



LEBEN

# Orientierungsrahmen Musikschulqualität



# INHALT

<b>EINFÜHRUNG IN DEN ORIENTIERUNGSRAHMEN MUSIKSCHULQUALITÄT</b>	<b>3</b>
<b>1. AUSRICHTUNG</b>	<b>6</b>
1.1 Führung wahrnehmen	6
1.2 Personal führen	7
1.3 Partnerschaften und Ressourcen nutzen	8
<b>2. REALISIERUNG</b>	<b>9</b>
2.1 Zusammenarbeit gestalten	9
2.2 Unterricht gestalten	10
<b>3. ERGEBNISSE</b>	<b>11</b>
3.1 Zufriedenheit	11
3.2 Kompetenzerwerb	11
<b>ORIENTIERUNGSRAHMEN MUSIKSCHULQUALITÄT</b>	<b>12</b>
<b>QUELLEN</b>	<b>13</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b>	<b>13</b>

## IMPRESSUM

### Herausgeberin

Dienststelle Volksschulbildung Kanton Luzern  
www.volksschulbildung.lu.ch

### Text

Yvonne Burri, Heinz Dürger, Christof Estermann,  
Pirmin Hodel, Manuel Imhof

### Titelbild

iStock by Getty Images

### EFQM Modell 2020

Quelle: SAQ Swiss Association for Quality

Luzern, September 2022

### Der Orientierungsrahmen Musikschulqualität als Teil des Qualitätsmanagements

Das Qualitätsmanagement der Musikschulen des Kantons Luzern hat zum Ziel, die Schul- und Unterrichtsqualität zu sichern und eine kontinuierliche Weiterentwicklung zu ermöglichen.

Im Fokus des Qualitätsmanagements stehen der Qualitätskreislauf, der Orientierungsrahmen Musikschulqualität sowie verschiedene Instrumente. Damit das Qualitätsmanagement Wirkung entfalten kann, müssen diese drei Elemente gezielt ineinandergreifen (vgl. [Broschüre «Das Qualitätsmanagement der Volksschulen»](#)).

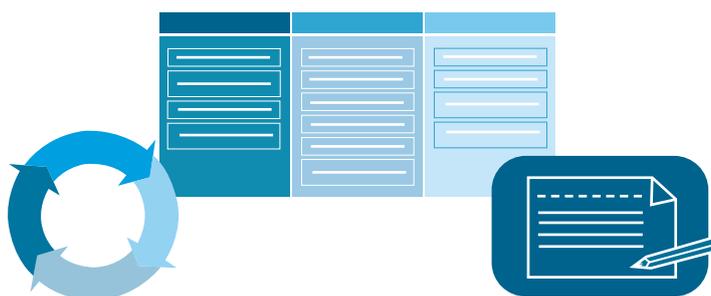


Abb. 1: Qualitätskreislauf, Orientierungsrahmen Musikschulqualität und Instrumente

### Was ist der Orientierungsrahmen Musikschulqualität?

Der Orientierungsrahmen Musikschulqualität beschreibt, was die Dienststelle Volksschulbildung unter guter Musikschulqualität versteht. Er bildet die Grundlage für die Sicherung und Weiterentwicklung von Musikschule und Unterricht und soll zur Etablierung eines gemeinsamen Verständnisses beitragen. Der Orientierungsrahmen erhebt nicht den Anspruch, dass alle Qualitätsansprüche vollumfänglich erfüllt sein müssen. Vielmehr liefert er die Zielausrichtung, auf die sich die Musikschulen in unterschiedlichem Tempo und mit unterschiedlichen Mitteln hinbewegen sollen.

### Wie wird der Orientierungsrahmen angewendet?

Der Orientierungsrahmen dient den Musikschulen und der Dienststelle Volksschulbildung als einheitliche Handlungsgrundlage und als Orientierung für die Ausrichtung der Musikschul- und Unterrichtsentwicklung. Er bildet die inhaltliche Grundlage für den Qualitätskreislauf und die Reflexion darüber, welche Qualitätsaspekte bereits erreicht worden sind. Die Dienststelle Volksschulbildung orientiert sich bei individuellen Entwicklungsempfehlungen z.B. anlässlich der Musikschulbesuche an den Qualitätsansprüchen des Orientierungsrahmens.

