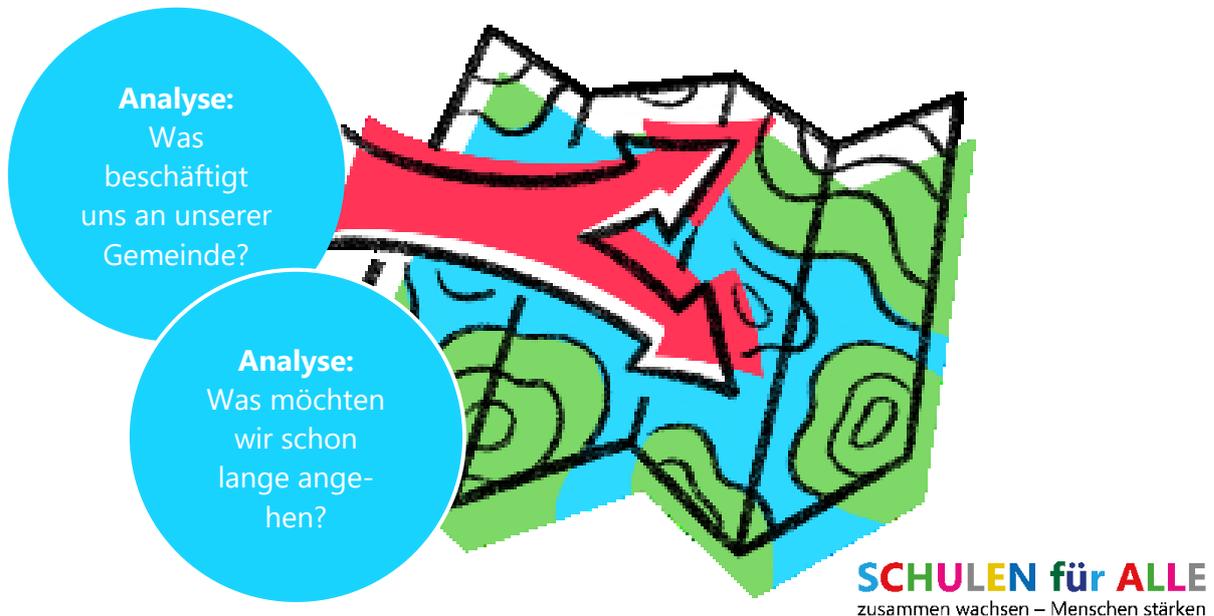


Dezember 2023



# Schule gemeinsam gestalten

*Wo stehen wir? – Wo gehen wir hin?*

*Didaktisches Setting für Bildungskommission  
Set 1b – Analyse des IST-Zustandes*

# Inhalt

<b>1 Worum es geht</b>	<b>3</b>
<b>2 Schule gemeinsam gestalten – die Sets im Überblick</b>	<b>4</b>
<b>3 Slideshow «Schulen für alle»</b>	<b>6</b>
<b>4 Set 1 – IST-Analyse</b>	<b>7</b>
<b>5 Materialliste</b>	<b>10</b>
<b>6 Vorbereitungen</b>	<b>10</b>
<b>7 Felder auf dem Flipchartblatt</b>	<b>11</b>
<b>8 Raumgestaltung</b>	<b>11</b>
<b>9 Ablauf</b>	<b>12</b>
<b>9.1 Check-In</b>	<b>12</b>
<b>9.2 IST-Analyse</b>	<b>13</b>
<b>9.3 Themensammlung</b>	<b>15</b>
<b>9.4 Gründe und Ursachen</b>	<b>18</b>
<b>9.5 Unsere Schule gestalten</b>	<b>20</b>
<b>9.6 Ausblick</b>	<b>21</b>
<b>9.7 Check-out</b>	<b>22</b>
<b>10 Begründung der Themenwahl mit Daten</b>	<b>23</b>
<b>Anhang 1: Datenarten</b>	<b>26</b>
<b>Anhang 2: Vorlage Aufgabe: Neun-Punkte-Problem</b>	<b>27</b>
<b>Anhang 3: Tischpapier Leitfragen</b>	<b>28</b>

# 1 Worum es geht

«Schulen für alle» bietet vielfältige Möglichkeiten sich als Schule weiterzuentwickeln, bereits angegangene Themen zu vertiefen, bestehende weiter zu optimieren oder neue aufzugreifen. Entwicklungen sind dann nachhaltig und erfolgreich, wenn Gründe und Ursachen eines Anliegens erkannt und darauf basierend Ziele abgeleitet, verfolgt und überprüft werden.<sup>1</sup> Um Schulprogramme, Mehrjahres- und Jahresplanungen fundiert und breit abgestützt zu erstellen, ist die Analyse der IST-Situation eine zentrale Grundlage. Auf dieser Analyse basierend können passende Bausteine von «Schulen für alle» eruiert und zugeordnet werden. Das Zusammenführen der Analyse der Schulleitung und ihres/ihrer Teams mit der Analyse der Bildungskommission mündet schliesslich in den politischen Leistungsauftrag. Auf dem Leistungsauftrag aufbauend definiert dann die Schulleitung ihr Schulprogramm mit den dazugehörenden Zielsetzungen.

Schulleitende sind verantwortlich für die Weiterentwicklung der Schule und die Umsetzung des Qualitätsmanagements.<sup>2</sup> Der Gemeinde- bzw. Stadtrat und die Bildungskommission tragen die strategische Verantwortung für die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung an der Schule. Damit die Bildungskommission und die Schulleitung mit den Lehr- und Fachpersonen die Schule gemeinsam gestalten können, steht ihnen mit «Schule gemeinsam gestalten» eine Reihe aufbereiteter und strukturierter Umsetzungsideen für die partizipative Klärung der Fragen «Wo stehen wir?» - «Wo gehen wir hin?» zur Verfügung.

Schulleitende können so die Impulse und Irritationen aus dem Schulalltag und Bildungskommissionen die übergeordneten Erwartungen aus dem gesellschaftlichen und politischen Umfeld der Schule aufnehmen. Für eine erste Verarbeitung ist zumeist Teamarbeit gefragt. In den Diskussionen um die Lösungsfindung stellen Teammitglieder häufig fest, dass sie unterschiedliche Wirklichkeiten, verschiedene mentale Modelle, in sich tragen. Solche mentalen Modelle werden geprägt durch Prägungen in der Familie, durch Lernerfahrungen in der Schule und im Studium, durch die Entwicklung der persönlichen Reife sowie durch Sozialisierung am Lernort Schule. Mentale Modelle sind die Mechanismen, mit denen Lehrpersonen in der Lage sind, Beschreibungen von Zweck und Form des Systems Schule, Erklärungen für das Funktionieren der Schule und beobachtete Systemzustände zu geben und dadurch künftige Systemzustände vorherzusagen.<sup>3</sup>

Mit einem Analyse-Set für Schulleitende und für die Bildungskommission in drei Set-Teilen bietet die Dienststelle Volksschulbildung des Kantons Luzern den Gemeinden ein Instrument für einen partizipativen Strategie- und Zielformulierungsprozess mit Schulleitenden, Lehr- und Fachpersonen und der Bildungskommission für die Vorbereitung und Gestaltung von Leistungsvereinbarungen und Schulprogrammen. Den Schulen steht es frei, die Sets zu adaptieren.

