

Qualitätsentwicklung

Eindrücke

Fragestellungen

Erfolgsbedingungen

Dr. Titus Guldemann

Leiter des Kompetenzzentrums Forschung, Entwicklung & Beratung

SGV – Forum 07

Wattwil, 15. November 2007

Gliederung des Referats

- Fragestellungen, Anliegen
- Entwicklungskarte als Orientierung
- ausgewählte Themen
- Erfolgsbedingungen

Kompetenzzentrum Forschung, Entwicklung und Beratung

- Institut Lehren und Lernen
- Institut Professionsforschung und Kompetenzentwicklung
- Institut Fachdidaktiken
- Institut Bildungsevaluation
- Institut Schulentwicklung und Beratung



Steuerung der QE:
Wie steuert
der SR QE?

Unterrichtsqualität steigern:
Aber wie?

Welche Lehrpersonen
sollen wir entlassen?

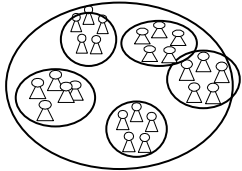
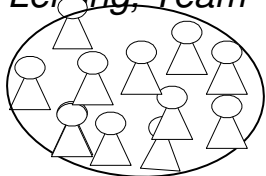

Wie bringen
wir das
sinnvoll
zusammen?

Evaluation: Wie den
Fragebogen auswerten?

Mitarbeitergespräch:
Aber wie?

Personalführungskonzept
für die Schulgemeinde

Entwicklungskarte

Ebene/Personen	Strukturen	Prozesse	Ergebnisse
Schulgemeinde <i>Schulrat</i> 	Organisation Verantwortung Personalführungs- konzept	Abläufe Strategische Führung Kommunikations- konzept	Schulkultur Leitsätze
Schuleinheit <i>S-Leitung, Team</i> 	Geleitete Schule Personalführungs- instrumente	Teamprozesse Operative Führung	Schulleben Schulqualität Schulprogramm
Unterricht <i>Lehrperson</i> 	Persönlichkeit Selbstorganisation	Denken, Fühlen, Handeln Selbst- Führung	Unterrichtsqualität Unterrichts- entwicklung

Personalführung in der Schule



Personalführungskonzept

- Ziele, Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Personalführung festzulegen
- die Instrumente der Personalführung zu bestimmen
- durch Klarheit der Inhalte, Abläufe und Kommunikation Vertrauen zu schaffen
- die Verantwortlichkeiten und Abläufe von der Personalgewinnung bis zur Personaltrennung zu festzulegen
- die Leistungsbeurteilung zu regeln

Bereiche der Personalführung

- Personalbedarfsermittlung
- Personalgewinnung
- Personalpflege
- Personalbeurteilung und Förderung
- Personaltrennung



Voraussetzungen für das Mitarbeitergespräch

Basis: **Kultur der Zusammenarbeit** → Vertrauen

Klarheit schaffen über ...

- die **Ziele** des MAG (Was soll damit erreicht werden?)
- die **Förderkriterien**
(Was ist für uns „gute Schule“ / „guter Unterricht“?)
- die **Form**
(Rahmenbedingungen, Verbindlichkeiten, Vertraulichkeit)
- das Vorgehen bei **Konflikten**

