

Berufsbildungsjahr 2015 /2016

Schulentwicklung

Was stellen Sie sich unter
„Schulentwicklung“ vor?

Versuchen Sie eine schriftliche Definition
(4/5 Sätze) zu verfassen- tauschen Sie sich
mit ihren/ihrem Nachbarn aus)

Definition: Schulentwicklung

- Ziel der SE ist es, mittels einer regelmäßigen Analyse einer Schule und gezielten Innovationen einen angestrebten neuen Zustand einer Schule zu erreichen. SE ist also ein intentionaler, planmäßiger und kontinuierlicher Analyse- Problemlöse- Innovations- und Lernprozess, der von einer Schulgemeinschaft getragen wird. Letztlich geht es um die Potentialentwicklung einer Schule, damit diese den von der Bildungspolitik vorgegebenen Leistungsauftrag erfüllt sowie die selbst formulierten Ziele (bisher Schulprogramm – mit LG 107 3 jähriger Plan) im Rahmen einer Teilautonomie erreicht.

(frei nach R. Dubs)

Übersicht

- Warum SE in der Ausbildung (BBJ) von Lehrpersonen? SE Kompetenzen
- Geschichtliche Phasen der SE
 1. Zentrales Steuerungsmodell
 2. Autonomisierung der Schule
 - Systematisierung SE
 - Elemente SE
 - Instrumente SE
 3. Steuerung durch Lernstandserhebungen
- Warum SE für Lehrpersonen „schwierig“ ist
- Besprechung des „Eigenstudiums“ und des Folgetreffens

SE und Aus- / Fortbildung der Lehrpersonen

- SE spielt in der Lehrerausbildung z.Z. keine/marginale Rolle
- LP werden „nur“ auf ihre Arbeit in der Klasse vorbereitet
- Dabei wird „übersehen“, dass eine LP nicht nur **in** eine Klasse kommen sondern auch **an** eine Schule
- Hohe „Dropoutquote“ von Lehrpersonen in den ersten 5 Berufsjahren (Belastung durch „unvorhergesehene“ Schwierigkeiten – Kollegen / Eltern / Schulführung)

SE – Kompetenzen (die nicht / oder nur in begrenztem Ausmaß Teil der Ausbildung von LP ist)

- Theoretisches Hintergrundwissen zu Unterrichts- Organisations- Personalentwicklung / Bildungssteuerung / Öffentlichkeitsarbeit)
- Kommunikations- Konfliktkompetenz
- Moderations- Sitzungstechniken
- Mitarbeit in Führungsstrukturen
- Evaluationswissen (Datenerhebung- Analyse)
- Projektmanagement
- Kenntnis der rechtlichen Bestimmungen

Wie steht es um Ihre rechtlichen Kenntnisse?
Wann und in welchem Zusammenhang haben Sie
sich mit einer dieser Rechtsgrundlagen „befassen“
müssen?

- **LG 12 / 2000** (Landesgesetz zur Autonomie der Schulen)
- **LG 20 / 1995** (Mitbestimmungsgremien der Schulen)
- **LKV** (Landeskollektivvertrag für das Lehrpersonal 2003)
- **RRL** (Bildungsgesetz Nr. 5)
- **LG 107** (la buona scuola)

Tauschen Sie sich in Kleingruppen aus – Diskussion Plenum

Wann und in welchem Zusammenhang wurden Sie letztlich mit einer „belastenden Situation“ (außerhalb des Klassenzimmers) konfrontiert?

Konflikt mit Kollegen / Eltern / Schulführung –

„sinnlos empfundene Sitzungszeit“ – Belastung durch Bürokratie

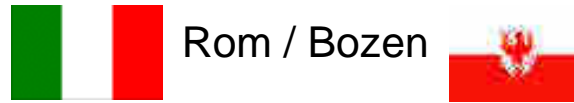
„Alleingelassen in einer schwierigen pädagogischen Situation“

Tauschen Sie sich in Kleingruppen aus – Diskussion Plenum

Schulentwicklung „geschichtliche Phasen“

1. 1970 bedeutete Schulentwicklung – „Entwicklung des gesamten Schulsystems durch zentrale Steuerung“ (Makroebene)
2. 1990 bedeutete Schulentwicklung – „Entwicklung von Einzelschulen“ (Meso- Mikroebene)
3. 2010 (+) bedeutet Schulentwicklung – Steuerung über „Daten“ (Leistungsstanderhebungen – „Hard Data“ – Daten von externer Evaluation)

