

Dienststelle Volksschulbildung, Bildungs- und Kulturdepartement,  
Kanton Luzern

---

# Expertise über die Externe Schulevaluation im Kanton Luzern

---

Expertise  
30. September 2019

**In Zusammenarbeit mit:**

Hans-Martin Binder, lic.phil.I, Politik- und Bildungswissenschaftler

---

**Erarbeitet durch**

econcept AG, Gerechtigkeitsgasse 20, CH-8002 Zürich  
www.econcept.ch / + 41 44 286 75 75

**Autoren/innen**

Flavia Amann, MA UZH in Erziehungswissenschaft  
Barbara Haering, Prof. Dr. sc. nat. ETH, Dr. h. c. sc. pol.  
Fabio Cossalter, MSc UZH in Physik

**In Zusammenarbeit mit**

Hans-Martin Binder, lic.phil.I, Politik- und Bildungswissenschaftler

## Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1	Ausgangslage und Anfrage des Kantons Luzern	1
1.2	Fragestellungen und methodisches Vorgehen	1
<b>2</b>	<b>Tun wir es richtig?</b>	<b>4</b>
2.1	Externe Schulevaluation im Kanton Luzern	4
2.2	Beurteilung des Verfahrens durch die Gesprächspartner	7
<b>3</b>	<b>Zusammenwirken der externen Schulevaluation und der Schulaufsicht im Kanton Luzern</b>	<b>12</b>
3.1	Organisation der externen Schulevaluation innerhalb der DVS	12
3.2	Beurteilung des Zusammenwirkens durch die Gesprächspartner	13
<b>4</b>	<b>Tun wir das Richtige? Welche Wirkungen erzielen wir?</b>	<b>15</b>
4.1	Beurteilung der Ausrichtung der externen Schulevaluation	15
4.2	Erkenntnisse aus der Literatur zu Wirkungen und Wirksamkeit	16
4.3	Erkenntnisse aus den Interviews zu Wirkungen und Wirksamkeit	17
<b>5</b>	<b>Vergleichende Analyse: Externe Schulevaluation im Kanton Zürich und Thurgau</b>	<b>20</b>
5.1	Externe Schulevaluation im Kanton Zürich	20
5.2	Externe Schulevaluation im Kanton Thurgau	21
5.3	Vergleich unterschiedlicher Organisationsformen und Praxen	22
<b>6</b>	<b>Schlussfolgerungen der Autoren/innen</b>	<b>24</b>
6.1	Ziel, Ansatz und Orientierungsrahmen externer Schulevaluation	24
6.2	Ausrichtung auf den umfassenden Kreislauf	25
6.3	Spezifische Aspekte der Umsetzung der externen Schulevaluation	26
6.4	Kompetenzen und Übergang von Evaluation zu Beratung	27
6.5	Organisatorische Anbindung der externen Schulevaluation	27
	<b>Anhang</b>	<b>29</b>
A-1	Quellen	29
A-2	Gesprächsleitfaden: Beispiel Rektorat bzw. Schulleitung	31

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangslage und Anfrage des Kantons Luzern

Am 11. September 2018 erklärte der Luzerner Kantonsrat ein Postulat (P 562) erheblich, das einen Wirkungsbericht zur externen Schulevaluation im Kanton Luzern fordert. Dieser Bericht wird zurzeit von der Dienststelle Volksschulbildung (DVS) erstellt. Darin wird das Qualitätsmanagement der Luzerner Volksschulen und seine Elemente dargelegt. Zentral ist dabei die externe Schulevaluation mit ihren Zielen, Verfahren und intendierten Wirkungen. Mit Blick auf die Finalisierung ihres Berichts holt die DVS mehrere unabhängige Expertisen zu Zielen, Verfahren und Wirkungen der externen Schulevaluation im Kanton Luzern ein. econcept wurde zur Erstellung einer dieser Expertisen eingeladen.

## 1.2 Fragestellungen und methodisches Vorgehen

Das Erkenntnisinteresse des Kantons Luzerns, wie es der Auftraggeber im Schreiben vom 14. Januar 2019 dargelegte, wurde für die Projektbearbeitung in vier Themenblöcke gegliedert. Dies wird nachstehend erläutert inkl. Hinweise zum methodischen Vorgehen.

- *Tun wir es richtig*: Einschätzungen zur Qualität der Verfahren, Methoden und Instrumente sowie zur Berichterstattung und Ergebniskommunikation der externen Schulevaluation im Kanton Luzern wurden anhand leitfadengestützter Interviews mit zwei Experten aus Wissenschaft bzw. Praxis (Verantwortlicher für die Schulevaluation eines anderen Kantons), mit einer Vertretung der kantonalen Schulaufsicht sowie mit drei Rektoren/innen bzw. Schulleitern/innen abgeholt. Weiter wurden Informationen anhand von Dokumentenanalysen erarbeitet und an der etablierten Praxis externer Schulevaluation in der Schweiz gemessen.
- *Zusammenwirken externe Schulevaluation ↔ Qualitätsmanagement*: Das vielschichtige Zusammenwirken der externen Schulevaluation mit dem Qualitätsmanagement in Schulen im Kanton Luzern – einschliesslich der kantonalen Vorgaben für das Qualitätsmanagement – konnte im Rahmen dieses Projekts nur auf der systemischen Ebene, nicht aber in ihrer ausdifferenzierten Umsetzung adressiert werden. Geschehen ist dies ebenfalls insbesondere auf Grundlage der Interviews.
- *Tun wir das Richtige*: Die Beurteilung der Balance zwischen Förderung der Schulentwicklung, Rechenschaftslegung und Durchsetzung hoheitlicher Normen erfolgte auf der Grundlage der leitfadengestützten Gespräche.
- *Wirkung und Wirksamkeit*: Einschätzungen zur Wirkung und Wirksamkeit wurden über eine kurze Literaturanalyse sowie die Gespräche abgeholt. Empirisch breit abgestützte und wissenschaftlich validierte Aussagen zu Wirkung und Wirksamkeit der externen

Schulevaluation im Kanton Luzern hätten eine umfassende Evaluation unter Anwendung verschiedener Methoden (Triangulation) vorausgesetzt (Online-Befragung, vertiefende Fallstudien, Einzel- und Gruppeninterviews). Eine solcherart angelegte Evaluation konnte im Rahmen dieses Projekts nicht geleistet werden.

Tabelle 1 fasst das Projektdesign samt den zu erwartenden Ergebnissen zusammen.

Fragestellungen des Kantons Luzern		Grundlagen	Methodische Zugänge
1	<b>Tun wir es richtig?</b> Wie schätzen Sie die externe Schulevaluation in Bezug auf das Verfahren, die Methoden und Instrumente sowie die Berichterstattung und Ergebniskommunikation ein? Welche Optimierungsmöglichkeiten sehen Sie?	<b>Kanton Luzern</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Grundlagendokumente zur externen Schulevaluation im Kanton Luzern</li> <li>– Kapitel des Entwurfs Wirkungsbericht</li> <li>– Beispiele von Evaluationsberichten</li> <li>– Monitoringberichte</li> <li>– Interviews mit Rektoren/innen bzw. Schulleiter/innen</li> <li>– Interview mit Mitglied der Schulaufsichtsbehörde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dokumentenanalyse</li> <li>– Vergleichende Analyse mit externen Schulevaluationen in zwei weiteren Kantonen</li> <li>– Knappe Literaturanalyse (CH)</li> <li>– Leitfadengestützte Interviews mit zwei Experten</li> <li>– Leitfadengestützte Interviews mit drei Rektoren/innen bzw. Schulleitern/innen<sup>1</sup></li> <li>– Leitfadengestütztes Interview mit einer Vertretung der Schulaufsichtsbehörde</li> </ul>
2	<b>Zusammenwirken:</b> Wie beurteilen Sie das Zusammenwirken der externen Schulevaluation und der Schulaufsicht im Rahmen des Qualitätsmanagements?		<b>Ergebnis:</b> Es liegt eine Expertise zur Umsetzung der externen Schulevaluation im Kanton Luzern mit Blick auf den <i>State of the Art</i> in der Schweiz vor.
3	<b>Tun wir das Richtige?</b> Wie bewerten Sie die Ausrichtung der externen Schulevaluation im Kanton Luzern im Spannungsfeld zwischen Wissensgenerierung, Rechenschaftsablage, Schulentwicklung und Normendurchsetzung?	<b>Weitere Quellen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Grundlagendokumente zur externen Schulevaluation in anderen Kantonen</li> <li>– Wissenschaftliche Literatur zu Schulevaluation (CH)</li> <li>– Gespräche mit Experten aus Wissenschaft bzw. Praxis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dokumentenanalyse</li> <li>– Leitfadengestützte Interviews mit zwei Experten</li> <li>– Leitfadengestützte Interviews mit drei Rektoren/innen bzw. Schulleitern/innen</li> <li>– Leitfadengestütztes Interview mit einer Vertretung der Schulaufsichtsbehörde</li> </ul>
4	<b>Welche Wirkungen erzielen wir?:</b> Welche Wirkungen und Wirksamkeit können Sie darauf basierend feststellen und wo sehen Sie Verbesserungsmöglichkeiten?		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Knappe Literaturanalyse (CH)</li> <li>– Leitfadengestützte Interviews mit drei Rektoren/innen bzw. Schulleitern/innen</li> <li>– Leitfadengestütztes Interview mit einer Vertretung der Schulaufsichtsbehörde</li> </ul> <b>Ergebnis:</b> Es liegen zusammengefasste Einschätzungen zu Wirkungen der externen Schulevaluation vor.

Tabelle 1: Projektdesign

### Interviews

Im Rahmen der Expertise führten wir Interviews mit den in Tabelle 2 gelisteten Personen durch. Die Rektoren/innen bzw. Schulleiter/innen wurden anhand der Kriterien «Grösse der Schulgemeinde» (Anzahl Klassen) sowie innerhalb der Kategorie mittels einer Zufallsauswahl ausgewählt. Die erste Kontaktnahme mit den Rektoren/innen bzw. Schulleitern/innen erfolgte durch R. Aregger der DVS.

<sup>1</sup> Deren Evaluationsberichte liegen nicht-anonymisiert vor.

Die Wahl des wissenschaftlichen Experten erfolgte aufgrund einer Online-Recherche, wobei drei fachwissenschaftlich kompetente und bezüglich der Schweizer Verhältnisse versierte Experten identifiziert wurden. Der Experte für die Praxis wurde aufgrund der langjährigen Erfahrung des Kantons Zürich im Bereich externer Schulevaluation ausgewählt. Beide Experten wurden in Rücksprache mit dem Auftraggeber festgelegt.

Kategorie	Person	Funktion
Experte Wissenschaft	Prof. Dr. Carsten Quesel	Professor für Bildungssoziologie Fachhochschule Nordwestschweiz, bis 2018 Co-Leitung des Zentrums Bildungsorganisation und Schulqualität der FHNW, verschiedene Studien zu Wirkungen von Schulevaluation (vgl. Literatur)
Experte Praxis	Dr. Andreas Brunner	Leiter Fachstelle für Schulbeurteilung, Bildungsdirektion des Kantons Zürich
Schulaufsichtsbehörde	Richard Kreienbühl	Leiter Abteilung Schulaufsicht, Dienststelle Volksschulbildung des Kantons Luzern
Rektoren/innen bzw. Schulleiter/innen	Drei Rektoren/innen bzw. Schulleiter/innen aus drei verschiedenen Luzerner Gemeinden. Die ausgewählten Gemeinden unterscheiden sich betreffend Grösse. <sup>2</sup> Ebenfalls befinden sich die drei Gemeinden in unterschiedlichen Stadien des 3. Evaluationszyklus.	

Tabelle 2: Liste der Gesprächspartner/innen

<sup>2</sup> Um die Anonymität der Befragten zu wahren, werden diese Gemeinden hier nicht genannt.

