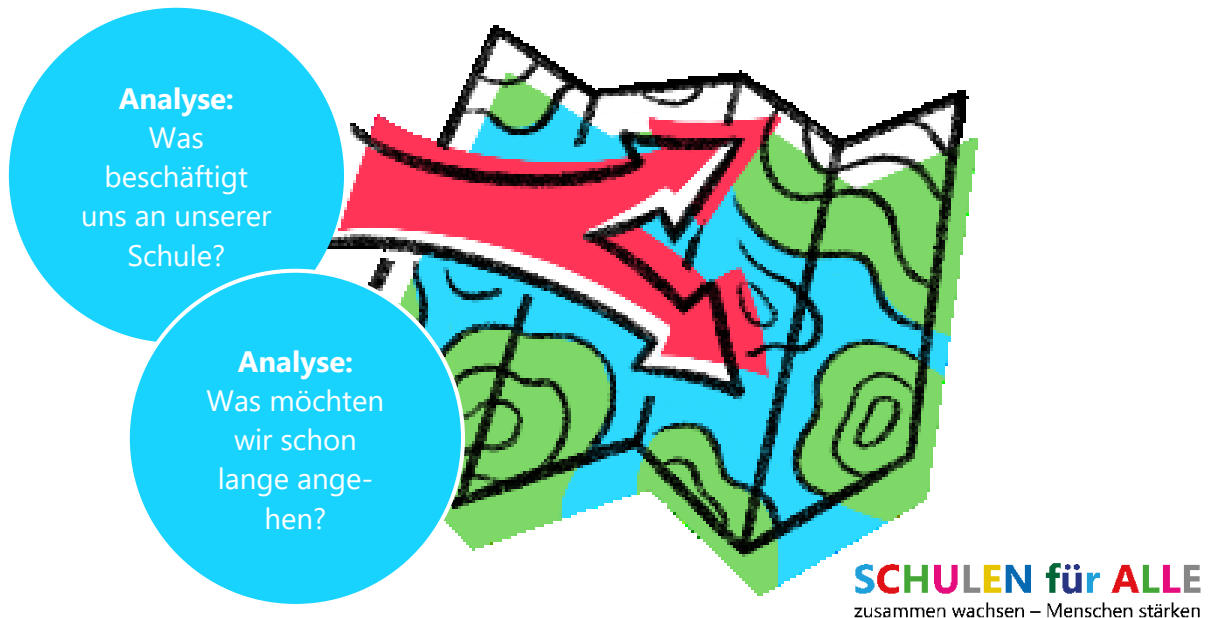


November 2023



Schule gemeinsam gestalten

Wo stehen wir? – Wo gehen wir hin?

*Didaktisches Set für Schulleitende
Set 1a – Analyse des IST-Zustandes*

Inhalt

1 Worum es geht	3
2 Schule gemeinsam gestalten – die Sets im Überblick	4
3 Slideshow «Schulen für alle»	6
4 Set 1 – IST-Analyse	7
5 Materialliste	9
6 Vorbereitungen	9
7 Felder auf dem Flipchartblatt	10
8 Raumgestaltung	10
9 Ablauf	11
9.1 Check-In	11
9.2 IST-Analyse	12
9.3 Themensammlung	13
9.4 Gründe und Ursachen	16
9.5 Unsere Schule gestalten	18
9.6 Ausblick	19
9.7 Check-out	20
10 Begründung der Themenwahl mit Daten	21
Anhang 1: Datenarten	24
Anhang 2: Vorlage Aufgabe: Neun-Punkte-Problem	25

Version 2 vom 29.11.2023

Überarbeitung Kapitel 1 «Worum es geht»

Überarbeitung Kapitel 2 «Zielsetzungen»

Erstausgabe Juli 2023

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.¹ Um Schulprogramme, Mehrjahres- und Jahresplanungen fundiert und breit abgestützt zu erstellen, ist die Analyse der IST-Situation gemeinsam mit den Lehr- und Fachpersonen des Teams und in der Bildungskommission eine zentrale Grundlage. Darauf basierend und in Verknüpfung mit den Zielsetzungen von «Schulen für alle» kann die Schule für eine wirksame Weiterentwicklung der Schule das Schulprogramm mit seinen Zielsetzungen definieren.