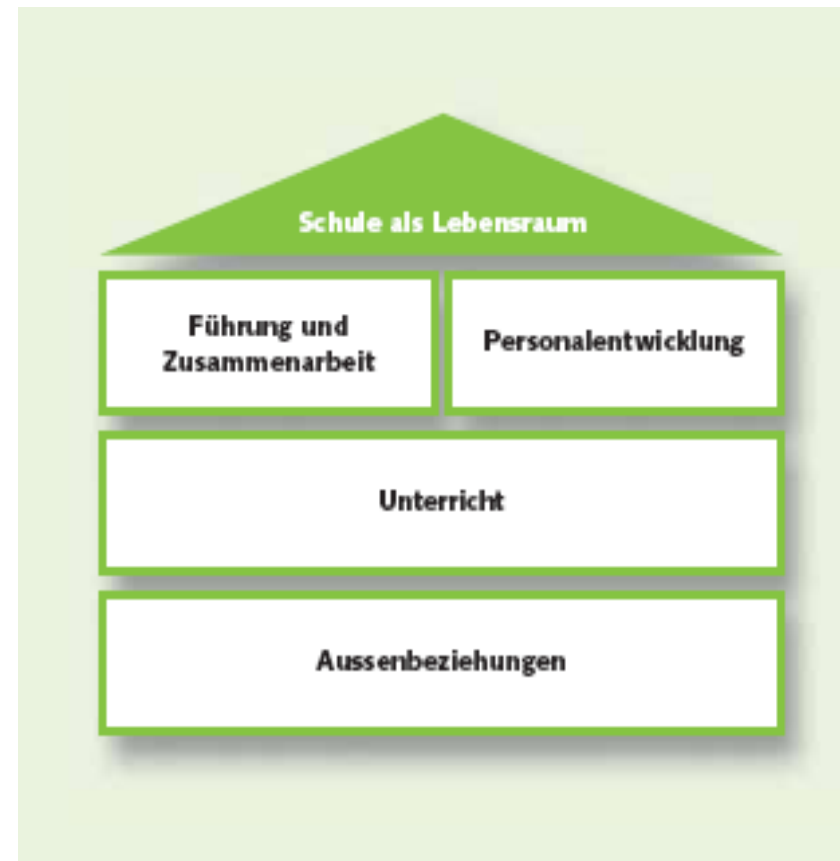
Konzept des MAG

- Im MAG werden regelmässig mit den Mitarbeitenden die **Erreichung der gesetzten Ziele** besprochen und **neue Ziele vereinbart**.
- Das MAG verläuft **strukturiert** und nach **transparenten inhaltlichen Kriterien**. Ein **Leitfaden** beschreibt das Vorgehen.
- Der **Rhythmus** des MAG (jährlich/zweijährlich) ist Gegenstand der Vereinbarung und hängt von den Zielsetzungen und der Lehrperson ab.
- Die Ergebnisse des MAG werden festgehalten und von den Beteiligten unterzeichnet. Das **Protokoll** wird im **Personaldossier** abgelegt.

Bereiche des MAG

Das MAG mit Lehrpersonen orientiert sich an den Bereichen

Der Bereich „**Unterricht**“ ist obligatorischer Bestandteil des MAG



© T. Guldemann

Erfolgsbedingungen für die Personalführung

- Liegt ein umfassendes **Personalführungskonzept** vor?
- Klärt das Konzept die **zentralen Bereiche** der Personalführung?
- Sind die zentralen **Instrumente** der Personalführung vorhaben?
- Sind **Abläufe** und **Verantwortlichkeiten** geklärt?
- Ist die **Kommunikation** und **Einführung** des Konzepts geklärt?
- Ist der Umgang mit **Dokumenten** geregelt?
- Verfügt die Führungspersonen über die **Kompetenzen**?
- **Vertrauen schaffen**