## 2 Tun wir es richtig?

### 2.1 Externe Schulevaluation im Kanton Luzern

Nachstehend wird die externe Schulevaluation im Kanton Luzern umrissen. Die Beschreibung erfolgt anhand von Informationen auf der Webseite der DVS.<sup>3</sup>

#### *Konzeption der externen Schulevaluation*

Im Rahmen des Qualitätsmanagements an den Luzerner Volksschulen wird im 6-Jahresrhythmus<sup>4</sup> durch die Abteilung Schulunterstützung der Dienststelle für Volksschulbildung eine externe Schulevaluation durchgeführt. Das Team der externen Schulevaluation umfasst aktuell sechs Evaluatoren/innen, die über ein Lehrdiplom mit mehrjähriger Unterrichtstätigkeit, eine Schulleiterausbildung mit Führungstätigkeit und/oder ein abgeschlossenes Hochschulstudium in Pädagogik oder Psychologie verfügen, sowie eine Sachbearbeiterin. Die Kriterien, anhand derer eine Schule evaluiert wird, sind im Orientierungsrahmen Schulqualität erfasst. Diese lassen sich in drei Qualitätsdimensionen gliedern, welchen total 14 Qualitätsbereiche zugeordnet sind (vgl. Figur 1). Sechs dieser Qualitätsbereiche werden im Rahmen der externen Evaluation analysiert, wobei drei durch die DVS vorgegeben und drei im Sinne eines Wahlpflichtverfahrens durch die Schule ausgewählt werden.



Figur 1: Orientierungsrahmen Schulqualität des DVS. Quelle: DVS 2015a.

Ein Bewertungsraster, basierend auf dem Orientierungsrahmen Schulqualität, gewährleistet die Beurteilung der Praxis gemäss den vier Praxisstufen:

- 1 Vorbildliche Praxis
- 2 Gute Praxis
- 3 Elementare Praxis

<sup>3</sup> Vgl. [https://volksschulbildung.lu.ch/aufsicht\\_evaluation/ae\\_externer\\_sev](https://volksschulbildung.lu.ch/aufsicht_evaluation/ae_externer_sev) (Stand: August 2019).

<sup>4</sup> Der Evaluationszyklus wurde aufgrund von Sparmassnahmen von ursprünglich 4½ auf 5 Jahre (2010) bzw. auf 6 Jahre (2015) verlängert (vgl. Planungsbericht des Regierungsrates an den Kantonsrat).

## 4 Unzureichende Praxis

### Qualitätskreislauf

Eine anerkannte Grundlage des Qualitätsmanagements bildet der Qualitätskreislauf im Sinne eines «Plan → Do → Control → Act» (PDCA) Planungszyklus. Er stellt eine systematische Weiterentwicklung von (Schul-) Qualität sicher. Dabei ist wichtig, dass der Qualitätszyklus geschlossen und kontinuierlich weiterentwickelt wird. Damit dient er auch als Grundlage für die externe Schulevaluation im Kanton Luzern.



Figur 2: Qualitätskreislauf – kontinuierliches Qualitätshandeln. Quelle: DVS 2015b.

### Evaluationsprozess im standardisierten Ablauf

Der Evaluationsprozess folgt einem standardisierten Ablauf mit 15 Schritten, der in nachfolgender Tabelle 3 präsentiert wird.

Ablauf	
1	Auswahl der Qualitätsbereiche
2	Orientierung der Schulseitigen
3	Abgabe des Portfolios durch die Schule
4	Angaben zur Online-Befragung durch die Schule an die Evaluatoren/innen
5	Durchführung der Online-Befragung
6	Erstellung des Evaluationsplans
7	Evaluationstage
8	Vorinformation der Schulführung
9	Mündliche Ergebnispräsentation gegenüber Schulteam
10	Vorbereitung des Entwicklungsgesprächs
11	Entwicklungsgespräch mit der Schulführung unter Moderation der Evaluationsleitung
12	Rückmeldung der Schulleitung zum provisorischen Bericht
13	Definitive Berichtsabgabe
14	Veröffentlichung der Evaluationsergebnisse durch die Schule
15	Rückblick Evaluationsprozess

Tabelle 3: Ablauf der externen Schulevaluation in 15 Schritten. Quelle: Webseite DVS 2019a.



Die externe Evaluation nutzt im Rahmen der Schritte 3 bis 7 vier methodische Ansätze.

- 1 *Dokumentenanalyse*: Eine vorbereitende Dokumentenanalyse charakterisiert das umfassende Schulprofil. Dazu wird von der Schulleitung ein entsprechendes Portfolio bei der DVS eingereicht und vom Evaluationsteam ausgewertet.
- 2 *Online-Befragung*: Im Vorfeld der Evaluationstage findet eine den Evaluationsschwerpunkt betreffende Online-Befragung statt. Zielpersonen sind die Lehrpersonen, Schüler/innen ab der 4. Klasse, Eltern sowie Mitglieder der Schulleitung und Schulbehörden.
- 3 *Mündliche Befragung*: Nachfolgend werden in situ mündliche Befragungen durchgeführt. Den Rahmen bilden Einzel- und Gruppeninterviews, welche mit Lehrpersonen, Schüler/innen ab der 1. Klasse, Mitgliedern des Elternremiums, der Schulleitung, Schulbehörde, Schulsozialarbeit sowie dem Hauswart und weiteren Mitarbeitenden geführt werden.
- 4 *Beobachtungen*: Abschliessend nimmt das Evaluationsteam vor Ort eine Reihe von Beobachtungen vor. Diese umfassen den Besuch von Unterricht, Konferenzen und Sitzungen, sowie einen Rundgang mit dem Gebäudedienst und allgemeine Beobachtungen bezüglich Schulhaus und -areal.

Die Ergebnisse der methodisch unterschiedlichen Erhebungen werden synthetisiert und bewertet. Die Qualitätsurteile basieren damit auf mehreren Evaluationsmethoden (Methodentriangulation) sowie auf Sichtweisen und Beobachtungen verschiedener Evaluatoren/innen (Personentriangulation). Im Anschluss werden sie im Rahmen eines Evaluationsberichts in einem ersten Schritt z. Hd. der Schulleitung zusammengefasst. Der Evaluationsbericht umfasst auch die Beurteilung der ausgewählten Qualitätsbereiche je Dimension und schliesst je Qualitätsbereich mit einem Qualitätsurteil. Das Qualitätsurteil erfolgt in Form eines Ampelsystems mit vier Qualitätsstufen: Unzureichende Praxis (rot), elementare Praxis (orange), gute Praxis (grün) und vorbildliche Praxis (grün). Abschliessend werden verschiedene Entwicklungspotenziale formuliert.

Es folgt eine schulinterne, mündliche Berichterstattung der Evaluationsergebnisse für das Lehrpersonenteam, die Schulleitung und die Schulbehörde. Moderiert durch die Evaluationsleitung und gemeinsam mit der Schulleitung und ggf. weiteren Teilnehmern/innen<sup>5</sup> werden im Rahmen eines Entwicklungsgesprächs in der Regel zwei Entwicklungspotenziale identifiziert und entsprechende Ziele formuliert. Darauf basierend wird der definitive Evaluationsbericht erstellt, wobei der Bericht gemäss der Volksschulbildungsverordnung (VBV)<sup>6</sup> zu veröffentlichen ist. Laut der DVS sind die Berichtsteile «Zusammenfassung» sowie «Entwicklungsziele» während mindestens sechs Monaten zu veröffentlichen. Im An-

---

<sup>5</sup> Wenn aus der Schulevaluation eine unzureichende Beurteilung hervorgeht, nehmen Mitarbeitende der kantonalen Schulaufsicht zwingend am Entwicklungsgespräch teil. Eine Teilnahme durch die Schulaufsicht oder Schulentwicklung ist ebenfalls möglich, falls die Schule die Unterstützung durch die Schulaufsicht explizit wünscht bzw. die Schule bereits durch die Schulentwicklung begleitet wird.

<sup>6</sup> Verordnung zum Gesetz über die Volksschulbildung (Volksschulbildungsverordnung, VBV) vom 16.12.2008 (Stand 1.8.2017).

schluss an die definitive Berichterstattung setzt die Schule die Entwicklungsziele eigenverantwortlich um. Ein Standortgespräch mit der kantonalen Schulaufsicht nach gut drei Jahren dient der Rechenschaftslegung über die Umsetzung der vereinbarten Entwicklungsziele der Schule. Die synthetisierten Ergebnisse aus der externen Schulevaluation werden im Rahmen eines Monitoringberichts der DVS zugestellt. Seit dem 3. Evaluationszyklus informiert die externe Schulevaluation die Leitung der DVS alle drei Jahre in einem Monitoringbericht über den Stand und die Entwicklung der Volksschule im Kanton Luzern. Damit wird gewährleistet, dass die DVS steuerungsrelevante Erkenntnisse aus der Schulevaluation nutzen kann. Der letzte Monitoringbericht über die 1. Hälfte des 3. Zyklus (2015-2018) ist auf anfangs 2019 datiert. Die Monitoringberichte sind auf der Webseite für die Öffentlichkeit zugänglich und werden über diverse Kommunikationskanäle<sup>7</sup> gestreut.

Aktuell befindet sich der Kanton Luzern im 3. Evaluationszyklus der externen Schulevaluation. In diesem Rahmen hat der Evaluationsprozess einige Änderungen erfahren (u. a. Flexibilisierung des Evaluationszeitpunkts je nach Qualitätsstand der Schule, stärkerer Einbezug der Schulen in die Festlegung der Evaluationsschwerpunkte sowie bei der Formulierung der Entwicklungsziele, konzeptionelle Anlehnung ans EFQM-Modell)<sup>8</sup>.

## 2.2 Beurteilung des Verfahrens durch die Gesprächspartner

Die Gesprächspartner/innen beurteilten das Verfahren der externen Schulevaluation im Kanton Luzern im Grossen und Ganzen mehrheitlich positiv. Die Schulevaluation im Kanton Luzern verfolge aktuell eine gute, solide Praxis, die in gewissen Punkten im kantonalen Vergleich beispielhaft sei. Die Ausrichtung auf Schulentwicklung, verknüpft mit einer Verbindlichkeit, die über die Standortgespräche durch die Schulaufsicht eingefordert wird, sei zielführend, so die Experten. Auch werden die stetige Weiterentwicklung und Anpassung des Verfahrens mehrheitlich positiv bewertet. Insbesondere durch die Verantwortlichen der Schulen wurde als positive Veränderung hervorgehoben, dass die Schulen im Rhythmus von sechs Jahren evaluiert werden. Dies entlaste die Schulen, welche die Evaluationen als aufwändig empfinden<sup>9</sup>. Auch positiv beurteilt wird, dass die Zykluslänge flexibilisiert worden sei und eine Evaluation nach Möglichkeit sofort oder aber auch ein bis zwei Jahre verzögert – je nach Status einer Schule – erfolgen könne.

### *Orientierungsrahmen*

Der Orientierungsrahmen wird von allen Befragten insgesamt positiv beurteilt. Es handle sich um eine zentrale Grundlage, welche die relevanten Dimensionen von Schule abdeckt und dem Kanton auf geeignete Weise Vergleichbarkeit erlaubt. Gemäss einem Experten ist wichtig, dass im Rahmen der Schulevaluation auch das Unterrichts*klima* (bspw. Interaktion zwischen Lehrpersonen und Schüler/innen) betrachtet wird. Unterrichts*qualität* zu

<sup>7</sup> Gemäss Rückfrage beim Auftraggeber bspw. über den Newsletter der DVS oder DVS-inForm für Lehrpersonen.

<sup>8</sup> Eine vollständige Auflistung findet sich unter: <https://www.argev.ch/index.php/externe-schulevaluation-im-kanton-luzern> (Stand: 27.05.2019)

<sup>9</sup> Dabei sei auch zu prüfen, ob grosse Gemeinden innerhalb von zwei Schuljahren evaluiert werden könnten, so ein/e Verantwortliche/r.

analysieren sei dagegen ausgesprochen schwierig und ressourcenintensiv, könne jedoch indirekt über das schulinterne Qualitätsmanagement (bspw. Kollegiale Hospitation, Supervision, Unterrichtsteams usw.) im Bereich Unterricht erfolgen. Ein/e Rektor/in bzw. Schulleiter/in wünschte sich, dass die Beschreibung der Qualitätsdimensionen und -bereiche weniger wissenschaftlich, dafür praxisorientierter formuliert werde – dies vor allem mit Blick auf einen erhöhten Nutzen für die Verantwortlichen der Gemeinde und der Schulen. Die befragte Vertretung der kantonalen Schulaufsicht forderte eine Konkretisierung des Orientierungsrahmens hinsichtlich «Flughöhe» und Begrifflichkeit, um eine grösstmögliche Klarheit und Praxisbezogenheit der Evaluation zu gewährleisten. Dabei müsse auch diskutiert werden, wie breit bzw. tief eine externe Schulevaluation erfolgen solle, wobei er für «mehr Tiefe» plädierte.