### An wen richtet sich der Orientierungsrahmen?

Der Orientierungsrahmen richtet sich an die Musikschulleitungen, die Bildungs- und Musikschulkommissionen, an weitere für die Musikschule verantwortliche Gremien, die Schulverwaltung und an die Lehrpersonen der Musikschulen im Kanton Luzern. Er beschreibt die Qualitätsansprüche an die Musikschule und den Unterricht.

### Wie ist der Orientierungsrahmen Musikschulqualität entstanden?

Ausgangspunkt für die Entwicklung des vorliegenden Orientierungsrahmens Musikschulqualität war der [Orientierungsrahmen Schulqualität](#) (2021). Die formale Struktur des Orientierungsrahmens Musikschulqualität lehnt sich an das aktuelle Modell der «European Foundation for Quality Management» (EFQM) an. Dieses ist ein weit verbreitetes Qualitätsmanagement-Modell, das zunehmend auch im Bildungsbereich angewendet wird.

## Wie ist der Orientierungsrahmen aufgebaut?

Der Orientierungsrahmen ist gemäss neuem EFQM-Modell in drei Qualitätsdimensionen gegliedert:

1. **Ausrichtung:** Führung und Management
2. **Realisierung:** Bildung und Erziehung
3. **Ergebnisse:** Ergebnisse und Wirkungen

Jede Qualitätsdimension beinhaltet verschiedene Qualitätsbereiche und -teilbereiche, innerhalb derer die jeweiligen Qualitätsansprüche beschrieben werden.

