



# **Schulen für alle**

zusammen wachsen – Menschen stärken

## *Konzept*

**Herausgeberin**

Dienststelle Volksschulbildung  
Kanton Luzern

**Projektleitung**

Martina Krieg, Dienststellenleiterin  
Katja Weber, Fachbearbeiterin Digitalität, Co-Projektleiterin «Schulen für alle»  
Patrick Schmidt, Bereichsleiter Schulentwicklung, Co-Projektleiter «Schulen für alle»

**Illustratorin**

Nicole Gämperli

5. Juli 2023

2022-1388

# **Inhalt**

<b>1 Ausgangslage</b>	<b>6</b>
1.1 Kantonsstrategie 2015 – 2023	6
1.2 Legislaturziele Bildungs- und Kulturdepartement (BKD)	8
1.3 Vision und Strategie der Dienststelle Volksschulbildung bis 2023	8
1.4 Rechtliche Grundlagen	9
1.5 Vorgängerprojekte	9
1.6 Herausforderungen der nächsten Jahre	11
1.7 Planungsbericht über die weitere Entwicklung der Volksschule, der Gymnasien und der Berufsbildung im Kanton Luzern	13
<b>2 Zielsetzungen</b>	<b>14</b>
2.1 Fünf Entwicklungsschwerpunkte	14
2.2 Aufbereitung der Entwicklungsschwerpunkte für Schulen	29
2.3 Querschnittsthemen	31
2.3.1 Kommunikation	31
2.3.2 Weiterbildung	32
2.3.3 Digitalität	35
2.3.4 Qualitätssicherung	35
2.3.5 Bildungsplanung	35
2.3.6 Rechtliches	36
2.3.7 Finanzen	37
<b>3 Stakeholder</b>	<b>38</b>
<b>4 Grundlagen für die Planung und Führung des Entwicklungsvorhabens</b>	<b>39</b>
4.1 Sieben Basisprozesse der Organisationsentwicklung	41
4.2 Partizipationsstufen	42
4.3 Prinzip des Konsents	43
<b>5 Projektorganisation</b>	<b>45</b>
5.1 Haltung	45
5.2 Kreisstrukturen in der Verwaltungsstruktur	46
5.3 Projektorgane	51
5.3.1 Kriterien für die personelle Zusammensetzung der neuen Projektorgane	51
5.3.2 Wahl und Entschädigung der Mitglieder	51
5.3.3 Funktionen, Aufgaben und Kompetenzen	52
5.4 Pädagogische Hochschule Luzern	68
5.5 Volksschuldelegation	68
5.6 Sonderschulung	68
5.7 Schul- und Fachdienste	69
5.8 Entscheidungsprozesse	70
5.8.1 Funktionsbeschreibungen im Entscheidungsprozess	71

5.8.2 Stakeholder im Entscheidungsprozess	71
<b>6 Projektarchitektur</b>	<b>72</b>
6.1 Architekturplan	73
6.2 Drei Phasen bis 2035	74
6.3 Phasenplan 1	76
6.4 Bausteinentwicklung und -design	78
6.4.1 Entwicklungsprozess Baustein	81
6.4.2 Rahmen und Grundlagen	82
6.4.3 Prozess in der Schule	84
6.4.4 Monitoring der Vertiefungen und Weiterentwicklungen	86
<b>7 Kostenschätzung Phase 1 in den Jahren 2023 – 2026</b>	<b>88</b>
<b>8 Grobplanung</b>	<b>90</b>
8.1 Grobplanung Einführungsphase	90
8.2 Personalplanung Phase 1	91
<b>9 Arbeitsinstrumente</b>	<b>93</b>
9.1 Digitale kollaborative Plattform	93
9.2 Dokumentation	93
9.3 Digitale Plattform «Schulen für alle»	93
9.4 Evaluation	93
9.5 Open Access	93
Literaturverzeichnis	95
Anhang 1: LCH-Postulat zu Weiterbildung	98
Anhang 2: Orientierungsrahmen Schulqualität	99

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zielhierarchie «Schulen für alle - Schulentwicklung 2035»	8
Abbildung 2: Entwicklungsschwerpunkte, Querschnittthemen	15
Abbildung 3: Ausschnitt aus der Matrix mit der Angebotspalette für Weiterbildungen	34
Abbildung 4: Stakeholderübersicht	38
Abbildung 5: PELP-Kohärenzrahmen für Schulentwicklung (adaptiert von Tushman & O'Reilly's, 2002)	40
Abbildung 6: sieben Basisprozesse für Organisationsentwicklung	41
Abbildung 7: Partizipationsstufen (eigene Darstellung nach Wright, 2011)	43
Abbildung 8: Leitsätze für DVS-Mitarbeitende in «Schulen für alle»	46
Abbildung 9: Organisation Dienststelle Volksschulbildung	47
Abbildung 10: Projektorganisation «Schulen für alle»	49
Abbildung 11: Entscheidungsprozesse und Funktionen der Einzelnen Projektgremien	70
Abbildung 12: Benennung der verschiedenen Ebenen im Architekturplan	72
Abbildung 13: Architekturplan «Schulen für alle» Version vom 05.07.23	73
Abbildung 14: Phase 1	74
Abbildung 15: Phase 2	
Abbildung 16: Phase 3	75
Abbildung 17: Phasenplan 1 Version: 05.07.23	77
Abbildung 18: Prinzip zur Entwicklung der Bausteine eigene Darstellung nach Königswieser und Hillebrand	78
Abbildung 19: Design Bausteinentwicklung	80
Abbildung 20: Phase Entwicklungsprozesse	81
Abbildung 21: Rahmen und Grundlagen für Bausteinumsetzung	82
Abbildung 22: Rahmen und Grundlagen für Bausteinumsetzung	83
Abbildung 23: Prozesse in der Schule	84
Abbildung 24: Mögliche Visualisierung einer Landkarte zur Vernetzung von Schulen mit erfolgreich umgesetzten Bausteinen (Bild: Ausschnitt aus Landkarte für Schulvisite von profilqualite.ch )	86

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Idealbild im Entwicklungsschwerpunkt 1 mit Zielen und Bausteinen	17
Tabelle 2: Idealbild im Entwicklungsschwerpunkt 2 mit Zielen und Bausteinen	20
Tabelle 3: Idealbild im Entwicklungsschwerpunkt 3 mit Zielen und Bausteinen	22
Tabelle 4: Idealbild im Entwicklungsschwerpunkt 4 mit Zielen und Bausteinen	25
Tabelle 5: Idealbild im Entwicklungsschwerpunkt 5 mit Zielen und Bausteinen	28
Tabelle 6: Vier Phasen der Konsentformung	43
Tabelle 7: Rollen in der Konsentformung	44
Tabelle 8: Kostenschätzung Entwicklung Phase 1	89
Tabelle 9: Grobplanung Einführungsphase	91
Tabelle 10: Vorgehen Personalplanung Phase 1	92

# 1 Ausgangslage

Das Projekt «Schulen mit Zukunft» wurde im Dezember 2022 beendet. Die Errungenschaften der Vorgängerprojekte sollen im Folgeprojekt «Schulen für alle» gefestigt und weiterentwickelt werden. Die Volksschulen richten ihre Angebote dabei auf den stetigen Wandel in der Arbeitswelt sowie in Familie und Gesellschaft aus. Sie bereiten die Lernenden bestmöglich auf die weiterführenden Schulen und den Einstieg in die Arbeitswelt vor. Themen wie flexible Unterrichtsstrukturen, individuelle Förderung, Förderung der Lebenskompetenzen und der psychischen Gesundheit, Weiterentwicklung der Tagesstrukturen, frühe Förderung und Stärkung der Führung und der fachspezifischen Kompetenzen in der Schule sind dabei zentral. Das neue Projekt wird 2023 gestartet und dauert bis 2035.

## 1.1 Kantonsstrategie 2015 – 2023

Die Kantonsstrategie bildet die Basis der Zielsetzungen im Legislaturprogramm und ist 2023 für das Konzipieren der Strategie bis 2035 noch leitend. Daher wird hier eingangs ausgedeutet, welche Leitsätze und Schwerpunkte (blau hinterlegt) mit der Planung des langfristigen Projekts «Schulen für alle – Schulentwicklung 2035» verbunden sind. Sobald eine neue kantonale Strategie feststeht, wird sie als Grundlage unterlegt.

**Luzern steht für Lebensqualität** Die hohe Lebensqualität im Kanton Luzern stützt sich auf drei Pfeiler: auf ein wettbewerbsfähiges Leistungsangebot, eine einzigartige Landschaft und eine solidarische Gesellschaft, in der die soziale und die physische Sicherheit gewährleistet sind. Wir investieren in die Luzerner Lebensqualität, indem wir diese drei Pfeiler stärken.

**Luzern ist ein Innovationsmotor** Wirtschaft, Wissenschaft und Bildungswesen sind interaktive Systeme. Wir vernetzen sie, um vielfältige Gewinne zu erzielen: eine begabungs- und chancengerechte Förderung der Kinder und Jugendlichen, ein hochwertiges Ausbildungsangebot, qualifizierte Berufseinsteiger, eine dynamische, innovative und wertschöpfungsstarke Wirtschaft.

**Stadt und Land** Die Gemeinden und Regionen sind einander verlässliche Partner. Wir stärken den ländlichen Raum als attraktiven Wohn-, Wirtschafts-, Freizeit- und Erholungsraum von landschaftlicher und biologischer Vielfalt. Wir fördern den städtischen Raum als Treiber und Brennpunkt der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung. Kanton und Gemeinden, Stadt und Land Leitsatz zeigen sich solidarisch, indem sie unterschiedliche Voraussetzungen bei den Ressourcen und Lasten finanziell mildern.

**Gestalteter Gesellschaftswandel** Unsere Gesellschaft vereint ein hohes Mass an individueller Entfaltungsmöglichkeit, Solidarität und institutioneller sozialer Sicherheit. Wir wollen diese Errungenschaften langfristig sichern. Deshalb reagieren wir frühzeitig, um die Folgen der Migration, des Bevölkerungswachstums, der zunehmenden Alterung und steigenden Vielfalt in der Bevölkerung sinnvoll zu gestalten.

<b>Ausgeglichener Finanzhaushalt</b>	Wir prüfen die Leistungen des Kantons fortlaufend auf ihre Kosten und ihre Wirksamkeit, um die Wohlfahrt der Einwohnerinnen und Einwohner nachhaltig zu sichern und Handlungsspielraum für Neues zu gewinnen. Wir führen Luzern als finanziell handlungsfähiges Staatswesen in die Zukunft, indem wir die kantonalen Ausgaben und Einnahmen im Gleichgewicht halten.
<b>Lebendiger Kultur- und Sportkanton</b>	International wettbewerbsfähige Kultur- und Sportangebote sowie ein vielfältiges, regional breit verankertes Schaffen inspirieren und verbinden Stadt und Land. Kultur und Sport erfüllen damit eine wichtige gesellschaftliche Funktion. Wir fördern die grossen Kultureinrichtungen als bedeutende Wirtschaftsfaktoren. Und wir unterstützen die zahlreichen Vereine, um den Zugang zu und die Mitgestaltung von Kultur und Sport zu sichern.
<b>Flächendeckende Gesundheitsversorgung</b>	Unser Gesundheitssystem leistet wichtige Beiträge zur Lebensqualität im Kanton Luzern. Wir setzen uns weiterhin für eine patientenorientierte, bedarfsgerechte, ausreichende, sichere und qualitativ hochstehende Gesundheitsversorgung zu angemessenen Kosten ein.
<b>Innovations- und Wissenstransfer</b>	Einer der grössten Trümpfe unserer Wirtschaft ist die hohe Qualität der Bildung. Sie ist eine Garantin für die Wettbewerbsfähigkeit unseres Arbeitsplatzes. Wir sorgen dafür, dass die Berufsbildung für leistungsstarke junge Leute attraktiv bleibt. Die Hochschulen tragen mit der Ausbildung hoch qualifizierter Fachkräfte und ihren Forschungsergebnissen wesentlich zu Schwerpunkt 5 einer innovationsfreudigen Grundstimmung bei. Sie pflegen enge Kontakte zur Wirtschaft und Gesellschaft und prägen deren Entwicklung mit.
<b>Wirtschaftsfreundliches Umfeld</b>	Wir sichern unsere Position der Stärke, um ein nachhaltiges Wirtschaftswachstum zu erzielen: Wir halten die fiskalische und administrative Belastung der Unternehmen tief, legen Wert auf eine kunden- und dienstleistungsorientierte Verwaltung, fördern die Ausbildung von Fachkräften und investieren in die gute Erreichbarkeit des Kantons.
<b>Leistungsfähige Verkehrssysteme</b>	Wir stärken den Kanton, indem wir seine Regionen und Zentren durch leistungsfähige Verkehrssysteme verknüpfen und so an die grossen nationalen und internationalen Verkehrsachsen anbinden.
<b>Perspektive für die Regionen</b>	Die gerechte Verteilung der Ressourcen sowie die Erhaltung und Verbesserung der Lebensqualität in allen Regionen unseres Kantons sind eine ständige Aufgabe der Politik. Für Stadt und Agglomeration Luzern sowie den ländlichen Raum gelten dabei je eigene Ausgangslagen, Rahmenbedingungen und Herausforderungen. Wir betrachten die städtischen und die Schwerpunkt 8 ländlichen Regionen als Teile, die sich gegenseitig bedingen und ergänzen. Wir streben eine Entwicklung an, die in allen Teilen des Kantons den Wohlstand der Bevölkerung sichert, das Ausschöpfen der vorhandenen Wirtschaftspotenziale erlaubt und angemessene öffentliche Angebotsstrukturen bereitstellt.

## 1.2 Legislaturziele Bildungs- und Kulturdepartement (BKD)

Die BKD-Legislaturziele im Bereich Bildung werden im kantonalen Aufgaben und Finanzplan 2023 – 2027 wie folgt für die Volksschule festgehalten:

- Wir setzen die Planungsberichte im Bildungsbereich um.
- Wir gestalten das Lernen in der Digitalität.

## 1.3 Vision und Strategie der Dienststelle Volksschulbildung bis 2023

Die Vision wie auch die Mission der DVS wurden im Vorgängerprojekt «Schulen mit Zukunft» festgehalten. Bis Ende 2023 gelten die damals abgeleiteten Strategieziele.



Abbildung 1: Zielhierarchie «Schulen für alle - Schulentwicklung 2035»

Anpassungen der Vision und der Mission sind DVS-intern in Bearbeitung. Dieses Vorgehen entspricht nicht dem Lehrbuch, wo der Prozess jeweils mit der Festlegung der Vision und der Mission startet. Die aktuelle Vision und Mission sind immer noch passend für den Prozess der Konzeption und werden nach Festlegung der spezifischen Themen (Bausteinarchitektur) zusammen mit vier Partnerverbänden der Volksschule definiert: der Verband Luzerner Gemeinden (VLG), der Verband Bildungskommissionen Kanton Luzern (VBLU), der Verband Schulleiterinnen und Schulleiter Kanton Luzern (VSL LU) und der Luzerner Lehrerinnen- und Lehrerverband (LLV).

**Vision:** Die Volksschulbildung befähigt Menschen, Eigenverantwortung zu übernehmen, Leistung zu erbringen, am gesellschaftlichen, kulturellen und wirtschaftlichen Leben teilzuhaben, es mitzugestalten und sich darin zu bewähren.

**Mission:** Die DVS setzt sich dafür ein, dass alle Kinder und Jugendlichen im Kanton Luzern – unabhängig ihres Leistungs- und Entwicklungspotenzials, ihrer sozialen, ökonomischen und kulturellen Herkunft sowie ihres Wohnortes – eine zukunftsorientierte, ganzheitliche und qualitativ hochstehende Volksschulbildung und Erziehung erhalten.

**Strategieziele:** Einerseits sind die Legislaturziele des BKD leitend (Kap. 1.2) und



andererseits wurden aus dem Planungsbericht «Schulen für alle – Schulentwicklung 2035» (vgl. Kap. 2) konkrete Ziele für die Volksschule abgeleitet (Tabellen 1–5). Weiterhin gelten die Merkmale des kompetenzorientierten Unterrichts für die Vermittlung der fachlichen und überfachlichen Kompetenzen des Lehrplans 21.

Den Schulen soll für die Umsetzung der Ziele ein agiles und bedarfsgerechtes **Umsetzungskonzept** «Schulen für alle» zur Verfügung stehen.

**Entwicklungsschwerpunkte mit Bausteinen:** Ein Entwicklungsschwerpunkt ist ein Themenfeld für Schulen, das verschiedene Bausteine für die konkrete Umsetzung enthält. Ein Baustein ist eine für Schulen aufbereitete Einheit, um ein spezifisches Ziel in einem eigenen sinnstiftenden Prozess anzustreben. Je mehr Bausteine eines Entwicklungsfeldes bearbeitet werden, desto näher kommen Schulen den im Planungsbericht festgehaltenen Zielen der Entwicklungsschwerpunkte. Schulen wählen Bausteine bedarfsgerecht aus und setzen sie für ihre Schule passend ein.

## 1.4 Rechtliche Grundlagen

Das Entwicklungsvorhaben «Schulen für alle» ist durch zahlreiche rechtliche Grundlagen gerahmt. Während der Arbeiten werden mögliche Bedarfe für Änderungen nachfolgender Gesetze und Verordnungen ermittelt und gebündelt im Querschnittthema «Rechtliches» bearbeitet.

- Gesetz über die Volksschulbildung (SRL Nr. 400a)<sup>1</sup>
- Verordnung zum Gesetz über die Volksschulbildung (SRL Nr. 405)
- Verordnung über die Beurteilung der Lernenden in der Volksschule (SRL Nr. 405a)
- Verordnung über die Förderangebote der Volksschule (SRL Nr. 406)
- Verordnung über die Sonderschulung (SRL Nr. 409)
- Verordnung über die kommunalen Musikschulen (SRL Nr. 415)

Bei der Beschaffung von z. B. Software muss das Beschaffungsrecht beachtet werden. In Zusammenarbeit mit dem BKD müssen die Datensicherheit und Auflagen für den Datenschutz sichergestellt werden. Dabei gelten folgende rechtliche Grundlagen:

- Gesetz über die öffentlichen Beschaffungen (SRL Nr. 733)
- Interkantonale Vereinbarung über das öffentliche Beschaffungswesen (SRL Nr. 733a)
- Verordnung zum Gesetz über die öffentliche Beschaffung (SLR Nr. 734) Kantonales Gesetz über den Schutz von Personendaten (Kantonales Datenschutzgesetz, KDSG) (SRL Nr. 38)

## 1.5 Vorgängerprojekte

Das Entwicklungsvorhaben «Schulen für alle» reiht sich in die Tradition des Kantons Luzern der langfristig angelegten Schulentwicklungsprojekte ein und schliesst an bisherige Entwicklungen an. In der Schulentwicklungsphase von 1965 bis 1990 standen die Lehrpläne und die Lehrmittel im Mittelpunkt der Reformen. Meilensteine in den folgenden Jahren waren unter anderen:

- 1990 Einführung prüfungsfreies Übertrittsverfahren von der Primarschule in die Sekundarstufe I,

---

<sup>1</sup> [Systematische Sammlung - Systematische Rechtssammlung SRL - Kanton Luzern](#)

- 1995 Einführung der für Mädchen und Knaben einheitlichen Wochenstundentafel an der Primarschule und an der Sekundarschule,
- 1995 Einführung Französisch als erste Fremdsprache an allen Primarschulen,
- 1999 Aufteilung der Sekundarschule in die Niveaus A und B, Umbenennung der Realschule in Sekundarschule Niveau C und Schaffung der drei Sekundarschulmodelle (integriertes, kooperatives und getrenntes Modell).

Zu Beginn der 1990er-Jahre drängten sich Neuerungen in der Organisation der einzelnen Schule auf. Diese führten zum Projekt «Schulen mit Profil» in den Jahren 1995 bis 2005. Später rückte mit dem Projekt «Schulen mit Zukunft» (2005–2020) der Unterricht in den Fokus der Schulentwicklung. Die beiden langfristig angelegten Projekte werden im Folgenden kurz beschrieben.

### **Projekt «Schulen mit Profil» (1995–2005)**

Bis in die 1990er-Jahre wurden die Volksschulen vorwiegend zentral vom Kanton gesteuert. Im Projekt «Schulen mit Profil» erhielten die Gemeinden mehr Gestaltungsspielraum und Selbstverantwortung. Das gemeinsam vom Verband Luzerner Gemeinden (VLG), dem Verband der Schulpflegepräsidien (VSPL, heute Verband Bildungskommissionen, VBLU), dem Verband Schulleiterinnen und Schulleiter Kanton Luzern (VSL LU), dem Luzerner Lehrerinnen- und Lehrerverband (LLV) und vom BKD konzipierte und umgesetzte Projekt konzentrierte sich vor allem auf die Schulführung und die Schulorganisation der Luzerner Volksschulen. So wurde an jeder Schule eine Schulleitung eingesetzt. Die Schulen entwickelten mit Hilfe eines Leitbildes und weiterer Führungsinstrumente ihr je eigenes Profil und führten umfassende Qualitätssicherungsinstrumente ein. Im Rahmen der breiten Diskussionskampagne «Schule in Diskussion» wurden in den Jahren 2002 und 2003 die Ziele für das neue Vorhaben «Schulen mit Zukunft» verhandelt und konkretisiert.

### **Projekt «Schulen mit Zukunft» (2005–2020)**

Der starke Wandel der Arbeitswelt hatte grosse Auswirkungen auf die Zielsetzungen und die Inhalte der Volksschule. Die Veränderungen der Lebensformen und der Familienmodelle wirkte sich auf die Angebote und die Organisation der Volksschulen aus, denn die Erziehungsberechtigten erwarteten von der Schule zunehmend auch die Betreuung ihrer Kinder ausserhalb des Unterrichts. Die Heterogenität der Lernenden nahm weiter zu, nicht nur bezüglich der verschiedenen Muttersprachen der Lernenden, sondern zunehmend auch bezüglich der sehr unterschiedlichen familiären Sozialisationen, Kinder mit Schweizer Herkunft eingeschlossen. Die zum Teil sehr deutlichen Unterschiede erforderten zunehmend eine individuelle Förderung und neue Unterrichtsformen. In der Folge formulierten die gleichen fünf Partner wie im Projekt «Schulen mit Profil» die folgenden fünf Entwicklungsziele:

Ziel 1: Kernkompetenzen und Mindeststandards beschreiben

Ziel 2: Schulstrukturen im Sinne von längerfristigen Zyklen schaffen

Ziel 3: Den Umgang mit Heterogenität im Unterricht fördern

Ziel 4: Schulische Unterstützungsangebote überprüfen und ergänzen

Ziel 5: Schul- und familienergänzende Betreuungsangebote schulnah bereitstellen

Für die Bearbeitung waren verschiedene Projektgruppen zuständig. Die einzelnen kantonalen Projekte und die relevanten Systemanpassungen wurden noch während der Pro-

jektphase evaluiert. Damit wurde im Wesentlichen Rechenschaft abgelegt und eine Grundlage für Weiterentwicklungen und Optimierungen geschaffen. In diese Zeit fallen Neuerungen wie der Lehrplan 21, die Medienbildung, die integrative Förderung und die integrative Sonderschulung, die schul- und familienergänzenden Tagesstrukturen sowie das Projekt «Sozialraumorientierte Schule». Das Projekt «Schulen mit Zukunft» konnte Ende Oktober 2020 nach genau 15 Jahren abgeschlossen werden.

Bis 2007 hat die Invalidenversicherung die Sonderschulung gesteuert und mitfinanziert. Lernende mit Behinderungen wurden bis dahin fast ausschliesslich separat in Sonderschulen geschult. Ab dem Schuljahr 2008/2009 sind einzelne Lernende im Rahmen von Integrationsprojekten mit heilpädagogischer Unterstützung erfolgreich integrativ in der Regelschule geschult worden.

Bis zur Schaffung der Fachstelle Schulevaluation per 1. Januar 2000 wurden die Volksschulen von den kantonalen Schulinspektoraten beaufsichtigt. 2005 entwickelte die Fachstelle Schulevaluation einen Orientierungsrahmen Schulqualität, welcher auf verschiedenen Evaluationsansätzen basierte und eine Definition von guter Qualität enthielt. Der Orientierungsrahmen Schulqualität gab für sämtliche kantonalen und kommunalen Stellen, die für die Qualität an Schulen verantwortlich waren, eine gemeinsame Handlungsrichtung vor. 2008 hat der Kanton Luzern entschieden die externe Schulevaluation in die Dienststelle Volksschulbildung zu integrieren. Weitere Teile des Qualitätssicherungssystems sind die kantonale Schulaufsicht der Dienststelle Volksschulbildung, welche die kantonalen Vorgaben überprüft, und verschiedene schulinterne Instrumente. Dieses Zusammenspiel hat sich bis heute bewährt. Noch vor Abschluss des Projekts «Schulen mit Zukunft» wurde in einer Arbeitsgruppe das Folgeprojekt vorbereitet. Näheres dazu ist im folgenden Kapitel beschrieben.

## **1.6 Herausforderungen der nächsten Jahre**

Aktuelle Studien, Megatrends, Statistiken und Bildungsberichte deuten für die Jahre 2023–2035 auf vielfältige Veränderungen hin. Die Entwicklungen in den Bereichen der Arbeitswelt und der Technologien, der Lebens- und Familienformen, des Verhältnisses von Individuum und Gesellschaft, der Demografie und der Anforderungen an die Nachhaltigkeit in einer unbeständigen, komplexen und unsicheren Welt sind grosse Herausforderungen für eine starke und zukunftsorientierte Volksschule. Damit sie die Bildungsziele gemäss den §§ 4 und 5 VBG weiterhin erreichen kann, sind bei ihrer Ausgestaltung einige neue Akzente zu setzen.

### **Die Schule als Ort des kritischen Denkens, der Kommunikation, der Kreativität und der Kollaboration**

Die digitale Transformation und die Globalisierung beschleunigen den Wandel in der Arbeitswelt. Ökonomen/Ökonominen gehen davon aus, dass zwei Drittel der Kinder, die 2021 eingeschult wurden, dereinst in Berufen arbeiten, die wir heute noch nicht kennen. In qualifizierten Berufen wird vermutlich ein Fachkräftemangel herrschen, und in Bereichen mit hoher Automatisierung könnte die Zahl der Beschäftigten weiter abnehmen. Flexible Arbeitsmodelle dürften weiter zunehmen sowie Arbeits- und Freizeit sich vermischen. Eine bewusste und sinnstiftende Gestaltung der Freizeit als Ausgleich zur Arbeit und zum Erhalt der Gesundheit wird zentral für die Erhaltung der Arbeitskraft. Die Volksschule ist gefordert, Wissen und Fähigkeiten so zu vermitteln, dass Lernende sich in der modernen und

künftigen Arbeitswelt behaupten können. Laut dem [OECD Lernkompass 2030](#) kommt der Bildung die Aufgabe zu, die künstliche Intelligenz von Computern mit den kognitiven, sozialen und emotionalen Fähigkeiten und Werten der Menschen zu verknüpfen und sie so nutzbar zu machen. Die OECD beschreibt hierzu vier Kernkompetenzen: «kritisches Denken und Problemlösen, Kommunikation, Kollaboration und Kreativität». Diese Kompetenzen befähigen gemäss OECD junge Leute, den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Fortschritt mitzugestalten und davon zu profitieren.

### **Die Schule als Ort der Stärkung des gesellschaftlichen Zusammenhaltes und der Bildungsgerechtigkeit**

Die Bevölkerung wächst weltweit, auch in der Schweiz. Die Zahl der Lernenden auf den verschiedenen Schulstufen im Kanton Luzern wird in den nächsten Jahren weiter zunehmen. Die Statistikstelle des Kantons Luzern geht in den [Bildungsszenarien 2021](#) für das Jahr 2035 von rund 50'000 Lernenden im Volksschulalter aus. Dies bedeutet eine Zunahme von rund 8000 Lernenden im Vergleich zu heute. Ein grosser Teil der Kinder wächst mit mindestens einem Elternteil mit Migrationshintergrund auf. Seit 1970 hat sich die Zahl der Einpersonenhaushalte verdreifacht, die Zahl der Paare ohne Kinder ist auf das Doppelte angestiegen und die Einelternhaushalte mit Kindern unter 25 Jahren haben sich verdoppelt (Bundesamt für Statistik, BFS, 2019: [Formen des Familienlebens](#)). Jedes fünfte Kind ist ein Einzelkind. Es ist davon auszugehen, dass sich die Familienstrukturen weiter verändern werden. Knapp zwei Drittel der Kinder unter 13 Jahren werden familienergänzend betreut. Bei den 0- bis 3-Jährigen sind es 71 Prozent und bei den 4- bis 12-Jährigen 60 Prozent (BFS, 2018: [Familienergänzende Kinderbetreuung](#)).

Kinder aus bildungsfernen und sozial schwachen Familien und Kinder aus bildungsnahen und sozial starken Familien bringen unterschiedliche Voraussetzungen für den Erfolg in die Schule mit. Der familiäre Hintergrund kann den Bildungsweg stark beeinflussen. Die allgemeine Zunahme psychischer Erkrankungen und von Sozialhilfebeziehenden betrifft auch Erziehungsberechtigte und ihre Kinder. Zum einen erhöhen sich mit steigendem Bildungsstand der Eltern auch die Bildungschancen der Kinder, zum anderen nehmen deren Chancen bei tieferem Bildungsstand der Eltern ab. Zudem bringen die Kinder unterschiedliche körperliche, intellektuelle und psychische Voraussetzungen mit. Vom Bildungssystem wird erwartet, dass es solche Chancenunterschiede ausgleicht und Chancengerechtigkeit für die gesamte Bevölkerung gewährleistet. Der Bedarf an vorschulischen Unterstützungsangeboten und flexiblen Betreuungsangeboten wird entsprechend weiter zunehmen. Um diesen zu decken, ist eine optimale Zusammenarbeit zwischen Schule, Unterstützungs- und Betreuungsangeboten sowie Erziehungsberechtigten nötig. Die digitalen Medien, die Internetnutzung, Computerspiele und soziale Medien werden den Alltag der Kinder in noch grösserem Ausmass als heute prägen. Die Schule muss mit den grossen Unterschieden bezüglich kultureller Prägung, Herkunft, sozialer Lage, körperlichen, intellektuellen und psychischen Voraussetzungen, Bildungsansprüchen und in der Chancengerechtigkeit einen positiven Umgang finden.

Die Individualisierung, die Wertevielfalt und der Pluralismus werden weiter zunehmen. Normgebende Institutionen wie der Staat und die Kirche verlieren möglicherweise weiter an Autorität, Einflussmöglichkeiten und damit an Bindungskraft für den gesellschaftlichen Zusammenhalt. Die Schule ist heute die einzige Institution, in der alle Gesellschaftsschichten und Menschen mit ganz unterschiedlichen Voraussetzungen aufeinandertreffen. In ei-

ner Demokratie hat die Schule die Aufgabe, die Lernenden zur Teilhabe an der Gemeinschaft zu motivieren, Gemeinschaft zu üben und zu leben, die gegenseitige Unterstützung und das soziale Lernen zu fördern und so der Fragmentierung bzw. der Segregation der Gesellschaft entgegenzuwirken.

Die zunehmende Digitalität und der Ruf nach Bildungsgerechtigkeit erfordern, dass sich die Schule mit ausserschulischen Lernorten wie beispielsweise naturwissenschaftlichen Lernwerkstätten oder Museen vernetzt, damit allen Kindern auch diese Zugänge zu Bildung ermöglicht werden. Diese unterscheiden sich im Hinblick auf ihre Strukturen, Lerninhalte und Lernformen stark voneinander und stellen ein grosses Potenzial für die Umsetzung von Lehrplaninhalten dar. Lernende können dort dank den verschiedenen Lernkontexten und den unterschiedlichen Methoden in vielfältigen Kompetenzen gefördert werden. Eine solch umfassende Bildung setzt die Kooperation zwischen Schule und Sozialraum voraus. Zum Sozialraum einer Schule gehören die unmittelbare Schulhausumgebung sowie das Quartier oder Dorf, welche auch in der Freizeit Teil der Lebenswelt der Kinder und Jugendlichen sind.

### **Die Schule als Ort der Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE)**

Die Gesellschaft und die Wirtschaft werden mit ökologischen Herausforderungen wie der Klimaerwärmung, dem Verlust natürlicher Ressourcen und einer potenziellen Lebensmittelknappheit auf lokaler, nationaler und globaler Ebene noch stärker konfrontiert sein. Die Schule muss im Rahmen des Lehrplans 21 systematisch ihren Beitrag für ein ökologisches Bewusstsein und einen nachhaltigen Umgang mit den vorhandenen Ressourcen leisten. Darauf wurde im Planungsbericht über die Klima- und Energiepolitik 2021 des Kantons Luzern vom 21. September 2021 bereits hingewiesen ([B 87](#); S. 132). Mit der Verstärkung der Bildung für nachhaltige Entwicklung befähigt die Schule Lernende und Lehrende, Mitverantwortung zu übernehmen sowie sich aktiv und selbstbestimmt am gesellschaftlichen Gestaltungsprozess zu beteiligen. Bildung für nachhaltige Entwicklung ([BNE](#)) bedeutet, sich mit den Konsequenzen heutiger Entscheidungen auseinanderzusetzen und ein Verantwortungsbewusstsein für die eigene Rolle in der Gesellschaft zu entwickeln.

## **1.7 Planungsbericht über die weitere Entwicklung der Volksschule, der Gymnasien und der Berufsbildung im Kanton Luzern**

Im Auftrag des Bildungs- und Kulturdirektors wurde 2018 eine Arbeitsgruppe «Schulentwicklung 2035», bestehend aus Mitarbeitenden der DVS, eingesetzt. Diese analysierte zunächst die zu erwartenden gesellschaftlichen Entwicklungen und deren Auswirkungen auf die Volksschule. Darauf basierend wurden mehrere Entwicklungsbereiche definiert, welche im Frühjahr 2019 mit Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Gesellschaft besprochen wurden. Im weiteren Prozess wurden fünf Entwicklungsziele definiert und im Jahr 2020 an den Regionalkonferenzen der Schulleitungen und Bildungskommissionen vorgestellt und diskutiert. Mehr als zweihundert Rückmeldungen und Anregungen wurden aufgearbeitet und haben zu Anpassungen geführt. Im März 2021 hat der Regierungsrat die vorgeschlagenen Entwicklungsziele diskutiert und die DVS beauftragt, die Arbeiten unter Berücksichtigung der Vorgaben weiterzuführen.

Die Errungenschaften der Vorgängerprojekte sollen im Projekt «Schulen für alle» gefestigt und weiterentwickelt werden. Die Volksschulen richten ihre Angebote dabei auf den stetigen Wandel in der Arbeitswelt sowie in der Familie und der Gesellschaft aus. Sie bereiten

die Lernenden bestmöglich auf die weiterführenden Schulen und den Einstieg in die Arbeitswelt vor. Themen wie flexible Unterrichtsstrukturen, individuelle Förderung, Förderung der Lebenskompetenzen und der psychischen Gesundheit, Weiterentwicklung der Tagesstrukturen, frühe Förderung und die Stärkung der Führung und der fachspezifischen Kompetenzen in der Schule sind dabei zentral. Das neue Projekt wird mit Beginn des Schuljahres 2023/2024 gestartet und dauert bis 2035. Im Planungsbericht werden die fünf Entwicklungsziele und die sechs Teilprojekte der ersten, sechs Jahre dauernden Phase aufgezeigt. In die Erarbeitung der Entwicklungsziele wurden wie in den beiden Vorgängerprojekten die vier Partnerverbände der Volksschule einbezogen: der Verband Luzerner Gemeinden (VLG), der Verband Bildungskommissionen Kanton Luzern (VBLU), der Verband Schulleiterinnen und Schulleiter Kanton Luzern (VSL LU) und der Luzerner Lehrerinnen- und Lehrerverband (LLV).

Während das Projekt «Schulen mit Profil» schwerpunktmässig auf die Schule als Organisation und das Projekt «Schulen mit Zukunft» auf die Unterrichtsentwicklung, die Einführung des Lehrplans 21, die Integration, die Medienbildung und die Tagesstrukturen fokussierten, werden mit dem neuen Entwicklungsvorhaben «Schulen für alle» die bereits angeschobenen Entwicklungen unterstützt, konsolidiert und verstärkt. Damit schliesst das neue Schulentwicklungsvorhaben nahtlos an das abgeschlossene Projekt «Schulen mit Zukunft» an.

