weiterbildung 6 % der LP und 10 % der SPF.

Details siehe Tabellen 1 und 2.

Feststellungen der Evaluatoren/innen

Praxis der internen Evaluation - insgesamt genügend bis gut. Auf der Basis der uns vorliegenden Daten (Schulportfolio, Unterlagen zu den durchgeführten internen Evaluationen, Interviewaussagen, ...) beurteilen wir die Praxis der internen Evaluation insgesamt als genügend bis gut. Die Praxis der Weiterbildung beurteilen wir als gut.

Sehr grosse Unterschiede zwischen den Schulen. Die Schulen unterscheiden sich stark darin, wie weit sie bzgl. Praxis der internen Evaluation schon sind. Einige Schulen haben schon beachtliche Erfahrungen mit internen Evaluationen gemacht, andere haben nur sehr wenig Erfahrung damit. Wir haben auch vorbildliche Beispiele von internen Evaluationen vorgefunden.

Ein Viertel aller Schulen weist bzgl. interner Evaluation aus Sicht der Lehrpersonen einen Veränderungsbedarf von mehr als 25 % auf, was hoch ist.

Entwicklungsempfehlungen

Ebene Schulen. Insgesamt haben wir 110 Schulen Entwicklungsempfehlungen zum Bereich Praxis der internen Evaluation gegeben, mit folgenden Schwerpunkten:

- Regelmässig interne Evaluationen durchführen
 - Die internen Evaluationen auf Jahres- und Mehrjahresprogramm ausrichten
 - Nach internen Evaluationen geeignete Massnahmen planen und umsetzen
 - Interne Evaluationen so gestalten, dass der Aufwand für alle Beteiligten leistbar und die Wirkungen überprüfbar sind
 - Die Beteiligten angemessen über Ergebnisse und Massnahmen informieren
 - An der Schule eine kritisch-wohlwollende Evaluationskultur aufbauen
- Zum Bereich Weiterbildung haben wir 10 Entwicklungsempfehlungen gemacht.

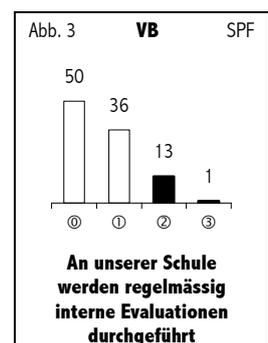
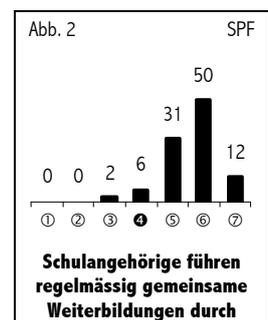
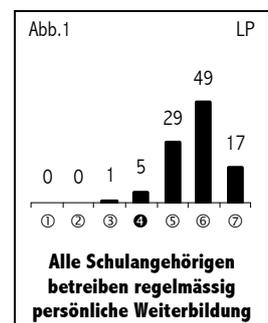
Ebene Kanton. Wir empfehlen dem BKD, die Schulen weiterhin bzgl. internen Evaluationen aktiv zu unterstützen, durch Beratung, Kursangebote für die schulinternen Evaluationsverantwortlichen, Netzwerke zur Unterstützung der internen Evaluationen sowie für den Material- und Dokumentenaustausch. Wir erachten es als sehr wichtig, dass die Abteilung Schulevaluation, die Schulaufsicht, die interne Evaluation und die Schulberatung sich weiterhin gegenseitig gut absprechen und ihre Arbeit konzeptuell und zeitlich so weit als möglich koordinieren (gemeinsames Q-Konzept, gemeinsamer Orientierungsrahmen Schulqualität, koordinierte Umsetzung, wirkungsorientierte Weiterentwicklung der Qualitätssicherung und -entwicklung).