Schulleitende sind verantwortlich für die Weiterentwicklung der Schule und die Umsetzung des Qualitätsmanagements.² 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 Beteiligte 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 Menschen 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.³

Mit einem Analysesetting für Schulleitende und für die Bildungskommission in drei Set-Teilen bietet die Dienststelle Volksschulbildung des Kantons Luzern den Schulen 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.

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

² 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).

³ 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 der zur Verfügung stehenden Sets. Idealerweise wird Set 1 je von einer Schuleinheit mit ihrer Schulleiterin/ihrem Schulleiter (Set 1a) und der Bildungskommission (Set 1b) getrennt durchgeführt, um die jeweilige Perspektive spezifisch herauszuarbeiten. Set 1c führt die beiden Perspektiven zusammen. Set 2 bringt die eigenen Themen mit den Bausteinen von «Schulen für alle» in Verbindung.

Input zur Vorbereitung	<p>Slideshow «Schulen für alle»</p> <p>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.</p>
Set 1	<p>Analyse des IST-Zustandes</p> <p>Set 1 a) Ausprägung Schulleitende, Lehr- und Fachpersonen</p> <p>Ziele:</p> <ul style="list-style-type: none">• 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. <p>Set 1 b) Ausprägung Mitglieder der Bildungskommission</p> <p>Ziele:</p> <ul style="list-style-type: none">• 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. <p>Set 1 c) Zusammenführen der Analyseergebnisse</p> <p>Ziele:</p> <ul style="list-style-type: none">• 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	<p>«Schulen für alle» - Bausteine in Verbindung mit den ermittelten Themen</p> <p>Ziele:</p> <ul style="list-style-type: none">• Die Lehr- und Fachpersonen mit der Schulleitung sowie die 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 eigenen Themen angesiedelt sind.

Set 3

Zukunftsgestaltung – Strategie und Zielformulierung

Ziele

- 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 von Phase 1.
- Gemeinsam diskutieren sie, wie sich strategische Ziele und die Qualitätsansprüche der Bausteine sinnvoll zu Strategien und Zielen verbinden lassen.
- Die Gesamtschule definiert daraus ihre strategischen Schwerpunkte, und formuliert strategische Ziele.
- Sie definieren, mit welchen Bausteinen die Schule die strategischen Ziele bearbeitet.

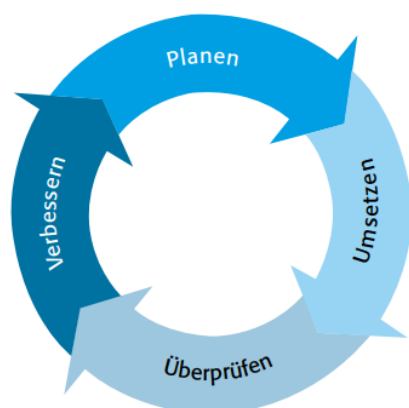
3 Slideshow «Schulen für alle»

- Wozu?** 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».
- Um Schulleitenden, Lehr-, Fachpersonen 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.
- 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.
- Zugang** Die Slideshow «Schulen für alle» ist unter folgendem Link abrufbar:
[Slideshow "Schulen für alle"](#)
- Dauer** Ca. 20 Minuten
- Einsatzmöglichkeiten**
- Die Lehr- und Fachpersonen und Mitglieder in der Bildungskommission schauen die Slideshow individuell als Vorbereitung auf eine Team- oder Gesamtsitzung an.
 - Die Schulleitung oder der Bildungskommissionspräsident präsentiert die Slideshow in einer Gesamtsitzung. Im Anschluss können erste Eindrücke geäußert werden.
 - ...

4 Set 1 – IST-Analyse

Set 1 unterstützt Schulleitende 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 des Teams gesammelt und anschliessend vertieft diskutiert.

