

LUZERN



Externe Schulevaluation  
*Ergebnisse 2. Zyklus*  
2010 – 2015



Dienststelle  
Volksschulbildung

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

# INHALTSVERZEICHNIS

	<b>Vorwort</b> .....	3
	<b>Das Wichtigste in Kürze</b> .....	4
<b>1</b>	<b>Die externe Schulevaluation</b> .....	6
<b>2</b>	<b>Evaluationsergebnisse</b> .....	9
	2.1 Schulklima und Schulgemeinschaft.....	9
	2.2 Lehr- und Lernkultur.....	13
	2.3 Schulführung und Qualitätsmanagement.....	17
	2.4 Umgang mit Heterogenität.....	21
<b>3</b>	<b>Veränderungen vom 1. zum 2. Zyklus</b> .....	25
	3.1 Entwicklung der Qualitätseinschätzungen .....	25
	3.2 Veränderungen der Entwicklungsempfehlungen .....	27
	3.3 Allgemeine Erkenntnisse .....	29
<b>4</b>	<b>Entwicklungshinweise</b> .....	31
<b>5</b>	<b>Zusammenfassung</b> .....	33
<b>A</b>	<b>Anhang</b> .....	39
	A1 Grundlagen und Legitimation.....	39
	A2 Beurteilung und Praxisstufen.....	39
	A3 Evaluationsbereiche.....	40
	A4 Ablauf einer externen Schulevaluation.....	41
	A5 Methoden .....	42
	A6 Befragte Personen .....	42
	A7 Veränderungen der externen Schulevaluation im 3. Zyklus.....	43

## Impressum

Herausgeberin  
Dienststelle Volksschulbildung Kanton Luzern

Text  
Fredy Felber

Titelbild  
Georg Anderhub

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

Luzern, März 2016

900731

# VORWORT

Die Abteilung Schulevaluation der Dienststelle Volksschulbildung hat im Rahmen des 2. Evaluationszyklus (2010 – 2015) sämtliche Volksschulen des Kantons Luzern zum zweiten Mal extern evaluiert. Die professionellen Beurteilungen der Evaluationsteams sowie die Qualitätseinschätzungen der Schüler/-innen, Eltern, Lehrpersonen, Schulleitungen und Schulbehörden weisen in praktisch allen untersuchten Qualitätsbereichen eine hohe Qualität der Volksschulen im Kanton Luzern nach. Die Gesamtzufriedenheit aller Befragten liegt zwischen gut bis sehr gut. Dennoch gibt es qualitative Unterschiede zwischen den Schulen und innerhalb von Schulen.

Zu den ausgeprägten Stärken der meisten Schulen zählen das Schulklima und die Schulgemeinschaft, die Klassenführung und die Unterrichtsgestaltung durch die Lehrpersonen sowie die Qualität der Schulführung. Seit dem 1. Evaluationszyklus (2005 – 2009) wurden an den meisten Schulen die Rolle und Aufgabenerfüllung der Schulleitungen weiter gestärkt, die Schul- und Unterrichtsentwicklung sowie das Qualitätsmanagement schrittweise etabliert und die unterrichtsnahe Zusammenarbeit in den Teams gewinnbringend ausgebaut.

Im 2. Zyklus haben die Evaluationsteams jeder Schule drei bis fünf Entwicklungsempfehlungen in einer Vielzahl von Bereichen abgegeben. Die häufigsten Empfehlungen an rund zwei Fünftel aller Schulen zielten auf die Verbesserung der Zusammenarbeit der Lehrpersonen und/oder auf die Optimierung der Schul- und Unterrichtsentwicklung und/oder auf die Ausgestaltung des Qualitätsmanagements. Einem Drittel der Schulen wurde zudem empfohlen, Konsens und Koordination zu verstärken und/oder die Schülermitwirkung neu zu gestalten. Weitere Empfehlungen der Schulevaluation fokussierten auf den Umgang mit Heterogenität und auf die individuelle Lernförderung.

Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung ist ein immerwährender Prozess und eine permanente Herausforderung. Nicht zuletzt aufgrund des zunehmend wirksameren Qualitätsmanagements konnte die hohe Zufriedenheit mit den Volksschulen im Kanton Luzern aus dem 1. Zyklus erhalten und in einzelnen Bereichen im 2. Zyklus weiter ausgebaut werden.

Fredy Felber  
Leiter Schulevaluation

## DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

**Die Qualität der Volksschulen im Kanton Luzern ist insgesamt auf einem erfreulichen Niveau. Die Beurteilungen der Evaluationsteams und die Zufriedenheit der Schüler/-innen, Eltern, Lehrpersonen, Schulleitungen und Schulbehörden weisen im 2. Evaluationszyklus (2010 – 2015) in praktisch allen untersuchten Qualitätsbereichen auf eine gute Qualität hin. Während das Schulklima, die Schulgemeinschaft und die Unterrichtsgestaltung als ausgesprochene Stärken wahrgenommen werden, zeigen sich hinsichtlich Umgang mit Heterogenität, Schulentwicklung und Qualitätsmanagement Optimierungsbedarf. In der künftigen Ausrichtung des schulischen und kantonalen Qualitätsmanagements gilt es, in allen Schulen im Kanton Luzern eine vergleichbar gute Schul- und Unterrichtsqualität sicherzustellen.**

**Externe Schulevaluation im 2. Zyklus.** Die externe Schulevaluation hat als Teil des umfassenden Qualitätsmanagements der Volksschulen im Kanton Luzern im Berichtszeitraum des 2. Zyklus (2010 – 2015) rund 200 ordentliche Evaluationen durchgeführt. Im Rahmen eines standardisierten Verfahrens wurden die Schulseitigen sowohl schriftlich als auch mündlich zur Qualität von Schule und Unterricht befragt. Zudem wurden zahlreiche Beobachtungen vor Ort und Dokumentenanalysen durchgeführt.

**Erfreuliche Evaluationsergebnisse insgesamt.** Die Beurteilungen der Evaluationsteams sowie die Qualitätseinschätzungen der Schüler/-innen, Eltern, Lehrpersonen, Schulleitungen und Schulbehörden weisen in praktisch allen untersuchten Bereichen eine hohe Qualität der Volksschulen im Kanton Luzern nach. Die Gesamtzufriedenheit aller Befragten liegt zwischen gut bis sehr gut. Dennoch gibt es qualitative Unterschiede zwischen den Schulen und an den Schulen.

**Schulklima und Schulgemeinschaft als ausgeprägte Stärken.** Die Qualität des Schulklimas und der Schulgemeinschaft zählen zu den ausgeprägten Stärken der Volksschulen im Kanton Luzern. Sowohl das Wohlbefinden der Lernenden als auch das Wohlbefinden der Lehrpersonen ist denn auch an den meisten Schulen gut bis sehr gut. Selbst die Zufriedenheit mit dem Verhältnis zwischen Belastung und Befriedigung wird von den Lehrpersonen positiv beurteilt.

**Lehr- und Lernkultur zumeist auf gutem Niveau entwickelt.** Die Klassenführung und der Unterricht werden von den meisten Lehrpersonen auf gutem Niveau gestaltet. Sie begünstigen ein lernförderliches Klassenklima und eine gute Nutzung der zur Verfügung stehenden Lernzeit. Hinsichtlich einiger Aspekte – beispielsweise der Beurteilung der Lernenden oder der Übergänge – besteht an vielen Schulen noch Regulierungs- respektive Harmonisierungsbedarf.

**Umgang mit Heterogenität unterschiedlich erfolgreich praktiziert.** Die Lehrpersonen zeichnen sich durch einen verständnisvollen Umgang mit Verschiedenheit aus. Dennoch unterscheiden sich sowohl die Praxis der individuellen Lernförderung als auch die Konzeption, Praxisgestaltung und Wirkung der Förderangebote von Schule zu Schule massiv. Während in den einen Teams die wenig befriedigende Umsetzung der Förderangebote aus einer grundsätzlich ablehnenden Haltung resultiert, ergeben sich Umsetzungsprobleme in anderen Teams aufgrund der unzureichenden Ausgestaltung und Unterstützung vor Ort.

**Schulentwicklung und Qualitätsmanagement vielerorts ausbaufähig.** Die Schulleitungen sind an fast allen Schulen erfolgreich etabliert und tragen wesentlich zur Konsolidierung und Sicherung der Schul- und Unterrichtsqualität bei. Hinsichtlich einer zielorientierten Ausgestaltung der Schul- und Unterrichtsentwicklung sowie eines wirkungsvollen Qualitätsmanagements sind vielerorts jedoch noch Optimierungen möglich.

**Häufigste Entwicklungsempfehlungen.** Am häufigsten wurden Entwicklungsempfehlungen zur Intensivierung der Kooperation im Team und/oder der Ausdehnung der Zusammenarbeit auf unterrichtsnahe Bereiche formuliert. In etwa gleicher Anzahl wurden Entwicklungsempfehlungen für eine gezieltere und konsequentere Gestaltung der Schul- und Unterrichtsentwicklung sowie für eine wirksamere Konzeption und bewusstere Umsetzung des Qualitätsmanagements ausgesprochen.

**Veränderungen vom 1. zum 2. Zyklus.** Die guten Qualitätseinschätzungen der Schulseitigen im 1. Zyklus wurden im 2. Zyklus bestätigt und partiell sogar übertroffen. Während im 1. Zyklus noch hauptsächlich Empfehlungen im Bereich «Schulentwicklung und Qualitätsmanagement» formuliert worden waren, sind die Empfehlungen der Schulevaluation im 2. Zyklus gleichermassen auf die drei Qualitätsbereiche «Schulklima und Schulgemeinschaft», «Lehr- und Lernkultur» sowie «Schulführung und Qualitätsmanagement» verteilt.

**Wichtige Punkte für die weitere Entwicklung.** Für die Erhaltung und Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität sind auch künftig gute Rahmenbedingungen für die Schulleitungen und Lehrpersonen sicherzustellen. Daneben ist für anstehende Vorhaben – wie beispielsweise die Einführung des Lehrplans 21 – eine angemessene Unterstützung der Schulen sicherzustellen. Für die gezielte Erfassung der Zielerreichung sind darüber hinaus die vorhandenen und geplanten Leistungsmessungen konsequent einzusetzen und zu nutzen. In Anbetracht der Optimierungsmöglichkeiten hinsichtlich des Qualitätsmanagements wurde das schulische Qualitätsmanagement bereits neu konzipiert.

**Schul- und Unterrichtsqualität auch künftig erfolgreich weiterentwickeln.** Die erhöhte Professionalisierung der Schulführung und der verstärkte Institutionalierungsgrad an den Schulen haben im Zusammenspiel mit den Unterstützungs- und Kontrollmassnahmen der Dienststelle Volksschulbildung zum erfreulichen Entwicklungsstand der Volksschulen im Kanton Luzern beigetragen. Die Weiterführung dieser Massnahmen und die Neuausrichtung des Qualitätsmanagements sollen auch künftig an allen Schulen im Kanton Luzern eine vergleichbar gute Schul- und Unterrichtsqualität garantieren.

# 1 DIE EXTERNE SCHULEVALUATION

## **Einbettung und Auftrag**

Die externe Schulevaluation basiert auf dem «Gesetz über die Volksschulbildung» (SRL Nr. 400a) und auf der «Verordnung zum Gesetz über die Volksschulbildung» (SRL Nr. 405). Sie ist Teil des ganzheitlichen, umfassenden Qualitätsmanagements der Volksschulen des Kantons Luzern und richtet ihren Fokus primär auf die Praxisgestaltung von Schule und Unterricht sowie deren Wirkungen und Ergebnisse. Die externe Schulevaluation stellt in den teilautonomen Schulen im Kanton Luzern eine vergleichbar gute Schul- und Unterrichtsqualität sicher und trägt zu einer wirkungsvollen Qualitätssicherung und -entwicklung bei.

Das Qualitätsmanagement ist eine Verbundaufgabe verschiedener Akteure. Ein koordiniertes Zusammenspiel der Vorgaben und Ziele führt zu einer erfolgreichen Qualitätssicherung und -entwicklung. Der Kantonsrat legt auf der normativen Ebene mit dem Volksschulbildungsgesetz den äusseren Rahmen fest. Auf der strategischen Ebene definiert der Regierungsrat Legislatur- und Qualitätsziele. Das Bildungs- und Kulturdepartement mit der Dienststelle Volksschulbildung, die Gemeinden und Schulen setzen diese Eckwerte und die gesetzlichen Vorgaben um. Die externe Evaluation versteht sich als Partner der Führungs- und Qualitätsverantwortlichen und vermittelt den Schulen periodisch eine professionelle Fremdbeurteilung, welche der Schule als Grundlage für die weiteren Entwicklungsschritte dient.

## **Der 2. Zyklus 2010 – 2015**

Im 1. Zyklus der externen Schulevaluation von 2005 – 2009 standen die Ersterhebung der schulischen Qualität der Volksschulen im Kanton Luzern sowie die Unterstützung der Schulen bei der Implementierung und Konsolidierung der Strukturanpassungen im Rahmen von «Schulen mit Profil» im Vordergrund (vgl. Monitoringbericht «Externe Schulevaluationen 2005 – 2009»<sup>1</sup>).

Nach einer umfassenden Analyse des 1. Zyklus<sup>2</sup> wurde das Verfahren der externen Schulevaluation für den 2. Zyklus (01.01.2010 – 31.07.2015) unter Beibehaltung bewährter Elemente mit nachfolgenden Veränderungen neu konzipiert:

- *Verstärkte Fremdbeurteilung*: Die Selbstbeurteilung der Schulen wird durch ein verstärktes Fremdurteil der Schulevaluation ergänzt.
- *Verschlankeung des Verfahrens*: Der Aufwand für die Schulangehörigen wird wo sinnvoll und möglich reduziert.
- *Konzentration auf Kernaspekte*: Die Untersuchung konzentriert sich auf bedeutsame Aspekte des «Orientierungsrahmens Schulqualität».
- *Betonung des «Kerngeschäfts»*: Die Prozessdimension «Unterricht» erhält in der externen Schulevaluation mehr Gewicht.
- *Umsetzung und Information sicherstellen*: Die Umsetzung der Entwicklungsempfehlungen wird von der Abteilung Schulaufsicht überprüft und die Zu-

<sup>1</sup> Dienststelle Volksschulbildung (Hrsg.) (2010): Externe Schulevaluationen 2005 – 2009. Ergebnisse und Empfehlungen. Luzern: DVS.

<sup>2</sup> Mündliche und schriftliche Befragungen der Dienstleistungsempfänger, Peers und Experten; Vergleiche mit anderen Kantonen und Ländern; Auswertungen innerhalb der Dienststelle Volksschulbildung.



sammenfassungen der Evaluationsberichte sind von den Schulen verbindlich zu veröffentlichen.

- *Vergleich der Evaluationsergebnisse:* Die Ergebnisse der 1. und 2. Evaluation werden in den Evaluationsberichten zusammenfassend dargestellt.
- *Flexibler Evaluationszeitpunkt:* Möglichkeit zu vorgezogenem Evaluationszeitpunkt (auf Wunsch der Schule oder auf Anordnung der Schulaufsicht).
- *Erstreckung des Zyklus:* Der Evaluationszyklus wurde von einem 4 ½- auf einen 5-Jahres-Zyklus erweitert (Sparmassnahme).

Die externen Schulevaluationen im 2. Zyklus wurden an allen Schulen nach einem standardisierten Verfahren durchgeführt. Detaillierte Darstellungen des Untersuchungsgegenstandes und -designs, der Beurteilungspraxis sowie des Ablaufs und der Methoden finden sich im Anhang ab S. 39.

### **Datenbasis**

Im Berichtszeitraum 2010 – 2015 wurden von der Abteilung Schulevaluation insgesamt 212 Evaluationsberichte erstellt (s. Tabelle 1). Dabei wurden 201 ordentliche Evaluationen von geleiteten Schuleinheiten durchgeführt und in neun grossen Gemeinden wurden die Evaluationsergebnisse aller Schuleinheiten zusätzlich in einem Gesamtbericht zusammenfassend dargestellt. Daneben fanden auf Wunsch von Schulen in herausfordernden Situationen zwei ausserordentliche externe Evaluationen statt. Aufgrund der spezifischen Evaluationsschwerpunkte werden deren Ergebnisse in diesem Monitoringbericht nicht berücksichtigt.

Insgesamt wurden im 2. Zyklus der externen Schulevaluation rund 21'000 Schülerinnen und Schüler, 31'000 Erziehungsberechtigte, 4'600 Lehrpersonen, 220 Schulleiterinnen und Schulleiter sowie 420 Mitglieder von Schulbehörden schriftlich befragt. Darüber hinaus wurden in 380 Einzel- und 1'700 Gruppeninterviews vertiefende Gespräche mit rund 14'000 Schulangehörigen geführt. Zudem beobachteten die Evaluationsteams über 2'000 Unterrichtslektionen und 210 Sitzungen. Weiter fanden rund 200 Rundgänge mit Hauswarten durch die Schulanlage statt und 210 Portfolios mit den schulspezifischen Dokumenten wurden systematisch analysiert (s. Tabelle 2, S. 8).

Tabelle 1: Übersicht über die durchgeführten Evaluationen im Berichtszeitraum 2010 – 2015.

Durchgeführte Evaluationen	Anzahl Evaluationsberichte			
Primarschulen	135			
Sekundarschulen	48			
Primar- und Sekundarschulen (als eine Schuleinheit)	11			
Heilpädagogische Zentren und Schulen	7			
Gesamtberichte (für grosse Schulen mit mehreren Schuleinheiten) <sup>a)</sup>	9			
Ausserordentliche Evaluationen (auf Wunsch von Schulen) <sup>b)</sup>		2		
<b>TOTAL</b>	<b>201</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>212</b>

<sup>a)</sup> Gesamtberichte beinhalten die zusammenfassende Darstellung aller Schuleinheiten in einer Gemeinde.

<sup>b)</sup> Aufgrund des spezifischen Fokus werden diese Evaluationen in der Gesamtdarstellung nicht berücksichtigt.

Tabelle 2: Datenbasis für den Gesamtbericht des 2. Zyklus (2010 – 2015).

<b>Schriftliche Befragungen</b>	Lernende ~ 21'000	Eltern ~ 31'000	Lehrpersonen ~ 4'600	Schulleitungen ~ 220	Schulbehörden ~ 420
<b>Mündliche Befragungen</b>	Einzelinterviews ~ 380		Gruppeninterviews ~ 1'700		Rundgänge mit Hauswarten
<b>Beobachtungen</b> <sup>a)</sup>	Unterrichtsbeobachtungen ~ 2'000		Sitzungsbeobachtungen ~ 210		~ 200
<b>Dokumentenanalysen</b>	Portfolios ~ 210				

<sup>a)</sup> Sowie zahlreiche Beobachtungen im Schulhaus und auf dem Schulareal.

