Qualifizierungsprogramm für neue Schulleitungsmitglieder in Bremer Schulen - ProfiS

Skript
zum
Baustein 5

„Systematische Unterrichtsentwicklung und die Rolle der Schulleitung"

6./ 7. November 2009
Dozenten: Prof. em. Hans-Günter Rolff
und
Realschulrektorin Christa Watermann

Ziele:

- Forschungsergebnisse zum guten Unterricht kennen lernen
- Wissen über Systeme der UE erwerben
- Daten für UE nutzen können
- Unterrichtsbezogenes Führungshandeln trainieren

Zeit	Inhalt	Methode
Freitag, 06.11.		
9.00 – 9.20 Uhr	- Begrüßung und Erinnerung an den 3. „Treiber" (Kooperative UE) - Informationen über den Ablauf - Organisatorisches - Erinnerung an das Lerntagebuch	
9.15	**Was ist Unterrichtsentwicklung?**	Drei-Schritte-Interview Moderation H. G. Rolff
9.45	**Unterrichtsentwicklung (UE) als Schulentwicklung** - Einführungsreferat	H. G. Rolff
10.30	Pause	
11.00	**Schwerpunkte der UE in Bremen**	Input J. Reißmann
11.20	**Individualisierung als Grundbegriff der UE –** Einige Klärungen	Input F. Wester
11.40	**Kooperative Unterrichtsentwicklung in professionellen Lerngemeinschaften (PLGs)**	Input H. G. Rolff Übung in vier Ecken in Halbplena (Moderation: Rolff und Watermann)
12.30 – 13.30	Mittagspause	

13.30	**Wie motiviert man Teams zur kooperativen UE-Arbeit?** Leitfragen: - Welche Teams brauchen wir? - Wie werden aus vorhandenen Gruppen Teams? - Wie kann der Fokus strikt auf Unterricht gerichtet werden? - Wie kann man die Mitarbeit aller erreichen? - Wie ist Verbindlichkeit zu sichern?	Gruppenarbeit in den Transfergruppen
14.45	**Kurzberichte im Plenum**	Watermann
15.00	Pause	
15.20	**Datengestützte Unterrichtsentwicklung – Wie werden aus Ergebnissen Ziele und aus Daten Taten?** Einführung (25`) (Rolle der Schulleitung, Jahrgangs- bzw. Fachkonferenzen, Umgang mit/ Auswertung von Daten am Beispiel der Vergleichsarbeiten bzw. von Befragungen/ Ergebnissen)  • Einzelarbeit (10`) • Gruppenarbeit (40`) • Fragen im Plenum (15`)	Input: Watermann GA: Arbeit in Tischgruppen nach Schulform
16.50 – 17.00 Uhr	Tagesauswertung	
17.00 – 18.00	**Beratung zu den Studienarbeiten**	Rolff Watermann

Samstag, 07.11.		
9.00 – 9.10 Uhr	Tagesreste	
9.10	**Unterrichtsentwicklung als Change Management durch die SL** Einführungsreferat: **Change Management und Konzepte der UE**	H. G. Rolff
10.00	**Bestandsanalyse und Prioritätensetzung** •Einzelarbeit •Austausch mit einem TN	Konzeptkarte Blatt mit Koordinatenkreuz: Verbreitung und Vertiefung Gruppen nach Schulformen
10.45	Beispiele und Nachfragen im Plenum	Watermann
11.00	Pause	
11.20	**Visionen zur Einstimmung**	„Tagtraum"
11.40	**Planung einer Change Management – Strategie für jede Schule** •Einzelarbeit am Schulformtisch (20´) •Austausch an anderen Tischen (60´) •Auswertung am Schulformtisch (20´)	Input H. G. Rolff evtl. World Café: Jeder wählt einen anderen Tisch und alle kehren 30 Minuten später zum Tisch zurück (Setzt 8 Achtertische voraus. Muss noch genauer geplant werden)
13.20	Pause	
13.50	**Drei-Jahres-Plan: Planung des Prozesses der UE** für die eigene Schule auf der Grundlage der im Baustein gewonnenen Erkenntnisse Motto: Nur Dinge planen, die man auch zu Ende führen kann! •Einzelarbeit •Austausch mit einem TN	Halbes Flipchart-Blatt, Einteilung: Dieses Schuljahr, nächstes Schuljahr und übernächstes Schuljahr Moderation H. G. Rolff
14.30	Pause	Digitalfoto von einigen Beispielen
14.50	**Präsentation von einem Beispiel für jede Schulform**	Watermann
15.15 – 15.30 Uhr	Evaluation und Abschluss	

Unterrichtsentwicklung als Schulentwicklung

Einführungsvortrag

von

Hans-Günter Rolff

Übersicht:

1. Forschungsgestützte Trends
2. „Grammatik der Schule“ als Reformbremse
3. Was ist UE?
4. UE ist Teil von Schulentwicklung
5. Umsetzung durch Change Management
6. Nachhaltigkeit schaffen – „Innenarchitektur“ für UE aufbauen
7. Weitere Forschungsergebnisse

1. Forschungsgestützte Trends der Modernisierung des Unterrichts

a) Vom Lehren zum Lernen (Teaching for Learning)

- Selbstständig und kooperativ lernen
- Anleitend und anregend lehren
- Die Lernstände regelmäßig überprüfen

„Es wird zuviel gelehrt und zu wenig gelernt“ (Comenius)

b) Von Stoffen zu Kompetenzen

- Wissensbasis schaffen
- Verstehen lernen
- Können: Kompetenzen erwerben und anwenden

Was sind Kompetenzen?

„Kompetenz stellt die Verbindung zwischen Wissen und Können her und ist als Befähigung zur Bewältigung unterschiedlicher Situationen zu sehen“(Klieme)

Man beachte:
Kompetenzen werden nur über **Inhalte** erworben!

Referenzzitat von Weinert:

Kompetenzen sind „die bei Individuen verfügbaren oder durch sie erlernbaren kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten …
sowie die damit verbundenen motivationalen, volitionalen und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten.“

Beispiel Lesekompetenzen:

- Informationen entnehmen
- Sinn interpretieren
- In einen grösseren Rahmen stellen: reflektieren

2. „Grammatik der Schule“ als Reformbremse

Unterricht ist nur schwer zu verändern.
Die „Grammatik der Schule“ (Tyack and Tobin) wirkt dagegen.

Beispiel: Reformpädagogik änderte wenig am Unterricht

Zur „Grammatik“ gehören,
die regulären und regulativen Glaubenssätze und Regeln, die die Arbeit des Unterrichtens strukturieren

→ **Tiefenstruktur**

Beispiele:

- Wie Zeit und Raum aufgeteilt werden, also Stundentakt und Jahrgangsklassen
- wie Schüler klassifiziert werden
- wie das Weltwissen in Fächer aufgeteilt wird
- wie Lehrpersonen aufgefordert sind, als Einzelpersonen zu arbeiten
- wie Schüler Aufgaben erhalten und geprüft sowie beurteilt werden

Dies wirkt wie ein „**eisernes Gehäuse**“ für die Unterrichtsgestaltung

„Grammatik“ als Metapher:

Grammatik organisiert Bedeutungen im Sprachbereich.

Analog gilt:

Weder die Grammatik der Schule noch
die des Sprechens muss bewusst sein;
sie wirkt unauffällig, aber effektiv.

„Reformen ändern die Schule,

aber die Schule ändert auch die Reformen.“

3. Was ist Unterrichtsentwicklung?

UE ist mehr als die Modernisierung des eigenen Unterrichts.

Unser Verständnis von UE ergibt sich aus der Essenz der vorliegenden Konzepte.

Konzepte von Unterrichtsentwicklung

a) Training von Methoden und Arbeitstechniken
b) Fachunterricht weiter entwickeln
c) Kooperatives Lernen
d) Diagnostizieren und individuelles Fördern
e) An Haltungen und Beziehungen arbeiten
f) Lehrerprofessionalisierung
g) UE in Netzwerken
h) Datengestützte UE
i) Reflektorische UE

u.a.

Was Modelle von Unterrichtsentwicklung gemeinsam haben

Orientierung am Leitbild

Zielgerichtetheit
(gemeinsame, präzise formulierte, realisierbare und überprüfbare Ziele)

Systematik
(Training, Pflege, Vertiefung)

Methodentraining
(Arbeitstechniken, Lerntechniken)

Lernarrangements schaffen

Teamarbeit
(unterrichtsbezogen)

Weiteres Training/Pflege
(Kommunikation, Kooperation)

Vernetzung/ Orientierung auf die ganze Schule
(allgemeines und fachliches Lernen verbinden)

Evaluation

Kurzdefinition von UE: Sie ist

- systematisch,
- teamförmig und
- schulweit.

Hinzu kommen

- Lernorientierung,
- Reflexion und
- Arbeit an Haltungen und Werten.