Abbildung 1: Qualitätskreislauf



Das Elaborieren von Gründen und Ursachen dieser eingebrachten Themen ist in einem späteren Schritt zentrale Voraussetzung für das Finden der richtigen Strategie oder Massnahmen.

In diesen gemeinsamen Reflexionsmomenten werden genannte Themen von Beteiligten entweder als positiv oder als negativ eingestuft. Echte Reflexion beginnt dann, wenn Begründungen und Ursachen elaboriert, diese miteinander abgewogen, allenfalls durch Erfahrungen und Überzeugungen ergänzt, hinterfragt und diskutiert werden.⁴

Interessant ist, dass zu Beginn fast immer Gründe genannt werden, die nicht geändert werden können (z. B. Eltern, Kinder, Rahmenbedingungen, Lehrmittel passen nicht) und erst mit vertieftem Nachdenken Gründe beim Unterrichtshandeln 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 Lehrpersonen in der Lage sind, in Alltagssituationen schnell zu handeln.⁵

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 Kahnemann⁶ 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.⁷ 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.

⁴ 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].

⁵ 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.

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

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

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

Voraussetzungen Die Lehr- und Fachpersonen haben Grundkenntnisse zum Entwicklungsvorhaben «Schulen für alle». Sie haben die Slideshow «Schulen für alle» geschaut.

- Leitfragen**
- Was beschäftigt uns an unserer Schule?
 - Was möchten wir schon lange angehen?
 - Welche Ursachen und Gründe erkennen wir, dass die Schule diese Themen hat?
 - Mit welchen Daten begründen wir die Wahl unserer Themen?

Feinziele Set 1 Die Schulleitung schafft sich gemeinsam mit dem Team ein Bewusstsein für Gründe und Ursachen von Themen, die die Schule beschäftigen.

Die Schulleitung ermittelt gemeinsam mit ihrem Team ...

- Themen, die die Schule beschäftigen.
- Ursachen und Gründe, weshalb diese Themen beschäftigen.

Die Schulleitung begründet die Wahl der Themen mit Daten z. B. aus internen, externen Evaluationsergebnissen, Befragungen, Statistiken, Beobachtungen etc.

- Beteiligte**
- Schulteam mit Lehr- und Fachpersonen
 - Prozessbegleitende
 - Schulleitung

Moderation Schulleitung

Empfohlener Zeitraum August bis Dezember

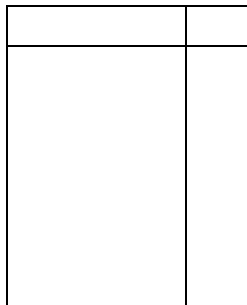
Zeitlicher Umfang	Ca. 1 h	Vorbereitung	Schulleitung
	Ca. 2 h	Durchführung mit dem Team	Schulleitung Schulteam
	Ca. 1 h	Nachbereitung	Schulleitung
	Ca. 2 h	Begründung der Themen durch Daten	Schulleitung Steuergruppe

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
Klebmaterial	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»

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 Schulleiterin der Schulleiter sagen kann
Regieanweisungen oder Hintergrundinformationen

9.1 Check-In

Zeit	Inhaltlicher Ablauf	Methode /Slide	Setting	Zuständigkeit / Moderation	Material / Unterlagen
Ziele	Die Teilnehmenden kommen an und erhalten einen Überblick über die Ziele des Workshops.				
5'	<p>Begrüssung</p> <p>Out of the Box 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>Ziele von heute Wir ermitteln gemeinsam Themen, die die Schule beschäftigen. Wir schauen, welche Gründe und Ursachen wir für diese Themen eruieren können.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Themensammlung • Gründe und Ursachen 		Plenum	Schulleitung	Schreibstift 9 Punkte-Vorlage

