



Schul- und Qualitätsentwicklung in Aus- und Weiterbildungsinstitutionen begleiten – Aufgabe von Schulleitungen und Q-Verantwortlichen



Leitfragen und Ziele

Leitfragen

- Wo liegen die typischen Problemfelder einer nachhaltigen Schul- und Qualitätsentwicklung?
- Wie lassen sich die Probleme vermindern oder verhindern?

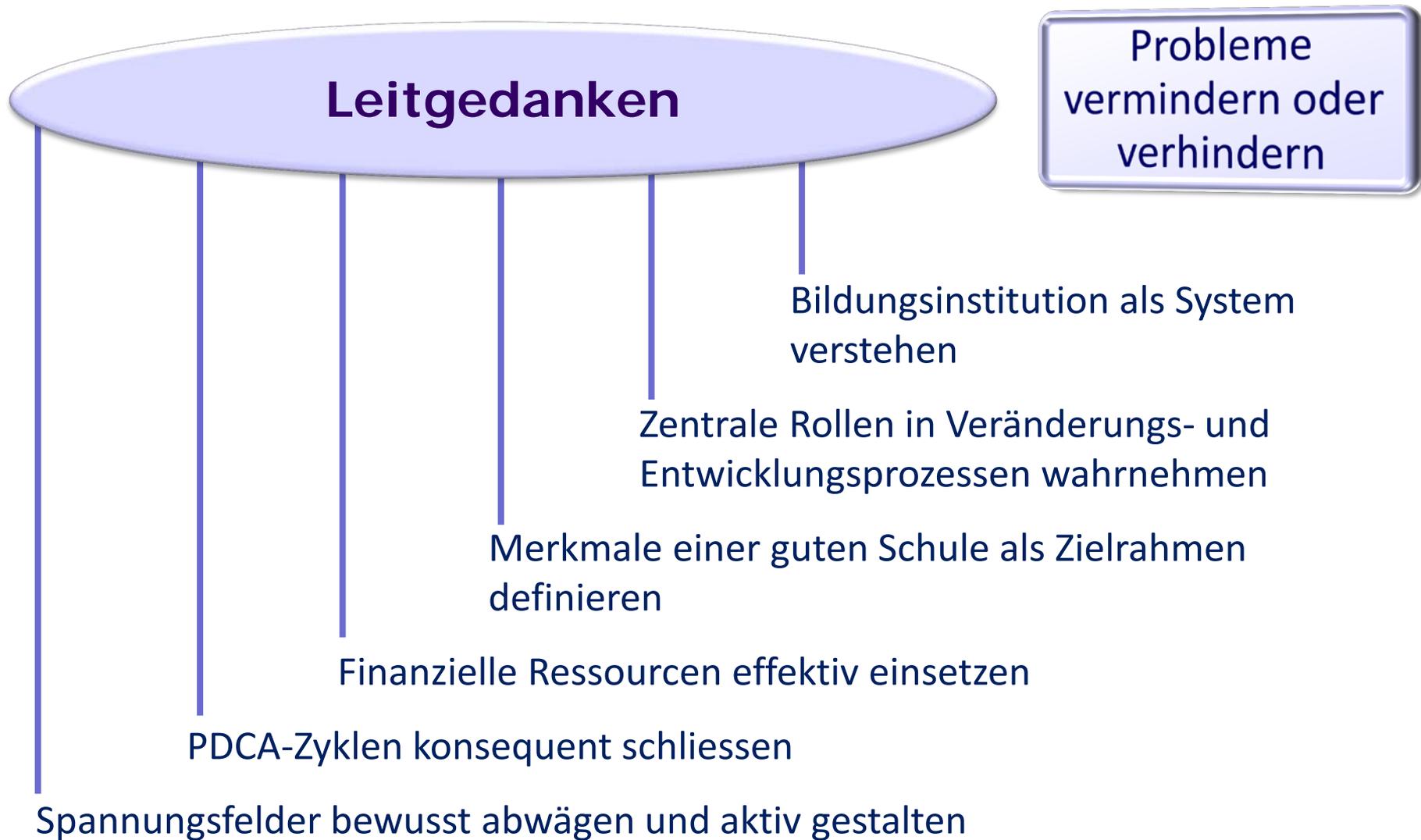
Zielsetzungen

- Anstösse und Impulse geben
- Rahmenwerkzeuge zur Verfügung stellen
- Transfergedanken in die eigene Bildungsinstitution ermöglichen

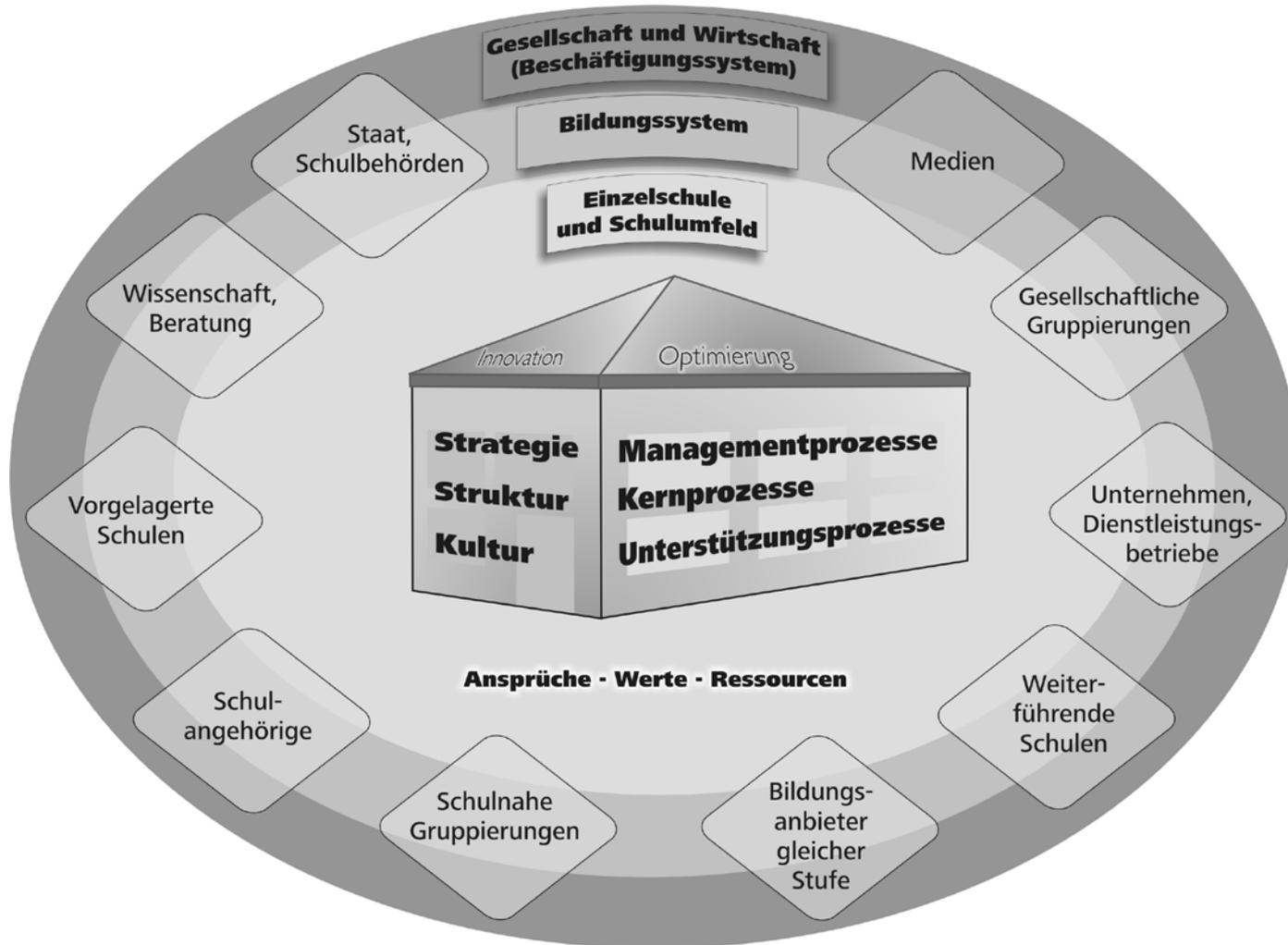
"QM bringt mehr Arbeit – sonst nichts..."