---

<sup>1</sup> Vgl. vier Phasen des Qualitätsmanagements: planen, umsetzen, überprüfen, verbessern. Qualitätsmanagement der Volksschulen, S. 7.

<sup>2</sup> Vgl. Orientierungsrahmen Schulqualität, Dimension Führung und Management, Qualitätsansprüche 1.1 Führung wahrnehmen, 1.2 Schul- und Unterrichtsentwicklung steuern, 1.3 Personal führen, S. 5ff.; Berufsleitbild Schulleitung. Verband Schulleiterinnen und Schulleiter Schweiz. [DEF\\_RZ\\_24.1.2015\\_M50%Y100%.indd \(vslch.ch\)](#) (Stand: 12.7.23)

<sup>3</sup> Jonker, C. M., van Reimsdijk, M. B. & Vermeulen, B. (2010). Shared Mental Models: A Conceptual Analysis. Conference Paper: Coordination, Organizations, Institutions, and Norms in Agent Systems VI - COIN 2010 International Workshops, COIN@AAMAS 2010, Toronto, Canada.

## 2 Schule gemeinsam gestalten – die Sets im Überblick

Dieses Kapitel bietet einen Überblick über die zur Verfügung stehenden Sets. Idealerweise wird Set 1 je von einer Schuleinheit mit ihrer Schulleiterin/Schulleiter (Set 1a) und der Bildungskommission (Set 1b) getrennt durchgeführt, um die jeweilige Perspektive spezifisch herauszuarbeiten. Set 1c führt die beiden Perspektiven zusammen.

### Input zur Vorbereitung

[Slideshow "Schulen für alle"](#)

Die Slideshow zeigt auf, wozu die Entwicklungen von «Schulen für alle» dienen, wie das Entwicklungsvorhaben organisiert ist und erläutert an einem Beispiel, was Schulen erhalten werden.

### Set 1

#### Analyse des IST-Zustandes

##### Set 1 a) Ausprägung Schulleitende, Lehr- und Fachpersonen

###### Ziele:

- Die Lehr- und Fachpersonen ermitteln gemeinsam mit der Schulleitung Themen, die die Schule beschäftigen.
- Sie ermitteln und diskutieren deren Gründe und Ursachen.
- Sie priorisieren, wo sie Energie aufwenden möchten.

##### Set 1 b) Ausprägung Mitglieder der Bildungskommission

###### Ziele:

- Die Mitglieder in der Bildungskommission ermitteln gemeinsam übergeordnete Themen aus Politik, Evaluationen und dem gesellschaftlichen Leben in der Gemeinde.
- Sie ermitteln und diskutieren die Gründe und Ursachen für diese Themen.
- Sie gewichten, wo sie Energie investieren möchten.

##### Set 1 c) Zusammenführen der Analyseergebnisse

###### Ziele:

- Die Schulleitung mit Steuergruppe sowie die Bildungskommission stellen sich gegenseitig die begründeten Ergebnisse vor.
- Sie sorgen für ein gegenseitiges Verständnis für die Themen und gleichen die Ergebnisse ab.
- Sie können die Gemeinsamkeiten und Unterschiedlichkeiten als Voraussetzung für Set 2 aufzeigen.

### Set 2

#### «Schulen für alle» in Verbindung mit den Themen der Schule

###### Ziele:

- Die Lehr- und Fachpersonen mit der Schulleitung sowie der Bildungskommission lernen die Bausteine und ihre Ansprüche bezogen auf den Orientierungsrahmen Schulqualität und die strategischen Ziele aus dem Konzept «Schulen für alle» kennen.
- Sie ermitteln, in welchen Bausteinen von «Schulen für alle» ihre Themen angesiedelt sind.

### Set 3

#### Zukunftsgestaltung – Strategie und Zielformulierung

###### Ziele

- Die Schulleitung, Steuergruppe und Bildungskommission verschaffen sich einen Überblick über die qualitativen Ziele der «guten Praxis» und der «vorbildlichen Praxis» gemäss Orientierungsrahmen Schulqualität in den ausgewählten Bausteinen aus der Phase 1.
- Gemeinsam diskutieren sie, wie sich strategische Ziele und die Qualitätsansprüche in den Bausteinen sinnvoll zu Strategien und Zielen verbinden lassen.
- Die Gesamtschule definiert daraus ihre strategischen Schwerpunkte und formuliert die strategischen Ziele.
- Sie definieren, mit welchen Bausteinen die Schule die strategischen Ziele bearbeitet.

In den nächsten Kapiteln werden die einzelnen Teile ausführlich erläutert.

### 3 Slideshow «Schulen für alle»

<b>Wozu?</b>	<p>Meinen wir das Gleiche, wenn wir vom Gleichen sprechen? Idealerweise haben alle, die mit «Schulen für alle» in Kontakt kommen, Teil davon sind oder bei Entwicklungen mitwirken, ein gleiches Grundverständnis zum Entwicklungsvorhaben «Schulen für alle».</p> <p>Um Schulleitenden, Lehr- und Fachpersonen, Mitgliedern in Bildungskommissionen und weiteren Interessierten das Entwicklungsvorhaben näher zu bringen, führt die Dienststellenleiterin Martina Krieg gemeinsam mit den beiden Co-Projektleitenden Patrick Schmidt und Katja Weber in einer Slideshow von rund 20 Minuten Dauer in «Schulen für alle» ein.</p> <p>Die Slideshow vermittelt die Gründe des Entwicklungsvorhabens «Schulen für alle» und zeigt die Charakteristika der Arbeitsweise und der Projektorganisation auf. Anhand eines Beispiels wird erklärt, wie sich die Projektarchitektur des Entwicklungsvorhabens gestaltet und die Entwicklung eines Bausteins wird erklärt.</p>
<b>Zugang</b>	Die Slideshow «Schulen für alle» ist unter folgendem Link abrufbar: <a href="#">Slideshow "Schulen für alle"</a>
<b>Dauer</b>	Ca. 20 Minuten
<b>Einsatz- Zeitpunkt</b>	Zum Start in den Strategie- und Zielfindungsprozess
<b>Einsatzmög- lichkeiten</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Die Lehr- und Fachpersonen und Mitglieder in der Bildungskommission schauen die Slideshow individuell als Vorbereitung auf eine Team- oder Gesamtsitzung an.</li><li>• Die Schulleitung oder der Bildungskommissionspräsident präsentiert die Slideshow in einer Gesamtsitzung. Im Anschluss können erste Eindrücke geäußert werden.</li><li>• ...</li></ul>