## **2 Zielsetzungen**

### **2.1 Fünf Entwicklungsschwerpunkte**

Die im Planungsbericht beschriebenen Entwicklungsziele und Teilprojekte bieten Schulen noch keine konkreten Inhalte an. Der Planungsbericht diente hauptsächlich der politischen Ebene, wie dem Kantonsrat, der Diskussion über Entwicklungsmöglichkeiten für die Schule, in Anbetracht des gesellschaftlichen Wandels.

Die DVS hat im Rahmen des Projektes «Schulen für alle» zur Vorbereitung der Konzeptionsphase Teilprojekte mit Bezug zu den fünf Entwicklungszielen definiert. Die Schwerpunkte wurden in sechs Teilprojekten und sechs Arbeitsgruppen, bestehend aus internen und externen Akteurinnen und Akteuren, interdisziplinär bearbeitet. Die sechs Teilprojekte fokussierten auf das Analysieren bestehender kantonaler Vorgaben (z. B. Richtlinien, Weisungen oder Verordnungen) in den einzelnen Entwicklungsschwerpunkten und vor allem auch auf das Eruiieren von Entwicklungsbedarf geltender Vorgaben. Gleichzeitig wurde eine umfassende Recherche vorgenommen, zu welchen Entwicklungsschwerpunkten bereits bestehende Unterstützungsangebote vorhanden sind und die nach Abschluss der Phase 1 den Schulen zur Verfügung gestellt werden können. Die in Abbildung 2 sichtbaren konzentrischen, grauen Kreise werden in Kapitel 2.3 erläutert. Sie stellen die Querschnittsthemen dar.

Die DVS hat die im Planungsbericht «Schulen für alle – Schulentwicklung 2035» festgehaltenen Entwicklungsziele und Teilprojekte in fünf Entwicklungsschwerpunkten zusammengefasst, die den einzelnen Schulen als Referenzrahmen für ihre individuelle Weiterentwicklung und als Referenzrahmen für die organisatorische und pädagogische Weiterentwicklung der heutigen Ausgestaltung der Luzerner Volksschulen dienen. Im Fokus stehen die qualitative Weiterführung und vor allem die Vertiefung der bisherigen Ausrichtung der Schulentwicklung hin zu einer starken Volksschule für alle.

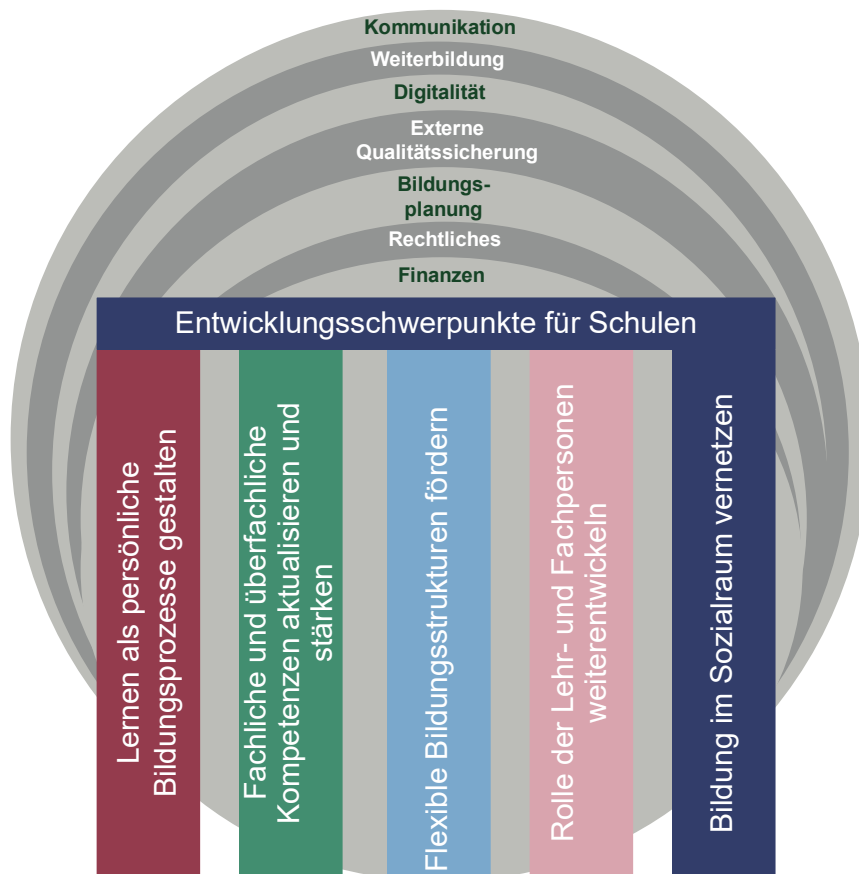


Abbildung 2: Entwicklungsschwerpunkte, Querschnittsthemen

### Entwicklungsschwerpunkt 1: Lernen als persönliche Bildungsprozesse gestalten

Der Unterricht baut auf den individuellen Voraussetzungen und Interessen der Lernenden auf und ermöglicht Selbstwirksamkeitserfahrungen, indem die Lernenden sich aktiv handelnd und gestaltend erleben, was ihr Selbstbewusstsein stärkt und ihre Zufriedenheit fördert. Der Unterricht befähigt die Lernenden zu Selbstorganisation und Kooperation. Dies bedingt neue Organisationsformen für den Unterricht und erfordert eine neue Rolle sowie erweiterte Kompetenzen seitens der Lehr- und Fachpersonen (vgl. Entwicklungsschwerpunkt 4).

Mit der Einführung des Lehrplans 21 und der Orientierung an fachlichen und überfachlichen Kompetenzen sowie an einer Bildung für nachhaltige Entwicklung wurde die Grundlage für ein umfassendes Bildungsverständnis geschaffen. In den Fachbereichslehrplänen ist festgelegt, welche fachbereichsspezifischen Kompetenzen die Lernenden im Laufe der Volksschulbildung erwerben. Zusätzlich zeigen die Modullehrpläne für die fächerübergreifenden Themen Medien und Informatik, Projektunterricht und MINT einen systematischen Aufbau von weiteren Kompetenzen in den entsprechenden Zyklen der Volksschule auf. Die überfachlichen Kompetenzen sind in die Fachbereichs- und Modullehrpläne eingearbeitet. Dazu gehören personale, soziale und methodische Kompetenzen. Ein strukturierter Aufbau von Lehr- und Lernformen und -methoden und vielfältige Lernerfahrungen sind Voraussetzung, damit die Lernenden fachliche und überfachliche Kompetenzen nachhaltig ausbilden können.

Die Leistungen der Lernenden müssen gemäss § 16 [VVG](#) regelmässig beurteilt werden. In welcher Form dies geschieht, ist in der Verordnung über die Beurteilung der Lernenden in der Volksschule vom 15. Mai 2007 (SRL Nr. [405a](#)) geregelt. Die grundsätzlichen Überlegungen zum Lernen und Beurteilen im kompetenzorientierten Unterricht nach Lehrplan 21 gelten auch für die integrative Förderung und die integrative Sonderschulung (ausser im Bereich kognitive Entwicklung). Der Lehrplan 21 geht davon aus, dass die Lernenden die angestrebten Kompetenzen nicht alle zur gleichen Zeit erreichen. Er erleichtert damit den Umgang mit heterogenen Lernvoraussetzungen und unterstützt individualisierende Unterrichtskonzepte. Damit ergeben sich nicht nur neue Akzente in der Betrachtung des Lernens und des Unterrichts, sondern auch mit Bezug auf die Beurteilung von Lernprozessen und Leistungen der Lernenden. Zum kompetenzorientierten Unterricht gehört eine Feedbackkultur, die auf das Erreichen von Kompetenzzielen ausgerichtet ist. Konstruktive Rückmeldungen an die Lernenden sind ein zentrales Merkmal der Unterrichtsqualität und fördern das Lernen und den Kompetenzerwerb. Gleichzeitig ist die schulische Beurteilung die Grundlage für die Qualifikation der Lernenden und dient der Selektion. Selektionsentscheide müssen leistungsgerecht und objektiv gefällt werden und zum Zeitpunkt des Entscheides vergleichbar sein. Die Leistungsbeurteilung wird bisher semesterweise im Zeugnis mit einer Note in den Fachbereichen beziehungsweise mit dem Erfüllungsgrad in den überfachlichen Kompetenzen ausgewiesen. Der Anspruch, die Lernenden in komplexen und individualisierten Lernprozessen zu fördern und zu fordern und gleichzeitig ganzheitlich zu beurteilen beziehungsweise zu selektionieren, ist für die Schulen eine grosse Herausforderung. Daher soll die Art der Leistungsbeurteilung auch mit Abnehmern aus der Wirtschaft und dem Gewerbe diskutiert werden und gegebenenfalls auch ihren Bedürfnissen angepasst werden.

Seit dem Schuljahr 2017/2018 wurde die Einführung des Lehrplans 21 laufend evaluiert. Die Schwerpunkte wurden auf die Kompetenzorientierung, die Beurteilung und die Lehrmittel gelegt. Die Ergebnisse zeigen insbesondere für den 1. und den 2. Zyklus Handlungsbedarf bezüglich der Beurteilung (vgl. [Evaluationsbericht 2021](#)).

Die Digitalität stellt immer wieder neue Anforderungen. Lehren und Lernen verändern sich in der digitalen, vernetzten Welt und damit verbunden wandeln sich Rollen und Einstellungen von allen am Bildungssystem beteiligten Personen. Weil die Digitalität alle betrifft, ist ein gemeinsames Verständnis, wie Schule und Unterricht im Kontext der Digitalität gestaltet wird, zentral.<sup>2</sup>

Die Welt und in der Folge auch das Wissen bzw. der Zugang zu Wissen verändern sich rasch. In der Volksschule lernen Kinder und Jugendliche mit dem Wandel umzugehen, daran teilzuhaben und sich darin zu behaupten. Dafür braucht es digitale Kompetenz, Flexibilität, Selbstmanagement sowie Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit. Diese Kompetenzen werden zusammen mit den Fachkompetenzen in zahlreichen Fachbereichen aufgebaut.

Tabelle 1 fasst die oben erläuterten Themen in Handlungsfeldern und formuliert Ziele, die idealerweise von Schulen angestrebt werden. Die in der rechten Spalte aufgelisteten Bausteine<sup>3</sup> werden für die Luzerner Volksschulen konzipiert.

---

<sup>2</sup> vgl. Visionen für das System Schule – Zehn Denkanstösse für die digitale Transformation im schulischen Bildungsbereich. Forum Bildung Digitalisierung, S. 1.

<sup>3</sup> Ein Baustein ist eine für Schulen aufbereitete Einheit, um ein Ziel in einem eigenen sinnstiftenden Prozess anzustreben. Je mehr Bausteine eines Entwicklungsfeldes bearbeitet werden, desto näher kommen Schulen



Tabelle 1: Idealbild im Entwicklungsschwerpunkt 1 mit Zielen und Bausteinen

1 Lernen als persönliche Bildungsprozesse gestalten		
Handlungsfeld	Ziel	Bausteine
Offene Unterrichtsstrukturen	Schulen arbeiten mit einem breiten Methodenrepertoire.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Design Thinking</li> <li>– Entdeckendes und problemorientiertes Lernen</li> <li>– Planarbeit</li> <li>– Epochenunterricht</li> <li>– kooperatives Lernen</li> </ul>
	Schulen bauen selbstorganisiertes Lernen systematisch auf.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– selbstorganisiertes Lernen</li> <li>– persönliche/individuelle Lernzeiten und Hausaufgaben</li> </ul>
Leistungen beurteilen	Förderpläne und Fördervereinbarungen bei individuellen Lernzielen weisen eine gleichwertige Qualität vor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Förderpläne und –vereinbarungen bei individueller Lernzielanpassung (ILZ)</li> </ul>
	Schulen etablieren ein gemeinsam geteiltes Verständnis einer guten Beurteilungs- und Feedbackkultur.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Beurteilungs- und Feedbackkultur</li> <li>– Zukunft der summativen Beurteilung (fachlich und überfachlich)</li> <li>– Nutzung von Leistungsdaten für Unterrichtsentwicklung</li> </ul>
	Schulen nutzen digitale Instrumente für die Beurteilung fachlicher und überfachlicher Kompetenzen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Digitales Tool für Coaching/Förder- und Beurteilungsgespräche</li> </ul>
Lernen mit Medien	Schulen haben ihre Medienkompetenz systematisch gesteigert.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Didaktik des Lernens mit Medien</li> </ul>
	Schulen setzen digitale Hilfsmittel zur Förderung und Differenzierung im Unterricht ein.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Digitale Lernarrangements</li> </ul>

den Zielen der Entwicklungsschwerpunkte im Planungsbericht. Schulen wählen Bausteine bedarfsgerecht aus und setzen sie rekontextualisiert für ihre Schule passend ein. Einzelne Bausteine können 'obligatorisch' erklärt werden.

## Entwicklungsschwerpunkt 2: Fachliche und überfachliche Kompetenzen aktualisieren und stärken

Gemäss § 8 [VVG](#) dienen die Förderangebote der bestmöglichen Ausbildung und Erziehung der Lernenden, die dem Unterricht in den Regelklassen der Volksschule nicht zu folgen vermögen oder zu weiter gehenden Leistungen fähig sind. Die Förderangebote sind in der Verordnung über die Förderangebote der Volksschule (SRL Nr. [406](#)) geregelt.

Integrative Förderung (IF): Mit der Totalrevision der Verordnung über die Förderangebote der Volksschule wurden die Kleinklassen ab dem Schuljahr 2011/2012 aufgehoben. Die Lernenden werden seither in allen Gemeinden integrativ und ihren individuellen Bedürfnissen entsprechend gefördert. Für Lernende mit Lernschwierigkeiten und Teilleistungsschwächen, für Lernende mit besonderen Begabungen, für fremdsprachige Lernende sowie für Lernende mit herausforderndem Verhalten (Bezeichnung für Lernende ohne Sonderschulbedarf) gibt es entsprechende Förderangebote. Diese sind gemäss § 2 der Verordnung über die Förderangebote so konzipiert, dass sie eine ganzheitliche und integrative Förderung und den weitestgehenden Verbleib von Lernenden mit besonderen Bedürfnissen in der Regelklasse ermöglichen.

Integrative Sonderschulung (IS): Lernende mit Behinderung werden integrativ in der Regelklasse geschult oder bei Bedarf separativ in einer kantonalen oder vom Kanton bestimmten privaten Sonderschule, in seltenen Fällen auch in Privatschulen. Seit der Neugestaltung des Finanzausgleichs und der Aufgabenteilung zwischen Bund und Kantonen (NFA) 2008 liegt die Verantwortung für die Sonderschulung bei den Kantonen. Die Sonderschulung ist in § 7 [VVG](#) und in der Verordnung über die Sonderschulung (SRL Nr. [409](#)) geregelt. Gemäss Sonderpädagogik-Konkordat werden integrative Schulformen den separierenden vorgezogen. Dies hat in den letzten zehn Jahren zu einem markanten Anstieg des Anteils der integrativ geschulten Lernenden im Vergleich zu den separativ geschulten geführt. Tendenziell scheint, nach wiederkehrenden Rückmeldungen von Schulleitenden, im aktuellen Schulsystem bei der Zahl der integrativ geschulten Lernenden mit Behinderung eine Kapazitätsgrenze erreicht zu sein. Insbesondere die steigende Anzahl Lernender mit Sonderschulbedarf im Bereich Verhalten und sozio-emotionale Entwicklung hat zu einer gewissen «Integrationsmüdigkeit» geführt. Das diesbezügliche Ziel ist, die Qualität der integrativen und der separativen Schulung mit Modellentwicklungen zu erhöhen. Die Schulen sollen ihre Tragfähigkeit und Integrationsbereitschaft sichern und idealerweise gar steigern können. Dies auch unter Berücksichtigung des aktuellen Mangels an ausgebildetem heilpädagogischem Fachpersonal. Besondere Aufmerksamkeit erfordert die IS an der Sekundarschule, insbesondere im Bereich Verhalten und sozio-emotionale Entwicklung sowie im Bereich Sprachentwicklung.

Die Luzerner Schulen sind integrativ geworden. Mit der integrativen Förderung und der integrativen Sonderschulung haben die Schulen ihr Handeln vermehrt auf die individuellen Bedürfnisse und Ressourcen der Lernenden ausgerichtet. Die zunehmende Heterogenität der Lernenden und insbesondere die Zunahme der Kinder, die in ihrem Verhalten oder in ihrer sozio-emotionalen Entwicklung beeinträchtigt sind, stellen besondere Herausforderungen an die Regelschulen. Soziodemographische Kriterien (z. B. Anteil ausländische Lernende, Anteil Kinder oder Jugendliche aus Familien mit Sozialhilfe, Anteil einkommensschwache Personen) sowie strukturelle Faktoren (z. B. Stadt-Land, Schulhausgrösse) verstärken die Problematik zusätzlich.

Der Lehrplan 21 kennt fachliche und überfachliche Kompetenzen. Bei den fachlichen Kompetenzen stehen das fachspezifische Wissen und die damit einhergehenden Fähigkeiten und Fertigkeiten im Zentrum. Bei den überfachlichen Kompetenzen im Lehrplan 21 geht es um übergeordnete Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche sowohl in als auch ausserhalb der Schule eine wichtige Rolle spielen. Der Lehrplan 21 benennt diese als personale, soziale und methodische Kompetenzen. Lernende sollen darin befähigt werden ihre eigenen Ressourcen zu erkennen und zu nutzen mit dem Ziel, den Schulalltag sowie auch die Lernprozesse stetig autonomer zu bewältigen, Konflikte zu benennen, Lösungen zu suchen und diese dann auch anzuwenden, um Konflikte zu bereinigen, Informationen zu suchen, zu bewerten, aufzubereiten und zu präsentieren und Lernstrategien zu erwerben sowie Lern- und Arbeitsprozesse zu planen und zu reflektieren.

Die überfachlichen Kompetenzen lassen sich unter dem Begriff der Lebenskompetenzen der WHO (1994) zusammenfassen, welche eine Voraussetzung für eine erfolgreiche Teilhabe und Mitwirkung in unserer Gesellschaft, für die Entwicklung von Demokratieverständnis, Frustrationstoleranz und Problemlösefähigkeit darstellen. Die WHO beschreibt den Begriff der Lebenskompetenzen als Fähigkeiten einer Person, welche ihr ermöglichen, mit Herausforderungen und Belastungen im alltäglichen Leben positiv umzugehen. Die Lebenskompetenzen sind bedeutsam für die Stärkung der psychosozialen Kompetenz.

Verschiedene Erhebungen zeigen, dass ein wachsender Teil der Kinder und Jugendlichen psychische Belastungen erleben. Zudem muss seit einigen Jahren festgestellt werden, dass immer mehr Lernende in ihren Bildungs- und Entwicklungschancen gefährdet sind. Gründe dafür können ein niedriger sozioökonomischer Status, die Arbeitslosigkeit der Eltern, ein Migrationshintergrund, ungünstige Erziehungspraktiken, belastete familiären Verhältnisse, die Erkrankung der Eltern oder eine Behinderung sein. Die Schule spielt als Lernort und Lebensraum der Lernenden eine wichtige Rolle. Schon heute leisten viele verschiedene Fachpersonen in der heilpädagogischen Früherziehung, der schulischen Heilpädagogik, der Logopädie, der Psychomotorik, der Sozialpädagogik und der schulischen Sozialarbeit im Rahmen der Früherkennung und -intervention neben den Lehr- und Betreuungspersonen einen wichtigen Beitrag zur Unterstützung und Stabilisierung dieser Kinder. 45 Schulen aus 17 Gemeinden engagieren sich heute im schweizerischen Netzwerk gesundheitsfördernder und nachhaltiger Schulen ([Schulnetz21](#)). In Anbetracht der Dringlichkeit der Thematik sollen weitere Schulen dafür gewonnen werden, dem Bereich der Lebenskompetenzen und der psychischen Gesundheit der Lernenden grössere Aufmerksamkeit zu widmen.

Gute Schulprogramme und Projekte leisten einen Beitrag zur Förderung der Resilienz. Bestehende Programme werden evaluiert und bei Bedarf neue entwickelt. Für die Finanzierung von Projekten und ergänzenden Angeboten für die Schulen werden Kriterien erarbeitet. Weiterbildungskurse für das Schulpersonal ergänzen die Angebote. Zudem sollen verantwortliche Personen für die Gesundheitsförderung an den Schulen im Rahmen des Schulpools etabliert beziehungsweise gestärkt werden.

Tabelle 2 fasst die im Entwicklungsschwerpunkt 2 erläuterten Themen in Handlungsfeldern zusammen und formuliert Ziele, die idealerweise von Schulen angestrebt werden. Die in der rechten Spalte aufgelisteten Bausteine werden für die Schulen konzipiert.

Tabelle 2: Idealbild im Entwicklungsschwerpunkt 2 mit Zielen und Bausteinen

2 Fachliche und überfachliche Kompetenzen aktualisieren und stärken		
Handlungsfeld	Ziel	Bausteine
Differenzierung im Unterricht	Der Unterricht wird mit einem hohen Grad an Differenzierung angeboten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Differenzierung in Lernarrangements</li> <li>– Integrierte Begabungs- und Begabtenförderung</li> </ul>
Überfachliche Kompetenzen fördern	Überfachliche Kompetenzen werden zusammen mit fachlichen Kompetenzen gefördert und beurteilt.	– Überfachliche Kompetenzen: Förderung und Beurteilung
	Gesundheits- und Lebenskompetenzen werden systematisch beurteilt und gefördert.	– Lebenskompetenzen im digitalen Zeitalter (verschiedene Modelle)
	Kreatives Denken wird aufgebaut und gefördert.	– Kreatives Denken
Partizipation	Vielfalt und innerer Zusammenhalt werden bewusst gestaltet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Schülerinnenpartizipation</li> <li>– Elternpartizipation</li> <li>– Politische Bildung</li> </ul>
Gesunde Schule und Welt	Bildung für nachhaltige Entwicklung wird gezielt oder als Querschnittsthema der Schule behandelt.	– Angebote: Bildung für nachhaltige Entwicklung
	Der Förderung der Resilienz wird eine hohe Beachtung geschenkt.	– Resilienzförderung
Fachkompetenzen	Fachkompetenz Lesen wird als Grundkompetenz an der Schule gestärkt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lesen fördern</li> <li>– Grundkompetenz Lesen</li> </ul>
	Sprachaufenthalte fürs Französisch und Möglichkeiten von Kooperationen mit Partnerschulen sind etabliert.	– Förderung von Fremdsprachen
	Die Förderung der MINT-Fächer wird systematisch implementiert.	– MINT

### Entwicklungsschwerpunkt 3: Flexible Bildungsstrukturen fördern

Jedes Kind ist individuell und entwickelt sich unterschiedlich, weshalb Lernwege unterschiedlich schnell durchlaufen werden. Die Volksschule richtet ihr Bildungsangebot durchlässig aus, sodass die Lernenden die Übergänge erfolgreich meistern können.

Längere Arbeitsphasen im Unterricht, statt ständig wechselnde Themen infolge der starren 45-Minuten-Lektionen, können dazu beitragen, dass Lernende und Lehrpersonen einen grösseren Spielraum für individuelle Lernprozesse gewinnen und tiefer in einzelne Themen eintauchen können. Sie müssen dadurch nicht ständig zwischen Inhalten, Fächern und Lernorten wechseln. So können sie sich über längere Zeit intensiv mit einem Thema beschäftigen – beispielsweise im Zusammenhang mit ihrer Berufswahl – und haben die Möglichkeit, eigene Lernwege und thematische Zugänge zu finden und diese aus verschiedenen Blickwinkeln und an verschiedenen Lernorten zu betrachten.

Die Schulen stellen beim Eintritt in die obligatorische Schulzeit zunehmend grössere Entwicklungsunterschiede zwischen gleichaltrigen Kindern fest. Viele dieser Differenzen lassen sich nicht mit den üblichen Unterschieden in der kindlichen Entwicklung erklären, sondern sind auf ungünstige Bedingungen und eine mangelnde Förderung bis zum Schuleintritt zurückzuführen. Die frühe Förderung findet primär in der Familie statt, wobei nicht alle Familien oder Erziehungsberechtigten ihren Kindern ein ausreichend anregendes Umfeld bieten können. Forschungsergebnisse belegen, dass früh entstandene Entwicklungsdefizite durch die Schule in der Regel nicht mehr vollständig ausgeglichen werden können. Hingegen verbessert die frühe Förderung dieser Kinder die soziale Integration sowie den Schulerfolg, erhöht die Berufschancen und reduziert die Gefahr der Sozialhilfeabhängigkeit und der Straffälligkeit. Der Kanton Luzern verfügt über ein [Konzept](#) zur frühen Förderung. Die verschiedenen staatlichen und privaten Angebote der frühen Förderung lassen sich dem Gesundheits-, dem Sozial- und dem Bildungswesen zuordnen. Auf diesen drei Säulen können sie den Angebotskategorien «allgemeine Angebote», «selektive Angebote» und «indizierte Angebote» der frühen Förderung zugeordnet werden. Um eine grösstmögliche Wirkung zu erzielen, ist eine horizontale und vertikale Vernetzung und Zusammenarbeit der Akteurinnen und Akteure sowohl auf kommunaler als auch auf kantonaler Ebene wichtig. Frühe Förderung umfasst Beratungs-, Begleitungs-, Bildungs-, Betreuungs-, Therapie- und Begegnungsangebote.

Die Sprachentwicklung in der frühen Kindheit ist von grosser Bedeutung für den späteren Bildungsverlauf eines Kindes. Gemäss § 55 [VBG](#) können die Gemeinden bereits heute Kinder mit unzureichenden Deutschkenntnissen verpflichten, ein Jahr vor dem obligatorischen Schuleintritt ein Angebot der frühen Sprachförderung zu besuchen.

Für Kinder mit Entwicklungsauffälligkeiten und Kinder, deren Entwicklung gefährdet ist, gibt es bereits die heilpädagogische Frühförderung sowie die Betreuung und Förderung von Kindern mit Behinderung in familienergänzenden Betreuungsangeboten (KITAplus) gemäss § 7 Abs. 3<sup>bis</sup> [VBG](#). Ausgehend von einer Analyse der frühen Förderung im Übergang von der Vorschule in die Volksschule soll die frühe Sprachförderung weiter systematisch gefördert und die frühe Förderung fokussiert ausgebaut werden. Die erarbeiteten Massnahmen sollen sich unter Einbezug der heilpädagogischen Früherziehung und der Schuldienste insbesondere auf die frühe Sprachförderung und die Früherkennung sowie die Frühintervention ausrichten. Ein besonderes Augenmerk ist auf Kinder von Eltern mit

psychischen Erkrankungen und Suchtproblemen zu richten. Dafür sind Vernetzungen und Kooperationen zwischen dem BKD und dem Gesundheits- und Sozialdepartement aufzubauen. Die Schulen und die Gemeinden sollen beim Aufbau und bei der Weiterentwicklung von bestehenden und neuen Angeboten organisatorisch und inhaltlich beraten und begleitet werden.

Tabelle 3 fasst die in Entwicklungsschwerpunkt 3 erläuterten Themen in Handlungsfeldern zusammen und formuliert Ziele, die idealerweise von Schulen angestrebt werden. Die in der rechten Spalte aufgelisteten Bausteine werden für die Schulen konzipiert.

Tabelle 3: Idealbild im Entwicklungsschwerpunkt 3 mit Zielen und Bausteinen

3 Flexible Bildungsstrukturen fördern		
Handlungsfeld	Ziel	Bausteine
Frühe Förderung	Vernetzungen und Kooperationen zwischen dem BKD und dem Gesundheits- und Sozialdepartement sind systematisch aufgebaut.	– Koordination und Organisation Angebote frühe Förderung
	Die frühe Förderung (Beratungs-, Begleitungs-, Bildungs-, Betreuungs-, Therapie- und Begegnungsangebote) ist ausgebaut.	– Angebote frühe Sprachförderung – Früherkennung und -intervention
Flexible Schulung	Voraussetzungen für die Weiterentwicklung von offenen Unterrichtsstrukturen und –formaten sind geschaffen.	– Flexibilisierung der WOST
	Die Schulorganisation ist auf flexible Einschulung ausgerichtet.	– Flexible Einschulung – Vertikale und horizontale Durchlässigkeit – Altersgemischtes Lernen – Schulartengemischte Sek I (B/C und A/C)
	Die Schulorganisation ist auf eine Flexibilisierung des 9. Schuljahres ausgerichtet.	– Flexibilisierung des 9. Schuljahres - Übergang Nahtstelle
	Schulen haben ein erhöhtes Bewusstsein für den Umgang mit sozialen Ungleichheiten und Migration geschaffen.	– Chancengerechtigkeit – Migration und soziale Ungleichheit

## Entwicklungsziel 4: Rolle der Lehr- und Fachpersonen weiterentwickeln

Die Lehr- und Fachpersonen übernehmen heute eine breiter verstandene Rolle als gegen Ende des 20. Jahrhundert. Sie verantworten den Unterricht gemeinsam. Neben Inputs und Instruktionen stellen sie differenzierte Lernarrangements zur Verfügung und begleiten die Lernenden bei ihren persönlichen Lernprozessen. Mit problemlösungsorientierten Aufgaben ermöglichen sie verschiedene Lernzugänge und stärken die fachlichen und [überfachlichen Kompetenzen](#) der Lernenden.

Eine diffizile Aufgabe für die Schulen stellt der Umgang mit Lernenden mit herausforderndem Verhalten dar. Dies bestätigen die Ergebnisse der Evaluation der integrativen Förderung und der integrativen Sonderschulung im Kanton Luzern, welche das Institut für Erziehungswissenschaften der Universität Zürich im Schuljahr 2018/2019 im Auftrag der DVS durchgeführt hat (vgl. [Schlussbericht 2019](#)). Die bestehenden Unterstützungs-, Beratungs- und Weiterbildungsangebote der DVS reichen nicht aus, um den Lehrpersonen das nötige Gefühl von Sicherheit und die nötigen Kompetenzen zu geben, damit sie die Dynamik, welche im Zusammenhang mit herausforderndem Verhalten entsteht, professionell angehen können. Dies zeigt auch der starke quantitative Anstieg der Lernenden mit Sonderschulbedarf im Bereich Verhalten und sozio-emotionale Entwicklung in den letzten Jahren. Es braucht daher eine grundlegende Auslegeordnung, auf deren Basis gezielte und koordinierte Massnahmen für den Umgang mit herausforderndem Verhalten eingeleitet werden können. Diese Massnahmen sollen primär im Rahmen der Regelschule wirksam werden. Nur im Fall von schweren Beeinträchtigungen des Verhaltens und der sozio-emotionalen Entwicklung sollen Massnahmen der separativen Sonderschulung zum Tragen kommen.

Ausgehend von einer Überprüfung der aktuellen Massnahmen und Ressourcen im Umgang mit Lernenden mit herausforderndem Verhalten in der Regelschule sollen erfolgsversprechende Strukturen und Modelle mit folgenden Zielen entwickelt werden:

- Den Regelschulen stehen koordinierte und wirksame Angebote zur Unterstützung und Kompetenzentwicklung zur Verfügung.
- Die Lehrpersonen fühlen sich im Umgang mit Lernenden mit herausforderndem Verhalten sicherer.
- Für Lernende mit dauerhaften schweren Beeinträchtigungen in ihrem Verhalten und ihrer sozio-emotionalen Entwicklung, welche Sonderschulmassnahmen benötigen, stehen neben den Angeboten der separativen Sonderschulung effiziente und wirksame Massnahmen im Rahmen der IS zur Verfügung.
- Die Sonderschulquote im Bereich Verhalten und emotionale Entwicklung stabilisiert sich.

Die Ansprüche an die schulischen Führungskräfte in den Gemeinderäten, Bildungskommis-sionen und Schulleitungen wachsen stetig. Der Umgang mit einer hohen und unterschiedlichen Anspruchshaltung der Akteurinnen und Akteure, die zunehmende Heterogenität der Lernenden und der digitale Wandel verlangen in der organisatorischen und personellen Führung sowie in der Weiterentwicklung des Unterrichtes stetige Anpassungen und Weiterentwicklungen. Die Hauptaufgabe ist das Bemühen um die Sicherung und die Weiterentwicklung der Qualität schulischer Arbeit. Die Schulleitungen tragen die operative Ge-

samtverantwortung für ihre Schulen, die Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung sowie für die Umsetzung bildungspolitischer Vorhaben. Sie sind stark ausgelastet, vor allem durch die grosse Arbeitsmenge, die hohe Regelungsdichte, die weite Führungsspanne und die fehlende HR- oder Sachbearbeitungsunterstützung. Gut die Hälfte der Schulleitungen erlebt ihre zeitlichen Ressourcen für die immer komplexer werdenden, weitreichenderen und zeitaufwendigeren Aufgaben als nicht ausreichend. Viele Schulleitungen erleben ein Ungleichgewicht zwischen Verausgabung und Belohnung. Fluktuationen sollen durch entsprechende arbeitsplatzbezogene und strukturelle Massnahmen möglichst verhindert werden, zum Beispiel durch die Reduktion der Führungsspanne, die Überprüfung der Anstellungsbedingungen oder mittels einer Entlastung durch den Einsatz von pädagogischen Mitarbeitenden mit spezifischem Know-how. Diese sollen insbesondere im digitalen Bereich und im Bereich sonderpädagogische Förderung, in welchen ein veritabler Fachkräftemangel besteht, schulintern aufgebaut werden. Durch die Bearbeitung arbeitsplatzbezogener und struktureller Ansätze wie der Überprüfung der Anstellungsbedingungen (inklusive Berufsauftrag), der Reduktion der Führungsspanne, des Aufbaus von multiprofessionellen Teams, soll die Schulführung gestärkt und die Attraktivität dieser zentralen Aufgabe erhöht und damit die Qualität der Schulen gefördert werden. Durch den Aufbau von Fachspezialistinnen und -spezialisten in den pädagogischen Bereichen Diversität und digitaler Wandel oder in der Führung an den Schulen sollen für das Lehrpersonal spezifische Fachkarrieren ermöglicht werden. Diese Fachpersonen unterstützen oder führen Mitarbeitende der Schule fachkompetent und entlasten so die Schulleitung. Den Schulleitungen sollen im Schulpool zusätzliche Lektionen zur Verfügung gestellt werden, damit den Lehrpersonen oder anderen Fachpersonen spezifische Aufgaben in den Bereichen Diversität und Digitalität übergeben werden können, die nicht zum ordentlichen Berufsauftrag gehören. Es gilt diese finanziellen Mittel aufgrund aktueller Erkenntnisse mit Einbezug der Schulleitungen und Fachverantwortlichen zu definieren und entsprechend bedarfsgerecht anzupassen.

Bisher wurde der Schulhausneubau und -umbau kaum als professionsrelevante Aufgabenstellung der pädagogischen Akteure wahrgenommen. „Akteur\*innen transportieren im Rahmen ihrer Projektaufgaben im Bildungsbau zahlreiche Vorstellungen. Dabei kommen pädagogische Deutungsmuster weniger zur Geltung als andere“ (Schopper, 2021). Eine Passung zwischen pädagogischen Vorstellungen und räumlichen Strukturen fehlt oftmals. So wird das räumliche Potential von neuen Schulgebäuden oder von Schulumbauten von Lehrpersonen und weiteren pädagogischen Fachkräften zu wenig genutzt. Die Voraussetzungen für das Erreichen einer Passung zwischen Raum und Lernen kann durch die Mitgestaltung der pädagogischen Lehr- und Fachpersonen und Lernenden in der Schulraumentwicklung erhöht werden. Auf diese Weise können Unterrichtsformen durch räumliche Strukturen und Gestaltung unterstützt werden.

Tabelle 4 fasst die in Entwicklungsschwerpunkt 4 erläuterten Themen in Handlungsfeldern zusammen und formuliert Ziele, die idealerweise von Schulen angestrebt werden. Die in der rechten Spalte aufgelisteten Bausteine sollen für Schulen konzipiert werden.