1. Fehlende Verantwortungen und unklare Zuständigkeiten (Ownership)
2. Unkoordinierte Einzelaktionen
3. Ungenügende Vorbereitung und Expertise
4. Unspezifischer Bezugsrahmen, mangelhafte Verwertung, nicht abgeschlossene Q-Zyklen
5. Routine, Schematismus und Ermüdung
6. Vernachlässigte Metaevaluation
7. Unterschätzte Alltagsgespräche





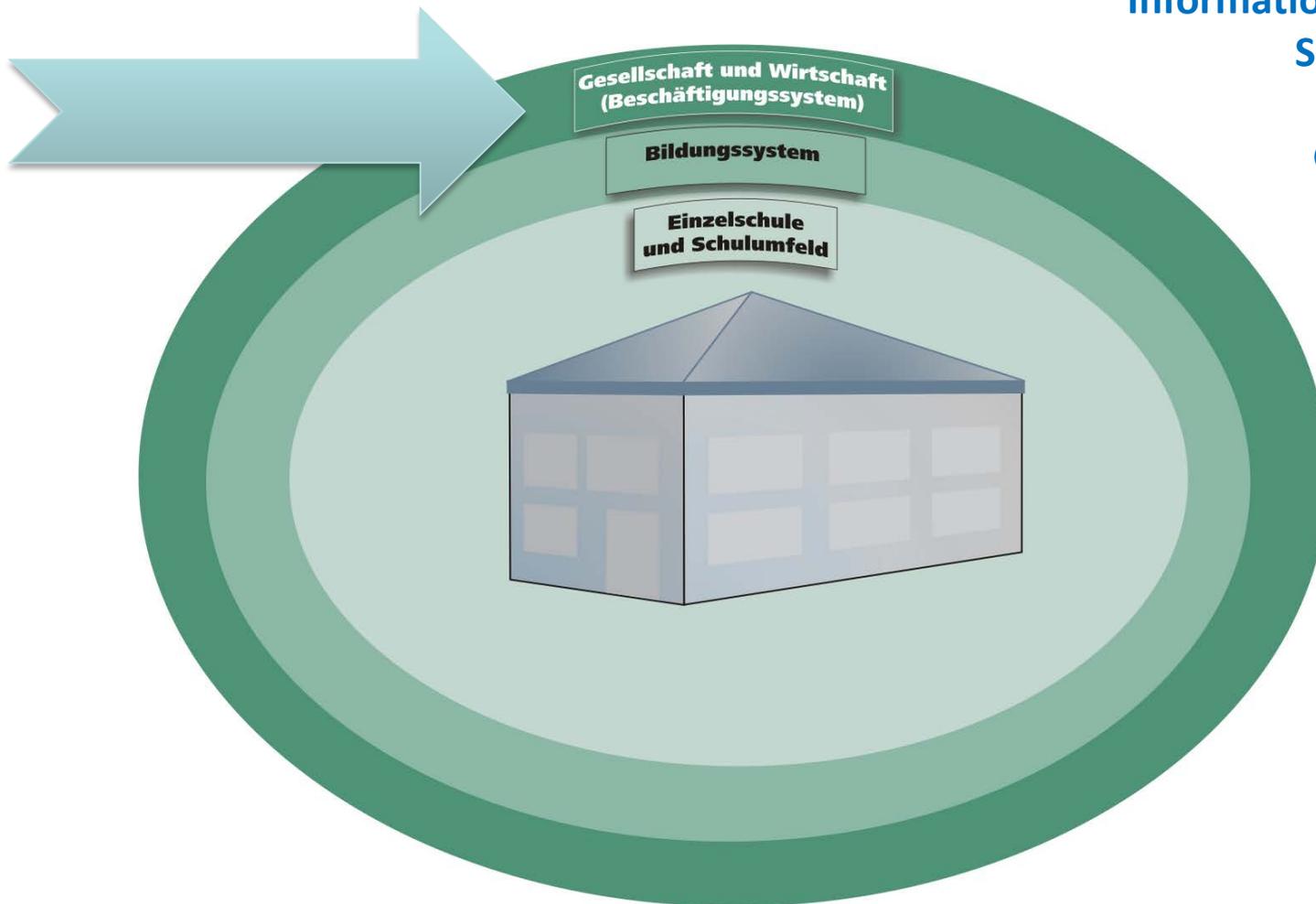
Bildungsinstitutionen als System verstehen



St.Galler Schulmodell nach Capaul, R. & Seitz, H. (2011). *Schulführung und Schulentwicklung* (3. Aufl.). Bern: Haupt.

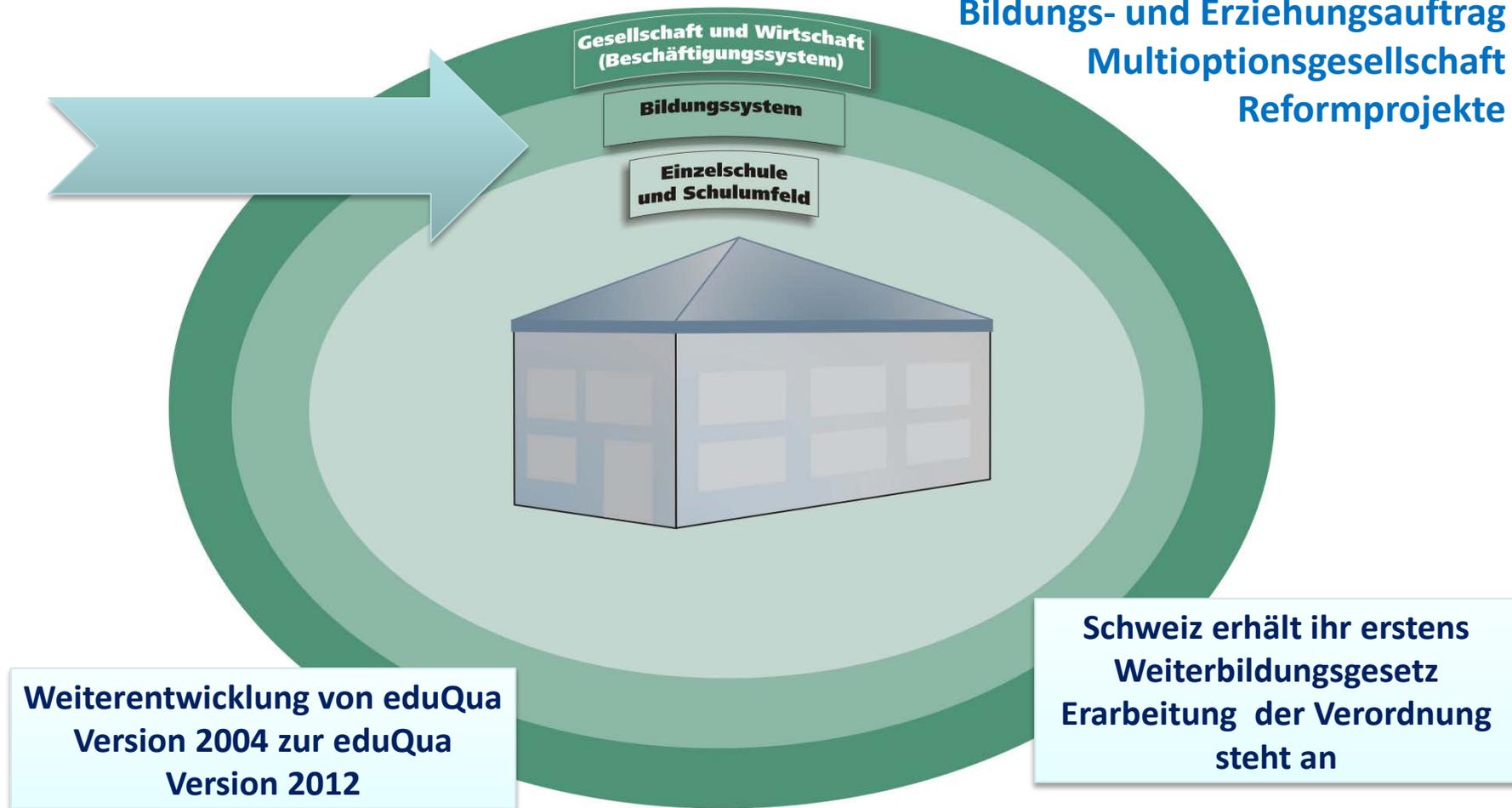
Bildungsinstitution als System verstehen und Wechselwirkungen erkennen