Tab.1
Praxis interne Evaluation

	\bar{x}	VB%	Pos%
LP	4.8	17	67
SPF	5.2	16	81
Min	2.9	0	
Max	6.4	77	

Tab.2
Praxis der Weiterbildung

	\bar{x}	VB%	Pos%
LP	5.6	6	89
SPF	5.5	10	88
Min	4.4	0	
Max	6.6	50	



6. Zusammenfassung und Empfehlungen

Der vorliegende Bericht soll die Direktion des Bildungs- und Kulturdepartementes des Kantons Luzern, die Dienststellenleitung, die Abteilungsleitungen und Mitarbeitenden der Dienststelle Volksschulbildung sowie weitere Mitarbeitende des Bildungs- und Kulturdepartementes über die Kernergebnisse der 2005 bis 2009 durchgeführten externen Evaluationen und die daraus abgeleiteten Empfehlungen orientieren. Der Bericht soll des Weiteren den Schulpflegern, Schulleitungen und Evaluationsverantwortlichen sowie weiteren Interessierten einen zusammenfassenden Überblick über die Qualitäten und Veränderungsbedarfe der evaluierten Schulen geben.

210 Evaluationen. Die Abteilung Schulevaluation der Dienststelle Volksschulbildung hat zwischen Sommer 2005 und Ende 2009 insgesamt 226 Evaluationen durchgeführt. Der vorliegende Bericht basiert auf den Ergebnissen derjenigen 210 evaluierten Schulen, die alle mit dem gleichen Evaluationsverfahren untersucht wurden und somit methodisch-datentechnisch vollumfänglich miteinander vergleichbar sind.

Datenbasis. Im Rahmen dieser Evaluationen haben wir rund 23'000 Schüler/innen, 32'000 Eltern, 4'100 Lehrpersonen und 450 Mitglieder von Schulpflegern befragt. Dazu kommen 1500 Interviews, 1600 Unterrichtsbesuche sowie umfangreiche Dokumentenanalysen.