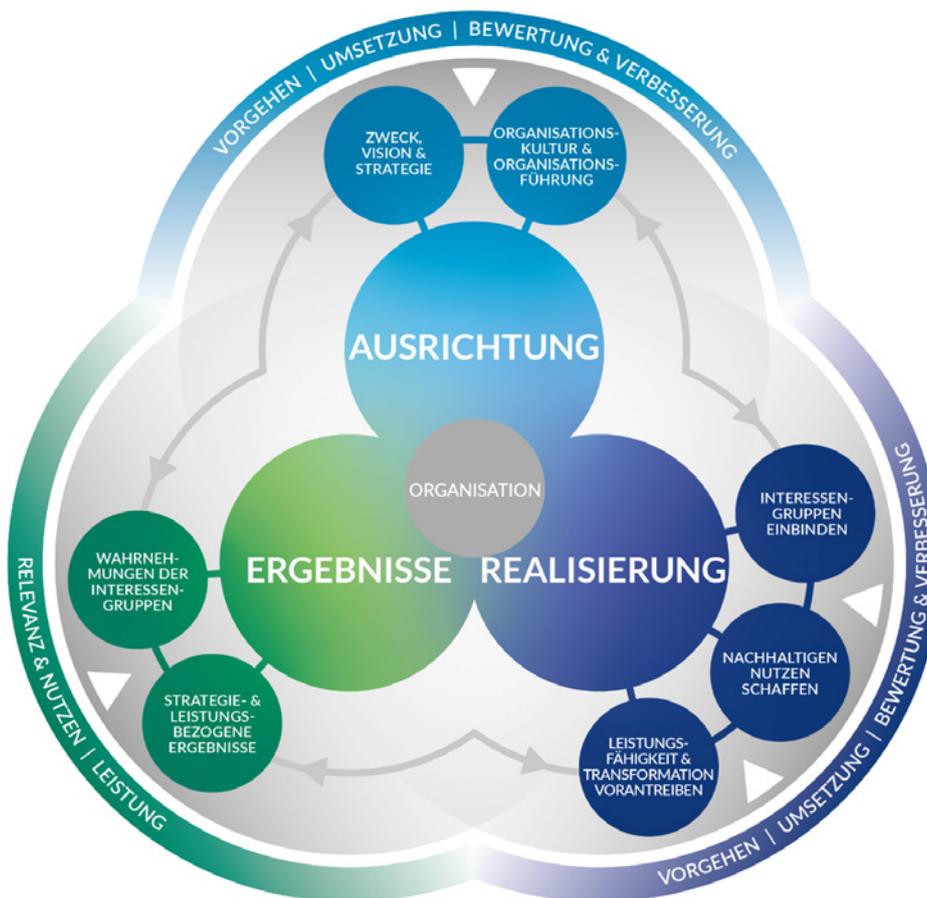


Abb. 2: EFQM Modell 2020

---

## Ein Beispiel

Unter der Dimension «Realisierung» findet sich der Qualitätsbereich «2.2 Unterricht gestalten». Darin enthalten ist der Qualitätsteilbereich «Lernprozesse gestalten» mit dazugehörigen Qualitätsansprüchen wie etwa «Die Lehrpersonen setzen gemeinsam mit den Lernenden transparente Lernziele und unterstützen und überprüfen die Zielerreichung.» (vgl. S. 10).

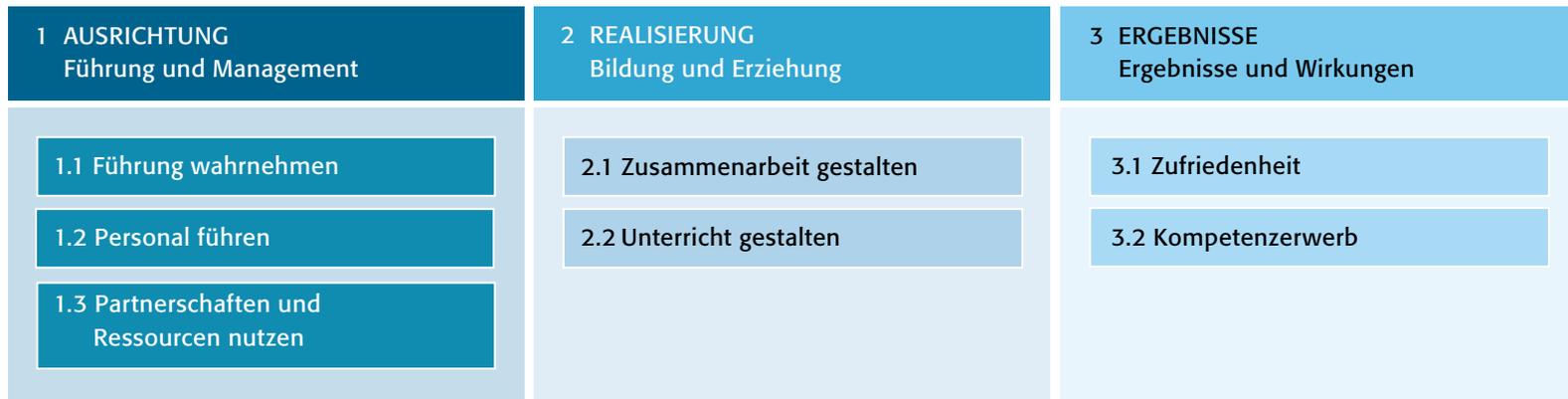


Abb. 3: Qualitätsdimensionen

### Welche Personengruppen werden bei den Qualitätsansprüchen angesprochen?

Die Qualitätsansprüche sind immer so formuliert, dass deutlich wird, welche Personengruppe angesprochen ist. Unter dem Begriff Schulführung werden das verantwortliche Gremium (z.B. Musikschulkommission) bzw. bei beratendem Gremium die Schulverwaltung und die Musikschulleitungen gemeinsam verstanden. Mit dem Begriff Musikschulleitung sind im Orientierungsrahmen auch das Rektorat sowie die Bereichsleitungen mitgemeint.

### Welche Personengruppen werden bei den drei Qualitätsdimensionen mehrheitlich angesprochen?

#### Ausrichtung

##### Führung und Management:

- Schulführung
- Musikschulleitung

#### Realisierung

##### Bildung und Erziehung:

- Lehrpersonen

#### Ergebnisse

##### Ergebnisse und Wirkungen:

- Lernende
- Mitarbeitende
- Erziehungsberechtigte

## 1.1 FÜHRUNG WAHRNEHMEN

Eine gute Schulführung gestaltet die zentralen Prozesse entlang klarer und zukunftsorientierter Entwicklungsziele. Die Musikschulleitung sorgt für eine optimale Führung, stellt die Gesundheitsförderung sicher und entwickelt die Musikschulqualität kontinuierlich weiter. Sie sorgt für eine angemessene interne und externe Kommunikation sowie Information und pflegt eine wirkungsvolle Öffentlichkeitsarbeit.

