



Kanton Uri

Schulpräsidienkonferenz Seelisberg, 29. April 2015

Die Rolle der Schulbehörde im Qualitätsmanagement

Pascal Jahn Beratungsteam schulentwicklung.ch

Der Mensch soll lernen.
Nur die Ochsen büffeln.

Erich Kästner

Die lernende Organisation Schule

Eine lernende Organisation ist ein Ort, an dem Menschen kontinuierlich entdecken, dass sie ihre Realität selbst erschaffen. Und dass sie sie verändern können.

Peter Senge

Elemente und roter Faden des Referats

- ▶ Verständnis zum Qualitätsmanagement in Schulen
- ▶ Modell IQES
- ▶ kurzer Exkurs zum Kooperativen Lernen
- ▶ Beispiele zu den Standards des Kantons Uri
- ▶ Fazit zur Rolle der Schulbehörde
- ▶ Individueller Einblick und Austausch zu den Standards

Was meinen Sie dazu?

1. Das Ende der Sommerferien naht. Nach einem kühlen Juli steigen die Temperaturen auf 30 Grad. Der Wetterbericht kündigt an, dass sich dies in den folgenden Wochen kaum ändern wird. Der Schulleiter beschliesst, die Ferien kurzfristig um eine Woche zu verlängern, da es seiner Meinung nach keinen Sinn macht bei dieser Hitze zu unterrichten.
2. Ein verärgelter Vater beschwert sich bei der Schulpräsidentin persönlich über eine Lehrperson und erwartet, dass sie „endlich etwas unternimmt.“ Soll die Schulpräsidentin darauf eingehen?
3. Eine Lehrperson unterrichtet seit 30 Jahren in der Gemeinde. Sie ist von ihren bewährten Lehrmethoden überzeugt und will sich in ihren letzten Berufsjahren nicht auf neue Lernmethoden einlassen. Sie verzichtet darum auf die schulinternen Weiterbildungstage

Müssen die Fragestellungen auf operativer oder strategischer Ebene bearbeitet werden? Diskutieren Sie zu zweit/ zu dritt mit Ihren Sitznachbarn.

Führung der Schule

Historischer Hintergrund

Beurteilung der Volksschule von 100 Jahren:

In seinem Bericht an den Erziehungsrat über den Stand der Volksschule in den Jahren 1897 bis 1900 stellte Kantonal-Schulinspektor Anton Erni verschiedene Mängel fest:

- ▶ mangelhafte Ausnützung der Schulzeit
- ▶ zu viele unentschuldigte Absenzen
- ▶ Schwächen in der Unterrichtsmethode
- ▶ Mängel in den Unterrichtsfächern

Appell an die Volksschullehrer:

„Verwende Deine Zeit nicht auf zeitraubende Vereinsgeschäfte, die Dich von Deinem Berufe abziehen! Vergeude Deine Kräfte nicht in ermüdenden und aufregenden Nebengeschäften! Schränke Deine unnützen Ausgaben das Jahr hindurch ein und verwende die Ersparnis für eine kleine Studienreise während der Ferienzeit. Teile Deine Zeit gehörig ein zwischen Berufsarbeit, Studium und Erholung, so wirst Du **stetsfort jung und frisch erhalten für Deinen schönen, erhabenen Beruf...**“

Phasen des Berufsverständnisses

Bis 18. Jh.

Unterricht in erster Linie ein kirchlich geprägter Ritus

Bis 20. Jh.

Lehrer-Schülerverhältnis als Frage der Aufrechterhaltung von Disziplin und Autorität

20. Jh.

Kultivierung des Lehrerhandelns als eine fachlich geschulte professionelle Kraft

Ausweitung der Perspektive auf mehrere Ebenen:
Unterricht - Beratung - Erziehung - Entwicklung

Lokalisierung von Schulqualitätsmassnahmen bis 50er Jahre:

Meso/Mikroebene - die Qualitäten der einzelnen Lehrperson

bis 70er Jahre:

Makroebene - das Schulsystem

nach 80er Jahren:

Erkennen der Komplexität der Schule, Beachtung mehrerer Ebenen,
einzelne Schule rückt ins Zentrum

Jahrtausendwende:

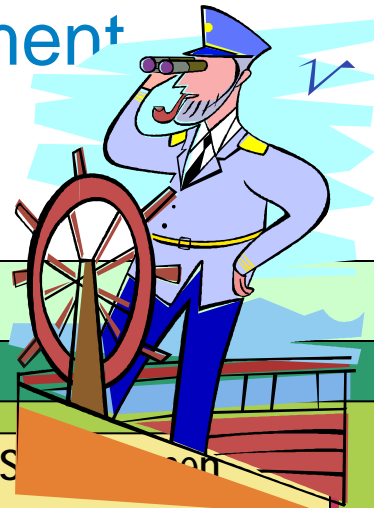
Umsetzen von modernen Management Erkenntnissen

Installierung von Schulleitungen

Verständnis für strategische und operative Ebenen

Neuformulierung der Aufgaben der Schulbehörden

Modell Qualitätsmanagement



Schulbehörde

Strategische
Führung und
Controlling

Leistungs-
vereinbarung

Team

5. Arbeit in
Unterrichts-
teams

6. Kooperative
Unterrichts-
entwicklung

Schüler/Schülerinnen

1. Eigenverantwortliches Lernen
2. Aufbau von Kompetenzen

Bildung,
Lern- und
Laufbahn-
erfolg

3. Guter Unterricht
4. Individual-Feedback
Lehrpersonen

Schule

7. Operative
Führung und
Personal-
entwicklung

Kooperation mit Schulpartnern

- Eltern
- Schul-, Sozial- und Gesundheitsdienste
- aufnehmende/ abgebende Schulen
- Berufsbildung, Lehrmeister, Betriebe

8. Q-Steuerung
und interne
Evaluation



Ebene 1 & 2:

Eigenverantwortliches Lernen

Aufbau von Kompetenzen

- ▶ Die Schülerinnen und Schüler erhalten im Unterricht gezielt die Möglichkeit, eigenverantwortlich zu lernen. Dabei werden sie von den Lehrpersonen unterstützt.
- ▶ Schüleraktivierende und kooperative Lernformen werden schrittweise eingeführt und weiterentwickelt.
- ▶ ...

Was meinen Sie dazu?

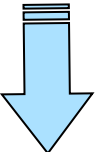
1. Das Ende der Sommerferien naht. Nach einem kühlen Juli steigen die Temperaturen auf 30 Grad. Der Wetterbericht kündigt an, dass sich dies in den folgenden Wochen kaum ändern wird. Der Schulleiter beschliesst, die Ferien kurzfristig um eine Woche zu verlängern, da es seiner Meinung nach keinen Sinn macht bei dieser Hitze zu unterrichten.
2. Ein verärgertes Vater beschwert sich bei der Schulpräsidentin persönlich über eine Lehrperson und erwartet, dass sie „endlich etwas unternimmt.“ Soll die Schulpräsidentin darauf eingehen?
3. Eine Lehrperson unterrichtet seit 30 Jahren in der Gemeinde. Sie ist von ihren bewährten Lernmethoden überzeugt und will sich in ihren letzten Berufsjahren nicht auf neue Lernmethoden einlassen. Sie verzichtet darum auf die schulinternen Weiterbildungstage

Müssen die Fragestellungen auf operativer oder strategischer Ebene bearbeitet werden? Diskutieren Sie zu zweit/ zu dritt mit Ihren Sitznachbarn.

Grundprinzip: Dreischritt



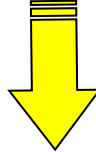
Denken



Bessere Beiträge
durch Verhindern
von Denkblockaden



Austauschen



Sicherheit
durch kommunikative
Durchdringung



Vorstellen



Innere Aktivierung
weil jede und jeder
drankommen kann

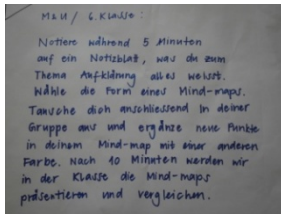
Lernen als Konstruktion

**Lernen
ist aktive geistige Konstruktion oder Nach-Konstruktion
auf der Basis des eigenen Vorwissens.**

Man versteht nur das wirklich gut und kann es anwenden,
was man **selbst erarbeitet**,
geistig (nach-)konstruiert
oder **ko-konstruiert** hat.