#### *Auswahl der Evaluationsschwerpunkte*

Gemäss den Experten gestaltet der Kanton Luzern die Auswahl der Evaluationsschwerpunkte – drei werden durch die DVS vorgegeben und drei im Sinne eines Wahlpflichtverfahrens durch die Schule ausgewählt – beispielhaft; Luzern komme in diesem Bereich im kantonalen Vergleich eine Vorreiterrolle zu. Dass die Schulen sich an der Auswahl der Evaluationsschwerpunkte beteiligten, stärke die Akzeptanz<sup>10</sup> der Evaluation und sei auch im Sinne einer Dienstleistung des Kantons an die Schulen zu betrachten. Eine derartige Herangehensweise durch den starken Einbezug der zu Evaluierenden wird in der wissenschaftlichen Literatur (so z. B. Patton 2013) als bedeutend für den Nutzen einer Evaluation erachtet. Gleichzeitig ermöglicht die eigenständige Wahl von drei Schwerpunkten durch den Kanton gemäss der Vertretung der kantonalen Schulaufsicht, dass der Kanton der Rechenschaftspflicht nachkommt und Steuerungswissen generieren kann. Auch laut den Rektoren/innen bzw. Schulleiter/innen ist die Auswahl der Evaluationsschwerpunkte aktuell sinnvoll gelöst. In grossen Gemeinden mit vielen Schuleinheiten sei entscheidend, dass die Themen spezifisch je Schuleinheit, und nicht nur je Gemeinde, festgelegt würden.<sup>11</sup>

#### *Instrumente und Methoden*

Laut der befragten Experten basiert die externe Schulevaluation im Kanton Luzern auf einem guten und zweckmässigen Methodenmix, der sowohl quantitativ belastbare Daten, als auch Vertiefungen anhand qualitativer Erhebungen erlaube. Der Methodenmix ermögliche adressatengerechte Erhebungen und sei *State of the Art*. Damit seien die Methoden der externen Evaluation vergleichbar mit der Herangehensweise in anderen führenden Kantonen, wie zum Beispiel dem Kanton Zürich. Auch die Rektoren/innen bzw. Schulleiter/innen beurteilten die Instrumente und Methoden weitgehend positiv. Insbesondere der direkte Kontakt mit den Evaluationsteams wurde positiv und als wertschätzend hervorgehoben. Demgegenüber bestand Uneinigkeit darüber, ob der Aufwand zur Zusammenstellung des Portfolios für die Dokumentenanalyse nicht zu stark belasten würde. Ein/ Verantwortliche/r

<sup>10</sup> Qualitative Befunde aus Studien zeigen, dass die externe Schulevaluation «inzwischen weitgehend akzeptiert ist» (u. a. Schweinberger, Mahler & Quesel 2019, S. 70).

<sup>11</sup> Gemäss einem/r Rektor/in bzw. Schulleiter/in war dies anfangs des 3. Evaluationszyklus noch nicht der Fall; damals mussten die gleichen drei Schwerpunktthemen für alle Schuleinheiten dieser Gemeinde festgelegt werden. In diesem Sinn werden die stetige Entwicklung und Verbesserung des Verfahrens als positiv beurteilt.

legte dar, dass der Aufwand gegenüber dem 2. Evaluationszyklus gesunken und somit vertretbar sei; die anderen Verantwortlichen sind der Meinung, die Zusammenstellung des Portfolios sei weiterhin zu aufwändig.<sup>12</sup> Der Wissenschaftsexperte hob als positive Entwicklung speziell hervor, dass im Kanton Luzern neu die Schülerleistungen aus den Stellwerktests mit in die Schulbeurteilung einfließen – und dies nicht über die Ergebnisse der Schülerleistungen an sich, sondern darüber, wie Schulen mit den Resultaten aus den Leistungstests umgehen.

#### *Berichterstattung und Ergebniskommunikation*

Gemäss den Rektoren/innen bzw. Schulleiter/innen wird den Evaluationsberichten sowie den mündlichen Ergebnispräsentationen im Allgemeinen gute Qualität attestiert. Die Evaluationsberichte seien verständlich und nachvollziehbar, so zwei Verantwortliche. Viele Punkte, die im Bericht aufgenommen würden, seien den Schulen jedoch bereits klar. Dies bestätige, dass man als Schule auf dem richtigen Weg sei (oder ein Problem bereits erkannt habe). Ein/e Rektor/in bzw. Schulleiter/in beanstandete, dass die Berichte zu wissenschaftlich geschrieben und zu umfangreich seien. Dadurch resultiere nicht ein optimaler Nutzen für die Schule. Die Vertretung der kantonalen Schulaufsicht hob dagegen hervor, dass die Berichterstattung eine klare Beurteilung beinhalten müsse und nicht nur die Perspektive der unterschiedlichen Akteursgruppen, sondern auch die Sicht des Evaluationsteams beinhalten sollte.

Die Qualität der Präsentation hängt gemäss einem/r Rektor/in bzw. Schulleiter/in stark von den Fach- und Methodenkompetenzen des Evaluationsteams ab, wobei sich diese je nach Person unterscheiden würden. Wichtig sei aber, dass die Evaluatoren/innen, welche die Ergebnisse präsentieren, profunde Kenntnisse der Schule haben und über kommunikative Kompetenzen verfügen. Deshalb sei es auch entscheidend, dass dieselben Evaluatoren/innen für die gesamte Evaluation einer Schule verantwortlich seien, weil sonst bedeutsames Wissen verloren gehe. Laut einem/r anderen Rektor/in bzw. Schulleiter/in präsentieren die Evaluationsteams die Ergebnisse mehrheitlich wertschätzend und mit grosser Sensibilität sowie Klarheit bezüglich der Ergebnisse. Oft würden jedoch viele Ergebnisse in allzu kurzer Zeit präsentiert. Deshalb sei eine geeignete Einbettung der Präsentation notwendig, bspw. mit anschliessenden Gesprächen oder einem Apéro, um eine angemessene interne Auseinandersetzung zu ermöglichen.

Die beiden Experten und die Vertretung der kantonalen Schulaufsicht betonten ebenfalls die Wichtigkeit der mündlichen Ergebnispräsentation. Sie erlaube, die Ergebnisse z. Hd. des Teams entsprechend einzubetten. Dadurch dienten sie der weiteren internen Auseinandersetzung mit den Themen durch das ganze Team, womit die Schulevaluation an Wirksamkeit gewinne. Weiter würden sinnvollerweise im Gespräch mit der Schulführung, das vor der mündlichen Ergebnispräsentation stattfindet, zusätzliche, führungsrelevante Aspekte differenziert angesprochen.

---

<sup>12</sup> Gemäss dem Monitoringbericht ist für den 4. Evaluationszyklus eine Reduktion des Aufwands der Schulleitungen vorgesehen, indem eine Übersicht über die benötigten Dokumente abgegeben wird (DVS 2019b).

Das Veröffentlichungsprinzip wird durch die Befragten grundsätzlich positiv beurteilt. Gemäss Praxisexperte ist die Veröffentlichung des Evaluationsberichts aber nicht ganz unproblematisch, weil die Evaluatoren/innen dazu verleitet werden können, die Evaluationsergebnisse und Schlussfolgerungen nicht in der gewünschten Klarheit abzufassen, um möglichem Widerstand a priori aus dem Weg zu gehen.

#### *Entwicklungsziele und Entwicklungsgespräch*

Laut dem Wissenschaftsexperten ist ein gut strukturiertes Entwicklungsgespräch neben der mündlichen Ergebnispräsentation bedeutsam für die Wirksamkeit des Verfahrens. Eine Teilnahme des Evaluationsteams, der Schulleitung sowie einer Vertretung der Schulpflege und/oder Schulaufsicht erachtete er als zielführend. Auch der Praxisexperte wertete positiv, dass im Kanton Luzern die Entwicklungsziele im Rahmen des Entwicklungsgesprächs definiert würden, weil dadurch für die Schule ein grosser Nutzen mit Blick auf die Schulentwicklung resultiere. Auch der Kanton Zürich plant – anlog zum Kanton Luzern – die Einführung eines entsprechenden Auswertungs- und Planungsgefässes.

Die Vertretung der kantonalen Schulaufsicht beurteilte positiv, dass die Schule die Entwicklungsziele mitbestimmen kann. Das Formulieren der Entwicklungsziele gewährleiste die weitere interne Auseinandersetzung mit den Evaluationsergebnissen. Auch wurde befürwortet, dass die Schulaufsicht in der Regel nicht an den Entwicklungsgesprächen teilnehme, weil dadurch die Autonomie der Schulen gestärkt werde. Die jetzige Regelung sei auch hinsichtlich des Aufwands im Vergleich zu den früheren Zielvereinbarungen, welche durch die Schulaufsicht zu genehmigen waren, verbessert.

Auch die Rektoren/innen bzw. Schulleiter/innen beurteilten die gemeinsame Definition der Entwicklungsziele im Rahmen der Entwicklungsgespräche, wie dies im 3. Evaluationszyklus gestaltet wird, insgesamt positiv. Die Herausforderung sei, die Entwicklungsziele so zu formulieren, dass konkrete Massnahmen für die Lehrpersonen und das Schulteam resultieren würden. Auch positiv beurteilten die Rektoren/innen, dass sie am Entwicklungsgespräch teilnehmen können und damit auch die Perspektive der Schulen der gesamten Gemeinde einflüsse. Eine verantwortliche Person erachtete es als positiv, dass im Falle seiner/ihrer Gemeinde die Schulaufsicht bei Entwicklungsgesprächen anwesend war – und damit hinsichtlich des Standortgesprächs die Situation der Schule durch die Schulaufsicht besser eingeschätzt werden konnte.

#### *Standortgespräch*

Gemäss Aussagen der Vertretung der Schulaufsicht wurde das Verfahren seit dem letzten Evaluationszyklus angepasst: Früher erstellten die Schulen eine Massnahmenplanung und machten nach deren Umsetzung eine Vollzugsmeldung (Selbstbericht), die jedoch nicht überprüft wurde. Das aktuelle Verfahren stelle nun auf geeignete Weise sicher, dass der Evaluationszyklus über die Prüfung der Ziel- und Wirkungserreichung durch die Schulaufsicht geschlossen werde. So lege die Schule im Rahmen des Standortgesprächs Rechenschaft darüber ab, was gemacht und erreicht worden sei. Ebenfalls werde im Rahmen des Standortgesprächs diskutiert, wie die Anwendung des Qualitätskreislaufs in einer Schule

funktioniere. Damit liege die Prüfung der Ziel- und Wirkungserreichung auch nicht in der Selbstverantwortung der Schule, was positiv bewertet wird.

Laut dem Experten aus der Wissenschaft liegt im Kanton Luzern aufgrund der Verknüpfung der externen Schulevaluation und der Schulaufsicht ein kluges Verfahren vor, welches eine zielführende Verbindlichkeit schafft. Inwiefern die Entwicklungsaufgaben zielführend umgesetzt werden, hänge v. a. vom Vorwissen der Schulleitung ab. Somit sei für Schulleiter/innen mit wenig Erfahrung wichtig, dass sie – falls nötig – Coaching oder Beratung in Anspruch nähmen.