## 4 Set 1 – IST-Analyse

Am Ende einer Legislatur führen die Bildungscommission und die Schulleitung je eine Standortbestimmung durch: Folgende Grundsatzfragen können dabei leitend sein:

- Was läuft gut an der Schule und wollen wir bewahren?
- Wo erkennen wir Handlungsbedarf und wollen etwas optimieren oder gar innovieren?

Die Analyse-Sets der Dienststelle Volksschulbildung (DVS) dienen als Unterstützung bei der Durchführung dieser Standortbestimmung. Es handelt sich um Empfehlungen für ein mögliches Vorgehen. Die Sets können frei nach lokalen Bedürfnissen angepasst werden.

### Rolle Schulleitung in den Analyse-Sets:

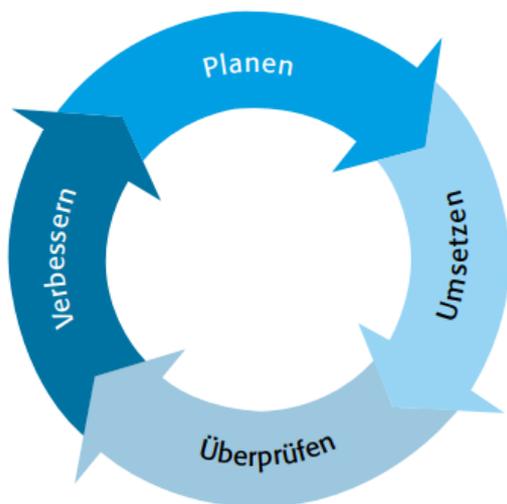
Die Schulleitung ist verantwortlich für die Prozessgestaltung des Analyse- und Zielformulierungsprozesses an der Schule. Sie bringt die fachliche und operative Perspektive ein (Set 1a).

### Rolle Bildungscommission in den Analyse-Sets:

Die Bildungscommission bringt die strategische Perspektive (Set 1 b) ein sowie ihre Wahrnehmungen aus dem Umfeld der Schule. Mitglieder von Bildungscommissionen sind sich dabei bewusst, dass sie die Schule nicht allzu stark unter dem Eindruck persönlicher Erfahrungen mit eigenen Kindern oder aus dem persönlichen Umfeld führen, sondern das Allgemeinwohl aller Schülerinnen und Schüler in den Vordergrund stellen.

Set 1 b «Analyse des IST-Zustandes» für die Bildungscommission unterstützt in der Phase «Planen» des Qualitätsmanagementprozesses (Abbildung 1). Hier stehen die Fragen «Wo stehen wir?» und «Welche Ziele wollen wir erreichen?» im Zentrum. Mit der Bearbeitung von Set 1 werden als erstes Wünsche, Anregungen und wahrgenommene Entwicklungsfelder mit je einer Ausprägung aus dem Schulteam und einer aus der Bildungscommission gesammelt und anschliessend vertieft diskutiert, zusammengeführt und priorisiert.

Abbildung 1: Qualitätskreislauf



Das Ermitteln von Gründen und Ursachen dieser eingebrachten Themen, das Zusammenführen sowie das Priorisieren sind in einem späteren Schritt zentrale Voraussetzung für das Finden der richtigen Strategie oder Massnahmen.

In diesen gemeinsamen Reflexionsmomenten werden genannte Themen von Beteiligten schnell entweder als positiv oder als negativ eingestuft. Sehr oft wird genauso schnell nach Lösungen gesucht. Beide Vorgehensweisen sind für nachhaltige Zielformulierungen nicht förderlich. Eine vertiefte Auseinandersetzung mit einem Thema beginnt dann, wenn Begründungen und Ursachen elaboriert, diese miteinander abgewogen, allenfalls durch Erfahrungen und Überzeugungen ergänzt, hinterfragt und diskutiert werden.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Krieg, M. & Kreis, A. (2014). Reflexion in Mentoringgesprächen – ein Mythos? Zeitschrift für Hochschulentwicklung, 9(1), 103–117. <https://doi.org/10.3217/zfhe-9-01/11>. [14.7.23].

Interessant ist, dass zu Beginn fast immer Gründe genannt werden, die nicht geändert werden können (z. B. Eltern, Kinder und Jugendliche, Rahmenbedingungen) und erst mit vertieftem Nachdenken Gründe beim Unterrichtshandeln oder dem eigenen Anteil gesucht werden. In solchen Diskussionen werden Emotionen hervorgerufen und Beteiligten wird bewusst, dass sie unterschiedliche Wirklichkeiten, verschiedene mentale Modelle und Überzeugungen in sich tragen. Solche mentalen Modelle werden geprägt durch Prägungen in der Familie, durch Lernerfahrungen in der Schule und im Studium, durch die Entwicklung der persönlichen Reife sowie durch Sozialisierung am Schulort. Mentale Modelle sind die Mechanismen, mit denen Menschen in der Lage sind, in Alltagssituationen schnell zu handeln.<sup>5</sup>

Im Alltag ist die Kapazität für vertieftes Nachdenken häufig begrenzt. Wenn wir im Alltag unterwegs sind, müssen wir meist schnell auf intuitive Entscheidungen zugreifen. Der Wirtschaftspsychologe Kahnemann<sup>6</sup> unterscheidet zwei Denkweisen:

- eine schnelle Denkweise, die geprägt ist durch Spontaneität und Leichtigkeit aber auch Bequemlichkeit
- eine langsame Denkweise, in der formale Regeln, Logik und Evidenzen zentral sind.

Schnelles Denken hat eher eine intuitive Natur und verlässt sich auf unscharfe Assoziationen, die unbewussten Charakter haben und quasi den Entscheidungsprozess abkürzen. Schnelligkeit hat aber auch Nachteile, denn Entscheidungen werden auf Heuristiken abgestützt, die wir mit Leichtigkeit abrufen können und in der Regel schon immer so gemacht haben.<sup>7</sup> All unsere Erfahrungen werden gespeichert. Je mehr Erfahrungen wir machen und reflektieren, desto eher dürfen wir uns auf das «Bauchgefühl» im Alltag abstützen. Wenn Erfahrungen hingegen fehlen, dann lohnt sich immer ein vertieftes (oder eben langsames) Nachdenken.