Phase I. 1970 – Zentrales Steuerungsmodell



Personal, Ressourcen, Organisation, Inhalte werden den Schulen „vorgegeben“

Instrumente: Gesetze, Dekrete, Rundschreiben / Kontrolle: Inspektion

„Direktor/in“: Verwalter / Kontrolleur



„homogene Schullandschaft“

„How great expectations in Washington
are dashed in Oakland“

(Die „Implementation dominiert das
Ergebnis“)

Pressmann & Wildawsky
(Geschichte der Implementationen)

- Beispiel: Wahlpflichtbereich (ursprünglicher, vom Gesetzgeber intendierter Zweck)
 - Förderung von schwachen Schüler/innen
 - Förderung der Interessen der Schüler/innen
 - Förderung von leistungsstarken Schüler/innen
- Grundidee:
 - Auflösen der Fächer, der Klassenverbände
- Organisatorische Schwierigkeiten (Räume, Planung, Zuweisung der Schüler, Konflikte, „rebellierende“ Schulwarte)
- Tatsächliche Umsetzung
 - „Umfunktionalisierung“ der Wahlpflichtstunden in „Fachstunden“ (Sport- Sprachen- Musikzüge)

Phase II. 1990 – „Autonomisierung der Schule“



Rom / Bozen



1997 L. 59 „legge
Bassanini“ / 2000 LG 12
„Autonomie der Schule“

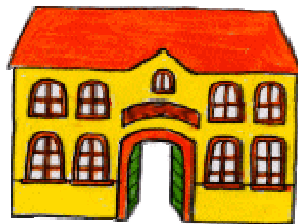
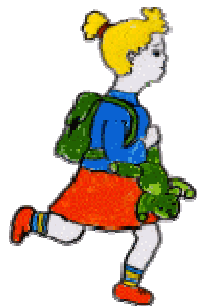
2000 LG Nr. 12

Weniger Vorgaben – dafür „Rechenschaftslegung“ (externe Evaluation)

„Teilautonomie“ der Schule: Einsatz von Ressourcen, Organsiation, Didaktik

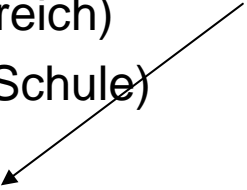
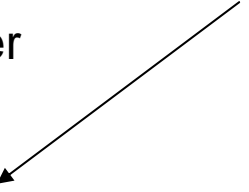
Instrumente: Schulentwicklung / Schulprogramm (interne Evaluation)