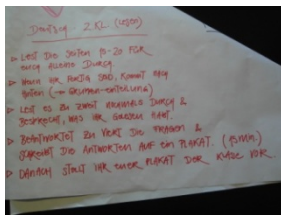
Kurt Reusser, 2006

Denken – Austauschen - Vorstellen



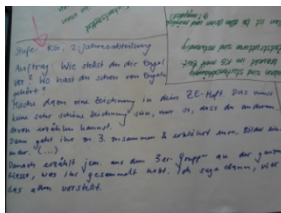
Beispiel Mensch und Umwelt, 6. Klasse

Notiere während 5 Minuten auf ein Notizblatt, was du zum Thema Aufklärung alles weisst. Wähle die Form eines Mind-Maps. Tausche dich anschliessend in deiner Gruppe aus und ergänze neue Punkte in deinem Mind-Map mit einer anderen Farbe. Nach 10 Minuten werden wir in der Klasse die Mind-Maps präsentieren und vergleichen.



Beispiel Deutsch / Lesen, 2. Klasse

Lest die Seiten 15-20 für euch alleine durch. Wenn ihr fertig seid, kommt nach hinten (→ Gruppen-Einteilung) Lest es zu zweit nochmals durch und besprecht, was ihr gelesen habt. Beantwortet zu viert die Fragen und schreibt die Antworten auf ein Plakat. (15 Minuten) Danach stellt ihr euer Plakat der Klasse vor.

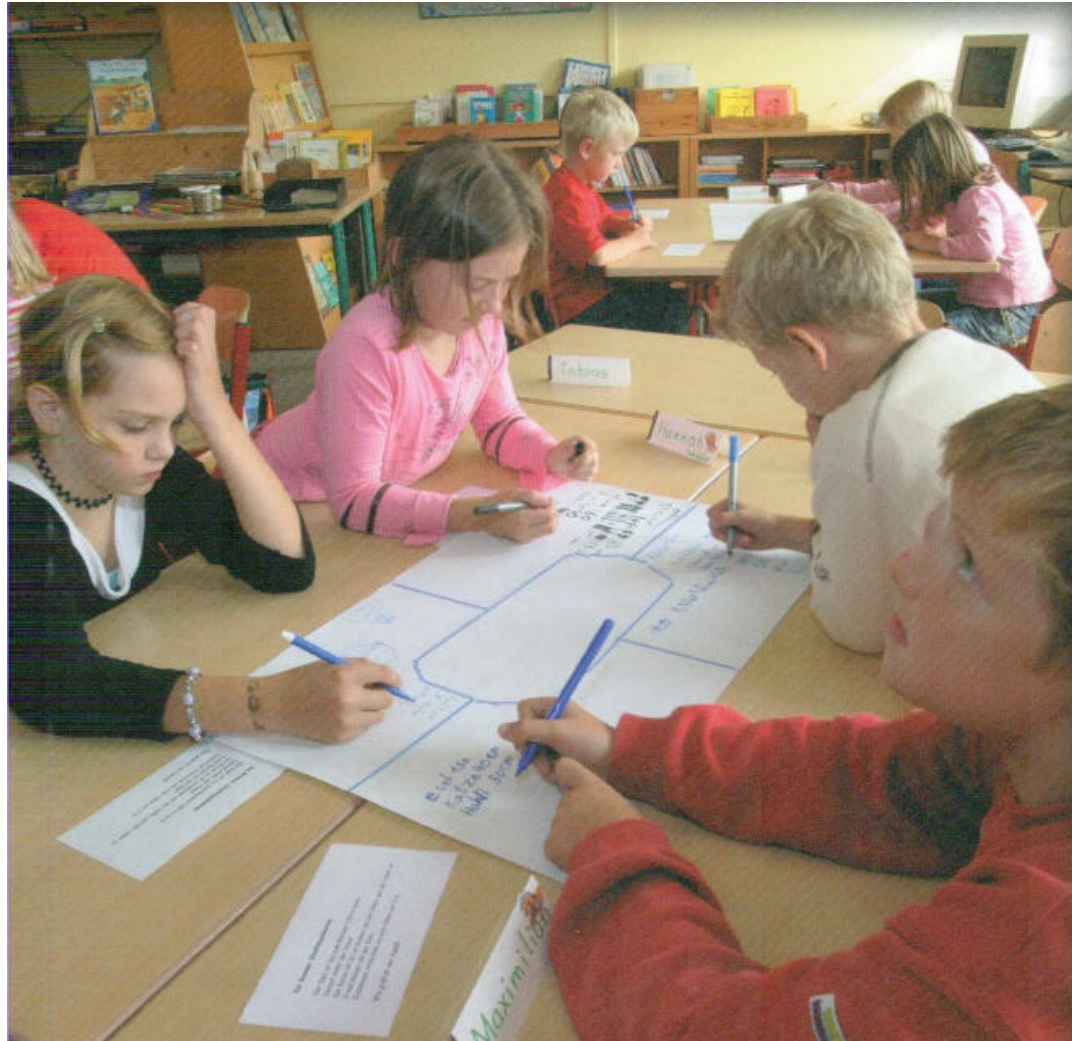


Beispiel Kindergarten, 2. Jahresabteilung

Auftrag: Wie stellst du dir Engel vor? Wo hast du schon von Engeln gehört? Mache dazu eine Zeichnung in dein ZE-Heft. Das muss keine sehr schöne Zeichnung sein, nur so, dass du anderen davon erzählen kannst. Dann geht ihr zu dritt zusammen und erklärt eure Bilder einander. Danach erzählt jemand aus der 3er-Gruppe der ganzen Klasse, was ihr gesammelt habt. Ich sage dann, wer das allen vorstellt.

Placemat

Aktivierung von Vorwissen – Erarbeitung von neuem Wissen – Wiederholung des Gelernten



$20. 3 \cdot 34 = 102$
 $21. 72 : 1 = 72$
 $22. 72 : 3 = 24$
 $23. 1170 : 9 = 130$
 $24. 1170 : 9 = 130$

5. $\frac{1}{2}$ ist ein Sechstel
 6. $\frac{1}{3}$ ist ein Sechstel
 7. $\frac{1}{4} = \frac{2}{8}$
 8. $\frac{1}{6} > \frac{1}{8}$
 9. $\frac{1}{4} > \frac{1}{6}$
 10. $\frac{1}{2} > \frac{1}{3}$
 11. $\frac{1}{2} > \frac{1}{3}$
 12. $\frac{1}{2} > \frac{1}{3}$
 13. $\frac{1}{2} > \frac{1}{3}$
 14. $\frac{1}{2} > \frac{1}{3}$
 15. $\frac{1}{2} > \frac{1}{3}$
 16. $\frac{1}{2} > \frac{1}{3}$
 17. $\frac{1}{2} > \frac{1}{3}$
 18. $\frac{1}{2} > \frac{1}{3}$
 19. $\frac{1}{2} > \frac{1}{3}$
 20. $\frac{1}{2} > \frac{1}{3}$
 21. $\frac{1}{2} > \frac{1}{3}$
 22. $\frac{1}{2} > \frac{1}{3}$
 23. $\frac{1}{2} > \frac{1}{3}$
 24. $\frac{1}{2} > \frac{1}{3}$

15. $\frac{1}{2}$
 16. $\frac{1}{3}$
 17. $\frac{1}{4}$
 18. $\frac{1}{5}$
 19. $\frac{1}{6}$
 20. $\frac{1}{7}$
 21. $\frac{1}{8}$
 22. $\frac{1}{9}$
 23. $\frac{1}{10}$
 24. $\frac{1}{11}$

$1. 72 : 9 = 8$
 $2. 2500 : 2 = 1250$
 $3. 72 : 6 = 12$
 $4. 72 : 1 = 72$
 $5. \frac{1}{2}$ ist ein Sechstel
 $6. \frac{1}{3}$ ist ein Sechstel
 $7. \frac{1}{4} = \frac{2}{8}$

