

Kooperative Unterrichts- und Schulentwicklung

Aufgaben der Schulbehörden bei der Implementierung Lehrplan 21



Ueli Jurt

Inhalt

- Strategische Führung der Schule (Problemstellung)
- Aufgaben Behörden / Schulleitung / Lehrpersonen
- Unterschied Führung und Management / Wirksame Schulführung
- Kompetente Führung
- Nachhaltigkeitskriterien für kompetenzorientierten Unterricht
und Unterrichtsentwicklung

Was heisst strategische Führung der Schule?

(Auszüge Tagesdokumentation «Konferenz der Schulpräsident. Kt. Uri 2009)

1. Was hat Sie beim Referat von M. Riesen besonders angesprochen?

- „die richtigen Dinge tun, die Dinge richtig tun gibt Orientierung“
- „Weiterbildung der Lehrpersonen auf Schulziele fokussieren“
- „Haltung bei der Zusammenarbeit, Notwendigkeit der Loyalität, Feedback und Reflexion“
- Längerfristige Strategiebildung muss Platz haben, um Grundlage für Entwicklung und Führung der Schule zu haben.“

2. Wo sehen Sie Schwierigkeiten in der Aufgabenteilung SL – SR?

- Durchsetzung von Zielvereinbarungen
- Strategie Gemeinderat

3. Wo sehen Sie Handlungsbedarf auf kantonaler Ebene?

- „BKD und Schulrat müssen nahe an der Praxis bleiben.“

These – Problemstellung (in Anlehnung an Lersch 2013)

Wer nicht weiss, worauf es im kompetenzfördernden Unterricht ankommt um dies in seinem professionellen Handeln zu nutzen,

- kann als Lehrperson weder entsprechend unterrichten noch fachgerecht mit dem LP21 umgehen
- wird als Schulleitung kaum in der Lage sein, die nötigen Entwicklungsprozesse an de Schule zu initiieren, sie zielführend zu steuern, zu unterstützen und zu koordinieren.
- kann als Schulbehörde kaum einen kritisch-konstruktive Dialog mit der Schulleitung über den LP 21 führen, oder eine sachgerechte Beratungsfunktion einnehmen.

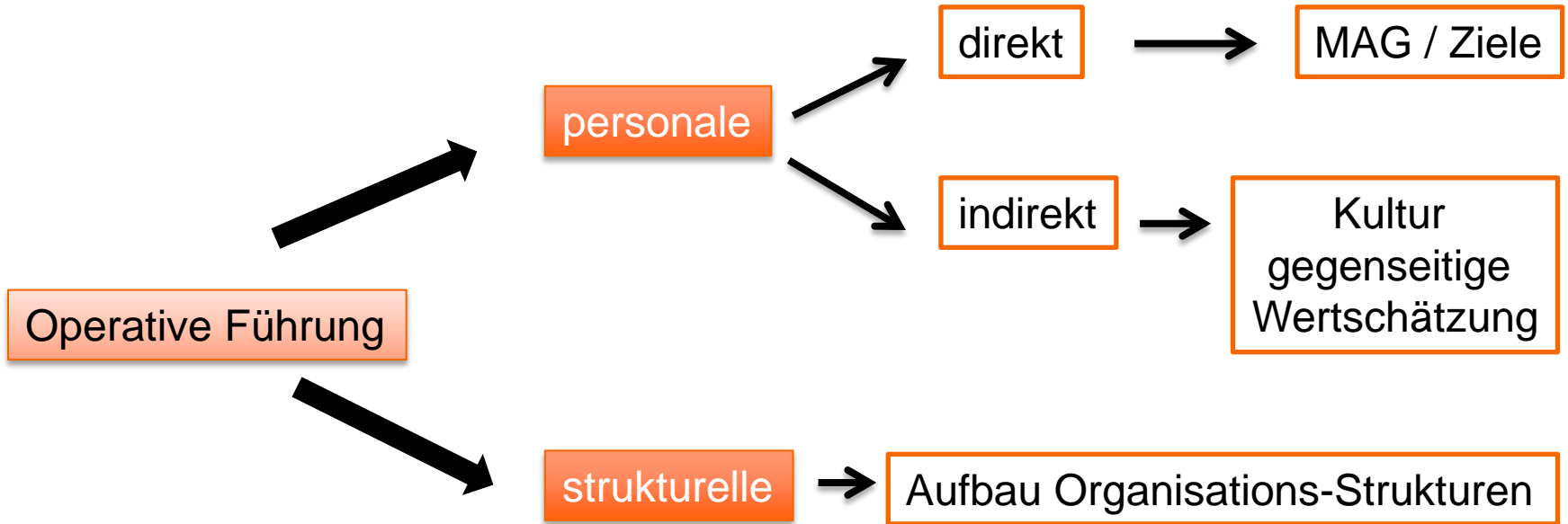
Führung – Management – Steuerung (Riesen 2013)