Tabelle 4: Idealbild im Entwicklungsschwerpunkt 4 mit Zielen und Bausteinen

4 Rolle der Lehr- und Fachpersonen weiterentwickeln		
Handlungsfeld	Ziel	Bausteine
Anstellungsbedingungen	Die Lohnentwicklung bei den Lehr- und Fachpersonen ist geprüft und bei Bedarf angepasst.	– Lohnentwicklung Lehrpersonen
	Die Schulführung wird gestärkt.	– Berufsauftrag SL Shared Leadership (strategisch)
	Der Einsatz von Fachspezialistinnen und Fachspezialisten (z. B. in den pädagogischen Bereichen Diversität und Digitalisierung) zur Stärkung und Entlastung der Schulleitung ist geklärt.	
	Aufgaben der Lehr- und Fachperson sind ausdifferenziert.	– Berufsauftrag Fach- und Lehrpersonen
Multiprofessionelle Teams	Fachspezialistinnen und Fachspezialisten (z. B. in den pädagogischen Bereichen Diversität und Digitalisierung zur Stärkung und Entlastung der Schulleitung sind aufgebaut.	– Verteilung der Verantwortung in der Schulführung – Shared Leadership (operativ) – Professionelle Lerngemeinschaften – Spezifische Fachkarrieren
	Schulen leben ein aktives Qualitätsmanagement.	– Aktives QM
Flexibler Einsatz von Ressourcen	Teile des Bildungsangebotes werden autonom organisiert	– Flexibler Einsatz von Lehrpersonen – Flexibler Einsatz von Finanzen für individuelle Förderung
Herausforderndes Verhalten	Gemeinsame Haltungen, Denkweisen, Überzeugungen und Verhaltensmuster im Umgang mit herausforderndem Verhalten sind an Schulen geklärt.	– Mindset Verhalten
	Für Lernende mit dauerhaften schweren Beeinträchtigungen in ihrem Verhalten und ihrer sozio-emotionalen Entwicklung, welche Sonderschulmass-	– System Schule trägt herausforderndes Verhalten

4 Rolle der Lehr- und Fachpersonen weiterentwickeln		
Handlungsfeld	Ziel	Bausteine
	nahmen benötigen, stehen neben den Angeboten der separativen Sonderschulung effiziente und wirksame Massnahmen im Rahmen der IS zur Verfügung.	
	Schulen gewinnen Sicherheit im Umgang mit Lernenden mit herausforderndem Verhalten.	– Handlungsrepertoire an den Schulen im Umgang mit herausforderndem Verhalten
	Koordinierte Angebote stehen zur Verfügung, um Kompetenzen der Lehrpersonen im Umgang mit herausforderndem Verhalten zu begegnen	– Angebote zur Unterstützung
	Ressourcen im Umgang mit herausforderndem Verhalten überprüfen und anpassen	– Ressourceneinsatz
Rolle der Lehrperson	Kompetenzen der Lehrpersonen als Lerncoach sind aufgebaut.	– Lerncoaching – Unterstützung des individuellen Lernprozesses
Schulraumgestaltung, Schulumbau und -neubau	Pädagogisches Raumgestaltungskompetenz ist aufgebaut	– Schulraumentwicklung
	Lehrpersonen und Lernende sind aktive Akteure der Schulraumentwicklung.	– Schulraumentwicklung

## Entwicklungsziel 5: Bildung im Sozialraum vernetzen

Die Volksschule ist einer der wenigen Orte, wo alle Bevölkerungsgruppen zusammenkommen. Sie stärkt den gesellschaftlichen Zusammenhalt, indem sie sich öffnet und mit den ausserschulischen Akteurinnen und Akteuren eine systematische Zusammenarbeit pflegt. Ebenso bietet sie auf das Quartier oder die Gemeinde angepasste und flexibel nutzbare Tagesstrukturen an und verbindet Bildung und Betreuung zu einer Einheit.

Kinder und Jugendliche sind von verschiedensten Menschen umgeben, die sie tagtäglich fördern, begleiten, betreuen und bilden. Eine Bildungslandschaft mit ihren vielfältigen Facetten vernetzt diese Menschen mit dem Ziel, allen Kindern und Jugendlichen eine gerechte Chance auf eine umfassende Bildung zu ermöglichen, sowie Kompetenzen zu fördern, mit denen sie eine zukunftsfähige Gesellschaft mitgestalten können. Die Schule ist für die Lernenden und ihre Erziehungsberechtigten ein bekannter Ort. Deshalb macht es Sinn eine systematische Koordination zu Gunsten einer verstärkten Kooperation an der Schule anzusiedeln.

Lernen findet an vielen Orten statt. Ausserschulische Lernorte bieten Kindern und Jugendlichen die Möglichkeit, ihr Wissen und ihre Fähigkeiten ausserhalb des Schulzimmers zu erweitern und zielgerichtet eine Verknüpfung von theoretischem und praktischem Wissen herzustellen. Darüber hinaus bieten ausserschulische Lernorte oft eine interaktive und motivierende Lernumgebung, die das Interesse der Schülerinnen und Schüler weckt und ihr Engagement für das Lernen steigert.

Einen Mehrwert dabei stellt die pädagogische Methode Service Learning dar. Service-Learning kombiniert das fachliche Lernen in der Schule mit gesellschaftlichem Engagement und ermöglicht den Lernenden ihre Fähigkeiten und Kenntnisse in realen Situationen anzuwenden und soziale Verantwortung zu übernehmen. Durch das gesellschaftliche Engagement gewinnt das fachliche Lernen durch die Erfahrungen in der Realität an Relevanz, Handlungsbezug und Verständnistiefe.

Ein gut ausgebautes Tagesstrukturangebot entspricht dem gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bedürfnis nach Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Auch aus pädagogischen Überlegungen bieten gut geführte Betreuungsangebote viele Vorteile: Die familien- und schulergänzenden Tagesstrukturen bieten Kindern und Jugendlichen Stabilität und Sicherheit und fördern die Chancengerechtigkeit von Kindern und Jugendlichen unterschiedlicher sozialer und kultureller Herkunft, Sprache und Religion und unterschiedlichen Geschlechts.

Gemäss § 36 [VBG](#) müssen die Gemeinden bedarfsgerechte schul- und familienergänzende Tagesstrukturen anbieten. § 14 der Volksschulbildungsverordnung regelt die Betreuungselemente, die bei Bedarf abgedeckt werden müssen. Die Ergebnisse der Evaluation der schul- und familienergänzenden Tagesstrukturen, welche die DVS im Schuljahr 2019/2020 durchgeführt hat, haben gezeigt, dass die Angebote in den Gemeinden unterschiedlich sind (vgl. [Evaluationsbericht 2020](#)). Einige Gemeinden beauftragen Dritte mit dem Betrieb von Tagesstrukturen, andere haben die Tagesstrukturen der Bildung angegliedert. Die Leitenden der Tagesstrukturen und die Mitarbeitenden sind direkt den Schulleitungen oder der Gemeindeverwaltung unterstellt. Die Weiterentwicklung des Angebots soll sich auch künftig am Bedarf der einzelnen Gemeinde orientieren. Es gibt heute Schulen, die die Kooperation des Betreuungs- und des Lehrpersonals aus pädagogischen Gründen gezielt aufbauen. Mit einem gemeinsamen pädagogischen Ansatz von Betreuung und Unterricht

kommt den Tagesstrukturen eine neue und wichtige Bedeutung als «Lernort der Schule» zu. Tagesstrukturen für Kindergarten- und Schulkinder organisatorisch und pädagogisch in die Schulstrukturen zu integrieren, ist ein zukunftsweisender Handlungsansatz. Lernende werden sich im Zuge der gesellschaftlichen Entwicklung künftig vermehrt und auch länger in der Schule aufhalten.

Durch die pädagogische und organisatorische Integration der Tagesstrukturen in die Schulen werden diese zu einem Lernort der Schule. Ihr Potenzial für die Förderung der sozialen und personalen Kompetenzen aller Lernenden wird dabei grösstmöglich genutzt. Ebenfalls gilt es, die gestiegenen Anforderungen in der Betreuung und Begleitung von Lernenden mit besonderen Bedürfnissen in der Weiterentwicklung zu berücksichtigen. Auch für Lernende mit Sonderschulmassnahmen steigt der Bedarf an schul- und familienergänzenden Tagesstrukturen. Diese sollen auch für die Lernenden mit Behinderung ein anregendes Umfeld bieten und auch während der Schulferien eine Entlastung der Eltern ermöglichen, sodass diese in dieser Zeit ihrer Arbeit nachgehen können. Kinder mit Behinderungen benötigen dabei mehr und eine angepasste Betreuung.

Die bestehenden Rahmenvorgaben, insbesondere der Betreuungsschlüssel, die Professionalisierung über die Aus- und Weiterbildung und die Begleitangebote im Kontext einer integrativen Schule, sollen überprüft werden. Zudem sollen zukunftsfähige Modelle und entsprechende Massnahmen erarbeitet werden. Ebenso sollen Unterstützungsangebote für die Begleitung der Gemeinden und Schulen zur Weiterentwicklung der Tagesstrukturen als Lernort konzipiert werden.

Tabelle 5 fasst die in Entwicklungsschwerpunkt 5 erläuterten Themen in Handlungsfeldern zusammen und formuliert Ziele, die idealerweise von Schulen angestrebt werden. Die in der rechten Spalte aufgelisteten Bausteine sollen für Schulen konzipiert werden.

Tabelle 5: Idealbild im Entwicklungsschwerpunkt 5 mit Zielen und Bausteinen

5 Bildung im Sozialraum vernetzen		
Handlungsfeld	Ziel	Bausteine
Ausserschulische Lernorte	Ein Konzept regelt die pädagogischen und organisatorischen Aspekte zu ausserschulischen Lernorten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Konzept ausserschulische Lernorte</li> <li>– Übersicht Angebote ausserschulische Lernorte</li> </ul>
Tagesstrukturen	Tagesstrukturen mit Blick auf unterschiedliche Bedürfnisse und eine ganzjährige Betreuung sind ausgebaut.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Konzept Tagesstrukturen und Schule als Einheit</li> <li>– Unterstützung Angebote Tagesstrukturen und Schule als Einheit</li> </ul>
Bildungslandschaft	Bildung wird im sozialen Raum als gemeinsame Aufgabe betrachtet, um allen Lernenden eine gerechte Chance auf umfassende Bildung zu ermöglichen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Konzept Bildungslandschaften</li> <li>– Aufbau Bildungslandschaften</li> </ul>

## 2.2 Aufbereitung der Entwicklungsschwerpunkte für Schulen

Schulleitende und Lehrpersonen sind im Alltag stark durch das Alltagsgeschäft beansprucht. Es oft bleibt wenig Zeit, Schulentwicklungsimpulse professionell und nachhaltig aufzubereiten und zu planen. Die DVS hat sich daher als Aufgabe gesetzt, die Entwicklungsschwerpunkte dahingehend zu konkretisieren, dass sie für Schulen einfacher bearbeit- bzw. umsetzbar werden – solche Bearbeitungseinheiten werden «Bausteine» genannt.

Ein Baustein ist eine für Schulen aufbereitete Einheit, um eines der Ziele aus einem Entwicklungsschwerpunkt in einem eigenen sinnstiftenden Prozess anzustreben. Je mehr Bausteine eines Entwicklungsschwerpunktes eine Schule bearbeitet, desto mehr schärft sie ihr Profil im Entwicklungsschwerpunkt und desto eher erreicht sie eine gute oder gar vorbildliche Praxis in diesem Bereich der Schulqualität.

Eine bedarfsgerechte Schulentwicklung ist wichtig, um sicherzustellen, dass Entwicklungen anschlussfähig sind an all das, woran Schulen bereits gearbeitet haben und an das, woran Schulen am Bearbeiten sind. Schulen können durch das Aussuchen von Bausteinen ihren eigenen Prozess beschreiten und eine effektive, für sie relevante, integrative und ressourceneffiziente Bildung anbieten, welche den individuellen Schulerfolg der ihnen anvertrauten Kinder und Jugendlichen sicherstellt.

Schulen wählen Bausteine mehrheitlich bedarfsgerecht aus und setzen sie rekontextualisiert für ihre Schule ein. Schulen sind Expertenorganisationen,<sup>4</sup> was für die Umsetzung der Entwicklungsschwerpunkte folgendes bedeutet:

- Die Experten/Expertinnen der Schulen sind ausschlaggebend für die Leistungsfähigkeit der Schule.
- Schulen benötigen eine hohe Autonomie für die Umsetzung der Ziele
  - operative Autonomie (Freiheit über Prozesse, Ressourcen, Methoden)
  - strategische Autonomie (Festlegung von Zielen und deren Priorisierung)
  - organisationales Commitment.
- Motivation: Schulen müssen sich mit den Zielen identifizieren können, weil sich Mitarbeitende eher mit ihrer Profession als mit der Organisation identifizieren (häufig besteht wenig Interesse an der Gesamtzielerreichung der Organisation, diese wird eher als Notwendigkeit erachtet, um die eigenen Ziele zu erreichen oder Ressourcen zu erhalten).
- Expertise: Experten/Expertinnen der Schule benötigen in Weiterbildungen Kursleitende mit einer noch höheren Expertise, um akzeptiert zu werden.
- Wissen nutzbar machen: Wissen innerhalb der Organisation zu vermitteln ist anspruchsvoll.
- Veränderungen sind in Expertenorganisationen nicht beliebt, Reglementierungen werden gescheut. Es braucht deshalb ein ausgeklügeltes Change Management.

Die Schulen sowie die DVS haben bis 2035 Zeit, die angestrebten Ziele zu erreichen. Eine Zielverfolgung kann daher schrittweise geschehen. Besonders bedeutsam ist, dass die Konzeption vorsehen muss, dass alle Schulen unabhängig von ihrer Grösse Bausteine umsetzen können. Im Kanton Luzern existieren einerseits sehr grosse Schulen mit eigens für

---

<sup>4</sup> Rybnicek, Bergner & Suk, 2016.

die Schulentwicklung eingesetzten Stellen und andererseits gibt es Kleinstschulen mit einem Schulleitungspensum von unter 40 %.

Daher gelten als weitere Prämissen für die Konzipierung der Bausteine:

- Die DVS sowie die Schulen bewältigen die Ziele mit den vorhandenen Ressourcen (die sorgsame Budgetierung von finanziellen Mitteln ist notwendig). In der DVS werden Kompetenzen möglichst abteilungsübergreifend genutzt.
- Die im Planungsbericht budgetierten finanziellen Ressourcen für «Experten» werden mehrheitlich für die Expertise der Mitarbeitenden des Schulfeldes eingesetzt. Das Mitgestalten möglichst vieler Beteiligter kommt den Gesamtzielen zu Gute, weil diese eine Multiplikatorenfunktion einnehmen.
- Kleine bis grosse Schulen können sich anspruchsvolle Ziele setzen.

Die Bausteinarchitektur (siehe Kapitel 6) bietet den Schulen eine grosse Auswahl an Themen für ihre Entwicklung. Der Kanton gibt mit den Entwicklungsschwerpunkten die langfristig angelegten Themenblöcke vor. Gleichzeitig hat der Kanton für eine gleichwertige Schulqualität zu sorgen und muss z. B. vermeiden, dass sich Schulen gegenseitig konkurrieren, die Schulqualität divergiert oder nur eine bestimmte pädagogische Philosophie verfolgt wird.

Die drei Status «obligatorisch», «Wahlpflicht» und «freiwillig» der Bausteine sorgen dafür, dass Schulen rechtlich verankerten Grundlagen folgen (obligatorische Bausteine), eine gleichwertige Schulqualität verfolgen (Wahlpflicht) und gleichzeitig mitbestimmen und mitentscheiden können, wo sie sich ein Profil geben möchten (freiwillige Bausteine). Die Gleichwertigkeit und Etablierung eines gemeinsamen Qualitätsverständnisses wird auch durch die Setzung von normativen und evidenzbasierten Qualitätskriterien im Orientierungsrahmen Schulqualität abgestützt.

Bis 2035 sollen ansprechende Themen und Ziele für die Schulen zur Verfügung stehen. Daher werden drei Phasen geplant. In jeder der drei Phasen werden Bausteine berufsfeldorientiert und wissenschaftsbasiert entwickelt, also zusammen mit dem Schulfeld, der Pädagogischen Hochschule Luzern und weiteren Personengruppen (wie z. B. Mitarbeitende von Tagesstrukturen oder dem Gewerbeverband) entwickelt. Die Bausteine sind ab einem gewissen angepeilten Zeitpunkt auf der dafür eingerichteten Website abrufbar. Schulleitende teilten in einem ersten Schritt die Bausteine nach ihrem Ermessen den drei Phasen zu. Die Priorisierung sollte die Dringlichkeit und aktuelle Relevanz der Bearbeitung aufzeigen. In einem zweiten Schritt wurden die Bausteine an einer Kickoff-Tagung<sup>5</sup> nochmals von allen DVS-Mitarbeitenden priorisiert. Die Priorisierung erfolgte aufgrund ihrer Einschätzung der täglich erlebten Arbeit im Austausch mit Schulleitenden. So entstand ein Phasenplan, der die Bausteine in drei Phasen einteilt (vgl. Kapitel 6.2).

Erst mit der konkreten Entwicklung der Inhalte und Ziele eines Bausteins wird geklärt, ob der Baustein für Schulen zwingend zu erfüllen ist (obligatorisch) oder ob er freiwillig zur Bearbeitung bleibt. Obligatorisch wird ein Baustein sein, wenn Inhalte mit einer rechtlichen oder politischen Vorgabe verbunden sind, wie z. B. Leseförderung. Die Freiwilligkeit soll dort bestehen, wo viele Schulen schon auf dem Weg sind oder sich eine Expertise zulegen möchten. Auch ein Wahlpflicht-Obligatorium ist für einige Bausteine vorgesehen. Dieses soll für Bausteine gelten, die aus Sicht der DVS für eine gute Schulqualität wichtig sind.

---

<sup>5</sup> Die Kickoff-Tagung diente der DVS zum gemeinsamen Start ins Entwicklungsvorhaben. Es wurden Leitsätze formuliert, Themen ergänzt oder Themenfelder zusammengelegt und schliesslich priorisiert. Zudem wurde die neue Art der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit diskutiert und damit einhergehende Herausforderungen gesammelt.

Diese Abstufung der Verbindlichkeiten bietet Schulen die Möglichkeit, den für sie so wichtigen Gestaltungsspielraum zu nutzen. Dort wo eine kreative Unruhe aufgrund eines Impulses aus dem Team, einer Inkongruenzerfahrung nach einer Evaluation, einer Herausforderung im Alltag usw. vorhanden ist, kann dieser Antrieb als Startpunkt zur Entwicklung genutzt werden. Teams können sich gemeinsam auf den Weg machen, Bausteine zu wählen, in denen sie eine noch wenig entwickelte 'gute Praxis' haben, sie können aber auch Bausteine wählen, wo sie als Team schon hohe Kompetenzen erreicht haben, sich jedoch ein eigentliches Profil zulegen möchten. Dieses gemeinsame Vorgehen im Eruiere von Entwicklungsthemen stärkt das Zusammengehörigkeitsgefühl eines Teams («wir und unsere Schule»), wodurch zunehmend mehr Mitverantwortung als Team für die Schulqualität entsteht. Der eigene Beitrag im Mitgestalten der Schule erhöht die Sinnstiftung und dadurch die Motivation für die anstehenden Arbeiten.<sup>6</sup>

## **2.3 Querschnittthemen**

Nachdem die Bausteine festgelegt worden waren, wurden Querschnittthemen (grau) ermittelt (Abbildung 2). Querschnittthemen sind Themen, die in allen Bausteinen gleichermaßen mitberücksichtigt werden müssen. Die Projektorganisation ist so aufgebaut, dass den Querschnittthemen in den Entwicklungsgruppen und in der Projektleitgruppe (vgl. Abbildung 10) regelmässig Platz eingeräumt wird, damit Anliegen und Bedürfnisse gesammelt und gebündelt weiterverarbeitet werden können (z. B. für Änderungen von Verordnungen, Richtlinien oder Regierungsratsbeschlüsse für Ausgabebewilligungen). Bausteinleitende werden von der Projektleitung instruiert, den Querschnittthemen genügend Zeit zur Besprechung einzuräumen und statten der Leitung der Entwicklungsgruppen frühzeitig Bericht, wenn Bedürfnisse oder notwenige Arbeiten an Querschnittthemen bei der Konzipierung der Inhalte in Bausteinen aufkommen.

### **2.3.1 Kommunikation**

Dem ganzen Projekt liegt ein separates Kommunikationskonzept zugrunde. Es beinhaltet Kernbotschaften, einen Mottosatz<sup>7</sup>, Analysen der Stakeholder sowie der verschiedenen bestehenden Kommunikationsmittel, Visualisierungen, Farbkonzepte, Designs, die Planung der Kommunikationsaktivitäten, Kernbotschaften, eine Change Story sowie Beschreibungen der verschiedenen Formate, die für kommunikative Aktivitäten dienen. Ebenfalls sind die Zuständigkeiten definiert. Die Kommunikationsarbeit zum Entwicklungsvorhaben erfolgt gemeinsam mit dem Bereich Kommunikation der DVS und des kantonalen Bildungs- und Kulturdepartements. Die Co-Projektleitung definiert gemeinsam mit ihnen Inhalte und jeweilige Zeitpunkte für Kommunikationsaktivitäten, welche in allgemeiner Form Informationen und Teilhabe am Fortschritt des Entwicklungsvorhabens beinhalten. Veranstaltungen mit der Praxis sowie Sitzungen mit den Kreisen des Projektausschusses und der Projektleitgruppe gestaltet die Co-Projektleitung gemeinsam mit der Dienststellenleiterin. Entwicklungsgruppenleitende und Bausteinleitende stellen die Kommunikation innerhalb ihrer Gruppierung sowie über die Gruppierung in den Entwicklungsgruppen bzw. in der Projektleitgruppe sicher. Eine adressatengerechte Aufbereitung der Inhalte und Aktivitäten sowie eine einheitliche und transparente Kommunikation sind Kernanliegen der Kommunikation im Entwicklungsvorhaben.

---

<sup>6</sup> Doppler & Lauterburg, 1994, S. 48-49.

<sup>7</sup> Für die Kreation eines Mottosatzes wurden die Schulen zu einem Wettbewerb eingeladen.

### 2.3.2 Weiterbildung

Zusammen mit der PH Luzern wird ein innovatives Weiterbildungskonzept erarbeitet. Das LCH-Postulat für Weiterbildung dient als Grundlage für die Konzeption (Anhang 1). Verschiedene Studien zeigen, dass die Entwicklung von Lehrpersonen prinzipiell und nachhaltig durch Weiterbildungsmaßnahmen beeinflussbar ist, auch wenn die Effekte nicht unmittelbar eintreten («sleeper effect»<sup>8</sup>), einen unterschiedlichen Verlauf nehmen, zu schwachen oder gar unerwarteten Resultaten führen können und die Wirkungskette sehr lang ist.<sup>9</sup> Wie viel eine Lehrperson von einer Weiterbildung profitiert, hängt von mehreren Faktoren ab (berufliche Vorerfahrungen, Lernbiografien, bewusste Planung, Lernmotivation, erwachsenendidaktisches Lernarrangement, gezielte Nachbereitung und Transferunterstützung). Die Häufigkeit von Weiterbildungsteilnahmen ist ein ungenauer Indikator für die Professionalität und Expertise von Lehrpersonen.<sup>10</sup> Weiterbildungsmaßnahmen geniessen eine hohe Akzeptanz, wenn ein enger Bezug zur eigenen Praxis besteht und wenn sie möglichst konkrete Inhalte bieten. Solchen Weiterbildungen mit neuen Impulsen und Anregungen für den eigenen Unterrichtsalltag wird ein hoher Nutzen zugeschrieben, die Teilnehmenden bekunden eine hohe Zufriedenheit. Allerdings führt diese Zufriedenheit nur sehr geringfügig zu verändertem beruflichem Handeln.

In Stichworten lassen sich Merkmale wirksamer Weiterbildung mit folgenden Stichworten zusammenfassen:<sup>11,12</sup>

- Längere Dauer einer Weiterbildung und Zeit für die Nachbereitung
- Verschränkung von Input-, Erprobungs- und Reflexionsphasen
- Orientierung am Vorwissen und Verstehen
- Feedback an die Lehrperson
- Einbettung in individuelle und schulbezogene Ziele und Strategien
- Teilnehmende werden angeregt, die Lösungen in Teams zu erarbeiten
- Erhebung der Zielerreichung von Weiterbildungen

Zeitgemässe Weiterbildung findet in verschiedenen Lernformaten statt; zu diesen gehören neben organisierten, geführten Präsenz-Veranstaltungen ebenso Lernzugänge mit digitalen Werkzeugen und eigenständiges Lernen in Projekten und Arbeitsprozessen (Stichwort «**Lernquelle Arbeitsplatz**»). Und nicht minder zentral ist das Lernen miteinander und voneinander, wofür in Unterricht, Schule, Beruf und Alltag – mit oder ohne Medien – reichliche Gelegenheiten entstehen (Stichwort «**Kooperatives Lernen**»).

Folgende Merkmale wirksamer Fortbildungen<sup>13</sup> soll das Weiterbildungskonzept enthalten:

- Verschränkung von Input-, Erprobung, Feedback und Reflexionsphasen, die über eine Zeitspanne von mind. einem halben Jahr dauern
- Inhalte haben einen engen inhaltlichen Bezug zu den Lernprozessen der Schülerinnen und Schüler
- Wenn möglich wird ein pädagogischer Doppeldecker eingesetzt.<sup>14</sup>

---

<sup>8</sup> Gerstenmaier & Mandl, 2010.

<sup>9</sup> z. B. Hascher, 2011.

<sup>10</sup> Lipowsky & Rzejak, 2012; Rzejak & Lipowsky, 2020.

<sup>11</sup> Ebd.

<sup>12</sup> Timperley, Wilson, Barrar & Fung, 2007.

<sup>13</sup> Lipowsky & Rzejak, 2019<sup>a-c</sup>.

<sup>14</sup> Am Handeln der Leitungsperson können die Lernenden erkennen, wie sie selbst handeln sollten. Sie haben ein Modell vor Augen, das ihnen hilft, ein klares „inneres Bild“ der zu lernenden Inhalte aufzubauen. Ursprünglich stammt der Begriff von Geissler, 1985 und wurde mehrfach von Diethelm Wahl (z. B. 2002) in seinen Publikationen beschrieben.



- Verknüpfung von 'Theory of Change' mit 'Theory of Action'<sup>15</sup>
- Einbezug wissenschaftlicher Expertise
- Gelegenheiten zum Erleben eigener Wirksamkeit

Angebote für Lernprozesse von Lehrpersonen und Schulteams sollen didaktisch-metho-  
disch arrangiert werden, keineswegs beliebig, sondern eingebettet in übergreifende und  
bestenfalls kohärente Strategien und Vorgaben, z. B. Mehrjahresprogramme, Leistungsauf-  
träge, Schulprogramme.

**Lernprozesse** sind grundsätzlich individueller Natur und werden durch unterschiedliche  
Anregungen angestoßen, d. h. durch verschiedene Lernanlässe formeller und informeller  
Art, in unterschiedlicher Intensität, Dauer, Form, thematischer Vernetzung sowie individu-  
eller und institutioneller Passung. Erhofft und erwartet wird, dass die individuellen Vorer-  
fahrungen mit den neuen Lernerfahrungen so verknüpft werden, dass eine nachhaltige  
Kompetenz im Sinne von vertieften Kenntnissen, differenziertem Verständnis und versier-  
ten Fertigkeiten entwickelt werden kann, die auf einem soliden Fundament einer über-  
zeugten Haltung gründet.

**Zusammenhängende Angebote und Nutzung:** Die Nachhaltigkeit eines kompetenzori-  
entierten Lernens ist eher dann gegeben, wenn zusammenhängende und ineinandergrei-  
fende Lernarrangements zu bedeutungsvollen Lerninhalten in multiplen Lernanlässen  
stattfinden: Darunter sind sowohl kognitiv-theoretische Lernformen (Vorträge oder Selbst-  
studium), die in erster Linie der Informationsvermittlung dienen, als auch kooperative  
(z. B. Kurse sowie Austauschformen wie Barcamp, Intervision) und kommunikativ-prozess-  
orientierte Verfahrensweisen (z. B. Projektarbeit) sowie reflexive Methoden (z. B. Selbstbe-  
urteilungsformen und Feedback sowie Lerncoaching) zu verstehen.

Folgende Formate kommen z. B. für ein innovatives Weiterbildungsangebot in Frage.

1. **Präsenzveranstaltungen** sind institutionell organisierte und geführte Veranstaltungen,  
an denen die Teilnehmenden vor Ort anwesend sind und sich gemeinsamen und  
gleichzeitig mit Lerninhalten auseinandersetzen. Dazu gehören beispielweise Holkurse  
und Referate für Schulteams und Weiterbildungskurse für Lehrpersonen.
2. **Digitale Lernangebote** sind multimedial aufbereitete Lerngelegenheiten, die zeitlich  
individuell und an unterschiedlichen Orten bearbeitet werden können und dadurch ein  
Selbststudium unterstützen. Dazu gehören beispielsweise:
  - Lernvideos zu unterschiedlichen, individuell wählbaren Inhalten
  - Foren, die einen zeit- und ortsunabhängigen Austausch ermöglichen
3. **Angebote**, die ein **miteinander und voneinander Lernen** ermöglichen sind infor-  
melle Formate, mit dem Ziel vielfältige Lernräume im Arbeitsprozess zu öffnen, die nie-  
derschwellig angeboten und genutzt werden können. Dazu gehören beispielsweise:
  - Learning Lounge als individueller Lern- und Begegnungsort, um mit anderen ein  
Thema zu bearbeiten und der Möglichkeit einer fachkundigen Beratung vor Ort
  - Beratung/Supervision
4. **Projekte** sind individuell organisierte und gestaltete Lerngelegenheiten einzelner Lehr-  
personen oder Teams. Dazu gehören beispielsweise:
  - Lernprojekte wie das eigene Unterrichtsmaterial hinsichtlich des Themas des Bau-  
steins anzupassen, diese dem Team vorzustellen und zugänglich zu machen

---

<sup>15</sup> Lipowsky & Rzejak, 2019, S. 24.

- Schulbesuche selber zu organisieren und Unterricht mit einer selbstgesetzten Fragestellung zu beobachten

Die Angebotspalette der PH Luzern zur Weiterbildung in den Themenfeldern der Bausteine «Schulen für alle» ist als «modulartiges» Angebot zu verstehen, das nach institutionellen und individuellen Bedürfnissen und Präferenzen hinsichtlich Inhalten wie auch Formaten der Weiterbildung zusammengestellt werden kann.

In vier Angebotsbereichen (Veranstaltungen, Kurse, Beratungen/von- und miteinander lernen, digital/blended) sollen Inhalte entlang des Phasenplans 1 gewählt werden können (vgl. Kap. 6.3, Abbildung 17).

Baustein	Veranstaltungen		Kurse		Beratungen, mit-/voneinander lernen			digital/blended	
	Referate, Vortragswerkstatt, Tagung	Modulare Konzeptionen (Thementag)	Weiterbildungskurse	Holkurse und bedarfsorient. Angebote	Fachdidaktische Beratung, Chat-Forum	Sandwichkurse, Barcamp, L-Lounge	Lernprojekte, Visitationen	Videos, Blended Learning-Formen	E-Learning, Online-Kurse, MOOC
Offene Unterrichtsstrukturen									
Selbstorganisiertes Lernen aufbauen									
Planarbeit									
Kooperatives Lernen									
Flexible Bildungsstrukturen fördern									
Entdeckendes und Problemorientiertes Lernen									
Epochenunterricht									
Design Thinking									
Persönliche und individuelle Lernzeiten und Hausaufgaben									

Abbildung 3: Ausschnitt aus der Matrix mit der Angebotspalette für Weiterbildungen

Diese vielschichtige Angebotspalette erlaubt Schulen und Lehrpersonen ihre Weiterbildung sowohl zeitlich und örtlich als auch inhaltlich und formatbezogen individuell zusammenzustellen. Der kantonale «Orientierungsrahmen Schulqualität» geht im Kapitel «1.3 Personal führen» (S. 8)<sup>16</sup> davon aus, dass die Weiterbildung der Lehrpersonen systematisch ausgewählt wird. Die Schulleitungen beziehen ihr Personal an Entscheidungsprozessen situationsgerecht ein. Es werden klare Erwartungen, Verpflichtungen und Ziele an die Mitarbeitenden und an das Team gerichtet. Dafür ist es notwendig, dass sich eine Schulleiterin,

<sup>16</sup> [orientierungsrahmen\\_schulqualitaet.pdf \(lu.ch\)](#)

ein Schulleiter ein differenziertes Bild über die Arbeit und die Kompetenzen der einzelnen Mitarbeitenden verschafft. Kompetenzen und Potenziale der Mitarbeitenden sollen gezielt genutzt werden (voneinander und miteinander lernen). Die Weiterbildung soll bedarfsorientiert, an Erfordernissen ausgerichtet, erfolgen. Die Angebotspalette für die Weiterbildung wird innerhalb der Baustein-Konzipierung zusammen mit den Experten aus dem Schulfeld und der PH Luzern entwickelt.

### **2.3.3 Digitalität**

Mit dem Querschnittsthema «Digitalität» findet die Auseinandersetzung mit den Anforderungen an die Profession, Zusammenarbeit, Qualifizierung, Infrastruktur und Lernarrangements in der digitalen Transformation statt. Digitale Instrumente, der Umgang damit sowie deren Potenziale für Kollaboration und Co-Kreation sind zentrale Themen im Entwicklungsvorhaben. Mit dem Ziel, vielfältige digitale Möglichkeiten bestmöglich in der Bildungslandschaft des Kantons Luzern einzusetzen und obige Aspekte zu fördern, liegt in der Arbeit des Entwicklungsvorhabens ein weiterer übergreifender Fokus auf der Digitalität. Die Projektarbeit in den diversen Kreisen wird mit kollaborativen digitalen Tools unterstützt. Die erarbeiteten Bausteine stehen den Schulen auf einer digitalen Plattform zur Verfügung, welche für das Entwicklungsvorhaben aufgebaut wird. Geeignete digitale Tools für die Prozessgestaltung zur Umsetzung des Bausteins an den Schulen sind implementiert. Im Zentrum stehen aber auch digitale Instrumente, die bei der Begleitung der Kinder und Jugendlichen dienen, um z. B. ihre Stärken und Fortschritte sichtbar zu machen oder das Lernen differenzierter und individualisierter zu gestalten. Dabei ist der Aufbau einer Haltung im Umgang mit digitalen Mitteln, ihren Potentialen für Unterricht und Zusammenarbeit fester Bestandteil in diesem Querschnittsthema, damit Instrumente zielführend und effektiv eingesetzt werden. Die verschiedenen Konzepte, die hinter dem Einsatz von digitalen Mitteln stehen, sind in den Bausteinen mit dem Setting beschrieben und werden in den verschiedenen Kreisen nach dem Prinzip des «pädagogischen Doppeldeckers»<sup>17</sup> gelebt und erlebt. Ein separates Konzept zur Digitalität beleuchtet Handlungsaspekte, Auswirkungen und Handlungsfelder auf Lehren und Lernen sowie Rahmenbedingungen für erfolgreiches Unterrichten und Zusammenarbeit in der Digitalität.

### **2.3.4 Qualitätssicherung**

Die externe Schulevaluation hat zusammen mit der Schulaufsicht den Auftrag, in den teilautonomen Schulen im Kanton Luzern eine vergleichbar gute Schul- und Unterrichtsqualität sicherzustellen und zu einer wirkungsvollen Qualitätssicherung und -entwicklung beizutragen. Der Orientierungsrahmen wird überprüft und gegebenenfalls den erweiterten Ansprüchen aufgrund des Projektes «Schulen für alle» angepasst. Für eine mögliche Begleitforschung werden Zusammenarbeitsmöglichkeiten mit pädagogischen Hochschulen und möglichen Stiftungen eruiert. Für die Qualitätssicherung der Entwicklung der Bausteine werden spezifische Kriterien erarbeitet, die von den Entwicklungsgruppenleitenden für den Qualitäts-Check genutzt werden.

### **2.3.5 Bildungsplanung**

Für die Koordination und Durchführung von System- und Projektevaluationen sowie für das Qualitätsmanagement der Volksschulen ist die Bildungsplanung der DVS zuständig.

---

<sup>17</sup> Wahl, 2013. S. 234.

Ende 2029 sollen erste Zwischenevaluierungen vorliegen. Dies ermöglicht eine gezielte Berichterstattung und Weiterentwicklung des Projektes.