### Strukturen schaffen und Qualität entwickeln

- Die Schulführung hat eine klare, zukunftsorientierte Vorstellung von den Entwicklungszielen der Musikschule und verfolgt diese konsequent.
- Die Schulführung definiert die zentralen Prozesse der Musikschule.
- Die Musikschulleitung versteht das Qualitätsmanagement als zentrale Führungsaufgabe.
- Die Musikschulleitung sorgt für die personelle, pädagogische, organisatorische und administrative Führung.
- Die Musikschulleitung sorgt für ein umfassendes, zweckmässiges und aufeinander abgestimmtes Bildungsangebot inklusive Ensembles und Auftrittsmöglichkeiten.
- Die Musikschulleitung hält die Angebote und den Unterricht auf dem neusten Stand, beteiligt sich aktiv an der Entwicklung von neuen und zeitgemässen Unterrichtsformen sowie Gefässen.
- Die Musikschulleitung stellt die betriebliche Gesundheitsförderung sicher.
- Die Musikschulleitung stellt sicher, dass die Tätigkeiten der Musikschule regelmässig sowie datenbasiert reflektiert und kontinuierlich weiterentwickelt werden.

### Informationen teilen

- Die Musikschulleitung stellt sicher, dass die interne Kommunikation gegenüber den Lehrpersonen regelmässig, gezielt und transparent erfolgt.
- Die Musikschulleitung sorgt dafür, dass die Erziehungsberechtigten angemessen über Aktivitäten, Projekte und Entwicklungen der Musikschule informiert sind.
- Die Musikschulleitung pflegt eine wirkungsvolle Öffentlichkeitsarbeit und kommuniziert regelmässig sowie ausgewogen über Aktivitäten, Projekte und Entwicklungen der Musikschule.

---

## 1.2 PERSONAL FÜHREN

Eine gute Musikschulleitung sorgt für die Sicherung und Weiterentwicklung der Musikschulqualität und fördert sowie pflegt die interne und externe Zusammenarbeit. Sie schafft geeignete Zusammenarbeitsstrukturen und unterstützt neue Mitarbeitende und Lehrpersonen bei individuellen Projekten.

### Zusammenarbeit ermöglichen, Mitarbeitende fördern und beurteilen

---

- Die Musikschulleitung unterstützt die Mitarbeitenden bei der Erreichung ihrer Ziele und sorgt für individuelle sowie gemeinsame Weiterbildungen zur Sicherung und Weiterentwicklung der Musikschulqualität.
  - Die Musikschulleitung plant den Personalbedarf vorausschauend und unter Berücksichtigung der vorhandenen personellen Ressourcen und strukturellen Voraussetzungen.
  - Die Musikschulleitung schafft geeignete Zusammenarbeitsstrukturen, die eine zielorientierte und effiziente Arbeitsweise ermöglichen und den fachlichen sowie pädagogischen Austausch fördern (z.B. Fachschaftsgruppen).
  - Die Musikschulleitung fördert und pflegt die Zusammenarbeit mit Vereinen, Partnerinstitutionen, Behörden und Verbänden.
- Die Musikschulleitung bezieht die Lehrpersonen situationsgerecht in Entscheidungsprozesse mit ein.
  - Die Musikschulleitung unterstützt die Lehrpersonen bei individuellen Projekten.
  - Die Musikschulleitung sorgt für eine wirkungsvolle Begleitung von neu angestellten Mitarbeitenden und führt sie angemessen in die Prozesse und Kultur der Musikschule ein.
  - Die Musikschulleitung beurteilt das professionelle Handeln sowie Verhalten der Lehrpersonen regelmässig, gibt ihnen Rückmeldung und vereinbart Ziele sowie Massnahmen für die weitere Entwicklung (z.B. Beurteilungs- und Fördergespräche).

