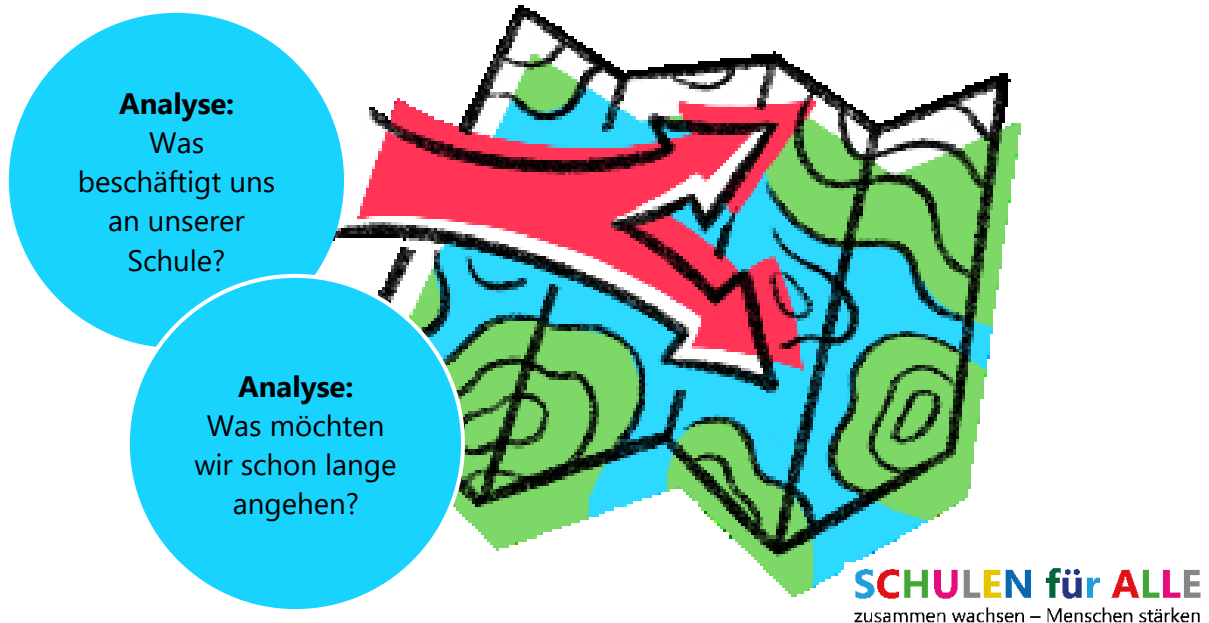


November 2023



Schule gemeinsam gestalten

Wo stehen wir? – Wo gehen wir hin?

*Didaktisches Setting für Schulleitende
Set 1c – Zusammenführung der IST-Analysen*

Inhalt

1 Worum es geht	3
2 Schule gemeinsam gestalten – die Sets im Überblick	4
3 Einstieg in die Arbeiten	6
4 Materialliste	7
5 Vorbereitungen	7
6 Raumgestaltung	8
7 Ablauf	9
7.1 Check-In	9
7.2 1-2-All: Themensammlung der IST-Analyse verstehen	11
7.3 Themen clustern	13
7.4 Weiteres Vorgehen für Set 2 «Bausteine in Verbindung mit den ermittelten Themen»	15
7.5 Abschluss	16

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 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 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 Analyse-Set 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

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 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» - Bausteine in Verbindung mit den ermittelten Themen

Ziele:

- 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 den 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

- 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 Einstieg in die Arbeiten

Set 1c «Zusammenführung der IST-Analysen» ist vorbereitend für die Arbeit in Set 2 «Bausteine Phase 1 in Verbindung mit den ermittelten Themen». Ziel ist es, ähnliche Themen zu clustern, Gemeinsamkeiten zu ermitteln und Unterschiede zu ergründen.

Voraussetzungen Schulleitung und Bildungskommission haben Grundkenntnisse zum Entwicklungsvorhaben «Schulen für alle». Sie haben die Slideshow «Schulen für alle» geschaut.
Schulleitung und Bildungskommission haben die IST-Analyse mit möglichen Gründen und Ursachen erstellt.