### **2.3.6 Rechtliches**

Zur Analyse des Ist-Zustandes gehören auch die verschiedenen rechtlichen Grundlagen, die bei der Entwicklung des Bausteins zu berücksichtigen sind. In den Entwicklungen können sich Änderungen ergeben oder möglicherweise müssen neue Bestimmungen formuliert werden. Die in Kapitel 1.4 aufgeführten rechtlichen Grundlagen sind bei den Entwicklungen zu berücksichtigen. Übergreifende Gesetze und Verordnungen zu definierten Prozessen oder Verfahren müssen in der Bausteinentwicklung eingehalten werden. Anpassungen im Volksschulbildungsgesetz oder in den Verordnungen zum Volksschulbildungsgesetz, die aufgrund von Bausteinentwicklungen erfolgen, werden gebündelt vorgenommen und durch die Projektleitgruppe und die Projektleitung koordiniert.

## 2.3.7 Finanzen

### 2.3.7.1 Projektkosten

Die im Planungsbericht aufgeführten Finanzen dienen als richtungsweisend für die Erarbeitung der Bausteine. Die genauen Kosten für die Umsetzung der Bausteine können erst nach der Bearbeitung festgestellt werden. Zusätzliche finanzielle Mittel sind über Regierungsratsbeschlüsse zu beschaffen und müssen budgetiert werden. Pro Baustein werden Produktkosten sowie die benötigten Ressourcen und die daraus resultierenden Kosten ermittelt, diese fliessen ins Budget ein. Die Budgetierung der Kosten erfolgt im regulären Budgetprozess der DVS.

#### **Mitarbeitende DVS**

Die Mitarbeitenden der DVS übernehmen Entwicklungsgruppenleitungen sowie Leitungen von Bausteinen oder sind als Mitglieder in den Gruppierungen vertreten. Die Arbeiten der DVS-Mitarbeitenden erfolgen im Rahmen ihrer Anstellung.

#### **Mitarbeitende aus der Praxis**

Die Bausteinentwicklung erfolgt unter Einbezug von Lehrpersonen und Schulleitenden. Lehrpersonen und Schulleitende werden mit Sitzungsgeldern von CHF 42.00/h entschädigt (gemäss Besoldungstabelle Staatspersonal Kanton Luzern Anhang 3, inkl. Teuerung).

#### **Fachexpertinnen und –experten der PH Luzern**

Für die Bearbeitung der Bausteine können bei Bedarf externe Fachexpertinnen und –experten der PH Luzern beigezogen werden. Diese werden mit den im Rahmen der vorhandenen Leistungsvereinbarungen zwischen der DVS und der PH (Leistungsbereiche Dienstleistungen sowie Weiterbildung) gesprochenen Mitteln finanziert.

### 2.3.7.2 Finanzflüsse

Die Grundlage für Ausgaben bildet die Verordnung zum Gesetz über die Steuerung der Finanzen und Leistungen (FLV, [SRL 600a](#)). Grosse Beträge für sogenannt freibestimmbare Ausgaben dürfen bis CHF 150'000 von der Dienststellenleitung, bis CHF 500'000 vom Bildungsdirektor und ab CHF 0.5 Millionen von der Regierung bzw. ab 3 Millionen Franken vom Kantonsrat bewilligt werden.

Die Betriebskosten der Volksschulen werden seitens Kanton hälftig via Pro-Kopf-Beiträge vergütet. Der Kanton zahlt zudem Kantonsbeiträge für zusätzliche Aufwendungen wie das Angebot Deutsch als Zweitsprache, die integrative Sonderschulung, Tagesstrukturen, Musikschulen, usw.

Kosten für Weiterbildungen, Dienstleistungen und Schulentwicklungsprojekte (u.a. Schulen für alle), welche beim Kanton anfallen, werden via Poolbeitrag zu 50 % an die Gemeinden verrechnet. Die Kostenentwicklung dieses Poolbeitrags wird regelmässig mit der Volksschuldelegation (bestehend aus Vertretungen des Kantons und des Verbandes der Luzerner Gemeinden) besprochen. Somit sind die Gemeinden über die Projektkosten «Schulen für alle» informiert.

### 3 Stakeholder

Die Stakeholderübersicht (Abbildung 4) zeigt alle Stakeholder, die mit dem Entwicklungsvorhaben «Schulen für alle» in irgendeiner Weise in Verbindung stehen und je nach Baustein zur Mitarbeit angefragt werden können, an Informationen interessiert sind oder unterstützend wirken könnten.

#### Stakeholderübersicht

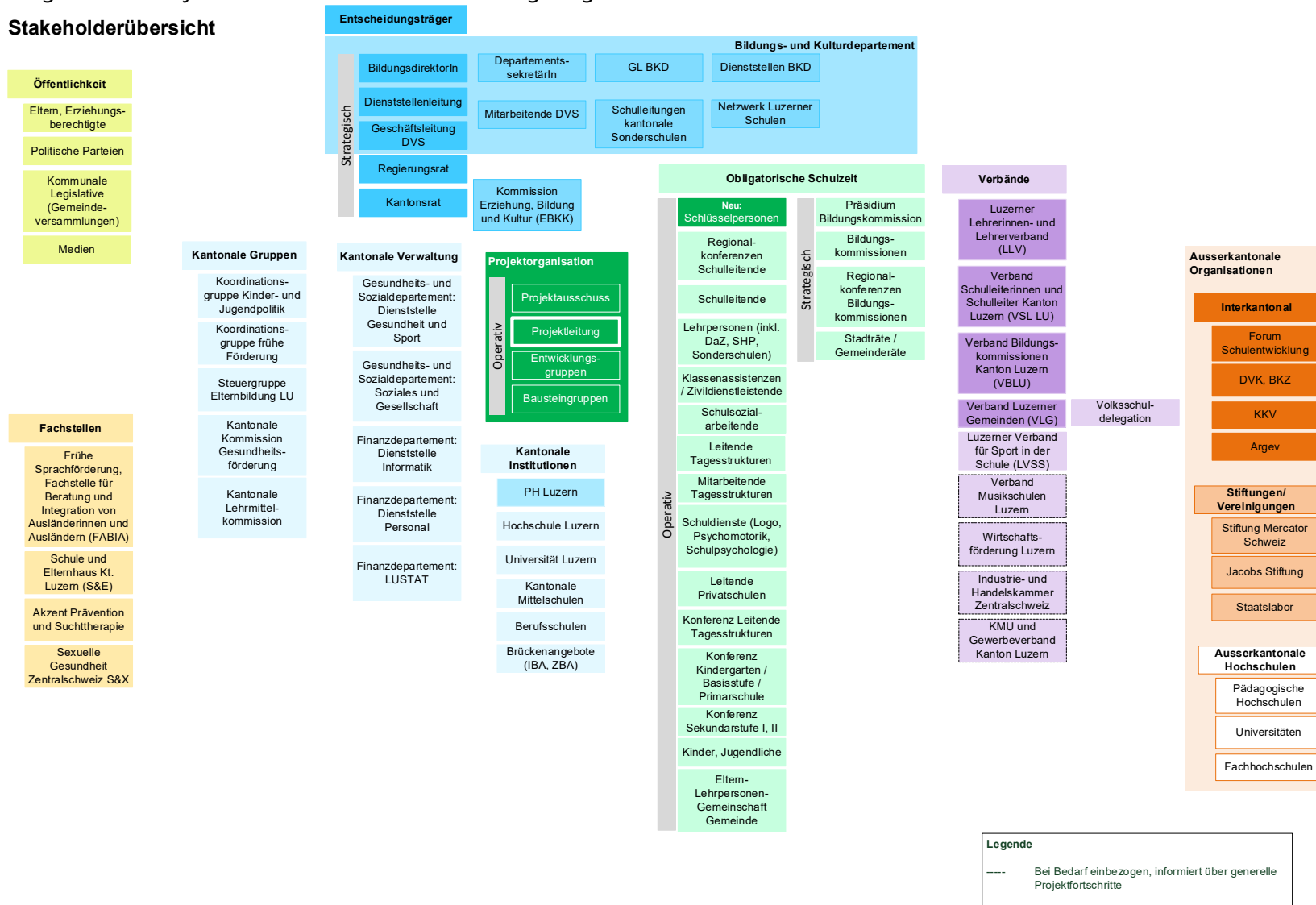


Abbildung 4: Stakeholderübersicht

Die Projektorganisation (**dunkelgrün**) mit dem Projektausschuss, der Projektleitung, den Entwicklungs- und Bausteingruppen sowie den Prozessverantwortlichen der Schule/Gemeinde und deren Einbettung in die kantonale Struktur der Entscheidungsträger ist in diesem Konzept in Kapitel 5 beschrieben. Die Verbände mit direktem strategischem oder operativem Schulbezug (**dunkelviolet**) sowie die Pädagogische Hochschule Luzern (**blau**) als kantonale Partnerinstitution sind mit je einer Vertretung im Projektausschuss und letztere auch in der Projektleitgruppe vertreten. Damit ist eine direkte Verbindung zu den Partnern gewährleistet. Die weiteren Stakeholder sind in den entsprechenden Themen im Entwicklungsvorhaben eingebunden. Zu Beginn des Entwicklungsprozesses der Bausteine werden die betroffenen Stakeholder ermittelt. In der Analyse der Stakeholder werden deren Einfluss, Interessen, Haltung zum Vorhaben, mögliches Konfliktpotential sowie Möglichkeiten zur Einbindung aufgeschlüsselt. Für die Arbeit mit den Mitgliedern in den Projektgremien analysiert die Co-Projektleitung ebenfalls die genannten Faktoren, um das Entwicklungsvorhaben erfolgreich leiten zu können.

Die ausserkantonalen Organisationen (**orange**) sind interkantonale Gremien, in welchen der Kanton Luzern jeweils vertreten ist, und mögliche Stiftungen, Vereinigungen und Hochschulen, die mit Expertise, Netzwerken und eventuell Finanzen unterstützend im Entwicklungsvorhaben wirken können. Sie sind nicht direkt mit dem Schulsystem des Kantons Luzern verbunden.

#### **4 Grundlagen für die Planung und Führung des Entwicklungsvorhabens**

Entwicklungen lassen sich nicht einfach implementieren. Eine Anpassung der Schule hin zu neuen Aufgaben und Zielen ist mehr als ein Transfer, weil mit Herausforderungen in der lokalen Umsetzung gerechnet werden muss. Der Prozess setzt immer das lokale Wissen voraus, ob und wie der Wandel vollzogen werden kann<sup>18</sup>. Gleichzeitig zu Einführungen von Neuerungen treten immer auch Begleiterscheinungen auf, die sich in Einstellungen und Überzeugungen oder mentalen Modellen zeigen, die nur zum Teil professionell geformt worden sind. Adressaten der Implementationsstrategien sind nicht nur die Lehrpersonen, Schulleitende und weitere Fachpersonen an der Schule, sondern auch die Erziehungsberechtigten, die Schülerinnen und Schüler, die Medien und nicht zuletzt die lokale Öffentlichkeit. Die Kommunikation mit diesen verschiedenen Akteursgruppen bringt verschiedene Interpretationen mit sich, die in der Kommunikation mitgedacht werden müssen.

Der PELP-Kohärenzrahmen (Abbildung 5) zeigt die Interdependenzen der beteiligten Akteure; die Kultur, die Systeme, Strukturen, Ressourcen und Beziehungen zu Interessengruppen im Umfeld auf. Diese Akteure (vgl. Abbildung 4) müssen in unterschiedlichen Formen in die Verbesserungsstrategie miteinbezogen und mit den verwendeten Strategien gestärkt werden. Wenn eine Strategie bei Bearbeitung eines Vorhabens diese Abhängigkeiten berücksichtigt, wird dies die Projektabläufe positiv beeinflussen. Im Vergleich zu vielen anderen Modellen widerspiegelt diese Anordnung, wie zentral die Strategie zwischen äusseren und inneren Bedingungen bis ins Klassenzimmer verbunden mit Change Management ist.

---

<sup>18</sup> Spillane, 2002.



Abbildung 5: PELP-Kohärenzrahmen für Schulentwicklung (adaptiert von Tushman & O'Reilly's, 2002)<sup>19</sup>

Die Glas'schen Basisprozesse wurden vom österreichischen Psychologen Friedrich Glasl für die Organisationsentwicklung beschrieben. Sie sind ein geeigneter Ansatz für die Schulentwicklung. Sie bieten eine systemische Herangehensweise, um Neuerungen in Organisationen, wie es Schulen sind, zu implementieren und dabei die im PELP-Kohärenzrahmen aufgezeigten Abhängigkeiten zu berücksichtigen. Die Basisprozesse bieten einen ganzheitlichen Ansatz für die Schulentwicklung, der verschiedene Aspekte berücksichtigt, wie z. B. die organisatorische Kultur, die Strukturen und Prozesse, die Beziehungen und die individuellen Fähigkeiten und Bedürfnisse der Beteiligten. Dieser ganzheitliche Ansatz ermöglicht es Entwicklungsziele für Schulen so aufzubereiten, dass nachhaltige und umfassende Veränderungen erreicht werden können, die über oberflächliche Lösungen hinausgehen.

<sup>19</sup> [Coherence Framework | Public Education Leadership Project \(harvard.edu\)](https://www.harvard.edu/pelep-coherence-framework/)



## 4.1 Sieben Basisprozesse der Organisationsentwicklung

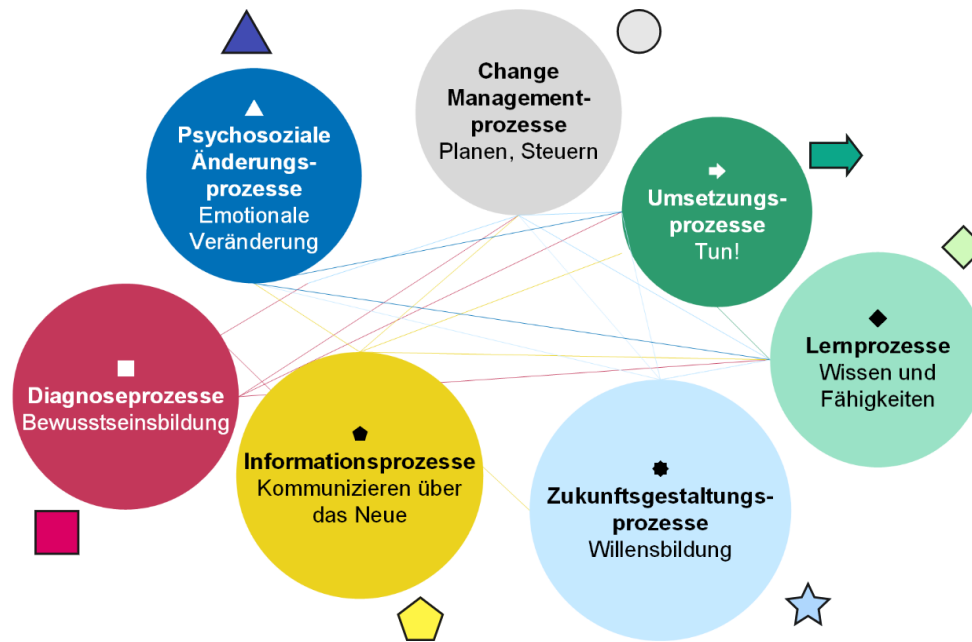


Abbildung 6: sieben Basisprozesse für Organisationsentwicklung

Die sieben Basisprozesse für Organisationsentwicklung<sup>20</sup> (Abbildung 6) dienen sämtlichen Arbeiten in diesem projekthinterlegtes Theoriemodell. Sie wirken zusammen und sind nicht als Abfolge zu verstehen. In einer bestimmten Phase des Projekts kann ein Basisprozess oder können mehrere Basisprozesse eine wichtigere Rolle als andere einnehmen und bedarf oder bedürfen für den jeweiligen Moment einer besonderen Beachtung. Beim Planen des Vorgehens und in der Umsetzung des Vorhabens ist darauf zu achten, für welche Prozesse gezielte Massnahmen bewusst eingeleitet werden und wo vielleicht unbewusst oder ungewollt Wirkungen auftreten können. Daraus sind weitere Interventionen abzuleiten. So ist eine Veränderungsstrategie immer eine Mischung aus geplant durchgeführten Interventionen und solchen, die sich aus der Eigendynamik des Zusammenspiels zwischen der DVS, den Schulen und weiteren Partnern ergeben. Dieses Zusammenspiel mehrerer Basisprozesse ergibt das besondere «Strickmuster» eines vielschichtigen und vernetzten Schulentwicklungsprozesses.

Nachfolgend werden die sieben Basisprozesse sehr kurz beschrieben. Die Reihenfolge ihrer Darstellung bedeutet aber auf keinen Fall, dass sie bei einem schrittweisen Vorgehen auch in dieser Reihung auftreten müssen. Die Projektleitgruppe wird vielmehr die Reihenfolge immer auf die Notwendigkeiten der involvierten Partner abstimmen.

- Diagnoseprozesse: Analyse und Diagnose der Situation, denn durch sie entsteht Bewusstseinsbildung: Wie sind wir? Warum sind wir so?
- Soll-Entwurfsprozesse: Überlegungen über die gewünschte Zukunft, denn Soll-Entwurf ist Willensbildung: Wohin wollen wir? Wozu?
- Psychosoziale Änderungsprozesse: Überholte Überzeugungen loslassen, Beziehungen neu beleuchten und eingehen, Rollen klären. Diesem Prozess wird in vielen Projekten zu wenig Beachtung geschenkt und bereitet im Verlaufe des Projekts am meisten Widerstände, weil es hier um Emotionen und Haltungen geht. Gleichzeitig

<sup>20</sup> Glasl, Kalcher & Piber, 2020.

sind Emotionen eine unverzichtbare Quelle von Energie<sup>21</sup>. Die Sinnvermittlung spielt eine zentrale Rolle, wofür der «Goldene Kreis»<sup>22</sup> als Modell beim Aufbau der Interventionen einbezogen wird.

- Lernprozesse: Erlernen neuen Wissens und Könnens, denn Lernprozesse vermitteln neue Fähigkeiten.
- Informationsprozesse: Laufende Informationen an die Betroffenen, sie setzen Menschen richtig ins Bild.
- Umsetzungsprozesse: Implementieren der geplanten Veränderungen. Worte werden in Taten umgesetzt.
- Management der gesamten Veränderungsprozesse: Planen, lenken, beschliessen, koordinieren, evaluieren aller Veränderungsschritte und mit personellen und materiellen Ressourcen ausstatten.

Um die sieben Basisprozesse über alle Kreise der Projektorganisation leben zu können, ist das Sitzungs- und Veranstaltungsdesign mit den verschiedenen Kreisen der Schulpartner, des Projektausschusses und der Projektleitgruppe nach dem Prinzip des «pädagogischen Doppeldeckers»<sup>23</sup> gestaltet. Neben Inhaltsvermittlung, Prozessschritten und Koordination steht auch die Initiierung von Lernprozessen im Zentrum. Die Sitzungs- bzw. Veranstaltungsteilnehmenden erleben Methoden, Interventionsmöglichkeiten, abgestimmt auf die sieben Basisprozesse, die sie in ihrer Leitungsfunktion in ihrem Kreis wiederum weitervermitteln und anwenden können.

Die Basisprozesse stellen sicher, dass Schulen die nötige Unterstützung und Materialien erhalten, den Prozess der Umsetzung so aufzugleisen, dass Veränderungen auf Schul-, Abteilungs- und Klassenebene angestossen werden.<sup>24</sup> Diese Ebenen sind miteinander verbunden und bedingen ein Zusammenspiel von persönlichen Fähigkeiten, zwischenmenschlichen Beziehungen und organisatorischen Strukturen, damit Verbesserungen zustande kommen.<sup>25</sup> In Veranstaltungen mit Schulleitenden wird darauf hingedeutet, dass Formen der Zusammenarbeit mit einer hohen Intensität und Co-Konstruktion zu besseren Schüler-/Schülerinnenleistungen führen.<sup>26</sup> Den Schulleitenden kommt in ihrer Führungsfunktion das grösste Gewicht für eine optimale Zusammenarbeitsstruktur in der Etablierung neuer Formen in der Schulorganisation zu.<sup>27</sup>

## 4.2 Partizipationsstufen

Sämtliche für die DVS wichtigen Schulpartner partizipieren im Projektverlauf. Das Entwicklungsvorhaben verfolgt das Ziel, die Mitbestimmung in der Entwicklung der verschiedenen Vorhaben sowohl DVS-intern als auch mit den Schulpartnern zu leben. Die Anlage des Entwicklungsvorhabens drückt eine aktive Auseinandersetzung, das Mitdenken, die Bereitschaft neues zu lernen, sich weiterzuentwickeln und sich verpflichtet zu fühlen aus. Ziel ist,

---

<sup>21</sup> vgl. Doppler, 2018, S. 20.

<sup>22</sup> Sinek, 2020, S. 39.

<sup>23</sup> Wahl, 2002, S. 234.

<sup>24</sup> Harris, 2002, S. 1.

<sup>25</sup> Mitchell & Sackney, 2011, S. 14.

<sup>26</sup> z. B. Goddard et al., 2007; Ronfeldt et al., 2015.

<sup>27</sup> Leithwood, Harris, & Hopkins, 2019, S. 1364-2626.

Stakeholder in möglichst vielen Bereichen auf der Ebene der Mitbestimmung (vgl. Abbildung 7, Ebene 6) abzuholen. Dies in der Annahme, dass emotionale Betroffenheit zu Motivation und Engagement für die Sache führen.<sup>28</sup>

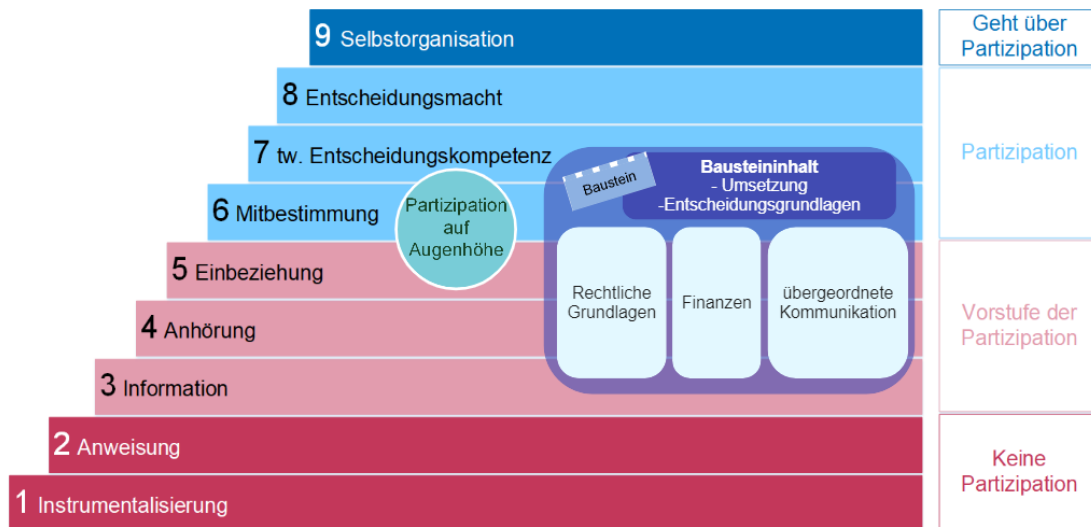


Abbildung 7: Partizipationsstufen (eigene Darstellung nach Wright, 2011)<sup>29</sup>

Die Organisation für «Schulen für alle» ist in die Verwaltungsorganisation eingebettet. Partizipation der Stufe 6 «Mitbestimmung» kann vor allem bezogen auf den Bausteininhalt bezüglich der Entwicklung, der Umsetzung und der Gestaltung der Entscheidungsgrundlagen gelebt werden. Der Einbezug bei Entscheidungen zu den rechtlichen Grundlagen, Finanzfragen und an der übergeordneten Kommunikation richtet sich nach den gesetzlich definierten Zuständigkeiten und Abläufen des Kantons Luzern. In diesen Schwerpunkten erfolgt die Mitbestimmung mehr durch Argumentation und die Multiplikator/innenwirkung der verschiedenen Mitglieder der Projektorganisation.

Die partizipative Arbeitsweise widerspiegelt sich in der Projektorganisation, welche in Kreisstrukturen aufgebaut ist, in der co-kreativen Arbeitsweise, in der die Betroffenen Beteiligte sind sowie in der Beschlussfassung nach dem Konsentprinzip. Alle Beteiligten tragen damit gemeinsam die Verantwortung für eine erfolgreiche Entwicklung und Umsetzung von «Schulen für alle».

### 4.3 Prinzip des Konsents

Bei der Entscheidungsfindung wenden die verschiedenen Kreise der Projektorganisation das Prinzip des Konsents an. Der Fokus richtet sich weg von persönlichen Präferenzen hin zur Erfüllung der Projektziele. Verschiedene Meinungen sind akzeptiert. Die vier Phasen in Tabelle 6 sind für die Beschlussfassung mit dem Konsentprinzip leitend. Sie wiederholen sich, bei schwerwiegenden, begründeten Einwänden.

Tabelle 6: Vier Phasen der Konsentformung

<b>Informationsphase</b>	Die Kreismitglieder tauschen Informationen aus klären Fragen und stellen sicher, dass sie vom gleichen Sprechen.
--------------------------	--

<sup>28</sup> vgl. Doppler, 2018, S. 25.

<sup>29</sup> nach Wright, 2011. [https://www.pq-hiv.de/sites/default/files/documents/Partizipation\\_Qualitaet\\_Aidshilfe\\_11210.pdf](https://www.pq-hiv.de/sites/default/files/documents/Partizipation_Qualitaet_Aidshilfe_11210.pdf) (Stand: 27.1.2023)

<b>Meinungsbildung</b>	Die Kreismitglieder sprechen Meinungen, Ansichten aus. Verschiedene Meinungen sind akzeptiert.
<b>Konsentformung</b>	Leitend für die Konsentformung sind die folgenden beiden Fragen: « <b>Gibt es gegen diesen Vorschlag einen begründeten schwerwiegender Einwand?</b> » <sup>30</sup> « <b>Ist der Vorschlag gut genug für jetzt und sicher genug, um es zu versuchen?</b> » <sup>31</sup>
<b>Beschlussfassung</b>	Sobald es keine begründeten, schwerwiegenden Einwände mehr gibt, ist der Beschluss für den momentanen Lösungsvorschlag gefasst.

## Prämissen



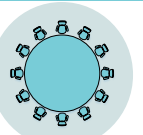
Bei der Konsentformung geltenden die folgenden Prämissen:

- Alle Teilnehmenden sind Lernende.
- Das Wissen der Teilnehmenden entwickelt sich in der Diskussion immer weiter.
- Die Teilnehmenden sind gleichberechtigt.

## Rollen

Die Kreisgruppe definiert in ihren Settings die Rollen der Gesprächsleitung und des Sekretärs, der Sekretärin, um einen Konsent zu formen, der auf einer soliden Datenbasis basiert (Tabelle 7).

Tabelle 7: Rollen in der Konsentformung

 Gesprächsleitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Gruppe wählt ein Mitglied, welches die Gesprächsleitung übernimmt.</li> <li>• Die Gesprächsleitung achtet darauf, dass alle zu Wort kommen.</li> <li>• Sie hält die Zielerreichung im Auge.</li> </ul>
 Sekretär, Sekretärin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Sekretärin, der Sekretär bringt die Ergebnisse zusammen und macht sie sichtbar.</li> </ul>
 Gruppenmitglieder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle Gruppenmitglieder helfen, dass die Diskussion funktioniert.</li> <li>• Alle Gruppenmitglieder übernehmen Verantwortung für das Ergebnis.</li> <li>• Sie können die Gesprächsleitung bei Bedarf auch unterstützen durch motivieren, erinnern.</li> </ul>

<sup>30</sup> Strauch, 2022.

<sup>31</sup> Strauch, 2022.

## 5 Projektorganisation

Ausgehend vom partizipativen Ansatz, der Co-Kreation und der gemeinsamen Verantwortung gestaltet sich die Projektorganisation. Die Projektorganisation ist in Kreisen gedacht. In den Kreisen vereinen sich die verschiedenen Kompetenzen der DVS-Mitarbeitenden sowie der Praxis. Das Entwicklungsvorhaben beinhaltet die aus dem Planungsbericht abgeleiteten fünf Entwicklungsschwerpunkte, in welchen je verschiedene Bausteine<sup>32</sup> entwickelt werden (vgl. Kapitel 6.1, S. 72). Je nach Thema setzen sich die Kreise anders zusammen. In den verschiedenen Kreisen finden sich Führungsrollen und Mitgliederrollen, die in den folgenden Ausführungen beschrieben sind.

### 5.1 Haltung

Die Kreise setzen sich aus DVS-internen und externen Personen zusammen. Mitglieder der verschiedenen Kreise fungieren als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren. Durch die Mitarbeit erarbeiten sie sich einen Wissensvorsprung gegenüber ihren Kolleginnen und Kollegen ihres Stammgremiums bzw. DVS-intern, welchen sie konstruktiv für das Entwicklungsvorhaben einsetzen. Eine positive Grundhaltung gegenüber «Schulen für alle» ist Voraussetzung für den Einsatz in den Kreisen. Leitend sind die sechs Haltungsmerkmale Dialogfähigkeit, Offenheit für Veränderungen, Reibungspunkte als Chance zur Entwicklung, Optimismus und Innovationsfreudigkeit.

#### **Commitment für das Mitwirken zu den Haltungsmerkmalen**

Für das Mitwirken in einem der Gremien im Schulentwicklungsvorhaben «Schulen für alle» werden folgende Bereitschaften seitens Dienststelle Volksschulbildung gewünscht:

##### Dialogfähigkeit

- Das gegenseitige Verstehen bildet die Grundlage für erfolgreiche Entwicklungsprozesse.

##### Reibungspunkte als Chance zur Entwicklung

- Wir treffen Entscheidungen, indem wir einander zuhören, diskutieren und unterschiedliche Meinungen zulassen.

##### Optimismus

- Unsere Freude und unser Optimismus für das Vorhaben tragen zu einer positiven Haltung und zur interessanten Arbeit bei, die wir für gute Schulen bewirken.

##### Innovationsfreudigkeit

- Wir sehen in Veränderungen Potential und gestalten sie kreativ.

##### Blick fürs Ganze

- Wir arbeiten mit Blick fürs Ganze, zielorientiert, vernetzt und interdisziplinär zusammen.

---

<sup>32</sup> Ein Baustein ist eine für Schulen aufbereitete Einheit, um eines der Ziele aus dem Planungsbericht in einem eigenen sinnstiftenden Prozess anzustreben. Je mehr Bausteine eines Entwicklungsfeldes bearbeitet werden, desto näher kommen Schulen den Zielen der Entwicklungsschwerpunkte im Planungsbericht. Schulen wählen Bausteine bedarfsgerecht aus und setzen sie rekontextualisiert für ihre Schule passend ein.

In der Ausschreibung und bei der Anfrage für die Mitarbeit durch DVS-interne und externe Personen sind obige Aspekte transparent gemacht. In den verschiedenen Kreisen werden sie zu Beginn und während des Arbeitsprozesses immer wieder thematisiert.

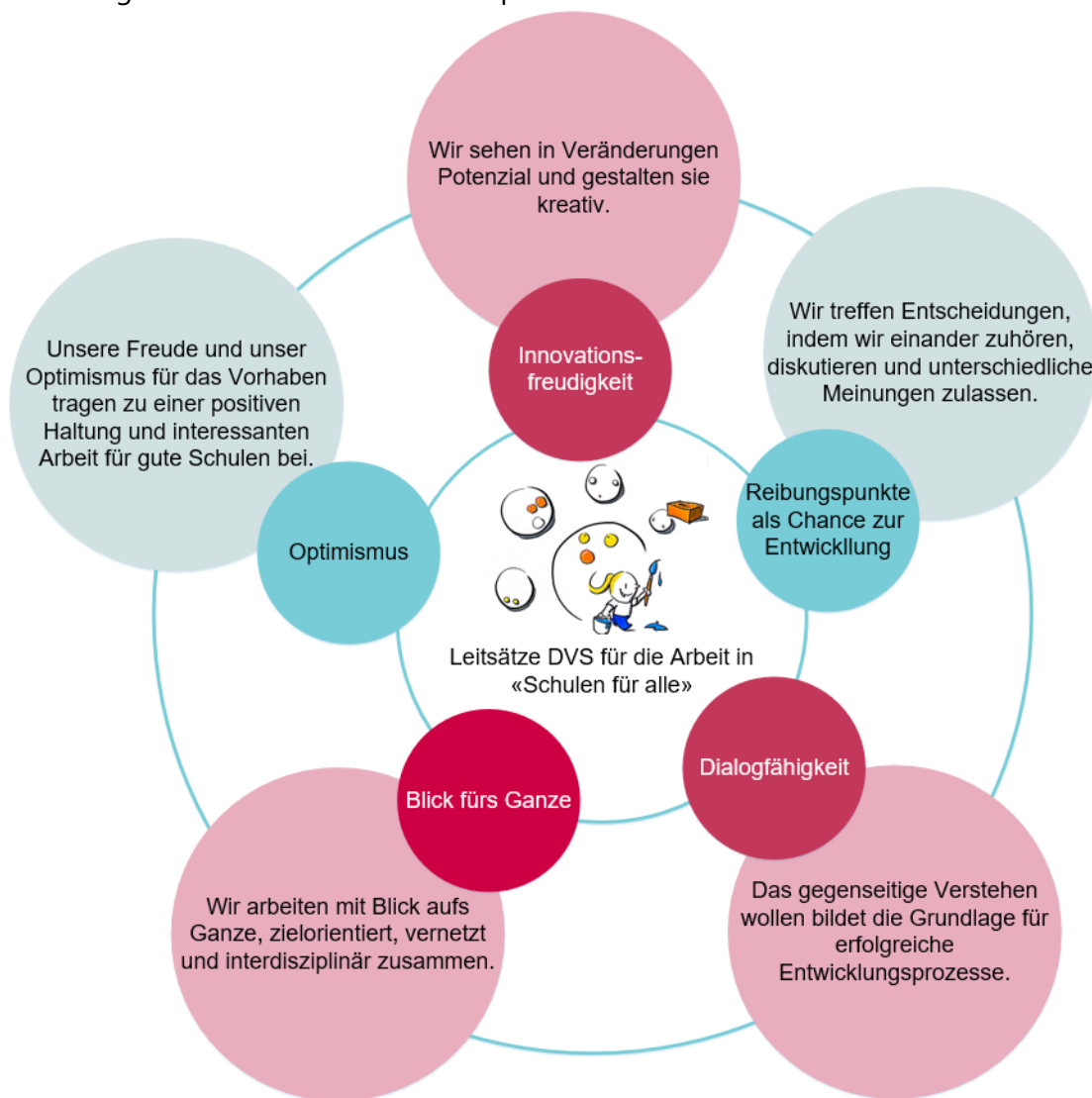


Abbildung 8: Leitsätze für DVS-Mitarbeitende in «Schulen für alle»

Die Abteilungsleitenden der DVS thematisieren mit ihren Teams zu Beginn des Entwicklungsvorhabens und während des Arbeitsprozesses, was die Leitsätze für die Zusammenarbeit DVS-intern sowie mit den externen Projektbeteiligten und die Entwicklungen für «Schulen für alle» bedeuten.

## 5.2 Kreisstrukturen in der Verwaltungsstruktur

Die DVS ist als Teil der kantonalen Verwaltung als Linienorganisation organisiert (Abbildung 9). Die Linie steht im Vordergrund bei Entscheiden und der Kommunikation. Für das Entwicklungsvorhaben «Schulen für alle» ist das Abholen und Einbinden der Kompetenzen aller Mitarbeitenden zentral für den co-kreativen Prozess, der zwingend abteilungsübergreifend organisiert werden muss. Gemeinsame Entwicklungen, Gestaltung, Mitbestimmung, Übernahme von Verantwortung sind zudem motivationsfördernde Faktoren für den Arbeitsalltag.