Schulführung = „Verwalter“ + „Qualitätsentwickler“



„heterogene Schullandschaft“

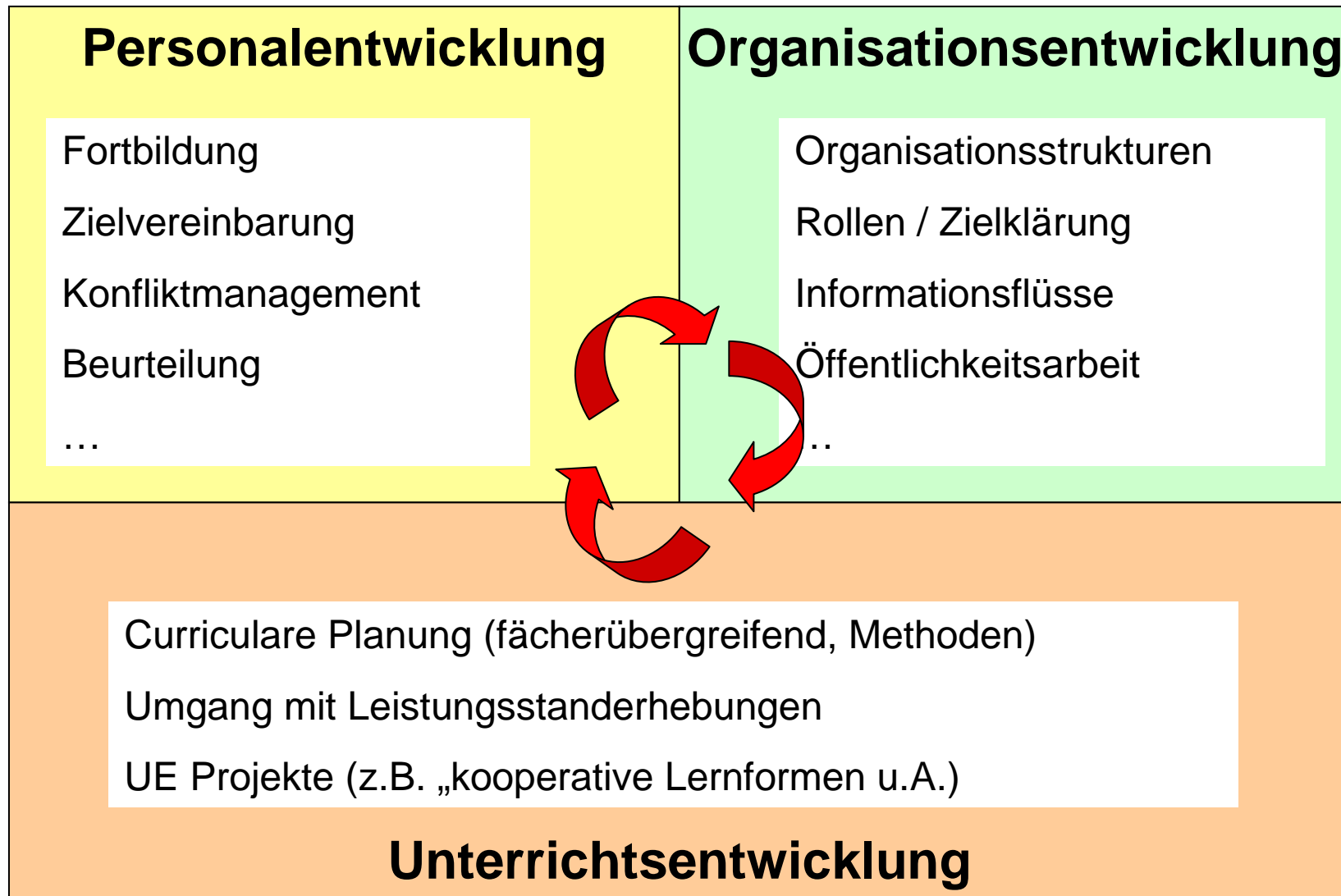
LG 12 / 2000 (21 Artikel)

- Art 1 (Anwendungsbereich)
- Art 2 (Autonomie der Schule)
- Art 3 (Schulgrößen) 
- Art 4 (Schulprogramm)
- Art 5 (Festlegung der Curricula)
- Art 6 (Didaktische Autonomie)
- Art 7 (Organisatorische Autonomie)
- Art 8 (Schulentwicklung)
- Art 9 (Schulverbund)
- Art 10 (Erweiterung Bildungsangebot)
- Art 11 (Verwaltungsautonomie)
- Art 12 (finanzielle Autonomie)
- Art 13 (Rang/Befugnis des/der Schuldirektors/in)
- Art 14 (Koordinierung der Befugnisse)
- Art. 15 (Plansoll) 
- Art 16 (Evaluationssystem)
- Art 17 (Landesbeirat für Evaluation)
- Art 18 (Diplome Zeugnisse)
- Art 19 (Schulkalender)
- Art 20 (Studienordnung)
- Art 21 (Schlussbestimmungen)

LG 12 /2000



Systematisierung (Elemente der SE)



Intentionalität

- SE ist prospektiv, nicht retrospektiv
- Die Ziele der SE sind nicht vorgegeben
- Die „Einzelschule“ definiert selbst ihre Ziele (Instrumente: Leitbild, Schulprogramm)
- Grundproblem jeder Organisation: *Ausgleich und Vermittlung zwischen den Zielen und Interessen verschiedener Akteure / Akteursgruppen*
- Drei „Entwicklungsstadien“
 - „Fragmentierte Schule“: Koordinierung durch Stundenplan, institutionalisierte Sitzungen
 - „Projektschule“: Einzelne Projektgruppen arbeiten an der Entwicklung (ohne Koordinierung) – häufig „Restklassenphänomen“
 - „Problemlöseschule“: verschiedene Entwicklungsinitiativen mit einer gemeinsamen Zielperspektive
- Langfristiger Prozess (das Wie ist wichtiger als das Was) Die Qualität des Prozesses ist wichtiger als das (Papier-) Resultat (Schulprogramm – Schulcurriculum)

Diskussion

Schätzen Sie den (SE) Entwicklungsstand „Ihrer Schule“ (fragmentiert? Projektschule? Problemlöseschule?) ein.