Die Qualitäten und Veränderungsbedarfe der evaluierten Schulen auf einen Blick

1. **Gutes bis sehr gutes Schulklima.** An nahezu allen Schulen haben wir ein gutes bis sehr gutes Schulklima festgestellt, das sich in einem guten bis sehr guten Wohlbefinden sowohl der Schüler/innen als auch der Lehrpersonen zeigt. Rund ein Drittel der Lehrpersonen beurteilt jedoch das Verhältnis von beruflicher Belastung und Befriedigung als nicht ausgewogen.
2. **Gute Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrages.** Alle Befragtengruppen (Schüler/innen, Eltern, Schulpflegern, Lehrpersonen) sind der Ansicht, dass die Schulen den Bildungs- und Erziehungsauftrag insgesamt gut bzw. gut bis sehr gut erfüllen. Solange jedoch keine standardisierten Leistungsmessungen für die verschiedenen Kompetenzen vorliegen, können wir kein „objektives“ Urteil bezüglich Kompetenzförderung fällen. Wir denken, dass insbesondere die Methodenkompetenz, die überfachlichen Kompetenzen sowie gewisse Schlüsselkompetenzen (selbständige Informationsbeschaffung, ...) noch stärker gefördert werden sollten.
3. **Gute Lehr- und Lernkultur.** Die Lehr- und Lernkultur wird von allen Befragtengruppen (SCH, ELT, SPF, LP) insgesamt als gut bzw. als gut bis sehr gut eingeschätzt, es gibt allerdings erhebliche Qualitätsunterschiede zwischen den Schulen. Auch wir haben bei unseren rund 1'600 Unterrichtsbesuchen beträchtliche Unterschiede zwischen, aber auch innerhalb der Schulen festgestellt. Es gibt verschiedene Aspekte der Lehr-/Lernkultur, die erhöhten Veränderungsbedarf aufweisen, darunter: Individualisieren, begabungsgemäss fördern, Balance von Fordern und Fördern, erweiterte Lernformen, Prüfen und Beurteilen, Klassenführung, Umgang mit Heterogenität. Unser Gesamteindruck bezüglich Lehr- und Lernkultur ist: gut - variierend von genügend bis sehr gut.
4. **Gute bis sehr gute Schulkultur.** Die Lehrpersonen und Schulpflegern beurteilen die *Kommunikation* (Wertschätzung, Ansprechen von Problemen, Konfliktlösung, Feedbackkultur, Streitkultur, ...) insgesamt als gut, die Schüler/innen und Eltern als gut bis sehr gut. Die Veränderungsbedarfe der Schulen variieren jedoch sehr stark, von 0 - 88 %. Die *Schulgemeinschaft* wird von allen Beurteilergruppen (LP, SCH, ELT, SPF) als gut bis sehr gut eingeschätzt. Wir beurteilen die Schulgemeinschaft ebenfalls als gut bis sehr gut.
5. **Gute Schulführung.** Die Schulführung (klare Zielvorstellungen, tragfähiger Konsens, Entscheidungsprozesse, Mitsprache und Mitwirkung, Informationsfluss, Erkennen von Problemen, reibungsloser Schulbetrieb, ...) wird von den Lehrpersonen und Eltern insgesamt als gut, von den Schüler/innen und Schulpflegern als gut bis sehr gut beurteilt. Die Schulen unterscheiden sich jedoch stark in ihrem Veränderungsbedarf. Wir beurteilen die Schulführungen insgesamt als gut, variierend von knapp genügend über gut bis zu sehr gut.
6. **Rahmenbedingungen der Schulen – genügend bis ausgezeichnet.** Bezüglich der Rahmenbedingungen (Raumangebot, Ausstattung, Funktionalität der Schulanlage, Schule als kindgerechter Lebensraum) unterscheiden sich die Schulen gemäss ihrer Einschätzung sehr stark. In 103 von 210 Schulen erachten je über 30 % der LP Veränderungen bzgl. Rahmenbedingungen als nötig, was sehr hoch ist. Wir beurteilen die Rahmenbedingungen der Schulen als sehr heterogen, von knapp genügend bis ausgezeichnet.
7. **Qualitätsmanagement – genügend bis gut, mit Tendenz zu gut.** Das schulische Qualitätsmanagement beurteilen wir zum jetzigen Zeitpunkt insgesamt als genügend bis gut, mit Tendenz zu gut. Bzgl. der Steuerung der Q-Prozesse, der individuellen Q-Entwicklung sowie der Praxis der internen Evaluation haben wir die ganze Spannweite von knapp genügend bis sehr gut oder vorbildlich angetroffen. Wir sind überzeugt, dass der Kanton Luzern bzgl. Konzept und Umsetzung eines ganzheitlichen Q-Managements dank dem Projekt ‚Schulen mit Profil‘ zu den fortgeschrittensten Kantonen gehört.
8. **Gute Vorbereitung auf Beruf und Leben.** Die Vorbereitung auf die nächste Klasse wird von den Eltern und Schüler/innen als gut bis sehr gut, die Vorbereitung auf weiterführende Schulen, auf Beruf und Leben als gut bzw. gut bis sehr gut beurteilt.
9. **Zentrale Entwicklungsempfehlungen.** • Förderung überfachlicher Kompetenzen • Erweiterte Lehr-/Lernformen • Umgang mit Heterogenität • Integrative Förderung und Begabungsförderung • Aufbau einer Evaluationskultur • Umsetzung des schulinternen Q-Managements • Zielerreichungsgrad prüfen • Vorbereitung auf weiterführende Schulen • Vergleichsarbeiten und standardisierte Leistungsmessungen • Weiterbildung, Erfahrungsaustausch, Netzwerke für die Schulführungen • Zur Berufszufriedenheit Sorge tragen.
10. **Zufriedene Eltern und Schüler/innen.** Die 32'000 befragten Eltern beurteilen die Bereiche Schulklima, Lehr- und Lernkultur, Kommunikation, Schulgemeinschaft sowie Rahmenbedingungen als gut bis sehr gut, die Bereiche Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrages sowie Einbezug der Eltern als gut. Die 23'000 befragten Schüler/innen beurteilen alle oben genannten Bereiche als gut bis sehr gut. Die Unterschiede zwischen den Schulen sind je nach Qualitätsbereich gering bis hoch. 85 % der Schüler/innen, 88 % der Eltern, 93 % der Lehrpersonen und 97 % der Schulpflege-Mitglieder sind mit ihrer Schule gut bis sehr gut zufrieden.

Insgesamt dürfen wir den 210 evaluierten Schulen eine **erfreulich hohe Schul-, Unterrichts- und Lebensqualität** attestieren. Gleichzeitig stellen wir je nach Untersuchungsbereich beträchtliche Unterschiede in der Qualität und im Veränderungsbedarf der Schulen fest.