Schulentwicklung durch Unterrichtsentwicklung



Von der Vision zur Aktion –
Von der Aktion zur Vision

Grosse Gedanken
Kleine Schritte

Vision
↑ ↓

Wunschtraum von Veränderung

Leitbild
↑ ↓

Gemeinsame Philosophie

Schulprogramm
↑ ↓

konkreter Entwicklungsplan

Strategien
↑ ↓

Festlegen der Arbeitsweisen

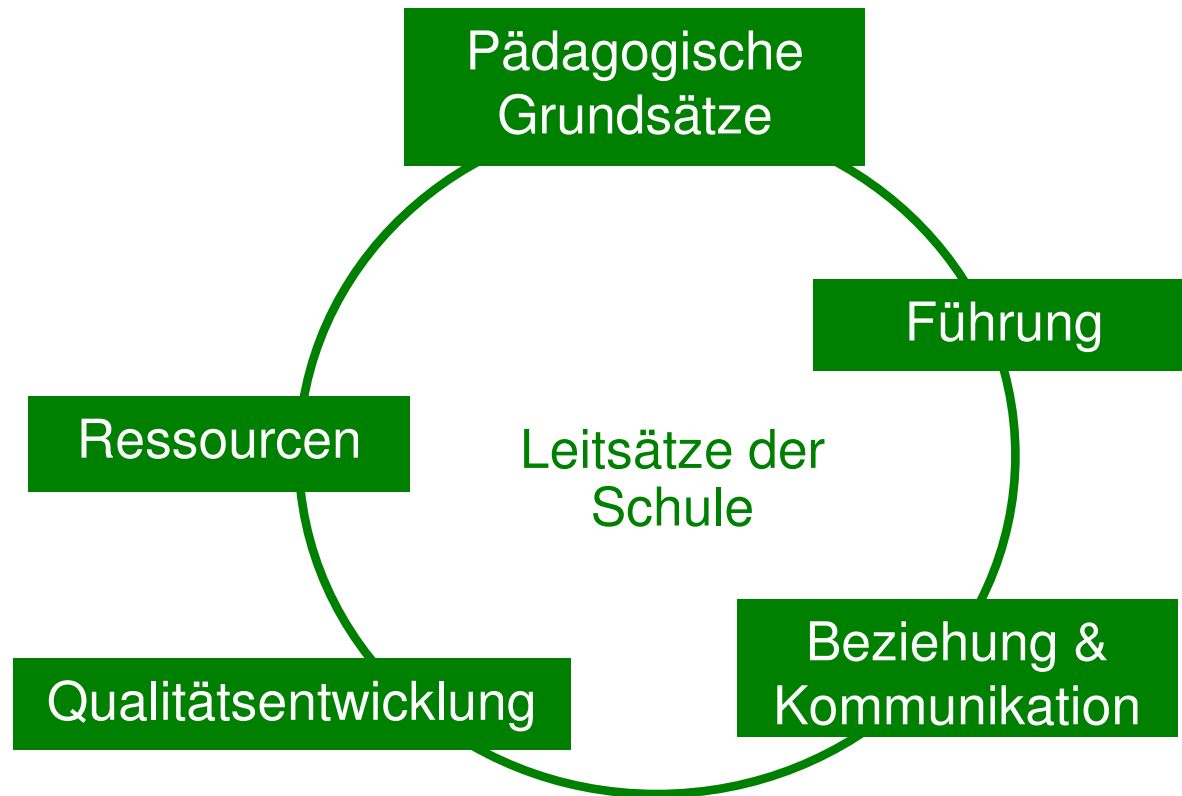
Organisation
↑ ↓

mittelfristiges Vorgehen

Umsetzung

Einzelne Schritte

Leitsätze und ihre Bereiche



Von den Leitsätzen zum Schulprogramm

Leitsätze

Werte, pädagogische Grundhaltung, gemeinsame Ziele

~ 10 Jahre



Schulprogramm

Projekte Projekte Projekte

Programm, Entwicklungsplan zur Umsetzung einzelner Leitsätze

Projekte (mit QE-Zyklus)

~ 2-4 Jahre

Beispiel: Leitsatz der Schule x

Auszug:

Die Schule schützt die Integrität der Kinder und schafft Bedingungen für ein positives Schulklima.

- Wir begegnen uns mit Respekt und Anstand.
- Die Schumatmosphäre ist geprägt von Wertschätzung, gegenseitiger Achtung und Fairness.
- Wir stärken das Selbstvertrauen der Kinder und zeigen ihnen Wege des gewaltfreien Lebens in der Gemeinschaft.

Von den Leitsätzen zum Schulprogramm

Auszug aus den Leitsätzen:

- Wir begegnen uns mit Respekt und Anstand.
- Die Schumatmosphäre ist geprägt von Wertschätzung, gegenseitiger Achtung und Fairness.
- Wir stärken das Selbstvertrauen der Kinder und zeigen ihnen Wege des gewaltfreien Lebens in der Gemeinschaft.