- Leitfragen**
- Was beschäftigt uns an unserer Schule aus den beiden Perspektiven Bildungskommission - Schulleitung?
 - Wie lassen sich die Themen clustern?
 - Welche Themen beschäftigen beide Perspektiven, welche sind eher operativer bzw. strategischer Natur?
 - Welche Ursachen und Gründe erkennen wir gemeinsam, dass die Schule diese Themen hat?
 - Mit welchen Daten begründen wir die Wahl unserer Themen?

Feinziele Set 1c Die Schulleitung und die Bildungskommission schaffen sich gemeinsam ein Bewusstsein für Gründe und Ursachen von Themen, die die Schule beschäftigen.
Sie führen die ermittelten Themen zusammen und clustern sie.

- Schulleitung und Bildungskommission ...
- stellen sich die Themen, die sie ermittelt haben, gegenseitig vor.
 - erläutern die Ursachen und Gründe, weshalb diese Themen beschäftigen, mit welchen Daten sie begründet werden.
 - clustern die Themen und visualisieren, was v. a. die Schulleitung, die Bildungskommission und beide Perspektiven beschäftigt.

- Beteiligte**
- Schulleitung und z. B. 2 Mitglieder Steuergruppe oder 2 Lehr- bzw. Fachpersonen
 - Präsidium Bildungskommission und 2 Mitglieder Bildungskommission

Moderation Schulleitung oder Präsidium Bildungskommission (absprechen)

Zeitlicher Umfang	Ca. 1 h	Vorbereitung	Schulleitung
	Ca. 2 h	Durchführung	Schulleitung, Steuergruppe
	Ca. 1 h	Nachbereitung	Schulleitung

4 Materialliste

Post-it-Zettel

A5-Zettel in den Farben für Erwartungen

- Gelb: Zusammenarbeit
- Grün: heutige Sitzung
- Blau: Ergebnis der heutigen Sitzung

Klein blau, gelb

- Blau: Fragen, Anmerkungen zu den Themen
- Gelb: Antworten, Kommentare

Zettelstreifen in 3 Farben

A4-Blatt quer gedrittelt

dunkelgrüne Streifen für Schulleitungsthemen

Gelbe Streifen für Bildungskommissionsthemen

Hellgrüne Streifen für gemeinsame Themen

Dicke Filzstifte

Filzstifte zum Beschreiben der Papierstreifen

Klebmaterial

Für das Befestigen der Themen: Klebestreifen, Klebespray

Farbige Punkte

4 Punkte pro teilnehmende Person

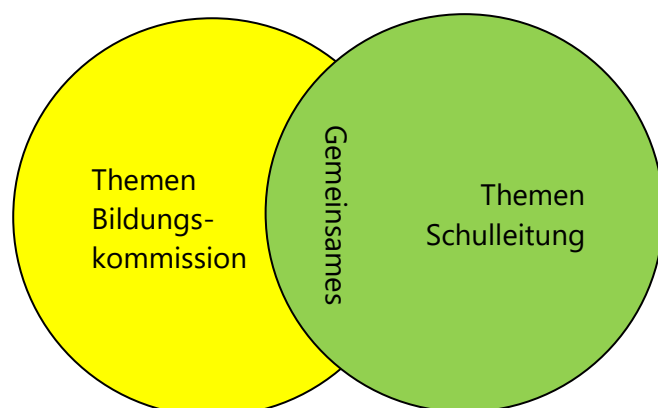
Karten mit Illustrationen zu «Schulen für alle»

Auf A5 ausdrucken und zuschneiden

5 Vorbereitungen

Kreisdiagramm mit Schnittmenge

Gross vorbereiten evtl. mit mehreren Flipblättern oder digital



Themen auf Papierstreifen

Für jedes in Set 1 ermittelte Thema gibt es einen Papierstreifen.

Themen der Bildungskommission sind auf gelben Streifen.

Themen der Schulleitung mit Lehr- und Fachpersonen sind auf hellgrünen Streifen.