Auch durch zwei Rektoren/innen bzw. Schulleiter/innen<sup>13</sup> wird das Standortgespräch positiv beurteilt. Im Gegensatz zum abschliessenden Gespräch im 2. Evaluationszyklus, in dem Vieles mit Indikatoren belegt werden musste, fokussiere das aktuelle Gespräch vermehrt auf den Entwicklungsstand der Schule und weniger auf die Rechenschaftslegung, so ein/e Rektor/in bzw. Schulleiter/in. Gemäss dem/r anderen Verantwortlichen hat das Standortgespräch die Verbindlichkeit erhöht, es fördere dadurch die interne Legitimation der Schulleitung, Entwicklungen voranzutreiben.

---

<sup>13</sup> In der dritten Gemeinde wurde im 3. Evaluationszyklus noch kein Standortgespräch durchgeführt.

### 3 Zusammenwirken der externen Schulevaluation und der Schulaufsicht im Kanton Luzern

#### 3.1 Organisation der externen Schulevaluation innerhalb der DVS

Mit der Totalrevision des Erziehungsgesetzes im Jahr 1999 wurde u. a. die Fachstelle externe Schulevaluation innerhalb der DVS geschaffen und die Aufgaben im Rahmen des Gesetzes über die Volksschulbildung vom 22. März 1999 verankert. Seit dem Schuljahr 2005/06 wird die Volksschule im Kanton Luzern flächendeckend evaluiert (vgl. Planungsbericht). Im Rahmen einer Reorganisation des DVS 2017 hat man gemäss der Vertretung für die Schulaufsicht diskutiert, die Fachstelle Externe Schulevaluation mit der Schulentwicklung und -beratung oder der Schulaufsicht zusammenzuführen. Der Entscheid zur Zusammenführung mit der Schulentwicklung und -beratung sei als Entscheid für die förderorientierte Ausrichtung der externen Schulevaluation zu betrachten. 2017 wurde die Fachstelle Externe Schulevaluation somit aufgehoben und als «Bereich Externe Schulevaluation» mit den Bereichen «Schulentwicklung und Schulberatung» zur «Abteilung Schulunterstützung» des DVS zusammengeführt (vgl. Planungsbericht).

#### *Kompetenzen und Verantwortungen der zentralen Akteure/innen*

Im Folgenden sind die Kompetenzen und Verantwortungen der zentralen Akteure/innen bezüglich der externen Schulevaluation tabellarisch erfasst. Als zentrale Akteure/innen werden die Dienststelle für Volksschulbildung inkl. des Bereichs Externe Schulevaluation, die Schulbehörde, ggf. das Rektorat, die Schulleitung, die Lehrpersonen und schulische Mitarbeiter/innen, die Schüler/innen sowie die Eltern identifiziert. Zentrale Grundlage für Tabelle 4 ist das Dokument «Qualitätsmanagement der Volksschulen» (DVS 2015b).

Akteure/innen	Kompetenzen und Verantwortungen, v. a. im Zusammenhang mit der externen Schulevaluation
Dienststelle Volksschulbildung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aktive Unterstützung der Schulen bei der Sicherung und Weiterentwicklung von Schul- und Unterrichtsqualität</li> <li>– Überwachung kantonaler Vorgaben</li> <li>– Planungs- und Entwicklungsfragen</li> </ul>
– Abteilung Schulunterstützung: Bereich Schulberatung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Präventive Beratungsangebote</li> <li>– Unterstützung von Schulleitungen</li> <li>– Beratung bei persönlichen und pädagogischen Problemen</li> <li>– Intervention bei Krisen und Konflikten</li> </ul>
– Abteilung Schulunterstützung: Bereich Schulentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Abteilungsübergreifende Schulentwicklungsvorgaben</li> <li>– Umsetzung kantonaler Schulentwicklungsprojekte</li> <li>– Unterstützung von Schulleitung und Schulbehörde bzgl. Schulentwicklung</li> <li>– Betreuung Netzwerk Luzerner Schulen</li> </ul>
– Abteilung Schulunterstützung: Bereich Externe Schulevaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Planung der externen Schulevaluation</li> <li>– Durchführung der externen Schulevaluation</li> <li>– Auswertung und Berichterstattung</li> <li>– Entwicklungsgespräch</li> <li>– Mitwirkung bei Qualitätssicherung und -entwicklung</li> </ul>
– Abteilung Schulaufsicht	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Überprüfung der Einhaltung kantonaler Vorgaben</li> <li>– Überprüfung des Erfolgs nach externer Evaluation</li> <li>– Prüfung des Qualitätsmanagements von Schulen</li> <li>– Zielvorgaben bei ungenügender Beurteilung nach externer Evaluation</li> </ul>



Akteure/innen	Kompetenzen und Verantwortungen, v. a. im Zusammenhang mit der externen Schulevaluation
<b>Schulbehörde (Gemeinderat oder Bildungskommission)<sup>14</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Strategische Verantwortung der Qualitätssicherung und -entwicklung</li> <li>– Leistungsauftrag inkl. strategische Ziele</li> <li>– Controlling</li> <li>– Auftragserteilung an Schulleitung, Schul- und Unterrichtsqualität zu sichern und weiterzuentwickeln</li> <li>– Zielgruppe für externe Evaluation (Online alle; mündliche Befragung Gruppeninterview mit gesamter Schulbehörde)</li> </ul>
<b>Schulleitung<sup>15</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Umsetzung von Qualitätssicherung und -entwicklung (Qualitätsmanagement)</li> <li>– Einhaltung der kantonalen Vorgaben</li> <li>– Konkretisierung der von der Schulbehörde vorgegebenen strategischen Ziele → Ableitung und Umsetzung von Massnahmen</li> <li>– Definition von Aufgaben und Rollen der Akteur/innen auf schulischer Ebene</li> <li>– Ansprechperson für Dienststelle Volksschulbildung</li> <li>– Zielgruppe für externe Evaluation (Online und mündliche Befragung alle SL-Mitglieder)</li> </ul>
<b>Lehrpersonen und schulische Mitarbeiter/innen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität des beruflichen Handelns</li> <li>– Entwicklung eines Bewusstseins für Qualität und aktive Beteiligung an Umsetzung des Qualitätsmanagements</li> <li>– Zielgruppe für externe Evaluation (Online alle Lehrpersonen; mündliche Befragung möglichst viele Lehrpersonen)</li> </ul>
<b>Schüler/innen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zielgruppe für externe Evaluation (Online Schüler/innen ab 4. Klasse; mündliche Befragung Schüler/innen aus allen Klassen in Gruppen ab 1. Klasse)</li> </ul>
<b>Eltern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zielgruppe für externe Evaluation (Online alle Eltern; mündliche Befragung Elternvertretung)</li> </ul>

Tabelle 4: Kompetenzen, Verantwortungen und Einbezug zentraler Akteur/innen im Rahmen der externen Schulevaluation. Quelle: Webseite DVS und DVS 2015b.

### 3.2 Beurteilung des Zusammenwirkens durch die Gesprächspartner

#### *Zusammenwirken innerhalb der Dienststelle Volksschulbildung*

Die Integration des Bereichs Schulevaluation in die Abteilung Schulunterstützung ist nach Ansicht der befragten Experten nicht unkritisch. Wichtig ist nach ihrer Auffassung eine klare Trennung der Aktivitäten – insbesondere der Schulevaluation und der Schulberatung, damit die Unabhängigkeit im Rahmen der Schulevaluation sichergestellt ist. In diesem Zusammenhang wurde darauf hingewiesen, dass im Kanton Zürich die Fachstelle für Schulbeurteilung organisatorisch bewusst nicht dem Volksschulamt unterstellt ist, sondern direkt dem Regierungsrat gegenüber verantwortlich ist. Die damit gewährleistete fachliche Unabhängigkeit fördere die Akzeptanz der externen Schulevaluation, so der Experte.

Auch die Vertretung der kantonalen Schulaufsicht wies auf die potenziell kritische Konstellation hin und führte dabei aber auch aus, dass die Integration der Schulevaluation in die Schulunterstützung von den Schulen nicht als Problem wahrgenommen werde. Vielmehr würden es die Akteure im Feld schätzen, dass in der jetzigen Organisation Synergien in-

<sup>14</sup> Je nach Gemeinde ist die Schulbehörde anders organisiert.

<sup>15</sup> In Gemeinden mit zweistufiger Schulleitung sind die Kompetenzen je nach Gemeinde unterschiedlich zwischen Rektorat und Schulleitung verteilt.



nerhalb der DVS besser genutzt werden können und ein niederschwelliger Austausch gewährleistet sei. So sei man im Dreieck «Schulevaluation – Schulunterstützung – Schulaufsicht» ein gut eingespieltes Team, das auf pragmatische Art und Weise für effiziente Wirkungen sorgen könne.

Die Rektoren/innen bzw. Schulleiter/innen schätzten die Zusammenarbeit mit dem DVS unterschiedlich ein: Ein/e Verantwortliche/r legte dar, dass die Schulleitungen und kommunalen Schulbehörden insbesondere der kantonalen Schulaufsicht gegenüber kritisch seien, da gewisse Fragen unter lokaler Schulaufsicht einfacher zu lösen wären. Eine andere Person führte aus, dass nach anfänglichen Abstimmungsproblemen das Zusammenwirken der externen Schulevaluation und der kantonalen Schulaufsicht im Rahmen des 3. Evaluationszyklus verbessert worden sei. Seitens DVS sollten jedoch in Gemeinden mit zweistufigen Führungsmodellen die Zuständigkeiten geklärt und die entsprechenden Prozesse optimiert werden. Eine der befragten Personen äusserte sich insgesamt zufrieden mit der Zusammenarbeit mit dem DVS.

#### *Zusammenwirken mit der lokalen Schulaufsicht*

Gemäss einem/einer Gesprächspartner/in ermöglicht die externe Schulevaluation eine objektive, systematisierte Aussensicht auf die Schulen. Dies wäre durch die lokale Schulbehörde in dieser Art nicht zu leisten. Gleichzeitig schaffe die kantonale Schulaufsicht im Qualitätskreislauf Verbindlichkeit und sie entbinde damit die Schule von ihrer diesbezüglichen Selbstverantwortung. Nach Auffassung eines Experten hat die lokale Schulaufsicht oft eine eher begleitende, unterstützende Rolle des Prozesses, da v. a. die Schulleitung über umfassendes Fachwissen verfüge.

## 4 Tun wir das Richtige? Welche Wirkungen erzielen wir?

### 4.1 Beurteilung der Ausrichtung der externen Schulevaluation

Gemäss dem Wissenschaftsexperten gibt die Forschung keine Antwort darauf, welche Ausrichtung der externen Schulevaluation im Spannungsfeld zwischen Wissensgenerierung, Rechenschaftslegung, Schulentwicklung und Normdurchsetzung zu verfolgen ist. Die entscheidende Frage sei, welches (politisch gesetzte) Ziel man mit der externen Schulevaluation verfolge und welche entsprechenden Prioritäten man demzufolge setze. Externe Schulevaluation, die Rechenschaft ablegen soll, sei einfacher zu konzipieren als Schulevaluation, die Schulentwicklung auslösen soll. Der Experte schätzte Luzern – auch im Vergleich zu anderen Kantonen – als stark schulentwicklungsorientierten Kanton ein. Dabei sei die Schulentwicklung aufgrund des Entwicklungsgesprächs mit dem Evaluationsteam auf kantonaler Ebene angeleitet und auch die Prüfung von Zielen und Wirkungen erfolge über das Standortgespräch mit der kantonalen Schulaufsicht. Diese Ausrichtung stehe auch in einem gewissen Gegensatz zum Kanton Zürich, wo die Umsetzung und Überprüfung der Schulentwicklung in der Verantwortung der einzelnen Schule und der lokalen Schulbehörde liege.