Informationsgesellschaft
Spezialisierung
Optionierung
Globalisierung



Capaul & Seitz (2011).

Struktur eines Bildungssystems
Bildungs- und Erziehungsauftrag
Multioptionsgesellschaft
Reformprojekte

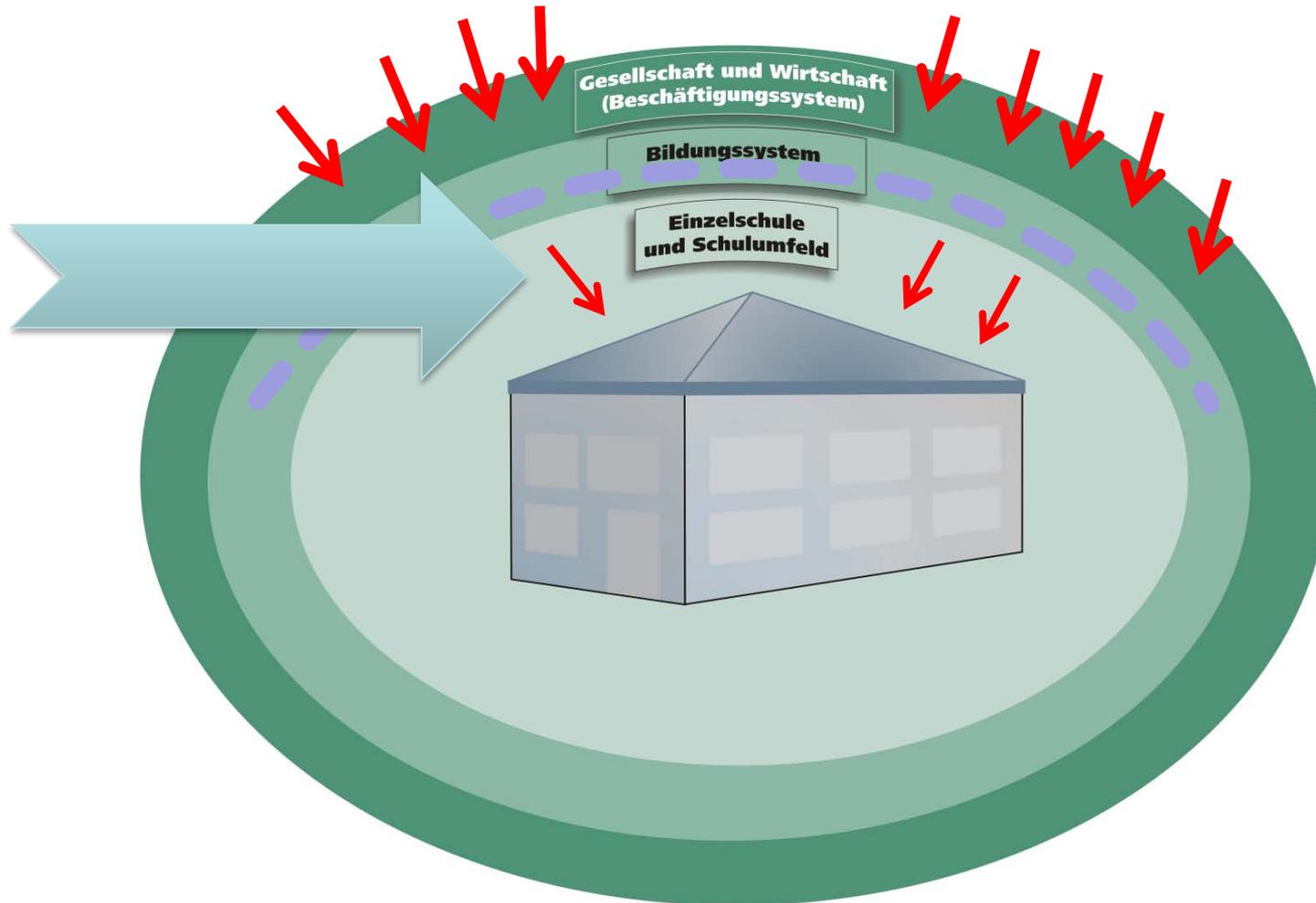


**Weiterentwicklung von eduQua
Version 2004 zur eduQua
Version 2012**

**Schweiz erhält ihr erstens
Weiterbildungsgesetz
Erarbeitung der Verordnung
steht an**

Capaul & Seitz (2011).

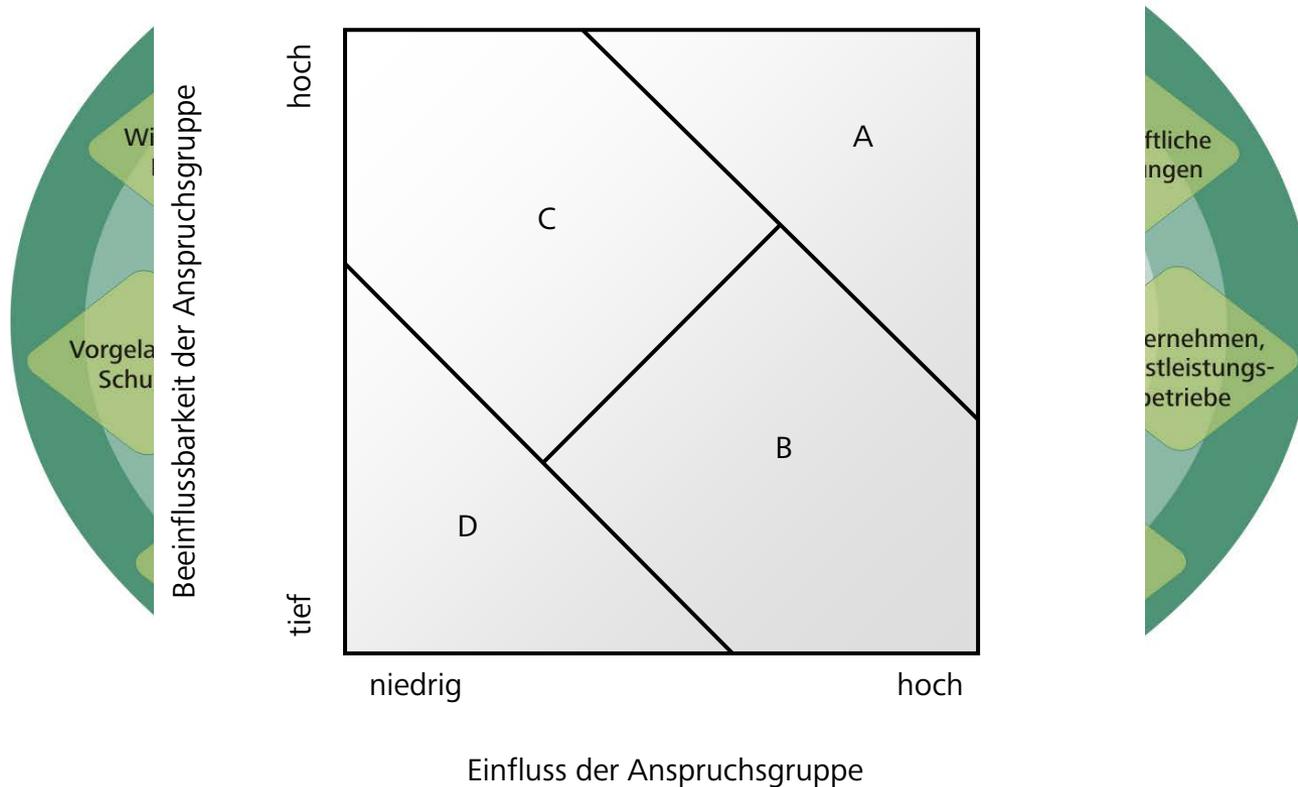
Das St.Galler Schulmodell im Überblick: Aussenwelt



Capaul & Seitz (2011).

