

**LUZERN**



# Externe Evaluation Heilpädagogische Schule Willisau

Januar 2015

## **Externe Schulevaluation**

Die externe Schulevaluation stellt in den teilautonomen Schulen im Kanton Luzern eine vergleichbar gute Schul- und Unterrichtsqualität sicher und trägt zu einer wirkungsvollen Qualitätssicherung und -entwicklung bei. Dabei stärkt und unterstützt die Schulevaluation die Lehrpersonen, die Schulleitungen und die Schulbehörden in ihrem Bemühen um eine gute Schul- und Unterrichtsqualität. Die externe Evaluation versteht sich als Partner der Führungs- und Qualitätsverantwortlichen und vermittelt den Schulen rund alle 5 Jahre eine professionelle Fremdbeurteilung, welche der Schule als Grundlage für die weiteren Entwicklungsschritte dient.

### **Die externe Evaluation**

- vermittelt den Schulen eine systematische, fundierte und umfassende Aussensicht ihrer Schulqualität
- zeigt den Schulen Stärken und Schwächen auf
- weist die Schulen auf Bereiche mit Veränderungsbedarf beziehungsweise Veränderungspotenzial hin
- gibt den Schulen Impulse und Empfehlungen zur Weiterentwicklung ihrer Schul- und Unterrichtsqualität
- liefert den Schulbehörden und Schulleitungen Steuerungswissen für ihre Führungsentscheide
- dient der Rechenschaftslegung der Schulen.

### **Dienststelle Volksschulbildung Schulevaluation**

Kellerstrasse 10  
6002 Luzern  
Telefon 041 228 68 68  
Telefax 041 228 59 57  
[www.volksschulbildung.lu.ch](http://www.volksschulbildung.lu.ch)

# 1 Zusammenfassung

## 1.1 Stärken der Heilpädagogischen Schule Willisau

Mit vielfältigen klassenübergreifenden Aktivitäten und dem verständnisvollen sowie wertschätzenden Umgang begünstigt die Schule das Zusammenleben als lebendige Schulgemeinschaft. Die Lehr- und Fachpersonen identifizieren sich in hohem Masse mit der HPS Willisau. Sie setzen sich engagiert für ein lernförderliches Unterrichtsklima ein. Die Förderung der Lernenden erfolgt in enger, interdisziplinärer Zusammenarbeit. Besondere Aufmerksamkeit schenkt die Schule auch der pädagogischen Zusammenarbeit innerhalb der Stufen. Die pädagogischen und therapeutischen Massnahmen werden auf breiter Ebene mit Mitteln der „Unterstützten Kommunikation“ (UK) begleitet und erweitert. Die Schule ist gut organisiert und wird auch in personellen Belangen kompetent geführt. Ebenso sind die Zusammenarbeit zwischen Schule und Elternhaus sowie die Elternmitwirkung überzeugend gestaltet. Die Schule ist mit der Stadt Willisau und der Region vielseitig vernetzt.

■ **Lebendige Schulgemeinschaft und gutes Schulklima.** Die Lehr- und Fachpersonen zeichnen sich durch verständnisvolles Handeln und einen wertschätzenden Umgang untereinander aus. Ihre grosse Aufmerksamkeit und ein gutes Mass an Humor prägen die Schulgemeinschaft in hohem Masse. Das Schulklima ist weitgehend entspannt. Sowohl im Schulhaus als auch in den Zimmern sind die gemeinsam vereinbarten Regeln für ein friedfertiges Zusammenleben visualisiert. Der Umgang mit herausfordernden Situationen mit Schüler/innen ist auf Schulebene geklärt.

■ **Vielfältige klassenübergreifende Rituale, Anlässe und Projekte.** Das Zusammenleben wird mit vielfältigen Ritualen, Anlässen und klassenübergreifenden Projekten gefördert. Das für das letztjährige Jubiläumsjahr der HPS gewählte Thema „Zeitreise“ prägt auch aktuell die gemeinsamen Aktivitäten. Engagiert bereiten die Stufen die nächste Projektwoche vor. Zudem fördert die Schule mit den Ateliers am Mittwochmorgen bzw. Projekten am Freitagnachmittag das Lernen in klassengemischten Gruppen.