Historisch betrachtet hat sich das Evaluationsverständnis im Kanton Luzern laut der Vertretung der kantonalen Schulaufsicht über die Jahre verändert: Zu Beginn 2002 war die Schulevaluation auf das Rapportieren von quantitativen Daten ausgerichtet. Mit der Zeit hat sich dieser Fokus vermehrt in Richtung der Schulentwicklung verschoben. Aktuell steht weiterhin die Wissensgenerierung und Schulentwicklung – und damit die Förderorientierung – klar im Vordergrund, bei gleichzeitig wieder zunehmender Bedeutung der Rechenschaftslegung. Letzteres sei durch den Sparkurs zu erklären. Der Normdurchsetzung komme im Kanton Luzern weniger Gewicht zu, dies auch im Vergleich zum Kanton Aargau. Die Justierung zwischen Schulentwicklung und Rechenschaftslegung sei bspw. auch daran zu erkennen, dass über eine gewisse Zeit das Qualitätsurteil mit drei grünen und einer roten Ampel erfolgte und nun zwei grüne, eine orange und eine rote Ampel die Gesamtbeurteilung abbilden.

Die Rektoren/innen bzw. Schulleiter/innen nehmen die Ausrichtung der externen Schulevaluation mehrheitlich ähnlich wahr: Der Fokus liege auf der Schulentwicklung auf Grundlage von generiertem Wissen, wobei auch der Rechenschaftspflicht nachgekommen werde. Die externe Schulevaluation gebe im Sinne einer Aussensicht auf Stärken und Schwächen Impulse zur Weiterentwicklung bzw. bestätige mit den erhobenen Daten gewisse Entwicklungen, die bereits im Gange oder in Planung seien. Gleichzeitig komme man mit der Veröffentlichung auch der Rechenschaftspflicht nach. Die Normdurchsetzung hingegen werde durch die Arbeit der kantonalen Schulaufsicht und nicht durch die Schulevaluation sichergestellt. Ein/e Rektor/in bzw. Schulleiter/in wüschte sich eine noch deutlichere Fokussierung auf die Schul- und Unterrichtsentwicklung. Damit würde man – bei gleichem Aufwand – den Nutzen für die einzelne Schule (weiter) erhöhen. Zu erreichen

wäre dies dadurch, dass die Evaluation weniger Qualitätsmerkmale untersuche, diese jedoch vertiefter analysieren würde.

## 4.2 Erkenntnisse aus der Literatur zu Wirkungen und Wirksamkeit

Die Wirksamkeit von externer Schulevaluation kann nur untersucht werden, wenn klar ist, auf welche Ziele sie sich bezieht. Im vorliegenden Fall des Luzerner Modells ist Wirksamkeit gegeben, wenn die externe Schulevaluation Schulentwicklung auslösen kann, da dies der Hauptfokus der Schulevaluation im Kanton Luzern ist. Ein zentrales Modell, dass bei der Wirksamkeitsmessung herbeigezogen wird, stammt von *Ehren und Vischer* (2006, zit. nach *Husfeldt* 2011): Sie modellieren ein Wirkungsmodell von Schulentwicklung, wobei neben erwünschten Wirkungen wie bspw. der Leistungssteigerung bei Schülern/innen auch unerwünschte Wirkungen resultieren können. Gemäss *Husfeldt* (2011) lassen sich drei Arten von Studien zu Wirkungen und Wirksamkeit externer Schulevaluation festhalten.

- 1 Forschung, wonach die Wirksamkeit der Schulevaluation entscheidend von der Einstellung der Schulakteure gegenüber Veränderung abhängt.
- 2 Forschung, wonach die Wirksamkeit von der Reaktion auf Inspektionen und Folgemaassnahmen abhängt.
- 3 Forschung, wonach die Wirksamkeit an der Leistungssteigerung bei Schüler/innen gemessen werden kann.

Gemäss *Landwehr* (2011) sind zur Beurteilung der Wirksamkeit die vier Wirkungsbereiche der externen Schulevaluation – Wissensgewinnung, Schulentwicklung, Rechenschaftslegung und Normendurchsetzung – zu berücksichtigen, auch aufgrund ihrer wechselseitigen Abhängigkeit.

### *Wissensgewinnung*

Externe Schulevaluation generiert auf systematische Weise Faktenwissen, hilft den Schulakteuren mit Erklärungswissen bereits bekannte Kenntnisse besser zu verstehen und bewertet das Wissen Kriterien gestützt, wobei Problem- und Handlungswissen aufgezeigt werden. Damit Schulevaluation im Bereich Wissensgewinnung wirksam ist, müssen u. a. folgende Voraussetzungen gegeben sein (Hypothesen, ebd.):

- Interesse der Schule an qualitätsbezogenen Informationen;
- Partizipative Problemlösekultur und aktive Problemlösehaltung;
- Sensibilität für Funktion der schulinternen Kommunikationsprozesse;
- Gehaltvolle Analyse, Glaubwürdigkeit der Evaluationsergebnisse sowie Anschlussfähigkeit des Wissens.

### *Entwicklungswirksamkeit*

In der Dimension Schulentwicklung wird die Wirkung daran gemessen, inwiefern Schulentwicklungsprozesse angestossen werden können, wobei der Nahtstelle von Schulevaluation und Schulentwicklung Wichtigkeit zukommt. Voraussetzung für die Wirksamkeit sind dabei u. a. (Hypothesen, ebd.):

- Vertrauenswürdigkeit und Prozessgestaltung der Evaluation sowie Kommunikationsstil der Evaluationspersonen;
- Mündliche und schriftliche Berichterstattung an die Schule;
- Schule als Lernende Organisation inkl. Evaluationsinteresse und schulinternes Qualitätsmanagement;
- Unterrichtsentwicklungskompetenz;
- Partizipative Auseinandersetzung mit den Ergebnissen;
- Druck von aussen und Ressourcen.

#### *Rechenschaftslegung*

Diese Dimension fokussiert auf die Rechenschaftslegung gegenüber der Verwaltung, der Politik und der Öffentlichkeit als Steuerzahler. Voraussetzung für die Wirksamkeit diesbezüglich sind (Hypothesen, ebd.):

- Glaubwürdigkeit und Nachvollziehbarkeit der Beurteilung inkl. Aufbereitung und angemessene Kommunikation der Daten;
- Anerkennung des Evaluationsverfahrens und der Evaluationsinstanz;
- Glaubwürdige Überprüfung und Kommunikation der Massnahmenumsetzung.

#### *Normendurchsetzung*

Externe Schulevaluation führt im Sinne eines «hochwirksamen Kommunikationsinstruments» dazu, dass in gewissen Bereichen zusätzliche Anstrengungen unternommen werden, um die Kriterien zu erfüllen. Voraussetzung für die Wirksamkeit diesbezüglich sind folgende Aspekte (Hypothesen, ebd.):

- Transparente, adäquate, praxisnahe Normenvorgaben;
- nachvollziehbarer Zusammenhang zwischen Normen und Evaluationskriterien;
- Geltung der Normen.

### **4.3 Erkenntnisse aus den Interviews zu Wirkungen und Wirksamkeit**

Gemäss dem Wissenschaftsexperten sind insbesondere folgende Aspekte der externen Schulevaluation zentral für deren Wirksamkeit im Sinne des Luzerner Modells externer Schulevaluation:

- Mündliche Ergebnispräsentation für das Team;
- Klar strukturiertes Entwicklungsgespräch;
- Auftritt des Evaluationsteams an der Schule;
- Starke, kompetente Schulleitung als wichtige Rahmenbedingung mit Blick auf die Schul- und Unterrichtsentwicklung;
- Positive Kommunikation der Schulleitung bzgl. der externen Schulevaluation (bspw. «Schulevaluation ist eine Chance, etwas zu lernen»).

Aus Sicht der Vertretung der Schulaufsicht versucht man im Kanton Luzern insbesondere auch über die gemeinsame Formulierung von Entwicklungszielen sowie die Verbindlichkeit des Standortgesprächs Wirksamkeit zu schaffen. Zentrale Wirkung auf Systemebene sei

weiter, dass dank der externen Schulevaluation eine Rückmeldung zur Qualität der Schulen, in welche bedeutende Mittel der öffentlichen Hand investiert werden, vorliege.

Die Rektoren/innen bzw. Schulleiter/innen attestierten der externen Schulevaluation bedeutende Wirksamkeit. Sie führten dazu Beispiele von konkreten Wirkungen an ihrer Schule an. Folgende Aspekte beurteilte jeweils ein/e Rektor/in bzw. Schulleiter/in als besonders wirksam:

- Formulieren von Entwicklungszielen und die damit einhergehenden Überlegungen, welche Massnahmen zur Umsetzung ergriffen werden müssen;
- Beratung während des Entwicklungsgesprächs durch das Evaluationsteam;
- Umfassende fachliche Kompetenzen des Evaluationsteams;
- Alle Teile des Verfahrens, in denen es zum direkten Austausch kommt, sei es zwischen dem Evaluationsteam und den Lehrpersonen, der Schulleitung oder dem Rektorat;
- Evaluationsberichte, die Themen hervorheben, die bewusst bearbeitet werden sollten.

Demgegenüber erklärte ein/e Rektor/in bzw. Schulleiter/in, dass er die Standortgespräche durch die Schulaufsicht als am wenigsten ergiebig bewerte, da diese Auseinandersetzung – ungeachtet des Standortgesprächs – innerhalb der Schule ohnehin stattfinden würde. Als konkrete Wirkungen nennen die Rektoren/innen bzw. Schulleiter/innen die Folgenden:

- Aufgrund der Entwicklungsziele wurde ein Programm zur Förderung der Lesekompetenz entwickelt, welches Schülern/innen zugutekommt und positive Wirkungen erzielt.
- Aufgrund der Resultate aus der Schulevaluation wird nicht mehr Geld für Weiterbildungen einzelner zur Verfügung gestellt, sondern das Geld wird für Team-Weiterbildungen genutzt, womit das Gesamtteam gemeinsam an wichtigen Themen arbeiten kann.
- Die Evaluationsergebnisse bestätigen bestehende Stärken und Schwächen und zeigen den Entwicklungsstand der Schule auf.
- Wenn der Schule im Rahmen der Schulevaluation durch eine externe Stelle Qualität attestiert, kann dies auch gegenüber den Schulbehörden und dem Gemeinderat kommuniziert werden.
- Im Jahr der externen Schulevaluation erübrigt sich die interne Schulevaluation. Damit können Ressourcen gespart werden – allerdings bei gleichzeitig erhöhter zeitlicher Belastung durch die externe Schulevaluation.

Die genannten Einschätzungen zeigen, dass Wirkungen auf unterschiedlichen Ebenen zu erkennen sind. Auch der Monitoringbericht des Bereichs Schulevaluation z. Hd. der Leitung der DVS zur 1. Hälfte des 3. Evaluationszyklus gibt Hinweise zu Wirkungen und Wirksamkeit der externen Schulevaluation. Demnach hat eine Grosszahl der Schulen die Entwicklungsempfehlungen aus dem 2. Evaluationszyklus<sup>16</sup> bspw. im Bereich «Lehrpersonenzusammenarbeit» oder gezielte Schul- und Unterrichtsentwicklung erfolgreich umsetzen

---

<sup>16</sup> Es handelt sich dabei insbesondere auch um Wirkungen des 2. Evaluationszyklus, da der 3. Evaluationszyklus noch nicht abgeschlossen ist.

können. Gleichzeitig ortet der Bericht weiterhin Optimierungspotenzial betreffend schulischem Qualitätsmanagement, wobei viele Schulleitungen ihr Qualitätsmanagement bereits professioneller umsetzen (DVS 2019b).

## 5 Vergleichende Analyse: Externe Schulevaluation im Kanton Zürich und Thurgau

### 5.1 Externe Schulevaluation im Kanton Zürich

Im Kanton Zürich trägt die lokale Schulpflege, zusammen mit der Schulleitung, die Verantwortung für die Qualitätssicherung und -entwicklung der Schulen. In diesem Rahmen führt die Fachstelle für Schulbeurteilung externe Evaluationen auf Stufe der Volksschulen durch (Kanton Zürich 2019a). Die Fachstelle für Schulbeurteilung ist verwaltungsunabhängig, administrativ dem Generalsekretariat der Bildungsdirektion unterstellt und rapportiert jährlich direkt an den Regierungsrat über die Ergebnisse aus der externen Schulevaluation (Webseite Kanton Zürich 2019b).