Benennen Sie (falls möglich) SE – Projekte, die an Ihrer Schule (letztlich) durchgeführt wurden. Welche Maßnahmen wurden dabei in welchen Bereichen (OE / PE / UE) ergriffen?

Instrumente der SE

1. Schulprogramm / 3 jähriger Plan (LG 107) – hält in Schrift ausgehandelte Ziele und Maßnahmenplan fest, definiert Zuständigkeiten, Zeitpläne...
2. „Qualitätsmanagement“ – liefert die Daten für eine „evidenzbasierte, gesteuerte Entwicklung (Vermeiden den „Blindflugeffekt“)

1. Schulprogramm – abgelöst durch 3 jährigen Plan

- Art. 4 LG 12/2000
- Soll das SP als Entwicklungsinstrument wirksam sein, muss es neben dem pädagogischen Grundkonsens (Leitbild) einen konkreten Maßnahmenplan aufweisen, in dem beschrieben ist was, wann, wie, mit welchen Mitteln, von wem getan wird. SMARTE Ziele (S = small / M = messbar / A = attraktiv / R = realisierbar / T = terminiert)
- Raster für „gute Schulprogramme“
 - Inhaltlicher Zusammenhang (Koherenz)
 - Konzeptionelle Fundierung
 - Konkretisierungsgrad
- Studie 2002 Holtappels / Müller (423 SP)
 - 13% hohe Qualität
 - 68% Indifferent
 - 19% beträchtliche Defizite
- Wirkung von Schulprogrammen (mit hoher Qualität)
 - Wirkung auf Unterricht schwer zu belegen
 - Qualitätsverbesserungen spürbar in Kooperation, Partizipation, Arbeitsklima

Qualitätsmanagement

- Schulentwicklung auf der Basis von Daten
 - Daten
 - Quantitativ
 - Qualitativ
- Datenquellen
 - Extern
 - Leistungsstanderhebungen
 - Rückmeldung der externen Evaluation (Schulbesuch)
 - Intern
 - Interne Evaluation (IQES, anderes)
 - „eigene“ Daten (z.B. Klassenrepetitionen, Anzahl SuS mit Migratinshintergrund, mit Förderbedarf usw.)

2. Qualitätsmanagement



Haben Sie Zugang zu IQES?

Welche Qualitätskriterien? Wer definiert die Qualitätskriterien? Woher die Daten?

Welche?	Wer?	Woher?
(verpflichtender) Qualitätsrahmen	zentral vorgegeben (Gesetz)	Daten dazu werden „extern“ (auch intern?) erhoben
eigenes Schulprogramm (Art. 4. LG 12/2000)	werden von der (autonomen) Schule selbst definiert	Daten dazu werden selbst erhoben
Rahmenrichtlinien	zentral vorgegeben	Daten dazu werden zentral erhoben (Lernstandserhebungen Kompetenztests / INVALSI)

Phase III. Steuerung durch Lernstandserhebungen („Datenwende - Output - evidenzbasierung“)

- **PISA / TIMMS / IGLU**
- **INVALSI**
- **Lernstandserhebungen**

III. 2005 Outputsteuerung durch Leistungsstanderhebungen



Lernergebnisse
(Output) der Schüler
werden durch
standardisierte Tests
(INVALSI, VERA,
Thüringer Tests)
erfasst

Deutsche Schule S.	
5 (OS)	←-----
4 (OS)	
3 (OS)	
2 (OS)	←-----
1 (OS)	
3 (MS)	← INVALSI
2 (MS)	
1 (MS)	← Vera 6
5 (GS)	
4 (GS)	
3 (GS)	← Vera 3
2 (GS)	
1 (GS)	

Prinzipien - Überlegungen

- „Evidenzbasierung“ (Schulentwicklung im Kernfeld Unterricht – ausgerichtet an Daten)
- Frage 1: Folgen auf Daten – Taten?
- Frage 2: Welche Kompetenzen braucht es an der Schule, um evidenzbasierte UE / SE zu realisieren?
- Unterscheidung:
 - „LOW STAKES TESTS“
 - „HIGH STAKES TESTS“ (Beispiel USA)

Diskussion

- Welche Erfahrungen haben Sie mit Leistungsstandserhebungen, Rückmeldungen der externen Evaluation gemacht?
- Wie sehen Sie diese Entwicklung?