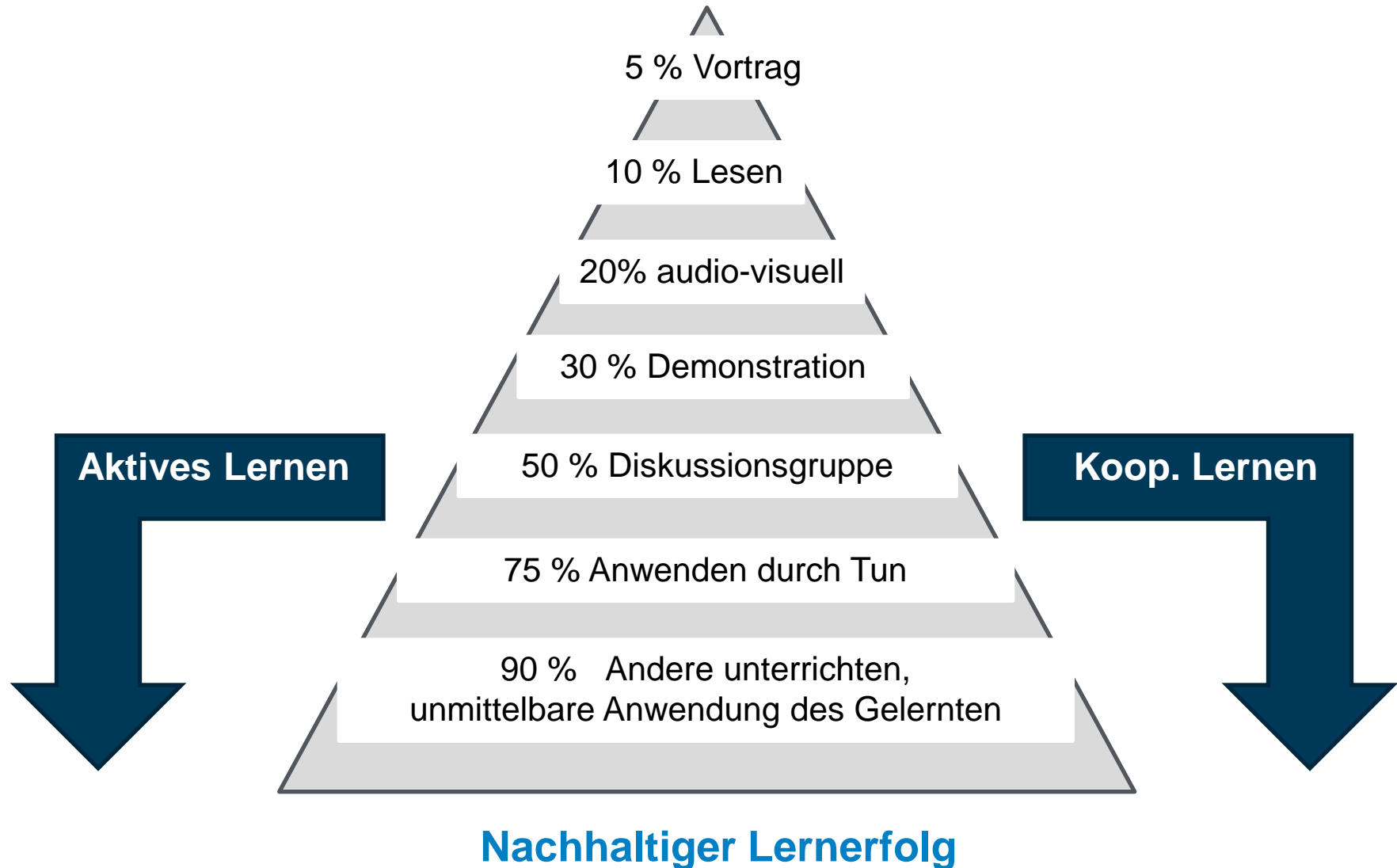
21. 12 cm
 22. 19 cm
 23. $13 \cdot 75 = 975$
 24. 102 mm

1. $72 : 9 = 8$
 2. $2500 : 2 = 1250$
 3. $72 : 6 = 12$
 4. $72 : 1 = 72$

17. $72 : 3 = 24$
 18. $1170 : 9 = 130$
 19. $1170 : 9 = 130$
 20. $1170 : 9 = 130$
 21. $6 \cdot 16 \text{ mm} = 96 \text{ mm}$

Seraina
 $72 : 9 = 8$
 $2500 : 2 = 1250$
 $192 : 6 = 32$
 $13 \cdot 75 = 975$
 $29. 3 \cdot 34 = 102$
 $72 : 1 = 72$
 $72 : 3 = 24$
 $1170 : 9 = 130$
 Sie ist in $\frac{1}{2}$ eingeteilt.
 $5. \frac{1}{2}$ ist in $\frac{1}{2}$ eingeteilt.
 $6. \frac{1}{2}$
 $7. \frac{1}{2}$
 $8. \frac{1}{2}$
 $9. \frac{1}{2}$
 $10. \frac{1}{2}$
 $11. \frac{1}{2}$
 $12. \frac{1}{2}$
 $13. \frac{1}{2}$
 $14. \frac{1}{2}$
 $15. \frac{1}{2}$
 $16. \frac{1}{2}$
 $17. \frac{1}{2}$
 $18. \frac{1}{2}$
 $19. 5 \text{ mm}$
 $20. 96 \text{ mm}$
 $21. 6 \cdot 16$
 $22. 72 \text{ cm}$

Erkenntnisse aus der Lernforschung



Drei Säulen des Eigenverantwortlichen Lernens



Individuelles Lernen

- Lernen im eigenen Tempo
- Individuelle Auseinandersetzung mit den Inhalten
- Aufgaben mit unterschiedlichem Schwierigkeitsgrad



Kooperatives Lernen

- voneinander lernen
- miteinander lernen
- füreinander lernen

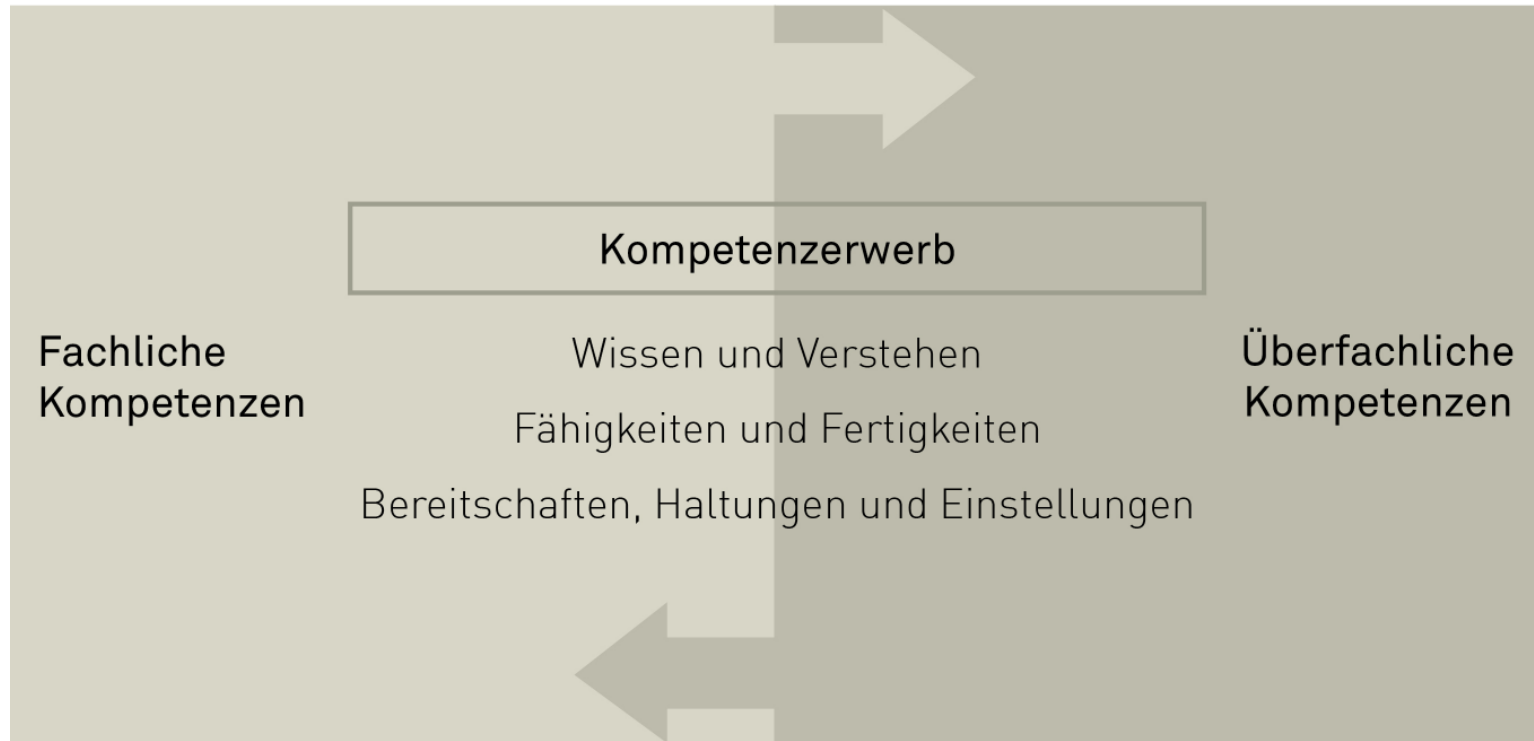


Lernen lernen

- Lerntechniken nutzen
- eigene Lernstrategien einsetzen
- Lernen reflektieren

Verankerung im Alltagsunterricht

Fachliche und überfachliche Kompetenzen



Ich kann, weil ich will, was ich muss. (Immanuel Kant)