■ **Förderung und Wohlbefinden der Lernenden im Zentrum.** Die Förderung und das Wohlbefinden der Lernenden stehen für die Mitarbeitenden im Zentrum. Die Lehrpersonen sorgen mit einer klaren und konsequenten Klassenführung für ein lernförderliches Unterrichtsklima. Ihre stärkenorientierte Haltung und der wertschätzende Umgang in den Klassen erweisen sich dabei als sehr hilfreich. Mit Fachberatungen und Interventionen wird der Austausch unter den Lehr- und Fachpersonen gezielt gefördert. Diese sind an der Zusammenarbeit mit ihren Kollegen/innen sehr interessiert, und schätzen die Impulse zugunsten einer hohen Schul- und Unterrichtsqualität.

■ **Vielfältige Methoden im Unterricht und „Unterstützte Kommunikation“ verbreitet.** Im Unterricht setzen die Lehrpersonen aktivierende, vielfältige Methoden ein und stellen die Lernenden vor herausfordernde Aufgaben. An der HPS Willisau ist der Einsatz von Mitteln der „Unterstützten Kommunikation“ (UK) verbreitet. Damit unterstützen die Lehr- und Fachpersonen sowie die Klassenassistenten/innen und Praktikanten/innen konsequent den Kommunikationsprozess. Bei Bedarf setzen auch die Mitarbeitenden der Ober- und Werkstufe die gleichen Mittel ein, womit den Lernenden Sicherheit und Orientierung während der ganzen Schulzeit gegeben wird.

■ **Engagierte Lehr- und Fachpersonen mit hoher Identifikation.** Die Identifikation der Lehr- und Fachpersonen mit der HPS Willisau ist gross. Sowohl in organisatorisch-administrativer als auch in pädagogischer Hinsicht arbeiten sie mit ihren Kollegen/innen engagiert und bereichernd zusammen. Die Absprachen, Beschlüsse und Arbeitsaufträge werden loyal und zuverlässig umgesetzt. Mit ihrem Beruf sind die Lehr- und Fachpersonen zufrieden, ihre Freude am Unterrichten ist gross.

■ **Kommunikationskultur ausgebaut und Vertrauen aufgebaut.** Die Kommunikation ist sowohl unter den Mitarbeitenden als auch zwischen ihnen und den Führungspersonen respektvoll und wertschätzend. Das Interesse aneinander und der offene, verständnisvolle Umgang miteinander hat den Aufbau von vertrauensvollen Beziehungen begünstigt. Die Kommunikationskultur an der HPS Willisau hat sich, verglichen mit den Ergebnissen der externen Evaluation von 2007, klar verbessert.

■ **Gute Vernetzung und Austausch unter den Mitarbeitenden.** An der Schule wird auf eine gute Vernetzung von Unterricht, Therapie und Betreuung geachtet. Die Klassenzimmer einer Stufe befinden sich in direkter Nachbarschaft zueinander. Dies ermöglicht die Nutzung gemeinsamer Spiel- und Aufenthaltsflächen und fördert den stufeninternen Austausch und die Absprachen. Aktuell steht bei der Stufenzusammenarbeit zwar mehr die Bewältigung des Schulalltags im Zentrum, im Rahmen der Konzeptarbeit haben sich die Stufenteams aber auch mit pädagogischen Haltungen und Werten auseinandergesetzt.