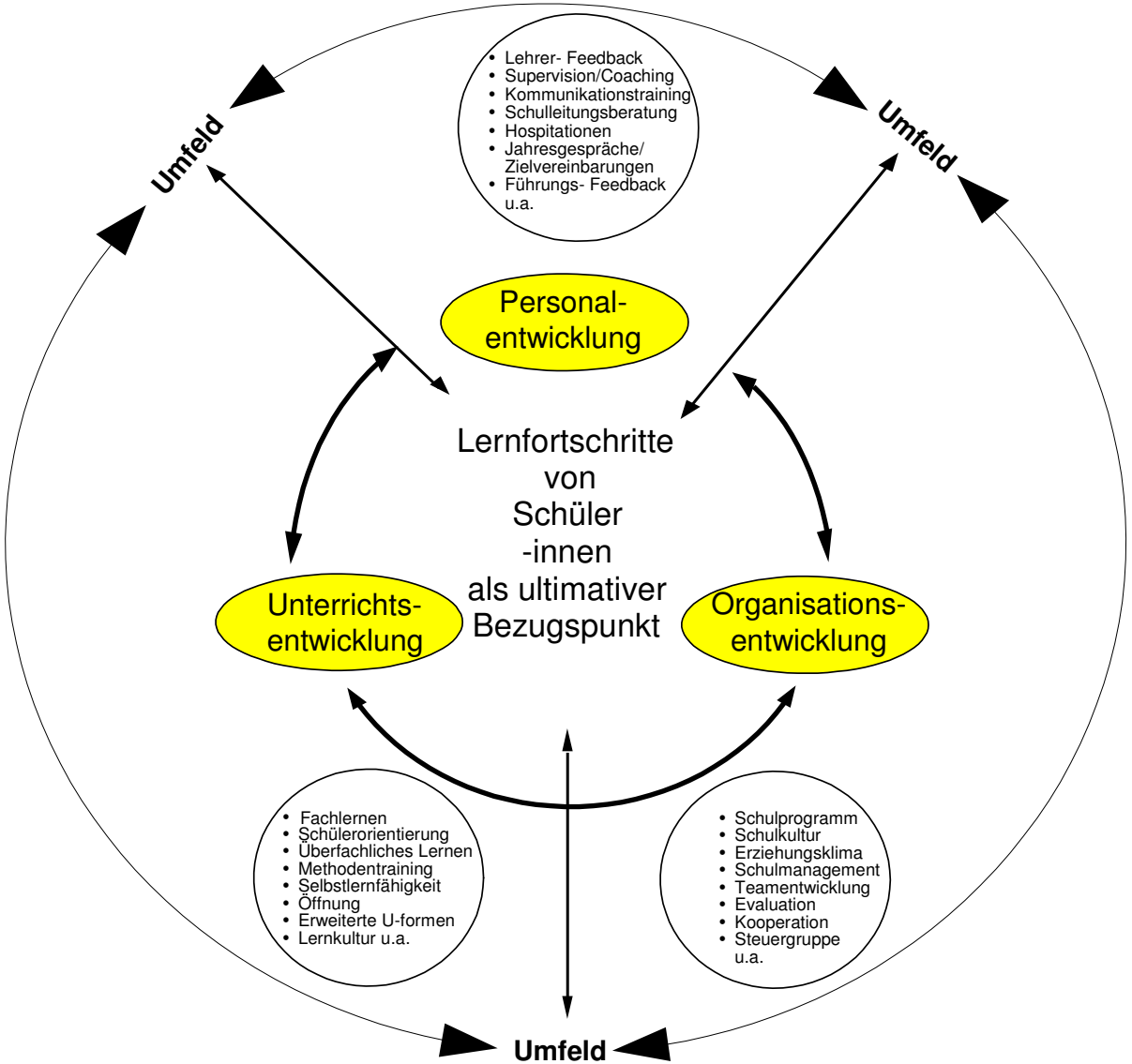
4. UE ist Teil von SE

Grammatik der Schule ändern heißt

Unterrichtsentwicklung

als

Schulentwicklung (SE) verstehen.



Drei-Wege-Modell von Schulentwicklung

UE setzt Organisationsentwicklung voraus

Niemand kann den Unterricht allein entwickeln.

Dagegen spricht die „Grammatik von Schule“

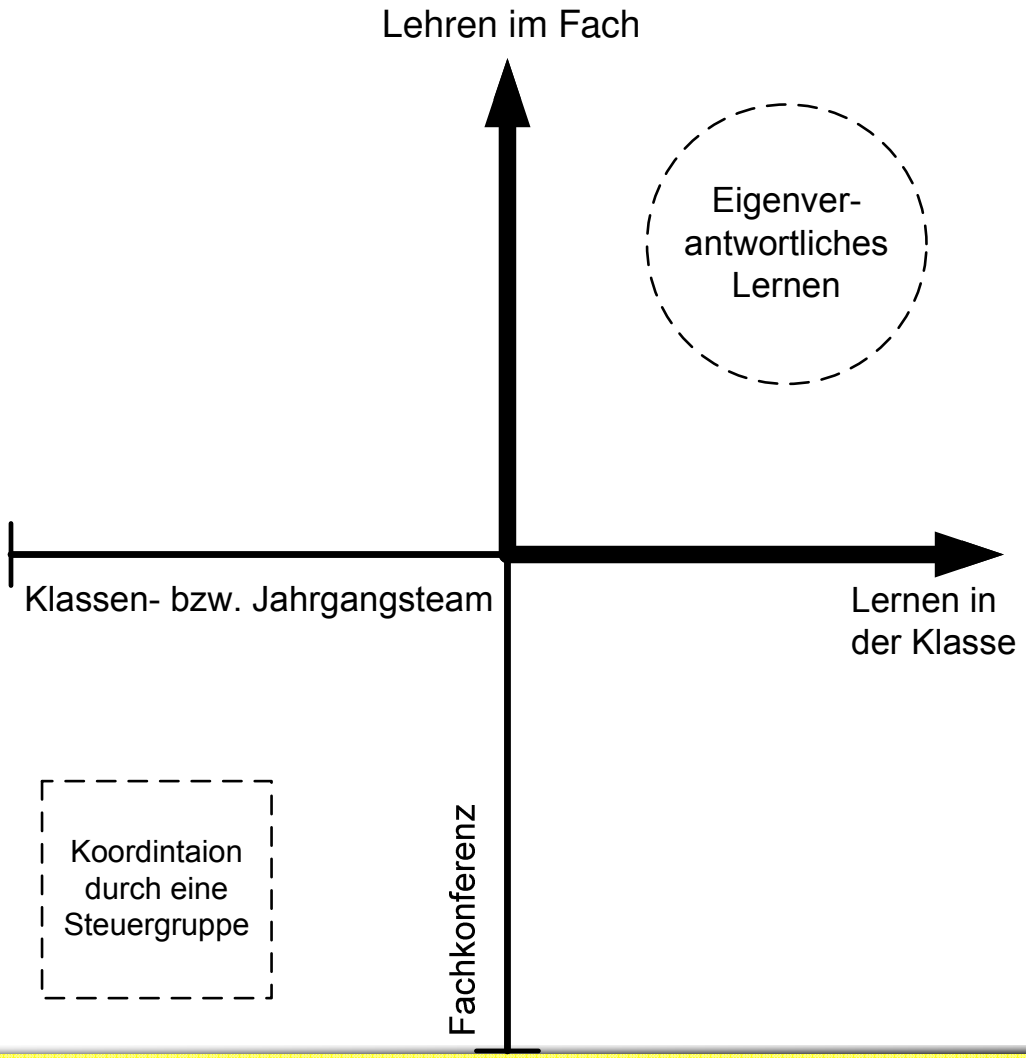
Dagegen sprechen unerquickliche Erfahrungen

Gelingensbedingungen von UE:

1. Die Entwicklungsaufgaben sind klar definiert,
2. sie werden von der Zustimmung der Schule getragen,
3. sie werden durch eine einheitliche Implementationsstrategie vermittelt,
4. sie sind sowohl fachunabhängig als auch fachbezogen,
5. sie zeitigen bzw. unterstützen direkte Veränderungen der täglichen Praxis,
6. sie stellen schulweit und schulübergreifend vergleichbare Ansprüche und
7. sie basieren auf Arbeitsteilung und gegenseitiger Verantwortung.

Quelle: Bastian/Rolff 2001, S. 41

Kreuz der Unterrichtsentwicklung



UE setzt Personalentwicklung voraus

**Wer den Unterricht entwickeln will,
muss sich auch selbst entwickeln**

- Er muss Schülerfeedback ertragen (oder genießen)
- Er muss Öffentlichkeit ertragen, zumindest innerschulische
- Er oder Sie wird im Team arbeiten müssen

UE ist also auch eine Herausforderungen an die Person.

UE ist deshalb immer auch emotional.

5. Umsetzung durch Change Management

Regel: Strategie-Struktur-Kultur

a) **Strategie:** Training des ganzen Kollegiums und/oder Fachunterricht weiterentwickeln?

b) **Struktur**: Innenarchitektur aufbauen

c) **Kultur:** Reflektorische Unterrichtsentwicklung – Professionelle Lerngemeinschaften einrichten

SL als Change Manager

6. Nachhaltigkeit schaffen – „Innenarchitektur“ für UE aufbauen

Systeme von

- Klassenteams
- Jahrgangsteams
- Fachteams
- Bildungsgangteams

nutzen.