Die wichtigsten Kompetenzen sind:

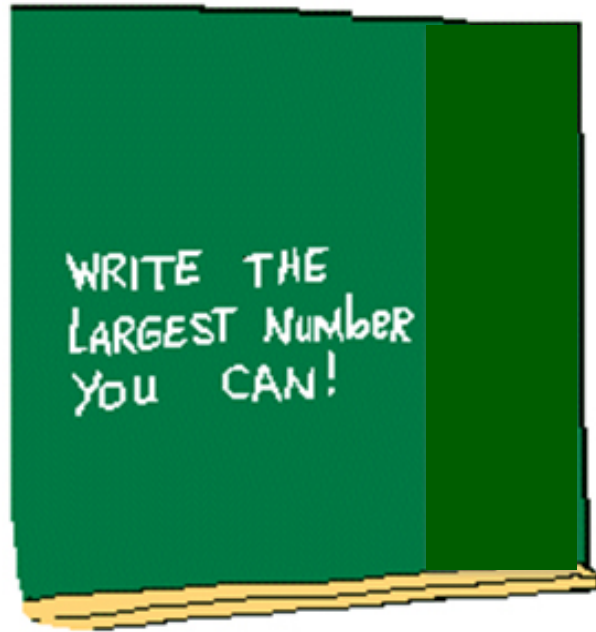
- Deutsch in Wort und Schrift
- Verantwortungsbewusstsein
- Engagement
- Zuverlässigkeit
- Lernbereitschaft
- Selbständiges Arbeiten
- Teamfähigkeit
- Kommunikationsstärke
- Zielorientiertes Handeln
- Flexibilität
- Umgang mit neuen Medien



Lerntempoduett: A



Ein Problem kompetent lösen ...



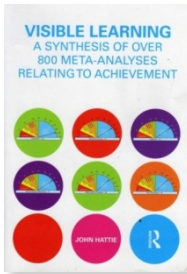
Kompetenz?

„Die Fähigkeit und Fertigkeit Probleme zu lösen, sowie die Bereitschaft, dies auch zu tun.“



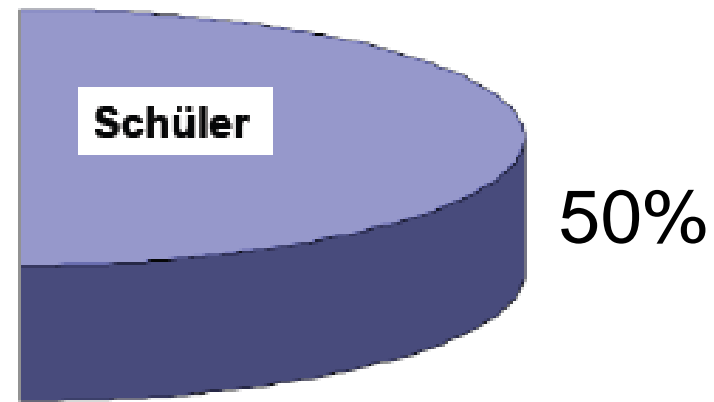
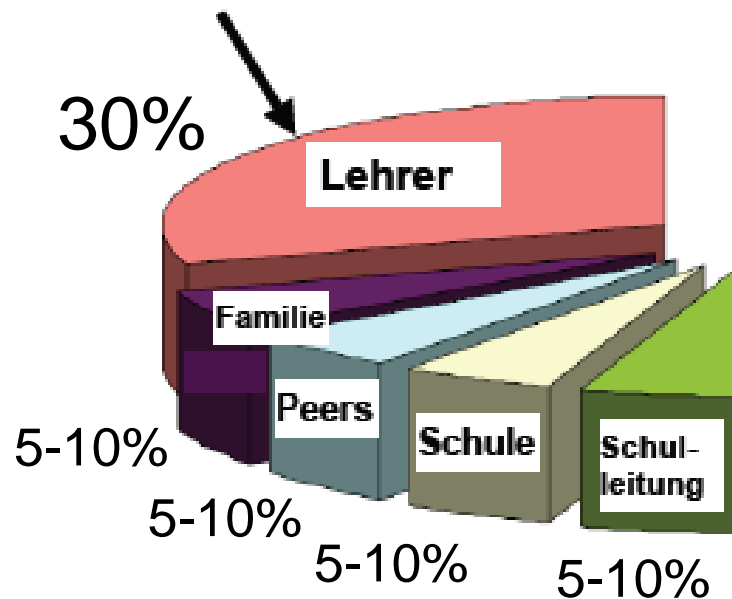
Ebene 3 & 4: Guter Unterricht Individual-Feedback

Bedeutung von Unterricht und Lehrperson



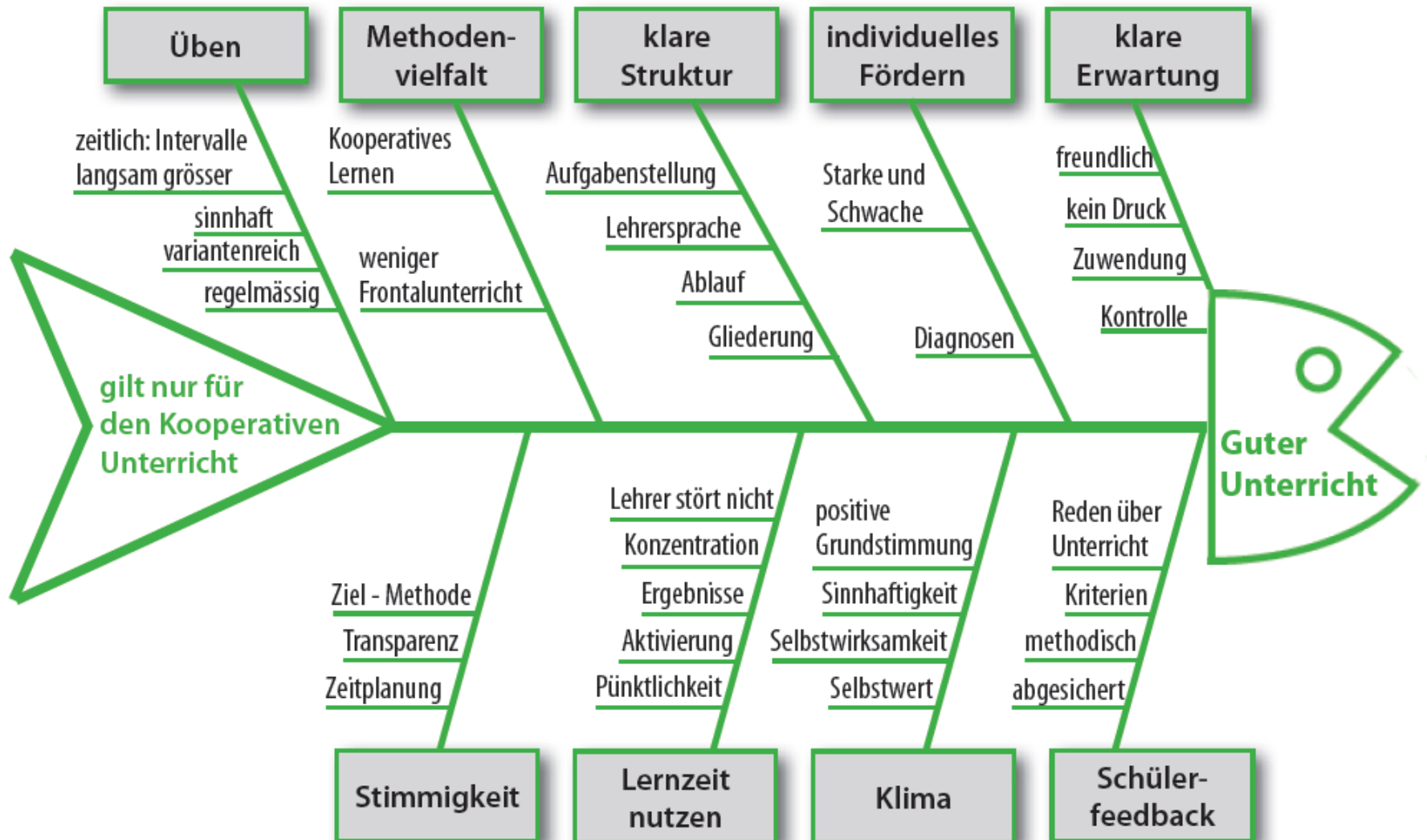
Gegen 30% der Leistungsunterschiede zwischen den Lernenden können durch Merkmale des Unterrichts und der Lehrperson erklärt werden. (Reusser, 2009)