Wichtigste Entwicklungsempfehlungen - Top Ten

Zu den wichtigsten Entwicklungsempfehlungen, die wir in den vergangenen 4 ½ Jahren abgegeben haben, gehören:

- **Überfachliche Kompetenzen noch stärker fördern.** Das Hauptziel von Schule und Unterricht ist es, die Schüler/innen zu befähigen, ihr gegenwärtiges und künftiges persönliches und berufliches Leben erfolgreich meistern und sinnvoll gestalten zu können. Dafür sind solide Sachkompetenzen unabdingbar. Die Sachkompetenzen werden unseres Erachtens von den Schulen zumeist gut, zum Teil sehr gut gefördert. Ebenso wichtig sind jedoch Methodenkompetenz, Sozialkompetenz und personale Kompetenzen. Diese überfachlichen Kompetenzen, „Schlüsselkompetenzen“ sollten unseres Erachtens an den Schulen auf allen Stufen noch gezielter, bewusster, koordinierter, systematischer gefördert werden.
- **Erweiterte Lehr- und Lernformen in jedem Klassenzimmer praktizieren.** An den meisten Schulen werden von einem Grossteil der Lehrpersonen vielfältige Unterrichtsmethoden angewandt. Die Schulen wie auch die einzelnen Lehrpersonen unterscheiden sich jedoch zum Teil stark darin, wie gezielt und wie häufig sie schüleraktive, binnendifferenzierende, individualisierende Methoden sowie erweiterte Lehr- und Lernformen (Werkstätten, Wochenpläne, Projekte, Freiarbeiten, ...) einsetzen. Gerade im Hinblick auf die Förderung der überfachlichen Kompetenzen scheint es uns unabdingbar zu sein, dass an allen Schulen von allen Lehrpersonen stufengerecht erweiterte Lehr- und Lernformen in ausreichendem Masse eingesetzt werden. Begabungsgemässe Förderung setzt zwingend ein gutes Mass an schüleraktivem Unterricht, an Binnendifferenzierung und Individualisierung voraus. Basis der Unterrichtspraxis sollte ein gemeinsam entwickeltes, von allen getragenes Verständnis von gutem Unterricht sein.
- **Den Umgang mit Heterogenität weiter optimieren.** Die bisherigen beachtlichen Anstrengungen zum Umgang mit Heterogenität (Unterschiede bzgl. Begabungen, Lernfähigkeit, Lerntempo, Lernstil, Interessen, Motivation, Bildungsaspirationen, sprachliche und kulturelle Hintergründe, Geschlechterunterschiede, ...) sollen von Kanton und Gemeinden konzeptuell und ressourcenmässig weiter unterstützt, gefördert, optimiert werden.
- **Wertschätzende Kommunikationskultur aufbauen und pflegen.** Eine gute Kommunikationskultur ist eine zentrale Voraussetzung für einen reibungslosen Schulbetrieb wie auch für das Wohlbefinden aller Schulseitigen. Bei einem Viertel aller Schulen erachten je über 30 % der Lehrpersonen Veränderungen als nötig. Es ist zu überlegen, ob nicht die Angebote an Weiterbildung, Beratung, Coaching, Holkursen zur Kommunikation an der Schule, zur Konfliktregelung, Feedbackkultur, Streitkultur ausgebaut werden sollten. U.E. sollte der Förderung der kommunikativen Kompetenz als einer Schlüsselkompetenz von Lehrpersonen sowohl in der Aus- und Weiterbildung der Lehrpersonen als auch an den Schulen selbst noch mehr Gewicht beigemessen werden.
- **Eine kritisch-konstruktive Evaluationskultur aufbauen.** Das systematische Einholen von repräsentativen Eltern- und Schülerfeedbacks sollte an allen Schulen und bei allen Lehrpersonen eine Selbstverständlichkeit werden. An allen Schulen sollte eine kritisch-konstruktive Evaluationskultur und Fehlerkultur aufgebaut werden, welche die Stärken betont und die Schwächen klar benennt und angeht.