Fazit

- „Nicht alle Lehrerinnen und Lehrer haben auf die erweiterten Gestaltungsräume für Schulentwicklung so freudig reagiert, wie (...) das erwartet wurde.
- Aushandlungskultur und „Verbetrieblichung“ der schulischen Arbeit, Orientierung an Leistungsstandards und Evaluation bedrohen die traditionellen Selbstbilder von Lehrerprofessionalität und finden ein großes Hindernis in der „zellulären Struktur“ der Schule
- Schule (das Schulsystem) ist ein hochkomplexes „System“ – problematische Steuerung

Schwierigkeit 1 – Lehrerselbstbild „Autonomie – Paritätsmuster“ (Altrichter)

- Jeder/e Lehrer/in ist hinter der geschlossenen Klassentür „auf sich allein gestellt“ – Einzelkämpfersyndrom „Ich und meine Klasse“ (Autonomie)
- Jeder Lehrer ist gleich (flache Hierarchie - Parität)



Schwierigkeit 2 (zelluläre Struktur der Schule)

Grammatik der Schule

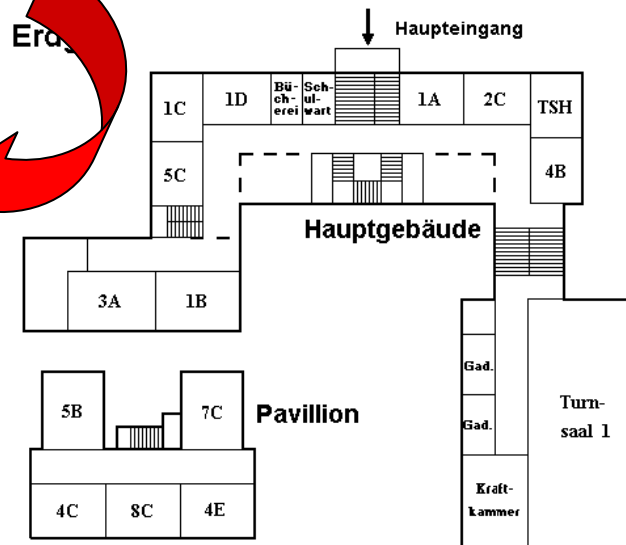
Stundentafel der Ausbildungsrichtungen
SG: Sprachliches Gymnasium; NG: Mathematisch-naturwissenschaftliches Gymnasium

	5. Klasse		6. Klasse		7. Klasse		8. Klasse		9. Klasse		10. Klasse	
	SG	NG	SG	NG	SG	NG	SG	NG	SG	NG	SG	NG
Religion/Ethik	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Deutsch	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
1. Fremdsprache (L/E)	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
2. Fremdsprache (E/L/F)	-	-	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
3. Fremdspr. (Sp/F/Ru)	-	-	-	-	-	-	4	-	4	-	4	-
Intensivierung	3	3	3	3	2	2	2	2	(2)	(2)	(2)	(2)
Mathematik	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3
Informatik	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	2
Physik	-	-	-	-	-	-	2	3	2	3	2	3
Chemie	-	-	-	-	-	-	-	3	2	3	2	3
Biologie	-	-	-	-	-	-	2	2	2	2	2	2
Natur und Technik	3	3	3	3	3	3	-	-	-	-	-	-
Geschichte	-	-	2	2	2	2	2	2	2	2	-	-
Geographie	2	2	-	-	2	2	2	2	-	-	2	2
Sozialkunde	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	2
Wirtschaft und Recht	-	-	-	-	-	-	-	-	2	2	2	2
Kunst	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1
Musik	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1
Sport	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2
Summe:	31	31	33	33	34	34	34	34	34	34	34	34

(Anmerkung: In der 9. bzw. 10. Klasse sind die Intensivierungsstunden auf freiwilliger Basis.)