Führung, Management, Steuerung sind Facetten von Handlungen, die mit der Absicht verbunden sind, auf Personen, Gruppen, Teams, Organisationen und ganze Systeme so Einfluss zu nehmen, dass Zielerreichungen wahrscheinlich werden.

Führung

„leiten“,
„die Richtung bestimmen“
„in Bewegung setzen“

Wer die Richtung bestimmen will, muss die Ziele klären und begründen können, warum es sich lohnt diese anzustreben. Mit dieser Werte- und Zielklärung sind die *normativen* und *strategischen* Prozesse der Führung angesprochen.



(Wunderer, 2005)

Unterschied Führung - Management

Management

Ich tue die Dinge richtig!

Führung

Ich tue die richtigen Dinge!

TALIS-Ergebnisse "Teaching and Learning International Survey" (TALIS)

Stil	Führungsverhalten
Anleitender Führungsstil	Schulziel-Management
	Anleitungs-Management
Verwaltender Führungsstil	Supervisions-Management
	Verantwortlichkeits-Management
	Bürokratie-Management

- Neue Lernkultur setzt neue Führungskultur voraus
- Weiterentwicklung von Management zu Führungsorientierung
- Starke Führung und Unterstützung für Kollegium zeigen

Management (Glasl et.al., 2005)

Management richtet sich auf technische Subsysteme einer Organisation

z.B.

Aufbau Projektorganisation

Erarbeiten Projektmandate

Konfliktmanagement

Steuerung

- Handlungen, die weitere Handlungen in bestimmte Richtung beeinflussen
- finanzielle Mittel
- Merkmale guten Unterrichts (Meyer 2004; Helmke 2005) Steuerung Prozessqualität
- Lernstandserhebungen, Evaluationen (Elemente der Output-Steuerung)

Aufgaben der Bildungsdirektion (Mayer 2013)

- Entscheide rechtzeitig fällen (Zeitpunkt und Modalitäten der Einführung)
- Auftrag und Rahmenbedingungen für Schulen festlegen (Ressourcen)
- Weiterbildung und Beratung bereitstellen (Auftrag an PH)
- Lehrmittelliste anpassen
- Umfeld anpassen (Lektionentafeln, Beurteilung, Übertritte, Verordnungen)
- Information auf kantonaler Ebene sicherstellen

Aufgaben der Schulleitung

- Planung des Einführungsprojekts auf Schulebene
- Leitung und Koordination der Umsetzung in der Schule
- Organisation der benötigten Beratung und Weiterbildung
- Mitarbeit bei der fachbezogenen Umsetzung
- Information auf Gemeindeebene
- Koordination mit Nachbargemeinden

Aufgaben der Lehrpersonen

- Auseinandersetzung mit den Neuerungen des Lehrplans 21
- eigenen Unterrichtskonzepte überprüfen und an den Lehrplan 21 anpassen
- eigenen Weiterbildungsbedarf mit der Schulleitung und dem Kollegium absprechen
- Ausrichtung auf den Lehrplan 21 bedeutet: Mehrarbeit

Kernpunkte der Umsetzung LP21

Umsetzung LP21

- ... ist ein mehrjähriger Prozess
- ... erfolgt in erster Linie vor Ort (kooperativ)
- ... im wesentlichen fachbezogen
- ... wird von Schulleitung vorbereitet, organisiert und geleitet
- ... wird durch professionelle Beratung begleitet
- ... erfolgt durch das Bereitstellen zielgerichteter Weiterbildungsangebote

Teamentwicklung

Ko-Konstruktion

z.B. gemeinsames Unterrichten, gemeinsame Planung von Unterricht, gemeinsame Lern-aufgaben und Unterrichtsreihen erstellen

Arbeitsteilige Kooperation

z.B. Aufgaben bei Schulanlässen oder Projekten verteilen, Unterrichtseinheiten arbeitsteilig erarbeiten und einander zur Verfügung stellen, Vergleichsarbeiten kontrollieren

Austausch

z.B. Material austauschen, Rat und Unterstützung suchen und anbieten, Erfahrungen austauschen

Einzelarbeit als Basis

z.B. individuelle Erstellung von differenzierenden Lernaufgaben, Unterrichtsreihen oder von Lernkontrolle

Was ist ein Unterrichtsteam?