Volksschulen im Kanton Zürich müssen sich mindestens einmal alle fünf Jahre einer Evaluation unterziehen. Die inhaltliche Grundlage dafür bildet das «Handbuch Schulqualität». In diesem wird der Qualitätsrahmen definiert, anhand dessen die Fachstelle für Schulbeurteilung im Rahmen ihrer Evaluation ein Qualitätsprofil der untersuchten Schule erstellt. Zusätzlich wird auf Wunsch der Schule eine Fokusevaluation zu einem von der Schule gewählten Fokusthema<sup>17</sup> durchgeführt. Dem Evaluationsbesuch gehen eine Dokumentenanalyse anhand eines von der Schule eingereichten Portfolios sowie schriftliche Befragungen voraus. In situ werden Interviews geführt und Beobachtungen angestellt. Grundlage für die Beurteilung bilden die Ergebnisse der unterschiedlichen Quellen und die Triangulation der Ergebnisse. Die Beurteilung erfolgt nach vier Qualitätsausprägungen: Exzellente Praxis, fortgeschrittene Praxis, funktionsfähige Praxis und ungenügende Praxis (Kanton Zürich 2019a).

Das Evaluationsteam informiert die Schule im Rahmen der Rückmeldeveranstaltung über die Hauptergebnisse der Evaluation. Auf die Rückmeldeveranstaltung folgt der schriftliche Evaluationsbericht, in welchem die Ergebnisse in konzentrierter Form dargestellt werden. Auf Wunsch der Schule gibt das Evaluationsteam Empfehlungen für die weitere Schulentwicklung ab. Die Schulen sind verpflichtet, den Evaluationsbericht zu publizieren bzw. Einsicht zu gewähren. Ebenfalls ist es Aufgabe der Schule, die Schüler/innen, Eltern und die Öffentlichkeit über die Evaluationsergebnisse in Kenntnis zu setzen (Kanton Zürich 2019a).

Das Zürcher Modell der externen Schulevaluation ist gemäss Eigenaussage stark kooperativ ausgerichtet, wodurch Impulse ausgelöst werden, die zu Verbesserungen führen sollen. Die Schulevaluation des Kantons Zürich fokussiert somit – wie auch die Schulevaluation des Kantons Luzern – auf den Aspekt der Schulentwicklung. Zentral ist dabei, inwiefern die Schule und die kommunale Schulpflege die Ergebnisse als Grundlage für (Weiter-) Entwicklungen nehmen. Anders als im Kanton Luzern, liegt die Entscheidung, welche Ziele und Massnahmen auf Grundlage der Evaluation gesetzt werden, allein bei der evaluierten Schule. Die Schulpflege genehmigt die Massnahmen (Kanton Zürich 2019a).

---

<sup>17</sup> Eine abschliessende Liste der möglichen Fokusthemen findet sich unter → Kanton Zürich 2019, S.9.

## 5.2 Externe Schulevaluation im Kanton Thurgau<sup>18</sup>

Die gesetzlich vorgeschriebene externe Schulevaluation wird im Kanton Thurgau durch die Fachstelle Schulevaluation durchgeführt, welche zurzeit<sup>19</sup> in die Abteilung Schulevaluation und Schulentwicklung des Amts für Volksschule integriert ist (Webseite Kanton Thurgau 2019). Der Leitfaden «Merkmale für Unterrichts- und Schulqualität» steckt für den ersten und zweiten Evaluationszyklus<sup>20</sup> den kantonalen Qualitätsrahmen ab (Kanton Thurgau 2017). Gemäss dem Leiter für Schulevaluation des Kantons Thurgau setzt sich der Evaluationsgegenstand aus sechs vordefinierten Screening-Themen sowie drei optionaler Schwerpunktthemen und der Möglichkeit, schuleigene Fragestellungen einzubringen, zusammen.

Die externe Schulevaluation erfolgt mittels quantitativer und qualitativer Erhebungsmethoden. Konkret arbeiten die Evaluationsteams mit schriftlichen Befragungen, Kartenabfragen, Leitfaden-Interviews, Gruppengesprächen, strukturierten Beobachtungen im Unterricht und Dokumentenanalysen. Im Anschluss erfolgen die Auswertung und Triangulation der Ergebnisse sowie die Berichterstattung z. Hd. der evaluierten Schule. Die mündliche Rückmeldung an die evaluierte Schule erfolgt in zwei Schritten: Die Führungsverantwortlichen (Schulbehörde und Schulleitung) werden ausführlich mündlich über die Ergebnisse orientiert. Zeitnah findet die Rückmeldeveranstaltung für das Team statt. Die schriftliche Rückmeldung erfolgt über den Evaluationsbericht, ca. ein Monat nach der Datenerhebung. Zugang zum Evaluationsbericht haben Schulbehörde, Schulleitung, Lehrpersonenteam, Leitung des Amts für Volksschule sowie Schulaufsicht. Für die Information der Eltern und Schüler/innen sowie der Öffentlichkeit sind die Verantwortlichen der Schulgemeinde zuständig.<sup>21</sup> Abgeschlossen wird die Evaluation mit einem Vertiefungsworkshop, drei bis fünf Monate nach Berichtsabgabe. Der Workshop unter Teilnahme der lokalen Schulbehörde, der Schulleitung und einzelnen Lehrpersonen der Steuergruppe fokussiert auf die vertiefte Auseinandersetzung mit dem Evaluationsbericht inkl. den Entwicklungshinweisen (verbindlich) und Empfehlungen (optional) sowie deren Umsetzung (Webseite Kanton Thurgau 2019).

Darauf basierend erarbeitet die betroffene Schule einen Massnahmenplan zur Umsetzung der Entwicklungshinweise bzw. zur Behebung etwaiger Mängel. Dieser wird von der verantwortlichen Schulbehörde verabschiedet. Die Schule wird im Weiteren durch eine zuständige Person der kantonalen Schulaufsicht begleitet. Die Ziel- und Wirkungserreichung der Massnahmenplanung wird – wenn sinnvoll und möglich – im Rahmen der nächsten Evaluation analysiert (Webseite Kanton Thurgau 2019).

<sup>18</sup> Die Ausführungen zum Kanton Thurgau wurden durch den Leiter der Fachstelle Schulevaluation, Patrick Steffen, validiert.

<sup>19</sup> Gemäss dem Leiter der Fachstelle Schulevaluation des Kantons Thurgau wird die Organisation aktuell umstrukturiert: Ab 2020 sieht das Organigramm eine Abteilung bestehend aus Schulaufsicht, Schulevaluation und Sonderschulung vor. Eine weitere Abteilung wird die Bereiche Schulentwicklung, Schulberatung und Schulblatt umfassen.

<sup>20</sup> Gemäss dem Leiter der Fachstelle Schulevaluation des Kantons Thurgau endet der zweite Evaluationszyklus Ende 2020. Für das Verfahren, das im Anschluss zum Einsatz komme, werde ein grundlegend neuer Qualitätsrahmen erarbeitet.

<sup>21</sup> Gemäss dem Leiter der Fachstelle Schulevaluation des Kantons Thurgau gilt ab Mai 2019 das Öffentlichkeitsprinzip. Auch wenn die konkreten Verfahren dazu noch nicht fertig ausgearbeitet seien, könne rückwirkend bis Mai 2019 bei der Schulbehörde Einsicht in die Evaluationsberichte beantragt werden.



Aus dem Gesamtblick über die Evaluationen aller Schulen leitet die Fachstelle systematisches Steuerungswissen z. Hd. des Amts für Volksschule und der Bildungsverbänden<sup>22</sup> ab (Webseite Kanton Thurgau 2019).

### 5.3 Vergleich unterschiedlicher Organisationsformen und Praxen

Trotz Unterschieden in einzelnen Aspekten der Evaluation fokussiert die externe Schulevaluation in allen drei Vergleichskantonen stark auf die Wissensgenerierung und die lokale Schulentwicklung.

#### *Unterschiedliche organisatorische Anbindung*

Im Vergleich der unterschiedlichen Praxen der drei Kantone Luzern, Zürich und Thurgau fällt auf, dass im Kanton Luzern und Thurgau der Fachbereich Schulevaluation innerhalb des Amts für Volksschulen angegliedert ist. Demgegenüber ist die Fachstelle für Schulbeurteilung im Kanton Zürich verwaltungsunabhängig und rapportiert direkt an den Regierungsrat.<sup>23</sup>

#### *Unterschiedliche Häufigkeit von Schulevaluationen*

Betreffend Häufigkeit wird im Kanton Zürich mindestens alle fünf Jahre eine externe Schulevaluation durchgeführt, im Kanton Luzern seit 2015 alle sechs Jahre. Im Kanton Thurgau findet die externe Schulevaluation alle sechs bis sieben Jahre statt.

#### *Unterschiedliche Art der Schwerpunktsetzung, gleiche Methoden*

Im Gegensatz zur Schwerpunktsetzung im Kanton Luzern, die durch die DVS und durch die jeweilige Schule erfolgt, werden die Schwerpunkte im Kanton Zürich mehrheitlich durch die Fachstelle definiert; auf Wunsch kann die Schule zusätzlich ein Fokusthema wählen. Im Kanton Thurgau gibt es ein vordefiniertes Set von sechs Screening-Themen, zuzüglich drei optionaler Schwerpunktthemen sowie der Möglichkeit, schuleigene Fragestellungen einzubringen. Alle drei Kantone nutzen die gleichen quantitativen und qualitativen Methoden für die externe Schulevaluation und gewährleisten über das Verfahren eine Triangulation der Ergebnisse.

#### *Vergleichbare Art der Berichterstattung*

In allen drei Kantonen erfolgt eine mündliche und schriftliche Berichterstattung. Im Kanton Zürich enthält der Evaluationsbericht auf Wunsch der Schule Empfehlungen für die weitere Schulentwicklung ab. Es ist jedoch primär Aufgabe der Schulleitung, aufgrund des Berichts Massnahmen zur Weiterentwicklung ab- und einzuleiten. Auch die Aufsicht über die Umsetzung der Massnahmen wird der lokalen Schulbehörde übertragen. Somit wird keine Verbindlichkeit über eine kantonale Schulaufsicht hergestellt. Demgegenüber formuliert

<sup>22</sup> Die Bildungsverbände im Thurgau sind bspw. der «Verband Thurgauer Schulgemeinden» (VTGS) oder die Berufsorganisation der Arbeitnehmer/innen der Thurgauer Schulen «Bildung Thurgau».

<sup>23</sup> Im Gegensatz dazu ist bspw. die Schulevaluation im Kanton Aargau an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) angesiedelt – dies eine weitere mögliche Praxis.

das Evaluationsteam im Kanton Thurgau Entwicklungshinweise und optional Empfehlungen z. Hd. der Schule, welche im Rahmen des sogenannten Vertiefungsworkshops unter Teilnahme des Evaluationsteams, der Schulleitung und der Schulbehörde diskutiert werden. Die Umsetzung wird durch die kantonale Schulaufsicht überprüft. Die Überprüfung der Zielerreichung erfolgt «wenn sinnvoll» im Rahmen der nächsten Evaluation. Im Kanton Luzern findet unter Teilnahme des Evaluationsteams, der Schulleitung und der lokalen Schulbehörde ein Entwicklungsgespräch statt, in welchem gemeinsam die Entwicklungsziele definiert werden. Über die Standortgespräche mit der kantonalen Schulaufsicht wird Verbindlichkeit zur Umsetzung geschaffen. Damit verfügen die Schulen im Kanton Zürich über eine «deutlich höhere schulische Entwicklungsautonomie im Umgang mit den Evaluationsergebnissen», da keine kantonale Kontrolle oder Begleitung der Umsetzung der Evaluationsergebnisse erfolgt (Schweinberger, Mahler & Quesel 2019, S. 55).

Nachfolgende Tabelle 5 präsentiert den kantonalen Vergleich anhand verschiedener Aspekte der externen Schulevaluation.