Beispiel Grundschule Kleine Kielstrasse Dortmund

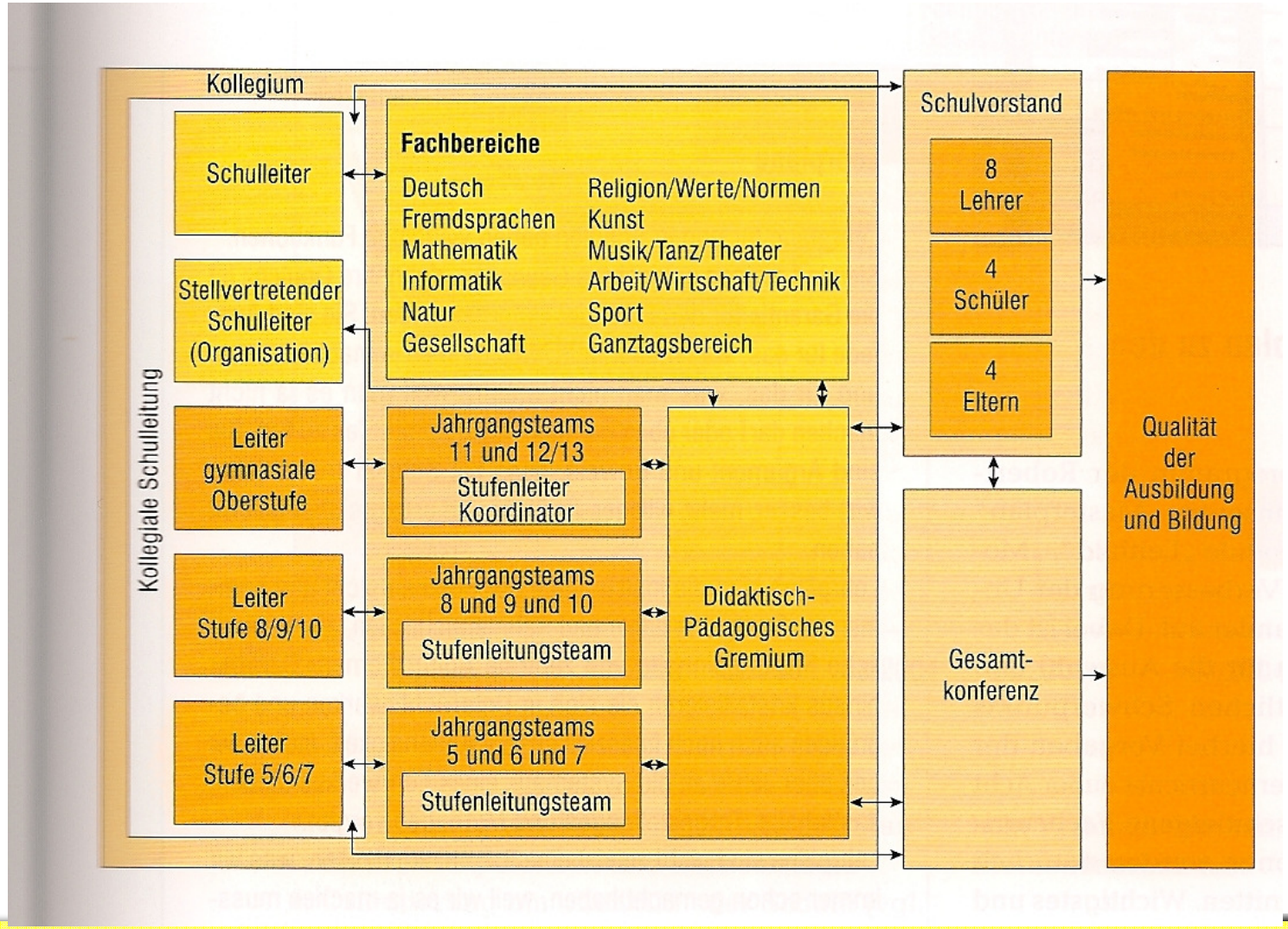
Das Jahrgangsstufenteam

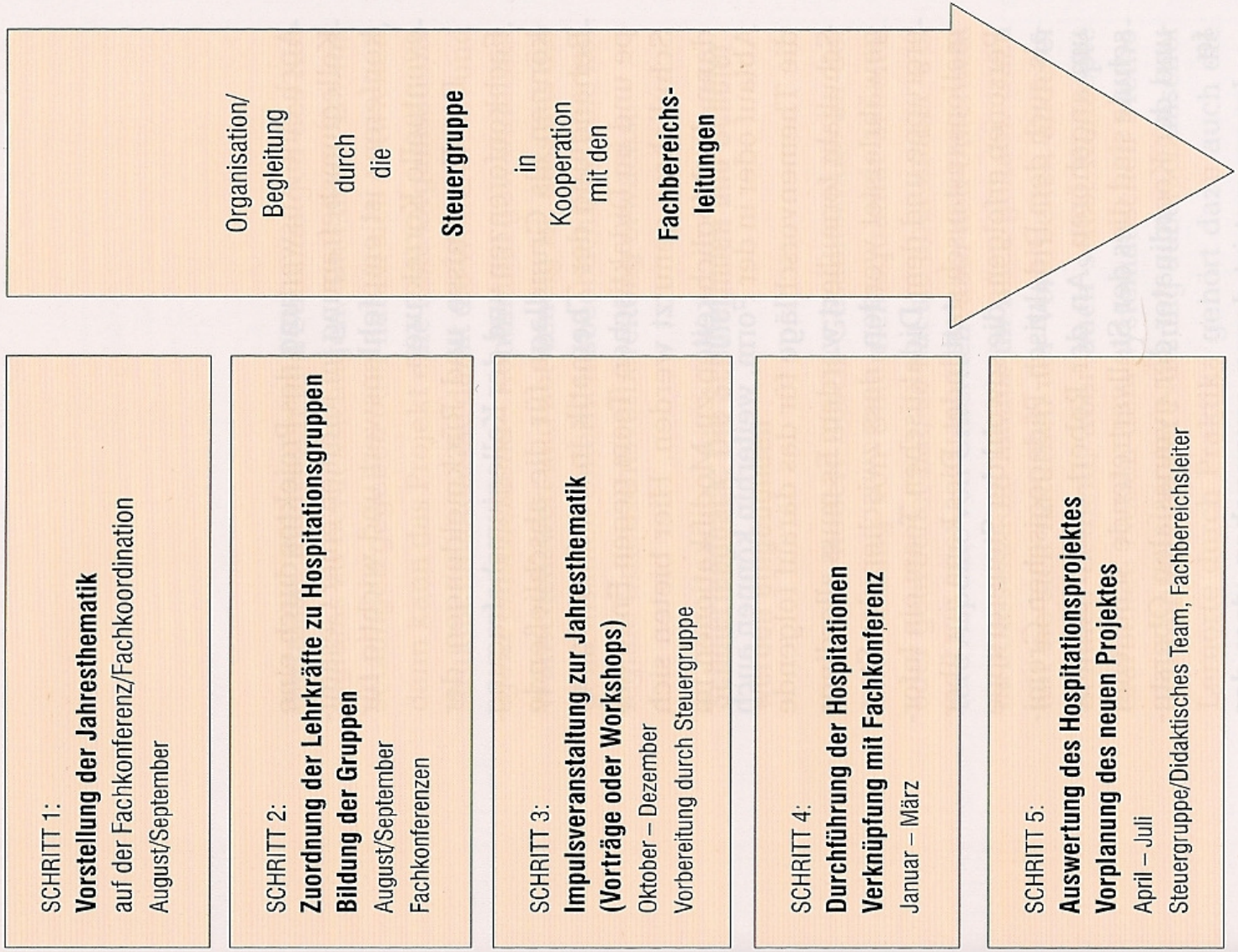
- ein Team für die Schuleingangsphase
- jeweils ein Team für die Jahrgänge 3 und 4
- wöchentliche Sitzung an einem von der Schulleitung festgelegten Tag

Das Jahrgangsstufenteam in der KKS

- Erfahrungsaustausch
- Konzeption von Unterrichtsreihen
- arbeitsteilige Erstellung von Wochenplänen und Unterrichtsmaterialien
- Festlegen von Anforderungs- und Auswertungskriterien
- Absprachen von Leistungsüberprüfungen
- Hospitationen in Parallelklassen
- Gemeinsamer Besuch von Fortbildungen

Innenarchitektur der Robert Bosch Gesamtschule
Hildesheim




SCHRITT 1:
Vorstellung der Jahresthematik
auf der Fachkonferenz/Fachkoordination
August/September
SCHRITT 2:
Zuordnung der Lehrkräfte zu Hospitationsgruppen
Bildung der Gruppen
August/September
Fachkonferenzen
SCHRITT 3:
Impulsveranstaltung zur Jahresthematik
(Vorträge oder Workshops)
Oktober – Dezember
Vorbereitung durch Steuergruppe
SCHRITT 4:
Durchführung der Hospitationen
Verknüpfung mit Fachkonferenz
Januar – März
SCHRITT 5:
Auswertung des Hospitationsprojektes
Vorplanung des neuen Projektes
April – Juli
Steuergruppe/Didaktisches Team, Fachbereichsleiter
Organisation/ Begleitung durch die Steuergruppe in Kooperation mit den Fachbereichs-leitungen

7. Weitere Forschungsergebnisse

„Optimalklassen“: Fördern und Ausgleichen zugleich (nach Helmke)

1. System „funktionierender“ Verhaltensregeln
2. „time on task“
3. Kleingruppenorientierung (nicht Einzelschülerorientierung)
4. Anspruchsvolle Frageführung
5. Gute Dosierung
6. Förderorientierung
7. **Toleranz für Langsamkeit**
8. **diagnostische Sensibilität**
9. schülerorientierter Unterrichtsstil
10. **Abbau von Leistungsangst**

Die Schritte können und sollen ruhig klein sein, wenn das Konzept groß ist.

(v. Hentig)

Literaturhinweise zur Unterrichtsentwicklung

ALTRICHTER, H.: The Reflective Practitioner. In: Journal für Lehrerinnen- und Lehrerbildung 2/2001, S. 56 ff.

BASTIAN, J.: Einführung in die Unterrichtsentwicklung. Weinheim (Beltz) 2007.

BASTIAN, J./ROLFF, H.-G.: Vorabevaluation von Schule und Co. Gütersloh (Bertelsmann-Stiftung) 2001.

DUBS, R.: Lehrerverhalten. Zürich (Verlag des Schweizerischen Kaufmännischen Verbandes) 2008 (2. Aufl.).

ENDRES, W. u.a.: So macht Lernen Spaß. Praktische Lerntipps für Schüler und Schülerinnen (11-16 Jahre). Weinheim (Beltz) 1997

Eschelmüller, M.: Lerncoaching im Unterricht. Bern (Schulverlag) 2007.

FRIEDRICH-Jahresheft zum Thema guter Unterricht. Seelze 2007

GREEN, N../GREEN, K.: Kooperatives Lernen im Klassenraum und im Kollegium. Velber (Kallmeyer) 2005

GUDJONS, H.: Frontalunterricht – neu entdeckt. Bad Heilbrunn 2002.