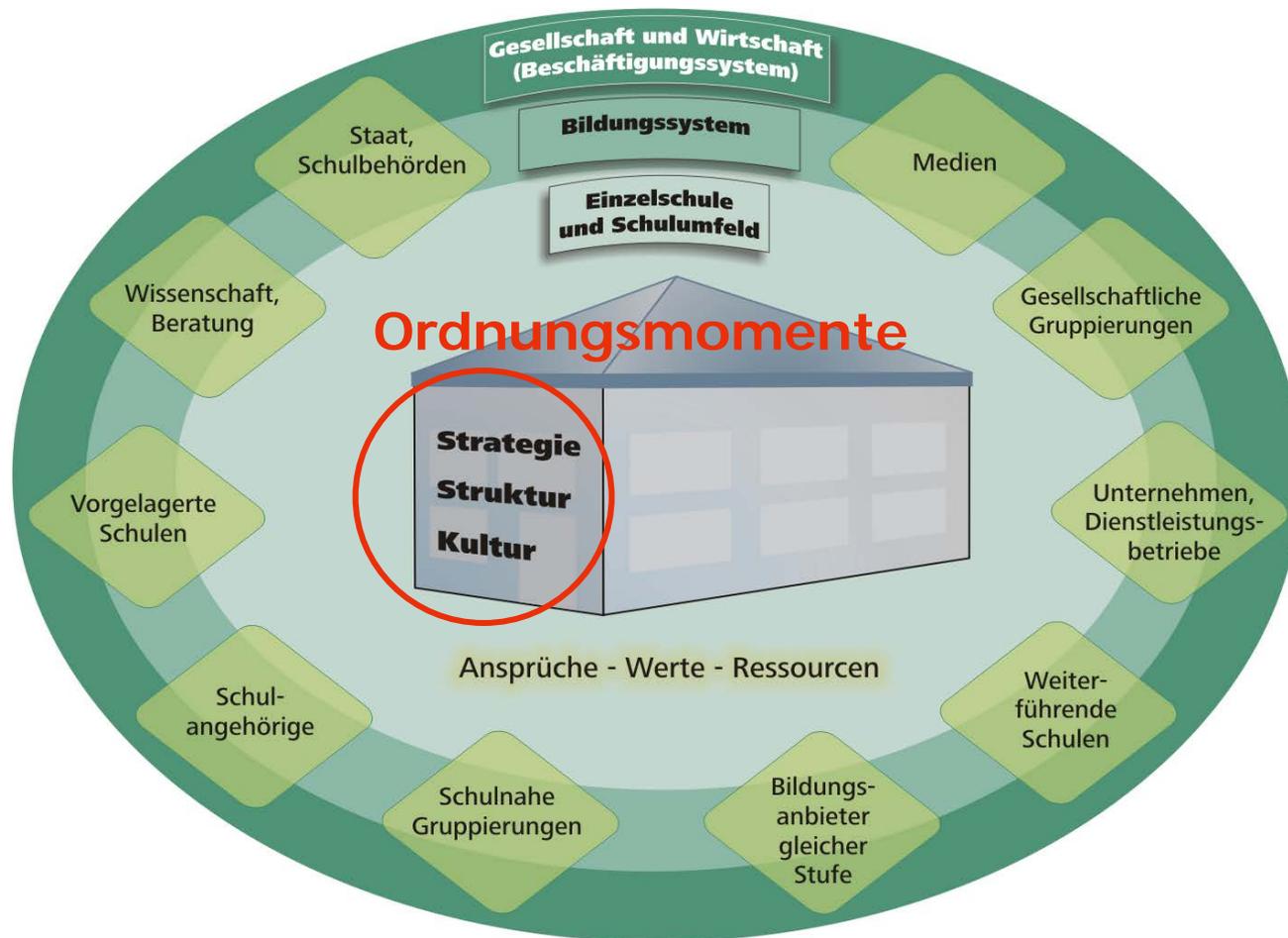
Das St.Galler Schulmodell im Überblick: Anspruchsgruppen

Wie stark kann die Schule eine Anspruchsgruppe beeinflussen?
Wie stark ist eine Schule von einer Anspruchsgruppe beeinflussbar?



Capaul & Seitz (2011).

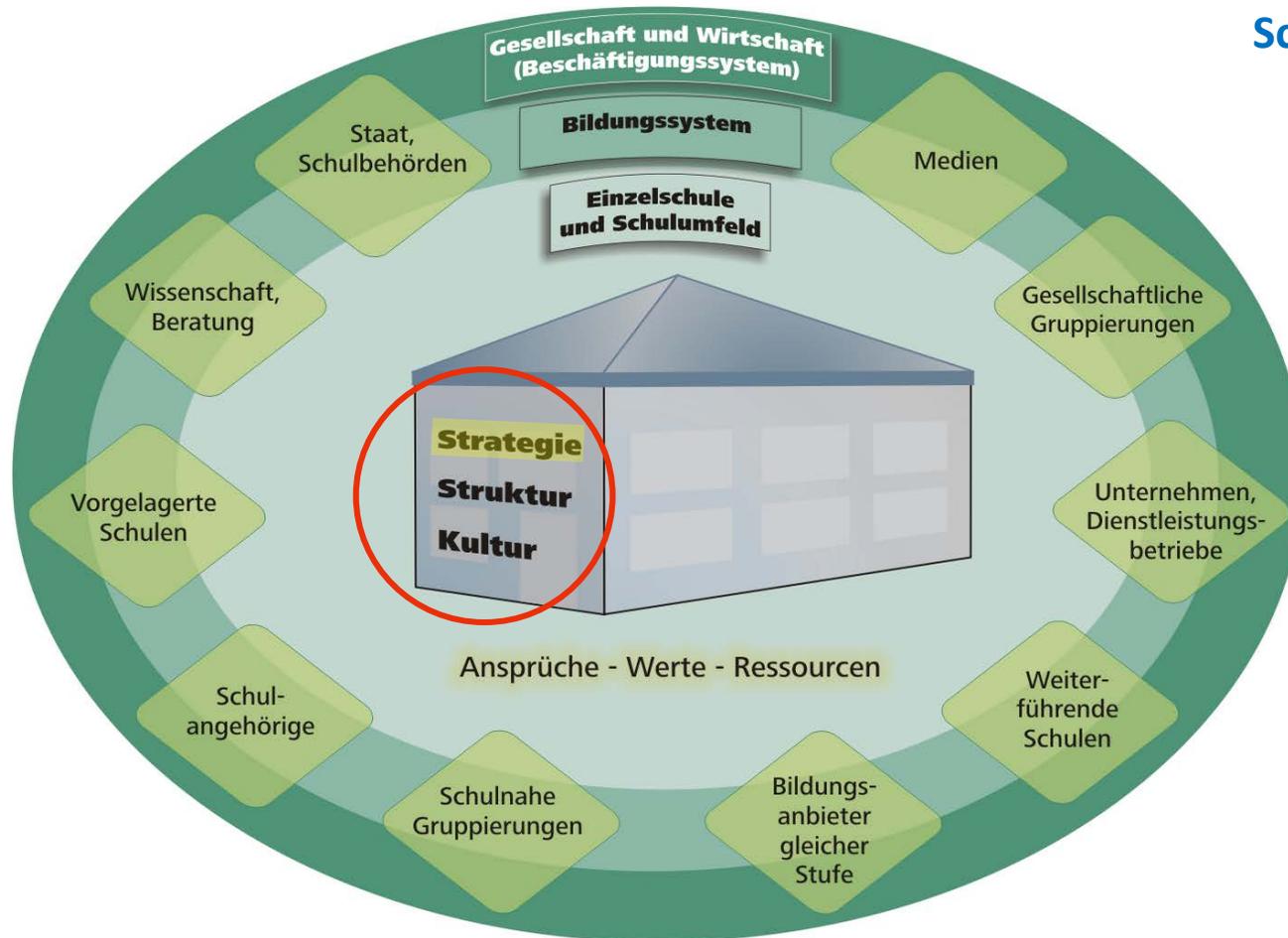
Das St.Galler Schulmodell im Überblick: Ordnungsmomente