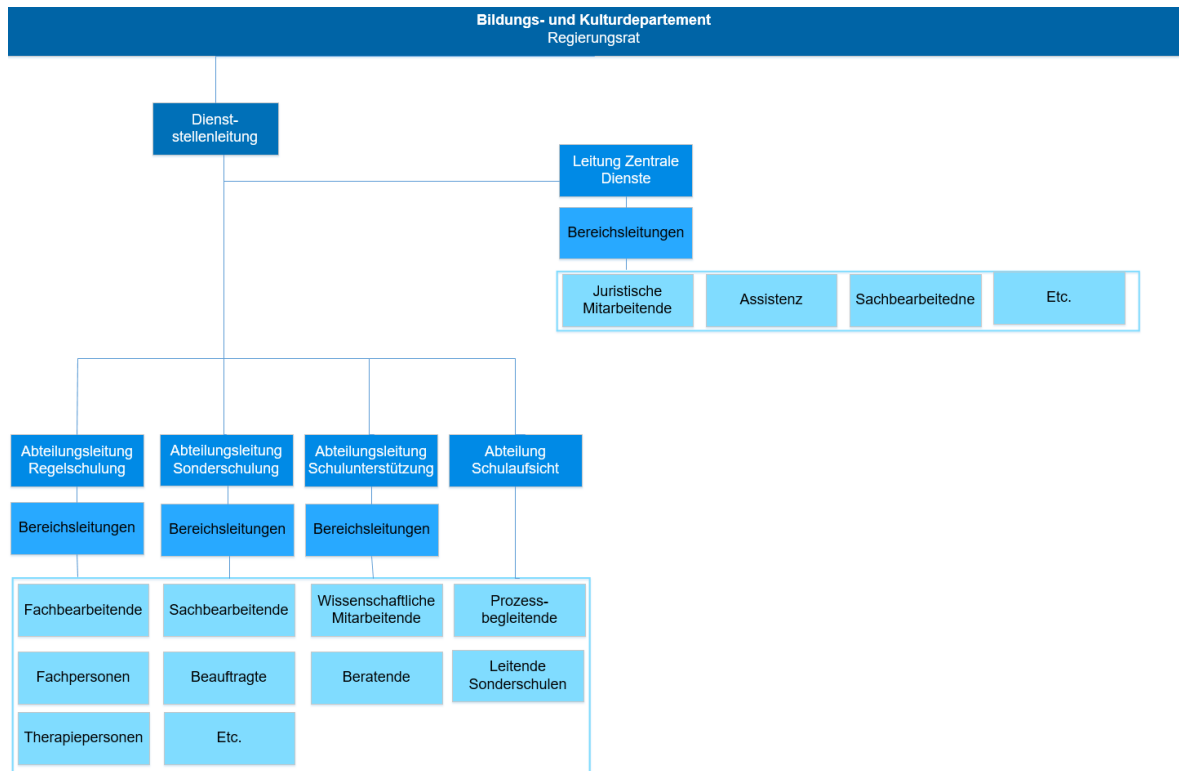


Abbildung 9: Organisation Dienststelle Volksschulbildung

Die Projektorganisation von «Schulen für alle» gestaltet sich passend zur Arbeitswelt 4.0<sup>33</sup> in einer agileren Form. Sie ist in Kreisen aufgebaut, in welchen die verschiedenen Kompetenzen der DVS-Mitarbeitenden, der Praxis und der Partnerinstitutionen zusammenkommen (Abbildung 10). Die Farbe des Kreises definiert die Funktion des Kreises. In der Projektorganisation sind die Kreise der Geschäftsleitung, der Dienststellenleitung sowie jener des Bildungs- und Kulturdepartements Teil der verwaltungsinternen Linienorganisation (**dunkelblau**). Sie haben gemäss ihrer Funktion und gesetzlicher Definition Entscheidungsfunktion. Der Kreis der Co-Projektleitung arbeitet im Auftrag der Dienststellenleitung und hat gemeinsam mit dem Kreis des Projektausschusses, der Projektleitgruppe sowie den Entwicklungsgruppen (**grün**) entscheidungsvorbereitende Funktion. Die Kreise der Regionalkonferenzen<sup>34</sup>, der verschiedenen Partnerverbände und -institutionen (**violett**) können beratend beigezogen werden. Sind Partnerverbände bzw. -institutionen in einem Kreis der Projektorganisation mit einer Person vertreten, ist der Verband bzw. die Institution, die sie vertritt, das Stammgremium. Für die Begleitung der Umsetzung der Bausteine ist der Kreis der Prozessverantwortlichen (**hellblau**) zuständig und übernimmt Prozessverantwortung vor Ort. In den Bausteinkreisen (**rot**) werden die konkreten Bausteine für die Schule entwickelt. Je nach Baustein setzen sich die Kreise anders zusammen.

<sup>33</sup> Der Begriff Arbeit 4.0 ist im Kontext der vierten industriellen Revolution entstanden. Er umfasst die Veränderungen der Arbeitsformen und Arbeitsbedingungen – sowohl im industriellen Bereich als auch insgesamt in der Arbeitswelt. Die Arbeitswelt 4.0 wird vor allem durch die Digitalisierung geprägt. Prozesse werden digital unterstützt oder komplett automatisiert, Menschen können zeit- und ortsunabhängig arbeiten und die gesamte Wirtschaft ist global miteinander vernetzt.

<sup>34</sup> An Regionalkonferenzen werden Schulleitende des ganzen Kantons über Neuerungen informiert, deren Meinungen abgeholt und/oder neue Inhalte vorgestellt.

Die Projektorganisation bietet die Möglichkeit, dass alle Mitarbeitenden der DVS Verantwortung übernehmen können, Verantwortung für eine fachlich korrekte Entwicklung eines Bausteins, für eine optimale Abstimmung innerhalb des Entwicklungsschwerpunkts sowie darüber hinaus, Verantwortung für das gemeinsame Tun. Je nach Rolle unterscheidet sich die Grösse der Verantwortung.



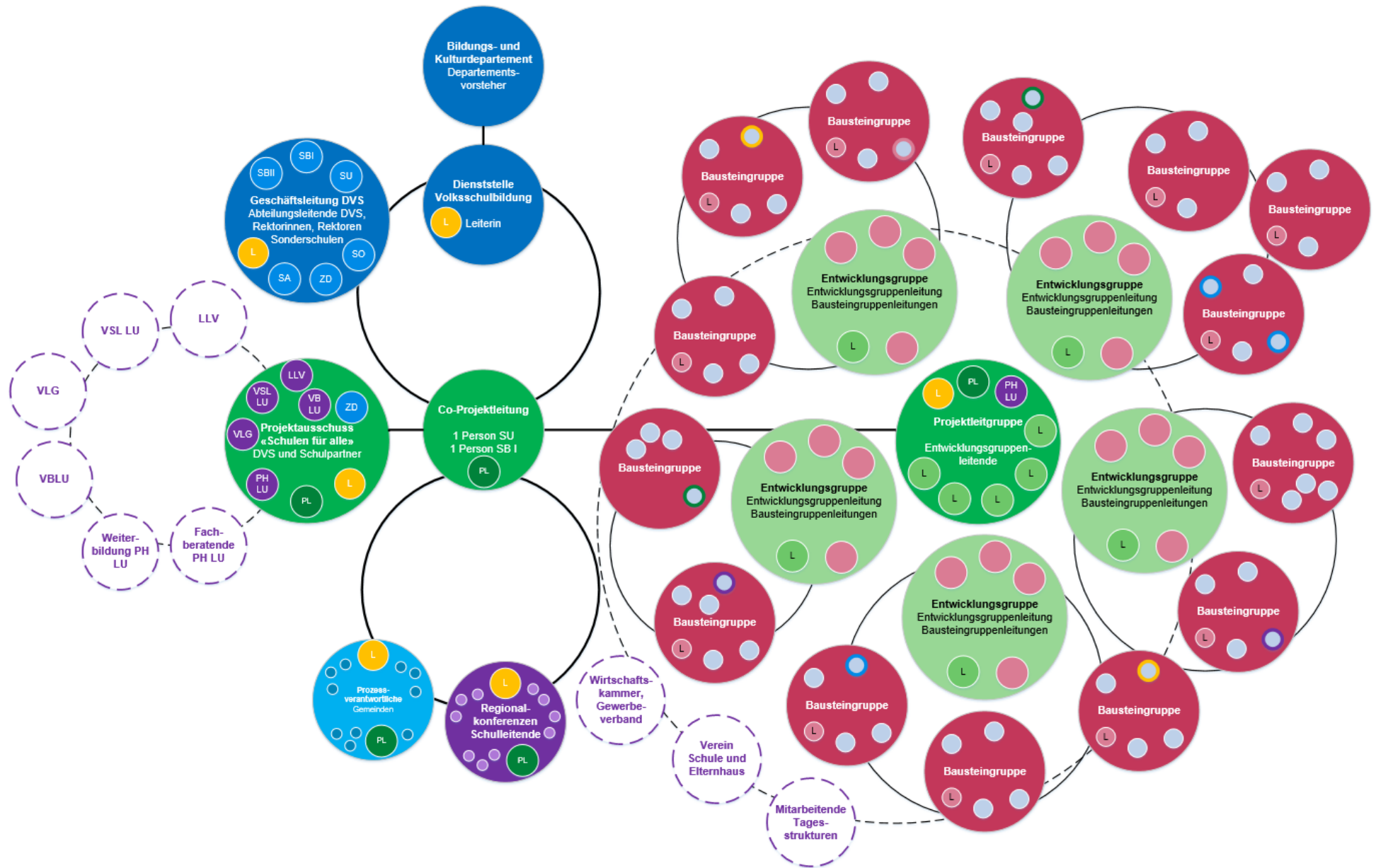










Abbildung 10: Projektorganisation «Schulen für alle»

## Legende Projektorganisation «Schulen für alle»







### Funktionen Linienorganisation





-  Dienststellenleitung
-  Abteilungsleitung Schulunterstützung
-  Abteilungsleitung Schulbetrieb I
-  Abteilungsleitung Schulbetrieb II
-  Abteilungsleitung Schulaufsicht
-  Leitung Zentrale Dienste
-  Rektoren, Rektorinnen kantonale Sonderschulen

### Schulpartner


-  Pädagogische Hochschule Luzern
-  Verband Schulleiterinnen und Schulleiter des Kantons Luzern
-  Luzerner Lehrerinnen- und Lehrerverband
-  Verband Luzerner Gemeinden
-  Verband Bildungskommissionen

### Funktionen Projektorganisation

-  Co-Projektleitung
-  Entwicklungsgruppenleitung
-  Mitglied Entwicklungsgruppe
-  Bausteingruppenleitung
-  Bausteingruppenmitglied
-  Schlüsselperson Gemeinde

-  Bausteingruppenmitglied (Linienfunktion: Dienststellenleitung)
-  Bausteingruppenmitglied (weitere Funktion Projektorganisation: Co-Projektleitung)
-  Bausteingruppenmitglied (Funktion PH Luzern: Dozent, Dozentin)
-  Bausteingruppenmitglied (Linienfunktion: Abteilungsleitung)


### Schulen

-  Schulleitung

### Funktion der Kreise

-  Entscheid-Funktion
-  Entscheidvorbereitende Funktion
-  Entwicklungsfunktion
-  Beratende Funktion
-  Prozessverantwortung

### Weitere Symbole

-  Einbezug bei Bedarf

## 5.3 Projektorgane

### 5.3.1 Kriterien für die personelle Zusammensetzung der neuen Projektorgane

Um eine hohe Effektivität zu erreichen, sind folgende Kriterien für Organe der Projektorganisation leitend:

- Fachpersonen, die für die Schule Verantwortung tragen
- Einbezug der verschiedenen Zyklen
- Einbezug von Rektorinnen, Rektoren, Schulleitenden, Lehrpersonen, schulischen Heilpädagoginnen und Heilpädagogen, Vertretende der Bildungskommissionen, Vertretende des Lehrerinnen- und Lehrervereins des Kantons Luzern (LLV LU) und des Verbandes der Schulleiterinnen und Schulleiter (VSL LU) sowie Vertretende der PH LU. Bei Bedarf sollen auch weitere Personen nach Bedarf beigezogen werden (z. B. aus Tagesstrukturen, Schulsozialarbeit, therapeutische Fachpersonen).
- Angemessene Vertretung städtischer und ländlicher Schulgemeinden
- Angemessene Vertretung aller Geschlechtsidentitäten
- Zeitliche Verfügbarkeit
- Offenheit, Interesse und Motivation, sich für die erfolgreiche Einführung von «Schule für alle» einzusetzen

### 5.3.2 Wahl und Entschädigung der Mitglieder

Alle Mitglieder des Projektausschusses und der «Bausteingruppe» werden von der Leiterin DVS gewählt und gestützt auf § 5 Abs. 1 PVO<sup>35</sup> Anhang 3 mit CHF 42 pro Stunde für die Sitzungstätigkeit und ausgewiesenen Reisespesen entlohnt. Eine Ausnahme bilden DVS-Mitarbeitende, Vertretende der Pädagogischen Hochschule Luzern (PH LU) oder von anderen Dienststellen. Die Mitarbeit der Partnerverbände LLV LU, VSL LU, VBL LU und VLG werden mit einer Jahrespauschale vergütet. Es werden Anwesenheitslisten geführt und die Abrechnung erfolgt am Ende eines Kalenderjahres.


---

<sup>35</sup> Verordnung zum Personalgesetz (SRL Nr. 52).

### 5.3.3 Funktionen, Aufgaben und Kompetenzen

Im Folgenden werden die einzelnen Projektorgane mit ihren Funktionen, Aufgaben und Kompetenzen beschrieben.


#### 5.3.3.1 Regierungsrat des Bildungs- und Kulturdepartements (BKD)

<p><b>Funktion</b></p>  <p>Der Departementsvorsteher/die Departementsvorsteherin als Mitglied des Regierungsrates leitet das Bildungs- und Kulturdepartement (BKD). Die Dienststelle Volksschulbildung (DVS) stellt eine Verwaltungseinheit innerhalb des BKD dar. Der Departementsvorsteher/die Departementsvorsteherin orientiert sich an den Grundsätzen des Verwaltungshandelns gemäss § 21 des Organisationsgesetzes und im Rahmen der vom Regierungsrat vorgegebenen Ziele:</p> <p>Das Handeln der Verwaltung muss</p> <ol style="list-style-type: none"><li>rechtmässig sein,</li><li>auf die Erfüllung der gesetzlichen Ziele und der Leistungsaufträge ausgerichtet sein,</li><li>auf möglichst wirtschaftliche, zeitgerechte, initiative und umweltverträgliche Leistungserbringung ausgerichtet sein,</li><li>den Bedürfnissen der Bevölkerung genügen.</li></ol>	
<p><b>Aufgaben</b></p>	<p><b>Verantwortungsbereich</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Kontrolle, Begleitung und Unterstützung der Leitung DVS im Rahmen des Legislaturprogramms.</li><li>Vorbereitung der Regierungsgeschäfte in Zusammenarbeit mit der Leitung der DVS.</li><li>Vollzug der Regierungsratsbeschlüsse, entweder selber oder durch die DVS, soweit in der Rechtsordnung nichts anderes bestimmt ist.</li></ul>
<p><b>Kompetenzen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>Vertretung des Projektes gegenüber den politischen Organen</li><li>Beschlussfassung bei Anpassungen in der Rechtsordnung</li><li>Sicherstellung der finanziellen Ressourcen gemäss Planung</li></ul>

### 5.3.3.2 Leitung der DVS


<p><b>Funktion</b></p>  <p><b>Dienststellenleitung</b></p>	<p>Die Leitung der DVS ist Mitglied der Geschäftsleitung BKD und steht der Geschäftsleitung DVS vor. Sie trägt zusammen mit der Geschäftsleitung die Verantwortung für das operative Geschäft und vertritt Beschlüsse aus dem Projekt in der Geschäftsleitung BKD bzw. gegenüber dem zuständigen Regierungsratsmitglied.</p>
<p><b>Aufgaben</b></p>	<p><b>Verantwortungsbereich</b></p> <p>Die Leitung der DVS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ist Mitglied der Geschäftsleitung des BKD und der Projektleitgruppe.</li> <li>• nimmt die wichtigsten Geschäftsprozesse im Zusammenhang mit dem Projekt auf und sorgt für zweckmässige Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungsbereiche.</li> <li>• vertritt die zur Erreichung der Ziele notwendigen planerischen, organisatorischen, finanziellen und kontrollierenden Massnahmen gegenüber dem zuständigen Regierungsrat oder der zuständigen Regierungsrätin.</li> <li>• sorgt in Entscheidungsfindungsprozessen für gemeinsam getragene Beschlüsse.</li> </ul> <p><b>Planung / Koordination</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• plant, koordiniert und leitet die Geschäftsleitung DVS.</li> </ul> <p><b>Kommunikation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• stellt den Informationsfluss zwischen internen oder externen Stakeholder sicher.</li> </ul> <p><b>Finanzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• stellt die der budgetierten Finanzen zu «Schulen für alle» im Budget der DVS bereit und vertritt sie</li> <li>• Vertritt finanzielle Auswirkungen aus Bausteinentwicklungen und Entwicklungsschwerpunkten gegenüber Dritten</li> </ul> <p><b>Entscheidungsvorbereitung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• koordiniert mit der Co-Projektleitung Entscheidungsprozesse in GL DVS.</li> </ul>
<p><b>Kompetenzen</b></p>	<p>Die Leitung der DVS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vertritt Beschlüsse aus dem Projekt gegenüber dem Departementsvorsteher/der Departmentsvorsteherin und Dritten.</li> </ul>

### 5.3.3.3 Geschäftsleitung DVS

<p><b>Funktion</b></p> 	<p>Die Geschäftsleitung der DVS ist der Projektauftraggeber und beauftragt die Co-Projektleitenden zur Durchführung des Projektes. Sie entscheidet über die Rahmenvorgaben, innerhalb derer die Projektleitung operativ tätig wird.</p>
<p><b>Aufgaben</b></p>	<p><b>Verantwortungsbereich</b> Die Mitglieder der Geschäftsleitung DVS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• setzen Prioritäten, legt den Leistungsumfang des Projekts fest, definiert die Zielsetzungen und die Rahmenbedingungen.</li> <li>• tragen Mitverantwortung für die Durchführung des Projekts und für die Erreichung der Ziele.</li> <li>• befinden als letzte Instanz über Anträge aus dem Projekt an die Regierung.</li> <li>• begleiten und unterstützen die Kommunikation aus dem Projekt innerhalb der eigenen Linienfunktion.</li> <li>• mandatieren ihre Mitarbeitenden innerhalb der eigenen Linienfunktion.</li> </ul> <p><b>Planung / Koordination</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• planen, koordinieren und leiten die strategischen und operativen Tätigkeiten innerhalb der einzelnen Abteilungen / Schulen.</li> </ul> <p><b>Kommunikation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• stellen den Informationsfluss innerhalb ihrer Abteilung / Schulen sicher.</li> </ul> <p><b>Finanzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sichten und besprechen die Bausteinkosten.</li> </ul>
<p><b>Zusammensetzung</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitung DVS</li> <li>• Leitung Zentrale Dienste</li> <li>• Abteilungsleitung Regelschulung</li> <li>• Abteilungsleitung Sonderschulung</li> <li>• Abteilungsleitung Schulunterstützung</li> <li>• Abteilungsleitung Schulaufsicht</li> <li>• Rektorinnen und Direktoren Kantonale Sonderschulen (erweiterte Geschäftsleitung)</li> </ul>
<p><b>Kompetenzen</b></p>	<p>Die Mitglieder der Geschäftsleitung DVS:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vertreten das Projekt innerhalb der zuständigen Abteilung / Schulen.</li> <li>• stellen die Ressourcen sicher.</li> <li>• fassen abschliessende Beschlüsse zuhanden der Regierung und Dritten.</li> </ul>
--	--


### 5.3.3.4 Projektausschuss

<p><b>Funktion</b></p>  <p>PL Co-Projektleitung    Vertretungen Schulpartner    ZD Leitung Zentrale Dienste</p>	<p>Der Projektausschuss «Schulen für alle» repräsentiert die wichtigsten Schulpartner im Zusammenhang mit der Lancierung, Umsetzung und Überprüfung des Projekts «Schulen für alle». Darin vertreten sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– der Verband Luzerner Gemeinden (VLG)</li> <li>– der Verband Bildungskommissionen Kanton Luzern (VBLU)</li> <li>– der Verband Schulleiterinnen und Schulleiter Kanton Luzern (VSL LU)</li> <li>– der Luzerner Lehrerinnen- und Lehrerverband (LLV)</li> <li>– die Pädagogische Hochschule Luzern</li> <li>– die Dienststelle Volksschulbildung (Leiterin DVS, Leiterin Zentrale Dienste (ZD) und Co-Projektleitung)</li> </ul> <p>Der Projektausschuss ist die Strategie- und Kontrollinstanz innerhalb des Projektes wird von der Gesamtprojektleitung geleitet.</p>
<p><b>Aufgaben</b></p>	<p><b>Verantwortungsbereich</b>    Die Mitglieder des Projektausschusses:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• haben eine beratende Funktion in Hinblick auf übergreifende strategische Entscheidungen und auf die Überprüfung des Projektfortschrittes.</li> <li>• bringen ihr Fachwissen, die Perspektive ihres Gremiums und ihre Erfahrungen mit ein.</li> <li>• arbeiten an den von der Projektleitung vorbereiteten Dokumenten mit:       <ul style="list-style-type: none"> <li>– Diskussion von Entwürfen, Berichten, Vorlagen, Produkten, Teilprozessen.</li> <li>– Stellungnahmen, Feedback zu Entwürfen, Berichten, Vorlagen, Produkten, Teilprozessen.</li> <li>– Beratung zu den genannten Produkten.</li> <li>– Empfehlungen und Anregungen für die Weiterarbeit der vorgelegten Themen.</li> </ul> </li> <li>• nehmen Kenntnis von übergeordneten Beschlüssen, gemachten Teilschritten, beschlossenen Produkten etc. und vertreten diese inhaltlich gegenüber Dritten und in ihren Stammgremien.</li> </ul> <p><b>Planung / Koordination</b></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>planen, koordinieren und organisieren Feedbackprozesse in ihrem Gremium oder ihrer Organisation.</li> </ul> <p><b>Kommunikation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>vertreten, zusammen mit andern (z. B. vertretenden aus den Bausteinen), das Projekt gemäss Kommunikationskonzept gegen innen und aussen.</li> <li>stellen den Informationsfluss in ihrem Gremium sicher.</li> </ul> <p><b>Finanzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>beraten bei Bausteinen mit finanziellen Auswirkungen auf Gemeinden und Schulen.</li> <li>nehmen Stellung zu Bausteinen mit finanziellen Auswirkungen auf Gemeinden und Schulen.</li> </ul>
<b>Zusammensetzung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 Vertretungen Verband Schulleiterinnen und Schulleiter des Kantons Luzern</li> <li>2 Vertretung Lehrerinnen- und Lehrerverein des Kantons Luzern</li> <li>2 Vertretung Verband Luzerner Gemeinden</li> <li>2 Vertretung Verband Bildungskommission Kanton Luzern</li> <li>1 Vertretung Pädagogische Hochschule Luzern</li> <li>1 Leitung DVS</li> <li>1 Leitung Zentrale Dienste DVS</li> <li>2 Co-Projektleitung DVS</li> </ul>
<b>Kompetenzen</b>	<p>Die Mitglieder des Projektausschusses:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>wirken beratend mit.</li> <li>geben Feedback.</li> <li>formulieren Empfehlungen zuhanden der Geschäftsleitung DVS.</li> <li>vertreten das Projekt in ihren Stammgremien oder Organisationen.</li> </ul>
<b>Entschädigung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Mitwirkenden der Partnerverbände erhalten eine pauschale Entschädigung von CHF 2'000.00 pro Jahr. Die Mitarbeit der Pädagogischen Hochschule im Projektausschuss ist im Rahmen ihres Grundauftrages abgegolten.</li> <li>DVS-Mitarbeitende wirken im Rahmen ihres Auftrages mit.</li> </ul>

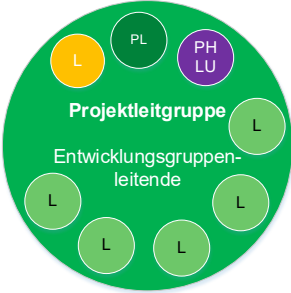


### 5.3.3.5 Co-Projektleitung

<p><b>Funktion</b></p>  <p>PL Projektleitung</p>	<p>Die Co-Projektleitung der DVS leitet das Projekt und trägt die Gesamtverantwortung für die Durchführung. Ihr obliegt die operative organisatorische Leitung des Projektes im Interesse einer optimalen Erreichung der Projektziele innerhalb der vorgegeben Rahmenbedingungen. Das beinhaltet auch die Vertretung des Projektes gegenüber Dritten. Die Co-Projektleitenden teilen den Lead für die Entwicklungsschwerpunkte auf.</p>
<p><b>Aufgaben</b></p>	<p><b>Verantwortungsbereich</b></p> <p>Die Co-Projektleitung ist verantwortlich für die Führung und Konzeption des Projekts «Schulen für alle»:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• verfasst das Konzept «Schulen für alle».</li><li>• erarbeitet und aktualisiert die Projektplanung rollend und stellt deren Einhaltung sicher.</li><li>• ist verantwortlich für die Projektergebnisse.</li><li>• sorgt für eine stringente und konsistente Beschreibung und Erarbeitung der Bausteine.</li><li>• leitet die Anlässe mit den Prozessverantwortlichen und unterstützt sie.</li><li>• ist bedacht auf die Einhaltung der Zusammenarbeitskonvention.</li><li>• koordiniert die Rahmenthemen:<ul style="list-style-type: none"><li>– Rechtliches mit DVS Rechtsdienst</li><li>– IT mit Abteilung Regelschulung</li><li>– Kommunikation mit Zentrale Dienste (evtl. auch BKD)</li><li>– Weiterbildung mit PH LU</li><li>– Finanzen.</li></ul></li><li>• verfasst Entwürfe für Regierungsratsbeschlüsse zuhanden Rechtsdienst.</li><li>• beauftragt die Sachbearbeitung zur Führung der Administration im Bereich der Sitzungsgelder der Mitglieder in Projektorganen sowie bei der Erstellung der Mandate für die externen Mitarbeitenden.</li><li>• koordiniert und führt die Prozesse im Change-Management</li><li>• verfasst bei Bedarf Aufträge an externe Partner (z. B. PH für Weiterbildung).</li><li>• koordiniert zusammen mit Abteilung Regelschulung die Bestellung der Weiterbildungsangebote für Schulen.</li><li>• definiert ein Instrument, mit dem der Fortschritt bzw. die Bearbeitung der Bausteine in den Gemeinden aufgezeigt werden kann.</li></ul> <p><b>Planung / Koordination</b></p>

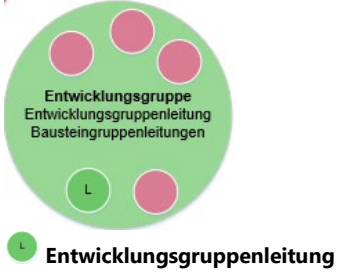
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• plant, koordiniert und leitet den Projektausschuss und die Projektleitgruppe</li> <li>• dokumentiert die Sitzungen mit den Projektgremien.</li> </ul> <p><b>Kommunikation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• stellt den Informationsfluss für den Projektausschuss und die Projektleitgruppe sicher</li> <li>• Informiert und bezieht interne oder externe Stakeholder wie Dienststellenleitung, Abteilungsleitungen, Bereichsleitungen, Vertretungen im Projektausschuss oder weitere Personen mit besonderer Expertise mit ein.</li> </ul> <p><b>Finanzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• erstellt das jährliche Budget, behält den Überblick der Finanzen.</li> <li>• koordiniert und budgetiert finanzielle Auswirkungen aus Bausteinentwicklungen für die Schulen.</li> <li>• ist verantwortlich für den Einbezug betroffener Partner in Bausteine mit finanziellen Auswirkungen.</li> </ul> <p><b>Administratives</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dokumentiert den Projektverlauf.</li> </ul> <p><b>Entscheidungsvorbereitung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• bereitet Dokumente zur Entscheidungsfassung für die Geschäftsleitung DVS vor.</li> </ul>
<b>Zusammensetzung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Vertretung Bereich Schulentwicklung, Abteilung Schulentstärkung</li> <li>• 1 Vertretung Abteilung Regelschulung</li> </ul>
<b>Kompetenzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• trifft Entscheidungen innerhalb des Projektauftrages.</li> <li>• Sicherstellung des Informationsflusses.</li> <li>• Vertretung des Projektes gegenüber der Geschäftsleitung, des Projektausschusses und in den Regionalkonferenzen sowie Tagungen.</li> </ul>

### 5.3.3.6 Projektleitgruppe

<p><b>Funktion</b></p> 	<p>In der Projektleitgruppe sind alle Entwicklungsgruppenleitenden vertreten und ebenfalls die Leitung der DVS und die Abteilungsleitung Weiterbildung Volksschule der Pädagogischen Hochschule Luzern (PHLU). Die Mitglieder der Projektleitgruppe (Ausnahme: Leiterin DVS und Mitglied PHLU) leiten einen Entwicklungsschwerpunkt und informieren die Co-Projektleitung über den Stand der Tätigkeiten und über Ursachen bei Terminabweichungen. Sie erarbeitet im Wesentlichen die Projektergebnisse. Die Projektleitgruppe wird von der Co-Projektleitung geführt.</p>
<p><b>Aufgaben</b></p>	<p><b>Verantwortungsbereich</b> Die Projektleitgruppe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ist verantwortlich die Co-Projektleitung in der Feststellung des Projektfortschrittes zu unterstützen.</li> <li>• trägt die Verantwortung für die Vorbereitung von Entscheidungen und Ausarbeitung von Lösungsvorschlägen innerhalb des Entwicklungsschwerpunktes.</li> </ul> <p><b>Planung / Koordination</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dokumentiert den Projektfortschritt.</li> </ul> <p><b>Kommunikation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• stellt den Informationsfluss für den Projektausschuss und zur Geschäftsleitung sicher.</li> <li>• stellt die Kommunikation und den Informationsfluss zu den Entwicklungsgruppen sicher.</li> </ul> <p><b>Finanzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ermittelt die finanziellen Auswirkungen von Bausteinen.</li> <li>• berät erstellte Varianten bei finanziellen Auswirkungen auf Kanton, Gemeinden und Schulen.</li> </ul> <p><b>Administratives</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dokumentiert den Projektverlauf.</li> </ul> <p><b>Entscheidungsvorbereitung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• bereitet Dokumente zur Entscheidungsfassung in GL DVS und im Projektausschuss vor.</li> </ul>
<p><b>Zusammensetzung</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 Co-Projektleitung</li> <li>• 5 Entwicklungsgruppenleitende Projekt «Schulen für alle»</li> <li>• Leiterin DVS</li> <li>• 1 Vertretung Pädagogischen Hochschule Luzern Weiterbildung</li> </ul>

<b>Kompetenzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• trifft Entscheidungen innerhalb des Projektauftrages.</li> <li>• Sicherstellung des Informationsflusses.</li> <li>• Vertretung des Projektes gegenüber den DVS-Mitarbeitenden, Mitgliedern in den Entwicklungsgruppen sowie der Pädagogischen Hochschule Luzern.</li> </ul>
--------------------	--

### 5.3.3.7 Entwicklungsgruppenleitung

	<p>Jede Entwicklungsgruppe wird von einer Entwicklungsgruppenleitung geleitet. Diese ist auch Teil der Projektleitgruppe. Den Entwicklungsgruppenleitenden obliegt die operative und organisatorische Leitung des betreffenden Entwicklungsschwerpunktes im Interesse einer optimalen Erreichung der Ziele. Sie sorgen dafür, dass Direktbetroffene wie Lehr-/Fachpersonen, Schulleitende und Weitere, angemessen in der Bearbeitung von Lösungsvorschlägen einbezogen werden.</p>
<b>Funktion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitet und koordiniert einen Entwicklungsschwerpunkt mit den zugeteilten Bausteinen</li> <li>• Ist Mitglied in der Projektleitgruppe</li> </ul>
<b>Aufgaben</b>	<p><b>Verantwortungsbereich</b> Die Entwicklungsgruppenleitung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ist verantwortlich für den Entwicklungsschwerpunkt und die darin entwickelten Ergebnisse.</li> <li>• trägt die Verantwortung für den reibungslosen Ablauf der Arbeiten im Entwicklungsschwerpunkt (Planung, Führung, Steuerung).</li> <li>• ist zusammen mit der Co-Projektleitung für die Arbeiten zu den Change-Prozessen verantwortlich.</li> <li>• ist verantwortlich für die Dokumentation der Arbeiten in den verschiedenen Bausteingruppen, der Entwicklungsgruppe und sorgt für das Festhalten von Sitzungsbeschlüssen und dazu notwendigen Argumenten.</li> </ul> <p><b>Planung / Koordination</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• koordiniert die Sitzungen mit den Bausteingruppen, falls sich Synergien nutzen lassen, z. B. gleichzeitige Sitzung zu einem Thema.</li> <li>• teilt der Co-Projektleitung allfällige Anpassungen in der Projektplanung mit.</li> <li>• denkt in der Bearbeitung die Rahmenthemen «Rechtliche Anpassungen», «Kommunikation», «Digitales», «Finanzen» mit.</li> <li>• sorgt für eine stringente Planung der Bausteine nach dem vorgegebenen Muster.</li> <li>• verfolgt den Zeitplan.</li> </ul>

- koordiniert innerhalb der Projektleitgruppe die Suche nach Personen aus der Praxis.

### **Kommunikation**

- ist Ansprechpartner, Ansprechpartnerin für die Bausteinleitenden
- ist regelmässig im Austausch mit den Bausteinleitenden
- vertritt, zusammen mit andern (z. B. vertretenden aus den Bausteinen), das Projekt gemäss Kommunikationskonzept gegen innen und aussen
- kommuniziert und stimmt sich in der Projektleitgruppe mit den anderen Entwicklungsgruppenleitenden und der Co-Projektleitung ab
- orientiert bei Bedarf unmittelbar die Co-Projektleitung über wichtige Schritte oder zu klärende Fragen
- bereitet zusammen mit der Co-Projektleitung Veranstaltungen mit Schulpartnern vor

### **Finanzen**

- stellt die finanziellen Auswirkungen von Bausteinen im Entwicklungsschwerpunkt zusammen.
- bearbeitet Diskussionsgrundlagen zu Szenarien, Varianten zu den finanziellen Auswirkungen für Schulen und Gemeinden mit der Bausteingruppenleitung z. H. der Co-Projektleitung, der Projektleitgruppe.
- ist verantwortlich für das Einbringen der Szenarien, Varianten zu finanziellen Auswirkungen bei Bausteinen in der Projektleitgruppe (Entwicklungsgruppenleitung oder zuständige Bausteingruppenleitung).

### **Sitzungen**

- plant, koordiniert und leitet die Sitzungen der Entwicklungsgruppe.
- nimmt an den Sitzungen der Projektleitgruppe teil und bereitet Traktanden zum eigenen Entwicklungsschwerpunkt vor und vertritt sie.
- nimmt bei Bedarf an Sitzungen der Bausteingruppen teil.

### **Administratives**

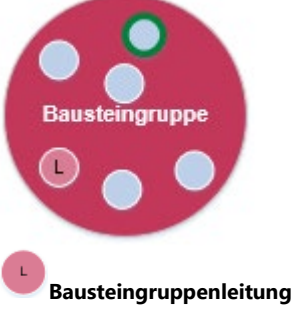
- nimmt die Sitzungsabrechnungen und Präsenzlisten der Bausteinleitenden entgegen.
- leitet die Abrechnungen.
- behält die Übersicht der finanziellen Ressourcen der zugeordneten Bausteine.

### **Entscheidungsvorbereitung**

- liefert der Co-Projektleitung Inhalte für die Beschlüsse des Regierungsrats sowie Beschlüsse der Geschäftsleitung DVS.