HELMKE, A.: Unterrichtsqualität: Erfassen-bewerten-verbessern. Velber (Kallmeyer) 2009 (4. Aufl.).

HÖFER, Ch./MADELUNG,P.: Lehren und Lernen für die Zukunft. Troisdorf (Bildungsverlag EINS) 2006.

HORSTER, L./ROLFF, H.-G.: Unterrichtsentwicklung: Grundlagen einer reflektorischen Praxis. Weinheim (Beltz) 2001. (2. Aufl. 2006)

JOURNAL SCHULENTWICKLUNG: Themenschwerpunkt Fachbezogene UE, H. 2/2007

KLIPPERT, H.: Eigenverantwortliches Arbeiten und Lernen. Bausteine für den Fachunterricht. (Beltz) Weinheim 2001.LANDWEHR, N.: Neue Wege der Wissensvermittlung. Aarau (Sauerländer) 1994.

MEYER, H.: Was ist guter Unterricht? Berlin (Cornelsen/Scriptor) 2004.

PETERSEN, W.H.: Kleines Methoden-Lexikon. München (Oldenburg) 1999.

REALSCHULE ENGER: Lernkompetenzen I und II. Berlin (Cornelsen/Scriptor) 2001.

ROLFF, H.-G.: Professionelle Lerngemeinschaften und Unterrichtsentwicklung als Schulentwicklung. In: Rolff, H.-G.: Studien zu einer Theorie der Schulentwicklung. Weinheim/Basel (Beltz) 2007.

Rolff, H. G. / Rhinow, E. / Röhrich, Th. (Hrsg.): Unterrichtsentwicklung. Eine Kernaufgabe der Schule. Köln (Linkluchterhand) 2009.

WAHL,D.: Lernumgebungen erfolgreich gestalten. Heilbrunn (Klinkhardt) 2006

ZEITSCHRIFT „PÄDAGOGIK“: Themenheft „Praxishilfen Unterrichtsentwicklung“, H.3/2002.

Schwerpunkte der UE in Bremen

Ein Input von Dr. J. Reißmann

- Guter Unterricht im Orientierungsrahmen
- Umgang mit Heterogenität
- Klassenführung

Individualisierung als Grundbegriff der UE

Ein Input von Franz Wester

Etablierung Professioneller Lerngemeinschaften

Gemeinsam geteilte Normen und Werte (Fehlertoleranz, Hilfekultur)

Kennzeichen:

1. Zielorientierung
2. Fokus auf Schülerlernen
3. Deprivatisierung der Praxis
4. Zusammenarbeit/Kooperation
5. Reflektierender Dialog
   (datengestützt)
   (Zielklarheit)

Fragen zu PLGs:

1. Welche institutionelle Basis sollten sie haben?
   (Wie häufig, wer soll leiten, welche Ressourcen, ...?)
2. Welche Aktivitäten können konkret zur UE beitragen?
3. Wie können sie Fehlertoleranz und Hilfekultur etablieren?
4. Wie können sie initiiert werden?

Eine kleine Geschichte, die auch auf PLG's passt:

Ein Mensch darf nach seinem Tod sowohl den Himmel als auch die Hölle besichtigen. Petrus führt ihn herum und zeigt ihm einen Raum, in dem um einen großen Tisch herum viele Menschen sitzen. Mitten auf dem Tisch steht ein großer Topf mit einem köstlich duftenden Gericht. Die Menschen sehen alle ausgemergelt, verhärmt und unfroh aus, denn sie haben nur Löffel in den Händen, deren Stiel viel, viel zu lang ist, sodass sie nicht essen können. Auf Nachfrage erklärt Petrus, das sei die Hölle. Nun möchte der Mensch auch den Himmel sehen und Petrus führt in den Nebenraum. Dieser gleicht dem ersten, der einzige Unterschied besteht darin, dass die Menschen gesund aussehen, wohlgenährt, es herrscht eine fröhliche Stimmung, denn diese Menschen benutzen ihre langen, langen Löffel – um sich gegenseitig zu füttern.

Wie motiviert man Teams zur kooperativen UE-Arbeit?

(Arbeit in den Transfergruppen)

„Datengestützte Unterrichtsentwicklung"

Wie werden aus Daten Taten? –

Wie werden aus Ergebnissen Ziele?

Einführungsreferat

von

Christa Watermann

Ziel datengestützter Unterrichtsentwicklung in Schulen

- Die auf der Grundlage beruflicher Erfahrungen **eingeschätzte** Qualität des Unterrichts
- durch empirische Daten **ergänzen**
- <u>und</u> beides **in Beziehung setzen**

„Besser wissen, wo man steht und wo man ggf. noch nachsteuern muss.“

Rolle der Schulleitung

UE als Teil der SE - zentrale Führungsaufgabe

- **Förderung verbindlicher Kooperation** der Lehrkräfte in schulischen Teams
- Aufbau einer professionell gestalteten **Rückmeldekultur** als Nahtstelle zwischen UE und Evaluation und
- Umgang mit Evaluationsergebnissen verankern im SP als **Teil des QM**

Orientierungsrahmen Schulqualität

QB 2 Unterrichtsgestaltung, Lehrerhandeln im Unterricht

hier: 2.1.8 ***Gemeinsame Unterrichtsvor- und Nachbereitung als Instrument der Unterrichtsentwicklung*** *(S. 10)*

- *Die Lehrkräfte stimmen ihre Unterrichtsplanung in Jahrgangsteams, Teams von jahrgangsübergreifenden Lerngruppen, Lernfeldteams und in Fachkonferenzen ab.*
- *Die Lehrkräfte tauschen sich regelmäßig über die fach-, klassen- oder jahrgangsbezogenen Aufgabenstellungen und Leistungsresultate aus.*
- *...*

Orientierungsrahmen Schulqualität

QB 4 Schulmanagement

4.3. Qualitätsmanagement

Hier: 4.3.4 Schulinterne Evaluation

- ***...***
- *Auf bereits vorhandene Daten (Schulstatistik, Vergleichsarbeiten, etc.) wird zurückgegriffen.*
- *Die Evaluationsergebnisse werden in der Schule kommuniziert und zur Verbesserung der Arbeit genutzt.*
- ***...***

hier: 4.3.5 Jährliche Bilanzierung der Leistungs- und Entwicklungsdaten

- *...*
- *Die Schule nutzt Daten aus Leistungstests, Vergleichsarbeiten und Prüfungen zur Standortbestimmung und zur Erarbeitung von Zielen und Maßnahmen zur Verbesserung schulischer Arbeit mit dem Ziel der Steigerung von Schülerleistungen.*
- *...*

Orientierungsrahmen Schulqualität

QB 4 Schulmanagement

4.3. Qualitätsmanagement

hier: 4.3.3 Schulprogramm und Arbeitsplanungen

- ***...***
- ***...***
- *Die Entwicklungsziele werden auf den „Bremer Orientierungsrahmen Schulqualität" bezogen und richten sich <u>schwerpunktmäßig auf die Unterrichtsentwicklung</u>.*
- ***...***

Rolle der SL beim Aufbau einer professionell gestalteten Rückmeldekultur

Nutzung interner und externer Evaluationsergebnisse fördern und fordern, d. h.

- **Auswertungsprozesse initiieren** und aus der Führungsrolle begleiten
- Fokus auch auf **Wertschätzung** rückgemeldeter Stärken legen ☺
- **Unterstützungsbedarf** (LK, Fachgruppe) erkennen und darauf reagieren
- für **Ziele** und **Struktur** sowie **Verbindlichkeit** der Auswertungsprozesse (einschließlich daraus abgeleiteter Maßnahmen und deren Umsetzung) sorgen

Welche Daten zu Unterricht und Lernergebnissen liegen vor?

- Vergleichsarbeiten Kl. 3 und oder Kl. 8
- Ergebnisse zentraler Abschlussarbeiten Kl. 10
- Vergleichsarbeiten Kl. 10 (Gym. Bildungsgang)
- Ergebnisse Zentralabitur
- Ergebnisse schulinterner Parallelarbeiten Kl. 6 in De, En, Ma
- Unterrichtsbezogene Ergebnisse von Befragungen auf der Grundlage des QM-Systems Q2E
- Wiederholer-, Schul(laufbahn)wechsler- und Abbrecherquoten
- ...