Capaul & Seitz (2011).

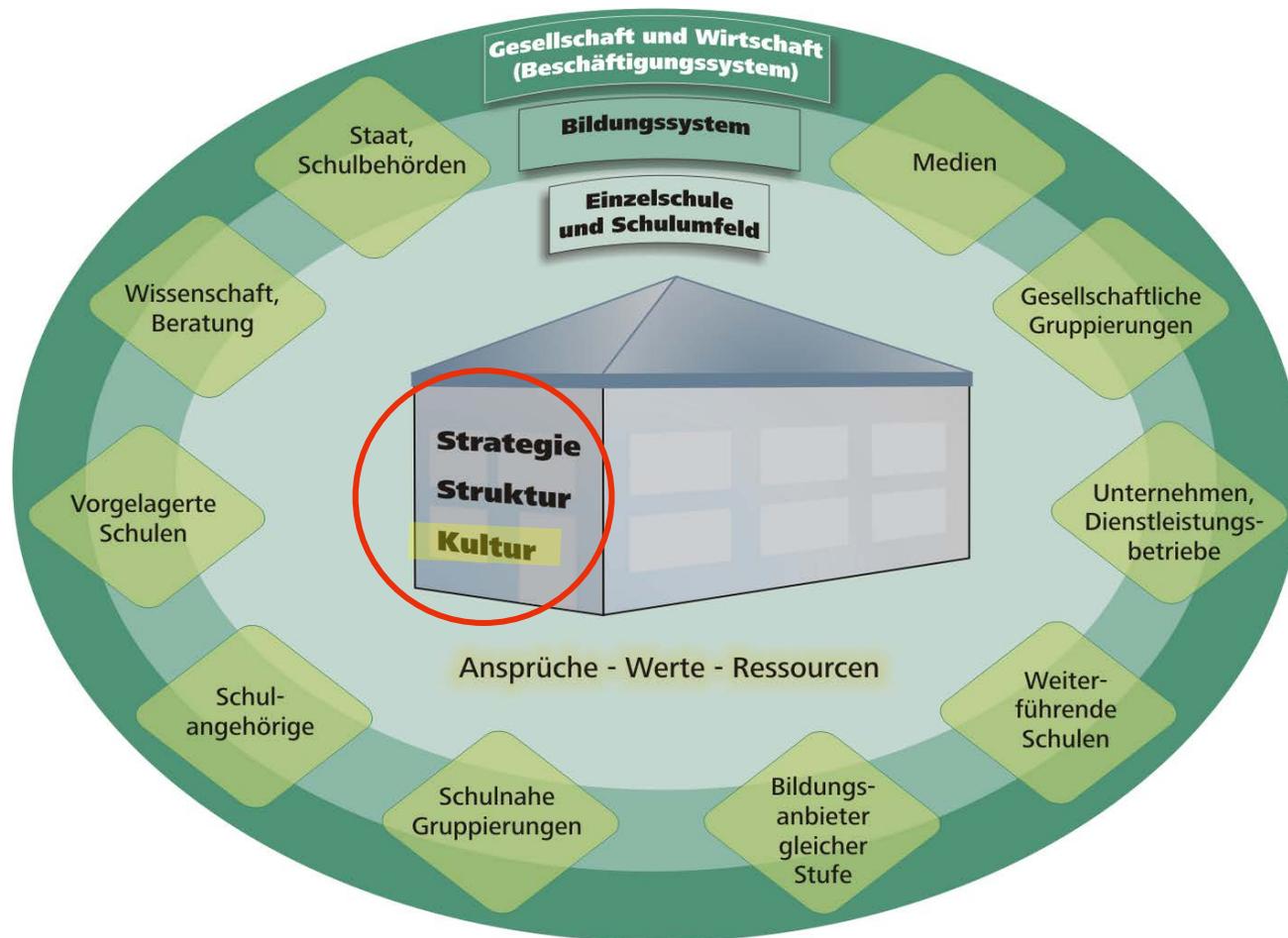
Das St.Galler Schulmodell im Überblick: Ordnungsmomente

Leitbild Schulprogramm Aktionsplan



Capaul & Seitz (2011).

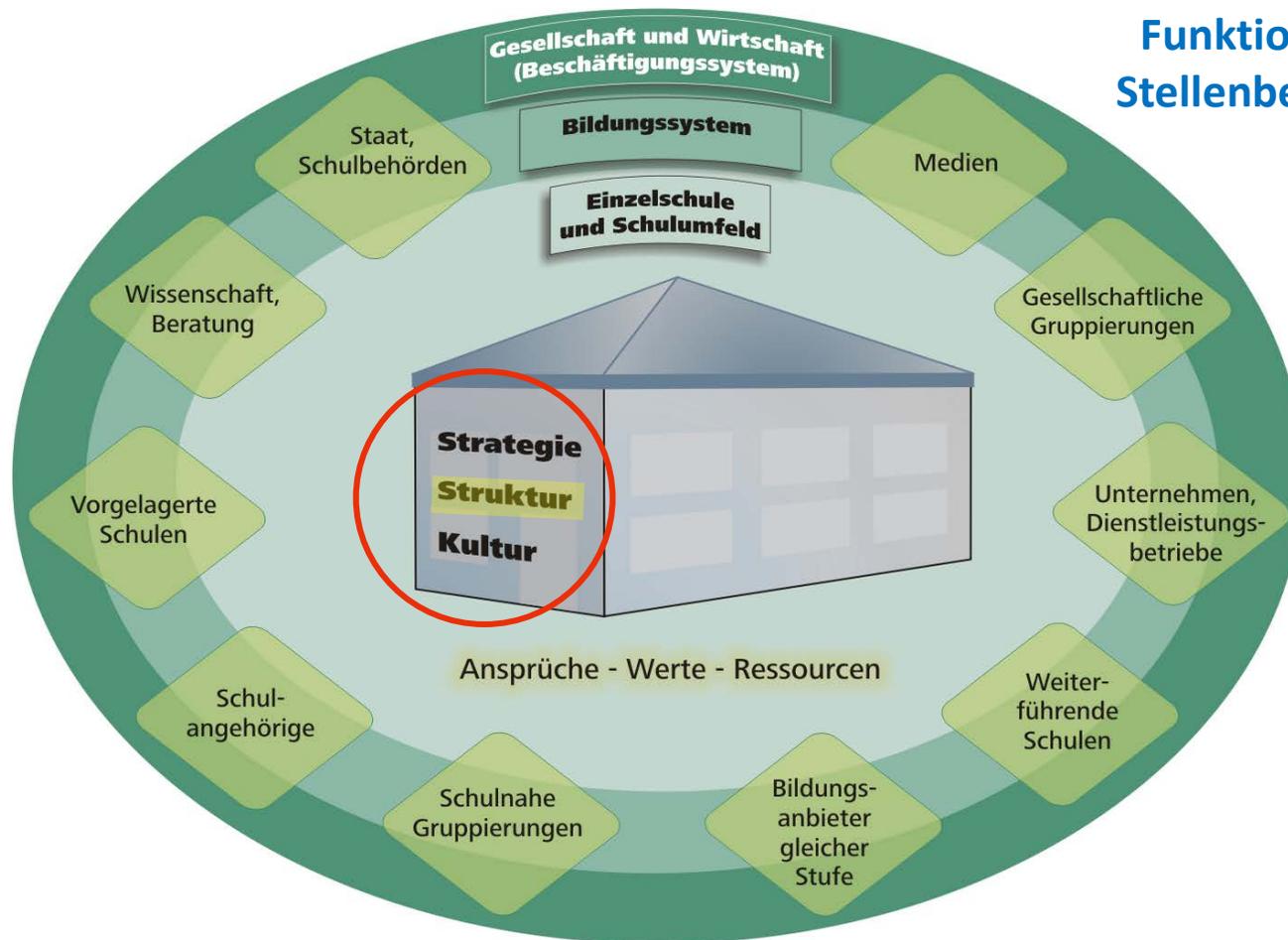
Das St.Galler Schulmodell im Überblick: Ordnungsmomente