### Zufriedenheit mit der externen Schulevaluation im 2. Zyklus

Nach jeder externen Evaluation werden die Schulbehörde, Schulleitungen und Lehrpersonen zur Zufriedenheit mit der Schulevaluation befragt. Rund 80 Prozent aller Schulen beurteilen die externe Evaluation gesamthaft als gut oder besser, der Mittelwert (MW) aller Einschätzungen beträgt 5.3 (s. Abbildung 1). Auffallend ist die vergleichsweise breite Streuung der Einschätzungen (MW von 4.0 bis 6.4). Vorbehalte gegenüber der externen Evaluation bestehen insbesondere in jenen Schulen, in welchen die Fremdsicht der Schulevaluation und das Selbstbild der Schule nicht deckungsgleich sind.

Besonders hohe Zufriedenheit bestehen mit der Durchführung der externen Evaluation und der Zusammenarbeit mit den Evaluatoren/-innen. Die Vorbereitung verläuft aus Sicht der Befragten reibungslos und die Art und Weise der Unterrichtsbesuche und der Interviewführung werden geschätzt. Ebenso positiv bewerten die Befragten die Informationsveranstaltung, die mündliche Ergebnispräsentation und den schriftlichen Evaluationsbericht.

Die Schulangehörigen sind der Ansicht, dass das Schulprofil und die Besonderheiten der Schule im Rahmen der externen Evaluation angemessen erfasst werden und die Beurteilungen der Qualitätsansprüche gut begründet und nachvollziehbar sind. Aus Sicht der meisten Schulen sind die Entwicklungsempfehlungen der Schulevaluation folgerichtig abgeleitet und auf bedeutsame Ziele ausgerichtet. Insgesamt sind die Schulangehörigen der Ansicht, dass die externe Evaluation die Schulen in ihrer Entwicklung gut unterstützt und einen Beitrag zur Sicherung und Entwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität leistet.

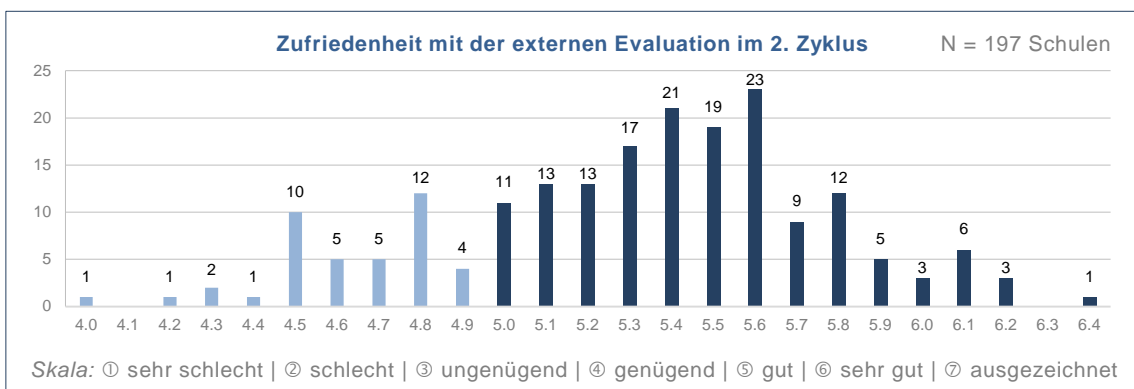


Abbildung 1: Verteilung der Mittelwerte der Gesamtzufriedenheit mit der externen Schulevaluation.



## 2 EVALUATIONSERGEBNISSE

Die Ergebnisse des 2. Evaluationszyklus werden anhand der vier Qualitätsbereiche «Schulklima und Schulgemeinschaft», «Lehr- und Lernkultur», «Schulführung und Qualitätsmanagement» sowie «Umgang mit Heterogenität» dargestellt.

### 2.1 Schulklima und Schulgemeinschaft

#### **Beurteilung der Qualitätsansprüche**

Die Qualitätsurteile der Schulevaluation im Bereich «Schulklima und Schulgemeinschaft» präsentieren sich in den drei untersuchten Qualitätsteilbereichen insgesamt sehr erfreulich (s. Abbildung 2).

**Gestaltung der Schulgemeinschaft.** Rund 90 Prozent aller Schulen wurde bezüglich «Gestaltung der Schulgemeinschaft» eine gute (84 %) oder vorbildliche (7 %) Praxis attestiert. Diesen Schulen gelingt es gut, den Lebensraum Schule freundlich sowie einladend zu gestalten und das gemeinschaftliche Zusammenleben mit gezielten Aktivitäten bewusst zu fördern. Unterstützend wirken dabei verbindliche Verhaltensregeln und der konstruktive Umgang mit Konflikten. An vielen Schulen wird den Lernenden mit einer gezielten Partizipation auf Klassen- und Schulebene bewusst Mitverantwortung für die Gemeinschaft übertragen. An den meisten Schulen fühlen sich die Lernenden in einer wertschätzenden und lebendigen Schulgemeinschaft wohl und sicher.

An neun Prozent der Schulen war eine elementare Praxisgestaltung erkennbar. Feststellbar waren beispielsweise Defizite hinsichtlich gesamtschulischer Ausrichtung der Schulgemeinschaft, Umsetzung von Verhaltensregeln, unzureichender Partizipation und/oder nicht ausreichender Gemeinschaftsbildung. An keiner Schule wurde die «Gestaltung der Schulgemeinschaft» unzureichend bewertet.

**Schulinterne Zusammenarbeit.** Rund drei Viertel aller Schulen realisieren die «Schulinterne Zusammenarbeit» gut (71 %) oder vorbildlich (5 %). An diesen Schulen sind Aufgaben, Kompetenzen und Abläufe klar und verbindlich geregelt und die Vernetzung innerhalb des Teams sichergestellt. Die Lehrpersonen nutzen die Zusammenarbeit in Teams für schulinterne Lern- und Entwicklungsprozesse und arbeiten verbindlich sowie effizient zusammen. In einer zumeist offe-

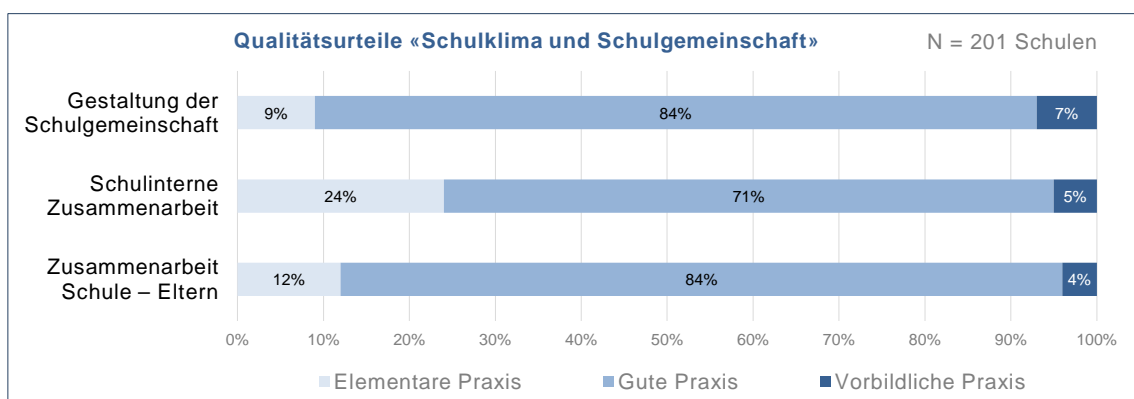


Abbildung 2: Qualitätsurteile der externen Evaluation im Bereich «Schulklima und Schulgemeinschaft».

nen und konstruktiven Kommunikation erleben die Schulseitigen die schulinterne Zusammenarbeit als unterstützend und anregend.

An 24 Prozent aller Schulen wurde von den Evaluationsteams eine elementare Praxis festgestellt. In diesen Schulen war die schulinterne Zusammenarbeit beispielsweise nicht ausreichend angeleitet, nicht hinreichend auf die gemeinsame Aufgabenbewältigung ausgerichtet, hinsichtlich der Ergebnisse nicht zufriedenstellend wirkungsvoll installiert und/oder die Kommunikation gestört. An keiner Schule wurde die schulinterne Zusammenarbeit als unzureichend beurteilt.

**Zusammenarbeit Schule – Eltern.** Rund 90 Prozent der Schulen gestalten die Zusammenarbeit mit den Eltern gut (84 %) oder vorbildlich (4 %). In diesen Schulen sind die Kontaktangebote und Mitwirkungsmöglichkeiten der Eltern sinnvoll geregelt und folgen mehrheitlich einer einheitlichen Praxis. Die Eltern werden regelmässig über die Organisation und Entwicklung der Schule informiert und erhalten vielfältige Einblicke in das Schulleben. Die Klassenlehrpersonen tauschen sich regelmässig mit den Eltern über die Lernfortschritte, den Lernstand und das Verhalten derer Kinder aus. Die gute Zusammenarbeit zwischen Schule und Eltern führt an diesen Schulen zu einem vertrauensvollen Verhältnis.

In zwölf Prozent aller Schulen mit elementarer Praxisbeurteilung waren die Zusammenarbeit mit den Eltern beispielsweise nicht ausreichend institutionalisiert, die Informationsqualität von der Praxis der Lehrpersonen abhängig und/oder die Information und der Einbezug der Eltern zu zufällig und selektiv. An keiner Schule wurde die «Zusammenarbeit Schule – Eltern» als unzureichend bezeichnet.

### **Entwicklungsempfehlungen**

Im Bereich «Schulklima und Schulgemeinschaft» erhielten 42 Prozent aller evaluierten Schulen Entwicklungsempfehlungen zur «Zusammenarbeit der Lehrpersonen», 31 Prozent zur «Schülermitwirkung», 17 Prozent zur «Schulgemeinschaft» und 10 Prozent zur «Elternarbeit und Elternmitwirkung» (s. Tabelle 3). Eine Vielzahl der Schulen wurde bezüglich «Zusammenarbeit der Lehrpersonen» aufgefordert, eine unterrichtsbezogene Kooperation strukturell und inhaltlich aufzubauen oder diesbezügliche Anstrengungen zu intensivieren. Je nach Stand der Schule fokussierten die Empfehlungen auf die Anpassung der Struktur und/oder auf die Koordination der inhaltlichen Schwerpunktsetzungen in der Zusammenarbeit. An wenigen Schulen betrafen die Empfehlungen zur Zusammenarbeit die Verbesserung der Konfliktlösung und der Kommunikationskultur. Hinsichtlich «Schülermitwirkung» richteten sich die Empfehlungen hauptsächlich auf die gemeinsame Ausgestaltung der Partizipation auf Klassenebene, auf die Einrichtung oder Revitalisierung der Schülerpartizipation auf Schulebene und/oder auf eine verbesserte Vernetzung dieser beiden Partizipationsformen.

Tabelle 3: Entwicklungsempfehlungen im Bereich «Schulklima und Schulgemeinschaft».

Inhalte der Entwicklungsempfehlungen (EE)	Anzahl EE	In % aller Schulen
Zusammenarbeit der Lehrpersonen	84	42 %
Schülermitwirkung	63	31 %
Schulgemeinschaft	35	17 %
Elternarbeit und Elternmitwirkung	19	10 %

Bezüglich «Schulgemeinschaft» wurden beispielsweise einheitlichere Regelanwendungen und/oder die Überprüfung der gemeinschaftsbildenden Aktivitäten empfohlen. In den Entwicklungshinweisen zur «Elternarbeit und Elternmitwirkung» wurden hauptsächlich die Verbesserung der Elterninformation und/oder der Aufbau einer Elternmitwirkung angeregt.

### **Ausgewähltes Thema I: «Wohlbefinden der Lernenden»**

Das Wohlbefinden der Schülerinnen und Schüler an den Volksschulen im Kanton Luzern ist insgesamt sehr hoch (s. Abbildung 3). Diese positiven Einschätzungen der Lernenden werden von deren Eltern in hohem Masse bestätigt. Die Mittelwerte der evaluierten Schulen liegen allesamt im Bereich gut bis ausgezeichnet. Dennoch gilt es zu beachten, dass bezüglich «Wohlbefinden der Lernenden» nicht nur zwischen den Schulen mehr oder weniger grosse Unterschiede feststellbar sind, sondern insbesondere auch innerhalb der Schulen.

**Wohlbefinden im Unterricht und an der Schule.** Die Lernenden fühlen sich sowohl im Unterricht als auch an der Schule grossmehrheitlich sehr wohl. Es gelingt den meisten Lehrpersonen gut, ein lernförderliches Klassenklima herzustellen und den Lernenden wertschätzend sowie förderorientiert zu begegnen. Mit unterstützenden Regeln und vielfältigen gemeinschaftsbildenden Aktivitäten fördern die meisten Schulen darüber hinaus gezielt und bewusst das Zusammenleben in der Gemeinschaft. An vielen Schulen wird den Lernenden zudem Mitverantwortung übertragen, indem sie mittels geeigneter und altersgerechter Partizipationsformen an der Gestaltung der Gemeinschaft beteiligt werden.

**Beziehungen.** Insgesamt kommen die Lernenden sowohl mit ihren Mitschüler/-innen als auch mit ihren Lehrpersonen gut bis sehr gut aus. Die bewusste Pflege und Gestaltung der Beziehungen sind an vielen Schulen eine ausgeprägte Stärke, jedoch mitunter stark von den einzelnen Lehrpersonen abhängig.

**Schulfreude.** Die Lernenden gehen mehrheitlich gerne zur Schule. Begünstigende Faktoren sind die Zufriedenheit mit der Schulqualität und das Auskommen mit den Lehrpersonen. Mit zunehmendem Alter der Lernenden nimmt die «Schulfreude» generell ab. Dies ist mit ein Grund, weshalb die Sekundarschulen bezüglich «Schulfreude» tendenziell tiefer abschneiden als Primarschulen.

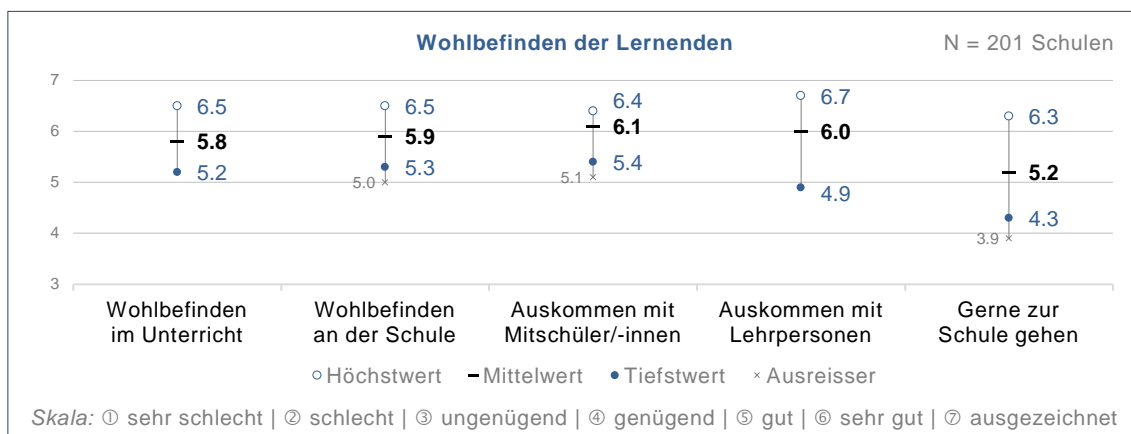


Abbildung 3: Verteilung der Mittelwerte ausgewählter Items zum «Wohlbefinden der Lernenden».

### Ausgewähltes Thema II: «Wohlbefinden der Lehrpersonen»

Das Wohlbefinden der Lehrpersonen an den Volksschulen im Kanton Luzern ist insgesamt sehr hoch. Die meisten Mittelwerte der Zufriedenheitseinschätzungen der Lehrpersonen liegen im Bereich gut bis sehr gut (s. Abbildung 4).

**Unterrichtsfreude und Berufszufriedenheit.** Insgesamt unterrichten die meisten Lehrpersonen mit grosser Freude. Viele Lehrpersonen finden Erfüllung in ihrer anspruchsvollen Tätigkeit und sind mit ihrem vielfältigen Beruf grossmehrheitlich gut zufrieden. Die Zufriedenheit und die Motivation für ihre tägliche Arbeit speisen sich vor allem aus der bereichernden Arbeit mit den Lernenden, dem guten Klima an der Schule und aus der gewinnbringenden Unterstützung ihrer Kolleginnen und Kollegen.

**Wohlbefinden.** Das Wohlbefinden der Lehrpersonen im Team und in der Schulgemeinschaft ist insgesamt sehr gut. Insbesondere das Wohlbefinden im Team hängt jedoch stark von der Kommunikations- und Zusammenbaukultur an der Schule ab. Während an einer Vielzahl von Schulen das unterstützende Team als Stärke und als Motivationsfaktor gesehen wird, ist an anderen Schulen das Wohlbefinden im Team durch eine erschwerte Kommunikation und eine mangelhafte Kooperation beeinträchtigt. Die Mittelwerte der Schulen bezüglich «Wohlbefinden im Team» streuen denn auch von genügend bis ausgezeichnet.

**Verhältnis Belastung – Befriedigung.** Insgesamt sind die Lehrpersonen mit dem Verhältnis zwischen Belastung und Befriedigung knapp gut zufrieden. Die Einschätzungen variieren zwischen den Schulen von genügend bis knapp sehr gut. In einigen Teams resultieren Belastungen beispielsweise aus schwierigen Situationen in Klassen und Teams, aus einer mangelnden Unterstützung durch das Team und die Schulleitung oder aus unzureichenden Rahmenbedingungen. Als hauptsächliche Belastungsfaktoren werden jedoch exogene Gründe genannt. Viele Lehrpersonen beklagen die wachsende Heterogenität der Lernenden, die hohen Erwartungen der Eltern und die zunehmend anspruchsvollere Elternarbeit. Darüber hinaus bezeichnen Lehrpersonen die personellen Ressourcen als unzureichend, erkennen eine generelle Zunahme der zeitlichen Belastung und äussern sich unzufrieden über Reformvorhaben. Insbesondere in den vergangenen Jahren wurden verstärkt die aus dem Spardruck des Kantons resultierenden Massnahmen als Belastungsfaktoren angeführt. Die Lehrpersonen sehen dadurch ihre Arbeit zusätzlich erschwert und gering geschätzt.