6 Raumgestaltung

Stellwände, Wände

Präsentation der Plakate vorbereiten.

7 Ablauf

Idealerweise bereiten die Schulleitung und die Präsidentin, der Präsident der Bildungskommission die Sitzung gemeinsam vor. Sie definieren gemeinsam, wer von ihnen die Sitzung leitet bzw. moderiert oder ob sie dies gemeinsam machen möchten.

Lesehinweis:

Titel

Was die Schulleiterin, der Schulleiter sagen kann
Regieanweisungen oder Hintergrundinformationen

7.1 Check-In

Ziele	Die Teilnehmenden kommen an, erhalten einen Überblick über die Ziele des Workshops und klären die Erwartungen.
--------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Zeit	Inhaltlicher Ablauf	Methode /Slide	Setting	Zuständigkeit / Moderation	Material / Unterlagen
10'	<p>Begrüßung</p> <p>6 Illustrationen «Schulen für alle»</p> <p>Runde 1 <i>Die Schulleitung lädt die Teilnehmenden ein, zu einem Bild zu stehen. Die Schulleitung stellt die folgende Frage:</i></p> <p>Frage</p> <ul style="list-style-type: none"> • Weshalb hast du dieses Bild gewählt? <p><i>Die Schulleitung holt die Statements ein.</i></p> <p>Runde 2</p>		Plenum	Sitzungsleitung	

Zeit	Inhaltlicher Ablauf	Methode /Slide	Setting	Zuständigkeit / Moderation	Material / Unterlagen
	<p><i>In einer zweiten Runde gibt die Schulleitung die folgende Frage ein. Die Teilnehmenden stellen sich zum Bild ihrer Wahl: Was bedeutet für dich «Schulen für alle»?</i></p> <p><i>Die Teilnehmenden berichten kurz, was das für sie bedeutet.</i></p>				
	<p>Ziele von heute Wir...</p> <ul style="list-style-type: none"> • stellen uns die Themen, die wir ermittelt haben, gegenseitig vor. • erläutern die Ursachen und Gründe, weshalb diese Themen beschäftigen, mit welchen Daten sie begründet sind. • clustern die Themen und visualisieren, was v. a. die Schulleitung, die Bildungskommission und beide beschäftigt. 			Sitzungsleitung	
10'	<p>Erwartungen klären</p> <p>Was sind die Erwartungen der Teilnehmenden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • an die Zusammenarbeit der Anwesenden • an die heutige Sitzung • an das Ergebnis der heutigen Sitzung? <p>Die Teilnehmenden schreiben ihre Erwartungen auf drei Farben Post-it-Zettel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gelb: Zusammenarbeit • Grün: heutige Sitzung • Blau: Ergebnis der heutigen Sitzung 	Kartenabfrage		Sitzungsleitung	3 Farben Post-it-Zettel (A5-Format)

Zeit	Inhaltlicher Ablauf	Methode /Slide	Setting	Zuständigkeit / Moderation	Material / Unterlagen
	<i>Die Sitzungsteilnehmenden schreiben ihre Punkte auf die Post-it-Zettel und hängen sie an die Pinnwand zum entsprechenden Thema.</i>				

7.2 1-2-All: Themensammlung der IST-Analyse verstehen

Ziel	Die Teilnehmenden lernen die Hintergründe für die ermittelten Themen kennen und verstehen, weshalb dies Themen sind.
-------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