Um an die Beteiligten herangetragene oder aus der Gruppe der Beteiligten kommende Impulse zu verarbeiten, ist fast immer Teamarbeit gefragt. Investieren Schulteams und Bildungskommissionen die Zeit für langsames Denken und sorgfältiges Ergründen von Ursachen, die nah an ihrem eigenen Handeln und Tun sind, werden später die Zieldefinitionen und Massnahmen sehr viel zielgerichteter ausfallen.

**Voraussetzungen Set 1 b** Die Mitglieder der Bildungskommission haben Grundkenntnisse zum Entwicklungsvorhaben «Schulen für alle». Sie haben die Slideshow «Schulen für alle» geschaut.

**Leitfragen** Anhand der folgenden Leitfragen sammeln Mitglieder der Bildungskommissionen Themen, die sie für relevant für die Entwicklung der Schule halten.

- Welche Themen aus Politik, Evaluationen und dem gesellschaftlichen Leben beschäftigen in der Gemeinde?
- Was sind die kantonalen Vorgaben (Ziele, Schwerpunkte, aktuelle Schulentwicklungsvorhaben? Was muss bis wann umgesetzt werden?
- Welche Themen ergeben sich aus berechtigten Anliegen, welche an die Schule von aussen herangetragen werden?
- Welche Themen ergeben sich aus den demografischen, wirtschaftlichen und sozialen Entwicklungen in der Gemeinde?

---

<sup>5</sup> Jonker, C. M., van Reimsdijk, M. B. & Vermeulen, B. (2010). Shared Mental Models: A Conceptual Analysis. Conference Paper: Coordination, Organizations, Institutions, and Norms in Agent Systems VI - COIN 2010 International Workshops, COIN@AAMAS 2010, Toronto, Canada.

<sup>6</sup> Kahnemann, D. (2011). Think fast and slow. New York: Farrar Straus and Giroux.

<sup>7</sup> Davis, S. H. & Davis, P. B. (2003). The intuitive Dimensions of Administrative Decision Making. R&L Education.

- Ist das Leitbild der Schule noch passend?
- Gibt es Ziele des aktuellen Leistungsauftrags, die noch nicht erreicht wurden?
- Gibt es Ziele aus dem aktuellen Leistungsauftrag, die wir weiter vertiefen wollen?
- Gibt es Hinweise für Entwicklungsfelder aus dem 360°-Feedback?
- Gibt es Hinweise aus dem Beurteilungs- und Fördergespräch mit den Schulleitenden?
- Gab es gehäuft Beschwerden in einem Bereich?
- Gibt es Auffälligkeiten aus Daten der Leistungsmessungen?
- Welche Handlungsfelder erhalten wir aus externen und internen Evaluationen?
- Gibt es Vereinbarungen mit der kantonalen Schulaufsicht?

**Feinziele  
Set 1 b**

Die Bildungskommission schafft gemeinsam mit ihren Mitgliedern ein Bewusstsein für Gründe und Ursachen von Themen, die die Schule als Teil der Gemeinde beschäftigen.

Die Bildungskommissionspräsidentin/Der Bildungskommissionspräsident ermittelt gemeinsam mit den Mitgliedern der Bildungskommission ...

- Themen, die die Schule als Teil der Gemeinde beschäftigen.
- Ursachen und Gründe, weshalb diese Themen beschäftigen.

Die Bildungskommissionspräsidentin/Der Bildungskommissionspräsident begründet die Wahl der Themen mit Daten z. B. aus internen, externen Evaluationsergebnissen, Befragungen, Statistiken, Beobachtungen, Rückmeldungen etc.

**Beteiligte**

- Bildungskommissionspräsidium
- Mitglieder der Bildungskommission

**Moderation**

Präsident/in Bildungskommission

**Zeitlicher  
Umfang**

<b>Ca. 1 h</b>	Vorbereitung	Präsident/in Bildungskommission
<b>Ca. 2 h</b>	Durchführung in der Bildungskommission	Präsident/in Bildungskommission Mitglieder der Bildungskommission
<b>Ca. 1 h</b>	Nachbereitung	Präsident/in Bildungskommission

Ca. 2 h

Begründung der Themen durch Daten als Vorbereitung zur Zusammenführung der Analyseergebnisse

Präsident/in Bildungskommission und ein Mitglied aus der Bildungskommission

## 5 Materialliste

**Neun-Punkte-Problem**

Pro Teilnehmende eine Vorlage kopieren

**Klebspunkte in zwei Farben**

Pro Person je Farbe drei Punkte vorbereiten

**Zettelstreifen in 6 Farben**

A4 Papier quer gedrittelt

**Dicke Filzstifte**

Filzstifte zum Beschreiben der Flip-Blätter

**Klebematerial**

Für das Befestigen der Themen: Klebestreifen, Klebespray

**Post-it Zettel**

Zettel für die Rückmeldungen am Ende des Settings

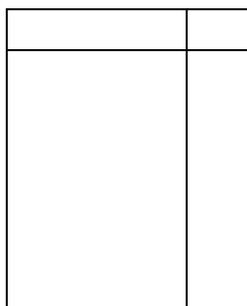
## 6 Vorbereitungen

**Gruppeneinteilungen**

Die Gruppeneinteilungen für die verschiedenen Sequenzen machen.

**Flipchartblätter**

In ausreichender Zahl Flipchartblätter vorbereiten



**Flipblatt für «Was ich noch sagen wollte»**

**Flipblatt «Wetterlage»**

**Tischpapier Anhang 3 für alle kopieren**

## 7 Felder auf dem Flipchartblatt

Pro Thema gibt es ein Flipchartblatt. Jedes Feld hat eine Funktion. Die Felder werden im Verlaufe der Arbeiten gefüllt.

Thema	Punkte der Priorisierung
Gründe und Ursachen Keine Massnahmen!	Daten zur Begründung der Ursachen, Gründe

## 8 Raumgestaltung

### Gruppentische

Flipchartblätter müssen darauf bearbeitet werden können.

### Stellwände, Wände

Je nach Gruppengrösse die Anzahl Stühle bereit stellen. Präsentation der Plakate vorbereiten.