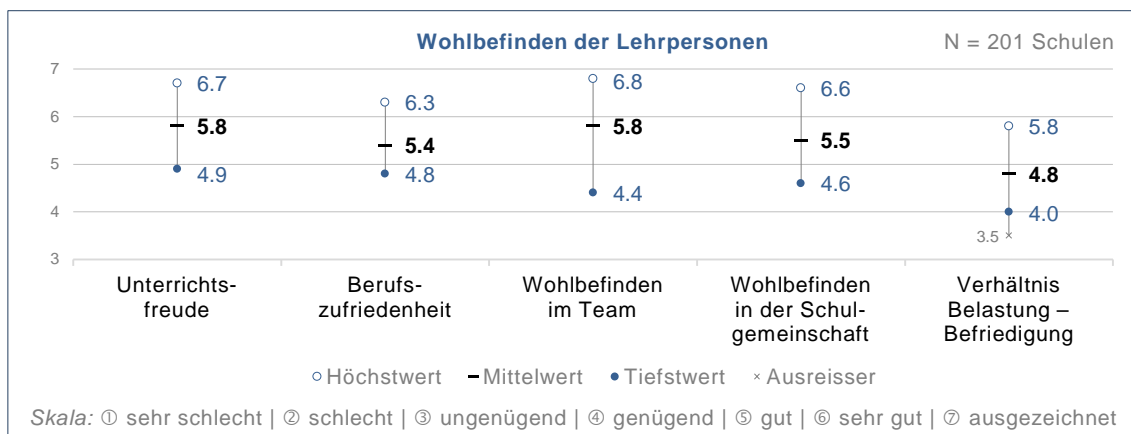


Abbildung 4: Verteilung der Mittelwerte ausgewählter Items zum «Wohlbefinden der Lehrpersonen».

## 2.2 Lehr- und Lernkultur

### **Beurteilung der Qualitätsansprüche**

Die Qualitätsurteile der externen Schulevaluation im Bereich «Lehr- und Lernkultur» zeigen hinsichtlich «Klassenführung» und «Lehr- und Lernarrangements» ein sehr positives Ergebnis. Die «Beurteilung der Lernenden» hingegen ist an vielen Schulen noch zu wenig vertieft bearbeitet worden (s. Abbildung 5).

**Klassenführung.** In 94 Prozent aller Schulen wurde eine gute (91 %) oder vorbildliche (3 %) Klassenführung der Lehrpersonen erkannt. Den Lehrpersonen dieser Schulen gelingt es mehrheitlich gut, ein lernförderliches Klassenklima herzustellen, die Gemeinschaftsbildung in der Klasse zu fördern, den Lernenden Mitverantwortung für die Klassengemeinschaft zu übertragen sowie Probleme und Konflikte lösungsorientiert zu bewältigen. Aspekte der Klassenführung werden an diesen Schulen regelmässig thematisiert, die Übergänge bewusst gestaltet und allfällige Konflikte wirkungsvoll angegangen.

In sechs Prozent aller Schulen wurde eine elementare Praxisgestaltung festgestellt. In diesen Schulen waren die Qualität der Klassenführung beispielsweise zu stark von der einzelnen Lehrperson abhängig, die Praxis an der Schule zu uneinheitlich und/oder die Übergänge zwischen den Klassen und Stufen erschwert. An keiner Schule wurde die «Klassenführung» unzureichend bewertet.

**Lehr- und Lernarrangements.** In 87 Prozent aller Schulen gestalten die Lehrpersonen die «Lehr- und Lernarrangements» gut (86 %) oder vorbildlich (1 %). An diesen Schulen stimmen die Lehrpersonen die Lernziele, Inhalte und Lernarrangements sinnvoll aufeinander ab und gestalten den Unterricht klar strukturiert und anregend. Sie fördern das aktive und selbstgesteuerte Lernen und die Auseinandersetzung der Lernenden mit dem eigenen Lernen. Die Lernenden erleben den Unterricht an vielen Schulen mehrheitlich als vielfältig, lernförderlich und motivierend. Nicht wenige Schulen verfügen zudem über ein gemeinsames Verständnis von gutem Unterricht.

13 Prozent aller Schulen wurde von den Evaluationsteams eine elementare Praxis attestiert. In diesen Schulen waren beispielsweise kein gemeinsames Unterrichtsverständnis vorhanden und/oder die gezielte Förderung des aktiven und selbstgesteuerten Lernens wenig erkennbar. An keiner Schule wurden die «Lehr- und Lernarrangements» als unzureichend beurteilt.

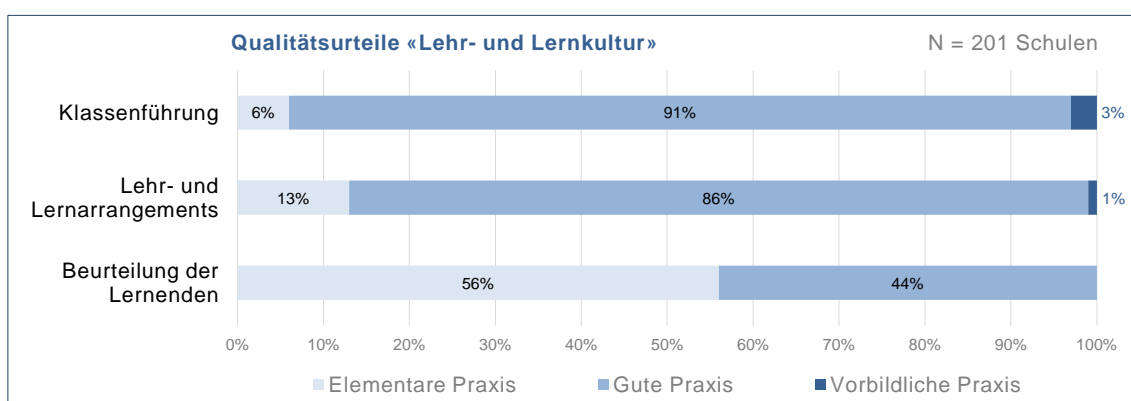


Abbildung 5: Qualitätsurteile der externen Evaluation im Bereich «Lehr- und Lernkultur».

**Beurteilung der Lernenden.** In 44 Prozent aller Schulen gestalten die Lehrpersonen die «Beurteilung der Lernenden» mit Blick auf eine einheitliche und koordinierte Handhabung gut. In diesen Schulen werden sowohl fachliche als auch überfachliche Kompetenzen lernziel- und förderorientiert sowie transparent und nachvollziehbar beurteilt. Die Lehrpersonen leiten die Schüler/-innen zur Selbstbeurteilung an und tauschen sich regelmässig mit den Lernenden und den Eltern über die Lernentwicklung und Möglichkeiten der Förderung aus. Sowohl die Lernenden als auch die Erziehungsberechtigten erleben die Beurteilungspraxis an diesen Schulen als lernförderlich und unterstützend.

In 56 Prozent aller Schulen mit elementarer Praxisbeurteilung waren beispielsweise die Beurteilungspraxis der Lehrpersonen nicht ausreichend verbindlich geregelt oder harmonisiert und/oder die Beurteilung der überfachlichen Kompetenzen sowie die Information der Eltern nicht hinreichend klar geregelt. An keiner Schule wurde die «Beurteilung der Lernenden» als unzureichend wahrgenommen.

### **Entwicklungsempfehlungen**

Im Bereich «Lehr- und Lernkultur» erhielten 34 Prozent aller evaluierten Schulen Entwicklungsempfehlungen zu «Konsens und Koordination», 21 Prozent zur «Beurteilungspraxis», 19 Prozent zu den «Lehr- und Lernprozessen» und 9 Prozent zur «Gestaltung der Übergänge» (s. Tabelle 4).

Die meisten Empfehlungen im Bereich «Konsens und Koordination» zielten auf die Konsensfindung hinsichtlich eines gemeinsamen Unterrichtsverständnisses. Im Zentrum der Entwicklungshinweise standen die Aufnahme oder Vertiefung der Konsensbemühungen oder die Festlegung respektive Durchsetzung vereinbarter Eckwerte. Viele Schulen wurden aufgefordert, die Unterrichtspraxis an der Schule einheitlicher zu gestalten und einen «roten Faden» sicherzustellen.

Im Bereich «Beurteilungspraxis» fokussierten die Empfehlungen hauptsächlich auf die Herstellung einheitlicher Beurteilungsrichtlinien und -prozesse. Insbesondere hinsichtlich der Beurteilung überfachlicher Kompetenzen zeigten sich vielerorts grössere Abstimmungsprobleme und erhöhter Regulierungsbedarf. Der Auf- respektive Ausbau des aktiven und selbstgesteuerten Lernens stand im Mittelpunkt der Empfehlungen im Bereich «Lernprozesse». Viele Schulen wurden aufgefordert, die Lernprozesse differenzierter zu gestalten und eigenverantwortliches Lernen zu fördern. Einige Schulen wurden darauf hingewiesen, dass bezüglich «Gestaltung der Übergänge» Optimierungsbedarf besteht. Hauptsächlich richteten sich diese Empfehlungen auf eine Harmonisierung der «grossen» Übergänge, also beispielsweise von Kindergarten respektive Basisstufe zur Primarschule und/oder von der Primarschule zur Sekundarschule.

Tabelle 4: Entwicklungsempfehlungen im Bereich «Lehr- und Lernkultur».

Inhalte der Entwicklungsempfehlungen (EE)	Anzahl EE	In % aller Schulen
Konsens und Koordination	68	34 %
Beurteilungspraxis	43	21 %
Lehr- und Lernprozesse	38	19 %
Gestaltung der Übergänge	18	9 %

### Ausgewähltes Thema III: «Unterrichtsgestaltung»

Die Unterrichtsgestaltung wird von den Lehrpersonen, den Lernenden und den Eltern mehrheitlich positiv beurteilt. Die Zufriedenheiten variieren zwischen den Schulen und innerhalb der Schulen jedoch erkennbar (s. Abbildung 6). Die Einschätzungen der Lehrpersonen und der Lernenden sind auf vergleichbarem Niveau, die Beurteilungen der Eltern fallen hingegen etwas kritischer aus.

**Klassenführung und Zeitnutzung.** Insgesamt sind die Schulseitigen an den meisten Schulen mit der Klassenführung gut bis sehr gut zufrieden. Es gelingt den Lehrpersonen in der Regel gut, mit einer klaren und konsequenten Klassenführung sowie geeigneten Unterrichtsmethoden die Aufmerksamkeit der Lernenden auf die Lerninhalte zu richten und die Zeit im Unterricht gut zu nutzen. Auf Probleme und Konflikte in den Klassen reagieren die Lehrpersonen konsequent und lösungsorientiert sowie mit angemessenen Konsequenzen.

**Klassenklima.** Die meisten Lehrpersonen schaffen ein lernförderliches Klassenklima, indem sie die Lernenden durch Ermutigung und Anerkennung unterstützen, auf einen respektvollen Umgang achten und erwünschtes Verhalten durch gezielte Massnahmen bewusst fördern. Mit regelmässigen Anlässen, altersspezifischen Ritualen sowie dem gezielten Einsatz kooperativer Unterrichtsformen unterstützen und fördern sie die Gemeinschaftsbildung in den Klassen und ermöglichen Orientierung und Sicherheit sowie Vertrauen in die Gemeinschaft. Häufig entwickeln die Lehrpersonen gemeinsam mit den Lernenden Regeln für das Zusammenleben und den störungsarmen Unterricht in der Klasse. Sie übertragen den Schüler/-innen Mitverantwortung für die Klassengemeinschaft, indem sie die Lernenden in angemessener Weise an der Gemeinschaftsbildung beteiligen und Werte und Verhaltensweisen regelmässig in der Klasse thematisieren.

**Institutionalisierungsgrad.** Gute Schulen setzen sich im Team regelmässig mit Aspekten der Klassenführung auseinander und formulieren gemeinsame Ziele sowie Verhaltens- und Verfahrensregelungen im Bereich der Klassenführung. Anliegen der Klassenführung werden an der Schule ernst genommen und allfällige Probleme mit gezielter Unterstützung und wirkungsvollen Massnahmen zeitnah und erfolgreich gelöst. An guten Schulen holen die Lehrpersonen darüber hinaus periodisch Rückmeldungen zur Klassenführung und zum Klassenklima bei den Lernenden, Mitarbeitenden und Eltern ein.

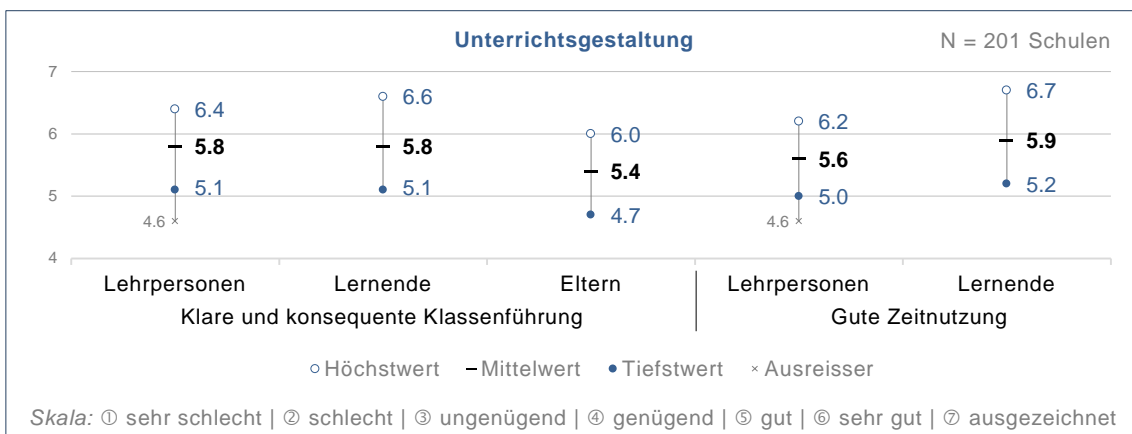


Abbildung 6: Verteilung der Mittelwerte ausgewählter Items zur «Unterrichtsgestaltung».



### Ausgewähltes Thema IV: «Beurteilungspraxis»

Die Schulseitigen sind mehrheitlich der Ansicht, dass die Lehrpersonen den Lernenden wertschätzende Rückmeldungen zu ihren Leistungen und ihrem Verhalten geben. Hinsichtlich gemeinsamer Eckwerte der Beurteilung und der Gestaltung verträglicher Übergänge präsentieren sich die Einschätzungen der Lehrpersonen vergleichsweise unterschiedlich (s. Abbildung 7).

**Wertschätzende Rückmeldungen.** Die Selbsteinschätzungen der Lehrpersonen hinsichtlich wertschätzender Rückmeldung zu den Leistungen und zum Verhalten der Lernenden fallen sehr positiv aus. Die Lernenden und insbesondere die Eltern beurteilen diesen Aspekt etwas kritischer. Dies liegt vor allem an der unterschiedlichen Gestaltung der Beurteilungspraxis durch die Lehrpersonen. Nicht allen Lehrpersonen gelingt es gleichermaßen gut, Beurteilungen in wertschätzender Form vorzunehmen.

**Eckwerte.** Nur an wenigen Schulen gibt es tragfähige, gemeinsame Eckwerte zur Beurteilung. Die Lehrpersonen gestalten die Beurteilung und die Information über die Leistung und das Verhalten mehrheitlich nach eigenem Gutdünken. Als Folge variieren die Art der Beurteilung sowie die Form und Periodizität der Information zum Teil erheblich. An diesen Schulen bemängeln vor allem Eltern, dass die Rückmeldungen zu wenig regelmässig erfolgen und die Beurteilungen nicht in jedem Fall nachvollziehbar sind. Es gibt zwar an einigen Schulen Ansätze einer gemeinsamen Beurteilungskultur und -praxis, an vielen Schulen besteht diesbezüglich jedoch Optimierungsbedarf.

**Übergänge.** Die Lehrpersonen beurteilen die Verträglichkeit der Übergänge vergleichsweise heterogen. In einigen Fällen sind die Zielerreichungen der fachlichen und insbesondere überfachlichen Kompetenzen nicht hinreichend abgesprochen. An einigen Schulen werden zudem die Übergabegespräche bezüglich Regelmässigkeit und/oder Inhalt nicht befriedigend durchgeführt. Die Evaluationsteams haben insbesondere zwischen den «grossen» Übergängen (z. B. von Ganzheitlich Beurteilen und Fördern zur erweiterten Beurteilung mit Noten) Probleme festgestellt. In vielen Fällen werden die Praxen und Kulturen der vorhergehenden Stufen nicht weitergeführt und ein zu abrupter Wechsel vollzogen. Einige gute Praxisbeispiele machen deutlich, dass mit vermehrten Absprachen, gezielten Hospitationen und bewussten Angewöhnungsphasen die Übergänge verträglich und zur Zufriedenheit der Lernenden und Eltern gestaltet werden können.

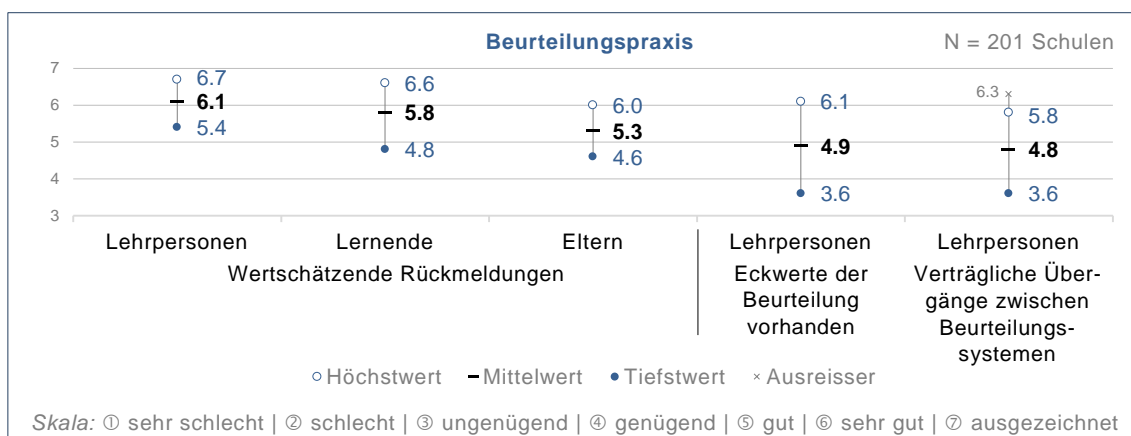


Abbildung 7: Verteilung der Mittelwerte ausgewählter Items zur «Beurteilungspraxis».

## 2.3 Schulführung und Qualitätsmanagement

### Beurteilung der Qualitätsansprüche

Die Qualitätsurteile der externen Schulevaluation im Bereich «Schulführung und Qualitätsmanagement» ergeben hinsichtlich der «Schulführung» ein positives Ergebnis. Der Bereich «Schulentwicklung und Qualitätsmanagement» präsentiert sich hingegen ambivalent (s. Abbildung 8).