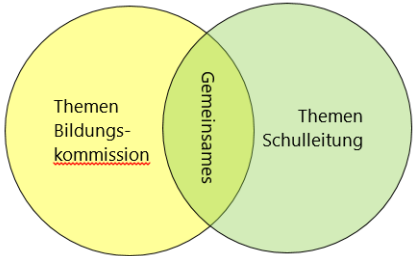
Zeit	Inhaltlicher Ablauf	Methode /Slide	Setting	Zuständigkeit / Moderation	Material / Unterlagen
10-15'	<p>1-2-All</p> <p>Ziel ist, dass wir die verschiedenen ermittelten Themen kennenlernen und Unklarheiten, Fragen zu den Themen festhalten.</p> <p>Aufgabe 1 - Themenüberblick</p> <ul style="list-style-type: none"> • In einem ersten Schritt verschaffen wir uns alleine einen Überblick über die Themen, ihre Gründe und Ursachen. • Bei jedem Plakat liegen ein Post-it-Block und Stifte. • Jede Person geht für sich bei den verschiedenen Plakaten vorbei. Aspekte, die auf dem Plakat unklar sind, weitere Fragen aufwerfen, bestücken wir mit einem Post-it-Zettel. • Auf dem Post-it-Zettel steht der Kommentar, die Frage. • Zeit ca. 10 bis 15 Minuten. <p><i>Die Plakate der IST-Analyse sind im Raum verteilt. Dazu liegen Post-it-Zettel und Stifte bereit.</i></p> <p><i>Je nach Anzahl Themen dauert die Runde kürzer oder länger.</i></p>		Einzel	Sitzungsleitung	Themenplakate Post-it-Zettel gelb (Klein) Stifte

Zeit	Inhaltlicher Ablauf	Methode /Slide	Setting	Zuständigkeit / Moderation	Material / Unterlagen
10'	<p>1-2-All</p> <p>Ziel ist, dass wir die verschiedenen ermittelten Themen kennenlernen und Verständnisfragen klären.</p> <p><i>Es gibt zwei Gruppen: eine Gruppe mit Bildungskommission, eine Gruppe mit Schulleitung und Steuergruppe, je nach Grösse der Gesamtgruppe kann es je Untergruppen geben.</i></p> <p>Aufgabe 2 – Fragen diskutieren in der Gruppe</p> <ul style="list-style-type: none"> • In der Gruppe diskutieren die Teilnehmenden die Fragen, Anmerkungen und schärfen damit das Thema. • Die Person, die heute Morgen am frühesten aufgestanden ist, präsentiert dann die Antworten zu den Anmerkungen. 			<p>Bildungskommission</p> <p>Schulleitung mit Steuergruppe</p>	<p>Eigene Plakate</p> <p>Post-it-Zettel blau (klein)</p> <p>Stifte</p>
10'	<p>1-2-All</p> <p>Ziel ist, dass wir die Themen und deren Herkunft gegenseitig verstehen.</p> <p>Wir beantworten uns gegenseitig die Fragen und gehen auf die Kommentare ein.</p> <p><i>Jede Gruppe präsentiert ihre Antworten. Die Teilnehmenden stellen sich vor die Plakate.</i></p>			Sitzungsleitung	
5'	<p>Wichtige Information für die Ergebnispräsentation bei Set 2 «Bausteine in Verbindung mit den ermittelten Themen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zu Beginn des Sets 2 «Bausteine in Verbindung mit den ermittelten Themen» stellen wir die Themenpalette vor. 			alle	4 Punkte pro teilnehmende Person

Zeit	Inhaltlicher Ablauf	Methode /Slide	Setting	Zuständigkeit / Moderation	Material / Unterlagen
	<ul style="list-style-type: none"> Die Teilnehmenden müssen dann möglichst verstehen, weshalb ein Thema für die Bildungskommission bzw. für die Lehr- und Fachpersonen im Vordergrund steht. Wir markieren mit Punkten Informationen auf den Plakaten, die wir als besonders wichtig fürs gegenseitige Verständnis fürs Thema empfinden. Schulleitung und Steuergruppenmitglieder setzen ihre Punkte bei den Plakaten der Bildungskommission. Bildungskommissionsmitglieder setzen ihre Punkte bei den Plakaten der Lehr- und Fachpersonen. Jede Person hat 4 Punkte zu vergeben. 				