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

9.2 IST-Analyse

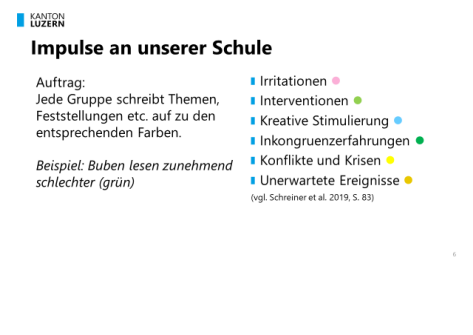
Ziel	Die Teilnehmenden entwickeln das Bewusstsein, wozu die IST-Analyse dient.
-------------	---


Zeit	Inhaltlicher Ablauf	Methode /Slide	Setting	Zuständigkeit / Moderation	Material / Unterlagen
5'	<p>Einleitung</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. Heute konzentrieren wir uns darauf, welche Themen uns beschäftigen und wieso sie uns als 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"> – 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. – Eine Intervention ist z. B. die Einführung eines neuen Schulfachs. – Kreative Stimulierungen sind uns da schon lieber. Z. B. wenn eine (Name) eine Weiterbildung in Begabungsförderung gemacht hat und vor Ideen zur Unterrichtsentwicklung spricht. 	<p>Impulse an unserer Schule</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Irritationen ● ■ Interventionen ● ■ Kreative Stimulierung ● ■ Inkongruenzerfahrungen ● ■ Konflikte und Krisen ● ■ Unerwartete Ereignisse ● <p><small>(vgl. Schreiner et al. 2019, S. 83)</small></p>	Plenum	Schulleitung	

Zeit	Inhaltlicher Ablauf	Methode /Slide	Setting	Zuständigkeit / Moderation	Material / Unterlagen
	<ul style="list-style-type: none"> – Eine Inkongruenzerfahrung kann z. B. sein, wenn das Elternfeedback überhaupt nicht mit der Lehrpersonenperspektive übereinstimmt. – Konflikte und Krisen, wie z. B. die Schule erhält neue IT-Geräte, aber einige von uns finden, wir haben schon genügend Weiterbildung zu besuchen. – Von unerwarteten Ereignissen haben wir aktuell wirklich genug, daher muss ich dazu keine Beispiele machen. <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>				

9.3 Themensammlung

Ziel	Die Teilnehmenden sammeln alle Themen, die die Schule beschäftigen entlang der angegebenen Kategorien.
-------------	--

Zeit	Inhaltlicher Ablauf	Methode /Slide	Setting	Zuständigkeit / Moderation	Material / Unterlagen
5'	<p>Gruppeneinteilung <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 spätesten aufgestanden ist, präsentiert später die Themen.</p>	 <p>KANTON LUZERN Impulse an unserer Schule</p> <p>Auftrag: Jede Gruppe schreibt Themen, Feststellungen etc. auf zu den entsprechenden Farben.</p> <p>Beispiel: <i>Buben lesen zunehmend schlechter (grün)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Irritationen (pink) Interventionen (green) Kreative Stimulierung (blue) Inkongruenzerfahrungen (purple) Konflikte und Krisen (yellow) Unerwartete Ereignisse (orange) <p><small>(vgl. Schreiner et al. 2019, S. 83)</small></p>	Plenum	Schulleitung	

Zeit	Inhaltlicher Ablauf	Methode /Slide	Setting	Zuständigkeit / Moderation	Material / Unterlagen
	<p>Auftrag</p> <p>In einer ersten Phase sammeln wir in den folgenden Kategorien Themen, die uns als Schule 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"> • Irritationen (rosa) • Interventionen (hellgrün) • Kreative Stimulierung (blau) • Inkongruenzerfahrungen (dunkelgrün) • Konflikte oder Krisen (gelb) • Unerwartete Ereignisse (orange) 				
25'	<p>Auftrag</p> <p>In der Gruppe die Themen stichwortartig zusammentragen Wir arbeiten bis um xx:xx Uhr daran.</p> <p><i>Als SL 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 die Schulgemeinschaft, den Unterricht, das Lernen und die Zusammenarbeit.</i></p>	 <p>Impulse an unserer Schule</p> <p>Auftrag: Jede Gruppe schreibt Themen, Feststellungen etc. auf zu den entsprechenden Farben.</p> <p>Beispiel: <i>Buben lesen zunehmend schlechter (grün)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Irritationen ■ ■ Interventionen ■ ■ Kreative Stimulierung ■ ■ Inkongruenzerfahrungen ■ ■ Konflikte und Krisen ■ ■ Unerwartete Ereignisse ■ <p><small>(vgl. Schreiner et al. 2019, S. 83)</small></p>	3er bis 4er Gruppen	FrühaufsteherIn ist SchreiberIn	Ausreichend Zettelstreifen in sechs Farben