**Schulführung.** In 83 Prozent aller Schulen wurde im Bereich «Schulführung» eine gute (73 %) oder vorbildliche (10 %) Praxisgestaltung festgestellt. Diesen Schulen gelingt es gut, innerhalb geklärtter Führungsverantwortung und Zuständigkeiten für eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Schule und des Unterrichts zu sorgen und den Schulbetrieb reibungslos zu organisieren. Die Schulleitungen gestalten die Personalführung wertschätzend und systematisch und beziehen die Lehrpersonen angemessen in die Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse ein. Diese Schulen zeichnen sich durch eine breit abgestützte Entwicklungsbereitschaft und ein anerkanntes Profil aus.

An 16 Prozent aller Schulen wurde eine elementare Praxisgestaltung festgestellt. In diesen Schulen waren beispielsweise die Führungsverantwortung nicht ausreichend wahrnehmbar, die Personalführung nur partiell entlang der kantonalen Vorgaben ausgestaltet und/oder Defizite hinsichtlich Organisation und angemessener Partizipation der Lehrpersonen erkennbar. An zwei Schulen (1 %) wurde die «Schulführung» als unzureichend beurteilt.

**Schulentwicklung und Qualitätsmanagement.** In 58 Prozent aller Schulen wird die Schulentwicklung und das Qualitätsmanagement gut (52 %) oder vorbildlich (6 %) gestaltet. Diese Schulen steuern die Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität gezielt und vorausschauend. Mit einem gut etablierten Qualitätsmanagement wird die Qualität nachhaltig und systematisch gesichert. Innerhalb des schulischen Qualitätsmanagements reflektieren, beurteilen und optimieren die Lehrpersonen ihr berufliches Handeln und Verhalten. Diese Schulen sind auf dem Weg zu einer lernenden Organisation.

40 Prozent aller Schulen wurde von den Evaluationsteams eine elementare Praxis attestiert. In diesen Schulen waren beispielsweise die Konzeption des Qualitätsmanagements wenig erkennbar, die verschiedenen Qualitätsbemühungen nicht ausreichend vernetzt und/oder die Schul- und Unterrichtsentwicklung zu wenig klar gesteuert. Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess konnte deshalb

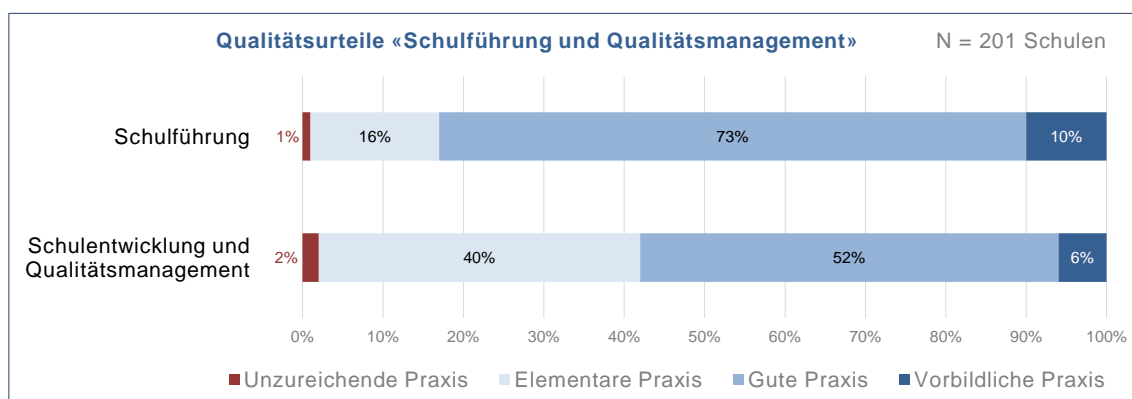


Abbildung 8: Qualitätsurteile der externen Evaluation im Bereich «Schulführung und Qualitätsmanagement».

noch nicht aufgebaut werden. An vier Schulen (2 %) wurde der Qualitätsteilbereich «Schulentwicklung und Qualitätsmanagement» als unzureichend bewertet.

### **Entwicklungsempfehlungen**

Im Bereich «Schulführung und Qualitätsmanagement» erhielten 40 Prozent aller evaluierten Schulen Entwicklungsempfehlungen zur «Schul- und Unterrichtsentwicklung», 37 Prozent zum «Qualitätsmanagement», 10 Prozent zur «Schulorganisation» und 9 Prozent zur «Schulführung» (s. Tabelle 5).

Die Empfehlungen zur «Schul- und Unterrichtsentwicklung» konzentrierten sich primär auf die Konzeption und Gestaltung der schulischen Entwicklungsprozesse entlang des Qualitätszyklus. Die Verbesserungsvorschläge der Schulevaluation regten konkretere Zielformulierungen an und wiesen auf die Notwendigkeit einer gezielten Operationalisierung für eine gewinnbringende Umsetzung und Überprüfung der Vorhaben hin. An vielen Schulen wurden Entwicklungsvorhaben noch zu sehr im Modus einer «Erledigungsmentalität» abgearbeitet und noch weniger als Teil eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses zur Entwicklung und Sicherung der Schul- und Unterrichtsqualität gesehen.

Die Empfehlungen im Bereich «Qualitätsmanagement» zielten auf eine Verbesserung der Konzeption und der Prozesse der Qualitätsbemühungen. Während die meisten Schulen zwar Elemente des Qualitätsmanagements anwenden (z. B. Beurteilungs- und Fördergespräch, Feedback, interne Evaluation), sind diese Elemente vielerorts noch nicht als kohärentes Ganzes ausgestaltet und werden eher zufällig denn systematisch zur Qualitätsentwicklung und -sicherung genutzt und mit dem Qualitätszyklus in Verbindung gebracht. Viele der vorgenommenen Qualitätsmessungen hatten nicht ausreichend Bezug zu den Zielsetzungen der Schule und wurden deshalb nicht für die Zielüberprüfung und konkrete Verbesserungsmaßnahmen genutzt.

Im Bereich «Schulorganisation» reichten die Empfehlungen von Massnahmen zur Verbesserung des Schulbetriebs, der Optimierungen organisatorischer Abläufe bis hin zu einer angemessenen Partizipation der Lehrpersonen in der Qualitätsentwicklung der Schule.

Die Empfehlungen zur «Schulführung» konzentrierten sich beispielsweise auf die Optimierung oder Veränderung bestehender Führungsmodelle und -strukturen (z. B. Schulleitung, Steuergruppe). An einigen Schulen wurde die Qualität der Personalführung durch die Schulleitung bemängelt und auf konkrete Verbesserungen hinsichtlich Ausgestaltung, Verbindlichkeit und Wirkungen der Personalführung und der Förderung der Mitarbeitenden hingewiesen. Nicht an allen Schulen wurden die Beurteilungs- und Fördergespräche mit den Lehrpersonen entlang der kantonalen Vorgaben durchgeführt.

Tabelle 5: Entwicklungsempfehlungen im Bereich «Schulführung und Qualitätsmanagement».

Inhalte der Entwicklungsempfehlungen (EE)	Anzahl EE	In % aller Schulen
Schul- und Unterrichtsentwicklung	81	40 %
Qualitätsmanagement	75	37 %
Schulorganisation	19	10 %
Schulführung	17	9 %

### Ausgewähltes Thema V: «Personalführung»

Die Personalführung der Lehrpersonen wird von den Schulleitungen noch unterschiedlich gezielt und gewinnbringend wahrgenommen. Trotz der mehrheitlich sehr erfolgreichen Konsolidierung der Schulleitungen an den Volksschulen im Kanton Luzern, fühlen sich noch nicht alle Lehrpersonen gleichermaßen kompetent geführt und wirksam unterstützt (s. Abbildung 9).

**Beurteilungs- und Fördergespräche.** An den meisten Schulen werden die Beurteilungs- und Fördergespräche durch die Schulleitungen entlang der kantonalen Vorgaben<sup>3</sup> durchgeführt. Den Gesprächen vorgelagert sind in der Regel eine Unterrichtshospitation durch die Schulleitung und eine Selbstbeurteilung der Mitarbeitenden. Am Mitarbeitergespräch werden die Selbst- und Fremdsicht abgeglichen, das berufliche Handeln und Verhalten der Mitarbeitenden durch die Schulleitung beurteilt sowie Förderziele und Massnahmen für die neue Beurteilungsperiode vereinbart. An wenigen Schulen werden die Beurteilungs- und Fördergespräche nicht regelmässig und systematisch durchgeführt. Zum einen hängt dies mit der fehlenden Prioritätensetzung der Schulleitung für die Personalführung zusammen, zum anderen erschwert eine zu grosse Führungsspanne die regelmässige Durchführung. Die Beurteilungs- und Fördergespräche sind jedoch nicht nur als Pflichtübung für die Beteiligten zu sehen. Vielmehr haben die Mitarbeitenden auch Anspruch darauf, dass ihre Leistungen periodisch reflektiert und gewürdigt werden. Zudem ist das Beurteilungs- und Fördergespräch ein zentrales Instrument der Personalführung, um gute Leistungen zu erhalten, Mitarbeiter individuell zu fördern und auf gemeinsame Ziele zu vereinen.

**Führung und Unterstützung durch die Schulleitung.** An den meisten Schulen fühlen sich die Lehrpersonen durch ihre Schulleitung kompetent geführt und wirksam begleitet, bemerkenswert ist jedoch die breite Streuung der Einschätzungen (MW von 3.5 bis 6.9). Während an vielen Schulen die Führung durch die Schulleitung bewusst wahrgenommen wird, mangelt es einigen Schulleitungen an der erforderlichen Problemlösungs- und Durchsetzungskompetenz. In einigen Fällen konzentrieren sich Schulleitungen zu sehr auf die Administration und Organisation der Schule und schenken der gezielten Führung und Unterstützung der Mitarbeitenden zu wenig Beachtung.

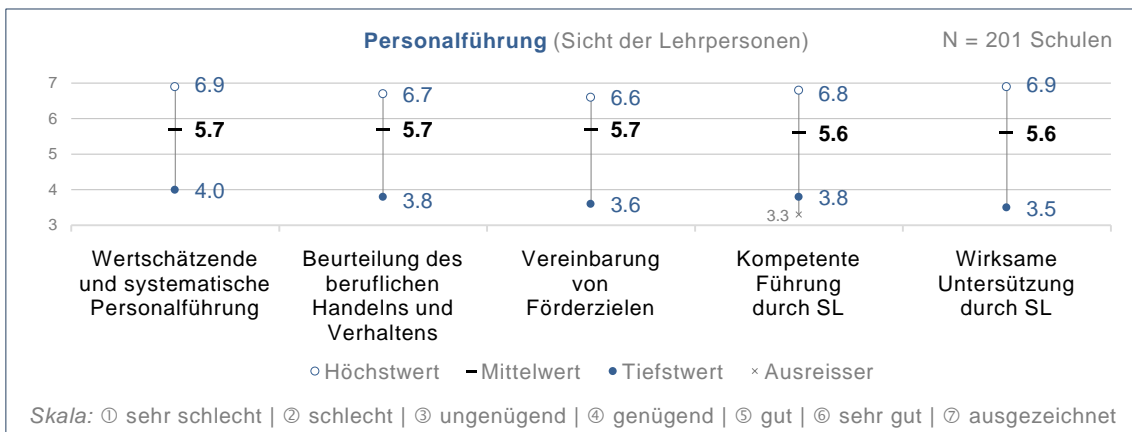


Abbildung 9: Verteilung der Mittelwerte ausgewählter Items zur «Personalführung».

<sup>3</sup> Jede Lehrperson hat jährlich Anspruch auf ein Beurteilungs- und Fördergespräch, bei einem Pensum unter 33 Prozent alle zwei Jahre.

### Ausgewähltes Thema VI: «Qualitätsmanagement»

Die Einschätzungen zum Qualitätsmanagement sind von Schule zu Schule sehr unterschiedlich. An vielen Schulen ist beispielsweise die Feedbackpraxis bei Lehrpersonen, Lernenden und Eltern nicht ausreichend institutionell geregelt. Die Zufriedenheit mit dem Qualitätsmanagement insgesamt ist denn auch sehr unterschiedlich (s. Abbildung 10).

**Feedbackpraxis.** Die Gestaltung der Feedbackpraxis unterscheidet sich von Schule zu Schule erheblich. Während an einigen Schulen regelmässig und systematisch Feedbacks von Lehrpersonen, Lernenden und Eltern erhoben und zur gezielten Qualitätssicherung sowie Weiterentwicklung genutzt werden, geschieht dies an anderen Schulen nicht regelmässig und eher zufällig. Eine gezielte Nutzung der Feedbacks ist jedoch nur dann möglich, wenn sie bewusst zur Überprüfung der Schul- und Unterrichtsqualität genutzt und nicht einfach nur der Pflicht halber erledigt werden. Dazu gehören auch konkrete Rückmeldungen an die Feedbackgeber einschliesslich der daraus gewonnenen Erkenntnisse und abgeleiteten Massnahmen.

**Zufriedenheit.** Die Zufriedenheit mit dem Qualitätsmanagement ist an den Schulen sehr unterschiedlich (MW von 4.2 bis 6.3). Hohe Zufriedenheiten ergeben sich an jenen Schulen, die das Qualitätsmanagement und die verschiedenen Elemente gezielt zur Sicherung und Entwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität nutzen. Als unterstützende Elemente des Qualitätskreislaufes können die Instrumente des Qualitätsmanagements in den verschiedenen Phasen der Entwicklungsprozesse sinnvoll eingesetzt werden. An einigen Schulen werden die verschiedenen Instrumente jedoch unzusammenhängend und wenig gezielt genutzt. Dieser unkoordinierte Einsatz erschwert es den Mitarbeitenden, den Sinn des Qualitätsmanagements zu erkennen und zu durchdringen. Dadurch erscheint das Qualitätsmanagement an einigen Schulen als eine zusätzliche Aufgabe, die mangels Vernetzung mit Inhalten als zusätzliche Belastung mit kaum erkennbarem Ertrag gesehen wird. Nicht zuletzt gelingt es so auch nicht wirkungsvoll, individuelle und kollektive Qualitätsdefizite zu erkennen und zu beheben.

Viele Schulen befinden sich bezüglich Ausgestaltung des Qualitätsmanagements auf gutem Wege. Ein elaboriertes Qualitätsmanagement mit der bewussten Verbindung mit der Schul- und Unterrichtsentwicklung ist bisher jedoch nur an wenigen Schulen auf gutem Niveau entwickelt.

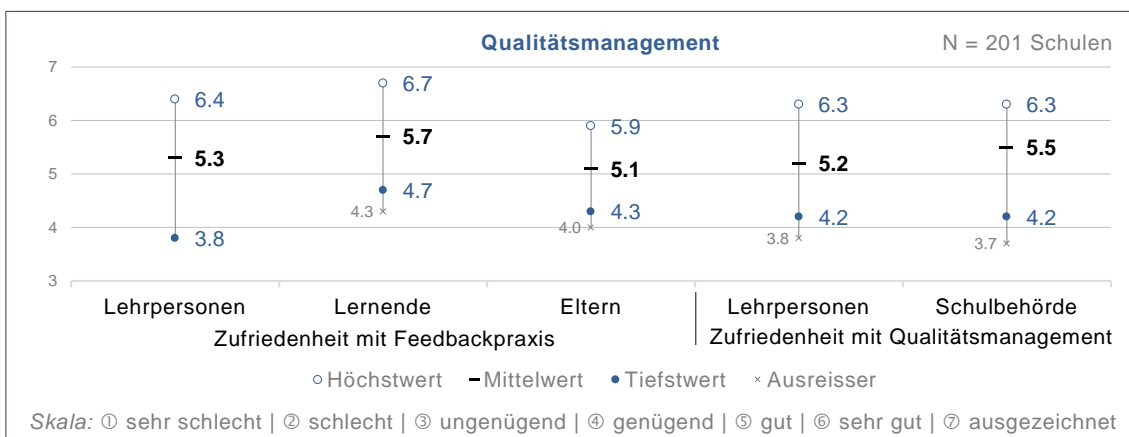


Abbildung 10: Verteilung der Mittelwerte ausgewählter Items zum «Qualitätsmanagement».

## 2.4 Umgang mit Heterogenität

### Beurteilung der Qualitätsansprüche

Die Qualitätsurteile der externen Schulevaluation im Bereich «Umgang mit Heterogenität» zeigen eine positive Ausprägung hinsichtlich «Gemeinsame Haltung», bezüglich «Individuelle Lernförderung» und «Unterstützende Rahmenbedingungen» ergibt sich jedoch ein ambivalentes Bild (s. Abbildung 11).

**Gemeinsame Haltung.** In 86 Prozent aller Schulen wurde bezüglich «Gemeinsame Haltung» im Umgang mit Heterogenität eine gute (80 %) oder vorbildliche (6 %) Praxisgestaltung festgestellt. Diese Schulen haben eine gemeinsame Haltung im Umgang mit Verschiedenheit und Gleichheit im Schulalltag entwickelt. Das gemeinsame Lernen und das Zusammenleben unterschiedlicher Schülergruppen und -persönlichkeiten haben einen zentralen Stellenwert. Einstellungen und Werthaltungen im Umgang mit Heterogenität sind Gegenstand regelmässiger Reflexion. Die Heterogenität der Lernenden wird an diesen Schulen trotz Herausforderung als Bereicherung und Chance gesehen.

In 14 Prozent aller Schulen war eine elementare Praxisgestaltung feststellbar. In diesen Schulen waren beispielsweise keine tragfähige gemeinsame Haltung im Umgang mit Verschiedenheit erkennbar und/oder der Umgang mit Heterogenität hatte an der Schule nicht den erforderlichen Stellenwert. An keiner Schule wurde die «Gemeinsame Haltung» als unzureichend beurteilt.

**Individuelle Lernförderung.** In 58 Prozent aller Schulen war bezüglich «Individueller Lernförderung» eine gute Praxis feststellbar. An diesen Schulen bestehen ein gemeinsames Verständnis und klare Regelungen zur unterstützenden Ausgestaltung der individuellen Lernförderung. Die Lehrpersonen erfassen die Lern- und Leistungsmöglichkeiten differenziert und steuern die individuellen Lernprozesse zielorientiert. Sie stimmen ihren Unterricht auf die unterschiedlichen Voraussetzungen der Lernenden ab und fördern die Auseinandersetzung mit dem eigenen Lernen. Die Klassen- und die Förderlehrpersonen arbeiten als Team zusammen und unterstützen sich gegenseitig. An diesen Schulen sind die Schulseitigen mit der individuellen Lernförderung gut zufrieden.