„**Teachers make the difference**“ (Hattie, 2003)



Folienübersetzung: Frank Lipowsky, 2008

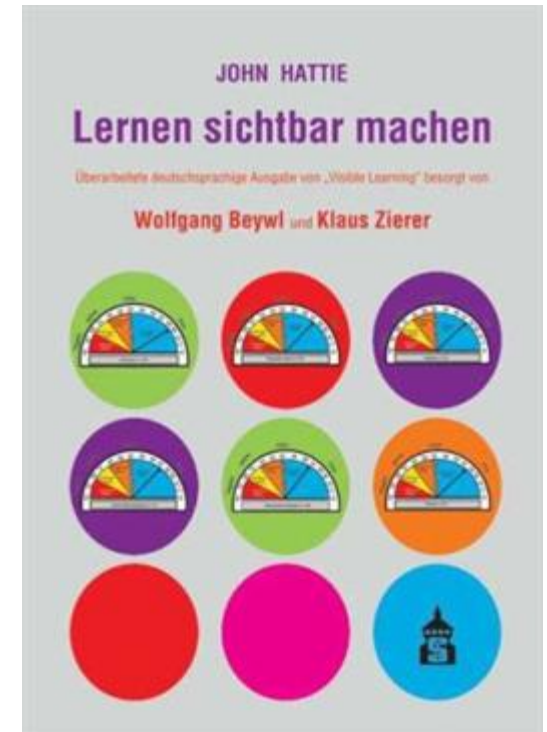
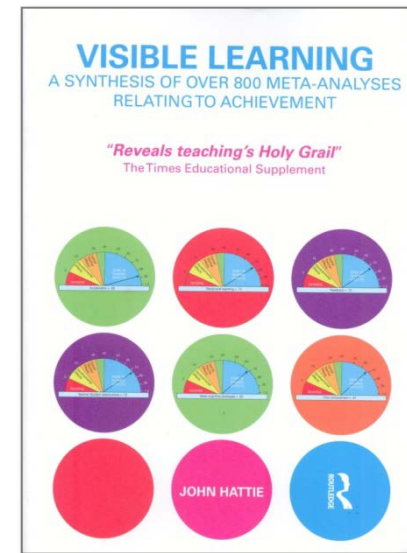
Fischgrätendiagramm zum LP 21: Ursache-/Wirkungsketten



John Hattie: Visible Learning (2009)



- ▶ Die weltweit wichtigste Studie zu Lernen, Unterricht und Schulentwicklung



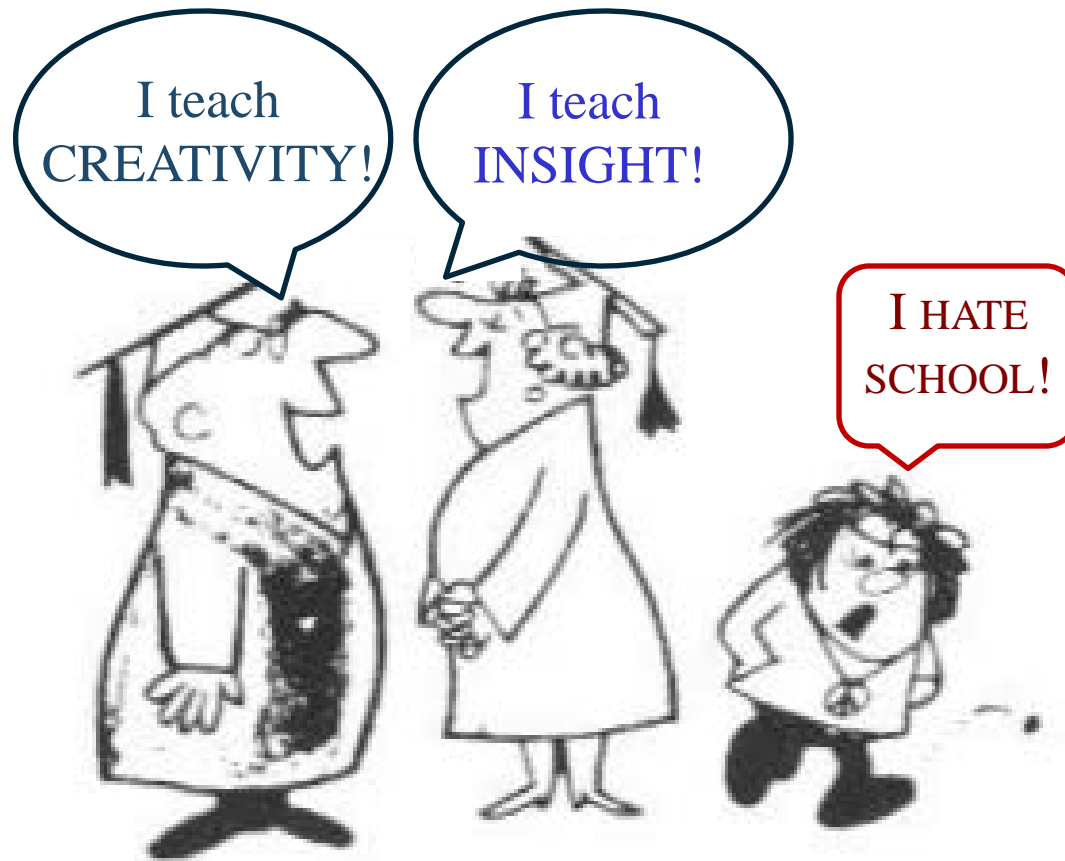
Welche Faktoren haben den grössten Einfluss auf den Lernerfolg?

Das sind die wirkungsmächtigsten Lehr- und Lernstrategien		d
Formative evaluation	Formative Beurteilung, Evaluation Lernstand/-prozesse	.90
Teacher clarity	Strukturiertheit und Regelklarheit des Unterrichts	.75
Reciprocal teaching	Wechselseitiges Lehren und Lernen	.74
Feedback	Lernbezogenes Feedback	.73
Meta-cognitive strategies	Meta-kognitive Lernstrategien (Reflexion und Steuerung des eigenen Lernens)	.69
Self-verbalization/-questioning	„Laut denken“/ sich Fragen stellen beim Lernen	.64

Mit am wirkungsmächtigsten sind Formen der formativen Rückmeldung, des Feedbacks und der Selbstreflexion des Lernens (zu Lernmöglichkeiten, Lernstand, Lernprozessen und Lernergebnissen).

Mastery learning	verstehensorientiertes Lernen - indiv Lernziele	.58
Concept mapping	Visualisierungsformen: Concept Maps	.57
Goal challenging	Herausfordernde Ziele setzen	.56
Peer tutoring	Lernende unterstützen Lernende	.55
Classroom management	Klassenführung	.52

Mit Feedback und Evaluation zu realitätshaltigem Wissen gelangen



Eine der wichtigsten und ergiebigsten Lernquellen sind Rückmeldungen.

Gezielte Rückmeldungen zeigen einer Lehrperson,

- ✓ wie der eigene **Unterricht bei den Schülerinnen und Schülern ankommt**,
- ✓ welches Lehr- und Beziehungsverhalten bei Schülerinnen und Schülern welche (beabsichtigten oder unbeabsichtigten) **Wirkungen** auslöst,
- ✓ was Kolleginnen und Kollegen an ihr **wertschätzen**,
- ✓ wo eigene **«blinde Flecken»** und wo **Stärken** und **Schwächen** liegen,
- ✓ dass andere Lehrpersonen auch nur «mit Wasser kochen»
(und zuweilen mit ähnlichen beruflichen Schwierigkeiten kämpfen und auch nur mit kleinen Erfolgen leben müssen, wie man selbst. Eine hilfreiche Erkenntnis für einen «gesunden» Umgang mit eigenen Stärken und Schwächen).