■ **Sehr gut organisierter Schul- und Unterrichtsbetrieb.** Der organisatorisch-administrative Bereich der HPS Willisau ist mit klaren, transparenten Abläufen und Prozessen sehr gut ausgebaut. Die Anlässe und Termine sind vorausschauend geplant. Zur internen Kommunikation ist ein Schulserver eingerichtet. Für die externe Information und Kommunikation werden verschiedene Wege und Mittel genutzt. Mit dem Schulbusbetrieb sind die meisten Eltern sehr zufrieden und auch die Betreuung der Kinder und Jugendlichen über Mittag ist gut geregelt. Von allen Anspruchsgruppen wird der Schul- und Unterrichtsbetrieb als effizient und sehr gut funktionierend wahrgenommen.

■ **Systematische, anerkannte Personalführung.** Die Schulleitung gestaltet die personelle Führung der Lehr- und Fachpersonen sowohl der Separativen als auch der Integrativen Schulung systematisch. Das jährliche Beurteilungs- und Fördergespräch (BFG) mit vorangehendem Besuch des Unterrichts oder der Therapiestunde wird gezielt zur Vermittlung von Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden und zu deren persönlichen Weiterentwicklung genutzt. Die Veranstaltungen der schulinternen Weiterbildung sind aktuell durch das Projekt „gemeinsam fit und stark“ geprägt. Die Lehr- und Fachpersonen fühlen sich von ihrer Schulleitung kompetent geführt, wirksam begleitet und mehrheitlich sehr gut unterstützt.

■ **Hohe Zufriedenheit der Eltern und unterstützender Elternrat.** Die HPS Willisau schenkt der Information der Eltern grosse Aufmerksamkeit und steht mit ihnen auf vielfältige Weise in Kontakt. Dies führt zusammen mit der gut installierten Elternmitwirkung zu einer grossen Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit zwischen Schule und Elternhaus. Insbesondere die aktive Beteiligung des Elternrats am Schulleben, seine Unterstützung bei der Durchführung von Anlässen (z.B. Backstube am Schlossfest) und die Teilnahme an öffentlichen Veranstaltungen werden seitens der Schule sehr geschätzt. Die Schule und die Eltern arbeiten unkompliziert, zweckdienlich und engagiert zum Wohl der Schüler/innen zusammen.

■ **Vielseitige Vernetzung mit Stadt und Region.** Die regelmässige Teilnahme an öffentlichen Anlässen wie **Katharinenmarkt** und Stadtlauf sowie die Beiträge im Informationsblatt der Stadt Willisau tragen wesentlich zur Verankerung der HPS vor Ort und in der Region bei. Durch die Integrative Sonderschulung und die offene Haltung bei Übertritten pflegt die HPS ausserdem einen unkomplizierten Kontakt mit den regionalen Schulen. Mit den innovativen Projekten „12.12“ (Mittagessen für alle Interessierten einmal pro Monat) und dem „Partyservice“ zeigt die HPS Willisau zusätzlich, dass ihr die Präsenz in der Stadt und in der Region wichtig ist.

## 1.2 Optimierungsbereiche der Heilpädagogischen Schule Willisau

Mit viel Engagement wurden in den letzten drei Jahren die Führungsstrukturen geklärt sowie angepasst und weitere Optimierungen sind geplant. Diese Neuorganisation ist auf gutem Weg, die Institutionalisierung bedarf jedoch noch weiterer Schritte. Es ist vorgesehen, sich in den Stufenteams vermehrt pädagogischen Themen zuzuwenden. Aktuell wird aber die Schul- und Unterrichtsentwicklung noch wenig zielorientiert gesteuert. Mit der Gestaltung des Förderplanungsprozesses hat sich das Team erst vereinzelt auseinandergesetzt. An der Schule genießen die Q-Gruppen einen hohen Stellenwert, darüber hinaus erfolgt das Qualitätsmanagement jedoch noch wenig systematisch.