An 42 Prozent aller Schulen wurde von den Evaluationsteams eine elementare Praxis festgestellt. In diesen Schulen waren beispielsweise die Konzeption der Förderangebote nicht klar genug geregelt, eine einheitliche Praxis der individuellen Lernförderung nur partiell beobachtbar, die Lernprozesse nicht ausreichend

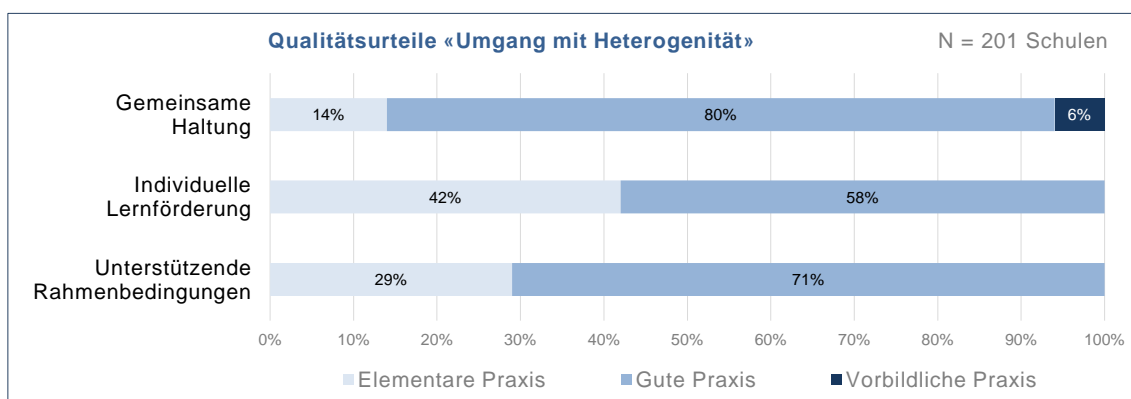


Abbildung 11: Qualitätsurteile der externen Evaluation im Bereich «Umgang mit Heterogenität».

auf die unterschiedlichen Lernvoraussetzungen der Schüler/-innen abgestimmt und/oder die Zusammenarbeit der Lehrpersonen zu wenig wirkungsvoll auf die Förderung der Lernenden ausgerichtet. An keiner Schule wurde die «Individuelle Lernförderung» als unzureichend beurteilt.

**Unterstützende Rahmenbedingungen.** In 71 Prozent aller Schulen wurden die Rahmenbedingungen für den Umgang mit Heterogenität als gut beurteilt. Diese Schulen verfügen mehrheitlich über ausreichende Strukturen, Kompetenzen und Ressourcen, um Grundsätze einer Pädagogik der Vielfalt zu verwirklichen. Neben der Integrativen Förderung (IF) und der Integrativen Sonderschulung (IS) sind weitere unterstützende Förderangebote eingerichtet (z. B. Deutsch als Zweitsprache, Begabungsförderung, Schulsozialarbeit, Tagesstrukturen). Die Schulen verfügen über die notwendigen fachlichen Kompetenzen, die personellen Ressourcen sowie geeignete Infrastrukturen, um das Lernen in heterogenen Gruppen zu unterstützen. Die Schulleitungen stellen die fachliche Unterstützung der Lehrpersonen sicher und fördern die Zusammenarbeit und das gemeinsame Lernen in professionellen Lerngemeinschaften (z. B. Unterrichtsteams). In 29 Prozent aller Schulen mit elementarer Praxisbeurteilung waren beispielsweise die Förderangebote nicht zweckmässig konzipiert, die einzelnen Angebote nicht wirkungsvoll ausgestaltet, die fachlichen Kompetenzen und die unterstützende Zusammenarbeit nicht hinreichend gegeben und/oder die Infrastruktur zu wenig zweckmässig. An keiner Schule wurde der Bereich «Unterstützende Rahmenbedingungen» als unzureichend klassifiziert.

### **Entwicklungsempfehlungen**

Im Bereich «Umgang mit Heterogenität» erhielten 20 Prozent aller evaluierten Schulen Entwicklungsempfehlungen zu «Förderkonzept und Förderangebot», 19 Prozent zu «Individuelle Lernförderung» und 3 Prozent zu den «Rahmenbedingungen» (s. Tabelle 6).

Die Empfehlungen zu «Förderkonzept und Förderangebot» beinhalteten hauptsächlich Hinweise zur konzeptionellen Verbesserung der Förderangebote und zu einer wirksameren Ausgestaltung der bestehenden Angebote. Konzeptionelle Schwächen waren einerseits hinsichtlich der mangelnden Verzahnung der Förderangebote erkennbar, andererseits wurden nicht alle Förderangebote angeboten (z. B. Begabungsförderung). An einigen Schulen waren die Förderangebote nicht ausreichend mit dem Regelklassenunterricht vernetzt und wurden eher als additive Zusatzmassnahmen und weniger als gezielte Unterstützung der Klassenlehrpersonen angeboten.

Hinsichtlich «Individueller Lernförderung» wies die Schulevaluation einige Schulen darauf hin, dass die Unterrichtsgestaltung der Lehrpersonen den unterschiedlichen Möglichkeiten und Bedürfnissen der Lernenden nicht ausreichend

Tabelle 6: Entwicklungsempfehlungen im Bereich «Umgang mit Heterogenität».

Inhalte der Entwicklungsempfehlungen (EE)	Anzahl EE	In % aller Schulen
Förderkonzept und Förderangebot	41	20 %
Individuelle Lernförderung	39	19 %
Rahmenbedingungen	6	3 %



Rechnung trägt. Diese Schulen wurden aufgefordert, verbindliche Eckwerte für die individuelle Lernförderung zu vereinbaren und anzuwenden.

Die Schulevaluation hat wenig Einfluss auf die infrastrukturellen Rahmenbedingungen vor Ort. Die Empfehlungen hinsichtlich «Rahmenbedingungen» richteten sich deshalb hauptsächlich auf einen gezielteren Einsatz der personellen Ressourcen. So wurden Schulen beispielsweise aufgefordert, die Lektionen für die Integrative Förderung (IF) nicht «giesskannenartig», sondern bewusst nach Bedarf auf die Klassen zu verteilen und/oder den Einsatz der Förderlehrpersonen an den Klassen gezielter vorzunehmen (z. B. eine Förderlehrperson für alle Förderangebote an einer Klasse).

### **Ausgewähltes Thema VII: «Angemessene Förderung»**

Die Mittelwerte der Einschätzungen zur «Angemessenen Förderung» liegen mehrheitlich im Bereich gut und streuen gemessen an anderen Einschätzungen vergleichsweise gering zwischen den Beurteilenden und den verschiedenen Schulen (s. Abbildung 12).

**Praxisgestaltung.** An vielen Schulen gelingt es den Lehrpersonen gut, ihren Unterricht auf die unterschiedlichen Lernvoraussetzungen der Lernenden abzustimmen und die individuellen Lernprozesse zielorientiert zu steuern. Sie erfassen die individuellen Lern- und Leistungsmöglichkeiten differenziert und fördern bei den Lernenden die Auseinandersetzung mit dem eigenen Lernen. Die Klassen- und die Förderlehrpersonen arbeiten bezüglich individueller Lernförderung als Team zusammen und unterstützen sich gegenseitig wirkungsvoll.

**Zufriedenheit.** Grundsätzlich sind sowohl die Lehrpersonen als auch die Lernenden und die Eltern mit der Förderung der Schülerinnen und Schüler gut zufrieden. Aus Sicht der Schulangehörigen gelingt es den Lehrpersonen mehrheitlich gut, den Unterricht so zu gestalten, dass sich die Mehrheit der Lernenden weder unter- noch überfordert fühlt.

Diese Einschätzungen lassen sich jedoch nur zum Teil mit den Wahrnehmungen der Evaluationsteams in Übereinstimmung bringen. Aus Sicht der Schulevaluation wären in vielen Fällen die individuelle Lernförderung und somit die angemessene Förderung ausbaufähig. Die unterschiedlichen Einschätzungen liegen unter anderem darin begründet, dass den Lernenden und den Eltern zuweilen Vergleichsmöglichkeiten fehlen.

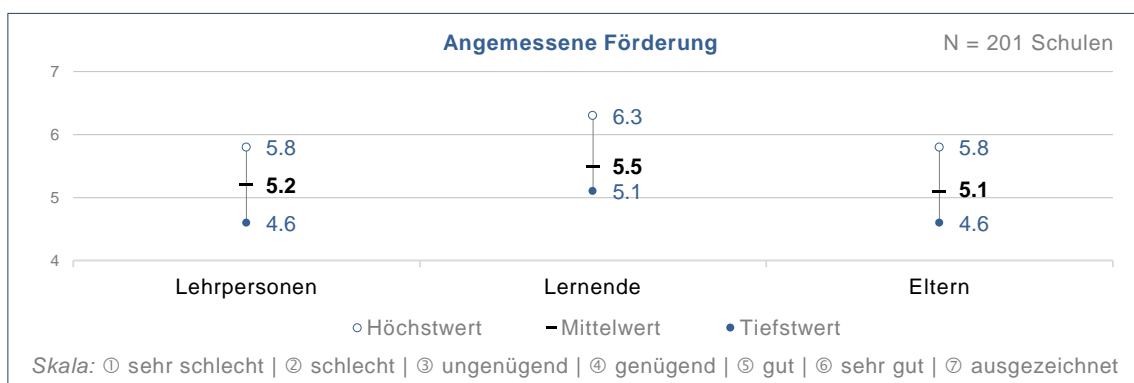


Abbildung 12: Verteilung der Mittelwerte zur Einschätzung «Angemessene Förderung».

### Ausgewähltes Thema VIII: «Förderangebote»

Die Zufriedenheiten der Lehrpersonen mit der «Konzeption, Praxisgestaltung und Wirkung der Förderangebote» unterscheiden sich von Schule zu Schule massiv (s. Abbildung 13).

**Konzeption und Praxisgestaltung.** Die Lehrpersonen beurteilen die Konzeption und die Praxisgestaltung der Förderangebote in den verschiedenen Schulteams sehr unterschiedlich (MW von 3.4 bis 6.3). Dabei lassen sich zwei hauptsächliche Problemfelder ausmachen. In einigen Teams bestehen fundamentale Vorbehalte gegenüber des integrativen Ansatzes der Förderangebote und der damit verbundenen zunehmenden Heterogenität der Lernenden in den Klassen. Aus Sicht dieser Lehrpersonen wären separative Lösungen die bevorzugtere Form. In anderen Teams wird der integrative Ansatz nicht grundsätzlich in Frage gestellt, die Unzufriedenheit besteht vielmehr in der unbefriedigenden Ausgestaltung der Förderangebote vor Ort und/oder mit den zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen.

Während in den einen Teams also die wenig befriedigende Umsetzung der Förderangebote aus einer grundsätzlich ablehnenden Haltung resultiert, ergeben sich die Umsetzungsprobleme in anderen Teams aufgrund der unzureichenden Ausgestaltung und Unterstützung vor Ort.

**Zufriedenheit mit Wirksamkeit.** Aufgrund der sehr unterschiedlichen Beurteilung der Konzeption und der Praxisgestaltung ist es nicht weiter erstaunlich, dass die Wirkungen der Förderangebote von den Lehrpersonen bezogen auf die Möglichkeiten der individuellen Förderung und der Integrationsleistung sehr heterogen beurteilt werden (Mittelwerte im Bereich gut). Die Gleichung ist indes sehr einfach: Je zufriedener die Lehrpersonen mit der Konzeption und der Praxisgestaltung der Förderangebote sind, desto zufriedener äussern sie sich zu den Wirkungen der Förderung.

Die Konzeption, Praxisgestaltung und Wirkung der Förderangebote stellen jene Qualitätsteilbereiche dar, die zu den unterschiedlichsten Einschätzungen der Lehrpersonen führen. Es bleibt deshalb eine grosse Herausforderung, die Haltung der Lehrpersonen zu Fragen der Integration angemessen zu thematisieren und die Praxisgestaltung im Rahmen der zur Verfügung stehenden Ressourcen wirkungsvoll zu gestalten.

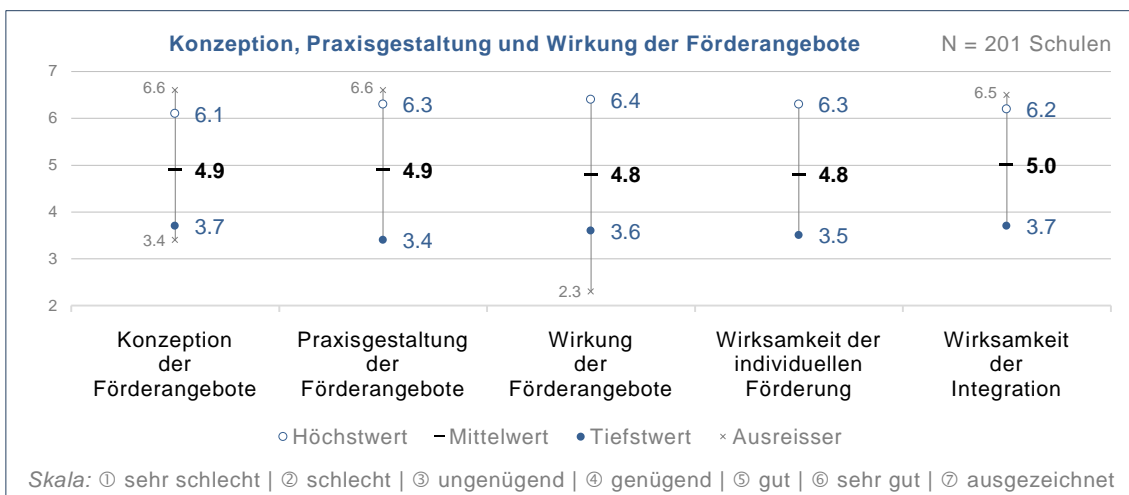


Abbildung 13: Verteilung der Mittelwerte zur Konzeption, Praxisgestaltung und Wirkung der Förderangebote.

### 3 VERÄNDERUNGEN VOM 1. ZUM 2. ZYKLUS

Vergleiche zwischen dem 1. und 2. Zyklus sind insbesondere auf der Ebene der Einzelschule aufschlussreich und gewinnbringend. Dennoch lassen sich auch auf der Ebene des Gesamtsystems Volksschule Tendenzen der Qualitätsentwicklung erkennen.

#### 3.1 Entwicklung der Qualitätseinschätzungen

Die Entwicklungen werden in den vier Bereichen «Schulklima und Schulgemeinschaft», «Lehr- und Lernkultur», «Schulführung und Qualitätsmanagement» sowie «Zufriedenheit insgesamt» entlang zentraler Items aufgezeigt.

**Schulklima und Schulgemeinschaft.** Der Qualitätsbereich «Schulklima und Schulgemeinschaft» war bereits im 1. Zyklus eine ausgeprägte Stärke der Volksschulen im Kanton Luzern. Umso erfreulicher ist der Umstand, dass dieser Bereich auch im 2. Zyklus als zentrale Stärke erhalten und bezogen auf einzelne Aspekte noch verbessert werden konnte (s. Tabelle 7).

Besonders erfreulich zeigen sich die Einschätzungen zum «Wohlbefinden der Lernenden». Während die Eltern das Wohlergehen ihrer Kinder vergleichbar hoch wie im 1. Zyklus einschätzen, zeigen die Zufriedenheiten der Lernenden Tendenzen nach oben. Die Schüler/-innen beurteilen ihr Wohlbefinden im Unterricht und ihre Schulfreude im 2. Zyklus tendenziell besser als noch im 1. Zyklus. Die Beziehungen zwischen den Lernenden und zwischen den Schüler/-innen und den Lehrpersonen werden von den Schulseitigen auf vergleichbar hohem Niveau beurteilt wie schon von 2005 – 2009.

Während die «Zusammenarbeit Schule – Eltern» von den Erziehungsberechtigten unverändert gut eingeschätzt wird, sehen sowohl Lehrpersonen als auch die Mitglieder der Schulbehörde erkennbare Verbesserungen in der Zusammenarbeit zwischen den Schulseitigen und in der Kommunikation an der Schule.

Tabelle 7: Vergleich zwischen dem 1. und 2. Zyklus im Bereich «Schulklima und Schulgemeinschaft».

Schulklima und Schulgemeinschaft	Lernende			Eltern			Lehrpersonen			Schulbehörde		
	1. Z.	2. Z.	Tend.	1. Z.	2. Z.	Tend.	1. Z.	2. Z.	Tend.	1. Z.	2. Z.	Tend.
Wohlbefinden der SCH im Unterricht	5.70	5.81	↗	5.56	5.51	→						
SCH gehen gerne zur Schule	5.01	5.18	↗	5.45	5.36	→						
Auskommen der SCH untereinander	5.96	6.05	→	5.65	5.57	→	5.17	5.20	→			
Auskommen der SCH mit Lehrpersonen	5.81	5.95	↗	5.72	5.65	→	5.46	5.45	→			
Auskommen der LP untereinander							5.54	5.55	→			
Zusammenarbeit Schule – Eltern				5.36	5.32	→						
Zusammenarbeit der Schulseitigen							5.21	5.34	↗	5.25	5.74	↗
Kommunikation an der Schule							5.26	5.48	↗	5.37	5.72	↗
Unterrichtsfreude							5.91	5.82	→			
Verhältnis Belastung – Befriedigung							4.74	4.79	→			
Berufszufriedenheit							5.46	5.43	→			

Anmerkungen: – Fehlende Zahlenwerte bedeuten, dass diese Items bei diesen Personengruppen nicht erfragt worden sind.  
– Veränderungen > +0.1 ↗ respektive > -0.1 ↘ werden als erkennbare Tendenz interpretiert.

Abkürzungen: 1. Z. = 1. Zyklus | 2. Z. = 2. Zyklus | Tend. = Tendenz | LP = Lehrpersonen | SCH = Schüler/-innen

Skala: ① sehr schlecht | ② schlecht | ③ ungenügend | ④ genügend | ⑤ gut | ⑥ sehr gut | ⑦ ausgezeichnet

Tabelle 8: Vergleich zwischen dem 1. und 2. Zyklus im Bereich «Lehr- und Lernkultur».

Lehr- und Lernkultur	Lernende			Eltern			Lehrpersonen		
	1. Z.	2. Z.	Tend.	1. Z.	2. Z.	Tend.	1. Z.	2. Z.	Tend.
Wertschätzende Rückmeldungen	5.54	5.77	↗	5.31	5.31	→	5.82	6.05	↗
Abwechslungsreicher Unterricht	5.55	5.68	↗				5.58	5.69	↗
Individualisierende Unterrichtsgestaltung	5.57	5.63	→				5.15	5.37	↗
Angemessene Förderung	5.31	5.50	↗	5.15	5.13	→	5.22	5.24	→
Lernförderliches Klima	5.51	5.63	↗						

Anmerkungen, Abkürzungen und Skala s. Tabelle 7 (S. 25).

Das «Wohlbefinden der Lehrpersonen» ist auch im 2. Zyklus unverändert hoch. Die meisten Lehrpersonen unterrichten mit grosser Freude an ihrer Schule, sind mit ihrem Beruf gut bis sehr gut zufrieden und beurteilen das Verhältnis zwischen Belastung und Befriedigung nach wie vor nur knapp unter gut (MW 4.8).