## 9 Ablauf

Lesehinweis:

### Titel

Was die Bildungscommissionspräsidentin/der Bildungscommissionspräsident sagen kann  
Regieanweisungen oder Hintergrundinformationen

### 9.1 Check-In

<b>Ziele</b>	Die Teilnehmenden kommen an und erhalten einen Überblick über die Ziele des Workshops.				
Zeit	Inhaltlicher Ablauf	Methode /Slide	Setting	Zuständigkeit / Moderation	Material / Unterlagen
5'	<p><b>Begrüssung</b></p> <p><b>Out of the Box</b> Wir wollen heute «out of the box» denken und sammeln, was uns beschäftigt. Wir starten mit einer Übung, die unsere Gehirne fordert. <i>Die Teilnehmenden erhalten eine Kopie der Vorlage.</i> <i>Ziel ist es, alle Punkte mit einem Stift durch vier oder weniger gerade Linien zu verbinden, ohne den Stift abzusetzen.</i></p> <p><b>Ziele von heute</b> Wir ermitteln gemeinsam Themen aus Politik, Evaluationen und dem gesellschaftlichen Leben, die die Schule als Teil der Gemeinde beschäftigen. Wir schauen, welche Gründe und Ursachen wir für diese Themen eruieren können.</p>		Plenum	Präsident/in Bildungscommission	Schreibstift 9 Punkte-Vorlage

Zeit	Inhaltlicher Ablauf	Methode /Slide	Setting	Zuständigkeit / Moderation	Material / Unterlagen
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Themensammlung</li> <li>• Gründe und Ursachen</li> <li>• Priorisieren</li> <li>• Ausblick und weiteres Vorgehen</li> </ul>				

## 9.2 IST-Analyse

<b>Ziel</b>	Die Teilnehmenden entwickeln das Bewusstsein, wozu die IST-Analyse dient.
-------------	---

Zeit	Inhaltlicher Ablauf	Methode /Slide	Setting	Zuständigkeit / Moderation	Material / Unterlagen
5'	<p><b>Einleitung</b></p> <p>Erfolgreiche und effektive Entwicklungen sind dann möglich, wenn wir auch Gründe und Ursachen unserer Anliegen erkennen und darauf basierend Ziele ableiten, sie verfolgen und später auch überprüfen, ob wir unsere Ziele erreicht haben.</p> <p>Heute konzentrieren wir uns darauf, welche Themen die Schule im Kontext von Politik, Evaluationen und gesellschaftlicher Entwicklung beschäftigen und wieso sie die Schule beschäftigen. Immer wieder gibt es Impulse auf unserem Weg als Schule. In der Regel sind es solche Impulse, die uns irritieren, uns aber auch vorwärtsbringen können.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Eine Irritation könnte eine Überraschung wie z. B. die Eröffnung eines neuen Asylheims sein, es kommen 18 Kinder mit unter Umständen traumatischen Erfahrungen in die Schule.</li> <li>– Eine Intervention ist z. B. die Einführung eines neuen Schulfachs oder die Einführung des Angebotes für die frühe Sprachförderung.</li> </ul>	 <p><b>Impulse an unserer Schule</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Irritationen ●</li> <li>■ Interventionen ●</li> <li>■ Kreative Stimulierung ●</li> <li>■ Inkongruenzenerfahrungen ●</li> <li>■ Konflikte und Krisen ●</li> <li>■ Unerwartete Ereignisse ●</li> </ul> <p><small>(vgl. Schreiner et al. 2019, S. 83)</small></p>	Plenum	Präsident/in Bildungskommission	Tischpapier Anhang 3

Zeit	Inhaltlicher Ablauf	Methode /Slide	Setting	Zuständigkeit / Moderation	Material / Unterlagen
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kreative Stimulierungen sind uns da schon lieber. Z. B. wenn ein Mitglied aus der BIKO eine Weiterbildung in Schulraumentwicklung für Umbau und Neubau gemacht hat und vor Ideen zur Schulraumentwicklung sprüht.</li> <li>– Eine Inkongruenzerfahrung kann z. B. sein, wenn das Mitarbeiter/innenfeedback überhaupt nicht mit der Schulleiter/innenperspektive übereinstimmt.</li> <li>– Konflikte und Krisen, wie z. B. die Schule braucht neue IT-Geräte, aber die aktuelle Situation in der Gemeinde lässt die Beschaffung nicht zu.</li> <li>– Von unerwarteten Ereignissen haben wir aktuell wirklich genug, daher muss ich dazu keine Beispiele machen.</li> </ul> <p>Diese Impulse sind also Themen, die uns beschäftigen. Wir möchten damit herausfinden, was für unsere Schule von Bedeutung ist, weil es uns beschäftigt.</p> <p>Um unsere Gedanken noch weiter anzuregen, können wir auch die Leitfragen des Tischpapiers noch nutzen.</p>				

## 9.3 Themensammlung

<b>Ziel</b>	Die Teilnehmenden sammeln alle Themen, die die Schule im politischen und gesellschaftlichen Umfeld beschäftigen entlang der angegebenen Kategorien.
-------------	---

Zeit	Inhaltlicher Ablauf	Methode /Slide	Setting	Zuständigkeit / Moderation	Material / Unterlagen
5'	<p><b>Gruppeneinteilung</b>  <i>Die Gruppen sind vorgängig eingeteilt auf ca. 4 Personen pro Gruppe.</i>            Teilt euch mit, um welche Uhrzeit ihr heute Morgen aufgestanden seid.            Wer von der Gruppe am frühesten aufgestanden ist, schreibt die Zettel.            Wer am spätestens aufgestanden ist, präsentiert später die Themen.</p> <p><b>Auftrag</b>            In einer ersten Phase sammeln wir in den folgenden Kategorien Themen, die uns als Schule als Teil der Gemeinde beschäftigen. Ihr schreibt Themen, Anliegen, Feststellungen, Entwicklungsfelder auf die Zettel zu den jeweiligen Kategorien (entsprechende Farbe beachten auf der Folie). Es geht hier nicht nur um Probleme und Entwicklungsfelder, ihr könnt auch Stärken notieren, denen wir weiterhin Sorge tragen wollen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Irritationen (rosa)</li> <li>• Interventionen (hellgrün)</li> <li>• Kreative Stimulierung (blau)</li> <li>• Inkongruenzerfahrungen (dunkelgrün)</li> <li>• Konflikte oder Krisen (gelb)</li> <li>• Unerwartete Ereignisse (orange)</li> </ul>	 <p><b>Impulse an unserer Schule</b></p> <p>Auftrag:            Jede Gruppe schreibt Themen, Feststellungen etc. auf zu den entsprechenden Farben.</p> <p><i>Beispiel: Schulleitung ist überlastet (gelb)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Irritationen (rosa)</li> <li>■ Interventionen (hellgrün)</li> <li>■ Kreative Stimulierung (blau)</li> <li>■ Inkongruenzerfahrungen (dunkelgrün)</li> <li>■ Konflikte und Krisen (gelb)</li> <li>■ Unerwartete Ereignisse (orange)</li> </ul> <p>(vgl. Schreiner et al. 2019, S. 83)</p> <p>➤ Tischpapier mit Leitfragen ebenfalls beziehen</p>	Plenum	Präsident/in Bildungskommission	Tischpapier Anhang 3