Capaul & Seitz (2011).

Das St.Galler Schulmodell im Überblick: Ordnungsmomente

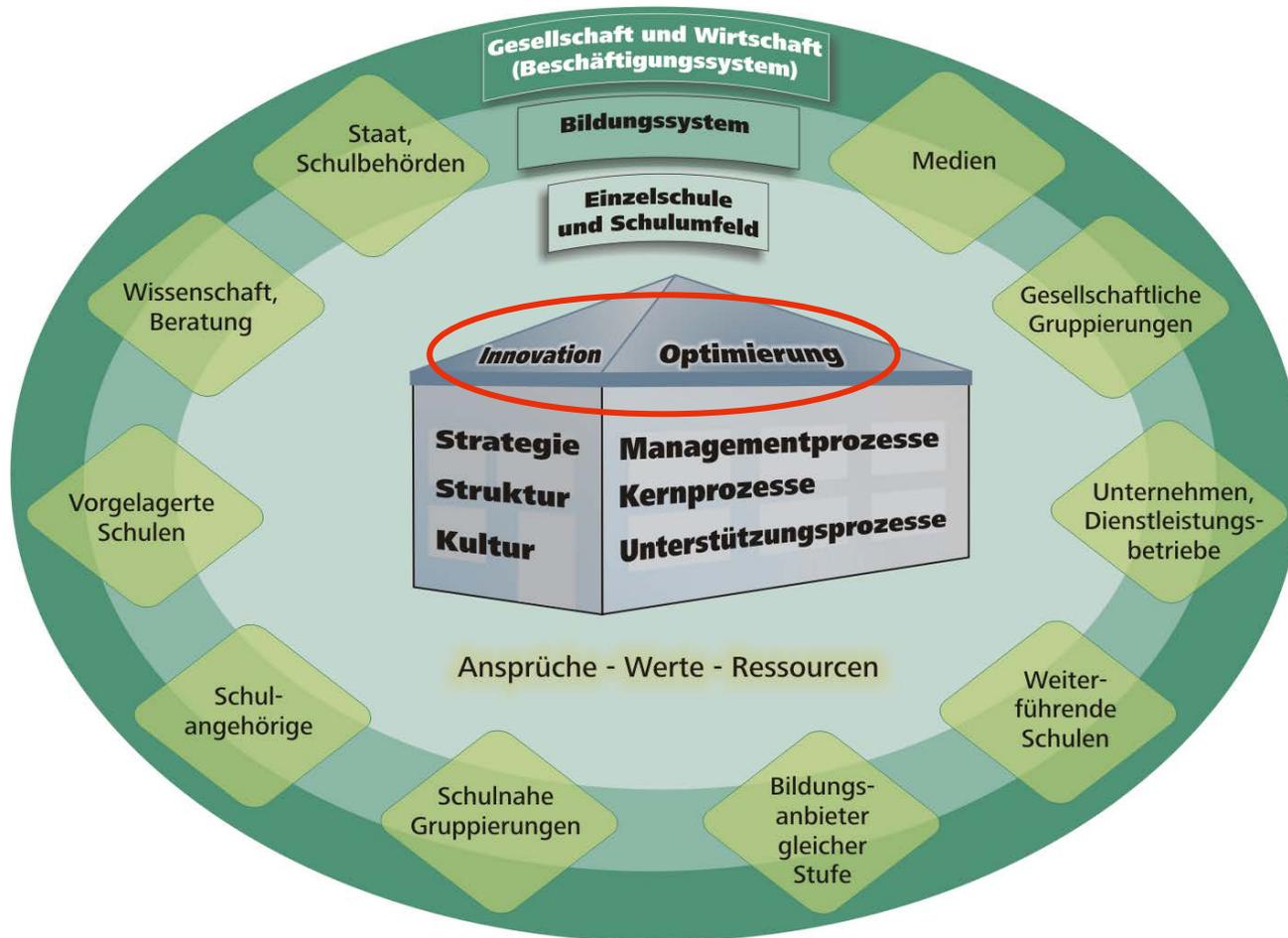
Organigramm
Funktionendiagramm
Stellenbeschreibungen



Capaul & Seitz (2011).



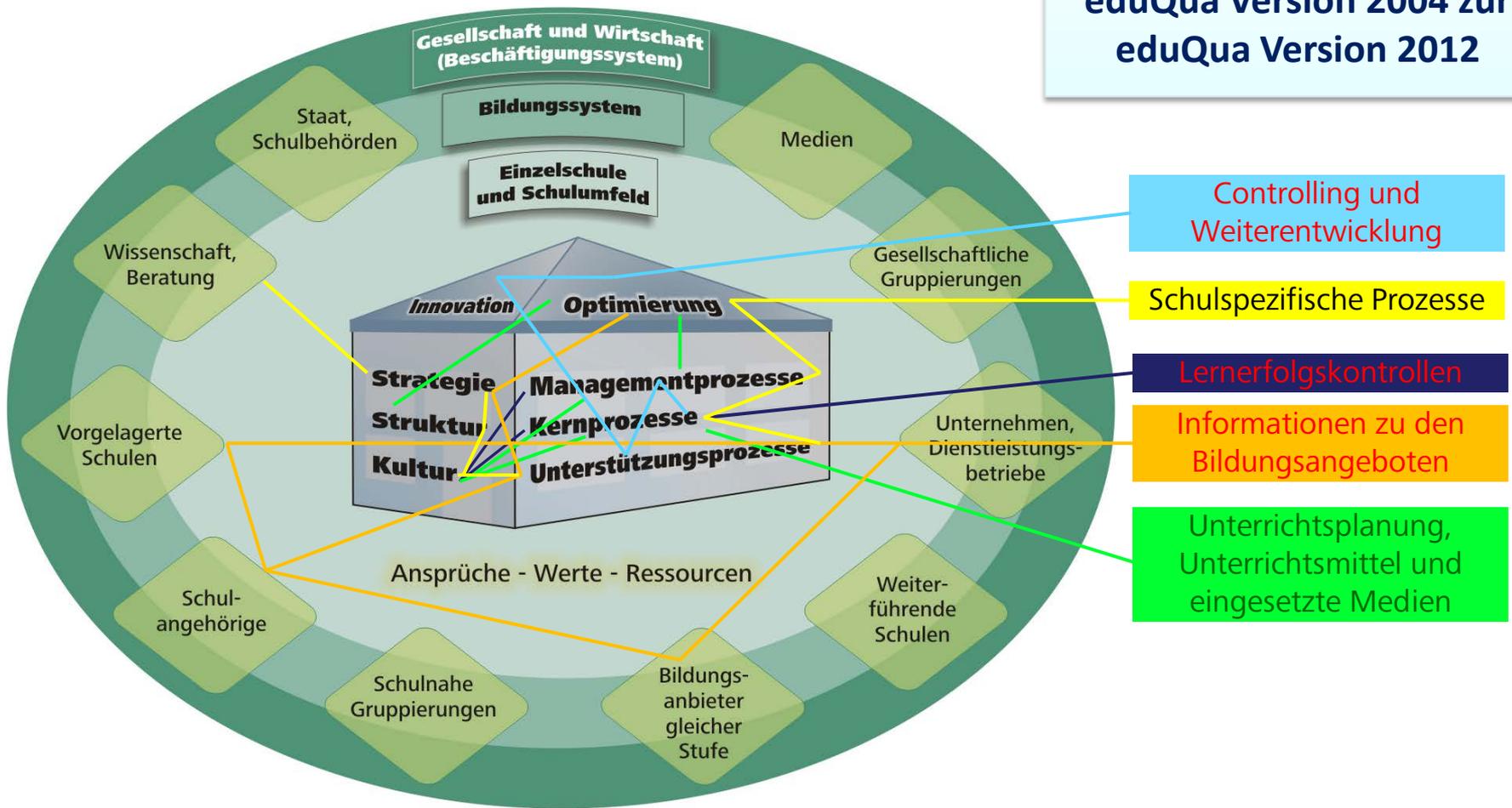
Capaul & Seitz (2011).