7.3 Themen clustern

Ziel	Die Teilnehmenden ordnen die Themen zu und clustern ähnliche Themen. Sie erkennen, welche Themen beide Gruppen beschäftigen und welche eher Bildungskommissionen bzw. Schulleitungen mit Lehr- und Fachpersonen beschäftigen.
-------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Zeit	Inhaltlicher Ablauf	Methode /Slide	Setting	Zuständigkeit / Moderation	Material / Unterlagen
15'	Zuordnung der Themen <ul style="list-style-type: none"> Wir ordnen nun die Themen zu. Ziel ist, dass wir ähnliche Themen zueinander setzen und sichtbar machen, wer welche Themen hat, und welche Themen uns gemeinsam beschäftigen. Wir ermitteln, welche Themen zusammenpassen und legen sie zusammen. 	 <p>The diagram consists of two overlapping circles. The left circle is yellow and labeled 'Themen Bildungskommission'. The right circle is green and labeled 'Themen Schulleitung'. The overlapping area in the center is shaded and labeled 'Gemeinsames'.</p>	Plenum	Sitzungsleitung	

Zeit	Inhaltlicher Ablauf	Methode /Slide	Setting	Zuständigkeit / Moderation	Material / Unterlagen
	<ul style="list-style-type: none"> • Themen, die nur die Bildungskommission beschäftigen sind im Kreis der Bildungskommission, Themen die die Schule beschäftigen im Kreis der Schule. • Wir nehmen je 1-2 Themen und setzen sie in den entsprechenden Bereich. <p><i>Alternativ: Die Sitzungsleitung hat diese Arbeit als Vorarbeit gemacht und die Teilnehmenden schauen drauf.</i></p> <p><i>Themen, die ähnlich und mehrfach genannt sind, werden gemeinsam mit der Gruppe zu einem Thema auf einem dunkelgrünen Zettel neu formuliert.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gibt es noch Fragen zur Zusammenstellung? • Ist die Zusammenstellung gut genug, um sie für die Präsentation der Themen als Einstieg in Set 2 «Bausteine in Verbindung mit den ermittelten Themen» zu verwenden? • Sofern es keine Einwände gibt, präsentieren wir entlang dieser Darstellung. <p>Die Gruppe schaut sich gemeinsam das Set 2 «Bausteine in Verbindung mit den ermittelten Themen» an und definiert das weitere Vorgehen (siehe Fragen in 7.4).</p>				

7.4 Weiteres Vorgehen für Set 2 «Bausteine in Verbindung mit den ermittelten Themen»

Ziel	Die Teilnehmenden bündeln die Themen und clustern ähnliche Themen.
-------------	--------------------------------------------------------------------

Zeit	Inhaltlicher Ablauf	Methode /Slide	Setting	Zuständigkeit / Moderation	Material / Unterlagen
30'	<p>Präsentation der Ergebnisse aus den IST-Analysen in Set 2 «Bausteine in Verbindung mit den ermittelten Themen»</p> <p>Die Teilnehmenden besprechen gemeinsam, wie sie die Präsentation der Ergebnisse gestalten möchten und klären die folgenden Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wer erläutert das Vorgehen, wie wir zu diesen Ergebnissen von heute gekommen sind? • Wer stellt die Informationen zusammen, die fürs Verständnis der Themen als relevant empfunden wurden? • Wie möchten wir die Präsentation der Ergebnisse aus den IST-Analysen in Set 2 gestalten? • Wer spricht, moderiert was in der Präsentation der Ergebnisse in Set 2? • Wie möchten wir die Moderation der Sitzung zu Set 2 gestalten? <p><i>Eine Person hält die Ergebnisse zu den Fragen protokollarisch fest. Diese Person vor der Diskussion bestimmen.</i></p>		Plenum	Sitzungsleitung	Set 2 «Bausteine in Verbindung mit den ermittelten Themen»

7.5 Abschluss

Ziel	Die Teilnehmenden blicken auf die Zusammenkunft zurück und auf die anfangs formulierten Erwartungen.
-------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------

Zeit	Inhaltlicher Ablauf	Methode /Slide	Setting	Zuständigkeit / Moderation	Material / Unterlagen
10'	Rückblick – Blitzlicht Wir schauen auf unsere Erwartungen und machen ein kurzes Blitzlicht, inwieweit wir sie erfüllt haben und auf was wir in einer kommenden Sitzung Wert legen möchten. Dank und Abschluss.		Plenum	Sitzungsleitung	