Zeit	Inhaltlicher Ablauf	Methode /Slide	Setting	Zuständigkeit / Moderation	Material / Unterlagen
	Zusätzlich können wir das Tischpapier (Anhang 3) nutzen, um unsere Gedanken anzuregen.				Tischpapier Anhang 3
25'	<p><b>Auftrag</b></p> <p>In der Gruppe die Themen stichwortartig zusammentragen. Wir arbeiten bis um xx:xx Uhr daran.</p> <p><i>Als Präsident/in Bildungskommission gehen Sie durch die Reihen und achten darauf, dass nicht nur Themen genannt werden, die z. B. Ressourcen und Arbeitsbedingungen betreffen, sondern vor allem auch das gesellschaftliche Zusammenleben in der Gemeinde, die Zusammensetzung der Kinder und Jugendlichen in der Schule.</i></p>	 <p><b>Impulse an unserer Schule</b></p> <p>Auftrag: Jede Gruppe schreibt Themen, Feststellungen etc. auf zu den entsprechenden Farben.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Irritationen ●</li> <li>■ Interventionen ●</li> <li>■ Kreative Stimulierung ●</li> <li>■ Inkongruenzerfahrungen ●</li> <li>■ Konflikte und Krisen ●</li> <li>■ Unerwartete Ereignisse ●</li> </ul> <p><i>Beispiel: Buben lesen zunehmend schlechter (grün)</i></p> <p><small>(vgl. Schreiner et al. 2019, S. 83)</small></p>	3er bis 4er Gruppen	Frühaufsteher/in ist Schreiber/in	Ausreichend Zettelstreifen in sechs Farben
10'	<p><b>Themen präsentieren</b></p> <p>Es präsentiert die Person, die heute am spätesten aufgestanden ist.</p> <p><i>Die Gruppen präsentieren ihre Themen.</i></p> <p><i>Die Präsident/in Bildungskommission nimmt die Zettel entgegen.</i></p>				

## Kurze Pause

- Während der Pause clustert die Präsident/in Bildungskommission evtl. mit Unterstützung von zwei Personen die Themen: z. B. Eltern, Schulführung, Hausaufgaben, Mitarbeiter/innenzufriedenheit, Verhalten, Digitalisierung, Migration...
- Pro Themenfeld gibt es ein Flipchartblatt (gleiche oder sehr ähnliche Themen auf Zetteln zu einem Bündel zusammennehmen und ein Plakat dafür machen, keine Zettel beiseitelegen, sonst könnten sich die einbringenden Gruppen benachteiligt fühlen)
- Der Zettel wird in den Bereich «Thema» (unten blau) auf dem Flipchart geklebt.

Thema	

## 9.4 Gründe und Ursachen

<b>Ziele</b>	<p>Die Teilnehmenden sammeln Gründe, die aus ihrer Sicht als Kraft dazu beigetragen haben, dass das Thema nun hier steht.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Überzeugungen, mentale Modelle, eigene Werte und Haltungen abrufen, benennen und explizit machen.</li> <li>– Die Ursachen und Gründe sind als Hypothesen formuliert.</li> </ul> <p>-&gt;An dieser Stelle muss unbedingt darauf geachtet werden, dass keine Massnahmen formuliert werden. Werden Ursachen und Gründe vertieft zusammengetragen, werden die Massnahmen, die später formuliert werden, viel zielgerichteter sein.</p>
--------------	---

Zeit	Inhaltlicher Ablauf	Methode /Slide	Setting	Zuständigkeit / Moderation	Material / Unterlagen
5'	<p><b>Blick auf die Themen</b> Moderation liest die Themen kurz vor.</p> <p><b>Formulierung von Hypothesen</b> Als nächstes formulieren wir Hypothesen oder man könnte auch sagen die Kräfte, die dazu beigetragen haben, dass dieses Handlungsfeld nun hier steht:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Welche Gründe, Ursachen haben dazu beigetragen, dass dies ein Thema für uns ist?</li> </ul> <p>Wir suchen also nach Gründen und Ursachen für diese Themen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oft gibt es Gründe im Aussen, fehlende Personalressourcen, fehlende Infrastruktur, fehlende Finanzen.</li> <li>• Wir suchen möglichst auch nach Gründen, die wir selber steuern können, wie z. B. ein verändertes Handeln und Tun.</li> </ul> <p>Hier geht es nicht darum Massnahmen oder Lösungen zu finden, sondern vertieft darüber nachzudenken, was dazu geführt hat, dass dies nun hier als Thema steht.</p>		Plenum	Präsident/in Bildungskommission	Filzstifte

Zeit	Inhaltlicher Ablauf	Methode /Slide	Setting	Zuständigkeit / Moderation	Material / Unterlagen
	<p>Es geht darum herauszufinden, WARUM es so sein könnte.</p> <p><b>Vorgehen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gruppe holt jeweils ein Plakat</li> <li>• in der Gruppe mögliche Gründe und Ursachen sammeln</li> <li>• alle aufschreiben</li> <li>• wenn ausgeschöpft, Plakat wieder aufhängen und neues Plakat holen</li> <li>• es können auch Plakate weiterbearbeitet werden, also solche genommen werden, auf denen schon Gründe stehen.</li> </ul> <p><b>Spezialauftrag</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Person mit den hellsten Augen in der Gruppe hat den Auftrag, dass Gründe nicht nur im Aussen gesucht werden, also nicht nur Ressourcen und Finanzen, Infrastruktur, sondern vor allem auch im Innen (also Strukturen, Zusammenarbeit, eigenes Handeln etc.) und achtet darauf, dass keine Lösungen gesucht werden. Wir formulieren KEINE Massnahmen.</li> <li>• Wir arbeiten bis um (Zeit).</li> </ul>				
35'	<b>Arbeit an den Gründen</b>		Gruppenarbeit		
10'	<p><b>Galerierunde</b></p> <p>Die Teilnehmenden gehen zu den verschiedenen Plakaten und lesen, was an Themen und Gründen, Ursachen auf den Plakaten steht.</p>		Einzelarbeit		