---

## 1.3 PARTNERSCHAFTEN UND RESSOURCEN NUTZEN

Eine gute Schulführung setzt Ressourcen gewinnbringend ein und sorgt für eine gute Infrastruktur. Die Musikschulleitung sorgt für eine gute Vernetzung, um die Musikschule und den Unterricht optimal weiterzuentwickeln. Sie fördert die Zusammenarbeit der musikalischen Bildung in allen Bereichen und stellt sicher, dass die Musikschule zur kulturellen Vielfalt der Region beiträgt.

### Musikschule vernetzen und Ressourcen einsetzen

---

- Die Schulführung sorgt für eine gute Infrastruktur, passende Räume und eine optimale Ausstattung, um den Musikschulunterricht durchzuführen.
  - Die Schulführung sorgt für einen umsichtigen Ressourceneinsatz (z.B. Finanzen).
  - Die Musikschulleitung stellt sicher, dass die Musikschule Teil des kulturellen Lebens der Gemeinde oder der Region ist und trägt so zur Erhaltung der kulturellen Vielfalt bei.
  - Die Musikschulleitung ist für den Austausch zwischen den Musiklehrpersonen und der Volksschule sowie der Kantonsschule besorgt und fördert die Zusammenarbeit in allen Bereichen musikalischer Bildung sowie in kulturellen Projekten.
- Die Musikschulleitung tauscht sich mit der Schulleitung der Volksschule und der Kantonsschule regelmässig aus und ermöglicht so eine optimale Weiterentwicklung des musikalischen Angebots.
  - Die Musikschulleitung sorgt für optimale Strukturen, damit sich alle Lehrpersonen gemeinsam und mitverantwortlich an der Entwicklung der Musikschule beteiligen.
  - Die Musikschulleitung unterstützt und fördert die Schul- und Unterrichtsentwicklung in entsprechenden Gremien, Netzwerken und Verbänden.
  - Die Musikschulleitung sorgt dafür, dass sich Lehrpersonen und Lernende regional, kantonale und national in geeigneten Gefässen vernetzen.

## 2.1 ZUSAMMENARBEIT GESTALTEN

Eine gute Musikschule verfügt über wirksame Zusammenarbeitsformen. Die Lehrpersonen pflegen den Kontakt mit den Erziehungsberechtigten und ausserschulischen Akteuren, identifizieren sich mit der Musikschule und engagieren sich in der Öffentlichkeit. Sie gehen respektvoll und wertschätzend miteinander um und tauschen sich im Team regelmässig aus.

### Zusammenarbeitskultur pflegen und organisieren

---

- Die Lehrpersonen identifizieren sich mit der Musikschule und engagieren sich in der Öffentlichkeit für sie.
- Die Lehrpersonen pflegen an der Musikschule das gemeinschaftliche Musizieren durch gemeinsame Anlässe.
- Die Lehrpersonen gehen respektvoll und wertschätzend miteinander um.
- Die Lehrpersonen pflegen eine offene Kommunikations- und Feedbackkultur.
- Die Lehrpersonen tauschen sich regelmässig im Team zu fachlichen sowie pädagogischen Themen aus.
- Die Lehrpersonen pflegen den Kontakt mit den Erziehungsberechtigten auf vielfältige Weise.
- Die Lehrpersonen pflegen den Kontakt zu ausserschulischen Akteuren und beteiligen diese bei Bedarf gezielt an Unterrichtsprojekten und weiteren schulischen Aktivitäten.

---

## 2.2 UNTERRICHT GESTALTEN

Eine gute Musikschule sorgt bei den Lernenden für Freude am Musizieren, geht auf die individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten der Lernenden ein und bildet sie in verschiedenen Gefässen aus. Die Lehrpersonen fördern, unterstützen und begleiten die Lernenden in ihrer musikalischen Lerntätigkeit individuell. Sie wertschätzen die Lernenden und nehmen ihre Interessen wahr. Sie reflektieren ihren Unterricht und entwickeln ihn gezielt weiter.