Evaluationscenter

IQES-Eva

Instrument auswählen

geschlossene Evaluationen

Hier finden
Verwendun
Instrumente

S = Schulleitende: Evaluationen

Wählen Sie
anzuzeigen
einem einz

L = Lehrpersonen: Feedback

Übersichtsdarstellung der IQES-Instrumente

Schnellsuche Evaluationsinstrumente:

Befragte:	Alle	▼
Instrumente für:	Schulleitende / QM-Beauftragte	▼
Thema:	Alle	▼
Stufe:	Alle	▼
Instrument-Nr.:	S01	suchen

Evaluationsinstrumente für Schulleitende / QM-Beauftragte

Evaluationsinstrumente für Schulen (Fragebogen) können für Online-Befragungen eingesetzt werden. Sie können durch die Schulleitung webbasiert an eigene Bedürfnisse angepasst werden. Klicken Sie dazu auf ein Instrument und wählen Sie «Fragebogen anpassen».

Unterricht und Lernen

Lebensraum Schule und Schulklima

Kooperation und Partizipation

Schulführung – Personalentwicklung – QM

IQES-Evaluationscenter: Fragebogen anpassen - eigene Fragebogen erstellen



- ▶ vorgefertigte Fragebogen können an eigene Bedürfnisse angepasst werden
- ▶ verschiedene Fragetypen
 - Fragen mit Antwortskalen
 - Fragen mit Einfach- oder Mehrfachauswahl
 - offene Fragen

Auszüge aus dem Ergebnisbericht

Detailergebnisse

4 - Lernförderliches Klima / Interessanter Unterricht

	Durchschnittswerte Ø				Qualitätseinschätzung				3-4	N	KA
	1	2	3	4	1 trifft nicht zu	2 trifft eher nicht zu	3 trifft eher zu	4 trifft zu			
4.1 - Die Lehrerin/der Lehrer lässt mir nach Fragen genügend Zeit, eine Antwort zu zu überlegen.									76%	860	14
4.2 - Die Lehrerin/der Lehrer bespricht mit mir Fehler so, dass ich eine Lösung finde.									81%	863	11

Ebene 5 & 6: Arbeit in Unterrichtsteams Kooperative Unterrichtsentwicklung

Was ist ein Unterrichtsteam?

«Ein Unterrichtsteam ist eine kleine arbeitsfähige Gruppe von Lehrpersonen, die den Unterricht für die Schüler/innen einer Stufe, eines Jahrgangs und/oder eines Fachs miteinander plant, (teilweise miteinander) durchführt und auswertet.

Ziel ist es, den Unterricht so weiterzuentwickeln, dass die Arbeits- und Lernleistungen sowie die Zufriedenheit der Lehrenden und Lernenden steigen.

Gut funktionierende Unterrichtsteams verstehen sich als Arbeits-, Lern- und Qualitätsteam.

Ein Unterrichtsteam ist eine Organisationseinheit innerhalb der Schule.»

Quellen: Brägger: Rahmenkonzept Gute Schulen, Kt. Zug 2008 Brägger: Unterrichtsteams, Kt. Zug 2012

Fünf gute Gründe, die für eine pädagogische Zusammenarbeit sprechen

1. Die **wachsende Heterogenität in den Klassen** bringt an die einzelnen Lehrpersonen Anforderungen, die kaum mehr alleine bewältigt werden können.
2. Pädagogische Teams haben die Kraft, **unterrichtliche Herausforderungen** auf eine wirksame Art bewältigen zu können.
3. Pädagogische Teams erhöhen die **Berufszufriedenheit** und wirken motivierend.
4. Pädagogische Teams erleichtern den **Berufseinstieg neuer Lehrpersonen**.
5. Pädagogische Teams sind Ausdruck eines **veränderten Berufsverständnisses**: als «Fachleute für Lehren und Lernen» nutzen die Lehrer/innen das Anregungs- und Unterstützungspotenzial von Unterrichtsteams.



Ein Beispiel: Wachsende Bildungsanforderungen auch im traditionellen Produktionsbereich



Gesellschaftliche Megatrends



Diversität
Vielfalt /
Sozialisierung

Virtualität
Medien / Weltbezug

Relativität
Informationsflut /
Hypes

Instabilität
Wandel /
Orientierung

Personalität
Charakter / Werte

Disponibilität
Verfügbarkeit /
Anrecht

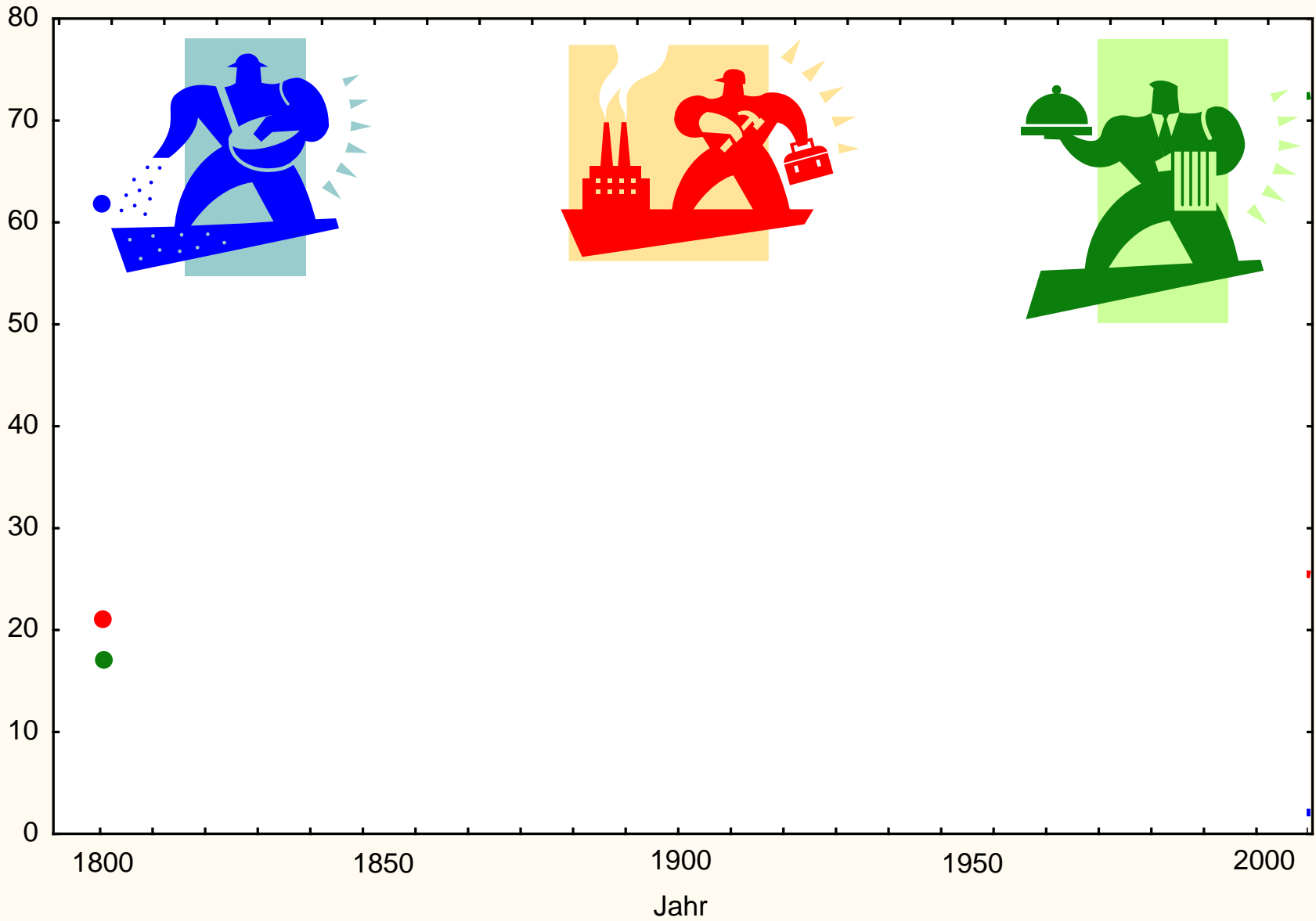
Singularität
Vereinzlung /
Trophäen



Verändertes
Lernverhalten

Verändertes
Sozialverhalten

Neue Herausforderungen
für Schule und
Lehrpersonen



Wir bereiten Schülerinnen und Schüler auf Berufe vor, von denen wir heute noch gar nicht wissen, ob es diese Berufe in zehn Jahren (noch) geben wird.