■ **Organisationsentwicklung nicht abgeschlossen.** Nach der Neubesetzung des Rektorats vor drei Jahren wurden die Führungsstrukturen an die neuen Begebenheiten angepasst. Zwar sind die Aufgabenbereiche zwischen den Führungspositionen aufgeteilt, dennoch gibt es verschiedene Schnittstellen, die unterschiedliche Interpretationen zulassen. An der HPS Willisau sind weitere strukturelle Änderungen vorgesehen. Erst vor kurzem wurden beispielsweise die Arbeitsgruppen aufgelöst und an deren Stelle Verantwortungsbereiche geschaffen. Diese Neuorganisation wird sich erst noch in der Praxis bewähren müssen. Die Erarbeitung des Pädagogischen Konzepts im vergangenen Schuljahr hat zudem aufgezeigt, dass die Stufenteams vermehrt pädagogische Themen zu bearbeiten haben. Es sind aktuell jedoch kaum konkrete Vorstellungen vorhanden, wie diese Arbeit auf Gesamtschulebene koordiniert werden soll. Ausserdem sind wichtige Grundlagen der Schulorganisation wie beispielsweise Organigramm und Funktionendiagramm erst in Entwurfsfassung vorhanden.

■ **Noch wenig gezielte Steuerung der Schul- und Unterrichtsentwicklung.** Die HPS Willisau verfügt über klare Ziele und Projekte, die Umsetzung der Schulentwicklungsprojekte ist jedoch erst in Ansätzen geplant. An der Schule ist klar, dass als nächstes die Umsetzung des Pädagogischen Konzepts ansteht. Wie dies mittel- und langfristig erfolgen soll, ist jedoch noch kaum geklärt. Die Zusammenarbeit nach klaren Arbeitsaufträgen ist noch wenig etabliert.

■ **Auseinandersetzung mit systematischem Förderplanungsprozess steht noch bevor.** Die Förderplanung erfolgt zwar strukturiert, die Lern- und Förderprozesse sind jedoch unterschiedlich dokumentiert. Bis anhin hat sich das Team noch wenig inhaltlich mit dem Förderplanungsprozess auseinandergesetzt, es fehlt eine gemeinsame Sprache für eine aussagekräftige interdisziplinäre Förderplanung. Die Lern- und Förderziele sind dementsprechend unterschiedlich differenziert formuliert. Die Förderplanung hat gemäss den kantonalen Vorgaben ab dem Schuljahr 2017/18 standardisiert nach der „Internationalen Klassifikation der Funktionsfähigkeit, Behinderung und Gesundheit“ (ICF) zu erfolgen. Es ist von Vorteil, wenn die bevorstehende Standardisierung schulintern vorbereitet wird.

■ **Qualitätsmanagement erst teilweise umgesetzt.** An der Schule ist das Bestreben gut wahrnehmbar, eine gute Schul- und Unterrichtsqualität zu gewährleisten. Den Lehr- und Fachpersonen ist jedoch der Q-Kreislauf noch wenig geläufig. Die Rückmeldungen der Eltern werden beispielsweise zwar von der Schule aufgenommen und können zu erkennbarer Verbesserung des Unterrichts führen. Ein systematisches Einholen von Feedbacks von den Eltern ist jedoch an der Schule nicht üblich. Dadurch erfolgt das Qualitätsmanagement mit Ausnahme der Q-Gruppenarbeit noch zu wenig strukturiert und gesamtheitlich. Die HPS Willisau befürwortet das Aufgreifen dieser Thematik im Rahmen der vor kurzem von der Dienststelle Volksschulbildung (DVS) initiierten kantonalen Arbeitsgruppe.