Weitere mögliche Daten

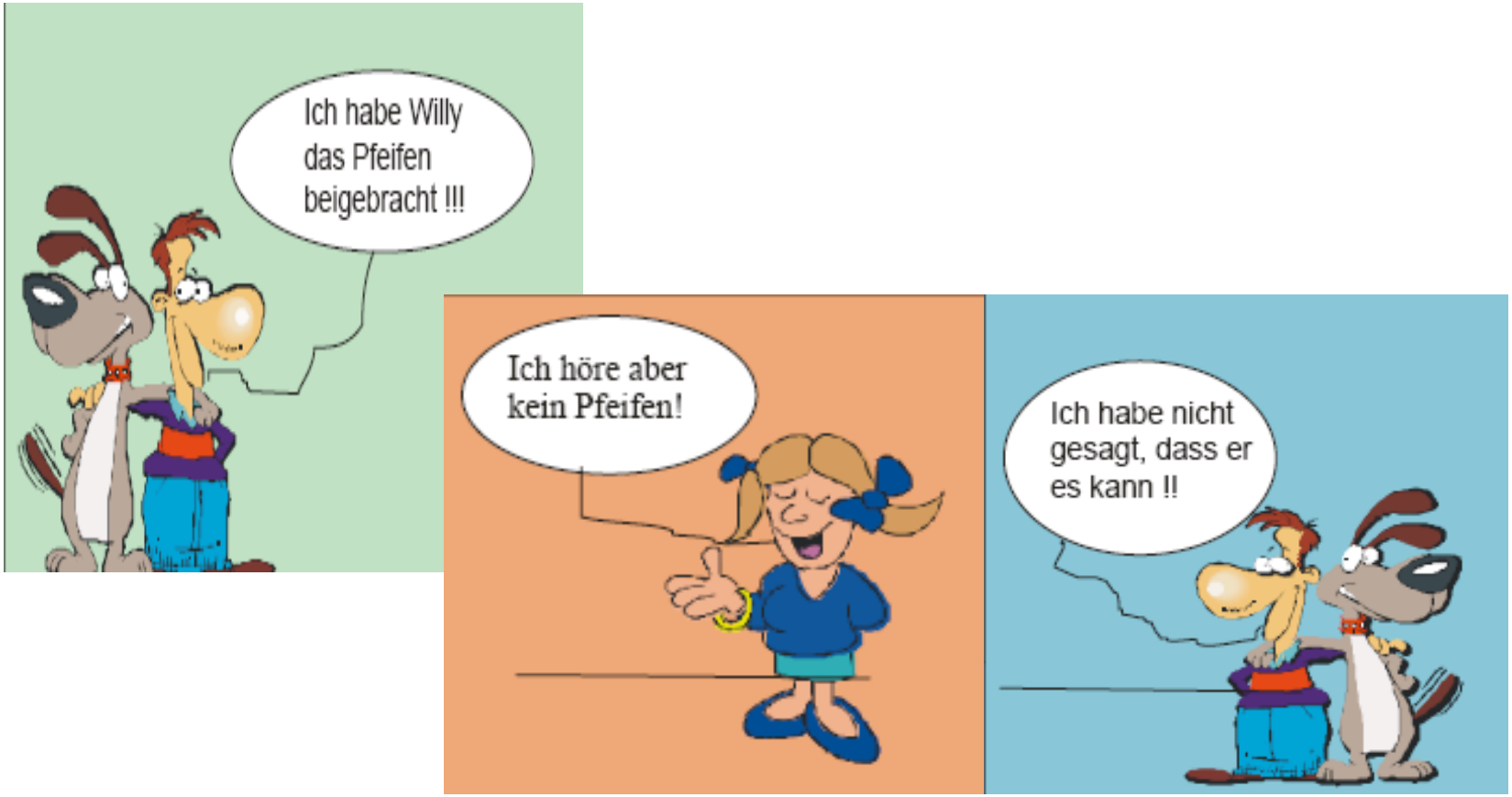
- Auf Unterricht bezogene Ergebnisse der Qualitätsanalyse
- Ergebnisse von Prüfungen
- Befragungsergebnisse schulinterner Evaluation
- Ergebnisse der Erhebung von Lernausgangslagen
  (z. B. Anfang Kl. 5)
- Schulinterne Vergleichsarbeiten im Jahrgang
- Nachbesprechung von Unterricht
  z. B. anlässlich kollegialer Hospitation
- Unterrichtsbesuche durch SL
  mögliche Anlässe: Kennenlernen des neuen Jahrgangs, Stand der Umsetzung von Projekten zur UE, ...

Welchen Nutzen können wir aus Daten ziehen?

Bsp. Vergleichsarbeiten

- **(Externe) Rückmeldung** über Unterricht und **Lernergebnisse** als Ergänzung der Wahrnehmung der Lehrkräfte
- Fremder Blick auf das Leistungsprofil der eigenen Klasse durch **Vergleichsperspektiven**
  (auf der Ebene der Klassen, der Schule insgesamt und des Landes)

Wie sieht der systematische Umgang mit Daten aus?



Wie werden aus Daten Taten? Bsp. Vergleichsarbeiten

Analyse der klassenbezogenen Daten **auf der Ebene der Fachlehrkraft:**

Reflexionsfragen:

- **Was fällt besonders auf?** Was ist erklärungsbedürftig? Bezieht sich das auf einen bestimmten Aufgabentypus?
  Welche **Stärken** werden wahrgenommen?
- Waren die Aufgabenstellungen neu oder ungewohnt, wurden die Kompetenzen im Unterricht vermittelt?
- Wie sehen die **Ergebnisse im Bezug zu anderen** Klassen-/ Parallelarbeiten oder Zeugnisnoten aus?
- Wie lassen sich Auffälligkeiten deuten?
- Welche **Unterstützung** wird ggf. benötigt?
- **Konsequenzen** für die Weiterarbeit in der eigenen Klasse (Unterrichtsplanung, individuelle Förderung, individuelle Lernentwicklung)
- Was soll in der **Fachgruppe/Jahrgang** oder in der Fachkonferenz besprochen werden?

Wie werden aus Daten Taten?

Bsp. Vergleichsarbeiten

Analyse der klassenbezogenen Daten auf der **Ebene des Jahrgangs:**

- Erfahrungsaustausch in der Gruppe (Vorbereitung, Durchführung, Auswertung)
- Vergleich der Klassenergebnisse (Gibt es bestimmte, sich wiederholende Muster?)
- Entsprechen die Ergebnisse den Erwartungen?
  Wo liegen die Stärken?
- Gibt es Auffälligkeiten, Ausreißer in einzelnen Klassen? Mögliche Ursachen bekannt?
- Beschreibung möglicher Ursachen für Defizite
- Erarbeitung einer Vorlage für die Fachkonferenz

Wie werden aus Daten Taten? Bsp. Vergleichsarbeiten

Analyse der klassenbezog. Daten auf der **Ebene der Fachkonferenz:**

- Welche Aufgaben sollen genauer betrachtet werden? (Vgl. von Parallel-klassen, Landesergebnissen. Wo weichen Ergebnisse am stärksten ab?)
- Welche Auffälligkeiten gibt es bei den Kompetenzniveaus?
- Gibt es sachlogische Erklärungen für einzelne Ergebnisse? (Stimmigkeit der Arbeitspläne, unbekannte Aufgabentypen, Unterrichtsausfall in einzelnen Klassen, ...?)
- Welche Konsequenzen werden aus der Analyse gezogen
  - für die jeweiligen Lerngruppen?
  - für den nächsten Jahrgang?
  (z. B.Überarbeitung der Arbeitspläne, Fördermaßnahmen, Berücksichtigung anderer Aufgabentypen im Unterricht und in den Arbeiten, ...)

Nächste Schritte

auf der Ebene der Fachkonferenz:

- Formulierung smarter Ziele
- Planung nachvollziehbarer, überprüfbarer Maßnahmen
- Umsetzung (ggf. nach vorheriger Rücksprache mit SL, Klären von Unterstützungsbedarf etc.)

Rückmeldung von Fachleitung an Schulleitung über Ergebnis des Auswertungsprozesses und Maßnahmen

Wo liegen Stolpersteine?

- Lehrkräfte sind es **nicht gewöhnt, Rückmeldungen über Schülerleistungen zu bekommen**
  - offener Austausch produziert Ängste
- **Umfang der Daten** wirkt abschreckend
- **Fachkonferenzen sind oft verhaftet in Ritualen**, Strukturen und Einstellungen, die für die zielgerichtete Arbeit (wie z. B. die Auswertung
  von Evaluationsdaten)
  hinderlich sein können

Aber auch der längste Weg beginnt mit einem ersten Schritt

Literaturhinweise

Zeitschrift „Grundschulunterricht Deutsch“: Themenheft „Vor den VErgleichsArbeiten ist nach den ...“, Heft 2/2009 (Oldenbourg)

Journal für Schulentwicklung: Datenbasierte Schulentwicklung, Heft 4/2006 (Studienverlag, Innsbruck)

HELMKE, A.: Unterrichtsqualität und Lehrerprofessionalität, Diagnose, Evaluation und Verbesserung des Unterrichts Velber (Kallmeyer) 2009

kmk-format.de (viele Materialien als Anregung für die Fachkonferenzarbeit diverser Fächer, u. a. „Kompetenzbasierte Unterrichtsentwicklung konkret – eine Entwicklungsspirale für die Fachkonferenzarbeit“)

www.iqb-hu.berlin.de/vera (Hinweise für die Arbeit mit Vergleichsarbeiten Vera 8)

www.uni-landau.de/vera (Hinweise für die Arbeit mit Vergleichsarbeiten Vera 3)

Arbeitsmaterialien:

- Vergleichsarbeiten 3 für die Grundschulen
- Vergleichsarbeiten 8 für die Sekundarschulen
- Erfahrungsbericht für die Berufsschulen

Unterrichtsentwicklung als Change Management und die Rolle der SL

Einführungsreferat

von

Hans-Günter Rolff

Vorbemerkung:

Unterrichtsentwicklung (UE) wirkt nachhaltig nur, wenn sie schulweit angelegt ist;

Basis schulweiter UE ist

- Organisationsentwicklung
  und deren Fortentwicklung zu
- Change Management.