Zeit	Inhaltlicher Ablauf	Methode /Slide	Setting	Zuständigkeit / Moderation	Material / Unterlagen
10'	Themen präsentieren Es präsentiert die Person, die heute am spätesten aufgestanden ist. <i>Die Gruppen präsentieren ihre Themen.</i> <i>Die Schulleitung nimmt die Zettel entgegen.</i>				


Kurze Pause

- Während der Pause clustert die Schulleitung evtl. mit Unterstützung von zwei Personen die Themen: z. B. Unterricht, Eltern, Beurteilen, Zusammenarbeit, Verhalten, ...
- Pro Thema 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» auf dem Flipchart geklebt.

Thema	

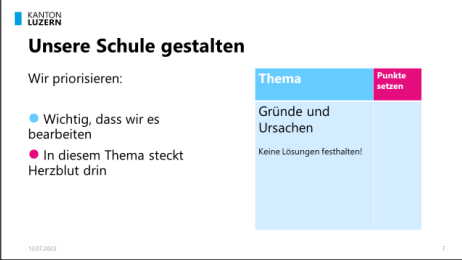
9.4 Gründe und Ursachen

Ziele	<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"> – Überzeugungen, mentale Modelle, eigene Werte und Haltungen abrufen, benennen und explizit machen. – Die Ursachen und Gründe sind als Hypothesen formuliert.
--------------	--

Zeit	Inhaltlicher Ablauf	Methode /Slide	Setting	Zuständigkeit / Moderation	Material / Unterlagen
5'	<p>Blick auf die Themen Moderation liest die Themen kurz vor.</p> <p>Formulierung von Hypothesen 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"> – Welche Gründe, Ursachen haben dazu beigetragen, dass dies ein Thema für uns ist? <p>Wir suchen also nach Gründen und Ursachen für diese Themen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oft gibt es Gründe im Aussen, fehlende Personalressourcen, fehlende Infrastruktur, fehlende Finanzen. • Wir suchen möglichst auch nach Gründen, die wir selber steuern können, wie z. B. ein verändertes Handeln. <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. Es geht darum herauszufinden, WARUM es so sein könnte.</p>	 <p>KANTON LUZERN Gründe und Ursachen Welche Gründe Ursachen haben dazu beigetragen, dass dies ein Thema für uns ist? WARUM Aufgabe der Person mit den hellsten Augen: Gründe und Ursachen im Innen suchen</p>	Plenum	Schulleitung	Filzstifte

Zeit	Inhaltlicher Ablauf	Methode /Slide	Setting	Zuständigkeit / Moderation	Material / Unterlagen
	<p>Vorgehen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gruppe holt jeweils ein Plakat • in der Gruppe mögliche Gründe und Ursachen sammeln • alle aufschreiben • wenn ausgeschöpft, Plakat wieder aufhängen und neues Plakat holen • es können auch Plakate weiterbearbeitet werden, also solche genommen werden, auf denen schon Gründe stehen. <p>Spezialauftrag</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. Wir arbeiten bis um (<i>Zeit</i>). 				
35'	Arbeit an den Gründen		Gruppenarbeit		
10'	<p>Galerierunde</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