Aspekte der Evaluation	Luzern	Zürich	Thurgau
<b>Zuständigkeit</b>	Bereich Schulevaluation innerhalb der Abteilung Schulunterstützung	Fachstelle für Schulbeurteilung (verwaltungsunabhängig)	Fachstelle Schulevaluation in der Abteilung Schulevaluation und Schulentwicklung <sup>24</sup>
<b>Auftraggeberin</b>	Dienststelle Volksschulbildung	Regierungsrat	Amt für Volksschule
<b>Häufigkeit</b>	Alle 6 Jahre	Mindestens alle 5 Jahre	Alle 6-7 Jahre
<b>Evaluationsgegenstand</b>	Sechs Qualitätsbereiche des Orientierungsrahmens: Drei vorgegeben durch DVS, drei im Wahlpflichtverfahren durch Schule ausgewählt	Qualitätsbereiche von Fachstelle für Schulbeurteilung definiert, auf Wunsch der Schule eine Fokusevaluation zu einem von der Schule gewählten Thema	«Merkmale für Unterrichts- und Schulqualität» bildet den Referenzrahmen: 6 Screening-Themen, zzgl. 3 optionale Schwerpunktthemen sowie nach Wunsch schuleigene Fragestellungen
<b>Methodik</b>	<b>Ex situ:</b> Dokumentenanalyse, Schriftliche Befragung <b>In situ:</b> Interviews, Gruppengespräche, Beobachtung		
<b>Resultate/Konsequenzen</b>	Bericht, Entwicklungsgespräch inkl. Entwicklungsziele	Bericht, auf Wunsch der Schule Empfehlungen für die weitere Schulentwicklung	Bericht, Vertiefungsworkshop inkl. Diskussion Entwicklungshinweise, Empfehlungen und Umsetzung
<b>Überprüfung der Entwicklungsmassnahmen</b>	Überprüfung durch kantonale Schulaufsicht im Rahmen von Standortgespräch	Führung und Aufsicht in Verantwortung der (Schul-) Gemeinde	Überprüfung der Umsetzung durch kantonale Schulaufsicht

Tabelle 5: Externe Schulevaluation im kantonalen Vergleich. Quelle: siehe obige Kapitel.

<sup>24</sup> Ab 2020 neue Organisation vgl. Fussnote 19.

## 6 Schlussfolgerungen der Autoren/innen

Ziel der Studie ist die Erstellung einer Expertise im Rahmen des Planungsberichts über die Wirkung der externen Schulevaluation im Kanton Luzern. Im Speziellen beabsichtigt die Expertise, datengestützte Aussagen über den Nutzen der externen Schulevaluation für die Praxis zu liefern. Der nun vorliegende Bericht erlaubt eine multiperspektivische Sicht anhand von Einschätzungen verschiedener Experten aus Wissenschaft und Praxis, einer Vertretung der kantonalen Schulaufsicht sowie einer kleinen Stichprobe von Rektoren/innen bzw. Schulleitern/innen von Luzerner Schulen.

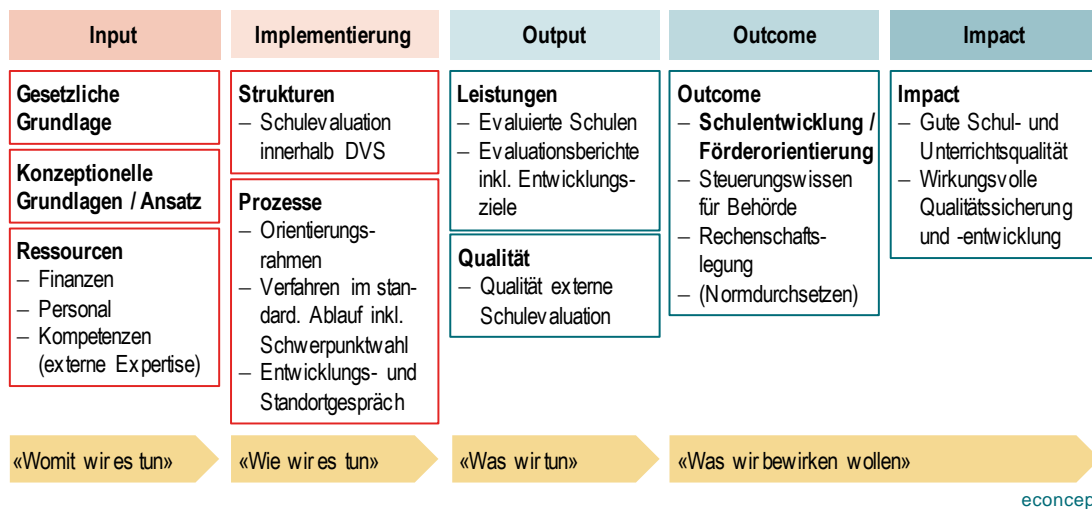
### 6.1 Ziel, Ansatz und Orientierungsrahmen externer Schulevaluation

Bei einer externen Schulevaluation müssen Ziel und Ansatz für alle Beteiligten klar definiert sein. Dies ist im Kanton Luzern der Fall: Der Fokus liegt auf der Schulentwicklung. Der Qualitätskreislauf wird durch das gewählte Verfahren insgesamt auf geeignete Weise geschlossen. Diese Ausrichtung des Verfahrens auf den Qualitätskreislauf ist als Best Practice zu identifizieren. Auch der «Orientierungsrahmen» als Grundlage der externen Schulevaluation im Kanton Luzern ist grundsätzlich positiv zu beurteilen. Da die externe Schulevaluation im Kanton Luzern aber auf die Qualitätsentwicklung der einzelnen Schule ausgerichtet ist, ist die Praxisorientierung des «Orientierungsrahmens» – auch in seiner Formulierung – zentral.

#### *Fokus auf Förderorientierung*

Die externe Schulevaluation im Kanton Luzern zeichnet sich durch eine starke Ausrichtung auf die beiden Aspekte «Wissensgenerierung» und «Schulentwicklung» aus. Damit dient sie in ausgeprägtem Mass der Förderorientierung auf der Ebene der einzelnen Schule. Sie ist damit ausgesprochen nutzen- und nutzerorientiert. Im Vordergrund steht der formative Evaluationsansatz, gekoppelt mit einer Kultur der Rechenschaftslegung gegenüber dem Kanton und der Bereitstellung von systemrelevantem Steuerungswissen. Die rechtlichen Grundlagen, Verfahren und Ressourcen sind auf diesen konzeptionellen Ansatz ausgerichtet. Diese Wirkungszusammenhänge können in einem zusammenfassenden Wirkungsmodell abgebildet werden. Nachstehende Grafik illustriert dies.

## Wirkungsmodell zur externen Schulevaluation Kanton Luzern



Figur 3: Aggregiertes Wirkungsmodell der externen Schulevaluation im Kanton Luzern

### Steuerungsrelevante Evaluationsergebnisse

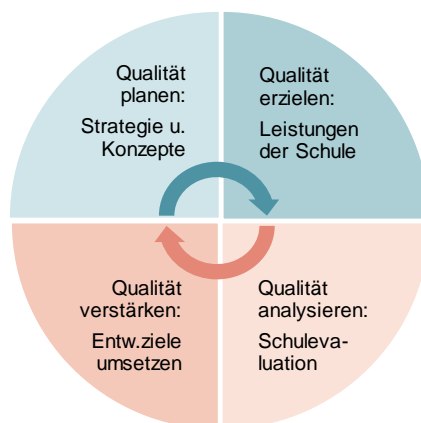
Neben der Schulentwicklung auf Ebene Einzelschule wird durch die externe Schulevaluation auch steuerungsrelevantes Wissen zum Wirken und zur Qualität der gesamten Volksschule gesammelt – und dies insbesondere in den durch die DVS gewählten Evaluationschwerpunkten. Ziel muss es sein, diese Informationen weiterhin im Rahmen der Monitoringberichte optimal für die Weiterentwicklung der gesamten Volksschule zu nutzen und damit den Qualitätskreislauf auch auf dieser übergeordneten Ebene zu schliessen.

## 6.2 Ausrichtung auf den umfassenden Kreislauf

Der Kanton Luzern richtet sein Verfahren zur externen Schulevaluation im Sinne des EFQM-Modells<sup>25</sup> auf einen Qualitätskreislauf aus. Diese ausgeprägte Ausrichtung der luzernischen Konzeption auf einen geschlossenen Kreislauf im schulischen Qualitätsmanagement bedeutet ein Alleinstellungsmerkmal des Kantons Luzern gegenüber vergleichbaren Kantonen der Deutschschweiz. Mit dem gewählten Verfahren – im Speziellen ist an dieser Stelle das Entwicklungsgespräch und das Standortgespräch zu nennen – schafft der Kanton Luzern mit der externen Schulevaluation eine hohe Verbindlichkeit sowohl zum Nutzen der Einzelschule als auch des Kantons.

<sup>25</sup> Das EFQM-Modell wurde von der European Foundation for Quality Management (Gründung 1989) entwickelt. Ziel des EFQM-Modells ist es, nachhaltige Exzellenz für jede Form von Organisation zu gewährleisten indem die Führungsinstrumente sinnvoll aufeinander abgestimmt werden und der Organisation eine stimmige Struktur zu Grunde liegt. Das EFQM-Modell dient der ganzheitlichen Bewertung und Steuerung einer Organisation. Vgl. <http://www.efqm.ch/efqm-modell.html> [Stand: 30.08.2019].

## Umfassender Qualitätskreislauf



econcept

Figur 4: Qualitätskreislauf im Luzerner Modell.

### 6.3 Spezifische Aspekte der Umsetzung der externen Schulevaluation

#### *Festlegen von Evaluationsschwerpunkten*

Dem gemeinsamen Festlegen von Evaluationsschwerpunkten durch Schule und Kanton kommt mit Blick auf eine befriedigende Evaluation für alle Beteiligten und ebenso hinsichtlich der Umsetzung späterer Massnahmen besondere Wichtigkeit zu. Im Kanton Luzern werden im gegenwärtig gültigen Verfahren die inhaltlichen Schwerpunkte der Evaluation sowohl durch den Kanton, als auch durch die Schule (Wahlpflichtverfahren) festgelegt. Dies schafft eine hohe Verbindlichkeit und erhöht entscheidend die Motivation und Akzeptanz bei den Schulen, weil diese einen klaren Nutzen für ihre eigene schulische Qualitätsentwicklung erkennen. Das Verfahren im Kanton Luzern kann diesbezüglich als beispielhaft – auch für andere Kantone – beurteilt werden.

#### *Qualitätsurteil in Form eines Ampelsystems*

Ein Qualitätsurteil in Form eines Ampelsystems kann für die Verantwortlichen auf übergeordneter Ebene im Sinne einer vereinfachten Darstellung der Qualität der Luzerner Schulen und für ein internes Controlling der Bildungsverwaltung angezeigt sein. Allerdings steht ein derart vereinfachendes und zudem asymmetrisch konzipiertes Ampelsystem im Widerspruch zur Förderorientierung der externen Schulevaluation im Kanton Luzern. Das Ampelsystem erzeugt keinen Zusatznutzen mit Bezug auf notwendiges Steuerungswissen von Politik und Verwaltung, es vereinfacht nur. Gleichzeitig birgt diese vereinfachte Qualifizierung das Risiko, im Schulfeld die Akzeptanz für die externe Schulevaluation zu reduzieren. Wir empfehlen deshalb, auf das Ampelsystem zu verzichten.

## 6.4 Kompetenzen und Übergang von Evaluation zu Beratung

Sowohl wissenschaftliche Studien als auch die mittlerweile langjährige Praxis der Schulevaluation in der Schweiz zeigen: Qualität und Wirksamkeit von Schulevaluationen hängen wesentlich von den fachlichen (methodischen wie kommunikativen) Kompetenzen der Evaluatoren/innen ab. Die Befragungen im Rahmen dieser Kurzstudie zeigten, in welchem Ausmass Erfahrung, Fachkompetenz und Wissen der Evaluatoren/innen als entscheidend betrachtet werden. Die Fachkompetenz der Evaluatoren/innen schafft auch bei den zu Evaluierenden Vertrauen und Akzeptanz. Der Auswahl und der kontinuierlichen Weiterbildung von Evaluatoren/innen ist somit besonderes Gewicht beizumessen.