A: Schulentwicklung als Organisationsentwicklung (OE)

OE = Entwicklung einer Organisation von innen heraus

10 Grund-Prinzipien

1. Aktive Beteiligung möglichst aller Betroffenen
2. Ausrichtung an Menschen sowie Organisationen
3. Bearbeitung von Komplexität, nicht Reduktion
4. Ansatzpunkte sind konkrete Probleme und / oder Stärken

5. Lernen in Gruppen und Teamentwicklung
6. Veränderung statt Erstarrung
7. Der Weg ist so wichtig wie das Ziel
8. Kontinuierlicher Prozess
9. Arbeitsplatz als Ausgangspunkt
10. Systemisches Denken

Nach: Baumgartner u.a. 1992

B: Zuspitzung der OE durch Change Management

1. Komplexeres Verständnis von Wandel
2. Systematische Strategie-Entwicklung
3. Qualitäts-Evaluation und –Entwicklung
4. Daten und Benchmarks als Entwicklungsimpulse
5. Stärkere Betonung von Führung („Leadership“)
6. Lernende Organisation als Meta-Ziel

1. Komplexeres Verständnis von Wandel

Interventionsregeln nach Senge

- Die Probleme heute beruhen auf den Lösungen von gestern
- Je stärker du drückst, desto stärker schlägt das System zurück
- Das Systemverhalten wird besser, bevor es schlechter wird
- Der leichte Ausweg führt gewöhnlich zurück ins Problem
- Die Therapie kann schlimmer sein als die Krankheit

- Kleine Änderungen können große Wirkungen erzielen – aber die sensiblen Druckpunkte des Systems sind am schwersten zu erkennen
- Man kann den Kuchen haben und ihn essen – nur nicht gleichzeitig
- Wer einen Elefanten in zwei Hälften teilt, bekommt nicht zwei kleine Elefanten
- Schuldzuweisungen bringen nichts

2. Systematische Strategie-Entwicklung

Komponenten des St. Galler Modells:

(i) Strategie (Ziele, Konzepte, Personen)

(ii) Struktur (Innenarchitektur / Arbeitsorganisation)

(iii) Kultur (Sinn, Beziehung, Reflexion, …)

Quelle: Rüegg-Stürm

Beispiel Unterrichtsentwicklung

(i) Strategie: UE schulweit, 4-5 Jahre, z.B. mit Methodenlernen anfangen, dann Fachgruppen, dann …

(ii)Struktur: Jahrgangsgruppen oder Fachgruppen, Schulmanagement durch Steuergruppe

(iii)Kultur: Feedbackkultur einführen, Fehlertoleranz, Hilfekultur und Evaluationskultur schaffen

3. Qualitäts-Evaluation

Evaluation wird verstanden als Prozess des systematischen Sammelns und Analysierens von **Daten**/Informationen, um an **Kriterien/Zielen** orientierte **Bewertungsurteile** zu ermöglichen, die begründet und nachvollziehbar sind.

Zur Evaluation gehören meistens auch Handlungs-**Empfehlungen.**

4. Daten als Benchmarks und Entwicklungsimpulse

Datenbasierte Schulentwicklung

Neue Datenquellen:

- Large scale assessments (TIMMS/PISA/PIRLS)
- Lernstandserhebungen in 3. und 8. Klasse
- Externe Evaluation

sowie eigene Daten: Interne Evaluation

5. Stärkere Betonung von Führung („Leadership“)

1. **Strategien von QE entwicklen**
2. **Strukturen nutzen bzw. schaffen / QE**

   2.1 Fachkonferenzen aktivieren
   2.2 Jahrgangsteams auf QE orientieren
   2.3 Klassenteams anregen und stützen
   2.4 Unterrichtsbezogenes Feedback einführen
   2.5 Leitungsstrukturen erweitern
   2.6 Mit einer Steuergruppe arbeiten

3. **Kultur beleben**

   - Aufbau einer Reflektionskultur

   - Fortbildung stimulieren und koordinieren

SL müssen wissen, was UE ist, ein Gesamtkonzept im Kopf haben und als Change Manager arbeiten können.

6. Lernende Organisation als Meta-Ziel

1. Selbststeuerung

(Steuergruppe, …)

2. Selbstreflexion

(Feedback und Selbstevaluation)

3. Selbstorganisation

(Teilautonome Schulen)

4. Verbund Professioneller Lerngemeinschaften

Literatur zu Organisationsentwicklung und Change Management

Argyris, Ch.: Wissen in Aktion. Stuttgart (Klett-Cotta) 1997.

Baumgartner, I. u.a.: OE-Prozesse. Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung. Bern/Stuttgart (Haupt) 1992[2].

Becker, H./Langosch, J.: Produktivität und Menschlichkeit. Stuttgart/Bern (Haupt) 1989[3].

Buchen, H./Rolff, H.-G.(Hrsg.): Professionswissen Schulleitung. Weinheim (Beltz) 2009[2].

Doppler, K./Lauterburg, Ch.: Change Management. Frankfurt/New York (Campus) 1994.

Fatzer, G. (Hrsg.): Organisationsentwicklung für die Zukunft. Köln (EHP) 1993.

French, W.L./Bell, Ch.: Organisationsentwicklung. Stuttgart/Bern (Haupt) 1987[3].

Horster, L.: Changemanagement und Organisationsentwicklung. In: Buchen/Rolff (Hrsg.): Professionswissen Schulleitung. Weinheim 2006.

König, E./Volmer, G.: Systemische Organisationsberatung. Weinheim (Deutscher Studienverlag) 1993 ff.

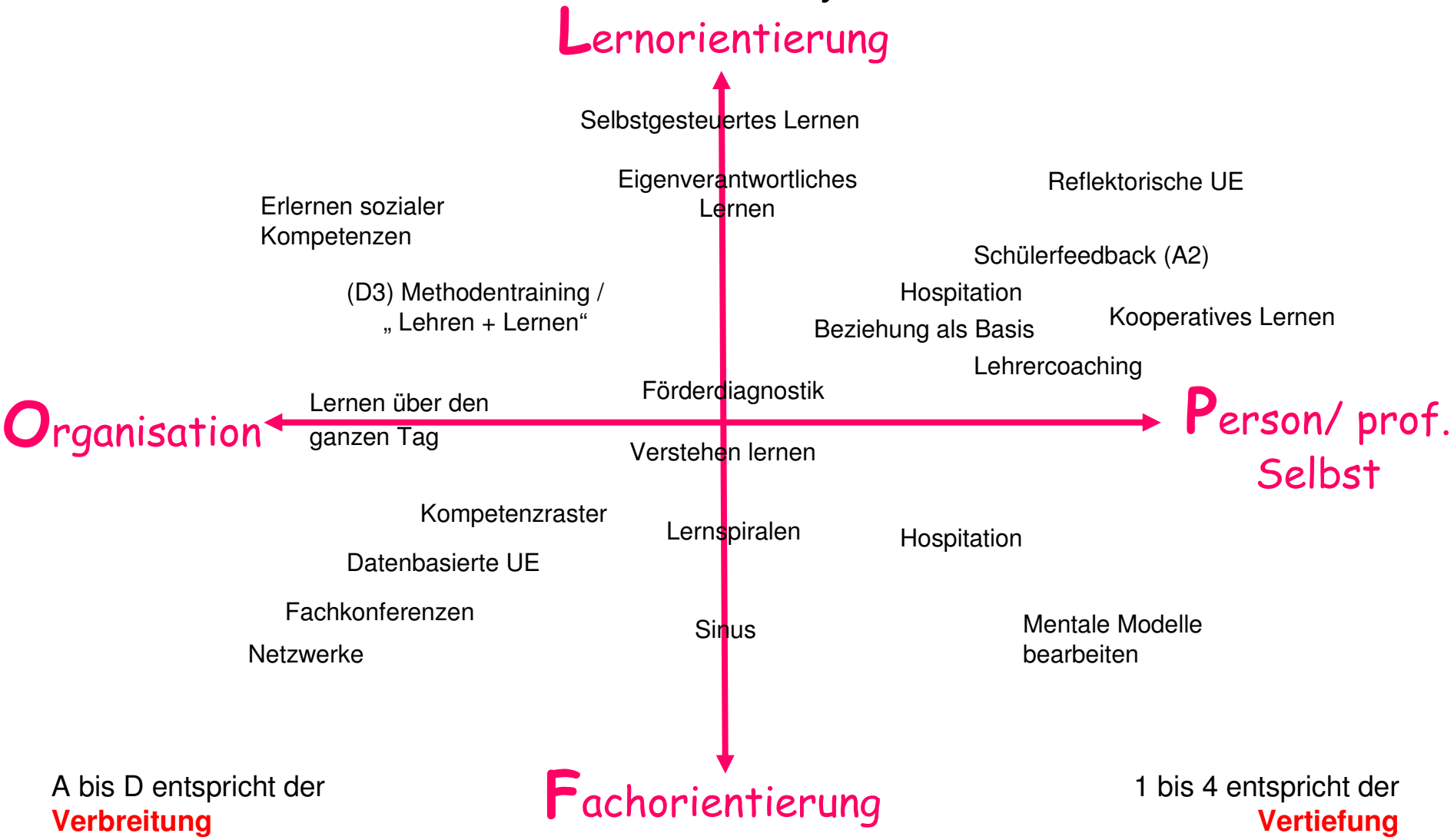
Rüegg-Stürm, J.: Das neue St. Galler Management-Modell. Bern (Haupt) 2003.

Rolff, H.-G./Rhinow, E./Röhrich, Th.(Hrsg.): Unterrichtsentwicklung als Kernaufgabe von Schule. Die Rolle der Schulleitung für besseres Lernen. Köln (LinkLuchterhand) 2009.

Senge, P.: Die fünfte Disziplin. Stuttgart (Klett-Cotta) 1996.

Trebisch, K. (Hrsg.): OE-Konzepte, Strategien, Fallstudien. Stuttgart (Klett-Cotta) 2000.