Leseleistungen Einschulung



< Niveau I

Niveau I

Niveau II

Niveau III

Niveau IV

**5% kennen
noch keinen
Buchstaben**

**Fast 30% Lernstoff
Klasse 1 vollständig
bewältigt**

Risiken:
keine Zeit für die normale Alltagsarbeit; nur Weiterentwicklung

Chancen:
Weiterentwicklung; Repertoire vergrößern; Sicherheit bei Problembehandlung bekommen

**Qualitätsteam
Lernteam**
entwickeln,
gezielt lernen,
entlasten

UNTERRICHTSENTWICKLUNG

Risiken:
keine Entwicklung; auftauchende Probleme mit bisherigen Lösungen bearbeiten; festhalten an Routinen

Chancen:
Synergien nutzen, Ressourcen sinnvoll nutzen bei der Vor- und Nachbereitung von Unterricht

Arbeitssteam
zusammenarbeiten,
beiläufig lernen,
entlasten

UNTERRICHTSALLTAG

«Im Zentrum nachhaltiger Schulentwicklung steht die gelingende Kooperation des Kollegiums.

Nachhaltige Schulentwicklung ist erfolgreiches Kooperatives Lernen der gesamten Schulgemeinschaft.»

Peter Blomert:

in: Rolff u.a.: Unterrichtsentwicklung – Eine Kernaufgabe der Schule. Köln 2009

Dritte Generation der Q-Gruppen: Unterrichtsteams als professionelle Lern- und Arbeitsgemeinschaften

Lehren
und
Lernen
der Schüler/innen



Lehren
und
Lernen
der Lehrpersonen



im Zentrum stehen Themen des Unterrichts
(und nicht Formen und Instrumente)

Ebene 7 & 8: Operative Führung und Personalentwicklung Q- Steuerung

Mitarbeitergespräch MAG

„Mit Mitarbeitergesprächen führen die Schulleiterinnen, Schulleiter und Lehrpersonen regelmässig und systematisch ein institutionalisiertes, konstruktives und zukunftsgerichtetes Gespräch. Darin werden die Zusammenarbeit, die Ziele und Aufgaben sowie die Qualität ...sowie die individuelle Situation gemeinsam beurteilt.“

Mitarbeitergespräche MAG

Bereiche für Zielvereinbarung u. Beurteilung



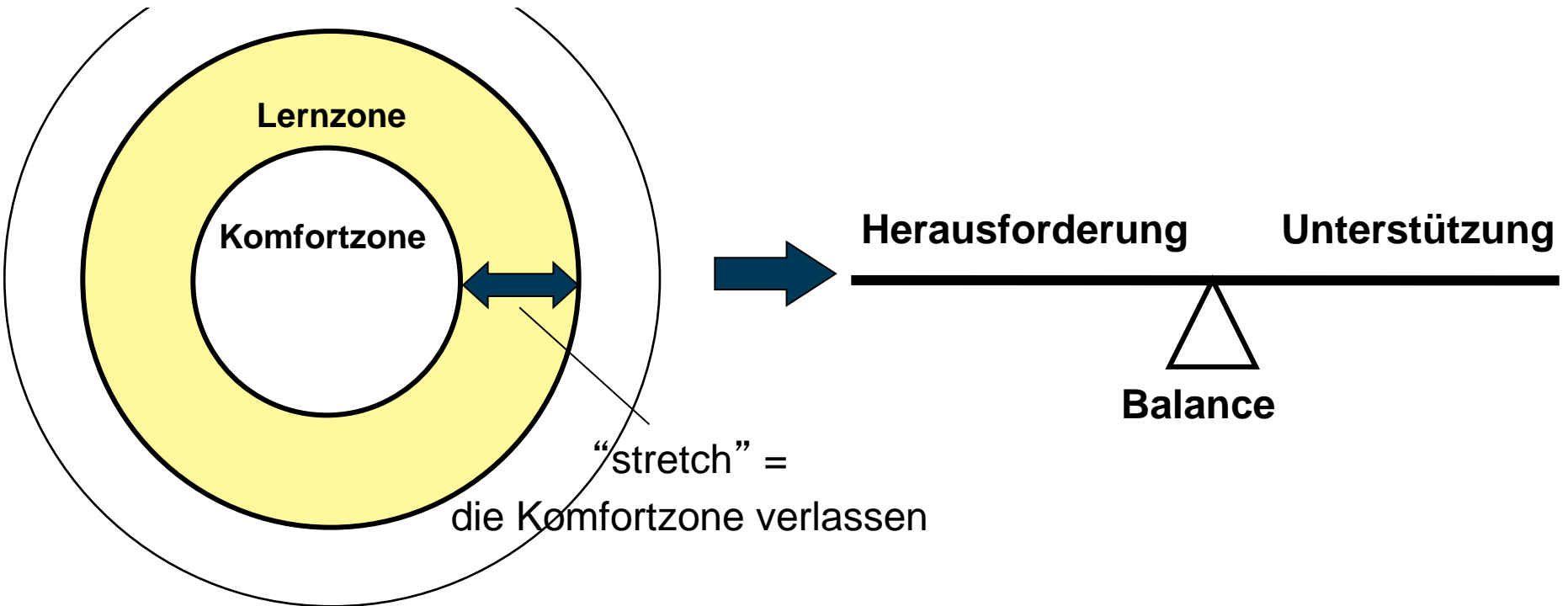
Steuerung der Schul- und Unterrichtsentwicklung (Beispiel einer mehrjährigen Planung)

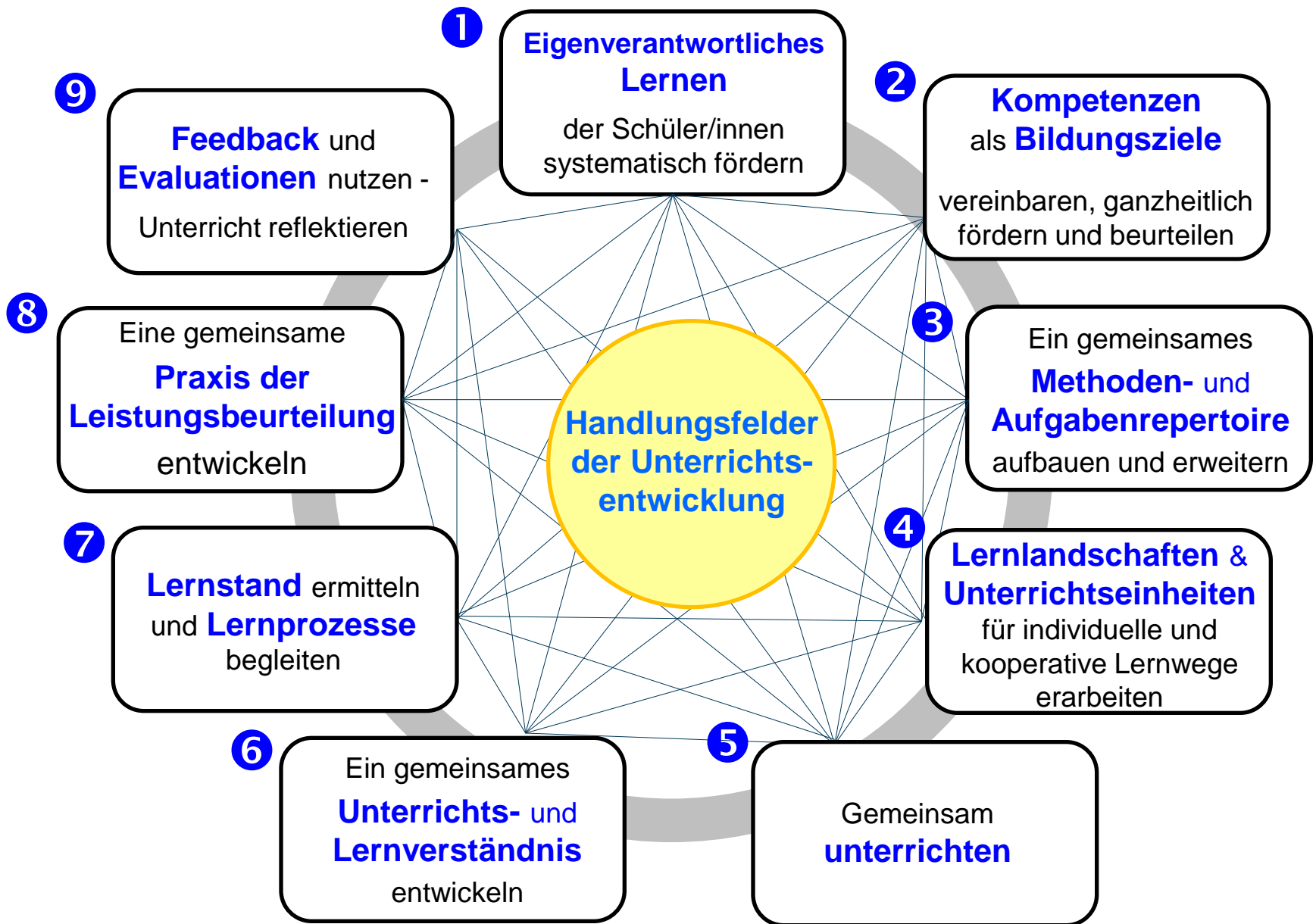
Phasen	Personalentwicklung	Unterrichtsentwicklung	Organisationsentwicklung
I	SCHILW 2-3 Tage pro Jahr Erweiterung der Lehrkompetenzen Teamentwicklung	Individueller Transfer in den eigenen Unterricht Erste Vereinbarungen im Unterrichtsteam	Bildung Unterrichtsteams (UT) Zeitgefässe für UT Einfache UT-Aufträge
II	SCHILW 2-3 Tage pro Jahr Leitung von Unterrichtsteams (Auftrag, Qualifizierung) SL: Unterrichtsbesuche, Mitarbeitergespräche)	Methodenvereinbarungen Aufbau eines gemeinsamen Aufgabenrepertoires Kollegial- und Schülerfeedback	Differenzierte UT-Aufträge Steuerung der Schul- und Unterrichtsentwicklung
III	SCHILW 2-3 Tage pro Jahr Unterrichtsteams als Lern-, Arbeits- und Qualitätsteam	Differenzierende Aufgaben entwickeln Kompetenzorientierte Leistungsbeurteilung	Lernkompetenzen-Curriculum Individualisierungskonzept Beurteilungskonzept