**Lehr- und Lernkultur.** Bezüglich der «Lehr- und Lernkultur» beurteilen die Eltern die wertschätzenden Rückmeldungen der Lehrpersonen an ihre Kinder und die angemessene Förderung im 1. und 2. Zyklus unverändert gut (s. Tabelle 8). Bemerkenswert sind jedoch die Veränderungen in den Beurteilungen der Lernenden. Die Schüler/-innen beurteilen im 2. Zyklus die wertschätzenden Rückmeldungen, den abwechslungsreichen Unterricht, die angemessene Förderung und das lernförderliche Klima erkennbar besser als noch im 1. Zyklus. Die individualisierende Unterrichtsgestaltung durch die Lehrpersonen wird von den Lernenden vergleichbar gut eingeschätzt.

Während die Lehrpersonen die angemessene Förderung praktisch identisch beurteilen, sehen sie in den wertschätzenden Rückmeldungen, im abwechslungsreichen Unterricht und in der individualisierenden Unterrichtsgestaltung Verbesserungen.

**Schulführung und Qualitätsmanagement.** Die Eltern beurteilen den Bereich «Schulführung und Qualitätsmanagement» auch im 2. Zyklus hinsichtlich Problemerkennung und -lösung, reibungsloser Schulbetrieb sowie Information der Eltern unverändert gut respektive gut bis sehr gut (s. Tabelle 9).

Wenige Veränderungen sind in den Einschätzungen der Lehrpersonen bezüglich Problemerkennung und -lösung sowie Konsens in zentralen Fragen auszumachen. Den reibungslosen Schulbetrieb, die Information der Lehrpersonen und den wirkungsvollen Ressourceneinsatz schätzen die Lehrpersonen von 2010 – 2015 jedoch erkennbar besser ein.

Die Mitglieder der Schulbehörden beurteilen den Bereich «Schulführung und

Tabelle 9: Vergleich zwischen dem 1. und 2. Zyklus im Bereich «Schulführung und Qualitätsmanagement».

Schulführung und Qualitätsmanagement	Eltern			Lehrpersonen			Schulbehörde		
	1. Z.	2. Z.	Tend.	1. Z.	2. Z.	Tend.	1. Z.	2. Z.	Tend.
Problemerkennung und -lösung	4.97	4.98	→	4.84	4.86	→	5.12	5.36	↗
Reibungsloser Schulbetrieb	5.46	5.40	→	5.56	5.67	↗	5.65	6.00	↗
Fühle mich gut informiert	5.43	5.49	→	5.20	5.46	↗			
Wirkungsvoller Ressourceneinsatz				4.95	5.21	↗	5.49	5.77	↗
Konsens in zentralen Fragen				5.07	5.05	→	5.45	5.62	↗

Anmerkungen, Abkürzungen und Skala s. Tabelle 7 (S. 25).

Tabelle 10: Vergleich zwischen dem 1. und 2. Zyklus im Bereich «Zufriedenheit insgesamt».

Zufriedenheit insgesamt	Lernende			Eltern			Lehrpersonen			Schulbehörde		
	1. Z.	2. Z.	Tend.	1. Z.	2. Z.	Tend.	1. Z.	2. Z.	Tend.	1. Z.	2. Z.	Tend.
Vorbereitung auf die nächste Klasse	5.73	5.86	↗	5.49	5.39	→	5.66	5.55	↘	5.48	5.68	↗
Vorbereitung auf weiterführende Schulen	5.58	5.78	↗	5.32	5.25	→	5.60	5.52	→	5.36	5.59	↗
Gesamtzufriedenheit mit Schule	5.63	5.79	↗	5.45	5.42	→	5.52	5.51	→	5.66	5.83	↗

Anmerkungen, Abkürzungen und Skala s. Tabelle 7 (S. 25).

Qualitätsmanagement» im 2. Zyklus hinsichtlich aller zentralen Items besser als noch im 1. Zyklus.

**Zufriedenheit insgesamt.** Sowohl die Eltern als auch die Lehrpersonen bewerten die «Zufriedenheit insgesamt» auch im 2. Zyklus zwischen gut bis sehr gut (s. Tabelle 10). Eine leicht tiefere Einschätzung – allerdings auf hohem Niveau – nehmen die Lehrpersonen bezüglich Vorbereitung auf die nächste Klasse vor. Erkennbar besser als noch im 1. Zyklus beurteilen die Lernenden und die Mitglieder der Schulbehörden die «Zufriedenheit insgesamt». Bezüglich Vorbereitung auf die nächste Klasse, auf weiterführende Schulen und Gesamtzufriedenheit mit der Schule sind von diesen beiden Personengruppen deutlich bessere Einschätzungen abgegeben worden.

### 3.2 Veränderungen der Entwicklungsempfehlungen

Die Veränderungen der Entwicklungsempfehlungen lassen sich nur zum Teil mit den Qualitätsentwicklungen an der Schule erklären (s. Abbildung 14, S. 28). Daneben hängen sie mit den Schwerpunkten des 2010 publizierten «Orientierungsrahmens Schulqualität», der verstärkten Gewichtung des Unterrichts, der Wahl der schulischen Fragestellungen und den unterschiedlichen kantonalen Fragestellungen zusammen. Im 1. Zyklus war zur Unterstützung der Struktur Anpassungen im Rahmen von «Schulen mit Profil» das «Qualitätsmanagement» kantonale Fragestellung, im 2. Zyklus der «Umgang mit Heterogenität». Ferner wurden im 1. Zyklus in der Regel für jede Schule 5 bis 7 Entwicklungsempfehlungen formuliert, im 2. Zyklus nur noch 3 bis 5. Durch die Reduktion der Anzahl Entwicklungsempfehlungen pro Schule hat sich deshalb auch zumeist die «Fallhöhe» der Empfehlungen verändert. In vielen Fällen setzten die Empfehlungen des 2. Zyklus auf einem höheren Entwicklungsstand an als noch im 1. Zyklus.

Die leichte Zunahme (+ 8 %) der Entwicklungsempfehlungen im Bereich «Schulklima und Schulgemeinschaft» hängt hauptsächlich mit dem Umstand zusammen, dass die Schulevaluation vermehrt die Einrichtung oder Verbesserung der Partizipation der Lernenden und/oder der Eltern sowie die Zusammenarbeit der Lehrpersonen zum Gegenstand von Entwicklungshinweisen machte. Während im 1. Zyklus an vielen Schulen die Aufnahme einer unterrichtsnahen Kooperation empfohlen wurde, fokussierten die Hinweise im 2. Zyklus auf eine Optimierung oder Intensivierung der bestehenden unterrichtsnahen Zusammenarbeit. Schulklima und Schulgemeinschaft bleiben aber auch im 2. Zyklus zentrale Stärken der Volksschulen im Kanton Luzern.

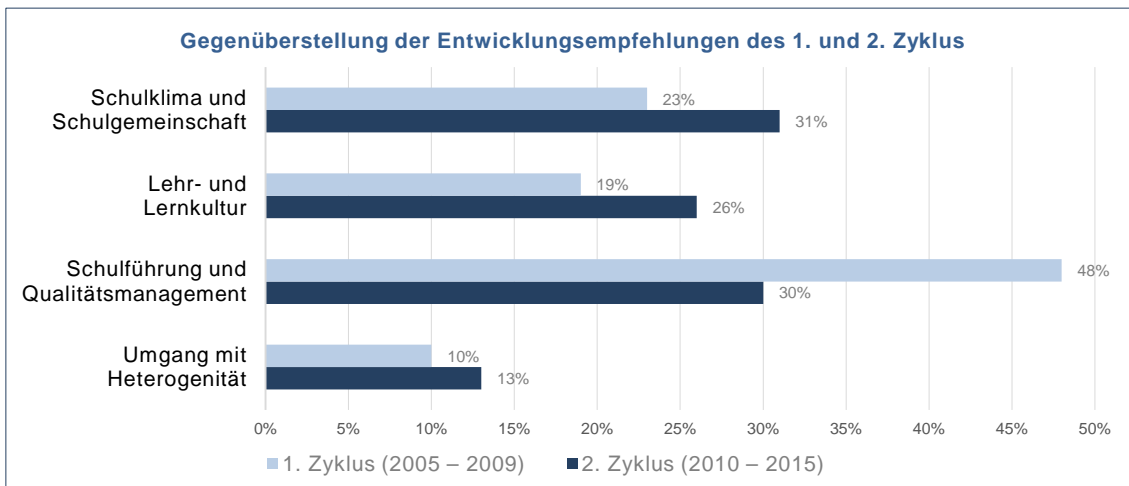


Abbildung 14: Gegenüberstellung der Entwicklungsempfehlungen des 1. und 2. Zyklus.

Mit der verstärkten Gewichtung des Unterrichts wurden von der Schulevaluation zunehmend unterrichtsbezogene Qualitätsansprüche vertieft untersucht und als schulische Fragestellungen hauptsächlich unterrichtsnahe Themen angeboten. Die leichte Zunahme um 7 Prozent der Entwicklungsempfehlungen im Bereich «Lehr- und Lernkultur» lässt sich deshalb überwiegend auf diesen Umstand zurückführen. Insbesondere wurden den Schulen im 2. Zyklus empfohlen, hinsichtlich Unterrichtsthemen Konsens herzustellen, koordinierte Vorgehensweisen sicherzustellen und einen «roten Faden» zu garantieren. Ein inhaltlicher Schwerpunkt vieler Empfehlungen thematisierte die noch wenig einheitliche und koordinierte Beurteilungspraxis der Schulen. Grundsätzlich sind an vielen Schulen positive Entwicklungen in der Unterrichtsgestaltung und in der unterrichtsnahen Kooperation erkennbar.

Eine deutliche Abnahme der Zahl der Entwicklungsempfehlungen ist im Bereich «Schulführung und Qualitätsmanagement» auszumachen (- 18 %). Dafür gibt es eine Reihe von Erklärungen. Eine deutliche Verbesserung war insbesondere hinsichtlich der Schulleitungen erkennbar. Eine Vielzahl der Schulleitungen präsentierte sich im 2. Zyklus hinsichtlich Akzeptanz in den Teams und professioneller Ausgestaltung der Aufgabenerfüllung deutlich wirkungsvoller als noch im 1. Zyklus. Der Übergang zu geleiteten Schulen ist in praktisch allen Gemeinden erfolgreich vollzogen. Da das «Qualitätsmanagement» im 1. Zyklus die kantonale Fragestellung war, richteten sich viele Entwicklungshinweise auf die Konzeption und den Aufbau des Qualitätsmanagements sowie die Ausgestaltung der einzelnen Elemente zur Qualitätssicherung und -entwicklung. Im 2. Zyklus standen hingegen vielmehr die gezielte Schul- und Unterrichtsentwicklung unter Anwendung des Qualitätszyklus im Fokus. Während das Qualitätsmanagement vielerorts strukturell gut aufgebaut ist, wird es noch nicht an allen Schulen erfolgreich zur wirkungsvollen Umsetzung der Schul- und Unterrichtsentwicklungsprozesse genutzt.

Die leichte Zunahme (+ 3 %) der Entwicklungsempfehlungen im Bereich «Umgang mit Heterogenität» ist im Wesentlichen darauf zurückzuführen, dass dieser Aspekt kantonale Fragestellung des 2. Zyklus war und vertiefter untersucht worden ist. Der Umgang mit Heterogenität stellt eine der zentralen Herausforderungen an Schulen dar. Während die meisten Schulen die Heterogenität der Lernenden akzeptieren und nach geeigneten Formen und Methoden suchen, ist an

anderen Schulen der Umgang mit Heterogenität noch entwicklungsbedürftig. So sind die Förderangebote noch nicht an allen Schulen gleichermassen wirkungsvoll konzipiert und führen zu sehr unterschiedlichen Praxisausprägungen. Insbesondere die individuelle Lernförderung durch die Lehrpersonen trägt den unterschiedlichen Bedürfnissen der Lernenden noch nicht in jedem Fall angemessen Rechnung.

### 3.3 Allgemeine Erkenntnisse

Die Schul- und Unterrichtsqualität präsentiert sich an den Volksschulen im Kanton Luzern insgesamt gut bis sehr gut, jedoch noch in unterschiedlichen Ausprägungen. Ebenso variiert die Qualität des Unterrichts innerhalb der Schulen mehr oder weniger deutlich von Lehrperson zu Lehrperson. Dennoch lassen sich an nahezu allen Schulen sieben Entwicklungstendenzen verallgemeinern:

**Qualität der Schulleitung als entscheidender Faktor.** Die Schulleitungen sind an fast allen Schulen gut etabliert und tragen als entscheidender Faktor zur Qualität von Schule und Unterricht bei. Die Güte der Schulleitung hat einen erkennbaren Einfluss auf das Wohlbefinden der Schulseitigen, die Qualität der Lehr- und Lernprozesse, die Wirksamkeit des Qualitätsmanagements und der Entwicklungsprozesse sowie die Umsetzung der Entwicklungsempfehlungen nach der externen Evaluation. Guten Schulleitungen gelingt es nicht nur die Schul- und Unterrichtsqualität entscheidend zu beeinflussen, sondern in der Regel auch die qualitativen Unterschiede zwischen Lehrpersonen zu minimieren.

**Schulentwicklung und Qualitätsmanagement ausbaufähig.** Das Qualitätsmanagement ist an vielen Schulen strukturell gut konzipiert und eingerichtet. Allerdings vermag es noch nicht an allen Schulen gleichermassen Wirkung zu entfalten, da die verschiedenen Elemente häufig wenig vernetzt zur Anwendung gelangen und noch zu wenig mit den Prozessen der Schul- und Unterrichtsentwicklung verbunden sind. Es entsteht zuweilen der Eindruck, dass das Qualitätsmanagement – im Spannungsfeld zwischen kantonalen Vorgaben und Autonomie der Schulen – noch zu sehr der Vorgaben halber umgesetzt und weniger zur gezielten Qualitätssicherung und -entwicklung der Schule eingesetzt wird.

**Institutionalisierungsgrad schreitet voran.** Die grosse Mehrheit aller Schulen pflegt neben der organisatorischen auch vermehrt eine unterrichtsnahe Kooperation. Viele Schulen suchen in zentralen Fragen Konsens und richten die schulische Praxis und die Unterrichtstätigkeit zunehmend an gemeinsamen Eckwerten aus. An Schulen mit einem erkennbaren «roten Faden» streuen die Zufriedenheitswerte der Lernenden und der Eltern deutlich weniger als an anderen Schulen. In den meisten Fällen führen gemeinsame Eckwerte zu einer grösseren Erwartungs- und Verhaltenssicherheit.

**Lehr- und Lernkultur in Variationen gut.** Die Zufriedenheit mit der Lehr- und Lernkultur ist an den meisten Schulen erfreulich gut. Allerdings hängt diese Zufriedenheit noch stark von der Praxis der jeweiligen Lehrperson ab. Es soll keinesfalls das Bestreben sein, alle Lehrpersonen «gleichzuschalten». Unterschiede zwischen Lehrpersonen in der Persönlichkeit und in der Art und Weise des



Unterrichtens – mit den je individuellen Stärken und Schwächen – sind erwünscht und bereichern als willkommene Farbe den Alltag der Schüler/-innen. Allerdings sollen diese Variationen klar definierte Minimalstandards nicht unterschreiten.

**Beurteilung der Lernenden harmonisierungsbedürftig.** Als spezifischer Untersuchungsschwerpunkt gerät die «Beurteilung der Lernenden» in den Fokus, steht aber nur als ein Beispiel regulierungsbedürftiger Aspekte. An vielen Schulen wird die Beurteilung der Lernenden nach Gutdünken der Lehrpersonen gestaltet und unterscheidet sich deshalb naturgemäss von Lehrperson zu Lehrperson. Diese unterschiedlichen Praxisausprägungen sind zuweilen für die Lernenden und die Eltern schwer nachvollziehbar und führen zu Unsicherheiten sowie Unzufriedenheiten. Verbindliche Absprachen im Bereich der Beurteilung ermöglichen mehr Vertrauen in einem sensiblen Bereich und begünstigen reibungslose Übergänge zwischen Lehrpersonen, Klassen und Stufen. Zudem ist eine Harmonisierung der Beurteilung mit Blick auf die Einführung des Lehrplans 21 von nicht zu unterschätzender Bedeutung.

**Umgang mit Heterogenität wirkungsvoller gestaltbar.** Der Umgang mit Heterogenität ist eine der grossen Herausforderungen. Während an vielen Schulen die Haltung der Lehrpersonen gegenüber heterogenen Schülergruppen als Stärke wahrgenommen wurde, unterschieden sich vielerorts die Förderkonzeptionen und die Ausgestaltung der Förderangebote. Die Evaluationsteams haben an vielen Schulen noch zu wenig durchdachte Konzeptionen und vor allem hinsichtlich Ressourceneinsatz nicht in jedem Falle überzeugende Praxisgestaltungen getroffen.

**Schulklima und Schulgemeinschaft als Stärke.** An den meisten Schulen präsentieren sich das Schulklima und die Schulgemeinschaft als ausgeprägte Stärke. Auch wenn es Unterschiede zwischen den Schulen gibt, fühlen sich die Schulseitigen an ihrer Schule zumeist wohl. Die meisten Schulen pflegen und gestalten die Schulgemeinschaft bewusst und beziehen wo sinnvoll und möglich sowohl die Lernenden als auch die Eltern mit ein. An vielen Schulen tragen unterstützende Angebote (z. B. Schulsozialarbeit, Tagesstrukturen) zur Stärkung der Gemeinschaftsbildung bei.

Auch das Wohlbefinden der Lehrpersonen ist gemäss schriftlicher Befragung mehrheitlich gut. In den Interviews werden jedoch eine Vielzahl von Gründen genannt, die das Wohlbefinden der Lehrpersonen beeinträchtigen.

## 4 ENTWICKLUNGSHINWEISE

Aufgrund der Evaluationsergebnisse des 2. Zyklus sind für die künftige Ausgestaltung und Weiterentwicklung der Volksschulen im Kanton Luzern nachfolgende Hinweise vordringlich zu beachten:

### **Rahmenbedingungen für Schulleitungen und Lehrpersonen erhalten**

Die Schulleitungen und die Lehrpersonen prägen die Qualität von Schule und Unterricht entscheidend. Auch wenn das «Wohlbefinden der Lehrpersonen» in der schriftlichen Befragung gut ist, werden von den Lehrpersonen in den Interviews zunehmend eine Vielzahl von Belastungsfaktoren genannt. Es ist auch künftig darauf zu achten, dass die Rahmenbedingungen für die Schulleitungen und Lehrpersonen eine gute Aufgabenerfüllung ermöglichen sowie zur Zufriedenheit der gestaltenden Akteure und zu einem attraktiven Arbeitsort beitragen.