## 2 Entwicklungsempfehlungen

### 1 Organisationsentwicklung konsequent weiterführen

#### *Begründung*

An der HPS Willisau sind verschiedene Veränderungsprozesse im Gang. Die Führungsbereiche beispielsweise sind zwar weitgehend definiert, dennoch sind Klärungen zur Zusammenarbeit zwischen den Schulleitungspersonen nötig. Ebenso ist vorgesehen, der Beratungsgruppe vermehrt Aufgaben zur Steuerung der Schul- und Unterrichtsentwicklung sowie der Qualitätssicherung zu übertragen. Das im vergangenen Schuljahr erarbeitete Pädagogische Konzept wird zudem eine vertiefte Zusammenarbeit der Stufenteams erfordern. Dementsprechend werden die Aufgaben der heutigen Stufenkoordination mit Leitungsaufgaben angereichert. Eine gute Abstimmung dieser Stufenarbeit ist für die Entwicklung als Gesamtschule sehr wichtig. In diesem Zusammenhang ist ausserdem der Zusammenarbeit innerhalb der Klassenteams besondere Beachtung zu schenken. Alle diese Änderungsprozesse bedürfen einer guten Klärung, der Befähigung der Mitarbeitenden für die Übernahme neuer Aufgaben und Funktionen sowie genügend Zeit für die Umsetzung in der Praxis.

#### *Empfehlung*

Wir empfehlen der Heilpädagogischen Schule Willisau, ihre Organisationsentwicklung konsequent weiterzuführen. Dazu sind die Aufgaben und Kompetenzen der verschiedenen Gremien zu klären, aufeinander abzustimmen und entsprechende Massnahmen zu treffen. Die Umstrukturierungen sind hinsichtlich ihrer Zweckmässigkeit nach einer gewissen Zeit zu überprüfen. Erfolgreiche Ergebnisse sind in den Grundlegenden Papieren zu verankern.

#### *Mögliche Massnahmen*

- Umstrukturierung der Beratungsgruppe klären, dabei Rolle, Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Mitglieder festlegen
- Aufgaben der Stufenkoordination ergänzen, die Pflichtenhefte anpassen und die Bezeichnung hinsichtlich ihrer Verantwortlichkeit prüfen
- Zusammenarbeit innerhalb der Schulleitung weiter klären und Praxis anpassen
- Anpassungen und Optimierungen zur Zusammenarbeit der Klassenteams vornehmen
- Mitarbeitende für die Übernahme neuer Funktionen qualifizieren
- Organigramm und Funktionendiagramm erstellen
- Grundlegenden Dokumente nach Überprüfung definitiv festlegen

## ② Schul- und Unterrichtsentwicklung gezielt und transparent steuern

### *Begründung*

Im Leistungsauftrag und im Mehrjahresplan sind die Entwicklungsschwerpunkte der HPS Willisau formuliert. Daraus abgeleitete Entwicklungsziele sind jedoch wenig transparent. Die Entwicklungsvorhaben sind auch nicht in klare Teilschritte im Sinne eines wirksamen Projektmanagements gegliedert. Die Schule verfügt zudem über einen Jahresschwerpunkt, die konkrete Umsetzung des Mottos bleibt jedoch eher unklar. So sind beispielsweise die Ziele, welche mit der Durchführung von gemeinsamen Aktivitäten verfolgt werden, kaum bekannt. Die Schul- und Unterrichtsentwicklung ist insgesamt noch wenig transparent und nachvollziehbar gesteuert. Dadurch ist die Zielerreichung nur bedingt überprüfbar.

### *Empfehlung*

Wir empfehlen der Heilpädagogischen Schule Willisau, die Schul- und Unterrichtsentwicklung gezielt und transparent zu steuern. Dazu sind die Entwicklungsvorhaben mit Teilzielen zu versehen und in konkrete Umsetzungsschritte mit Indikatoren zu gliedern. Es ist von Vorteil, die Umsetzung der Entwicklungsvorhaben übersichtlich darzustellen und dem Team transparent zu machen.