### Lernprozesse gestalten

---

- Die Lehrpersonen berücksichtigen die individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten der Lernenden und bilden diese in Einzel-, Gruppen- oder Ensembleunterricht aus.
- Die Lehrpersonen setzen gemeinsam mit den Lernenden transparente Lernziele und unterstützen und überprüfen die Zielerreichung.
- Die Lehrpersonen geben den Lernenden die Möglichkeit, sich im Unterricht einzubringen und motivieren sie, Verantwortung für ihr Lernen zu übernehmen.
- Die Lehrpersonen reflektieren mit den Lernenden regelmässig den Lernprozess, fördern die Selbstbeurteilung der Lernenden und ermöglichen unter Berücksichtigung verschiedener Unterrichts- und Lernformen individuelle Lernfortschritte.
- Die Lehrpersonen machen Lernerfolge sichtbar und würdigen diese.
- Die Lehrpersonen dokumentieren die Lernentwicklung systematisch und stellen sicher, dass die Erziehungsberechtigten regelmässig und nachvollziehbar über den Entwicklungsstand informiert sind.

### Lernende fördern

---

- Die Lehrpersonen sorgen für Freude am Musizieren und schaffen einen motivierenden und wertschätzenden Rahmen.
- Die Lehrpersonen fördern selbstständiges Spielen und Üben sowie gemeinsames Musizieren und ermöglichen ein ganzheitliches, kreatives und spontanes Lernerlebnis.
- Die Lehrpersonen begleiten und unterstützen die Lernenden in ihrer musikalischen Lerntätigkeit.
- Die Lehrpersonen erkennen Stärken, Fähigkeiten und Begabungen der Lernenden und fördern diese.
- Die Lehrpersonen fördern nachhaltiges Lernen und unterstützen die Entwicklung des kulturellen Bewusstseins.
- Die Lehrpersonen entdecken und fördern musikalisch besonders Begabte.
- Die Lehrpersonen motivieren die Lernenden zum gemeinsamen Musizieren in den Ensembles der Musikschule.
- Die Lehrpersonen sind sich ihrer Vorbildfunktion bewusst, wertschätzen die Lernenden und nehmen ihre Interessen wahr.

### Unterrichtsqualität reflektieren und weiterentwickeln

---

- Die Lehrpersonen sind für die inhaltliche sowie methodische Weiterentwicklung ihres Unterrichts verantwortlich.
- Die Lehrpersonen nutzen die Erkenntnisse aus Reflexion und Evaluation zur Weiterentwicklung ihres Unterrichts.
- Die Lehrpersonen bringen ihre Kompetenzen gewinnbringend im Team ein.

### 3.1 ZUFRIEDENHEIT

Eine gute Musikschule verfügt über eine hohe Zufriedenheit aller Beteiligten und wird in der Öffentlichkeit positiv wahrgenommen. Sie trägt Sorge zu ihren Mitarbeitenden und setzt sich für ein unterstützendes und motivierendes Arbeitsumfeld ein. Die Mitarbeitenden identifizieren sich mit den Zielen und Werten der Musikschule.

#### Zufriedenheit mit der Musikschule und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden

- Die Lernenden fühlen sich von den Lehrpersonen sowie den Mitarbeitenden der Musikschule wertgeschätzt und ernst genommen.
- Die Lernenden und die Erziehungsberechtigten sind mit der Qualität der Musikschule und dem Unterricht zufrieden.
- Die Arbeit der Musikschule wird von der Öffentlichkeit positiv wahrgenommen.
- Die Mitarbeitenden identifizieren sich mit den Zielen und Werten der Musikschule.
- Die Mitarbeitenden sind mit der Schulführung, der Qualität der Musikschule und dem Unterricht zufrieden.
- Die Mitarbeitenden erleben den Umgang miteinander als professionell und respektvoll.
- Die Mitarbeitenden nehmen das Arbeitsumfeld und das Klima als unterstützend und motivierend wahr.
- Die Mitarbeitenden erhalten Wertschätzung und Anerkennung für ihre Arbeit.
- Die Mitarbeitenden bleiben der Musikschule über längere Zeit erhalten.

### 3.2 KOMPETENZERWERB

Die Lernenden verfügen über fachliche und überfachliche Kompetenzen, die für ihre individuelle Lernentwicklung zentral sind.