Entwicklungsziele sollten sich in der Zone der nächsten Entwicklung, d.h. der Lernzone, befinden

Zone der Überforderung und Überlastung





Auszüge aus dem Ergebnisbericht

Detailergebnisse: 2 Antwortspalten (Qualitätseinschätzung – Veränderungsbedarf)

4 - Entwicklungsstand in Bezug auf Ziele und pädagogische Grundhaltung

	Durchschnittswerte Ø	Qualitätseinschätzung							Veränderungsbedarf						
	1 2 3 4	1 trifft nicht zu	2 trifft eher nicht zu	3 trifft eher zu	4 trifft zu	3-4	N	KA	1 nicht nötig	2 eher nicht nötig	3 eher nötig	4 dringend nötig	3-4	N	KA
4.1 - Unsere Schule hat gemeinsame Ziele	Qualitätseinschätzung Veränderungsbedarf 	3%	13%	34%	50%	84%	38	2	30%	51%	8%	11%	19%	37	3
4.2 - Die Ziele unserer Schule werden regelmässig im Kollegium und/oder in den Fachgruppen diskutiert.	Qualitätseinschätzung Veränderungsbedarf 	18%	48%	27%	6%	33%	33	7	8%	25%	33%	33%	67%	36	4
4.3 - Das Erreichen der Ziele wird regelmässig überprüft.	Qualitätseinschätzung Veränderungsbedarf 	33%	27%	30%	9%	39%	33	7	6%	24%	47%	24%	71%	34	6

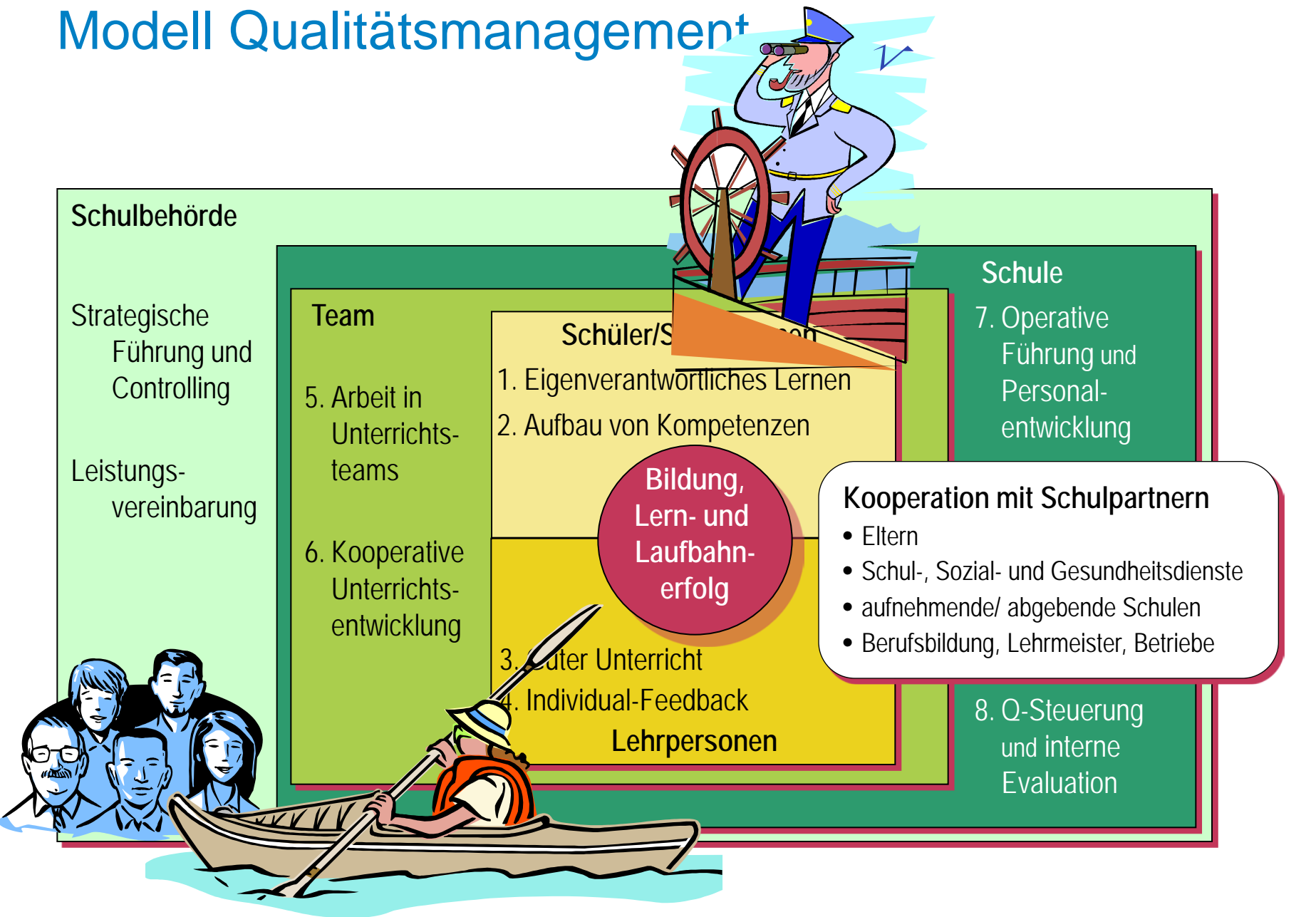
Strategische Ebene

Rolle der Schulbehörde?

Moderne Schulführung in Bildern



Modell Qualitätsmanagement



Die Rolle der Schulbehörde

„leiten, ... vollziehen, ... wählen, ... beaufsichtigen, ... vorbereiten“

(aus der Verfassung des Kantons Uri, Artikel 112)

praktische Umsetzung

- ▶ „im Bilde“ und präsent sein
- ▶ Interesse zeigen
- ▶ nachfragen und erklären lassen
- ▶ unterstützen und (Abläufe) klären
- ▶ als „Critical Friend“ wirken
- ▶ Anschlussfähigkeit überprüfen, nachhaken
- ▶ die Richtung aufzeigen lassen und überprüfen

... und die Bedeutung des Klimas beachten

- ▶ Aus neurobiologischer Sicht sind wir Menschen auf „soziale Resonanz und Kooperation“ angelegte Wesen.
- ▶ Kern aller menschlichen Motivation ist es, zwischenmenschliche Anerkennung, Wertschätzung, Zuwendung oder Zuneigung zu finden und zu geben.“

Bauer, 2008

Standards

- ▶ Ebenen 1 bis 8 lesen, Bilder entstehen lassen
- ▶ Aussagen / Fragen notieren

- ▶ Austauschen
 - ▶ Fragestellungen nach vorne bringen
- ▶ im Plenum Fragen stellen

Vielen Dank für eure Aufmerksamkeit!