### **Unterstützung von Schulen sicherstellen**

Die Schulen sind in der Erhaltung und Weiterentwicklung ihrer Schul- und Unterrichtsqualität bedarfsorientiert oder flächendeckend auf Unterstützung angewiesen und zwar insbesondere in nachfolgenden Bereichen:

- Die Einführung des Lehrplans 21 ist ein wichtiges Projekt und tangiert eine Vielzahl von Kernbereichen (z. B. Kompetenzförderung, Beurteilung). Nicht an allen Schulen ist das Projektmanagement der Schulleitung ausreichend elaboriert. Eine gezielte und sorgfältige Unterstützung in der Umsetzung des Lehrplans ist deshalb angezeigt.
- Die Förderkonzeption und die Ausgestaltung der Förderangebote können mit Blick auf den «Umgang mit Heterogenität» durch fachliche Inputs erheblich verbessert und wirkungsvoller gestaltet werden.
- Konsensfindung und Koordination sind je nach Schulteam anspruchsvolle Veränderungsprozesse, die gezielt angeleitet und unterstützt werden müssen.
- Eine wichtige freiwillige Austauschplattform bildet das «Netzwerk Luzerner Schulen». Der bedarfsorientierte Austausch der Schulen untereinander ist zu erhalten und zu fördern.

### **Leistungsmessungen einsetzen und nutzen**

Die Zufriedenheit mit Schule und Unterricht an den Volksschulen im Kanton Luzern ist gross. Allerdings wissen wir darüber hinaus noch vergleichsweise wenig über die tatsächliche Zielerreichung der fachlichen und überfachlichen Kompetenzen. Die Schulen sind angehalten, die obligatorischen Leistungsmessungen durchzuführen (z. B. Orientierungsarbeiten, Stellwerk, neue Instrumente des Lehrplans 21) und vermehrt als schulinternes Steuerungsinstrument zu nutzen. Als unterstützende Massnahme wird im 3. Zyklus der Schulevaluation der Qualitätsbereich «Bildungslaufbahn» an jeder Schule obligatorisch untersucht.

### **Vergleichbar gute Schul- und Unterrichtsqualität sicherstellen**

Noch immer sind die qualitativen Unterschiede zwischen den Volksschulen im Kanton Luzern und zwischen den Lehrpersonen innerhalb der Schulen grösser als das erwünschte Mass an Varianz. Deshalb sind sowohl die Schulleitungen

als auch die Dienststelle Volksschulbildung weiter gefordert, eine vergleichbar gute Schul- und Unterrichtsqualität sicherzustellen.

#### *Aufgaben der Schulleitungen*

- Gezielte und bewusste Wahrnehmung der Personalförderung und -entwicklung.
- Ausrichtung der Schul- und Unterrichtsentwicklung entlang des «Orientierungsrahmens Schulqualität».
- Unterrichtsnahe Zusammenarbeit sicherstellen sowie Konsens und Koordination in zentralen Aspekten herstellen.
- Mit anderen Schulen zusammenarbeiten und von guten Praxisgestaltungen anderer Schulen profitieren.

#### *Aufgaben der Dienststelle Volksschulbildung*

- Durchsetzung von kantonalen Vorgaben und Minimalstandards mit geeigneten Massnahmen sicherstellen.
- Situative Unterstützung von Schulen und Lehrpersonen in Schwierigkeiten gewährleisten.

### **Schulentwicklung und Qualitätsmanagement neu gestalten**

Die Schul- und Unterrichtsentwicklungsprozesse sowie das Qualitätsmanagement entfalten noch nicht an allen Schulen die gleiche Wirkung. Aufgrund dieser Erkenntnis hat die Dienststelle Volksschulbildung bereits vor drei Jahren eine interne «Koordinationsgruppe Qualitätsmanagement» eingesetzt, um die bestehenden Vorgaben kritisch zu hinterfragen und das Qualitätsmanagement neu auszurichten. Darüber hinaus wurden in Zusammenarbeit mit Vertretern der Verbände<sup>4</sup> und aufgrund der Rückmeldungen der Schulen das Qualitätsmanagement und das Vorgehen der Schulevaluation für den 3. Zyklus neu konzipiert. Mit einem 6-Jahres-Zyklus und einem Standortgespräch nach drei Jahren, der Möglichkeit zur flexibleren Handhabung des Evaluationszeitpunkts, einer modularen Auswahl der Evaluationsschwerpunkte u. a. m. sollen die Eigenverantwortung und die Autonomie der Schulen weiter gestärkt werden (s. Anhang 7, S. 43). Zur Umsetzung dieser Ansprüche wurden folgende konzeptionellen Weiterentwicklungen vorgenommen:

- Das «Qualitätsmanagement der Volksschulen»<sup>5</sup> wurde massvoll weiterentwickelt, um den Qualitätskreislauf ins Zentrum zu rücken und die Eigenverantwortung der Schulen zu stärken.
- Der «Orientierungsrahmen Schulqualität»<sup>6</sup> wurde überarbeitet und an neue Erfordernisse der Schul- und Unterrichtsqualität angepasst. Die formale Struktur des Orientierungsrahmens lehnt sich an das Modell der «European Foundation for Quality Management» (EFQM) an.

<sup>4</sup> Verband Luzerner Gemeinden (VLG), Verband der Schulpflege und Bildungskommissionen Kanton Luzern (VSBL), Verband der Schulleiterinnen und Schulleiter der Volksschulen des Kantons Luzern (VSL LU) und Luzerner Lehrerinnen- und Lehrerverband (LLV).

<sup>5</sup> Dienststelle Volksschulbildung (Hrsg.) (2015): Qualitätsmanagement der Volksschulen. Luzern: DVS.

<sup>6</sup> Dienststelle Volksschulbildung (Hrsg.) (2015): Orientierungsrahmen Schulqualität. Luzern: DVS.

## 5 ZUSAMMENFASSUNG

### Externe Schulevaluation im 2. Zyklus

Die externe Schulevaluation trägt als Teil des ganzheitlichen, umfassenden Qualitätsmanagements der Volksschulen des Kantons Luzern zur Qualitätssicherung und -entwicklung der einzelnen Schulen und des Gesamtsystems bei. Mittels einer professionellen Fremdbeurteilung und gezielten Entwicklungsempfehlungen unterstützt die externe Evaluation die Schulen in ihrer Entwicklung.

Basierend auf den Erkenntnissen des 1. Zyklus (2005 – 2009) wurde das Verfahren der Schulevaluation für den 2. Zyklus neu konzipiert. Im Berichtszeitraum 2010 – 2015 führte die Abteilung Schulevaluation insgesamt 201 ordentliche Evaluationen durch. Im Rahmen eines standardisierten Verfahrens wurden die Schulseitigen sowohl schriftlich mit Fragebogen als auch mündlich zur Qualität von Schule und Unterricht befragt. Zudem wurden zahlreiche Beobachtungen vor Ort und Dokumentenanalysen durchgeführt.

Die Zufriedenheit mit der externen Evaluation ist insgesamt gut. In den Nachbefragungen beurteilten rund 80 Prozent der Schulen die externe Evaluation gesamthaft mit gut oder besser (MW 5.3).

### Evaluationsergebnisse

Die Qualitätsurteile der Schulevaluation ergeben in den meisten der untersuchten Qualitätsbereiche ein erfreuliches Bild. In Abbildung 15 sind die Qualitätsurteile der guten und vorbildlichen Praxisgestaltung zusammenfassend dargestellt.

**Schulklima und Schulgemeinschaft.** Der Bereich «Schulklima und Schulgemeinschaft» zählt zu den ausgeprägten Stärken der Volksschulen im Kanton Luzern. Insbesondere hinsichtlich «Gestaltung der Schulgemeinschaft» (91 %) und «Zusammenarbeit Schule – Eltern» (88 %) wurden besonders gute Praxisausprägungen festgestellt. In vielen Schulen ist auch die «Schulinterne Zusammenarbeit» gut konzipiert und organisiert, 24 Prozent verfügen jedoch lediglich über eine elementare Praxis.

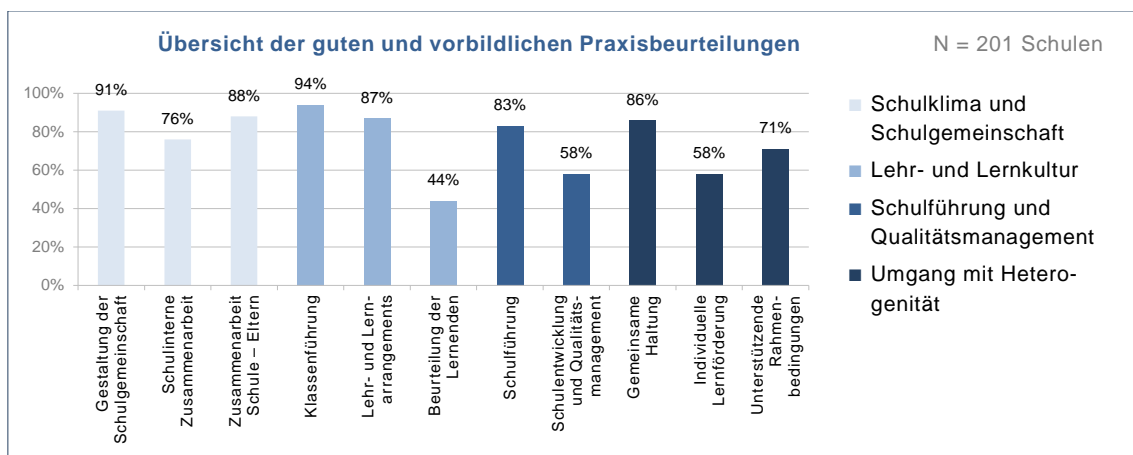


Abbildung 15: Übersicht der guten und vorbildlichen Praxisbeurteilungen durch die externe Schulevaluation.

Das «Wohlbefinden der Lernenden» ist an den meisten Schulen sehr hoch. Die Lernenden fühlen sich im Unterricht und an der Schule sehr wohl und kommen sowohl mit den Mitschüler/-innen als auch mit den Lehrpersonen in der Regel sehr gut aus. Die meisten Lernenden gehen gerne zur Schule, auch wenn diese Einschätzungen etwas tiefer liegen und deutlicher variieren als die anderen Aspekte ihres Wohlbefindens.

Das Wohlbefinden der Lehrpersonen liegt ebenfalls mehrheitlich im Bereich gut bis sehr gut. Die meisten Lehrpersonen unterrichten mit grosser Freude an ihren Klassen und sind mit ihrem Beruf gut zufrieden. Das Wohlbefinden im Team und in der Schulgemeinschaft ist mehrheitlich gut bis sehr gut, die Einschätzungen streuen jedoch von Schule zu Schule erkennbar. Die Zufriedenheit mit dem Verhältnis zwischen Belastung und Befriedigung liegt knapp unter gut (MW 4.8). Die Lehrpersonen führen zahlreiche Belastungsfaktoren an, die sie in ihrem Wohlbefinden beeinträchtigen.

**Lehr- und Lernkultur.** Innerhalb der «Lehr- und Lernkultur» stechen die «Klassenführung» (94 %) und die «Lehr- und Lernarrangements» (87 %) mit besonders guten Praxisbeurteilungen hervor. Demgegenüber ist die «Beurteilung der Lernenden» nur an 44 Prozent aller Schulen auf gutem Niveau entwickelt. In den anderen Schulen wurde dieser Aspekt noch zu wenig vertieft bearbeitet.

Die Schulseitigen sind mit der Klassenführung der Lehrpersonen mehrheitlich gut bis sehr gut zufrieden. Aus Sicht der Lernenden und der Eltern gelingt es den Lehrpersonen gut, ein lernförderliches Klassenklima herzustellen, für eine gute Zeitnutzung im Unterricht zu sorgen und die Schüler/-innen an der Gemeinschaftsbildung zu beteiligen.

Zufrieden sind die Schulseitigen ebenso mit der Art der Rückmeldungen zu den Leistungen und dem Verhalten der Lernenden. Allerdings ist diese Praxis stark von den einzelnen Lehrpersonen abhängig. Die Mehrheit der Schulen verfügt noch nicht über gemeinsame Eckwerte einer förderorientierten Beurteilung und nicht an allen Schulen gelingen die Übergänge zwischen Klassen und/oder Stufen zufriedenstellend.

**Schulführung und Qualitätsmanagement.** Im Qualitätsbereich «Schulführung und Qualitätsmanagement» wurde hinsichtlich «Schulführung» an 83 Prozent aller Schulen eine gute oder vereinzelt vorbildliche Praxis festgestellt. Bezüglich «Schulentwicklung und Qualitätsmanagement» wurde 58 Prozent der Schulen eine gute Praxisgestaltung attestiert. In den anderen Schulen sahen die Evaluationsteams die Schulentwicklung und das Qualitätsmanagement noch nicht ausreichend wirkungsvoll konzipiert und miteinander verbunden.

Die Personalführung der Lehrpersonen wird von den Schulleitungen noch unterschiedlich gezielt und gewinnbringend wahrgenommen. Da noch nicht alle Schulleitungen die Beurteilungs- und Fördergespräche entlang der geltenden Bestimmungen durchführen, fühlen sich nicht alle Lehrpersonen gleichermassen kompetent geführt und wirksam unterstützt.

Die Einschätzungen zum Qualitätsmanagement sind von Schule zu Schule sehr unterschiedlich. An vielen Schulen ist beispielsweise die Feedbackpraxis bei Lehrpersonen, Lernenden und Eltern nicht ausreichend institutionell geregelt. Ein elaboriertes Qualitätsmanagement mit der bewussten Verbindung zur Schul- und Unterrichtsentwicklung ist bisher noch nicht an allen Schulen auf gutem Niveau entwickelt.

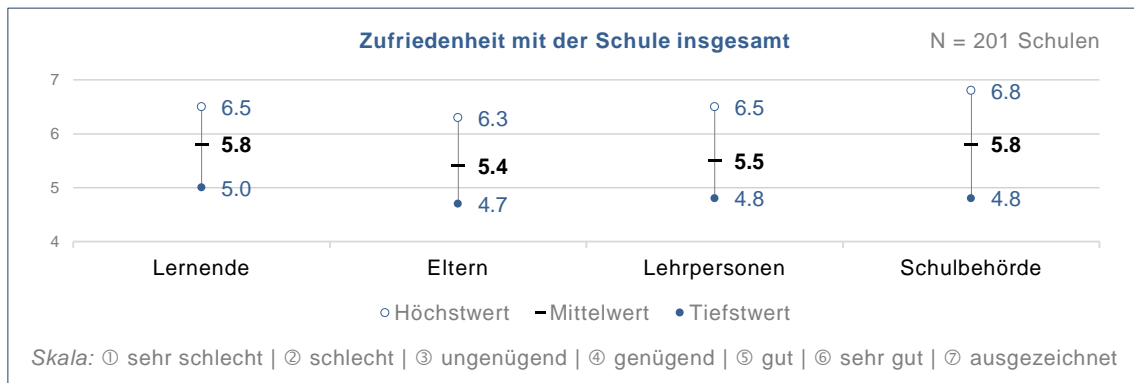


Abbildung 16: Mittelwerte zur «Zufriedenheit mit der Schule insgesamt».

**Umgang mit Heterogenität.** Der «Umgang mit Heterogenität» besteht insbesondere durch die ausgeprägte «Gemeinsame Haltung» der Lehrpersonen im verständnisvollen Umgang mit Verschiedenheit (86 %). Bezüglich «Individueller Lernförderung» wurde 58 Prozent der Schulen eine gute Praxisgestaltung zugestanden und in 71 Prozent aller Schulen wurden die zur Verfügung stehenden Rahmenbedingungen und der Einsatz derselben als gut beurteilt.

Die Schulseitigen sind mit der angemessenen Förderung der Lernenden an den meisten Schulen grundsätzlich gut zufrieden. Aus Sicht der Schulevaluation wären in vielen Fällen die individuelle Lernförderung und somit die angemessene Förderung jedoch noch ausbaufähig.

Die Zufriedenheiten mit der «Konzeption, Praxisgestaltung und Wirkung der Förderangebote» unterscheiden sich von Schule zu Schule massiv. Während in den einen Teams die wenig befriedigende Umsetzung der Förderangebote aus einer grundsätzlich ablehnenden Haltung resultiert, ergeben sich die Umsetzungsprobleme in anderen Teams aufgrund der unzureichenden Ausgestaltung und Unterstützung vor Ort.

**Zufriedenheit mit der Schule insgesamt.** Die Schulseitigen sind mit der Qualität ihrer Schule insgesamt mehrheitlich gut bis sehr gut zufrieden, auch wenn die Einschätzungen zwischen den einzelnen Schulen erkennbar variieren (s. Abbildung 16). Die höchsten Zufriedenheiten mit ihrer Schule weisen die Lernenden und die Mitglieder der Schulbehörden mit knapp unter sehr gut aus. Die Einschätzungen der Eltern und der Lehrpersonen liegen auf vergleichbarem Niveau zwischen gut und sehr gut.

### Entwicklungsempfehlungen

Die 201 evaluierten Schulen erhielten im Rahmen der externen Evaluation in der Regel drei bis fünf Entwicklungsempfehlungen. Im 2. Zyklus wurden von den Evaluationsteams insgesamt 646 Entwicklungsempfehlungen in 15 Qualitätsbereichen formuliert. Die acht Bereiche mit den häufigsten Entwicklungsempfehlungen sind in Tabelle 11 (S. 36) dargestellt.

An rund zwei Fünftel aller Schulen wurde eine Entwicklungsempfehlung (EE) zur Intensivierung der Kooperation im Team und/oder der Ausdehnung der Zusammenarbeit auf unterrichtsnahe Bereiche ausgesprochen (84 EE). In etwa gleicher

Tabelle 11: Übersicht der acht Bereiche mit den häufigsten Entwicklungsempfehlungen.

Inhalte der Entwicklungsempfehlungen (EE)	Anzahl EE	In % aller Schulen
1 Zusammenarbeit der Lehrpersonen	84	42 %
2 Schul- und Unterrichtsentwicklung	81	40 %
3 Qualitätsmanagement	75	37 %
4 Konsens und Koordination	68	34 %
5 Schülermitwirkung	63	31 %
6 Beurteilungspraxis	43	21 %
7 Förderkonzept und Förderangebot	41	20 %
8 Individuelle Lernförderung	39	19 %

Anzahl wurden Entwicklungsempfehlungen für eine gezieltere und konsequentere Gestaltung der Schul- und Unterrichtsentwicklung (81 EE) sowie für eine wirksamere Konzeption und bewusstere Umsetzung des Qualitätsmanagements (75 EE) formuliert.

Rund einem Drittel aller Schulen wurde empfohlen, Konsens in zentralen Fragen und eine verbindliche Koordination innerhalb des Teams sicherzustellen (68 EE). In etwa gleicher Anzahl wurde eine Revitalisierung, Intensivierung oder Neukonzeption der Schülermitwirkung angeregt (63 EE).