- **Schulinternes Qualitätsmanagement wirkungsvoll umsetzen.** Das schulinterne Qualitätsmanagement, die Anstrengungen zur Sicherung und Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität sollten noch zielorientierter, vernetzter, kohärenter und wirkungsvoller umgesetzt werden. Alle Schulen sollten regelmässig interne Evaluationen durchführen und daraus Optimierungsmassnahmen für Schule und Unterricht ableiten und umsetzen und deren Wirkung überprüfen.
- **Zielerreichungsgrad prüfen, Vergleichsarbeiten durchführen.** An den Schulen sollten standardisierte Lernstandserhebungen aktiv gefördert, regelmässig durchgeführt, die Ergebnisse Kontext berücksichtigend interpretiert und entsprechende Massnahmen umgesetzt werden. Dies wird wesentlich dazu beitragen, dass die angestrebten fachlichen und überfachlichen Kompetenzen bei den Übergängen sicher gestellt werden. Dem Kanton kommt die Aufgabe zu, geeignete standardisierte Leistungsmessungen, kantonale oder interkantonale, verfügbar zu machen.
- **Vorbereitung auf weiterführende Schulen.** Bildungschancen sind Lebenschancen. Die Aufnahme oder Nicht-Aufnahme in weiterführende Schulen ist für viele Jugendliche oft weichenstellend, für Beruf und Leben. Den Stufenübergängen, insbesondere dem Übergang von der Primar- auf die Sekundarstufe sollte noch mehr Beachtung geschenkt werden, durch entsprechende Absprachen bzgl. vorausgesetzten Fach- und Methodenkompetenzen, bzgl. Lern- und Arbeitstechniken sowie Leistungserwartungen.
- **Weiterbildung, Erfahrungsaustausch, Netzwerke für die Schulführung.** Für die Lehrpersonen gibt es etablierte Gefässe für die Weiterbildung, für den gegenseitigen Erfahrungsaustausch sowie für die Netzwerkarbeit. Unseres Erachtens sollte der gezielten, bedürfnisorientierten Weiterbildung, dem Erfahrungsaustausch sowie der Netzwerkarbeit der Schulleitungen, Schulpflegen und Qualitätsverantwortlichen auch weiterhin viel Gewicht beigemessen werden (Umsetzung des Q-Managements, Überprüfung der Zielerreichung, Planung und Durchführung von internen Evaluationen, Personalförderung und -beurteilung, ressourcenbewusste Schulentwicklung, Vergleichsarbeiten, standardisierte Leistungsmessungen, Controlling und Reporting, ...).
- **Zur Berufszufriedenheit der Lehrpersonen und Schulleitungen Sorge tragen.** 87 % der von uns befragten 4'100 Lehrpersonen bezeichnen ihre Berufszufriedenheit als gut, sehr gut oder ausgezeichnet. Bei rund der Hälfte aller Schulen sagen jedoch je über 30 % der Lehrpersonen aus, dass für sie das Verhältnis von beruflicher Belastung und Befriedigung veränderungsbedürftig sei. Es scheint uns wichtig zu sein, dass sowohl die Lehrpersonen und die Schulleitungen selbst (durch entsprechende Prioritätensetzung, effiziente Arbeitsmethodik, gutes Zeitmanagement, Work-Life-Balance, ...) wie auch die Gemeinden und der Kanton (durch förderliche psychische, physische, finanzielle und anstellungsmässige Rahmenbedingungen) alles tun, damit das Verhältnis von Belastung und Befriedigung ausgewogen bleibt.