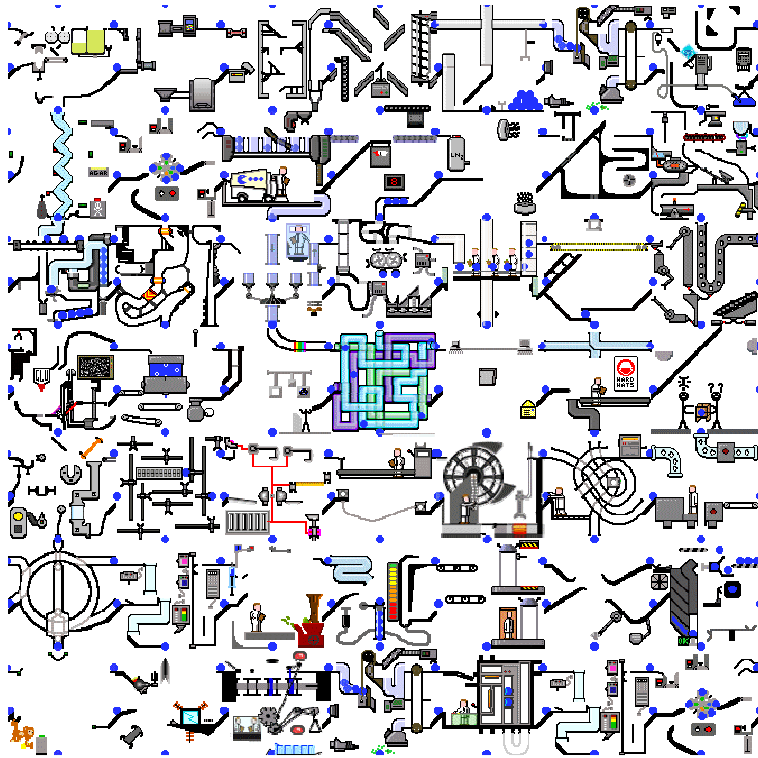
Jahrgangsklassenprinzip
definiert Organisation des
Schulbetriebes und
Berechtigungssystem

Aufteilung des
„Weltwissens“ in Fächer /
Fächertafeln –
Jahresstundenkontingente /
Lehraufträge



(e) LS

Schwierigkeit 3 „Steuern von komplexen Systemen“



- Zahlen einer „typischen“ Schule (600 Schüler, 1200 Eltern, 80 Lehrpersonen, 20 Personen NUP, Umfeld)
- Lassen sich komplexe Systeme überhaupt steuern?
- Lineare Steuerung ist nie möglich – „Autopoiese“
- Chaostheorie (schwer kalkulierbare Folgen)

Literatur / Quellen

- Akteure und Instrumente der Schulentwicklung (Altrichter / Helm) – Schneider Verlag Hohengehren 2011 (Beiträge verschiedener Autoren)
- Studien zu einer Theorie der Schulentwicklung (H.G. Rolff) Beltz Verlag Basel 2007
- <http://www.iqesonline.net/>
- Lehrerkollektivvertrag
- Landesgesetz 12 / 2000
- Landesgesetz 20 / 1995

Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit

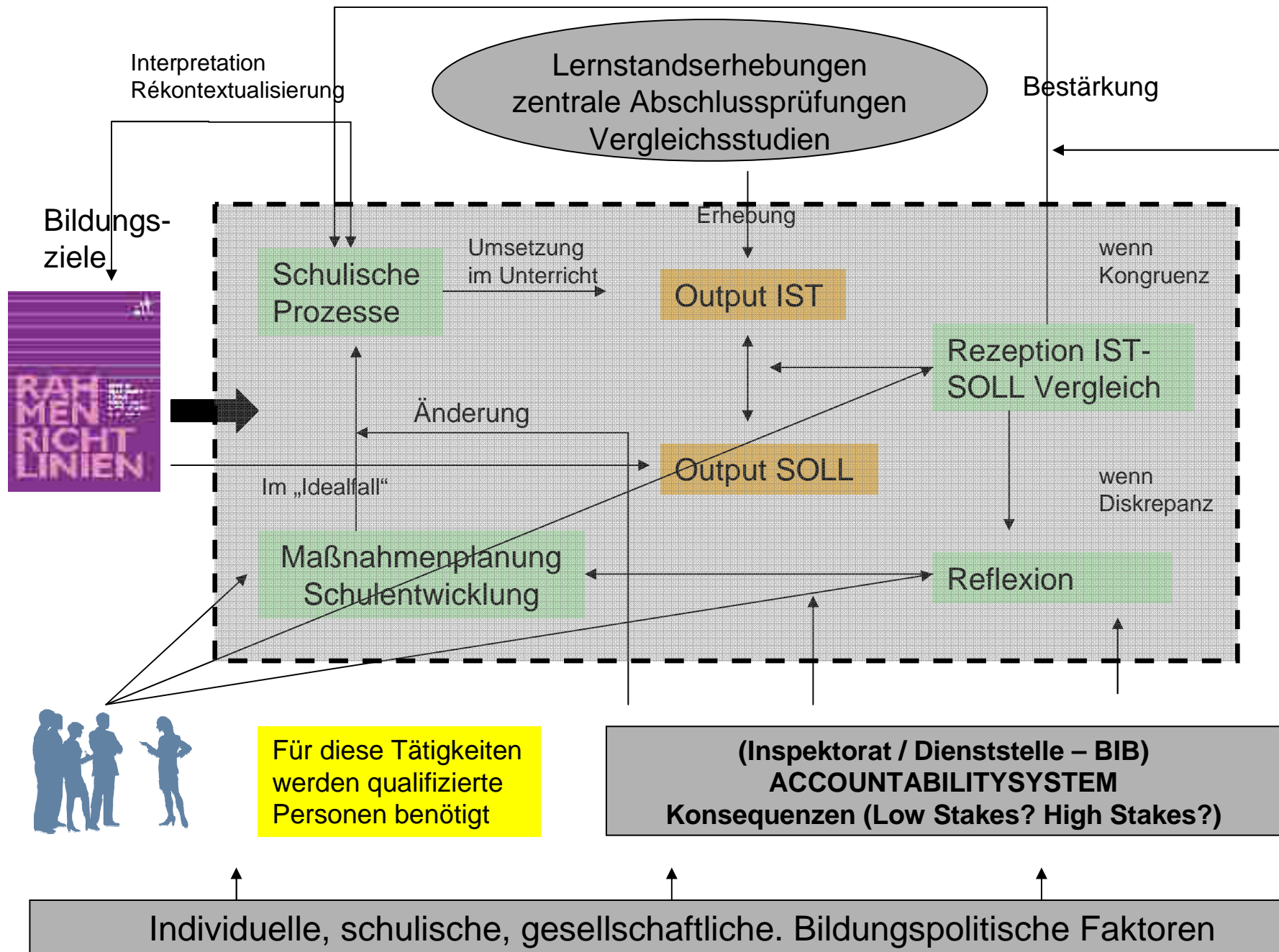
6 Stunden für Einzelarbeit = Beschreibung eines aktuellen SE Projektes
an der eigenen Schule / Raster

6 Stunden „Eigenarbeit“

- Machen Sie sich mit diesen Rechtsquellen vertraut:
 - LG 12/2000 / LKV / LG 20/1995 / RRL - Bildungsgesetz Nr. 5 / 2008
 - Bewertungsbeschlüsse (Beschluss der Landesregierung Nr. 2485 vom 12.10.2009 - Unterstufe) / Beschluss der Landesregierung Nr. 1020 vom 04.07.2011 (Oberstufe)
- Dokumentation eines SE Projektes an „Ihrer Schule“ (2 Seiten DIN – A 4)
- Zusenden bis spätestens 15.02.2016 an
 - helmut.matha@schule.suedtirol.it

Name:
Schule:
Kursort:

+ Beschreibung des SE Projektes (Art des Projektes, Zeitraum, beteiligte Personen, Ressourcen)
Ausgangslage (welche Notwendigkeit bestand? Aufgrund welcher Datenlage wurde die Initiative ergriffen?)
Verlauf des SE Projektes (wie wurde es in die „Wirklichkeit“ umgesetzt – Beschlüsse / Rechtsgrundlagen / Verankerung im Schulprogramm? Erfolge, Schwierigkeiten, Widerstände, Stolpersteine? Abänderungen – Anpassungen)
Evaluation des SE Projektes (bereits durchgeführt? Geplant? Mit welchen Instrumenten – Resultaten?)



(M. Merki)