<b>Kompetenzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbezug relevanter Personengruppen.</li> <li>• Eigenständige Durchführung von Treffen mit verschiedenen Personengruppen.</li> <li>• Mitentscheidungskompetenz bezogen auf den Auftrag zum Entwicklungsschwerpunkt.</li> </ul>
--------------------	---

### 5.3.3.8 Bausteingruppenleitende

	<p>Der Baustein ist die kleinste Einheit in der Projektstruktur und an einen Entwicklungsschwerpunkt gebunden. Jede Bausteingruppe ist an eine entsprechende Entwicklungsgruppe gebunden. Die Bausteingruppen ergeben sich aus den Bausteinen in den verschiedenen Handlungsfeldern innerhalb eines Entwicklungsschwerpunktes und den damit verbundenen Zielen. Jeder Baustein hat eine Bausteinleitung. Die Bausteinleitung übernimmt eine Mitarbeiterin, ein Mitarbeiter der DVS. Es kann auch sein, dass die Entwicklungsgruppenleitung gleichzeitig auch einen Baustein leitet.</p> <p>Die Bausteingruppe dient in der Erarbeitung eines Bausteins als Ideenbringerin und als Echoraum. In den Bausteingruppen sind Expertinnen und Experten aus der Schulpraxis oder Wissenschaft sowie weiteren schulnahen Bereichen (z.B. Tagesstrukturen) und für das Thema spezialisierte Mitarbeitende der DVS vertreten. Aus den Bausteingruppen fließen die Anliegen der verschiedenen Stufen der Schulen (Kindergarten bis 3. Klasse der Sekundarstufe I) und der Gemeinden in die Entwicklungen eines Entwicklungsschwerpunktes bzw. der Bausteine ein. Bausteine sind ihren Zielen entsprechend mit Expertinnen und Experten zusammengesetzt.</p>
<b>Funktion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitet und koordiniert einen Baustein.</li> <li>• Ist Mitglied der Entwicklungsgruppe.</li> </ul>
<b>Aufgaben</b>	<p><b>Verantwortungsbereich</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist verantwortlich für den Baustein und die darin entwickelten Ergebnisse.</li> <li>• Trägt die Verantwortung für den reibungslosen Ablauf der Arbeiten im Baustein (Planung, Führung, Steuerung).</li> <li>• Berücksichtigt die Change-Prozesse bei der Erarbeitung des Bausteins.</li> <li>• Ist verantwortlich für die Dokumentation der Arbeiten in der Bausteingruppe und sorgt für das Festhalten von Sitzungsbeschlüssen und dazu notwendigen Argumenten.</li> </ul> <p><b>Planung / Koordination</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plant Sitzungen der Bausteingruppe, leitet sie und verarbeitet die gewonnenen Erkenntnisse.</li> </ul>

- Teilt der Entwicklungsgruppenleitung mit, wenn der Zeitplan nicht eingehalten werden kann.
- Denkt allfällige Anpassungen in der Projektplanung mit.
- Denkt in der Bearbeitung die Rahmenthemen «Rechtliche Anpassungen», «Kommunikation», «Digitales», «Finanzen» mit.
- Sorgt für eine stringente Planung der Bausteine nach dem vorgegebenen Muster.
- Verfolgt den Zeitplan des Bausteins.
- Sucht Personen aus Praxis und Wissenschaft für die Mitarbeit im Baustein.

#### **Kommunikation**

- Ist Ansprechpartner, Ansprechpartnerin für die Bausteingruppenmitglieder.
- Ist regelmässig im Austausch mit der Entwicklungsschwerpunktleitung.
- Orientiert bei Bedarf unmittelbar die Schwerpunktgruppenleitung über wichtige Schritte oder zu klärende Fragen oder wenn der Zeitplan nicht eingehalten werden kann.
- Vertritt, zusammen mit andern (z. B. vertretenden aus den Bausteinen), das Projekt gemäss Kommunikationskonzept gegen innen und aussen.
- Bereitet bei Bedarf zusammen mit der Co-Projektleitung Veranstaltungen mit Schulpartnern vor.

#### **Finanzen**

- Informiert die Entwicklungsgruppenleitung über finanzielle Auswirkungen beim Baustein.
- Entwickelt mit der Entwicklungsgruppenleitung Szenarien, Varianten zu den finanziellen Auswirkungen für Schulen und Gemeinden.
- Einbringen der Szenarien, Varianten zu finanziellen Auswirkungen bei Bausteinen in der Entwicklungsgruppe.

#### **Sitzungen**

- Plant, koordiniert und leitet die Sitzungen der Bausteingruppe.
- Nimmt an den Sitzungen der Entwicklungsgruppe teil und bereitet Traktanden zum eigenen Entwicklungsschwerpunkt vor und vertritt sie.


#### **Administratives**

- Führt die Anwesenheitsliste eines Bausteins und gibt sie am Ende des Jahres der Entwicklungsgruppenleitung ab.
- Behält die Übersicht der finanziellen Ressourcen der zugeordneten Bausteine.

#### **Entscheidungsvorbereitung**

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liefert der Entwicklungsgruppenleitung Argumentationen und Material für die Entscheidungsfindung.</li> </ul>
<b>Kompetenzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbezug relevanter Personengruppen</li> <li>• Eigenständige Durchführung von Treffen mit verschiedenen Personengruppen innerhalb des Bausteins</li> <li>• Mitentscheidungskompetenz bezogen auf den Auftrag zum Baustein</li> </ul>


### 5.3.3.9 Bausteingruppenmitglied

	<p>Die Bausteingruppe dient in der Erarbeitung eines Bausteins als Ideenbringerin und als Echoraum. In den Bausteingruppen arbeiten Expertinnen und Experten aus dem Berufsfeld (Schule, Tagesstrukturen), aus dem wissenschaftlichen Kontext (PH) sowie aus der Verwaltung (DVS) mit. Aus den Bausteingruppen fließen die Anliegen der verschiedenen Stufen der Schulen (Kindergarten bis 3. Klasse der Sekundarstufe I) und der Gemeinden in die Entwicklungen eines Entwicklungsschwerpunktes bzw. der Bausteine ein. Bausteine sind ihren Zielen entsprechend mit Expertinnen und Experten zusammengesetzt. Die Bausteingruppen haben in der Regel eine Grösse von ca. sechs Personen. In der Regel ist eine Person aus dem wissenschaftlichen Kontext in der Bausteingruppe vertreten."</p>
<b>Funktion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitglied in der Bausteingruppe</li> </ul>
<b>Aufgaben</b>	<p><b>Verantwortungsbereich</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertreten Zyklen-, Themen- und/oder gemeindespezifische Anliegen</li> <li>• Bringen ihre Fachexpertise aus der Praxis, Wissenschaft oder Zusammenarbeit ein</li> <li>• Mitverantwortung für die fachliche Korrektheit</li> </ul> <p><b>Planung / Koordination</b></p> <p>-</p> <p><b>Kommunikation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertritt, zusammen mit andern (z. B. vertretenden aus den Bausteinen), das Projekt gemäss Kommunikationskonzept gegen innen und aussen</li> </ul> <p><b>Sitzungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nimmt an den Sitzungen der Bausteingruppe teil und bereitet sich auf die Traktanden zum Baustein vor und vertritt die Anliegen der Praxis bzw. Wissenschaft.</li> </ul> <p><b>Administratives</b></p> <p>-</p> <p><b>Entscheidungsvorbereitung</b></p>




	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liefert Argumente und Empfehlungen aus Praxis- und Wissenschaftsperspektive z. H. der Entwicklungsgruppenleitung</li> </ul>
<b>Kompetenzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbezug durch aufnehmen der praxis- bzw. wissenschaftsspezifischen Ansicht</li> <li>• Inhaltliche Mitentwicklung</li> </ul>
<b>Zusammensetzung</b> (Anz. Mitglieder variabel)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klassenlehrpersonen</li> <li>• Fachlehrpersonen</li> <li>• Schulische Heilpädagoginnen und Heilpädagogen</li> <li>• Fachlehrpersonen DaZ</li> <li>• Sonderschullehrpersonen</li> <li>• Schulleitungen</li> <li>• Vertretungen aus den Partnerverbänden (VSLU, LLV, VBLU, VLG, PHLU)</li> <li>• Mitarbeitende von Tagesstrukturen</li> <li>• Auserschulische Lernorte</li> <li>• Schulnahe Institutionen</li> <li>• Eltern, Erziehungsberechtigte</li> <li>• DVS Mitarbeitende</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>Entschädigung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeitende aus dem Schulfeld erhalten ca. 40.-/h Sitzungsgeld und Reisespesen vergütet gemäss «Besoldungstabelle Staatspersonal Kanton Luzern».</li> <li>• DVS Mitarbeitende wirken im Rahmen ihres Auftrages mit.</li> </ul>

### 5.3.3.10 Regionalkonferenzen für Schulleitende

	<p>Pro Jahr werden für die Schulleitenden zwei regionalspezifische Konferenzen durchgeführt. Die Regionalkonferenzen dienen im Rahmen des Projektes «Schulen für alle» Rektorinnen und Rektoren bzw. Schulleitende in beratender Funktion in die Planung und Umsetzung von nächsten Prozessschritten einzubeziehen. Die Inhalte werden von der Co-Projektleitung verantwortet. Die Regionalkonferenzen werden von der Dienststellenleitung geleitet.</p>
<b>Funktion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schulleitende aus den Volksschulen und den kantonalen Sonderschulen</li> </ul>
<b>Aufgaben</b>	<p><b>Verantwortungsbereich</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beraten die Projektleitgruppe in den geplanten Prozessschritten.</li> <li>• Bringen ihr Fachwissen und ihre praxis- und gemeindespezifische Erfahrung ein.</li> <li>• Arbeiten an den von der Gesamtprojektleitung vorbereiteten Dokumenten mit</li> </ul>

	<p><b>Planung / Koordination</b></p> <p>-</p> <p><b>Kommunikation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertritt, zusammen mit andern (z. B. vertretenden aus den Bausteinen), das Projekt gemäss Kommunikationskonzept gegen innen und aussen</li> <li>• Stellen den Informationsfluss an Schule bzw. innerhalb der Schulgemeinde sicher</li> </ul> <p><b>Administratives</b></p> <p>-</p>
<b>Kompetenzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beziehen Stellung zu Entwürfen, Berichten, Vorlagen, Produkten, welche sich auf die Arbeit der Schulleitenden beziehen</li> <li>• Geben Empfehlungen und Anregungen für die Weiterarbeit der vorgelegten Themen z.H. der Co-Projektleitung ab</li> </ul>
<b>Zusammensetzung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rektorate/Schulleitungen Gesamt</li> <li>• Schulleitungen Kindergarten/Basisstufe/Primarschule</li> <li>• Schulleitungen Sekundarschule</li> <li>• Dienststellenleitung</li> <li>• Co-Projektleitung</li> </ul>
<b>Entschädigung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Teilnehmenden wirken im Rahmen ihres Auftrages mit.</li> </ul>

### 5.3.3.11 Prozessverantwortliche, Prozessverantwortlicher «Schulen für alle» der Schule, Gemeinde

	<p>Die Prozessverantwortlichen «Schulen für alle» unterstützen im Umsetzungsprozess die Schule bzw. Gemeinde im Rahmen des Entwicklungsvorhabens «Schulen für alle» und sichern den Informationsfluss zwischen der DVS und den Direktbetroffenen vor Ort (Bildungskommissionen, Schulleitende, Steuergruppen, Lehr- und Fachpersonen). Die Prozessverantwortlichen werden von der Schulleitung oder vom Rektorat rekrutiert und bestimmt. Sie werden von der Co-Projektleitung und der Dienststellenleitung in regelmässigen Treffen beraten und unterstützt.</p>
<b>Funktion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozessverantwortung am Schulstandort (Schulleitende, Mitglieder aus Steuergruppen, Lehr- und Fachpersonen mit erweiterter Funktion)</li> </ul>
<b>Aufgaben</b>	<b>Verantwortungsbereich</b>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsetzung und Ausgestaltung von Prozessen am jeweiligen Schulstandort (Changemanagement)</li> <li>• Planung und Durchführung von internen Evaluationen</li> <li>• Beratung und Unterstützung in der Ausrichtung der Schulstrategie am Schulstandort</li> </ul> <p><b>Planung / Koordination</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dokumentiert den Projektfortschritt vor Ort</li> </ul> <p><b>Kommunikation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertritt, zusammen mit andern (z. B. vertretenden aus den Bausteinen), das Projekt gemäss Kommunikationskonzept gegen innen und aussen</li> <li>• Stellen den Informationsfluss an Schule bzw. innerhalb der Schulgemeinde sicher</li> </ul> <p><b>Administratives</b></p> <p>Dokumentiert den Projektverlauf</p> <p><b>Entscheidungsvorbereitung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereitet Ergebnisse aus dem Projektverlauf auf</li> <li>• Formuliert Empfehlungen für nächste Prozessschritte zur Entscheidungsfassung</li> </ul>
<b>Kompetenzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherstellung der Qualität am jeweiligen Schulstandort</li> <li>• Geben Empfehlungen und Anregungen für die Weiterarbeit z. H. der Bildungskommission oder Schulleitung ab</li> </ul>
<b>Entschädigung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Im Rahmen des Grundauftrags der Schule, Gemeinde.</li> </ul>

## **5.4 Pädagogische Hochschule Luzern**

Für die Aus- und Weiterbildung sowie die wissenschaftliche Unterstützung der DVS ist die Pädagogische Hochschule Luzern (PH Luzern) Partnerinstitution. Die PH Luzern hat betreffend der Bereiche Weiterbildung und Dienstleistung einen Leistungsauftrag mit der DVS. Für das Entwicklungsvorhaben ist es zentral, dass Aus- und Weiterbildung nahe am Entwicklungsvorhaben sind und die Philosophie bzw. die Entwicklungsschwerpunkte mittragen. PH-Dozierende, Leitende von Weiterbildungen oder Angebotsgenerierungsgruppen sind deshalb Mitglieder im Projektausschuss, in der Projektleitgruppe oder in Bausteingroupen. Ziel ist, dass die Weiterbildungen und die Dienstleistungen aufgrund des Leistungsauftrags entsprechend ausgerichtet und konzipiert werden sowie Impulse und Entwicklungen in die Ausbildung einfließen lassen kann. In den Dienstleistungen sind sogenannte Fachberatungen installiert, die jährlich in einem Pensum von bis zu 5% der DVS zur Verfügung stehen. Mit einem zusätzlichen Innovationspool von 294 Stunden pro Jahr können die definierten Fachberatungen für weitere Projekte oder Entwicklungsarbeiten von der DVS eingesetzt werden. Die genannten Ressourcen setzt die DVS gewinnbringend für die Bearbeitung der Bausteine ein. Dafür bespricht sie mit den zuständigen Personen der PH Luzern, welche Rolle oder Funktion Fachberatende in der Bausteinentwicklung erhalten und wie Fachberatende künftig beauftragt und mandatiert werden.

## **5.5 Volksschuldelegation**

Das Gesetz über die Volksschulbildung sieht unter dem Titel «Zusammenarbeit zwischen Kanton und Gemeinden» in § 50 eine Volksschuldelegation vor, die vom Verband der Luzerner Gemeinden gewählt wird und die allgemeinen Interessen der Gemeinden im Bereich der Volksschule vertritt. Für die Zusammenarbeit mit dem Kanton delegiert das kantonale Bildungs- und Kulturdepartement gleich viele Personen in das Gremium, das im Folgenden und auch gegenüber der Öffentlichkeit als Ganzes «Volksschuldelegation» genannt wird.

Sie kann in der Regel nicht abschliessende Entscheide treffen, aber sie nimmt zu wichtigen Entscheiden anderer Gremien Stellung. Sie übernimmt eine beratende Funktion. Alle Mitglieder der Delegation können Themen und Traktanden zur Behandlung an den Sitzungen eingeben. Insbesondere bei Themen, die finanzielle Folgen für den Kanton und die Gemeinden haben, wird ein Konsent angestrebt. Von den Sitzungen wird ein Protokoll sowie eine Kurzzusammenfassung erstellt. Die Kurzzusammenfassung kann für die Information der Gemeinden verwendet werden.

## **5.6 Sonderschulung**

Die Sonderschulung erfolgt entweder integrativ in Regelklassen oder separat in Sonderschulen. Neben den kantonalen Sonderschulen hat der Kanton Leistungsvereinbarungen mit privaten Sonderschulen. Ergänzend werden ab Schuljahr 2023/24 in der Stadt Luzern und in der Gemeinde Schötz im Rahmen eines Schulversuchs je zwei Sonderschulklassen im Bereich Verhalten und sozio-emotionale Entwicklung geführt. Das Wissen und die Bedürfnisse der Sonderschulung sollen in die Bausteinentwicklungen einfließen. Gemeinsam mit den Rektoren und Rektorinnen der kantonalen Sonderschulen wird ermittelt, bei welchen Bausteinen es aufgrund spezifischer Bedürfnisse eine abweichende Ausgestaltung für Sonderschulen bedarf und wo eine Mitwirkung in der Entwicklung aus ihrer Sicht sinnvoll ist. Kantonale Sonderschulen und allenfalls Sonderschulklassen sind wie die Regelschulen

am Entwicklungs- und Umsetzungsprozess der Bausteine beteiligt. Es sind jedoch für Sonderschulen nicht alle Bausteine gleichermassen relevant, was bei der Umsetzung berücksichtigt wird. Die Expertise privater Sonderschulen kann durch Vertretungen in Bausteingruppen einfließen. Über die Leistungsvereinbarung zwischen dem Kanton und privaten Sonderschulen können sie für die Umsetzung gewisser Bausteine verpflichtet werden. Die integrative Sonderschulung wird in der Bausteinentwicklung früh mitgedacht. Im Rahmen der Beratungsprozesse während der Entwicklungsarbeiten beziehen die Bausteingruppen die Abteilung Sonderschulung sowie Personen mit Erfahrung in integrativer Schulung aktiv ein.

## **5.7 Schul- und Fachdienste**

Schul-<sup>36</sup> und Fachdienste sind in ihrer Arbeit nahe in der Schule. Ihre Expertise wird bei der Entwicklung und Umsetzung der Bausteine entsprechend ihres Fachgebiets eingebracht. In der Umsetzung der Bausteine orientiert sich ihre Arbeit an den Schwerpunkten der jeweiligen Schule.

---

<sup>36</sup> [SRL Nr. 408 - Verordnung über die Schuldienste - Systematische Rechtssammlung SRL - Kanton Luzern](#) (Stand: 11.4.2023).

## 5.8 Entscheidungsprozesse

Im Entscheidungsprozess haben die verschiedenen Projektgremien unterschiedliche Funktionen. Die Abbildung 11 visualisiert die Funktion der einzelnen Projektgremien im Prozess der Entscheidungsfindung.

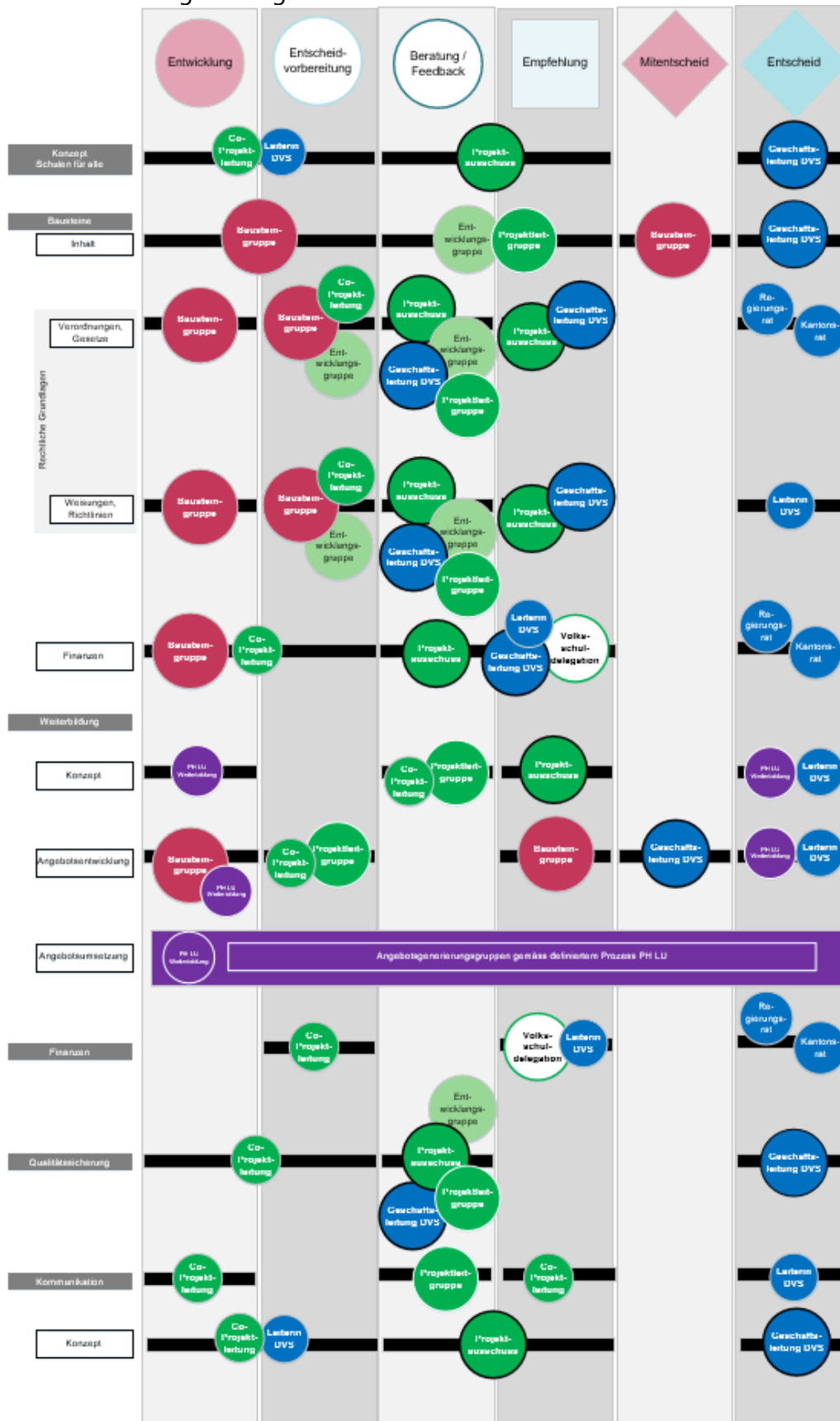


Abbildung 11: Entscheidungsprozesse und Funktionen der Einzelnen Projektgremien

### 5.8.1 Funktionsbeschreibungen im Entscheidungsprozess

<b>Entwicklung</b>	Die Entwicklung bedeutet die fachliche Erarbeitung von Bausteinen, Konzepten zu Rahmenthemen, Problemstellungen sowie die Aufbereitung von Informationen. Die für die Entwicklung zuständigen Beteiligten schaffen damit fachliche Grundlagen für die weiteren Schritte im Entscheidungsprozess.
<b>Entscheidungsvorbereitung</b>	Die Bündelung und Aufbereitung der Grundlagen mit Fragestellungen, Varianten, Szenarien Settings zur Bearbeitung und Schärfung der Inhalte und deren methodische Aufbereitung bilden die Entscheidungsvorbereitung.
<b>Beratung / Feedback</b>	In der Beratung werden die Grundlagen mit Feedback, Diskussion aus unterschiedlichen Perspektiven angeschaut und durch Anregungen weiter geschärft.
<b>Empfehlung</b>	Gremien und Personen ohne Entscheidungskompetenzen, jedoch der Zielgruppe angehörend, geben eine Empfehlung zu den Grundlagen z. H. der Entscheidungstragenden ab.
<b>Mitentscheid</b>	Mitentscheide bedeuten, dass eine Entscheidung aus fachlicher oder zielgruppenbezogener Perspektive mitgetragen werden. Durch die Erarbeitung fundierter Entscheidungsgrundlagen und den Einbezug in Beratungen in den Entscheidungsgremien gibt es eine Mitsprache. Es gibt aber keine alleinige Entscheidungsbefugnis. <sup>37</sup>
<b>Entscheid</b>	Personen und Gremien mit Entscheidungskompetenzen gemäss ihrem Auftrag entscheiden.

### 5.8.2 Stakeholder im Entscheidungsprozess

Am Entscheidungsprozess sind vor allem die Projektorgane sowie die in der kantonalen Verwaltungsorganisation und Politik zuständigen Gremien und Personen beteiligt. Je nach Art der Problemstellung werden andere Gremien und Personen einbezogen und sind unterschiedliche Funktionen erforderlich.

---

<sup>37</sup> Vgl. [BZgA-Leitbegriffe: Partizipation: Mitentscheidung der Bürgerinnen und Bürger](#) (Stand: 11.4.2023).

## 6 Projektarchitektur

Die Projektarchitektur ist aus den im Planungsbericht ermittelten Entwicklungszielen, Teilprojekten und Themen entstanden. Es resultierten daraus die fünf Entwicklungsschwerpunkte «Lernen als persönlicher Bildungsprozess gestalten», «Fachliche und überfachliche Kompetenzen aktualisieren und stärken», «Flexible Bildungsstrukturen fördern», «Rolle der Lehr- und Fachpersonen weiterentwickeln» und «Bildung im Sozialraum vernetzen». In jedem Entwicklungsschwerpunkt definieren mehrere Handlungsfelder die Ausprägungen, die beleuchtet werden müssen, damit Kinder und Jugendliche ihre Potentiale erkunden und ihre eigene Identität entwickeln können, um eigenständig und verantwortungsbewusst ihr Leben zu führen, in der Gesellschaft mitzuwirken und daran teilzuhaben.<sup>38</sup> Sie weisen zudem den Weg, wie die Schulen ihre Ressourcen und Kompetenzen einsetzen können, um Kinder und Jugendliche bestmöglich zu begleiten und zu unterstützen. Die konkreten Umsetzungsmöglichkeiten werden in den Bausteinen entwickelt.

Abbildung 12 zeigt die Bezeichnung der verschiedenen Ebenen im Architekturplan.

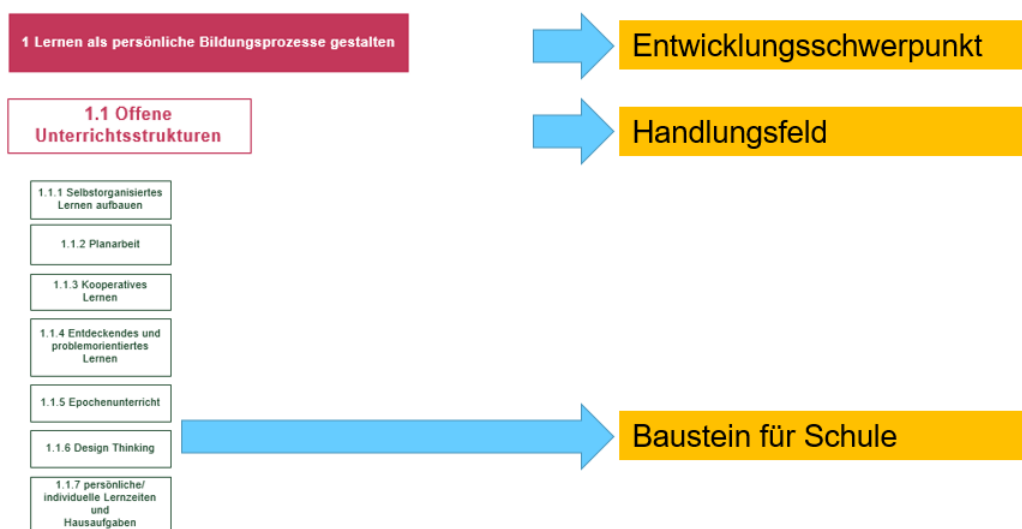


Abbildung 12: Benennung der verschiedenen Ebenen im Architekturplan

<sup>38</sup> <https://lu.lehrplan.ch/index.php?code=e|200|1>



## 6.1 Architekturplan

Abbildung 13 zeigt die Bausteinarchitektur nach der Rückmeldeschleife für Schulleitende.

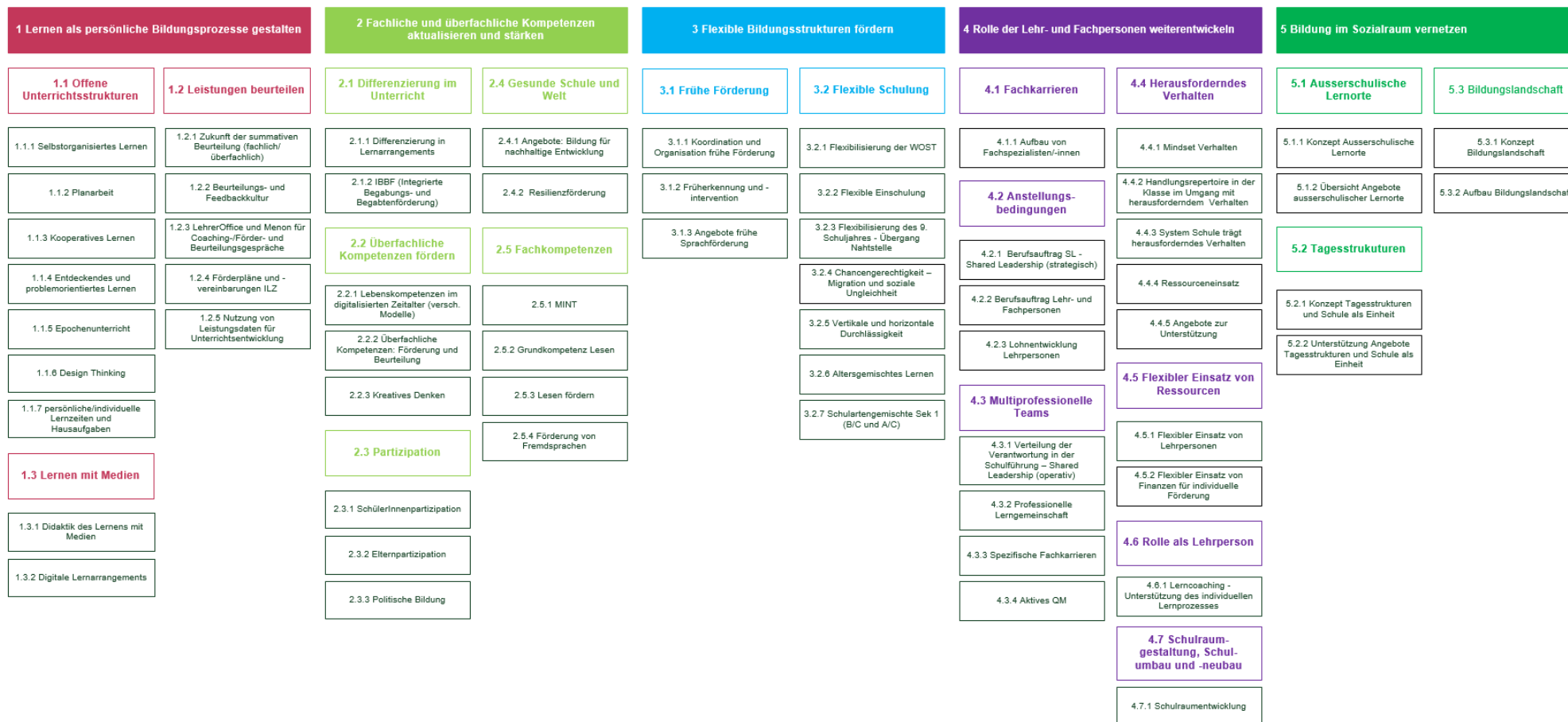


Abbildung 13: Architekturplan «Schulen für alle» Version vom 05.07.23

## 6.2 Drei Phasen bis 2035

Die gesamte Architektur der Bausteine ist für die Entwicklung und Umsetzung in drei Phasen gegliedert. Die Priorisierung erfolgte einerseits durch die Schulleitenden, welche in den verschiedenen Regionalkonferenzen die einzelnen Bausteine in einer digitalen Umfrage nach Phase 1, 2 und 3 priorisierten. Sie zeigten aus Sicht der Praxis, wie der Handlungsbedarf gewichtet wird. Andererseits erfolgte eine weitere Priorisierung an der Kick-off-Veranstaltung der DVS. Die Mitarbeitenden priorisierten die Bausteine aufgrund ihres fachlichen Hintergrunds unter Berücksichtigung der politischen, nationalen, kantonalen und fachlichen Tendenzen. Abbildung 14 bis 16 zeigen die Ergebnisse aus den beiden Priorisierungen. Die Bausteine sind nach der Priorisierung der Schulleitenden den Phasen zugeordnet. Blaue Punkte mit der Zahl 1, 2 oder 3 zeigen, dass Schulleitende gemäss Auswertung den Baustein auch in der jeweilig angegebenen anderen Phase sehen würden. Gelbe Punkte bei Bausteinen mit der Zahl 1, 2 oder 3 weisen darauf hin, dass die Mitarbeitenden der DVS den Baustein der im gelben Punkt festgehaltenen Phase zuweisen würden.