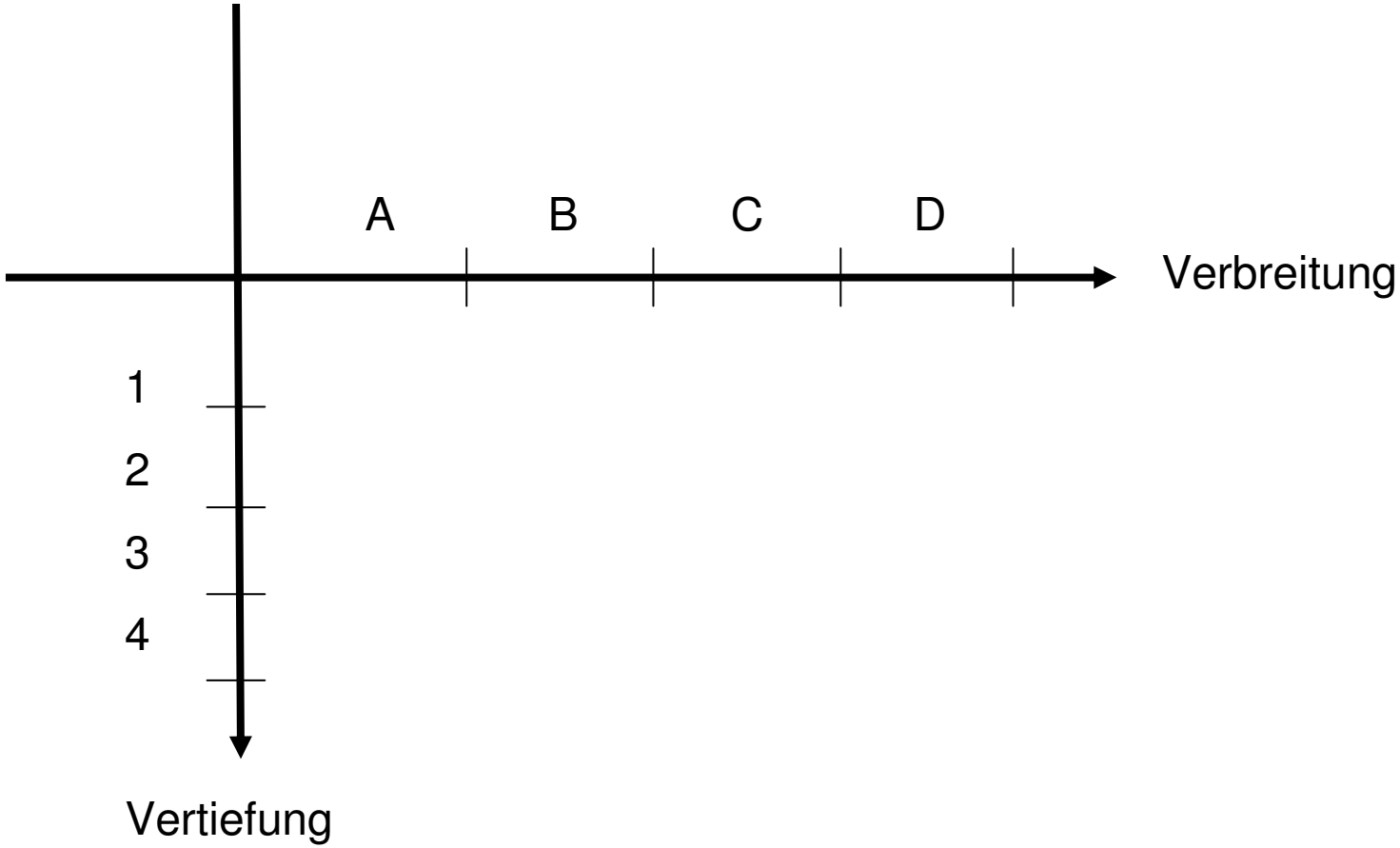
Arbeitsblatt 1: Bestandsanalyse und Prioritäten