Ziele	Die Teilnehmenden priorisieren die Handlungsfelder.				
Zeit	Inhaltlicher Ablauf	Methode /Slide	Setting	Zuständigkeit / Moderation	Material / Unterlagen
10'	<p>Priorisierung der Themen</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>Fragen</p> <ul style="list-style-type: none"> – Was ist aus eurer Sicht wichtig? – Wo steckt unser Herzblut, unsere Energie drin? <p>Ablauf</p> <p>Ihr habt sechs Punkte in zwei Farben.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Wichtig, dass wir es bearbeiten ● In diesem Thema steckt Herzblut drin <p>Ihr setzt eure Punkte für euch bei den Themen.</p>		Einzelarbeit	Schulleitung Teilnehmende	Klebepunkte in zwei Farben Pro Teilnehmende Person je Farbe drei Punkte

9.6 Ausblick

Ziele	Die Teilnehmenden sind über die weitere Verarbeitung und die weiteren Schritte informiert.
--------------	--

Zeit	Inhaltlicher Ablauf	Methode /Slide	Setting	Zuständigkeit / Moderation	Material / Unterlagen
5'	<p>Weiteres Vorgehen</p> <ul style="list-style-type: none"> Wir haben heute unsere Themen, deren Gründe und Ursachen herausgeschält. In einem nächsten Schritt schauen wir (<i>Schulleitung, Steuergruppe</i>), mit welchen Daten wir diese Hypothesen belegen können. Alle Schulleitenden des Kantons haben zusammen mit der DVS die vielen Themen des Entwicklungsvorhabens «Schulen für alle» drei Phasen zugeteilt. Gemeinsam 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 dazuholen. 		Plenum	Schulleitung	

9.7 Check-out

Ziele	Die Schulleitung holt die Befindlichkeit der Teilnehmenden ab. Die Teilnehmenden wenden ein Feedbackinstrument an.
--------------	---

Zeit	Inhaltlicher Ablauf	Methode /Slide	Setting	Zuständigkeit / Moderation	Material / Unterlagen
5'	<p>Blitzlicht</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	Schulleitung	Post-it-Zettel Flipchartblatt Was ich noch sagen möchte...

10 Begründung der Themenwahl mit Daten

Im Anschluss bzw. zeitnah an die Veranstaltung mit dem Team sucht die Schulleitung zusammen mit der Steuergruppe 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.

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

Zeit	Inhaltlicher Ablauf	Methode /Slide	Setting	Zuständigkeit / Moderation	Material / Unterlagen				
45-90'	<p>Schritt 1: Die Plakate des Set 1 werden ergänzt um mögliche Daten, die zur Prüfung der Hypothesen beigezogen werden können.</p> <table border="1" data-bbox="257 890 824 1417"> <thead> <tr> <th>Thema</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Gründe und Ursachen</td> <td>Daten</td> </tr> </tbody> </table>	Thema		Gründe und Ursachen	Daten		GA	Schulleitung Steuergruppe	Flipblätter
Thema									
Gründe und Ursachen	Daten								

Zeit	Inhaltlicher Ablauf	Methode /Slide	Setting	Zuständigkeit / Moderation	Material / Unterlagen
	<p><i>An dieser Stelle ist es 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>Schritt 2: <i>Aufträge werden an Anwesende verteilt. Wer übernimmt welches Plakat? Aufgabe: Prüfen, ob die Hypothesen angenommen (verifiziert) oder abgelehnt (falsifiziert) werden müssen. z.B. farblich unterstreichen: grün = Hypothese trifft zu, eher zu rot = Hypothese trifft eher nicht zu</i></p> <p><i>Zeit angeben, bis wann dies erfolgen soll.</i></p>		EA		
60-90'	<p>Schritt 3: <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 Ihr Team Ihnen für die Themen zurückgemeldet hat.</i></p>		PL	Schulleitung Steuergruppe	

Zeit	Inhaltlicher Ablauf	Methode /Slide	Setting	Zuständigkeit / Moderation	Material / Unterlagen
	<p><i>Entscheiden Sie zusammen als Schulleitung und Steuergruppe, welche Themen sie dem Team 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>				

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

Anhang 2: Vorlage Aufgabe: Neun-Punkte-Problem