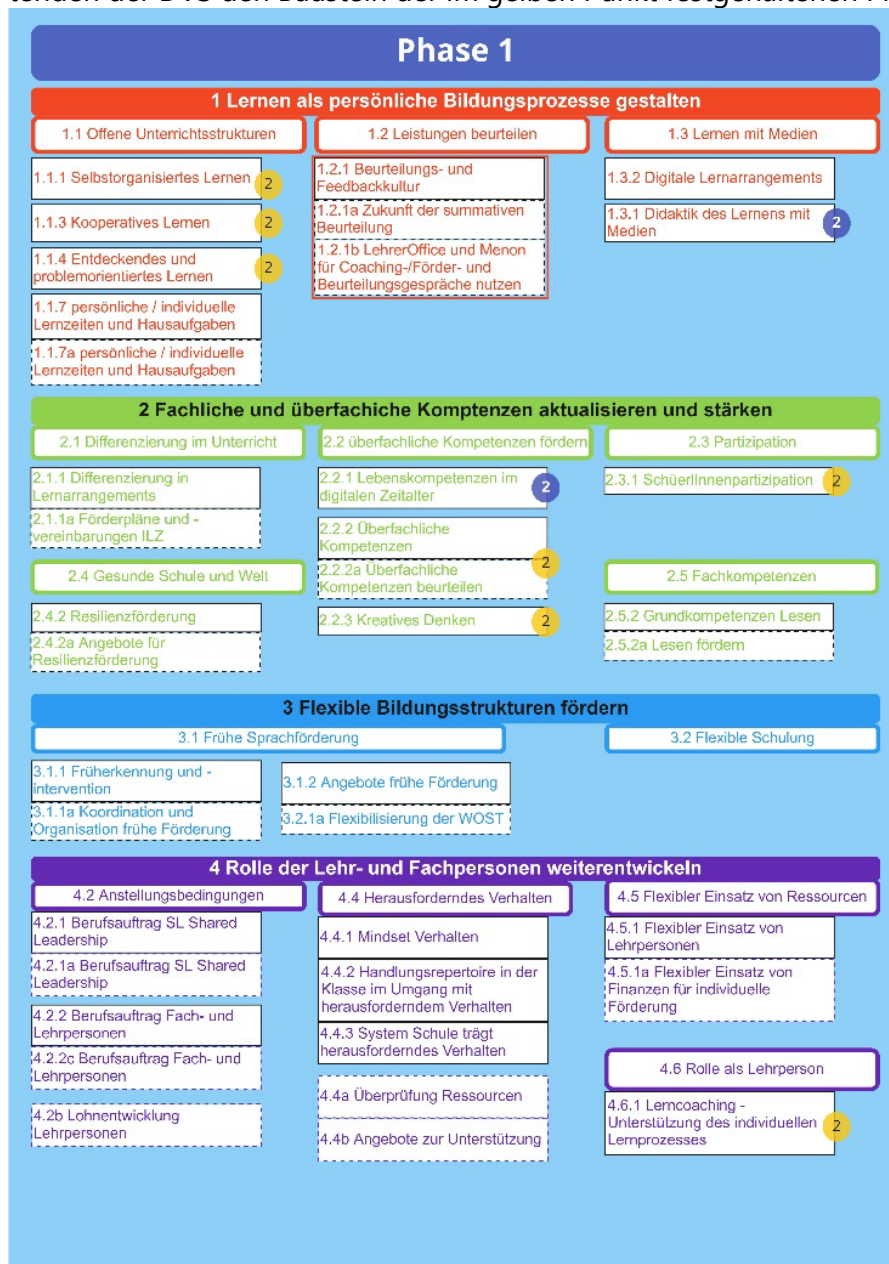


Abbildung 14: Phase 1

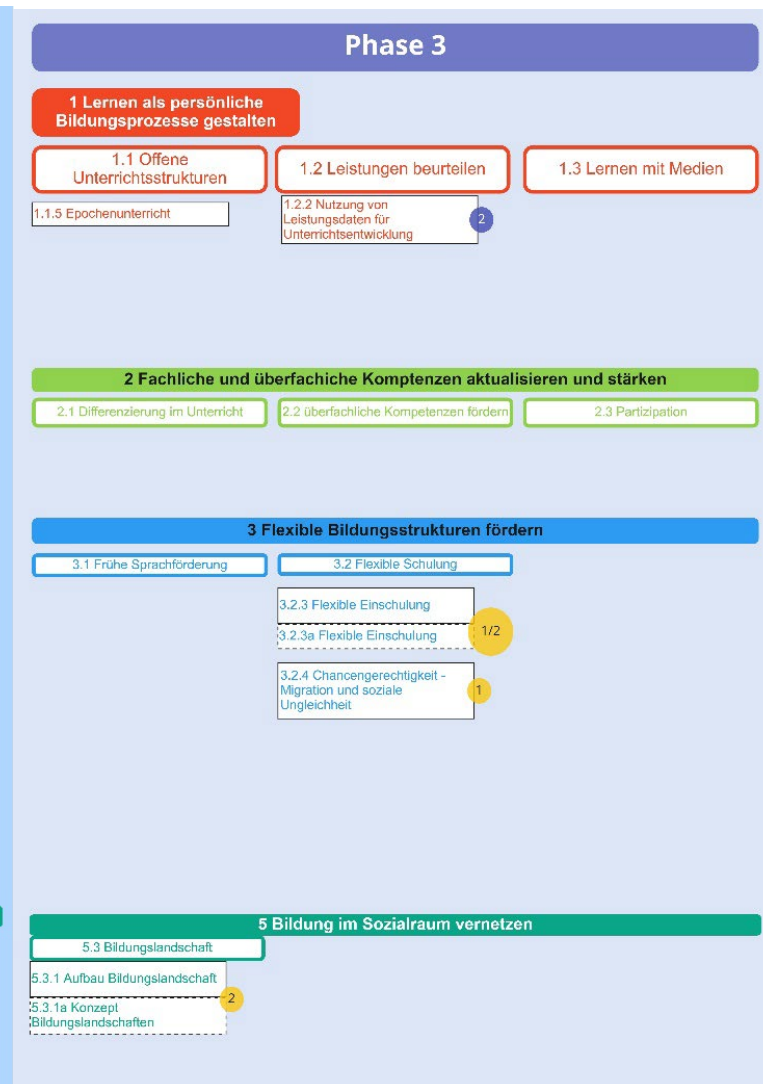
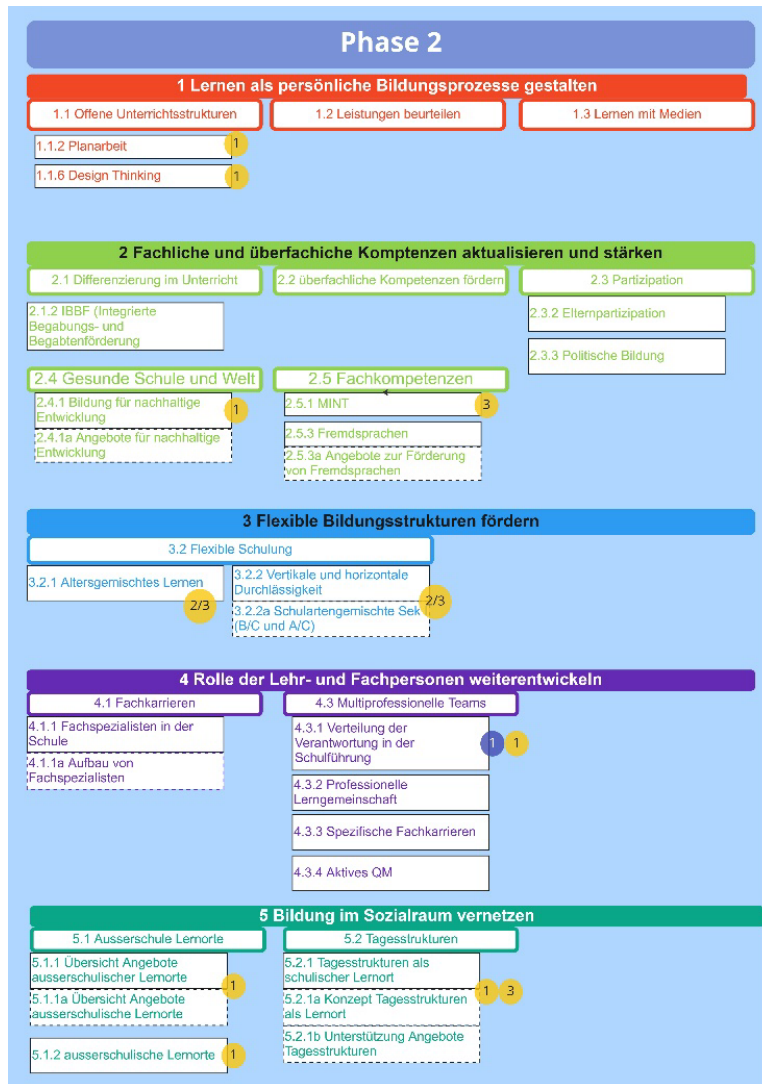


Abbildung 15: Phase 2

Abbildung 16: Phase 3

### **6.3 Phasenplan 1**

Der Phasenplan 1 in Abbildung 17 ist eine Grobplanung der Bausteine für die Jahre 2023 bis 2026. Priorisierungen der Schulleitungen in Verbindung mit politisch und gesellschaftlich prioritären Entwicklungen bestimmten über die zeitliche Setzung der Bausteine. Die Bausteine sind als Balken gesetzt. Themen, die miteinander vernetzt sind, beginnen zum gleichen Zeitpunkt, damit Entwicklungen aufeinander abgestimmt erfolgen können. Der Anfang des Balkens eines Bausteins zeigt auf, in welchem Quartal die Phase des Entwicklungsprozesses startet, das Ende wann der Baustein für die Umsetzung in den Schulen zur Verfügung steht. Entwicklungen, die in Schulen bereits im Gange sind, sind grau hinterlegt. Was aufgrund von weiteren Analysen nach der Kickoff-Veranstaltung der DVS neu dazugekommen ist, ist gelb hinterlegt. Der Phasenplan 1 ist Ausgangslage für die Personalplanung innerhalb der DVS im Entwicklungsvorhaben «Schulen für alle».

Basierend auf dieser Grundlage stellte die Co-Projektleitung eine Grobplanung für die Phase 1 zusammen. Leitend waren die folgenden Fragen:

- Was wurde priorisiert?
- Was ist schon in Arbeit?
- Was passt zusammen und ist vernetzt?

# Grobplanung Phase 1

## Legende

Projekte, die schon in Bearbeitung sind

weiterer Baustein

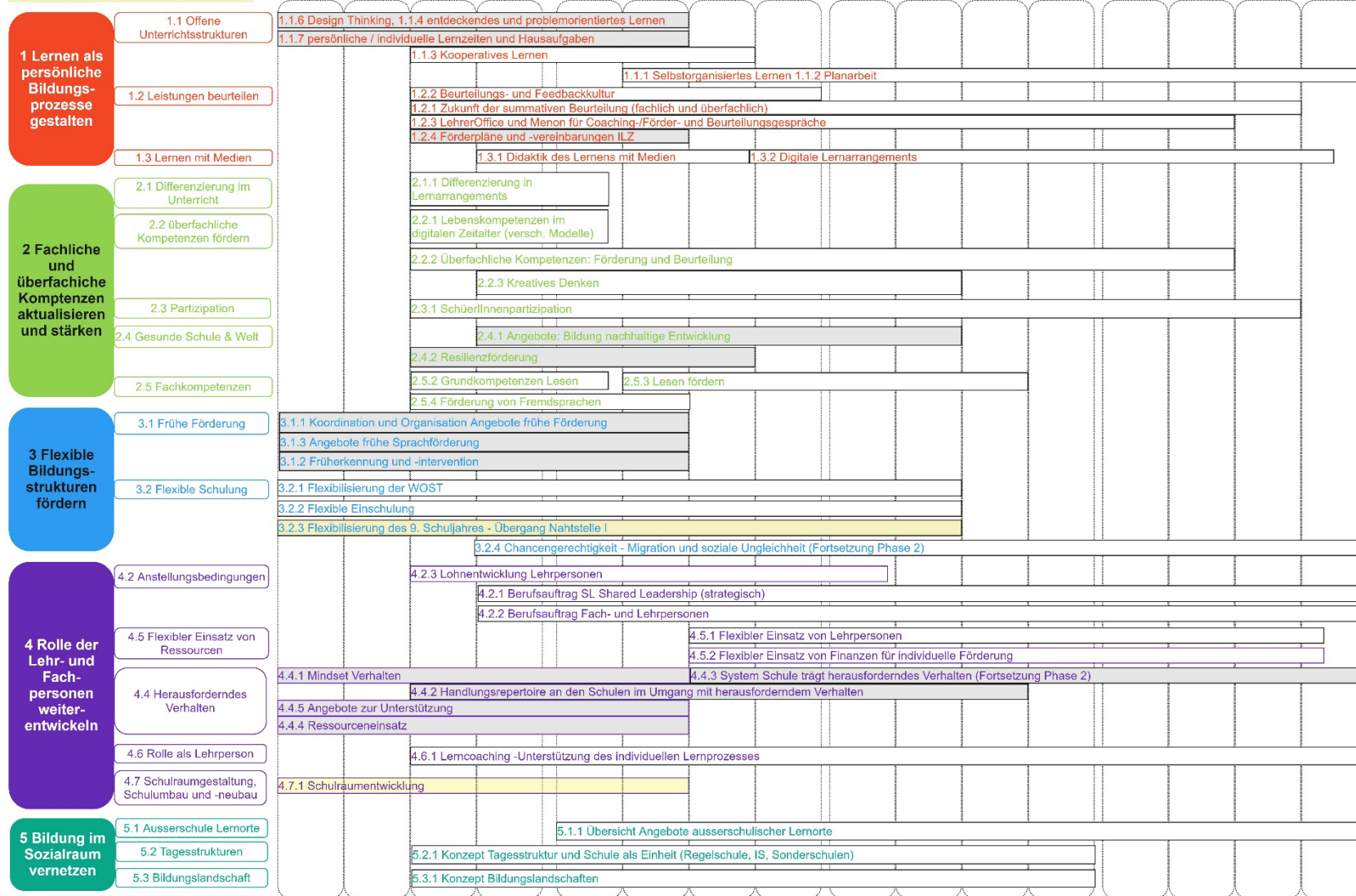


Abbildung 17: Phasenplan 1 Version: 05.07.23



## 6.4 Bausteinentwicklung und -design

Die Bausteine beinhalten die konkreten Umsetzungsmöglichkeiten für die Schulen. Ziel ist, dass jede Schule ihre bevorzugten und für wichtig erachteten Bausteine wählt, um ihr Profil zu schärfen und weiterzuentwickeln. Die Bausteine werden von den Bausteingruppen in einem co-kreativen Prozess unter Einbezug der Perspektiven der Bildungsverwaltung, der Wissenschaft, der Expertise der Wissenschaft und der Praxis entwickelt. Die sieben Basisprozesse und die «systemische Schleife»<sup>39</sup> (Abbildung 18) sind dafür Grundlage.

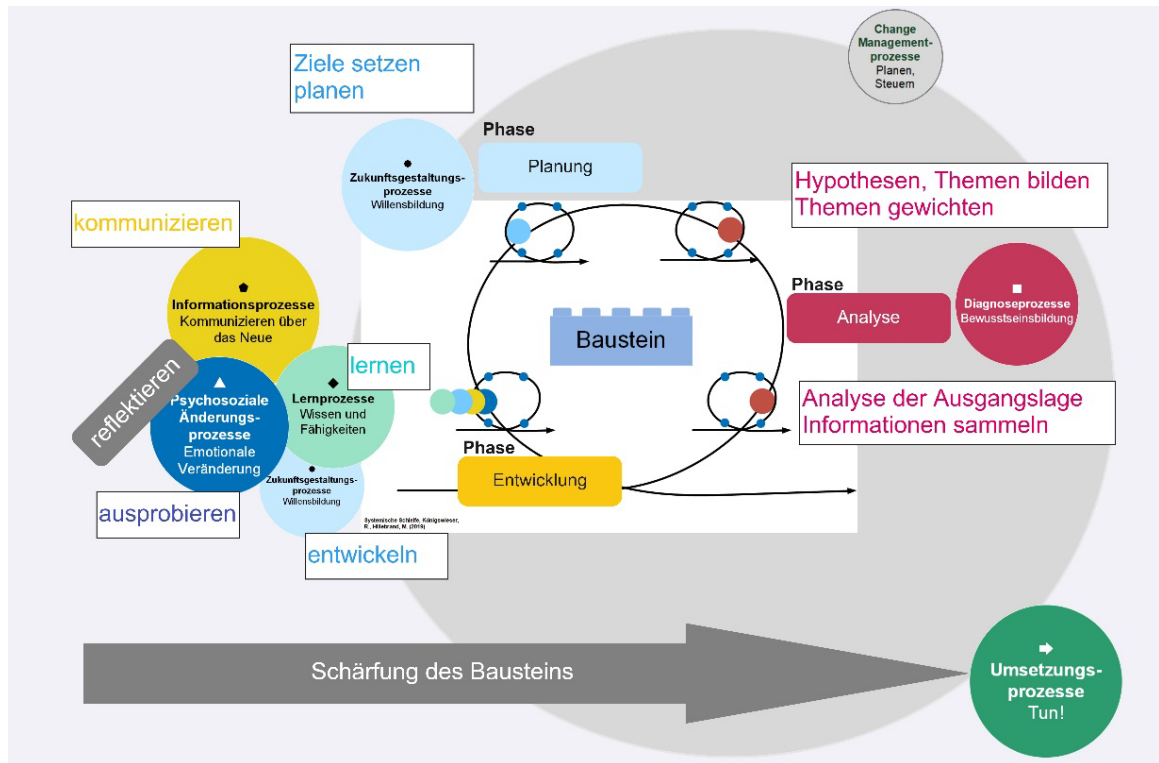


Abbildung 18: Prinzip zur Entwicklung der Bausteine eigene Darstellung nach Königswieser und Hillebrand

Das Modell «Prinzip zur Entwicklung der Bausteine» in Abbildung 18 ist leitend für den Entwicklungsprozess des Bausteins. Es verknüpft die Analysen, die Themenbildung / -gewichtung, die Planung und die Entwicklung mit den sieben Basisprozessen. In jeder der drei Phasen Analyse, Planung, Entwicklung sind die Basisprozesse miteinbezogen, die in der jeweiligen Phase zentral sind. Alle weiteren Basisprozesse rücken in der einzelnen Phase je nach Situation und Bausteingruppenzusammensetzungen mehr oder weniger in den Vordergrund.

Bausteinleitende werden von der Co-Projektleitung im «Prinzip zur Entwicklung eines Bausteins» geschult und erhalten einen Leitfaden als Nachschlagewerk. Wiederkehrende Treffen in der Entwicklungsgruppe (vgl. Abbildung 10) garantieren ein gemeinsames Vorschreiten der Erarbeitung. Einerseits können Rahmenthemen bearbeitet werden, andererseits können Bausteinleitende sich über Herausforderungen in der Erarbeitung der Produkte etc. austauschen.

Basierend auf gesammelten Informationen aus der Wissenschaft und der Praxis sowie auf Analysen des Ist-Zustandes entwickeln sich die Ausprägungen des Bausteins. Daraus entstehen die Planung und konkrete Umsetzungsmöglichkeiten bezüglich der Zukunftsgestaltung.

<sup>39</sup> Königswieser & Hillebrand, 2019, S. 45.

tung, der Lernprozesse, der Begleitung emotionaler Aspekte und der Kommunikationsprozesse. Die Reflexion und das wiederholte Durchlaufen der systemischen Schleife schärfen die Ausgestaltung der Bausteine. Damit ist gewährleistet, dass vor der Handlung die Analyse stattfindet sowie bei der Entwicklung die sieben Basisprozesse bewusst sind und in der Bausteinentwicklung Massnahmen darauf gestützt erfolgen. Die Mitglieder der Bausteingruppen sind Multiplikatorinnen und Multiplikatoren. Die Bereitschaft für die Veränderung ist dann hoch, wenn der Sinn dafür erkannt wird, also der Bedarf gesehen, das angestrebte Ziel positiv beurteilt und die Umsetzung als realistisch gesehen wird.<sup>40</sup> Den psychosozialen Prozessen und der Sinnstiftung wird deshalb besondere Beachtung geschenkt.

Die Entwicklung und die inhaltliche Ausgestaltung der Bausteine orientieren sich an einem vorgegebenen Design mit den drei Pfeilern «Entwicklungsprozess», «Rahmen und Grundlagen» sowie «Prozess an der Schule» (Abbildung 19). Jeder dieser Pfeiler setzt sich aus verschiedenen Elementen zusammen, die den Pfeiler konkretisieren. Der Entwicklungsprozess (weiss hinterlegte Elemente in Abbildung 19) beinhaltet die Eckdaten für die Bausteinentwicklung und nimmt die drei Phasen aus dem Modell «Prinzip zur Entwicklung der Bausteine» (Abbildung 20) auf, welches für den Entwicklungsprozess leitend ist.

«Rahmenbedingungen und Grundlagen» sowie «Prozess an der Schule» umfassen die konkreten Elemente für die Anwendung des Bausteins in der Praxis. In «Rahmenbedingungen und Grundlagen» sind die gesetzlichen Grundlagen, Informationen zum Inhalt basierend auf wissenschaftlichen Erkenntnissen, die Verortung des Bausteins innerhalb des Entwicklungsvorhabens sowie dessen Vernetzung mit anderen Bausteinen festgehalten. Die konkrete Umsetzung im «Prozess an der Schule» bietet Elemente für die Zielgruppe, den Baustein unter Berücksichtigung der sieben Basisprozesse und dem «Goldenen Kreis»<sup>41</sup> in der Praxis aufzubauen und zu implementieren. Ausgearbeitete Settings mit Modellen, Materialien und Umsetzungsideen zur Sinnstiftung, zur Analyse des Ist-Zustandes, zu Haltingsfragen, zur Entwicklung der Zukunftsvorstellung unterstützen das System Schule, sich aufgrund der gewählten Strategie in seiner Kultur, Struktur und Professionalität weiterzuentwickeln.

---

<sup>40</sup> vgl. Krüger & Bach, 2014, S. 19.

<sup>41</sup> Der «golden circle» misst dem «Warum», «Was» und «Wie» besondere Bedeutung bei (Sinek, 2020, S. 39).

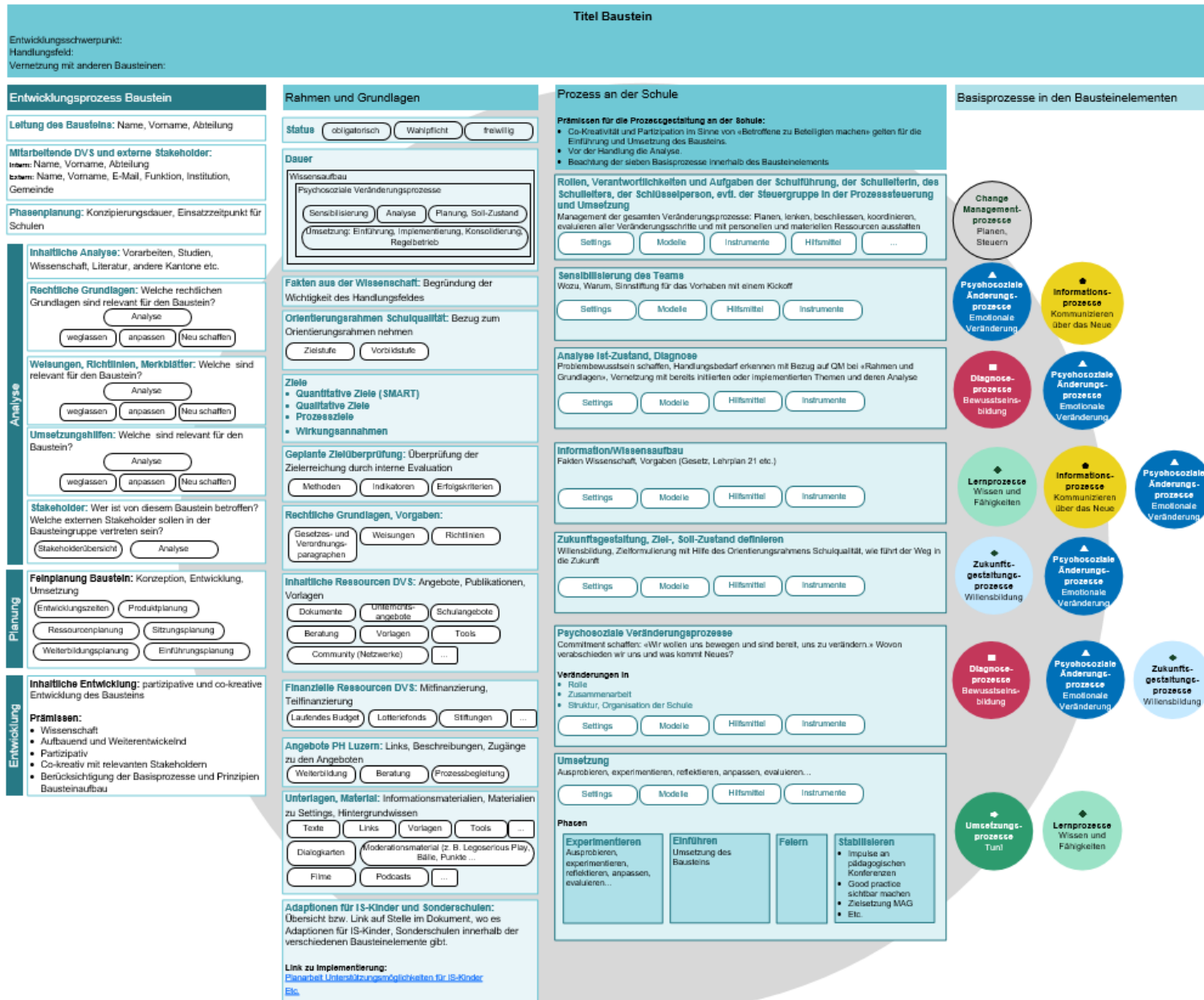


Abbildung 19: Design Bausteinentwicklung



## 6.4.1 Entwicklungsprozess Baustein

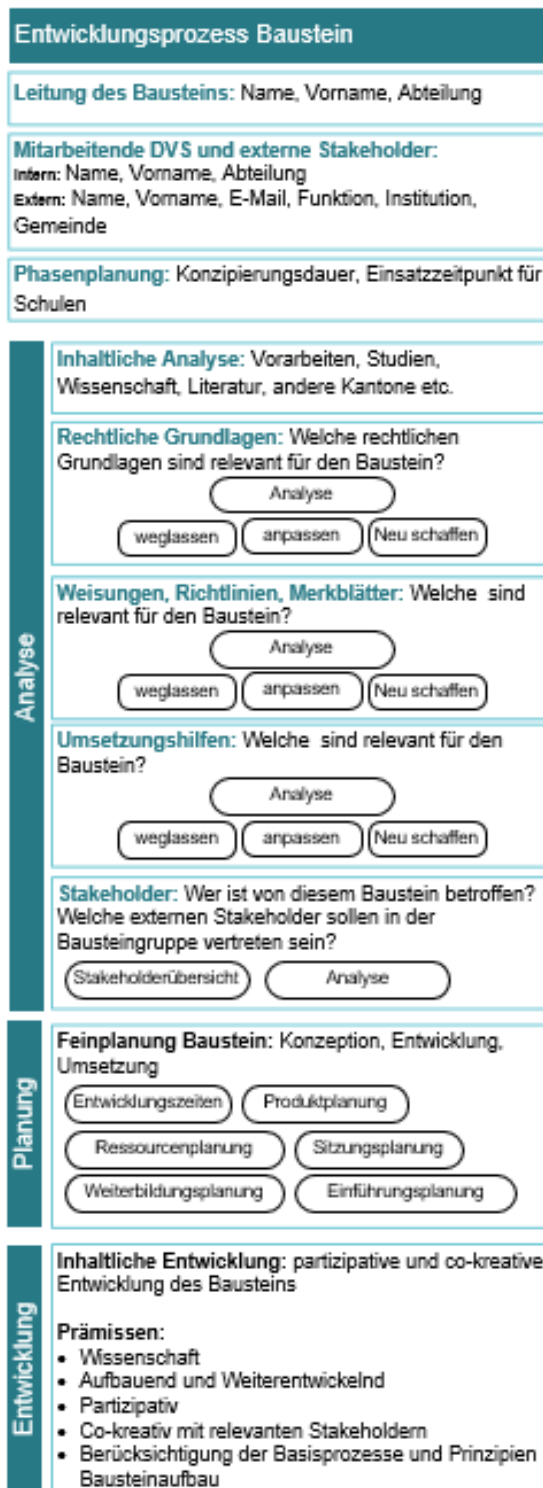


Abbildung 20: Phase Entwicklungsprozesse

Die Planung zeigt die konkrete Herangehensweise in zeitlicher und inhaltlicher Abfolge und gliedert sich in Konzeption, Entwicklung und Umsetzung. In Verbindung mit der Sitzungs-, Weiterbildungs- und allfälliger Produktplanung werden die notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen ermittelt.

Der Entwicklungsprozess (Abbildung 20) gliedert sich in Analyse, Planung und Entwicklung. Die Analyse ist das zentrale Element in der Entwicklung. Studien- und Literaturrecherchen bilden eine wissenschaftsbasierte Grundlage für die inhaltliche Ausgestaltung des Bausteins. Hinzu kommen Analysen von bereits geleisteten Vorarbeiten oder implementierten Vorgängerprojekten. Gelungenes sowie Stolpersteine, die in der Implementierung der Vorgängerprojekte zu Erfolg oder Hindernissen führten, werden dabei ergründet, um diese bei einer Weiterentwicklung entsprechend berücksichtigen zu können. Gesetzliche Grundlagen liegen jeglichen Ausprägungen im Bildungswesen und im öffentlichen Handeln zugrunde. In der Analyse werden die rechtlichen Grundlagen ermittelt, welche bei der Bausteinentwicklung beim Prozess (z. B. Beschaffungsrecht) zu berücksichtigen sind, aber auch jene, die die Grundlage für den Baustein bilden. Gleiches gilt für dienstleistungsinterne Weisungen, Richtlinien und deren Umsetzungshinweise in Merkblättern und Umsetzungshilfen.

Die partizipative und co-kreative Entwicklung erfordert eine exakte Analyse der Stakeholder. Grundlage ist dafür die Stakeholderübersicht (Abbildung 4). Es gilt für den Baustein zu ermitteln, welche Stakeholder Interesse am Thema des Bausteins haben, um zu definieren, wer in welcher Weise mitarbeitet und wer zu welchem Zeitpunkt einbezogen werden muss.

In der Entwicklung definieren die Bausteingruppen auf Grundlage der Analyse Schwerpunkte und Zielsetzungen des Bausteins und erarbeiten den Rahmen und Grundlagen sowie die konkrete Umsetzung. In diesem Zusammenhang definiert die Bausteingruppe, für welche Zielgruppen Angebote ausgearbeitet werden müssen. So können wie z. B. der Baustein «Resilienzförderung» Ausprägungen für Lehrpersonen, Schulleitende und Schülerinnen und Schüler haben.

## 6.4.2 Rahmen und Grundlagen

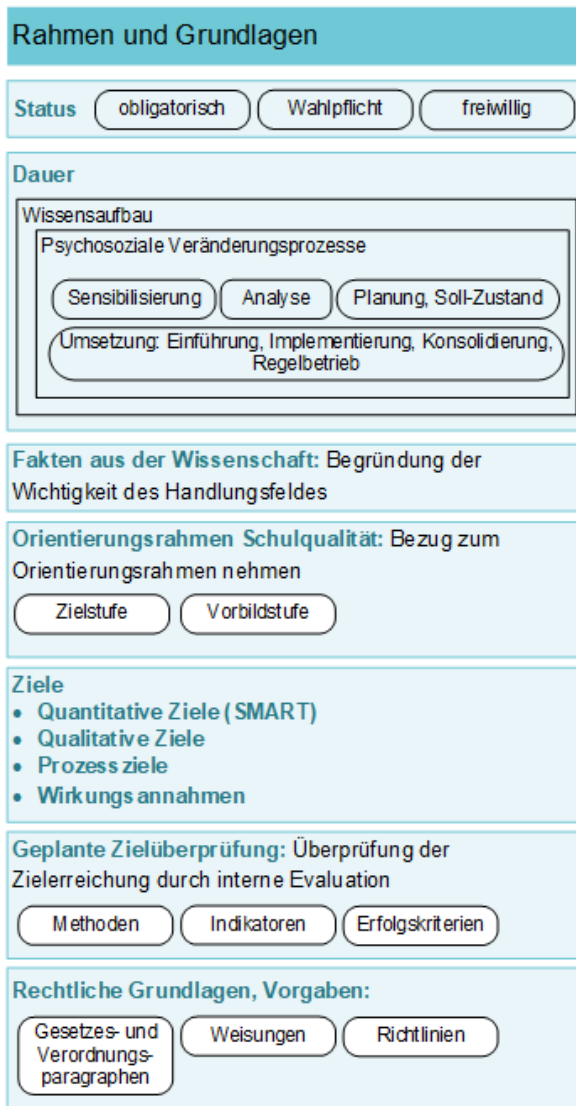


Abbildung 21: Rahmen und Grundlagen für Bausteinumsetzung

Die Elemente in «Rahmen und Grundlagen» (Abbildung 21) beinhalten die Eckdaten sowie Hintergrundinformationen für die Umsetzung und Implementierung des Bausteins an der Schule. Ein Baustein kann den **Status** «obligatorisch» haben. Das heisst, dass die Schule diesen in einem definierten Zeitraum verpflichtend aufnehmen muss, weil die gesetzliche Grundlage geändert hat, das Bausteinthema von den verschiedenen Schulpartnern (aufgrund wissenschaftlicher Erkenntnisse, aber auch bezogen auf die Qualitätsentwicklung und die Vision) für die Schulen für alle als bedeutend erachtet wird. «Wahlpflicht» bedeutet, dass es mehrere Bausteine gibt, die obige Bedingungen erfüllen können. Die Schule wählt, was passender für sie ist. Der Status «freiwillig» überlässt es der Schule, ob sie den Baustein berücksichtigen möchte oder nicht. Die Projektleitgruppe und der Projektausschuss definieren gemeinsam Kriterien, die der Vergabe der Status zugrunde liegen. Schulen wird eine exemplarische Planung für die ungefähre **Dauer** zur Bearbeitung des Bausteins für all die Phasen; Sensibilisierung, Analyse, Planung, Umsetzung angegeben. Im Baustein enthalten ist ein Textblock **Fakten aus der Wissenschaft**, der Schulen als Begründung für das Warum dient, also weshalb es sich lohnt den Baustein in Angriff zu nehmen. Der Orientierungsrahmen Schulqualität (vgl. Anhang 2) ist weisend für die übergeordnete Zielsetzung des Bausteins, wobei die Stufe «gute Praxis» oder sogar «vorbildliche Praxis» angestrebt werden sollen. Daraus leiten sich quantitative, qualitative Ziele und Prozessziele sowie Wirkungsannahmen ab. Mit der Zielsetzung planen die Bausteingruppen auch die Art der Überprüfung und definieren dafür Methoden, Erfolgskriterien als auch passende Indikatoren. Damit Schulen wissen, auf welchen rechtlichen Grundlagen und Vorgaben der Baustein aufbaut, sind diese aufgeführt und verlinkt.

**Inhaltliche Ressourcen DVS:** Angebote, Publikationen, Vorlagen

Dokumente    Unterrichtsangebote    Schulseiteangebote

Beratung    Vorlagen    Tools

Community (Netzwerke)    ...

---

**Finanzielle Ressourcen DVS:** Mitfinanzierung, Teilfinanzierung

Laufendes Budget    Lotteriefonds    Stiftungen    ...

---

**Angebote PH Luzern:** Links, Beschreibungen, Zugänge zu den Angeboten

Weiterbildung    Beratung    Prozessbegleitung

---

**Unterlagen, Material:** Informationsmaterialien, Materialien zu Settings, Hintergrundwissen

Texte    Links    Vorlagen    Tools    ...

Dialogkarten    Moderationsmaterial (z. B. Legoserious Play, Bälle, Punkte ...)

Filme    Podcasts    ...

---

**Adaptionen für IS-Kinder und Sonderschulen:**  
Übersicht bzw. Link auf Stelle im Dokument, wo es Adaptionen für IS-Kinder, Sonderschulen innerhalb der verschiedenen Bausteinelemente gibt.

**Link zu Implementierung:**  
[Planarbeit Unterstützungsmöglichkeiten für IS-Kinder Etc.](#)

Die DVS bietet bereits jetzt mit Veranstaltungsreihen, Unterrichtsangeboten, Schulangeboten, Beratungen, Tools, Dokumenten, Mit- und Teilfinanzierungen von Projekten, Vorhaben diverse Möglichkeiten, die Schulen zu unterstützen. Diese sind konkret in den Elementen **Inhaltliche Ressourcen DVS** und **Finanzielle Ressourcen DVS** aufgeführt.

Für die erfolgreiche Implementierung des Bausteins sind für die Unterstützung des Lernprozesses verschiedene Weiterbildungen erforderlich (Abbildung 22). Die Pädagogische Hochschule Luzern konzipiert dafür **Angebote** gemäss Weiterbildungskonzept (vgl. Kapitel 2.3.2). Im Element **Unterlagen, Material** sind alle Materialien, Links, Vorlagen, Tools aufgeführt und verlinkt, die für die Umsetzung unterstützend zugezogen werden können. Sehr zentrales Ziel für die DVS ist, den Schulleitenden und Prozessverantwortlichen Material zur Verfügung zu stellen, das sie direkt in ihren Teams in der Begleitung des Prozesses für die Zielerreichung des Bausteins einsetzen können.

Abbildung 22: Rahmen und Grundlagen für Bausteinumsetzung

In der Konzeption der Bausteine sind auch die Bedürfnisse von IS-Schülerinnen, IS-Schülern sowie von Sonderschulen zu berücksichtigen. Aufgrund anderer Anforderungen sind im Baustein Möglichkeiten oder adaptierte Settings entwickelt, die diesen Bedürfnissen Rechnung tragen. Je nach Baustein unterscheiden sich die Konzepte für Sonderschulen, da sich die Anforderungen im Vergleich zu den Regelschulen unterscheiden.

## 6.4.3 Prozess in der Schule

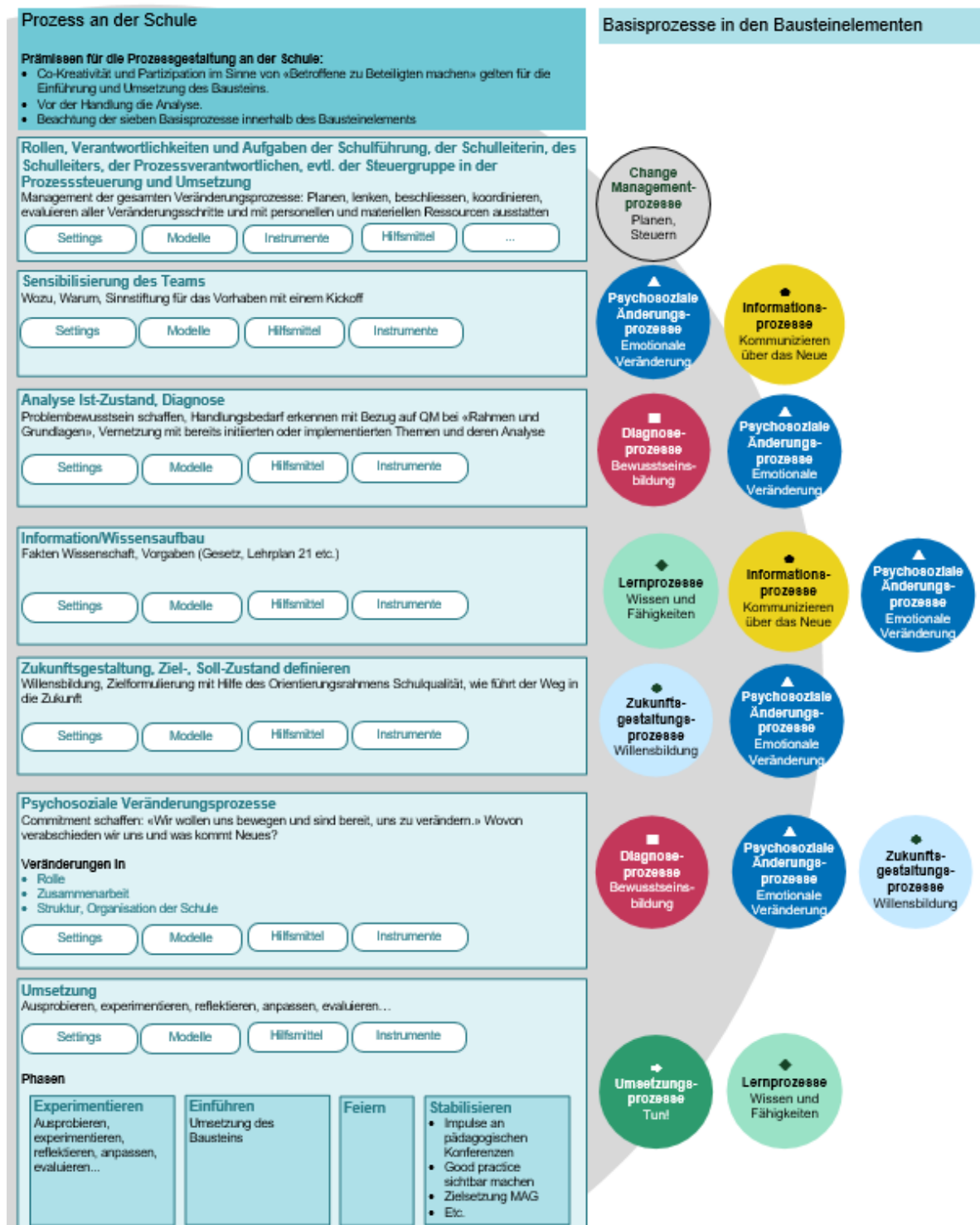


Abbildung 23: Prozesse in der Schule

Der Prozess an der Schule für die Umsetzung des Bausteins orientiert sich an den bereits erwähnten sieben Basisprozessen (Abbildung 23). In den verschiedenen Bausteinelementen ist ersichtlich, welche Prozesse im Vordergrund stehen. Die Elemente sind entsprechend konzipiert und deklariert. Je nach Voraussetzungen in der Schule sind aber weitere bzw. andere Prozesse im Zentrum. Als weitere Prinzipien in der Umsetzung gelten die Partizipation und Co-Kreation sowie die Analyse der Ist-Situation vor der Handlung.