#### Fachliche und überfachliche Kompetenzen

- Die Lernenden erzielen unter Berücksichtigung ihrer individuellen Lernvoraussetzungen und dem vorhandenen Lernpotenzial einen möglichst hohen Lernzuwachs.
- Die Lernenden kennen und nutzen die eigenen Potenziale.
- Die Lernenden bewältigen Lernprozesse selbstständig und reflektieren eigene Ziele und Werte.
- Die Lernenden erreichen mindestens ihre individuellen Lernziele.

# ORIENTIERUNGSRAHMEN MUSIKSCHULQUALITÄT

<b>1 AUSRICHTUNG: FÜHRUNG UND MANAGEMENT</b>	<b>3 ERGEBNISSE: ERGEBNISSE UND WIRKUNGEN</b>
1.1 Führung wahrnehmen Strukturen schaffen und Qualität entwickeln Informationen teilen	3.1 Zufriedenheit Zufriedenheit mit der Musikschule und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden
1.2 Personal führen Zusammenarbeit ermöglichen, Mitarbeitende fördern und beurteilen	3.2 Kompetenzerwerb Fachliche und überfachliche Kompetenzen
1.3 Partnerschaften und Ressourcen nutzen Musikschule vernetzen und Ressourcen einsetzen	
<b>2 REALISIERUNG: BILDUNG UND ERZIEHUNG</b>	
2.1 Zusammenarbeit gestalten Zusammenarbeitskultur pflegen und organisieren	
2.2 Unterricht gestalten Lernprozesse gestalten Lernende fördern Unterrichtsqualität reflektieren und weiterentwickeln	

## QUELLEN

*Dienststelle Volksschulbildung (Hrsg.) (2020):*  
Musikschulleitungen an der Musikschule.  
Umsetzungshilfe für Behörden und  
Musikschulleitungen. Luzern: DVS.

---

*Dienststelle Volksschulbildung (Hrsg.) (2021):*  
Orientierungsrahmen Schulqualität. Luzern: DVS.

---

*Dienststelle Volksschulbildung (Hrsg.) (2011):*  
Qualitätsansprüche der externen Schulevaluation.  
Luzern: DVS.

---

*Dienststelle Volksschulbildung (Hrsg.) (2021):*  
Qualitätsmanagement der Volksschulen.  
Luzern: DVS.

---

*Fischer, Romald, Evaluierung von  
Instrumentalunterricht. Ausgangspunkt für die  
Entwicklung instrumentalpädagogischer Standards,  
in: Frauke Hess (Hrsg.) (2004):* Qualität von  
Musikunterricht an Schule und Musikschule,  
Bd. 19., Kassel, S. 43-54.

---

*Landwehr, Norbert/Steiner, Peter (2008):*  
Q2E – Qualität durch Evaluation und Entwicklung.  
Bern: h.e.p.

---

*Storz, Nikolaus, Mitarbeiterbeurteilung,  
Mitarbeiterförderung durch Coaching, in:  
Felix Bamert (Hrsg.) (2015):* Musikmanagement.  
Der Leitfaden für die Praxis, Bern, S. 248-255.

---

*Swiss Association for Quality (2019):*  
Das EFQM Modell. Bern: SAQ.

---

*Verband Aargauer Musikschulen (2017):*  
Handbuch Musikschule Aargau 2021 – Qualität  
durch Standards. Aarau: VAM.

---

*VMS Verband Musikschulen Schweiz (2006):*  
Musik unterrichten. Künstlerisch und pädagogisch  
kompetent. Leitbild Berufsprofil. Instrumental-  
pädagogin und Instrumentalpädagoge. Vokal-  
pädagogin und Vokalpädagoge. Basel: VMS.

---

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

*Abb. 1:*  
Qualitätskreislauf, Orientierungsrahmen  
Musikschulqualität und Instrumente S. 3

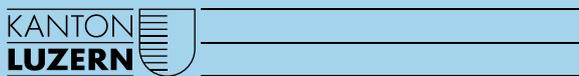
---

*Abb. 2:*  
EFQM Modell 2020 S. 4

---

*Abb. 3:*  
Qualitätsdimensionen S. 5

---



Bildungs- und Kulturdepartement  
**Dienststelle Volksschulbildung**  
Kellerstrasse 10  
6002 Luzern

[www.volksschulbildung.lu.ch](http://www.volksschulbildung.lu.ch)