7. Anhang

7.1 Veränderungen vom 1. zum 2. Evaluationszyklus

Flächendeckende Evaluation. Von Sommer 2005 bis Ende 2009 wurden die Volksschulen des Kantons Luzern erstmals flächendeckend evaluiert. Im Januar 2010 beginnt der zweite Evaluationszyklus. Dieser zweite Evaluationszyklus dauert, wie der erste, 4½ Jahre.

Evaluation der Evaluation. Um die Evaluationen im 2. Evaluationszyklus optimieren zu können, führten wir zuerst eine „Evaluation der Evaluation“ durch, welche folgende vier Elemente umfasste:

- **Interne Evaluation.** Als erstes unterzogen wir unser Evaluationsverfahren einer internen Evaluation, in welcher unsere acht Evaluatoren/innen unser Evaluationsverfahren anhand eines umfassenden Qualitätsrasters auf Stärken, Optimierungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten hin begutachteten.
- **Kundenbefragungen.** Zweitens holten wir schriftliche und mündliche Rückmeldungen zu unserem Verfahren von insgesamt rund 500 Schulseitigen ein (Schulleitungen, Schulpflegen, Bildungskommissionen, Eltern).
- **Peer-Review.** Drittens liessen wir unser Evaluationsverfahren durch die Leiter/innen von acht kantonalen Evaluationsstellen beurteilen („Peer-Review“).
- **Expertengutachten.** Und viertens holten wir Gutachten von acht Bildungs- und Evaluationsexperten aus dem In- und Ausland ein, darunter z.B. von Prof. Rolf Dubs (Uni SG), Prof. Urs Moser (Uni ZH), sowie von sechs weiteren Experten aus der Schweiz, aus Deutschland und den Niederlanden.

Rückmeldungen und Gutachten - wichtige Hinweise für Optimierungsmöglichkeiten. Die erhaltenen Rückmeldungen waren grossmehrheitlich klar positiv. Wir haben durch die breite Befragung aber auch wichtige Hinweise für Optimierungsmöglichkeiten erhalten. Auf der Basis dieser Rückmeldungen war eine Projektgruppe der Abteilung Schulevaluation damit beschäftigt, ein optimiertes Verfahren für den zweiten Evaluationszyklus zu erarbeiten.

Die wichtigsten Optimierungen im 2. Zyklus

- Verstärktes Evaluatorenurteil
- Verschlankung des Verfahrens
- Konzentration auf Kernaspekte
- Verstärktes Gewicht auf das Kerngeschäft Unterricht
- Evaluationsaufwand proportional zu Grösse und Art der Schulen
- Möglichkeit zu vorgezogenem Evaluationszeitpunkt (auf Wunsch der Schule oder auf Anordnung der Schulaufsicht)
- Systematischer Vergleich der Ergebnisse der zweiten Evaluation mit jenen der ersten

7.2 Ablauf einer externen Evaluation

Eine Evaluation der Abteilung Schulevaluation läuft nach einem Standardverfahren in 10 Schritten ab. Die Dauer von der Kontaktaufnahme bis zur Massnahmenplanung erstreckt sich über einen Zeitraum von rund 6 Monaten.

Die Organisation Schule und die darin tätigen Personen sind während dieses Verfahrens in 10 Schritten jedoch nur punktuell von der externen Evaluation betroffen, wie die nachstehende Tabelle zeigt.

10 Schritte einer externen Evaluation	
Absprachen	1. Kontaktaufnahme. Information der Schule über die bevorstehende Evaluation, Grobplanung der Evaluation und der weiteren Schritte
	2. Einreichen des Portfolios. Erstellung und Eingabe des Portfolios mit allen schulrelevanten Dokumenten zu Händen der SEV
Vorbereitungen	3. Kontaktgespräche. Bildung der schulinternen Kontaktgruppe, Klärung der Evaluationsfragestellungen, Detailplanung der Evaluation
	4. Informationsveranstaltung. Information der Lehrpersonen und Schulpflegen/Bildungskommissionen über die bevorstehende Evaluation
	5. Stärken-Schwächen-Analyse. Erstellung eines Stärken-Schwächen-Profiles der Schule durch das Kollegium
	6. Instrumente entwickeln oder adaptieren. Erstellen der Evaluationsinstrumente (Fragebogen, Interviewleitfaden usw.) durch die SEV
Durchführung	7. Durchführung der Evaluation a. Schriftliche Befragungen b. Das Evaluationsteam evaluiert die Schule vor Ort mit Interviews, Unterrichtsbesuchen, Sitzungsbeobachtung, Rundgang, ...
Auswertung/Bericht	8. Datenauswertung. Auswertung der qualitativen und quantitativen Daten durch die SEV
	9. Berichterstattung. Rückmeldung der Evaluationsergebnisse und der Entwicklungsempfehlungen an einer mündlichen Informationsveranstaltung sowie schriftlich in Berichtsform
Massnahmenplanung	10. Massnahmen. Die Schule plant auf der Basis der Entwicklungsempfehlungen Verbesserungsmassnahmen, setzt diese um und überprüft deren Wirkung mittels interner Evaluation.

**Für weiterführende Informationen siehe unsere Webseite
www.volksschulbildung-sev.lu.ch**