## 9.5 Unsere Schule gestalten

<b>Ziele</b>	Die Teilnehmenden priorisieren die Handlungsfelder.
--------------	---

Zeit	Inhaltlicher Ablauf	Methode /Slide	Setting	Zuständigkeit / Moderation	Material / Unterlagen
10'	<p><b>Gewichtung der Themen</b></p> <p>Wir haben viele Themen gesammelt und Gründe und Ursachen ermittelt. Es geht jetzt darum, zu schauen, was aus eurer Sicht wichtig ist und wo wir Energie und Arbeit reinstecken möchten.</p> <p><b>Fragen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Was ist aus eurer Sicht wichtig?</li> <li>– Wo steckt unser Herzblut, unsere Energie drin?</li> </ul> <p><b>Ablauf</b></p> <p>Ihr habt sechs Punkte in zwei Farben.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Wichtig, dass wir es bearbeiten</li> <li>● In diesem Thema steckt Energie drin</li> </ul> <p>Ihr setzt eure Punkte für euch bei den Themen.</p>		Einzelarbeit	Präsident/in Bildungskommission Teilnehmende	Klebspunkte in zwei Farben  Pro Teilnehmende Person je Farbe drei Punkte

## 9.6 Ausblick

<b>Ziele</b>	Die Teilnehmenden sind über die weitere Verarbeitung und die weiteren Schritte informiert.
--------------	--

Zeit	Inhaltlicher Ablauf	Methode /Slide	Setting	Zuständigkeit / Moderation	Material / Unterlagen
5'	<p><b>Weiteres Vorgehen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Wir haben heute unsere Themen, deren Gründe und Ursachen herausgeschält.</li> <li>In einem nächsten Schritt schauen wir (<i>Präsident/in Bildungskommission und ein Mitglied aus der Bildungskommission</i>), mit welchen Daten wir diese Hypothesen belegen können.</li> <li>Anschliessend stellen wir (<i>Präsident/in Bildungskommission und ein Mitglied aus der Bildungskommission</i>) und die Schule (<i>Schulleitung und ein Mitglied der Steuergruppe</i>) sich gegenseitig die begründeten Ergebnisse vor und gleichen sie ab.</li> <li>Das Aufzeigen der Gemeinsamkeiten und Unterschiedlichkeiten sind Voraussetzung für die Arbeit im Set 2.</li> <li>Wir sorgen so für ein gegenseitiges Verständnis für die Themen.</li> <li>Gemeinsam mit der Schule lernen wir in einer kommenden Sequenz, welche Zielsetzungen die verschiedenen Bausteine der Phase 1 anstreben und wie wir unsere Themen mit den Bausteinen verbinden oder ergänzen können oder welche Themen wir dazu holen.</li> </ul>	<p>Das Diagramm zeigt den Prozess der Zielsetzung und Datenbelegung. Es besteht aus mehreren kreisförmigen Elementen, die durch Pfeile verbunden sind. Die Elemente sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Gründe, Ursachen, Prioritäten</b> (links)</li> <li><b>Analyse: Was beschäftigt sind die unserer Schule?</b> (oben links)</li> <li><b>Belegen mit Daten</b> (oben)</li> <li><b>Lernen: Welche Bausteine gibt es? Wo sind damit angestrebt?</b> (oben rechts)</li> <li><b>Analyse: Wo stehen wir in den gewählten Bausteinen?</b> (rechts)</li> <li><b>Zukunft: Welche Ziele setzen wir uns?</b> (unten rechts)</li> <li><b>Zukunft: Mit welchen Bausteinen können wir die Ziele erreichen?</b> (unten)</li> <li><b>Analyse: Was möchten wir schon lange angehen?</b> (unten links)</li> </ul> <p>Das Diagramm ist mit dem Logo 'KANTON LUZERN' und 'SCHULEN für ALLE' versehen.</p>	Plenum	Präsident/in Bildungskommission Teilnehmende	

## 9.7 Check-out

<b>Ziele</b>	Die Bildungscommissionspräsidentin/der Bildungscommissionspräsident holt die Befindlichkeit der Teilnehmenden ab. Die Teilnehmenden wenden ein Feedbackinstrument an.
--------------	--

Zeit	Inhaltlicher Ablauf	Methode /Slide	Setting	Zuständigkeit / Moderation	Material / Unterlagen
5'	<p><b>Blitzlicht</b></p> <p>Bitte zeichnet eure derzeitige Befindlichkeit, also wie es euch jetzt grad geht nach unserem gemeinsamen Nachmittag als Wetterkarte auf das Post-it und klebt es beim Herausgehen auf das Flip, das am Ausgang hängt.</p> <p>Was ich noch sagen möchte, könnt ihr ebenfalls auf ein Post-it schreiben und auf das vorbereitete Flipchartblatt beim Ausgang kleben.</p> <p>Ich danke euch für eure Mitarbeit.</p>		Plenum	Präsident/n Bildungscommissions	Post-it-Zettel Flipchartblatt Was ich noch sagen möchte...

## 10 Begründung der Themenwahl mit Daten

Im Anschluss bzw. zeitnah an die Veranstaltung mit der Bildungskommission sucht die Bildungscommissionspräsidentin/der Bildungscommissionspräsident mit ein bis zwei Mitgliedern aus der Bildungskommission nach möglichen Daten, welche die Hypothesen bestätigen könnten. Es geht darum Belege zu finden, damit anschliessend auch zielführende Massnahmen gefunden werden. In Schulen stehen sehr viele Daten zur Verfügung, die beigezogen werden können. Im Anhang 1 finden sich zahlreiche Vorschläge.