### *Mögliche Massnahmen*

- Entwicklungsvorhaben in Teilschritte gliedern
- Teilziele und Meilensteine konkretisieren
- Realistische, attraktive und überprüfbare Indikatoren zu den Teilschritten formulieren
- Überprüfung/Evaluation der Entwicklungsschritte festlegen
- Steuerung der Schul- und Unterrichtsentwicklung regelmässig kommunizieren
- Entwicklungsvorhaben in einem Mehrjahresplan darstellen
- Jahresprogramm erstellen

### ③ **Gemeinsame Haltung zum Förderplanungsprozess aufbauen**

#### ***Begründung***

Eine von der DVS geleitete Arbeitsgruppe wird die Einführung von ICF an den kantonalen HPS vorbereiten. Bei diesem Modell steht die Beurteilung des Entwicklungsstandes der Lernenden an formulierten Kompetenzen im Zentrum. Deshalb wird die Umstellung der Förderplanung nicht nur ein Wechsel der Instrumente bedeuten, sondern sie fordert von den Lehr- und Fachpersonen einen grundsätzlich anderen Zugang zu den Förderzielen. Die Formulierung von Zielen im ICF-Modell wird zu mehr Transparenz und Nachvollziehbarkeit für alle Beteiligten führen. Eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Anwendung von ICF ist jedoch eine gemeinsame Haltung der Lehr- und Fachpersonen zum Prozess der Förderplanung. Eine frühzeitige Bestandsaufnahme und die anschliessende Auseinandersetzung im Team macht zum heutigen Zeitpunkt Sinn. So würde einerseits den Lehr- und Fachpersonen eine gute Vorbereitung auf ein äusserst wichtiges Arbeitsfeld ermöglicht und andererseits könnte die Schule gemeinsam ihre wichtigen Eckwerte rechtzeitig festlegen.

#### ***Empfehlung***

Wir empfehlen der Heilpädagogischen Schule Willisau, eine gemeinsame Haltung zum Förderplanungsprozess aufzubauen. Dazu ist die bewusste Auseinandersetzung mit Lern- und Förderzielen im Team zu entwickeln. Zudem sind Merkmale guter Förderziele zu erarbeiten und deren Umsetzung ist zu planen.

#### ***Mögliche Massnahmen***

- Lern- und Förderziele einander vorstellen
- Erfahrungen austauschen, förderliche Aspekte der Formulierungen sowie Stolpersteine erkennen
- Kompetenzorientierung nach ICF kennen lernen
- Austausch zu Lern- und Förderzielen sowohl in den Stufen als auch stufenübergreifend fördern
- Indikatoren guter Formulierungen festlegen
- Erprobung, Reflexion und Optimierung planen



#### 4 Qualitätskreislauf besser verankern

##### *Begründung*

Eine gute Schul- und Unterrichtsqualität ist den Mitarbeitenden der HPS Willisau ein vordringliches Anliegen. Dennoch reflektieren sie ihre Handlungen noch zu wenig systematisch. Auch das Einholen von Feedbacks ist an der Schule noch wenig etabliert. Im Rahmen der Hospitationen geben die Lehr- und Fachpersonen einander zwar Rückmeldungen, darüber hinaus werden Feedbacks weniger strukturell sondern mehr situativ gegeben. Eine gemeinsame Haltung an der Schule bezüglich des Qualitätskreislaufs würde die Vorbereitung der kantonalen Arbeitsgruppe zum Qualitätsmanagement optimal ergänzen.

##### *Empfehlung*

Wir empfehlen der Heilpädagogischen Schule Willisau, den Qualitätskreislauf an der Schule besser zu verankern. Dazu ist der Austausch zur Qualitätsarbeit in den verschiedenen Teams zu fördern. Zusätzlich sind Eckwerte einer gemeinsamen Reflexion- und Feedbackpraxis zu vereinbaren.

##### *Mögliche Massnahmen*

- Wissensaustausch zu Reflexion und Feedback ermöglichen
- Regelmässige Zeitfenster für Selbst- und Fremdrelexion sowie zur Gegenüberstellung einplanen
- Minimalstandards einer unterstützenden Reflexionspraxis formulieren
- Grundregeln einer tragfähigen Feedbackpraxis erarbeiten
- Systematische Umsetzung der Absprachen einfordern
- Üben, Erfahrungen sammeln, allenfalls Vorgaben anpassen