In etwa einem Fünftel aller Schulen wurden eine Verbesserung der Beurteilungspraxis (43 EE), eine Neugestaltung der Förderkonzeption und/oder eine Verbesserung der Förderangebote (41 EE) sowie ein Ausbau oder eine Harmonisierung der individuellen Lernförderung (39 EE) empfohlen.

### **Veränderungen vom 1. zum 2. Zyklus**

**Qualitätseinschätzungen.** Obschon die Qualitätseinschätzungen der Schulangehörigen bereits im 1. Zyklus in allen Qualitätsbereichen auf einem hohen Niveau waren, wurden diese Beurteilungen auch im 2. Zyklus bestätigt und partiell sogar noch übertroffen.

Besonders erfreulich präsentieren sich die Einschätzungen der Lernenden. Die Beurteilungen der Schüler/-innen haben sich in den meisten Aspekten der Bereiche «Schulklima und Schulgemeinschaft», «Lehr- und Lernkultur» sowie «Zufriedenheit insgesamt» erkennbar verbessert und liegen allesamt zwischen gut und sehr gut.

Die Zufriedenheiten der Eltern sind sowohl im 1. als auch im 2. Zyklus unverändert hoch und bewegen sich ausnahmslos zwischen gut und sehr gut. Einen deutlichen Zuwachs haben hingegen die Einschätzungen der Mitglieder der Schulbehörden im 2. Zyklus erfahren und bewegen sich allesamt in Richtung sehr gut.

Die Einschätzungen der Lehrpersonen aus dem 1. Zyklus wurden im 2. Zyklus weitgehend auf hohem Niveau zwischen gut und sehr gut bestätigt. Erkennbare Verbesserungen lassen sich in der Kommunikation und der Zusammenarbeit sowie in Aspekten der Unterrichtsgestaltung und der Schulführung wahrnehmen. Die Unterrichtsfreude (MW 5.8), die Berufszufriedenheit (MW 5.4) und das Ver-



hältnis zwischen Belastung und Befriedigung (MW 4.8) wurden von den Lehrpersonen im 1. und 2. Zyklus praktisch identisch eingeschätzt.

**Entwicklungsempfehlungen.** Die Veränderungen der Entwicklungsempfehlungen lassen sich nur teilweise mit den Qualitätsentwicklungen an der Schule erklären. Darüber hinaus hängen sie mit den Schwerpunkten des neuen «Orientierungsrahmens Schulqualität», der verstärkten Gewichtung des Unterrichts, der Wahl der schulischen Fragestellungen und den unterschiedlichen kantonalen Fragestellungen zusammen.

Während im 1. Zyklus noch hauptsächlich Empfehlungen im Bereich «Schulentwicklung und Qualitätsmanagement» formuliert worden waren, sind die Empfehlungen der Schulevaluation im 2. Zyklus gleichermassen auf die drei Qualitätsbereiche «Schulklima und Schulgemeinschaft», «Lehr- und Lernkultur» sowie «Schulführung und Qualitätsmanagement» verteilt. Dies hängt hauptsächlich damit zusammen, dass die Schulleitungen in den meisten Schulen gut etabliert sind, der Unterricht einen höheren Stellenwert in der Untersuchung der Schulevaluation hatte und die Empfehlungen im Bereich «Schulklima und Schulgemeinschaft» auf einem höheren Niveau ansetzen.

### **Allgemeine Erkenntnisse**

**Qualität der Schulleitung als entscheidender Faktor.** Die Güte der Schulleitung hat einen deutlichen Einfluss auf das Wohlbefinden der Schulseitigen, die Qualität der Lehr- und Lernprozesse, die Wirksamkeit des Qualitätsmanagements sowie der Entwicklungsprozesse.

**Schulentwicklung und Qualitätsmanagement ausbaufähig.** Das Qualitätsmanagement vermag noch nicht an allen Schulen gleichermassen Wirkung zu entfalten und ist oft nicht ausreichend mit den Prozessen der Schul- und Unterrichtsentwicklung vernetzt.

**Institutionalisierungsgrad schreitet voran.** Die Schulen bearbeiten zunehmend unterrichtsnahe Themen und suchen in zentralen Bereichen Konsens und koordinierte Vorgehensweisen.

**Lehr- und Lernkultur in Variationen gut.** Die Gestaltung der Lehr- und Lernkulturen ist grundsätzlich auf gutem Niveau, unterscheidet sich jedoch zum Teil noch stark von der Praxis der einzelnen Lehrperson.

**Beurteilung der Lernenden harmonisierungsbedürftig.** Neben anderen zentralen Aspekten ist insbesondere im Bereich der «Beurteilung der Lernenden» die Praxis der Lehrpersonen noch nicht ausreichend harmonisiert.

**Umgang mit Heterogenität wirkungsvoller gestaltbar.** An vielen Schulen unterscheiden sich die individuelle Lernförderung sowie die Wirkung der Förderkonzeption und die Ausgestaltung der Förderangebote zuweilen noch erheblich.

**Schulklima und Schulgemeinschaft als Stärke.** An den meisten Schulen präsentieren sich das Schulklima und die Schulgemeinschaft als ausgeprägte Stärke. Auch wenn es Unterschiede zwischen den Schulen gibt, fühlen sich die Schulseitigen an ihrer Schule zumeist wohl.

## **Entwicklungshinweise**

**Rahmenbedingungen für Schulleitungen und Lehrpersonen erhalten.** In der künftigen Ausgestaltung der Volksschule ist darauf zu achten, dass die Rahmenbedingungen für die Schulleitungen und Lehrpersonen eine gute Aufgabenerfüllung ermöglichen sowie zur Zufriedenheit der gestaltenden Akteure und zu einem attraktiven Arbeitsort beitragen.

**Unterstützung von Schulen sicherstellen.** Die Schulen sind in der Erhaltung und Weiterentwicklung ihrer Schul- und Unterrichtsqualität bedarfsorientiert oder flächendeckend auf Unterstützung angewiesen (z. B. Einführung Lehrplan 21, Förderkonzeption und Förderangebote, Konsens und Koordination).

**Leistungsmessungen einsetzen und nutzen.** Die Schulen sind angehalten, die obligatorischen Leistungsmessungen durchzuführen (z. B. Orientierungsarbeiten, Stellwerk, neue Instrumente des Lehrplans 21) und vermehrt als schulinternes Steuerungsinstrument zu nutzen.

**Vergleichbar gute Schul- und Unterrichtsqualität sicherstellen.** Sowohl die Schulleitungen als auch die Dienststelle Volksschulbildung sind weiter gefordert, eine vergleichbar gute Schul- und Unterrichtsqualität zwischen den Schulen und innerhalb der Schulen sicherzustellen.

**Schulentwicklung und Qualitätsmanagement neu gestalten.** Aufgrund der Erkenntnisse aus dem 2. Zyklus der Schulevaluation sowie der Rückmeldungen der Verbände und der Schulen wurden das Qualitätsmanagement und das Verfahren der Schulevaluation neu gestaltet, um den Schulen durch erhöhte Beteiligung mehr Eigenverantwortung und Autonomie zu ermöglichen.

# A ANHANG

## A1 Grundlagen und Legitimation

Grundlage für das gemeinsame Verständnis von Schul- und Unterrichtsqualität an den Luzerner Volksschulen im 2. Zyklus bildet der «Orientierungsrahmen Schulqualität»<sup>7</sup> der Dienststelle Volksschulbildung (DVS). Er stützt sich auf wissenschaftliche Erkenntnisse sowie auf Qualitätsrahmen anderer Kantone respektive Länder.

Für die externe Evaluation werden möglichst konkrete und fassbare Qualitätsansprüche definiert, damit die erwünschte Qualität nachvollziehbar, beobachtbar und überprüfbar wird. Die Qualitätsansprüche und Merkmale der externen Schulevaluation basieren auf dem «Orientierungsrahmen Schulqualität» und wurden von der Geschäftsleitung der Dienststelle Volksschulbildung genehmigt.

## A2 Beurteilung und Praxisstufen

Die Schulen werden im Rahmen der externen Evaluation an Qualitätsansprüchen und daraus abgeleiteten Merkmalen gemessen. Das Evaluationsteam untersucht, in welchem Masse die Qualitätsansprüche an der Schule erfüllt sind. Die Ausprägungen der Qualität werden in der externen Schulevaluation anhand folgender Praxisstufen beschrieben (s. Tabelle 12):

- **Unzureichende Praxis.** Wenig entwickelte, defizitäre Praxis. Die Minimalanforderungen sind nicht erfüllt.
- **Elementare Praxis.** Grundlegende Anforderungen an eine funktionsfähige Praxis sind erfüllt. Entspricht den Minimalanforderungen.
- **Gute Praxis.** Praxis ist auf gutem Niveau entwickelt. Entspricht den Qualitätsansprüchen der DVS.
- **Vorbildliche Praxis.** Die Schule ist auf dem Weg zu «Best Practice». Qualitätsansprüche der DVS deutlich übertroffen.

Tabelle 12: Die vier Praxisstufen für die Beurteilung der Schulen im Rahmen der externen Evaluation.

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

<sup>7</sup> Dienststelle Volksschulbildung (Hrsg.) (2010): Orientierungsrahmen Schulqualität. Luzern: DVS.

## A3 Evaluationsbereiche

Im Rahmen der externen Schulevaluation wurden an allen Schulen im 2. Zyklus drei Bereiche untersucht:

- |                    |   |
|--------------------|---|
| <b>Schulprofil</b> | 1. Schul- und Lebensqualität                          |
|                    | 2. Kantonale Fragestellung (Umgang mit Heterogenität) |
| <b>Fokus</b>       | 3. Fokusfragestellung (durch die Schule frei wählbar) |

### Schulprofil

Das Schulprofil wurde an allen Schulen verbindlich untersucht und setzt sich aus folgenden Qualitätsbereichen und Qualitätsteilbereichen zusammen:

- Schulklima und Schulkultur**
  - Gestaltung der Schulgemeinschaft
  - Schulinterne Zusammenarbeit
  - Zusammenarbeit Schule – Eltern
- Lehr- und Lernkultur**
  - Klassenführung
  - Lehr- und Lernarrangements
  - Beurteilung der Lernenden
- Schulführung und Qualitätsmanagement**
  - Schulführung
  - Schulentwicklung und Qualitätsmanagement
- Umgang mit Heterogenität (Kantonale Fragestellung im 2. Zyklus)**
  - Gemeinsame Haltungen
  - Individuelle Lernförderung
  - Unterstützende Rahmenbedingungen

### Fokusfragestellung

Mit der Auswahl einer der zehn nachfolgenden Fokusfragestellungen bestimmte jede Schule einen zusätzlichen Evaluationsschwerpunkt für eine vertiefte Analyse (Wahlpflicht):

- Aufbau überfachlicher Kompetenzen
- Beurteilungen der Lernenden
- Gestaltung der Schulgemeinschaft
- Individuelle Lernförderung
- Klassenführung
- Lehr- und Lernarrangements
- Schulentwicklung und Qualitätsmanagement
- Schulführung
- Schulinterne Zusammenarbeit
- Zusammenarbeit Schule – Eltern

## A4 Ablauf einer externen Schulevaluation

Eine externe Schulevaluation läuft nach einem standardisierten Verfahren in zwölf Schritten ab (s. Tabelle 13). Die Dauer von der Kontaktaufnahme bis zur Zielvereinbarung erstreckt sich über einen Zeitraum von rund sechs Monaten. Die Organisation Schule und die darin tätigen Personen sind während dieses Verfahrens jedoch nur punktuell von der externen Evaluation betroffen.

Tabelle 13: Ablauf einer externen Schulevaluation im 2. Zyklus.

Absprachen	1. <b>Kontaktaufnahme.</b> Orientierung der Schule über die bevorstehende Evaluation und Planung der weiteren Schritte.
Vorbereitung	2. <b>Informationsveranstaltung.</b> Information der Lehrpersonen und der Schulführung über die Schulevaluation.
	3. <b>Fokusfragestellung.</b> Auswahl des schulspezifischen Schwerpunkts für die Evaluation.
	4. <b>Portfolio.</b> Erstellung und Eingabe des Schulportfolios mit allen schulrelevanten Dokumenten.
	5. <b>Instrumente adaptieren.</b> Anpassung der Evaluationsinstrumente (Fragebogen, Interviewleitfaden usw.).
Durchführung	6. <b>Evaluationsplanung.</b> Die Schulleitung erstellt gemäss Vorgaben der Schulevaluation einen Evaluationsplan.
	7. <b>Schriftliche Befragung.</b> Die Schulangehörigen werden vor den Evaluationstagen schriftlich befragt.
Auswertung	8. <b>Evaluationstage vor Ort.</b> Das Evaluationsteam (zwei Personen) evaluiert die Schule vor Ort.
	9. <b>Datenauswertung.</b> Auswertung der qualitativen und quantitativen Daten durch das Evaluationsteam.
Berichterstattung	10. <b>Berichterstattung.</b> Rückmeldung der Evaluationsergebnisse und der Entwicklungsempfehlungen an einer mündlichen Informationsveranstaltung sowie schriftlich in Berichtsform. <sup>a)</sup>
	11. <b>Veröffentlichungspflicht.</b> Die Schule veröffentlicht auf der schuleigenen Website die Zusammenfassung des Berichts und die Entwicklungsempfehlungen der Schulevaluation.
Zielvereinbarung	12. <b>Zielvereinbarung und Massnahmen.</b> Die Schulführung erstellt in Zusammenarbeit mit der Abteilung Schulaufsicht auf der Basis der Entwicklungsempfehlungen eine Zielvereinbarung mit entsprechenden Massnahmen.

<sup>a)</sup> Unmittelbar nach der Evaluation vor Ort werden der Schulleitung die Kernergebnisse telefonisch mitgeteilt. Einige Tage vor der mündlichen Informationsveranstaltung wird die Schulführung zudem detailliert über die Ergebnisse der Evaluation in Kenntnis gesetzt.

## A5 Methoden

Die externen Schulevaluationen im 2. Zyklus wurden mittels nachfolgender Methoden durchgeführt:

Tabelle 14: Methoden der externen Schulevaluation.

Dokumentenanalyse	Analyse der schulischen Dokumente (Portfolio)
Schriftliche Befragung	Befragung aller Schulseitigen (s. Tabelle 15)
Mündliche Befragung	Einzel- und Gruppeninterviews (s. Tabelle 16)
Beobachtungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Unterrichtsbesuche bei möglichst vielen Lehrpersonen</li> <li>– Beobachtung von Konferenzen und Sitzungen</li> <li>– Rundgang mit dem Hauswart durch die Schulanlage</li> <li>– Beobachtungen im Schulhaus und auf dem Schulareal</li> </ul>

## A6 Befragte Personen

Im Rahmen der externen Schulevaluation wurden nachfolgende Personen schriftlich und mündlich befragt:

Tabelle 15: Schriftlich befragte Personen.

Schriftlich befragte Personen	Auswahl	Ausfülldauer der Fragebogen
Lehrpersonen	alle	ca. 60 Min.
Schüler/-innen (ab 4. Kl.)	alle	ca. 20 – 30 Min. (stufenabhängig)
Eltern	alle	ca. 20 Min.
Schulleitungen	alle	ca. 60 Min.
Mitglieder der Schulbehörde	alle	ca. 30 Min.

Tabelle 16: Mündlich befragte Personen.

Mündlich befragte Personen	Organisation und Teilnehmer (TN)	Dauer
Lehrpersonen	Gruppeninterviews (je 5 – 7 TN) mit möglichst allen Lehrpersonen	75 Min.
Schüler/-innen (ab 1. Kl.)	Gruppeninterviews (je 8 – 10 TN) mit Schüler/-innen aus allen Klassen	45 Min.
Eltern	Gruppeninterview (ca. 10 – 15 TN)	75 Min.
Schulleitung (SL)	Einzel- oder Gruppeninterview (je nach SL-Modell) mit allen SL-Mitgliedern	90 Min.
Schulbehörde	Gruppeninterview mit gesamter Schulbehörde	75 Min.
Schulsozialarbeit und Leitung Tagesstrukturen	Einzel- oder Gruppeninterview (je nach Organisation)	45 Min.
Hauswart	Gespräch im Rahmen des Rundgangs	30 Min.
Schulabgänger/-innen <sup>a)</sup>	Gruppeninterview (ca. 8 – 10 TN)	45 Min.

<sup>a)</sup> Nur auf Wunsch von Sekundarschulen.

## A7 Veränderungen der externen Schulevaluation im 3. Zyklus

Aufgrund der Neuausrichtung des Qualitätsmanagements wurden für den 3. Zyklus der externen Schulevaluation nachfolgende Änderungen vorgenommen:

### Konzeptionelle Änderungen

- Das «Qualitätsmanagement der Volksschulen» wurde massvoll weiterentwickelt, um den Qualitätskreislauf ins Zentrum zu rücken und die Eigenverantwortung der Schulen zu stärken.
- Der «Orientierungsrahmen Schulqualität» wurde überarbeitet und an neue Erfordernisse der Schul- und Unterrichtsqualität angepasst. Die formale Struktur des Orientierungsrahmens lehnt sich an das Modell der «European Foundation for Quality Management» (EFQM) an (s. Abbildung 17).

### Mehr Autonomie und Mitsprache für die Schulen

- Die Schulen bestimmen 50 Prozent der Untersuchungsschwerpunkte mit.
- Die Schulführung ist im Rahmen des Entwicklungsgesprächs an der Auswahl und Formulierung der Entwicklungsziele beteiligt.
- Die Schule setzt die Entwicklungsziele eigenverantwortlich um und gibt nach drei Jahren am Standortgespräch Rechenschaft über die Zielerreichung.

### Reduktion des Aufwands

- Wechsel vom 5-Jahres- auf einen 6-Jahres-Zyklus (Stellenabbau).
- Reduktion des Befragungsumfangs und Wechsel auf Online-Befragungen.
- Reduktion des Untersuchungsgegenstandes (6 von 14 Qualitätsbereiche aus dem «Orientierungsrahmen Schulqualität»).
- Reduktion des Berichtsumfangs.
- Generelle Reduktion des Aufwands, z. B. bei den Lehrpersonen von 7 ½ Std. auf 4 ½ Std. (davon finden 3 Std. während regulärer Sitzungsgefässe statt).

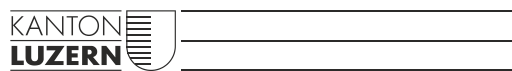
### Flexibilisierung des Evaluationszeitpunkts

- Je nach Stand der Schule sowie der Umsetzungsqualität der Entwicklungsziele wird am Standortgespräch entschieden, ob die Schule vier, fünf oder regulär sechs Jahre nach der letzten Evaluation erneut evaluiert wird.

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

Abbildung 17: Dimensionen und Qualitätsbereiche des «Orientierungsrahmens Schulqualität».





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

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