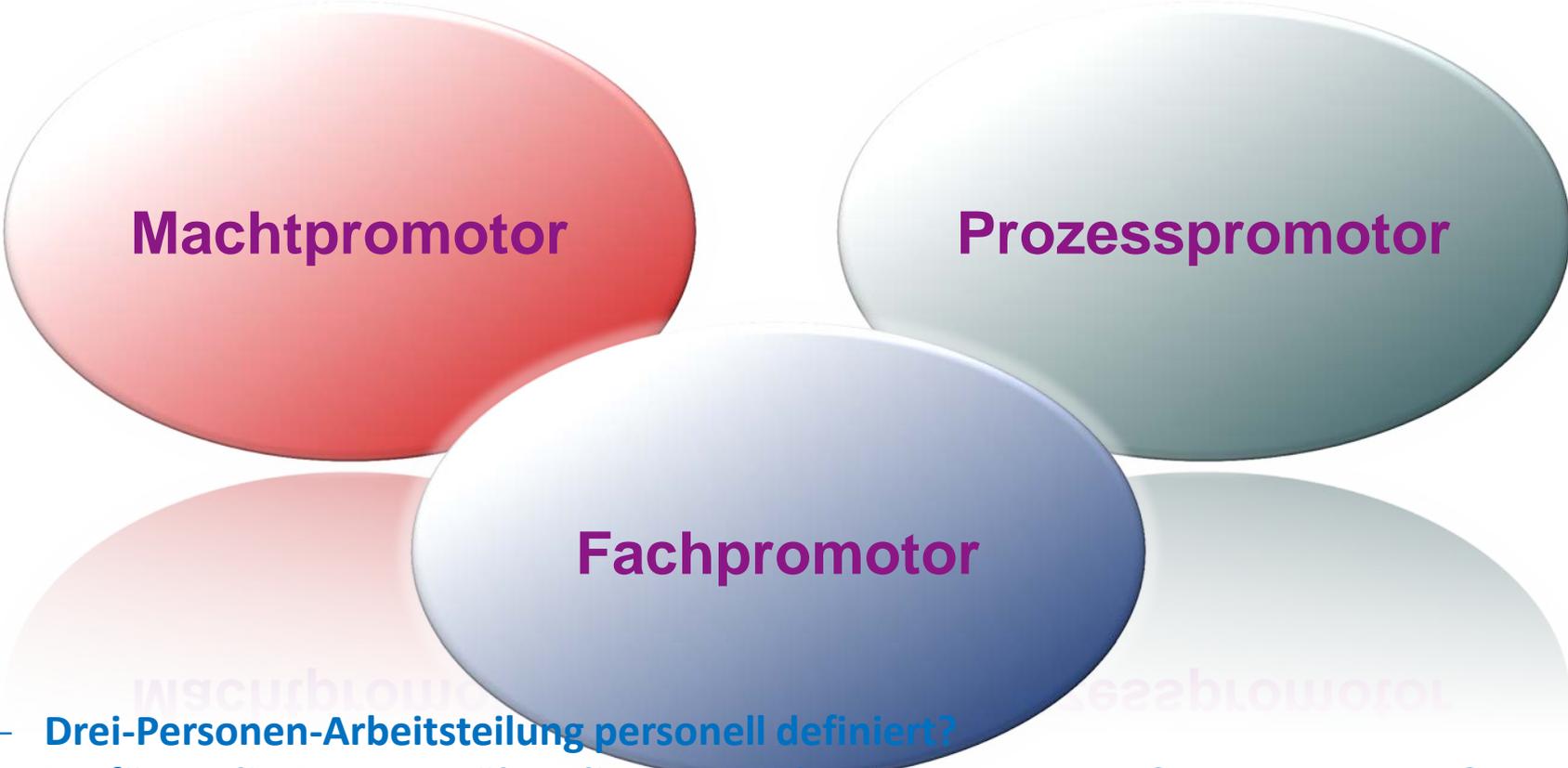
Capaul & Seitz (2011).

Das St.Galler Schulmodell im Überblick

**Weiterentwicklung von
eduQua Version 2004 zur
eduQua Version 2012**



Capaul & Seitz (2011).



Machtpromotor

Prozesspromotor

Fachpromotor

- **Drei-Personen-Arbeitsteilung personell definiert?**
- **Verfügen die Personen über die notwendigen Kompetenzen? Verantwortung?**
- **Wirken die drei Promotoren optimal zusammen? Regelmässiger Kontakt?**



Merkmale einer guten Aus- und Weiterbildungsinstitution

- Klare Bildungsziele (Brookover und Lezotte, 1979)
- Starke, positive Schulleitung mit einer guten unterrichtsbezogenen Führung (Leadership) (Edmonds, 1982; Mortimore, 1994; Fend, 1996)
- Hohe Erwartungshaltung im Sinne einer passenden Herausforderung gegenüber den Lernenden und Lehrkräften und konsequente Betonung des Lernens (Mortimore, 1994)
- Kontrolle des Lernfortschrittes der Schüler (Edmonds, 1982)
- Verantwortung der Schüler für ihr eigenes Lernen und ihre Teilnahme am Schulleben (Mortimore, 1994)
- Positives geordnetes Schulleben (Edmonds, 1982; Shoemaker & Fraser, 1981)
- Konsens in den gesamtschulischen Zielen, zum Beispiel in Form eines gemeinsam erarbeiteten Leitbildes (Levine & Lezotte, 1990; Levine, 1992; Strittmatter, 1996)

Ausstattung mit finanziellen Ressourcen ?