<b>Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Die Bildungscommissionspräsidentin/der Bildungscommissionspräsident begründet die Wahl der Themen mit Daten aus z. B. internen, externen Evaluationsergebnissen, Befragungen, Statistiken etc.</li> <li>– Die Bildungscommissionsmitglieder überprüfen anhand der zur Verfügung stehenden Daten, ob Hypothesen zu gesammelten Gründen und Ursachen bestätigt werden können oder verworfen werden müssen.</li> </ul>
--------------	--

Zeit	Inhaltlicher Ablauf	Methode /Slide	Setting	Zuständigkeit / Moderation	Material / Unterlagen
45-90'	<p><b>Schritt 1:</b> Die Plakate des Set 1 werden ergänzt um mögliche Daten, die zur Prüfung der Hypothesen beigezogen werden können.</p>		GA	Präsident/n Bildungscommission und Mitglieder aus der Bildungscommission	Flipplätter

Zeit	Inhaltlicher Ablauf	Methode /Slide	Setting	Zuständigkeit / Moderation	Material / Unterlagen				
	<table border="1" data-bbox="259 296 826 823"> <tr> <td data-bbox="259 296 696 395"><b>Thema</b></td> <td data-bbox="703 296 826 395"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="259 395 696 823">Gründe und Ursachen</td> <td data-bbox="703 395 826 823">Daten</td> </tr> </table> <p data-bbox="248 834 1111 1182"><i>An dieser Stelle ist vermutlich wichtig, den Anwesenden gegenüber nochmals zu erwähnen, warum das Prüfen der Hypothesen mit Daten wichtig ist (dort wo es möglich ist). Massnahmen, die getroffen werden auf der Grundlage einer Datenbasis sind zielführender und treffsicherer, als intuitiv gesammelte Massnahmen. Zudem können einmal entschiedene Massnahmen gegenüber Betroffenen sehr viel besser begründet werden, daraus entsteht ein gemeinsames Verständnis, warum es sich lohnt eine Sache zu verfolgen, zu optimieren, zu erneuern.</i></p> <p data-bbox="248 1225 1111 1410"><b>Schritt 2:</b>  <i>Aufträge werden an Anwesende verteilt.  Wer übernimmt welches Plakat?  Aufgabe: Prüfen, ob die Hypothesen angenommen (verifiziert) oder abgelehnt (falsifiziert) werden müssen.</i></p>	<b>Thema</b>		Gründe und Ursachen	Daten		EA		
<b>Thema</b>									
Gründe und Ursachen	Daten								

Zeit	Inhaltlicher Ablauf	Methode /Slide	Setting	Zuständigkeit / Moderation	Material / Unterlagen
	<p>z.B. farblich unterstreichen:  grün = Hypothese trifft zu, eher zu  rot = Hypothese trifft eher nicht zu</p> <p><i>Zeit angeben, bis wann dies erfolgen soll.</i></p>				
60-90'	<p><b>Schritt 3:</b>  <i>Stellen Sie einander vor, was Sie durch das Sichten der Daten herausgefunden haben.</i></p> <p><i>Bringen Sie die Plakate in eine Reihenfolge des Energielevels, den Ihre Gruppe Ihnen für die Themen zurückgemeldet hat.</i></p> <p><i>Entscheiden Sie zusammen als Bildungscommissionspräsidentin/Bildungscommissionspräsident mit den Mitgliedern, welche Themen sie der Schule vorschlagen werden, weiterzuverfolgen. Haben Sie genügend Argumente beisammen, um Ihre Wahl zu begründen?</i></p> <p><i>Warten Sie bis zur Durchführung von Set 2 bis sie Ihre gewählten Themen bekannt geben.</i></p>		Plenum	Präsident/n Bildungscommission und Mitglieder aus der Bildungscommission	

## Anhang 1: Datenarten

Tabelle: Datenarten

Datenart	Beispiele Daten von Schülerinnen und Schülern	Beispiele Daten von Lehrpersonen	Datenquelle
Input-Daten	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Absenzen</li> <li>– Muttersprache</li> <li>– Sozioökonomische Faktoren</li> <li>– ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Infrastruktur</li> <li>– Anzahl Berufsjahre</li> <li>– Berufsqualifikation</li> <li>– ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– LehrerOffice</li> <li>– Bildungsstatistik</li> <li>– Interne Notizen</li> <li>– Personalstatistik</li> <li>– Personaldossiers</li> <li>– ...</li> </ul>
Outcome-Daten	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Standardisierte Leistungstests</li> <li>– Zeugnisnoten</li> <li>– Portfolios</li> <li>– Befragungen zur Zufriedenheit</li> <li>– Anschlussfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Interne Evaluationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Orientierungsaufgaben</li> <li>– Standardisierte Beurteilungsanlässe</li> <li>– Stellwerttests</li> <li>– Zeugnisse</li> <li>– interne Evaluationen</li> <li>– Schulerhebung</li> <li>– ...</li> </ul>
Prozess Daten	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lernstrategien</li> <li>– Lernfortschritte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Systematische Unterrichtsbeobachtungen</li> <li>– Elternbefragungen</li> <li>– Kooperation</li> <li>– Partizipation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bericht der Externen Schulevaluation</li> <li>– Systematische Beobachtungen</li> <li>– Auswertungen kollegialer Hospitationen</li> <li>– Lernpass plus</li> <li>– LehrerOffice</li> <li>– Interne Evaluationen</li> <li>– Protokolle von Diskussionen an SCHiLW-Tagen</li> <li>– Begleitete interne Evaluationen</li> <li>– Daten aus wissenschaftlichen Forschungsarbeiten</li> <li>– ...</li> </ul>
Kontextdaten	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Befragungen zur Schulkultur</li> <li>– Interne Evaluationen</li> <li>– ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Befragungen zur Schulkultur</li> <li>– Befragungen zur Handhabung spezifischer Aspekte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Systematische Überprüfung der Schulaufsicht</li> <li>– Daten aus wissenschaftlichen Forschungsarbeiten</li> <li>– ...</li> </ul>

## Anhang 2: Vorlage Aufgabe: Neun-Punkte-Problem



### Anhang 3: Tischpapier Leitfragen

- Welche Themen aus Politik, Evaluationen und dem gesellschaftlichen Leben beschäftigen in der Gemeinde?
- Was sind die kantonalen Vorgaben (Ziele, Schwerpunkte, aktuelle Schulentwicklungsvorhaben? Was muss bis wann umgesetzt werden?
- Welche Themen ergeben sich aus berechtigten Anliegen, welche an die Schule von aussen herangetragen werden?
- Welche Themen ergeben sich aus der demografischen, wirtschaftlichen und sozialen Entwicklungen in der Gemeinde?
- Ist das Leitbild der Schule noch passend?
- Gibt es Ziele des aktuellen Leistungsauftrags, die noch nicht erreicht wurden?
- Gibt es Ziele aus dem aktuellen Leistungsauftrag, die wir weiter vertiefen wollen?
- Gibt es Hinweise für Entwicklungsfeldern aus dem 360°-Feedback?
- Gibt es Hinweise aus dem Beurteilungs- und Fördergespräch mit den Schulleitenden?
- Gab es gehäuft Beschwerden in einem Bereich?
- Gibt es Auffälligkeiten aus Daten der Leistungsmessungen?
- Welche Handlungsfelder erhalten wir aus externen und internen Evaluationen?
- Gibt es Vereinbarungen mit der kantonalen Schulaufsicht?