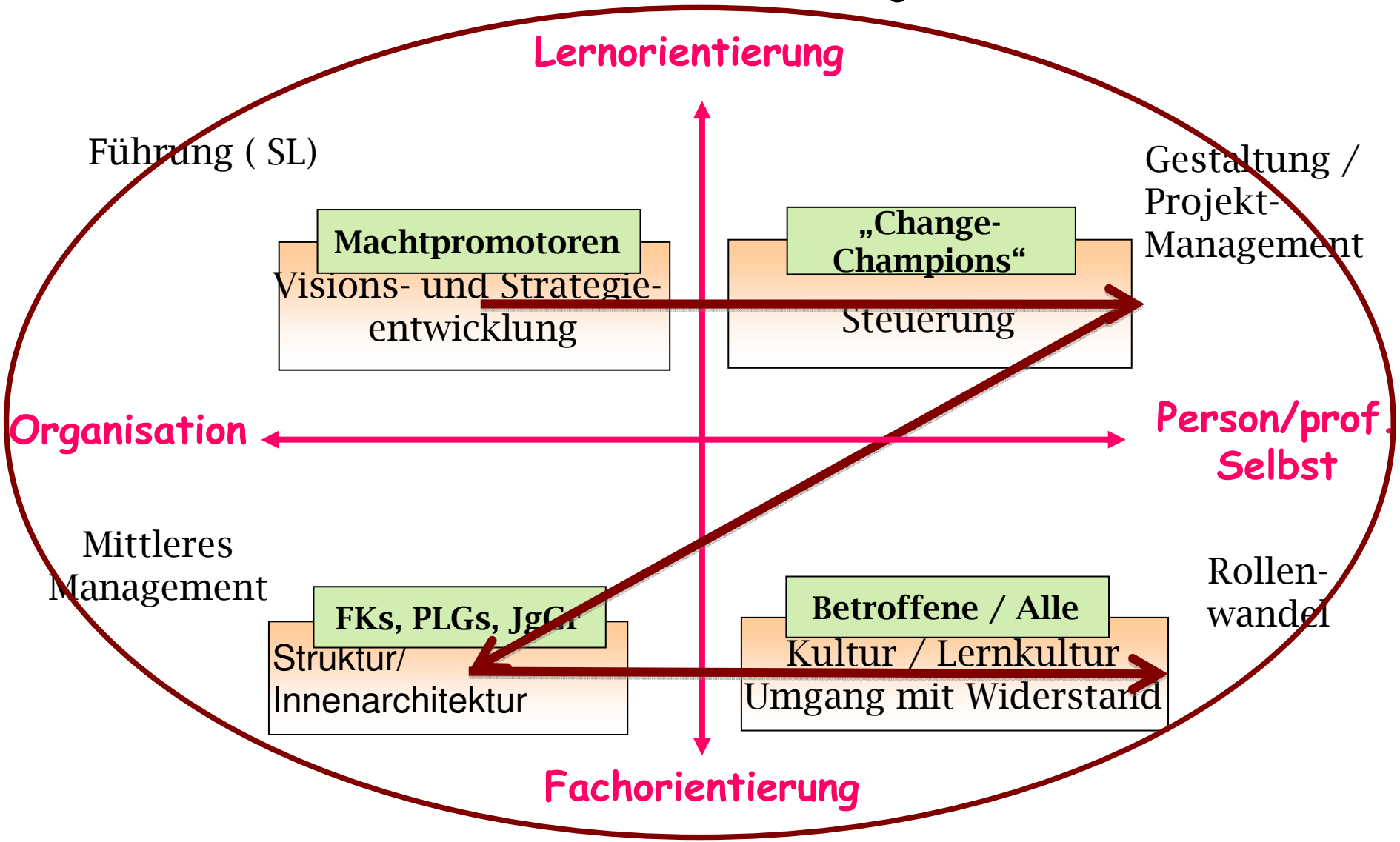
A bis D entspricht der **Verbreitung**

1 bis 4 entspricht der **Vertiefung**

Arbeitsblatt 2: Bestandsanalyse differenzieren



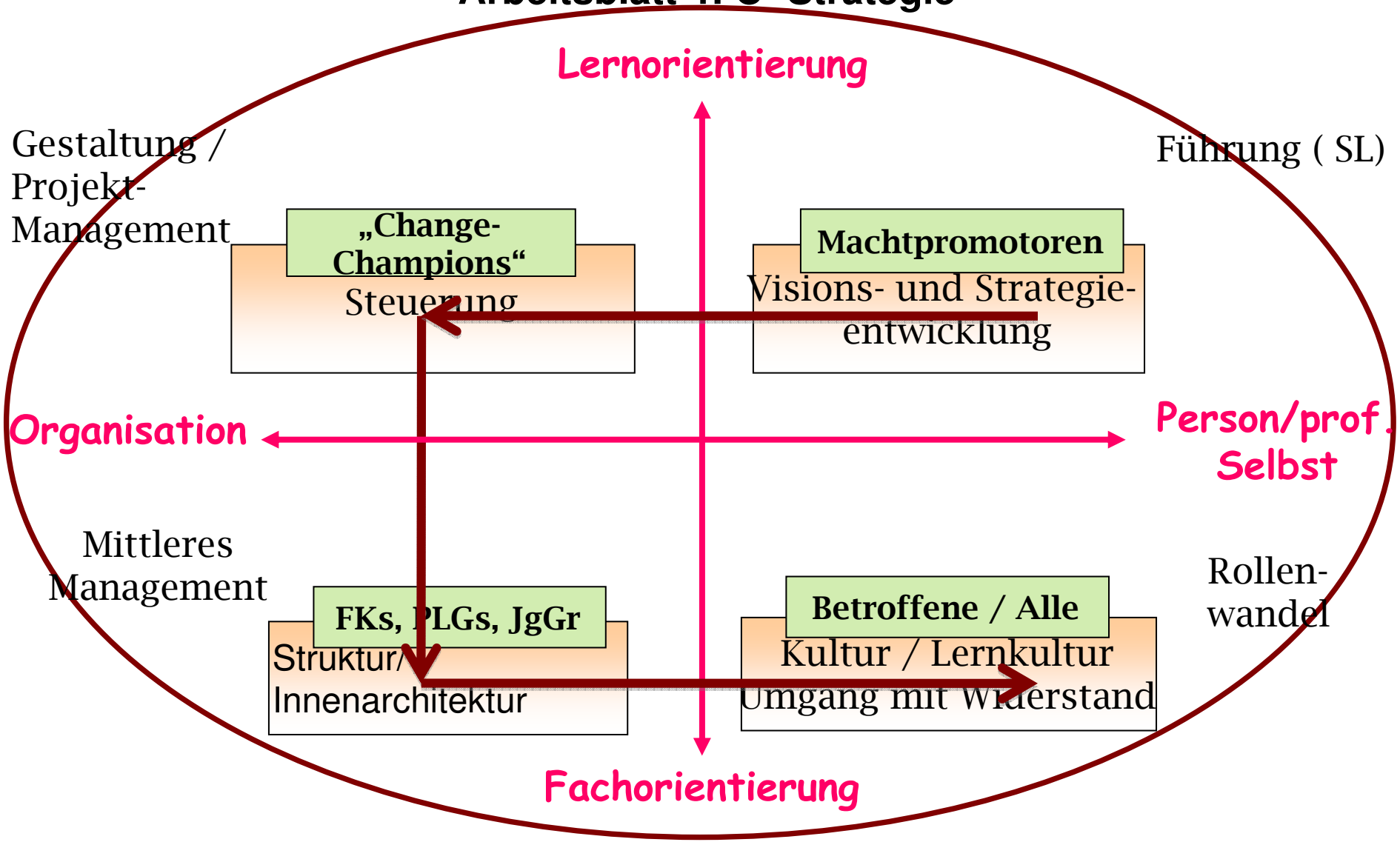
Arbeitsblatt 3: Z- Strategie



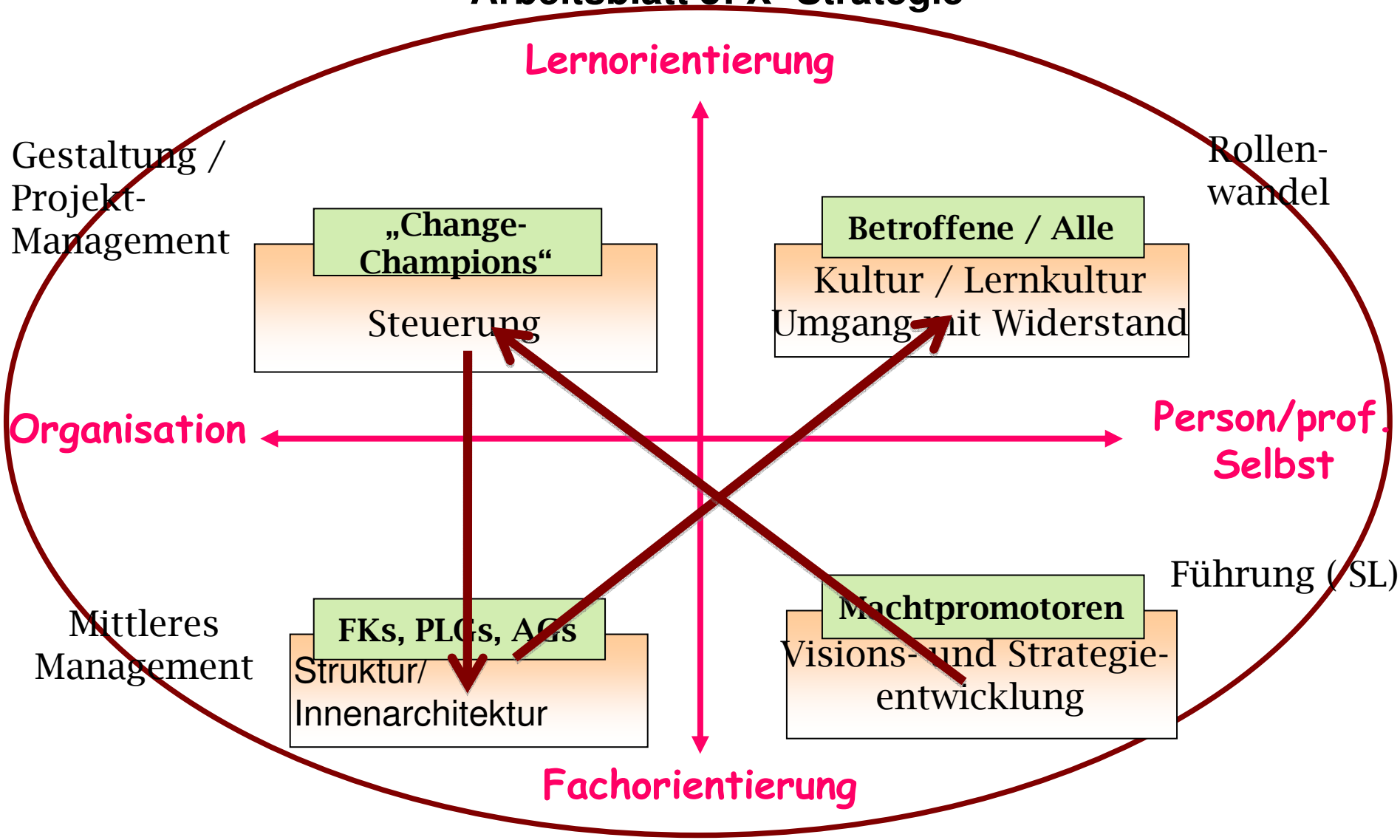
UE als situiertes Change Management

1. Z- Strategie
2. C- Strategie
3. X- Strategie
4. Andere Strategien, auch schon erprobte

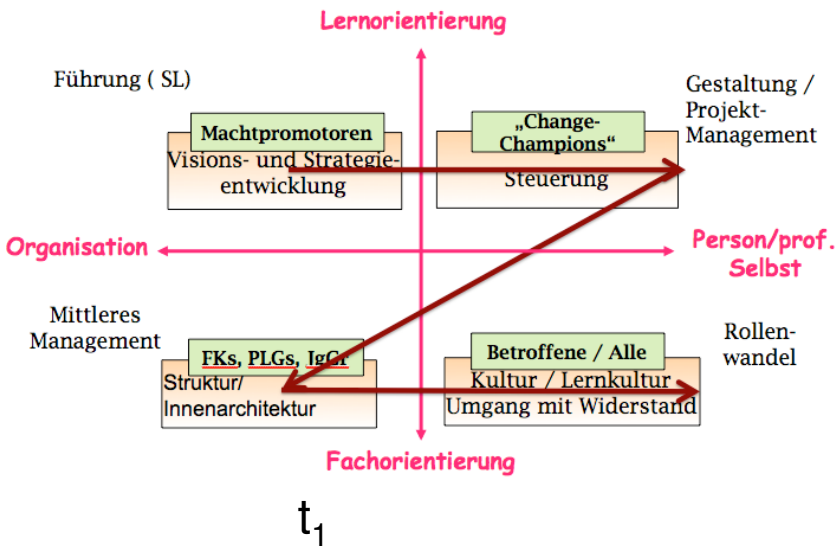
Arbeitsblatt 4: C- Strategie



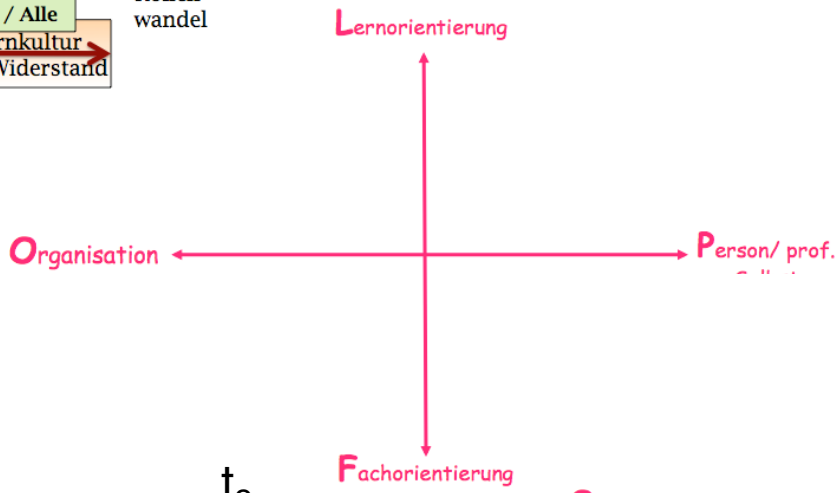
Arbeitsblatt 5: X- Strategie



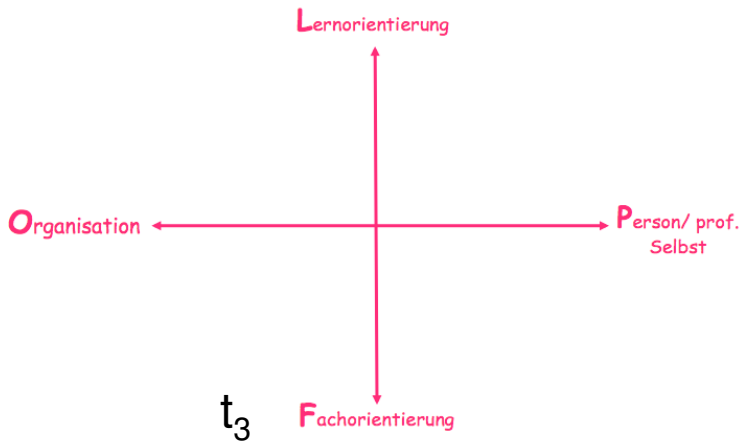
Arbeitsblatt 6: Change Management über drei Jahre



t_1



t_2



t_3

Lesehinweise für BS 6: Personalentwicklung

- Buhren & Rolff: Personalmanagement
  - S. 451-458
  - S. 480-519
  - S. 533-537
- Kempfert: Personalentwicklung in selbstständigen Schulen
  - S. 559-572
  - S. 576-583
- Becker & Buchen: Personal- und Leistungsbeurteilung
  - S. 587-624

Quelle: Buchen & Rolff (Hrsg.). Professionswissen Schulleitung