Merkmale einer guten Aus- und Weiterbildungsinstitution

Literaturangaben

- Brookover, W. B. & Lezotte, L. W. (1979). *Changes in school characteristics coincident with changes in students achievement*. East Lansing: Michigan State University, College of Urban Development.
- Mortimore, P. (1991). The nature and findings of research on school effectiveness in the primary sector. In S. Riddell & S. Brown (Eds.), *School effectiveness research: Its messages for school improvement* (pp. 9–19). Edingburg.
- Mortimore, P. (1994). Schuleffektivität: Ihre Herausforderung für die Zukunft (117–134). In Bildung und Erziehung in Europa. Beiträge zum 14. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft vom 14.–16. März 1994 in der Universität Dortmund. *Zeitschrift für Pädagogik*, 32. Beiheft, Weinheim, Basel: Beltz.
- Edmonds, R. R. (1982). Programs of school improvement: An Overview. *Educational Leadership*, 40, 4–11.
- Fend, H. (1996). Schulkultur und Schulqualität. Die Institutionalisierung von Lehren und Lernen. Beiträge zu einer Theorie der Schule. *Zeitschrift für Pädagogik*, 34. Beiheft, 85–97.
- Fend, H. (1986). Gute Schulen – Schlechte Schulen. Die einzelne Schule als pädagogische Handlungseinheit. *Die Deutsche Schule*, 82, 275–293.
- Shoemaker, J. & Fraser, H. (1981). What principals can do: Some implications from studies of effective schooling. *Phi Delta Kappan*, 63, 178–182.
- Levine, D. U. (1992). An interpretative review of US research and practice dealing with unusually effective schools. In D. Reynolds & P. Cuttance (Eds.), *School effectiveness: research, policy and practice*. Cassell, London (etc.).
- Levine, D. & Lezotte, L. (1990). *Unusually effective schools: A review and analysis of research and practice*. Madison/Wisconsin: National Center for Effective Schools Research and Development.
- Strittmatter, A. (1996). *An gemeinsamen Leitideen arbeiten. Hilfen zur Entwicklung und Umsetzung von Schulleitbildern bzw. Leitideen*. Ein Leitfaden der pädagogischen Arbeitsstelle LCH, Sempach.



Effektiver Einsatz von finanziellen Ressourcen

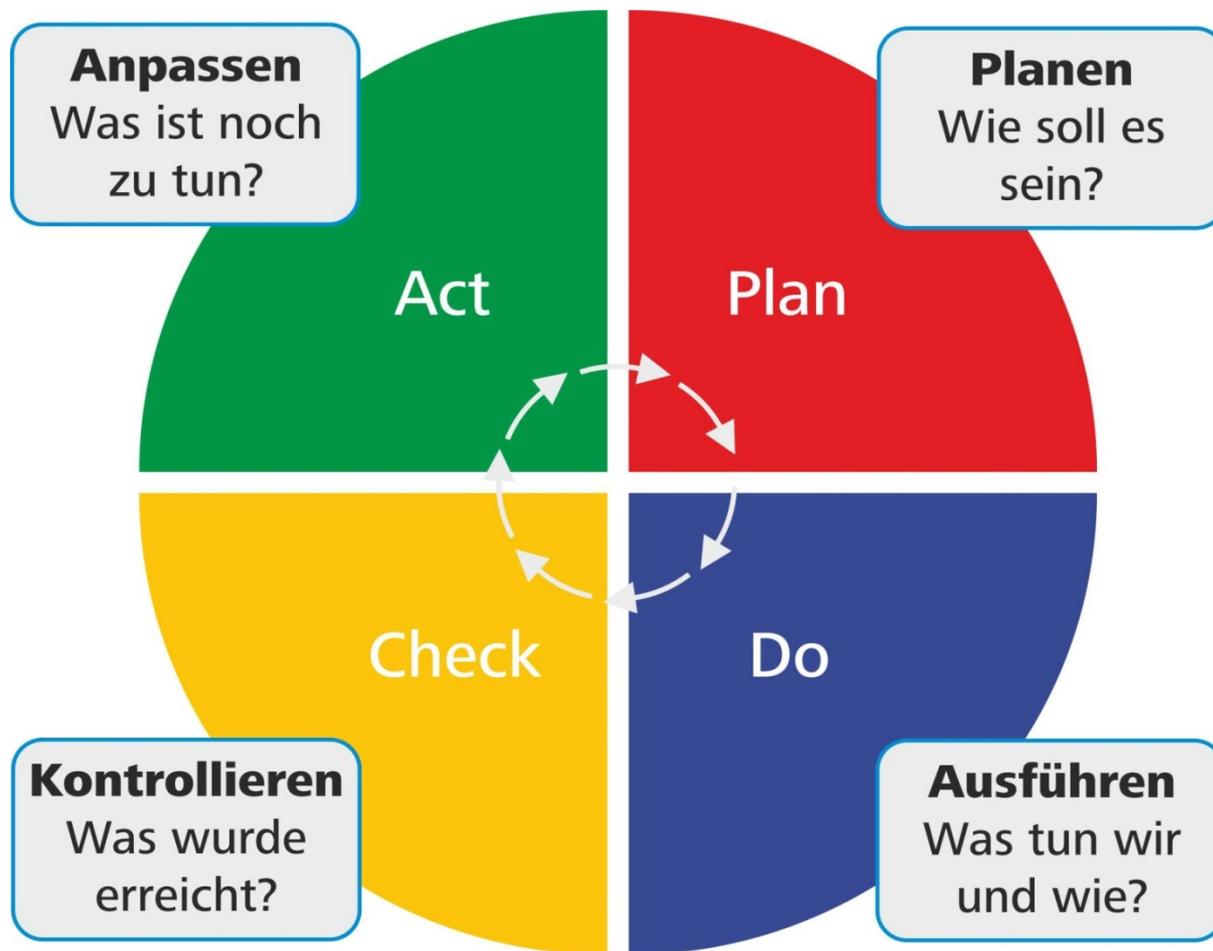
- Aussagekräftige Finanzpläne für eine zukunftsorientierte Schulentwicklung.
- Mehr finanzielle Mittel führt nicht zu besseren Schulen.
- Entscheidend ist, wie wirkungsvoll die Mittel eingesetzt bzw. verteilt werden.
- Die Reduktion von Klassengrößen führt lediglich zu minimalen Verbesserungen.
- Team-Teaching ist sehr kostenintensiv. Die Effektstärke auf die Lernleistung ist sehr gering.

Effektiver Einsatz von finanziellen Ressourcen

Hohe Wirkung der eingesetzten finanziellen Mittel für...	Geringe Wirkung der eingesetzten finanziellen Mittel
<ul style="list-style-type: none"> – Weiterentwicklung und Optimierung Lehrpläne – Fortbildung der Dozierenden – verbesserte Zusammenarbeit unter Dozierenden – Pflege eines systematischen Elternkontakts – Tutoren (Lernhilfe für schwache Lernende) – Unterrichtsorganisation – formative Evaluationsformen im Unterricht 	<ul style="list-style-type: none"> – Viele Wahl- und Freifächer mit Speziallehrkräften – Spezialisten und Berater für Problemsituationen – zu grosse Schuladministration – modernste Investitionen – übermässig viel Schulmaterial

Der effektive Einsatz von finanziellen Ressourcen ist eine herausfordernde Kernaufgabe der Schulleitung.

Ständige Verbesserung: Der Plan-Do-Check-Act-Zyklus (nach Deming, 1982)



Deming-Philosophie: siehe www.deming.de

Schul- und Qualitätsentwicklung im Brennpunkt von Spannungsfeldern. Eine Auswahl...

1)	Ökonomie	↔	Pädagogik
2)	Schulmanagement	↔	Schulentwicklung
3)	Bewahren	↔	Verändern
4)	Selbstevaluation	↔	Fremdevaluation

Zusammenfassende Leitgedanken für eine nachhaltige Schul- und Qualitätsentwicklung



1. Die Bildungsinstitution als System verstehen und Wechselwirkungen innerhalb des Systems erkennen.
2. Die zentralen Rollen in Veränderungs- und Entwicklungsprozessen erkennen und besetzen.
3. Die Merkmale einer guten Schule als Zielrahmen definieren und konsequent danach handeln.
4. Finanzielle Ressourcen effektiv einsetzen (eine herausfordernde Kernaufgabe der Schulleitung).
5. PDCA-Zyklen konsequent schliessen.
6. Die Spannungsfelder bewusst ausloten, abwägen und aktiv gestalten.



Vielen für Dank Ihre geschätzte Aufmerksamkeit