Klarheit der Aufgaben

Auftrag



Ziel

**Kommunikation nach
Innen und aussen**

Ein Unterrichtsteam ...

- ist eine Gruppe von Lehrpersonen aus mindestens zwei Klassen oder
- ... aus Fachschaften der gleichen oder aus mehreren benachbarten Schulen.
- ... verantwortet ihren Unterricht im Idealfall während mehrerer Schuljahre gemeinsam.
- ... verstehen sich als Arbeits-, Lern- und Qualitätsteam.
- ... ist eine Organisationseinheit innerhalb der Schule .

Leitungsprozesse aufteilen

«Wer als Schulleiter oder Schulleiterin Kooperatives Lernen nicht nur im Unterricht, sondern auch in der ganzen Schule fördern will, wird darum bemüht sein, selbst eine kooperative Schulführung zu etablieren.» (Hargreaves, A. & Fink, D., 2005)



Effekte des Schulleitungshandelns auf Lernerfolg Kinder

Hattie (2013): $d=0,36$ Mittlerer Effekt des Schulleitungshandelns auf die Lernleistungen

unterrichtsbezogene Führung:

- Brown (2001): $d=0,66$
- Robinson & al. (2008): $d=0,55$

transformationale Führung

- Brown (2001): 0,38
- Robinson & al. (2008): $d=0,09$

Grösste Effekte bei unterrichtsbezogener Führung

- $d=0,91$ Förderung d. Lernens der Lehrpersonen
- $d=0,74$ Planung, Koordination u. Evaluation von Unterricht u. Curriculum
- $d=0,60$ Anpassen d. Ressourcen an vorrangige Lehrziele
- $d=0,54$ Festlegung v. Zielen u. Erwartungen
- $d=0,49$ Sicherstellung v. geordnetem u. unterstützendem Lernumfeld

Korrelate zwischen Lernleistungen und Schulleitungshandeln

- $r=0,66$ Bewusstsein über anzugehende Ziele
- $r=0,64$ Anregungen der Lehrer zu aktueller Theorie u. Praxis sicherstellen
- $r=0,60$ Infragestellen des Status quo
- $r=0,56$ Kontrolle d. Effektivität d. Praxis
- $r=0,50$ Kommunikation v. Idealen u. Überzeugungen zu schulischer Bildung
- $r=0,48$ Wissen über aktuellen Lehrplan u. Unterricht

Nachhaltigkeitskriterien für kompetenzorientierten Unterricht und Unterrichtsentwicklung

- Systematik der Unterrichtsentwicklung
- Implementierung
- Aufbau von Teamstrukturen
- Durchdringungsgrad
- Rückmelde- / Feedbackkultur
- Evaluationspraxis

Dengeler, V. (2012). Vom Kern- zum Schulcurriculum. Hessisches Kultusministerium.

Leadership – Zusammenfassung (Lersch, 2013)

1. Führung bei Implementierung LP 21 zentral
 - Voraussetzung: Schulleitung ist selber Experte
2. Ist-Analyse in Bezug auf LP21
 - Gemeinsame Ziele erarbeiten
3. Masterplan (zielführende Planung)
4. Einbezug anderer in Verantwortung bei der Umsetzung
 - Etablierung Lehrer-, Fachteams (auch schulübergreifend)
5. Fortbildungsplanung
 - Personalplanung; zielführende, koordinierte Fortbildungen organisieren
6. Externe Unterstützung und Beratung einholen
7. Prozess kritisch-konstruktiv begleiten, klare Erwartungen formulieren
8. Entwicklungsprozess als „konzertierte Aktion“ aller Akteure zusammenführen

Implementation von Bildungsstandards (Oelkers & Reusser 2008)

Im Kern geht es um innovative Formen der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung, welche von einem systemweiten Bildungsmonitoring durch Testverfahren bis zur lokalen, kooperativen Schul- und Unterrichtsentwicklung reichen.



Nur derjenige ist ein guter Führer,
vom dem seine Leute
– gerade am Ziel angekommen -
sagen:

Wofür haben wir ihn eigentlich gebraucht?