Die Verarbeitung der Resultate der externen Schulevaluation, die Definition sinnvoller und angemessener Entwicklungsziele sowie die Erarbeitung und Planung entsprechender Massnahmen stellt eine komplexe Herausforderung dar. Viele Schulen sind dabei auf fachliche Unterstützung (Beratung) angewiesen. Ein Kontinuum von Evaluation und Beratung – ausgeführt durch die gleichen Personen – und damit eine unklare Grenzziehung zwischen diesen beiden unterschiedlichen Aufgaben wird aus wissenschaftlicher Sicht allerdings als problematisch erachtet, da sich hoheitliche und unterstützende Rollen vermischen können.

Im Falle der Luzerner Konzeption bildet das Entwicklungsgespräch das Scharnier zwischen externer Evaluation und Beratung. Dass in diesen Entwicklungsgesprächen die für die Evaluation verantwortlichen Evaluatoren/innen unterstützend wirken, scheint sinnvoll und zweckmässig. Evaluatoren/innen können in dieser ersten und wichtigen Phase der Schulentwicklungsarbeit hilfreich sein, weil sie einen vertieften und differenzierten Blick auf eine Schule gewonnen haben und wichtige Entwicklungspotenziale fachlich beurteilen können. Vor diesem Hintergrund sind sie in der Lage, die Schule bei der Interpretation und Gewichtung der Ergebnisse und der Formulierung adäquater Entwicklungsziele zu unterstützen. Eine weiterführende Beratungstätigkeit sollte dann aber – aus Gründen der Rollenklarheit – nicht mehr durch die Evaluatoren/innen, sondern durch Fachpersonen mit beraterischen Fachkompetenzen erfolgen.

## 6.5 Organisatorische Anbindung der externen Schulevaluation

Der Unabhängigkeit der externen Schulevaluation innerhalb der Bildungsverwaltung kommt insbesondere mit Blick auf die Förderorientierung Bedeutung zu. Die externe Schulevaluation soll primär Wissen generieren, das den Schulen ermöglicht, richtige Entwicklungspotenziale zu erkennen und daraus zielführend konkrete Massnahmen abzuleiten. Im Weiteren dient sie der Rechenschaftslegung sowie der Generierung von Steuerungswissen. Die externe Schulevaluation muss deshalb unabhängig von der Steuerungsfunktion der Bildungsverwaltung wirken können (vgl. bspw. Widmer 2012). Vor diesem Hintergrund hat der Gesetzgeber im Kanton Zürich bewusst entschieden, die externe Schulevaluation von der Verwaltung zu entkoppeln und direkt dem Regierungsrat zu unterstellen. Dadurch wird sichergestellt, dass keine Abhängigkeiten zwischen externer Schulevaluation – mit ihrer Pflicht zur Rechenschaftslegung und der steuernden Bildungsverwaltung entstehen.

Die Organisation im Kanton Luzern funktioniert gut, ist aber gemäss den oben dargelegten Überlegungen aus evaluationswissenschaftlicher Perspektive nicht unkritisch. Aus diesem Grund scheint es uns der Mühe wert, entsprechende Überlegungen anzustellen, in welcher Form die externe Schulevaluation auch im Kanton Luzern von der Bildungsverwaltung abgetrennt und dem Regierungsrat als für die Bildungspolitik verantwortliches Gremium direkt unterstellt werden könnte – verbunden mit einer entsprechenden Rechenschaftspflicht in der Frage der Qualität der Schulen im Kanton Luzern. Eine enge fachliche Zusammenarbeit zwischen der externen Schulevaluation und den verschiedenen Abteilungen der Dienststelle kann und soll auch beim skizzierten Modell der Direktunterstellung weiterhin zum Nutzen der Verwaltung, der kommunalen Schulbehörden und der einzelnen Schulen erfolgen.

## Anhang

### A-1 Quellen

#### *Dokumente und Webseiten*

Dienststelle Volksschulbildung DVS (2015a): Orientierungsrahmen Schulqualität, Luzern, Februar 2015.

Dienststelle Volksschulbildung DVS (2015b): Qualitätsmanagement der Volksschulen, Luzern, Februar 2015.

Dienststelle Volksschulbildung DVS (2017): Schulleitungen an der Volksschule. Umsetzungshilfe für Behörden und Schulleitungen, Luzern, Dezember 2017.

Dienststelle Volksschulbildung DVS (2019a): Webseite der DVS. URL: <https://volksschulbildung.lu.ch/> [Stand: August 2019].

Dienststelle Volksschulbildung DVS (2019b): Externe Schulevaluation Monitoringbericht. Ergebnisse 3. Zyklus, 1. Hälfte 2015-2018. Luzern, 30. Januar 2019.

Kanton Thurgau (2017): Merkmale für Unterrichts- und Schulqualität. Leitfaden für die Qualitätsarbeit in Schulen. Amt für Volksschule, Kanton Thurgau, 2. überarbeitete Ausgabe, Juni 2017.

Kanton Thurgau (2019): Webseite des Amtes für Volksschule Kanton Thurgau. URL: <https://av.tg.ch/> [Stand: August 2019].

Kanton Zürich (2019a): Externe Evaluation. Informationen der Fachstelle für Schulbeurteilung. Fachstelle für Schulbeurteilung, Bildungsdirektion, Kanton Zürich, Februar 2019.

Kanton Zürich (2019b): Webseite der Fachstelle für Schulbeurteilung der Bildungsdirektion des Kantons Zürich. URL: <https://fsb.zh.ch/internet/bildungsdirektion/fsb/de/home.html> [Stand: August 2019].

#### *Gesetzliche Grundlagen*

Gesetz über die Volksschulbildung (VBG) vom 22. März 1999 (Stand 1. Januar 2018). Gesetz über die Volksschulbildung (VBG).

Verordnung zum Gesetz über die Volksschulbildung (Volksschulbildungsverordnung, VBV), vom 16. Dezember 2008 (Stand 1. August 2018).

#### *Literatur*

Husfeldt, V. (2011): Wirkungen und Wirksamkeit der externen Schulevaluation. Überblick zum Stand der Forschung. Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, 14, S. 259-282.



- Landwehr, N. (2011): Thesen zur Wirkung und Wirksamkeit der externen Schulevaluation. In: C. Quesel et al. (Hrsg.), Wirkung und Wirksamkeit der externen Schulevaluation. Bern: Hep Verlag.
- Mahler, S. & Quesel, C. (2015): Die externe Schulevaluation in der Schweiz. Stand und Perspektiven. *Journal für schulentwicklung* Jg. 19, Heft 3, 20-25.
- Mahler, S., Quesel, C., Höchli, A., & Schweinberger, K. (2016): Innerschulische Strategien der Verarbeitung von Resultaten externer Evaluationen. *Schweizerische Zeitschrift für Bildungswissenschaften* 38(3), 529-549.
- Mahler, S., Schweinberger, K., Quesel, C., & Höchli, A. (2016): Wie gehen Volksschulen mit den Ergebnissen der Externen Schulevaluationen um? Schlussbericht. Brugg/Windisch: Pädagogische Hochschule FHNW.
- Patton, M. Q. (2013): Utilization-Focused Evaluation (U-FE) Checklist, January 2013. URL: [https://wmich.edu/sites/default/files/attachments/u350/2014/UFE\\_checklist\\_2013.pdf](https://wmich.edu/sites/default/files/attachments/u350/2014/UFE_checklist_2013.pdf) [Stand: 16.08.2019].
- Schweinberger, K., Mahler, S., & Quesel, C. (2019): Auf die Grösse kommt es an? Nicht immer. Einfluss von Schulgröße und politisch zugestandener schulischer Entwicklungsautonomie auf die Einschätzung der Lehrpersonen zum Wissensgewinn durch die Externe Schulevaluation. *Zeitschrift für Evaluation*, 18(1), 49-76.
- Schweinberger, K., & Quesel, C. (2018): Im Auge des Betrachters. Die externe Schulevaluation und das Wirkgefüge ihrer Teilprozesse im Blick von Lehrpersonen und Schulführungen. *Zeitschrift für Bildungsforschung*, 8(1), 43-62.
- Schweinberger, K., Quesel, C., Mahler, S., & Höchli, A. (2017): Effects of feedback on process features of school quality: A longitudinal study on teachers' reception of school inspection of Swiss compulsory schools. *Studies in Educational Evaluation*, 55, 75-82.
- Widmer, T. (2012): Unabhängigkeit in der Evaluation. *LeGes* 2(20212), 129-150.

## A-2 Gesprächsleitfaden: Beispiel Rektorat bzw. Schulleitung

### Einstieg

- 1 **Funktion:** Bitte erläutern Sie zum Einstieg kurz Ihre Funktion und die damit einhergehenden Aufgaben und Verantwortlichkeiten mit Bezug auf die Externe Schulevaluation.
- 2 **Externe Schulevaluation:** Wann wurden die Schulen in Ihrer Gemeinde bzw. Ihre Schuleinheit zuletzt extern evaluiert? In welcher Phase des Evaluationszyklus befinden Sie sich aktuell?

### Einschätzungen zur Externen Schulevaluation

- 3 **Verfahren, Methoden und Instrumente:** Wie beurteilen Sie Verfahren, Methoden und Instrumente der Externen Schulevaluation im Kanton Luzern generell? Wie beurteilen Sie spezifisch die folgenden Aspekte?
  - Kriterien: 3 Qualitätsdimensionen und 14 Qualitätsbereiche
  - Auswahl Evaluationsschwerpunkt
  - Methoden: Dokumentenanalyse, Online-Befragung, mündliche Befragung, Beobachtungen
- 4 **Berichterstattung, Ergebniskommunikation und Massnahmenplanung:** Wie beurteilen Sie die Berichterstattung der Externen Schulevaluation? Wie die Ergebniskommunikation? Wie das Festlegen der Entwicklungsziele?

### Einschätzungen zum Zusammenwirken Externe Schulevaluation und Schulaufsicht

- 5 **Schulaufsicht:** Wie ist die kommunale Schulaufsicht in Ihrer Gemeinde organisiert?
- 6 **Zusammenwirken Externe Schulevaluation und Schulaufsicht:** Wie beurteilen Sie das Zusammenwirken zwischen der Externen Schulevaluation, der kantonalen Schulaufsicht der Dienststelle Volksschulbildung und der Schulaufsicht durch die kommunalen Schulbehörden?

### Wirkungen und Gesamtbeurteilung

- 7 **Wirkungen und Wirksamkeit der Externen Schulevaluation in Ihrer Gemeinde:** Inwiefern haben Sie aufgrund von Ergebnissen aus der Externen Evaluation Qualitätsentwicklungen vorgenommen? Welche Rolle spielen dabei die Entwicklungsziele?
- 8 **Gesamtbeurteilung:** Erfüllt die Externe Schulevaluation im Kanton Luzern nach ihrem Dafürhalten die folgenden Zielsetzungen:
  - (1) Generierung von datengestütztem Wissen, das für die Schulen notwendig ist, um die Qualität von Schule und Unterricht zu verbessern;

- (2) Rechenschaftslegung gegenüber den kommunalen und kantonalen Behörden – und damit auch gegenüber der Öffentlichkeit – über die Qualität der Schulen im Kanton Luzern;
- (3) Unterstützung der Schulen in ihrer Qualitätsbeurteilung und Qualitätsentwicklung;
- (4) Sicherstellung, dass gesetzliche Vorgaben an den Schulen umgesetzt werden?

Gibt es Zielsetzungen, die durch die Externe Schulevaluation nicht erreicht werden bzw. erreicht werden können?

- 9 Vergleichende Analyse:** Falls Sie Kenntnisse der Externen Schulevaluation anderer Kantone haben: Wie beurteilen Sie diese? Wo sehen Sie im Vergleich zur Externen Schulevaluation im Kanton Luzern Stärken bzw. Schwächen?

### Optimierungspotenziale

- 10 Optimierungsmöglichkeiten:** Welche Möglichkeiten zur Verbesserung / Optimierung der Externen Schulevaluation sehen Sie?

### Abschluss

- 11 Und überdies:** Haben Sie mit Bezug auf die Externe Schulevaluation im Kanton Luzern Anliegen, Hinweise, Kritikpunkte, die wir bis anhin noch nicht angesprochen haben?

**Herzlichen Dank!**