Eine Schule ermittelt zu Beginn des Entwicklungsvorhabens, in welchen Handlungsfeldern sie schon Kompetenzen entwickelt haben. Dafür steht Schulen ein Analysesetting zur Verfügung. Sie erkennen so, wo sie bereits eine Expertise erreicht haben, woran sie schon arbeiten und anknüpfen können oder wo erst bei einzelnen Personen Wissen und Erfahrung vorhanden sind. Gleichzeitig fragen Schulleitende ihre Teams ab, in welchen Handlungsfeldern sie sich gerne weiterentwickeln möchten. Mit der Analyse an der Schule steht die Sinnstiftung im Zentrum. Settings, Modelle und Hilfsmittel unterstützen dabei, den Veränderungsbedarf aufzuzeigen und die Bereitschaft dafür breit abzustützen.

Aufgabe der Schulleiterin, des Schulleiters ist es, die Status der Bausteine transparent zu machen und die Wünsche des Teams in Übersicht zu bringen. Weitere Daten der Schule z. B. aus der externen Schulevaluation, aus internen Evaluationen, aus Eltern- und Schüler/innenbefragungen dienen als weitere Entscheidungsgrundlagen für die Planung der Bausteine. Ratsam in grossen Gemeinden ist, diese Übersichten einer Schuleinheit in einen gemeindlichen Schulentwicklungsplan zu überführen, um Synergien zu nutzen und Ressourcen effizient einzusetzen.

Die DVS empfiehlt den Schulen, sich lieber wenige Bausteine vorzunehmen, diese dafür wie in der zur Verfügung gestellten Struktur mit der nötigen Sorgfalt bis hin zur Zielüberprüfung zu verfolgen. Die Kunst der Schulführung besteht darin, Wandel und Erhaltung in Balance zu halten. Wenn Wandel übertrieben wird, dann kippt er in Aktionismus und Projekte werden von Lehrpersonen nicht mehr ernst genommen. Oder ein Schulteam verharrt im Status Quo und lässt neue Erkenntnisse an sich vorüberziehen. Dies kann mitunter zu einer Erstarrung führen, wo Lehrpersonen quasi Wandel über sich ergehen lassen, er findet aber nicht wirklich statt.<sup>42</sup>

Sind die Bausteine dann festgelegt und in eine kommunale Entwicklungsplanung gebracht, definiert die Schule, wer vom Baustein wie betroffen ist, welche Rollen den spezifischen Funktionen an der Schule zukommen und wer welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten hat, um den Changeprozess erfolgreich zu gestalten.

Im Element «Analyse Ist-Zustand, Diagnose» wird aufgezeigt, wie die Schule eine vertiefte Analyse des Bausteins durchführen kann, denn unter Umständen hat sie bereits die Stufe «gute Praxis» erreicht und ermittelt nun, was sie noch umsetzen kann für die Erreichung der «vorbildlichen Praxis».

In all den Prozessen ist die Schaffung eines Commitments zum Vorhaben auf Ebene Schule bzw. Teammitglieder zentral. Die Haltung dem Vorhaben, aber auch dem Inhalt und den Themen der Zukunft gegenüber, werden im Team reflektiert (Sensibilisierung des Teams). Die Schulleitenden sollen dabei sorgsam ihren Teams aufzeigen, dass es sich nicht bei jedem Baustein um etwas Neues handelt, sondern zumeist um eine Vertiefung oder Erweiterung des Bisherigen und Bewährten. Die Schule macht sich aber auch Gedanken, von welcher Haltung, Praxis sie sich verabschieden möchte, damit sie Neues schaffen kann und berücksichtigt dies in der Prozessgestaltung.<sup>43</sup>

Neue Ausrichtungen, Weiterentwicklungen sind immer auch mit Lernprozessen verbunden. Hintergrundinformationen, Auseinandersetzung damit in schulinternen Workshops, Tagungen, pädagogischen Sitzungen oder Weiterbildungen in Zusammenarbeit mit der PH Luzern sowie mit der DVS unterstützen in diesem Prozess. Die Zukunftsgestaltung macht

---

<sup>42</sup> Kiel, 2019.

<sup>43</sup> vgl. Interview Andreas Knoth: «Selbstorganisation heisst nicht Strukturlosigkeit».





Schulen können dann, wenn sie mit einem neuen Baustein beginnen, auch nachsehen, wer bereits eine Expertise entwickelt hat und sich mit dieser Schule in Verbindung setzen. Schulische Netzwerke üben einen Einfluss auf die Implementierung wissenschaftlicher Erkenntnisse in den Schulalltag aus.<sup>46</sup> Schulen mit höherer Netzwerkdichte haben ein innovativeres Klima<sup>47</sup> und stehen in Zusammenhang mit einer effektiveren Umsetzung von Entwicklungsvorhaben.

Netzwerke bieten die Möglichkeit, die vielfältig vorhandenen Ressourcen zu nutzen und so an Informationen zu gelangen, an die man alleine nicht ohne weiteres gelangen würde oder deren Suche mit wesentlichem Aufwand verbunden wäre. Angezapft wird das Sozialkapital, d. h. die Summe der tatsächlichen oder potenziellen Ressourcen, die mit dem Besitz eines dauerhaften Netzwerks von mehr oder weniger institutionalisierten Beziehungen gegenseitiger Bekanntschaft oder Anerkennung verbunden sind.

Im Kanton Luzern besteht bereits eine umfassende Struktur von über fünfzig thematischen Teilnetzwerken, in denen Lehrpersonen und andere Fachpersonen vertreten sind. Auch diese Teilnetzwerke werden bei der Visualisierung der Bausteine mitgedacht.

Denkbar ist, dass Schulen, die eine gute oder vorbildliche Praxis eines Bausteins analog dem Orientierungsrahmen Schulqualität erreichen, als Modellschule im Kanton Luzern bekannt gemacht werden. Die Überprüfung der Qualitätserreichung wird im Konzept des Querschnittsthemas «Qualitätssicherung und Bildungsplanung» beschrieben.

Ebenfalls wird die externe Schulevaluation der DVS weiterhin im Rahmen ihrer Evaluationen die Schulqualität entlang den Kriterien im «Orientierungsrahmen Schulqualität» überprüfen. Der «Orientierungsrahmen Schulqualität» wird dahingehend überprüft, als dass für sämtliche Ziele der Handlungsfelder in den Entwicklungsschwerpunkten Beschreibungen im «Orientierungsrahmen Schulqualität» zu finden und so die Erwartungen bezüglich Schulqualität gegenüber Schulen transparent sind.

Die Schulaufsicht nimmt Qualitätskriterien im Rahmen ihrer Standortgespräche mit Schulen auf und prüft, ob Schulen ihre Ziele nach einer externen Evaluation erreicht haben und sie über eine funktionierende Schulentwicklung inkl. Steuerung verfügt.

---

<sup>46</sup> Van Ackeren et al., 2011 und 2013, S. 170ff.

<sup>47</sup> Moolenaar, 2010, S. 184.

## **7 Kostenschätzung Phase 1 in den Jahren 2023 – 2026**

In den Kostenzusammenstellungen sind die Kosten der DVS-Mitarbeitenden der Einheit «DVS Services» sowie der Leitenden der kantonalen Sonderschulen nicht aufgeführt. In der Kostenschätzung sind lediglich die Personalkosten von externen Mitarbeitenden gemäss untenstehender Definition aufgeführt.

### **Digitale Plattform LerNetz**

Die Entwicklungen der Bausteine stehen den Schulen auf der digitalen Plattform «Schulen für alle» zur Verfügung. Die Plattform wird eigens für das Entwicklungsvorhaben initiiert und entwickelt. Für den Betrieb fallen Lizenzkosten und Kosten für secondlevel Support sowie Weiterentwicklungen an.

### **Veranstaltungen**

Für die Einführung der Schulleitenden und Prozessverantwortlichen in das Entwicklungsvorhaben, in Bausteine, Prozesse finden ein bis zwei Veranstaltungen pro Jahr statt.

### **Externe Mitarbeitende**

Mit externen Mitarbeitenden sind Lehrpersonen, Schulleitungen, Verbandsmitglieder, Fachpersonen und Betreuende von Tagesstrukturen gemeint. Sie werden mit Sitzungsgeldern entschädigt gemäss Kapitel 5.4. Mitarbeitende der Pädagogischen Hochschule Luzern (der Leistungsbereiche Dienstleistungen resp. Weiterbildung) sind im Umfang des jeweils vom Regierungsrat gesprochenen Betrags im Rahmen des Leistungsauftrags zwischen der DVS und der Pädagogischen Hochschule entschädigt.

### **Produkte für Schulen**

Produkte für Schulen sind konkrete Hilfsmittel wie z. B. Dialogkarten, Settings für Schulen und Schulleitende oder Umsetzungshilfen.

### **Digitale Tools: Initialkosten**

Digitale Tools sind entwickelte oder weiterzuentwickelnde Instrumente, die in der Umsetzung eines Bausteins eingesetzt werden. Entwicklungskosten sowie Initialkosten sind unter diesem Posten subsummiert.

### **Digitale Tools: Lizenzkosten**

Digitale Tools, die spezifisch bei entwickelten Bausteinen eingesetzt werden, sind mit Lizenzkosten verbunden und erfordern weitere Entwicklungen.

Tabelle 8 zeigt die Kostenschätzung für die Phase 1 auf, bezogen auf die Entwicklungen von «Schulen für alle». Folgekosten, die für die Umsetzung der Bausteine entstehen, sind darin nicht aufgeführt und im Verlaufe der Entwicklungen separat ausgewiesen. Ebenfalls in der Aufstellung nicht berücksichtigt sind die Beträge der Leistungsvereinbarung zwischen der DVS und der PH. Diese werden im Zusammenhang mit der Weiterbildungsplanung und der Planung der Dienstleistungen ausgewiesen. Sie bleiben gegenüber den Vorjahren unverändert, verändert wird nur die Fokussierung der Gelder (Weiterbildung, Fachberatung) auf das Projekt «Schulen für alle».



Tabelle 8: Kostenschätzung Entwicklung Phase 1

Position	2023	2024	2025	2026
	Kosten in CHF	Kosten in CHF	Kosten in CHF	Kosten in CHF
<b>Kommunikation zu Schulen für alle</b>				
Illustrationen	6000	2100	0	0
Grafikarbeiten	10000	20000	20000	30000
PR-Material	950	17500	0	17500
Druckkosten	0	0	0	0
<b>Digitale Plattform LerNetz</b>				
Entwicklung	21000	25000	20000	10000
Laufender Betrieb, Anpassungen	0	10000	10000	10000
<b>Veranstaltung</b>				
Räume	3500	11000	7000	7000
Verpflegung	1500	10000	2800	2800
GastreferentInnen, KünstlerInnen		1500	1500	1500
<b>Einmalige Positionen</b>				
Gutachten	3000			
<b>Bausteinentwicklung in allen fünf Entwicklungsschwerpunkten</b>				
Entschädigung externe Mitarbeitende	88782	125370	84384	39816
Produkte für Schulen	15000	185000	75000	45000
Digitale Tools Initial- bzw. Entwicklungskosten	0	80000	80000	10000
Digitale Tools Lizenzkosten	0	0	475000	555000
<b>Total Entwicklungskosten</b>				
<b>Total</b>	<b>149732</b>	<b>487470</b>	<b>775684</b>	<b>728616</b>

## **8 Grobplanung**

Im Folgenden wird eine Grobplanung für die Etappierung aufgezeigt.

### **8.1 Grobplanung Einführungsphase**

In der Einführungsphase (Tabelle 9) geht es um die Konstituierung aller Gremien des Entwicklungsvorhabens sowie die detailliertere Planung der Phase 1 in den Entwicklungsschwerpunkten. Sie erstreckt sich über die ersten zwei Quartale 2023. In einer Kickoff-Veranstaltung werden die verschiedenen Mitglieder der Projektorganisation mit den Aspekten des Entwicklungsvorhabens vertraut gemacht, Erwartungen geklärt sowie Aufgaben, Funktionen und Kompetenzen aufgezeigt. Es geht darum, die Arbeitsweise kennenzulernen und die Leitsätze zu implementieren. Entwicklungsgruppenleitungen planen mit den Baustein- gruppenleitungen die Arbeit im Entwicklungsschwerpunkt und definieren die verschiedenen Phasen zur Bausteinentwicklung sowie den Ressourceneinsatz. Sie analysieren in einem ersten Schritt, welche verschiedenen Aspekte in den Bausteinen berücksichtigt werden müssen und welche Vorarbeiten wo einfließen. Sind Bausteine bereits in Bearbeitung, ist in der Analysephase zu schauen, in welcher Phase die Entwicklungen sich bereits befinden und wie die co-kreative und partizipative Arbeitsweise verbunden mit dem Baustein(entwicklungs)design integriert werden können.

Tabelle 9: Grobplanung Einführungsphase

Schritt Einführungsphase	Jan.	Feb.	März	April	Mai	Juni	Juli	Aug.
<b>Konzept Schulen für alle</b>								
<b>Budgetplanung 2024</b>								
<b>Personalplanung Phase 1</b>								
<b>Kommunikationskonzept</b> Kernbotschaften								
<b>Kickoff Projektausschuss</b> – Rolle, Aufgabe, Funktion – Konzept – Erwartungen – Commitment, Arbeitsweise – Termine			Si 6.					
<b>Sitzungen Projektausschuss</b>						Si 12		
<b>Kickoff Schulleitende Regionalkonferenz</b> – Phasenplan – Leitsätze, Arbeitsweise – Projektorganisation – Projektmitarbeit – Roadmap			V 14					
<b>Kickoff Projektleitgruppe</b> – Rolle, Aufgabe, Funktion – Erwartungen, Bedürfnisse – Einführung in Analysephase – Arbeitsweise – Termine			Si					
<b>Sitzungen Projektleitgruppe</b>				Si	Si	Si	Si	Si
<b>Analyse- und Planungsphase Entwicklungsgruppe</b> – Inhaltsanalyse Bausteine – Stakeholderanalyse Bausteine – Ressourcenplanung								
<b>Weiterbildungs- und Dienstleistungskonzept PH Luzern</b>								
<b>Konzept Digitalität</b>								
<b>Ausschreibung Bausteingruppenmitarbeit Externe – Slot 1</b>								

**Legende Tabelle 9**

- Si Sitzung
- V Veranstaltung

**8.2 Personalplanung Phase 1**

Jeder Entwicklungsschwerpunkt und Baustein wird von einer Person der DVS geleitet. Die Ressourcenplanung erfolgt auf einer Interessensbekundung aller DVS-Mitarbeitenden. Mittels Umfrage teilten die Interessierten mit, in welchen Bausteinen sie sich eine Mitarbeit oder Leitungsfunktion oder für welchen Entwicklungsschwerpunkt sie sich eine Leitung vorstellen können. Um die personellen Ressourcen mit dem Tagesgeschäft der verschiedenen Abteilungen abzustimmen, definieren die Abteilungsleitenden sowie die Dienststellenleitung unter Zuzug der Grobplanung Phase 1 (Tabelle 9), welche ihrer interessierten Mitarbeitenden in welcher Form am kompetentesten für die Aufgabe geeignet sind und ob

sie die nötige Kapazität haben. Gleiches Verfahren wird für die Mitarbeit in den Bausteinen angewendet. Bis Ende März 2023 ist die Personalplanung DVS für Schulen für alle und bis Mitte Mai für die Zusammensetzung der Bausteine in einem ersten Schritt abgeschlossen (Tabelle 10).

Tabelle 10: Vorgehen Personalplanung Phase 1

	Dezember 22				Januar 2023				Februar 2023				März 2023			
<b>Interessensbekundung Mitarbeit Bausteine</b> durch Mitarbeitende DVS																
– Entwicklungsgruppenleitung																
– Bausteingruppenleitung																
– Bausteinmitarbeit																
<b>Entwicklungsgruppenleitung</b>																
<b>Vorauswahl Entwicklungsgruppenleitung</b> durch Geschäftsleitung aufgrund Kompetenzen, Kapazität								17.								
<b>Anfrage Entwicklungsgruppenleitungen</b> durch Abteilungsleitung / Dienststellenleitung																
<b>Infomeeting Entwicklungsgruppenleitungen</b> mit Co-Projektleitung zur genauen Erläuterung der Aufgaben und Anforderungen																
<b>Definitive Zusage</b> Entwicklungsgruppenleitung												10.				
<b>Kommunikation</b> Entwicklungsgruppenleitung an DVS Mitarbeitende												10.				
<b>Bausteingruppenleitung</b>																
<b>Vorauswahl Bausteingruppenleitungen</b> durch Geschäftsleitung								17.				7.				
– Kompetenzen																
– Prioritärerer Einsatz bei Mehrfachnennung																
– Kapazität																
<b>Anfrage der selektionierten Bausteingruppen- leitungen</b> durch Abteilungsleitung / Dienststel- lenleitung unter Einbezug der Bereichsleitungen															3.	
<b>Definitive Zusage</b> Bausteingruppenleitung															14.	
<b>Kommunikation</b> Bausteingruppenleitungen an DVS Mitarbeitende																
<b>Bausteingruppenmitarbeit</b>																
<b>Vorauswahl Bausteinmitarbeitende DVS</b> durch die Geschäftsleitung												7.				
– Fachkompetenzen																
– Kapazität																
<b>Anfrage Bausteingruppenmitglieder</b> durch Ab- teilungsleitung / Dienststelleitung unter Einbe- zug der Bereichsleitungen																
<b>Definitive Zusage</b> der Bausteingruppenmitglie- der																
<b>Kommunikation</b> Bausteingruppenmitglieder an DVS Mitarbeitende																31.

## **9 Arbeitsinstrumente**

Im Konzept des Querschnittsthemas «Digitalität» sind Aspekte des Lernens, Arbeitens und Lehrens in der Digitalität beschrieben. In diesem Kapitel geht es um Arbeitsinstrumente für die Begleitung und Umsetzung des Entwicklungsvorhabens «Schulen für alle».

### **9.1 Digitale kollaborative Plattform**

Die Arbeitsinstrumente fördern den co-kreativen Prozess und die Partizipation. Eine digitale kollaborative Plattform fördert das Verständnis für die Erleichterung der Arbeit durch digitale Tools und ermöglicht einen hohen Grad an Partizipation durch interne und externe Projektmitarbeitende. Die Zugänglichkeit zu Informationen und das Leben einer Kultur des Teilens ist zugleich Arbeitserleichterung und Inspiration für neue Methoden und Herangehensweisen.

Die Boards auf der kollaborativen Plattform dienen der Planung, aber auch der Durchführung von Workshops mit direkter Ergebnissicherung.

### **9.2 Dokumentation**

Konzepte, Texte, Produktbeschreibungen etc. sind in den gängigen Formaten von Microsoft verfasst und im DVS-internen Archivprogramm «CMI Axioma» abgelegt.

### **9.3 Digitale Plattform «Schulen für alle»**

Für das Entwicklungsvorhaben wird eine digitale Plattform entwickelt. Sie dient als Zugang zu den verschiedenen Unterlagen, Hintergrundinformationen, Produkten sowie zu Settings für Schulleitende, Behörden, Lehr- und Fachpersonen. Sie ist zugleich Informationskanal zu Entwicklungen des Entwicklungsvorhabens. Der Aufbau erfolgt iterativ. Für die digitale Plattform ist ein separates Konzept in Entwicklung, welches gemeinsam mit der Firma «LerNetz» erstellt und umgesetzt wird. Teil des Konzepts wird das Sichtbar-Machen der durch die Bausteinumsetzung erlangten Expertise der Schulen sein. Im Sinne der Vernetzung, der Kultur des Teilens und dem Zugang zu guter Praxis ist den Schulen und dem Kanton über eine einfache Visualisierung auf der Plattform zugänglich, wer wo welche Stärken erreicht hat (siehe Kapitel 6.4.4).

### **9.4 Evaluation**

Schulen werden gemäss Kapitel 2.4.4 evaluiert. Mit der Anlage des Projekts entwickelt sich auch die institutionalisierte Zusammenarbeit zwischen der DVS, Partnerinstitutionen bzw. Partnerverbänden und der Schulpraxis, aber auch die DVS-interne Arbeitsweise weiter. Gemeinsam mit dem Projektausschuss und der Projektleitgruppe definiert die Co-Projektleitung Erfolgskriterien, die in einer noch zu konzipierenden Evaluation den Arbeitsprozess zu «Schulen für alle» beleuchtet.

### **9.5 Open Access**

Im Projekt «Schulen für alle» werden Materialien, Settings etc. entstehen, die auch für andere Schulen von Nutzen sein könnten. Daher sollen die Unterlagen und sämtliche Infos

online zur Verfügung stehen. So können sich Schulen auch über die Kantonsgrenzen hinweg vernetzen und voneinander und miteinander – lernen.

## Literaturverzeichnis

- Binder, T. (o. J.). Wer das Stabilisieren vergisst: Warum eine schöne Abschlusspräsentation noch kein gutes Ende bedeutet. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 38, Heft 3, S. 257-272. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11612-007-0023-6>.
- Doppler K. & Lauterburg, Ch. (1994). *Change Management. Den Unternehmerwandel gestalten*. Frankfurt: Campus.
- Doppler K. & Voigt B. (2018). *Feel the Change! Wie erfolgreiche Change Manager Emotionen steuern*. Frankfurt / New York: Campus Verlag.
- Gerstenmaier, J. & Mandl, H. (2010). Konstruktivistische Ansätze in der Erwachsenenbildung und Weiterbildung. In R. Tippelt, R., A. von Hippel, A. (eds). *Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-92016-0\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-531-92016-0_10)
- Glasl F., Kalcher T. & Piber H. (Hsg.) (2020). *Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse*. Bern: Haupt.
- Goddard, Y. L., Goddard, R. D. & Tschannen-Moran, M. (2007). A theoretical and empirical investigation of teacher collaboration for school improvement and student achievement in public elementary schools. *Teachers College Record*, 109 (4) (2007), pp. 877-896.
- Harris, A. (2002). *School improvement: What's in it for schools?* RoutledgeFalmer.
- Hascher, T. (2011). Forschung zur Wirksamkeit der Lehrerbildung. In E. Terhart, H. Bennewitz, & M. Rothland (Hrsg.). *Handbuch der Forschung zum Lehrerberuf*. S. 418-440. Münster: Waxmann.
- Kiel, V. (2019). Führen in Zeiten des Wandels. In E. Lippmann, A. Pfister, U. Jörg. *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte*. Berlin: Springer. S. 809-882.
- Königswieser R. & Hillebrand M. (2019). *Einführung in die systemische Organisationsberatung*. Heidelberg: Auer.
- Krüger, W. & Bach, N. (Hsg.) (2014). *Excellence in Change. Wege zur strategischen Einführung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Leithwood, K., Harris, A. & Hopkins, D. (2019). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management* (2019), 10.1080/13632434.2019.1596077.
- Lipowsky, F. & Rzejak, D. (2012). Lehrerinnen und Lehrer als Lerner - Wann gelingt der Rollentausch? Merkmale und Wirkungen effektiver Lehrerfortbildungen. *Schulpädagogik heute*, 5(3), 1-17.
- Lipowsky, F. & Rzejak, D. (2019). Empirische Befunde zur Wirksamkeit von Fortbildungen für Lehrkräfte. In P. Platzbecker & B. Priebe (Hrsg.). *Zur Wirksamkeit und Nachhaltigkeit*

von Lehrerfortbildung. Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung Katholischer Lehrerfort- und -weiterbildung (S. 34-74). Dokumentation der Fachtagung vom 26.-27. September 2018 in Wermelskirchen. URL: [https://www.ifl-fortbildung.de/fileadmin/user\\_upload/20190329\\_ifL\\_Fachtagung\\_Fortbildungsqualitaet\\_V5.pdf](https://www.ifl-fortbildung.de/fileadmin/user_upload/20190329_ifL_Fachtagung_Fortbildungsqualitaet_V5.pdf)

Lipowsky, F. & Rzejak, D. (2019). Was macht Fortbildungen für Lehrkräfte erfolgreich? – Ein Update. In B. Groot-Wilken & R. Körber (Hrsg.). Nachhaltige Fortbildungen für Lehrerinnen und Lehrer: Ideen, Entwicklungen, Konzepte (S. 15–56) Bielefeld: WBV.

Lipowsky, F. & Rzejak, D. (2019). Konzeptionelle Merkmale wirksamer Fortbildungen für Lehrkräfte. In B. Priebe, W. Böttcher, U. Heinemann & C. Kubina (Hrsg.), Steuerung und Qualitätsentwicklung im Fortbildungssystem. Probleme und Befunde – Standardbildung und Lösungsansätze (S. 103–151). Hannover: Klett Kallmeyer.

Lipowsky, F., Rzejak, D. & Leiss, D. (2019). Merkmale unterrichtswirksamer Fortbildungen. Eine Zusammenfassung des Forschungsstands. Schulverwaltung (SchVw NRW), 3, 68-72.

Moolenaar, N. M. (2010). Ties with Potential: Nature, Antecedents, and Consequences of Social Networks in School Teams. Amsterdam: University of Amsterdam.

Mitchell, C., Sackney, L. (2011). Profound improvement: Building learning-community capacity on living-system principles. Routledge.

Rzejak, D. & Lipowsky, F. (2020). Fort- und Weiterbildung im Beruf. In Colin Cramer, Johannes König, Martin Rothland, & Sigrid Blömeke (Eds.), Handbuch Lehrerinnen- und Lehrerbildung (pp. 644-651). Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt.

Ronfeldt, M., Farmer, S. O., McQueen, K. & Grissom, J. A. (2015). Teacher collaboration in instructional teams and student achievement. *American Educational Research Journal*, 52 (3) (2015), pp. 475-514, 10.3102/0002831215585562.

Rybnicek, Bergner & Suk (2016). Führung in Expertenorganisationen. In J. Felfe, R. van Dick (Hrsg.). Handbuch Mitarbeiterführung: Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte. Berlin, Heidelberg: Springer Reference Psychologie. S. 227- 236. DOI 10.1007/978-3-642-55080-5\_42.

Schmucki, A. (2021): Zum Abschluss von Beratungen im Zusammenhang mit Veränderungsprojekten: einige mögliche Perspektiven. Kursunterlagen CAS «Change Management» Pädagogische Fachhochschule Nordwestschweiz. CAS 4 Sequenz 7.

Sinek, S. (2020). Frag immer erst: warum. Wie Führungskräfte zum Erfolg inspirieren. München: Redline Verlag.

Spillane, J.P. (2002). District Policymaking and State Standards: A Cognitive Perspective on Implementation. In: A. Hightower et al. (Eds.). *School Districts and Instructional Renewal*. New York: Teachers College Press.



Strauch, B. (2022). Soziokratie. Organisationsstrukturen zur Stärkung von Beteiligung und Mitverantwortung des Einzelnen in Unternehmen, Politik und Gesellschaft. 2. Auflage. Vahlen. München. S. 22 ff.

Timperley, H., Wilson, A., Barrar, H. & Fung, I. (2007). Teacher Professional Learning and Development. Best Evidence Synthesis Iteration [BES]. Wellington.

Van Ackeren, I., Zlatkin-Troitschanskaia, Binnewies, O., Clausen, C., Dormann, M., Preisen-dörfer, Ch., Rosenbusch, P. Schmidt, Ch., Schmidt, U. (2011). Evidenzbasierte Schulentwicklung. Ein Forschungsbericht aus interdisziplinärer Perspektive. In: Die Deutsche Schule, 103. Jg. Nr. 2, S. 170-184.

Wahl, D. (2002). Mit Training vom trägen Wissen zum kompetenten Handeln? In Zeitschrift für Pädagogik, 48, C 2, S. 227-241. URN: urn:nbn:de:0111-opus-38318 - DOI: 10.25656/01:383 [https://www.pedocs.de/volltexte/2011/3831/pdf/ZfPaed\\_2\\_2002\\_Wahl\\_Mit\\_Training\\_vom\\_traegen\\_Wissen\\_zum\\_kompetenten\\_Handeln\\_D\\_A.pdf](https://www.pedocs.de/volltexte/2011/3831/pdf/ZfPaed_2_2002_Wahl_Mit_Training_vom_traegen_Wissen_zum_kompetenten_Handeln_D_A.pdf). (Stand 24.1.23).

Wahl, D. (2013). Lernumgebungen erfolgreich gestalten: Vom trägen Wissen zum kompetenten Handeln. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.

Wright, M. (2020). Partizipation: Mitentscheidung der Bürgerinnen und Bürger. In: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) (Hrsg.). Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention. Glossar zu Konzepten, Strategien und Methoden. <https://doi.org/10.17623/BZGA:Q4-i084-2.0>

## Links

Lehrplan 21 Kanton Luzern. <https://lu.lehrplan.ch/index.php?code=e|200|1> (Stand: 10.1.2023).

Forum Bildung Digitalisierung: Visionen für das System Schule – zehn Denkanstöße für die digitale Transformation im schulischen Bildungsbereich. [211110\\_FBD\\_KonfBD21\\_Denkanstoesse.pdf](https://www.forumbd.de/211110_FBD_KonfBD21_Denkanstoesse.pdf) (forumbd.de) (Stand: 24.1.2023).

Reiter, A. (2022). Andreas Knoth: „Selbstorganisation heißt nicht Strukturlosigkeit“ - Magazin Plan BD (forumbd.de) (Stand: 26.1.2023).

Sannemann, W. (2014). Partizipation: Stufe für Stufe – Schritt für Schritt. [https://www.lzg.nrw.de/\\_php/login/dl.php?u=/media/pdf/service/Veranst/140320\\_ws\\_2/sannemann\\_partizipation\\_workshop\\_20-03-2014\\_bochum.pdf](https://www.lzg.nrw.de/_php/login/dl.php?u=/media/pdf/service/Veranst/140320_ws_2/sannemann_partizipation_workshop_20-03-2014_bochum.pdf) (Stand: 3.12.2022).

## Anhang 1: LCH-Postulat zu Weiterbildung

Wegleitend für die Weiterbildung «Schule für alle» sind u. a. folgende Merkmale, welche im Postulat für eine Weiterbildungspolitik des LCH formuliert wurden:

- **Das Entwicklungsvorhaben «Schulen für alle» rechnet mit der Professionalität der Lehrpersonen** (Merkmal 2).  
Vom Kanton und der Schulgemeinde werden die Qualitätsansprüche festgelegt.
- **Es wird ein breit eingesetztes Repertoire an Lernformen anerkannt** (Merkmal 3)  
Lehrpersonen bilden sich vielseitig weiter. Ihre Vorbildung und ihr Vorwissen wird berücksichtigt.
- **Den Arbeitsplatz als Lernort nutzen** (Merkmal 4).  
Das Teamlernen wird in hohem Masse begünstigt durch die Zusammenarbeit der Unterrichtsteams, die auch als professionelle Lerngemeinschaft genutzt werden können. Im Unterrichtsteam können nicht nur Arbeiten zusammen bewältigt werden, es können auch pädagogische Vorstellungen und Überzeugungen diskutiert und eine gemeinsame Haltung entwickelt werden.
- **Die Ressourcen sind zu den Nutzern zu verlagern** (Merkmal 7).  
Schulen des Kantons Luzern ist es freigestellt, wie sie die Weiterbildung für ihre Lehrpersonen gestalten. Die DVS wird in Zusammenarbeit mit der PH Luzern Weiterbildungsthemen bestimmen, diese Angebote können individuell besucht werden oder als Holkurse an die Schule geholt werden. Inhalte von Holkursen sollen soweit als möglich mit der Schulleitung abgesprochen werden, damit sie Teilnehmenden einen hohen Passungsgrad bieten. Tendenziell sind eher Teamangebote anzustreben.
- **Die Schulleitung stärkt die Professionalität der Lehrpersonen** (Merkmal 8).  
Die Schulleitung unterstützt die Lehrpersonen und bespricht zusammen mit dem Team oder einzelnen Lehrpersonen den Bedarf für die Weiterbildung.
- **Weiterbildung wird vom Arbeitgeber bezahlt** (Merkmal 10): Die Weiterentwicklung in den Themen der Bausteine ist ein schulweites Unterrichts- und Schulentwicklungsprojekt, die Kosten für die Weiterbildungen der Lehrpersonen werden von den Schulen übernommen.
- **Der Lehrerschaft wird Partizipation bei der Weiterbildungswahl eingeräumt** (Merkmal 13). Lehrpersonen und Schulleitende partizipieren an den Entwicklungen und Konzipierungen der Bausteine. In den Schulen eruieren Schulleitende und Prozessverantwortliche den Weiterbildungsbedarf zusammen mit den Lehrpersonen.

## Anhang 2: Orientierungsrahmen Schulqualität

1 AUSRICHTUNG: FÜHRUNG UND MANAGEMENT		2 REALISIERUNG: BILDUNG UND ERZIEHUNG		3 ERGEBNISSE: ERGEBNISSE UND WIRKUNGEN	
1.1 Führung wahrnehmen	Zukunftsorientiert führen	2.1 Schulgemeinschaft gestalten	2.5 Unterricht entwickeln	3.1 Zufriedenheit mit Schule und Unterricht	Zufriedenheit und Wohlbefinden der Lernenden
	Strukturen schaffen	Lernende einbeziehen	Unterrichtsqualität erfassen und reflektieren		Zufriedenheit der Erziehungsberechtigten
	Qualität entwickeln	Erziehungsberechtigte einbinden	Unterrichtsverständnis weiterentwickeln		Zufriedenheit der Mitarbeitenden
	Veränderungen gestalten	Ausserschulische Akteure einbinden	Weiterbildung und Unterstützungsangebote nutzen		Wahrnehmung der Bildungspartner und der Öffentlichkeit
	Informationen teilen	2.2 Zusammenarbeit gestalten	2.6 Schul- und familienergänzende Tätigkeiten nutzen	3.2 Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden	
1.2 Schul- und Unterrichtsentwicklung steuern	Schul- und Unterrichtsentwicklung gestalten	Zusammenarbeit organisieren	Zusammenleben gestalten	Persönliche Arbeitszufriedenheit	Identifikation mit den Zielen der Schule
	Schul- und Unterrichtsentwicklung umsetzen	Zusammenarbeitsskultur pflegen	Lernende begleiten und unterstützen		
	Schul- und Unterrichtsentwicklung kommunizieren	Unterricht im Team verantworten	Verpflegung anbieten	3.3 Kompetenzerwerb	Fachliche Kompetenzen
1.3 Personal führen	Personaleinsatz planen	2.3 Unterricht gestalten	2.7 Schuldienste nutzen		Überfachliche Kompetenzen
	Mitarbeitende beteiligen	Lehr- und Lernprozesse gestalten	Schuldienste nutzen		
	Zusammenarbeit ermöglichen	Lernprozesse individualisieren		3.4 Bildungsweg	Bildungsweg
	Mitarbeitende fördern und beurteilen	Lernende mit besonderen Bedürfnissen unterstützen			
1.4 Ressourcen und Partnerschaften nutzen	Schule vernetzen	Kompetenzen fördern	2.4 Kompetenzen beurteilen		
	Ressourcen einsetzen	Klassen führen	Beurteilung gestalten		
	Kompetenzen managen		Selbstbeurteilung fördern		
			Lernprozesse dokumentieren und transparent machen		