Schulprogramm

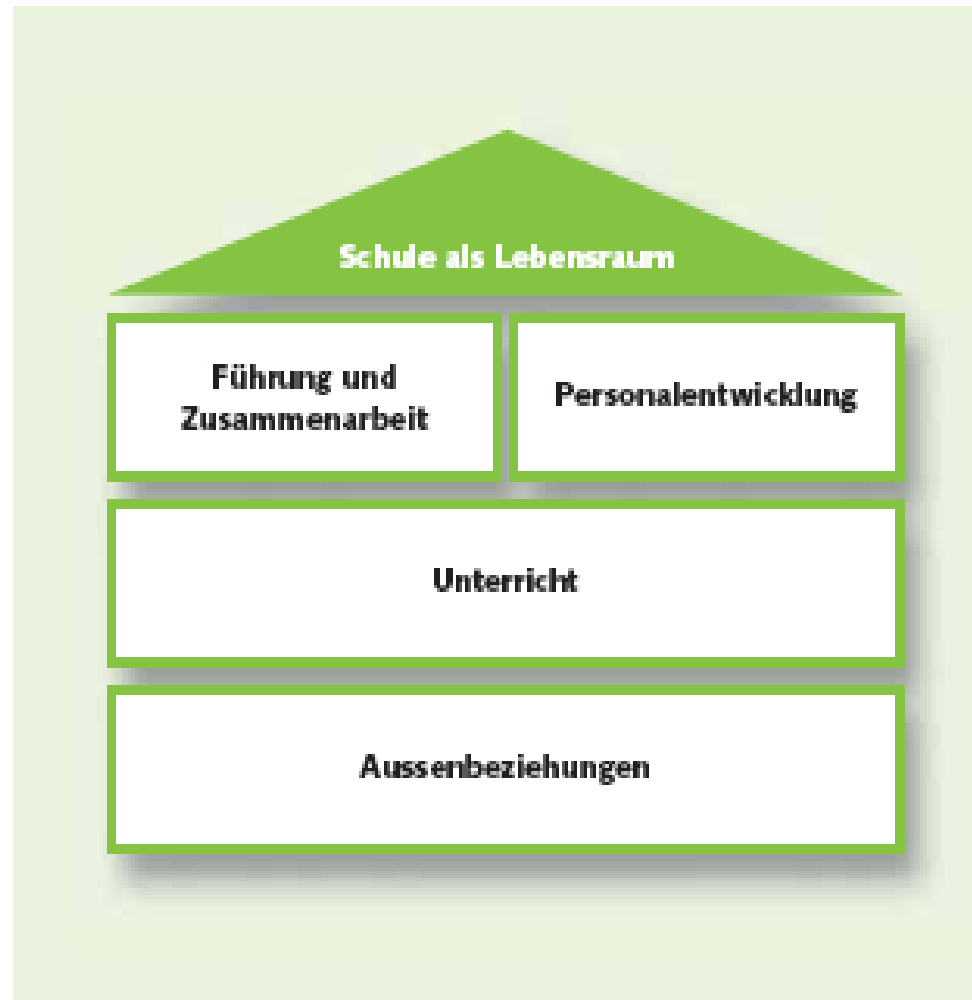
Projekt
,Streitschlichter‘
(Ebene Schulkultur)

Projekt
,Sitzungsgestaltung‘
(Ebene Team)

Projekt
,Lernzielorientierte
Schülerbeurteilung‘
(Ebene Unterricht)

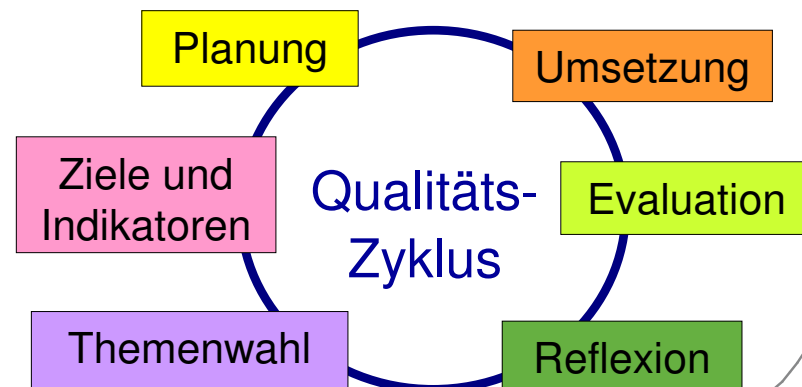
Kulturreise ,Entlang der Donau‘

Ebenen der Schulentwicklung

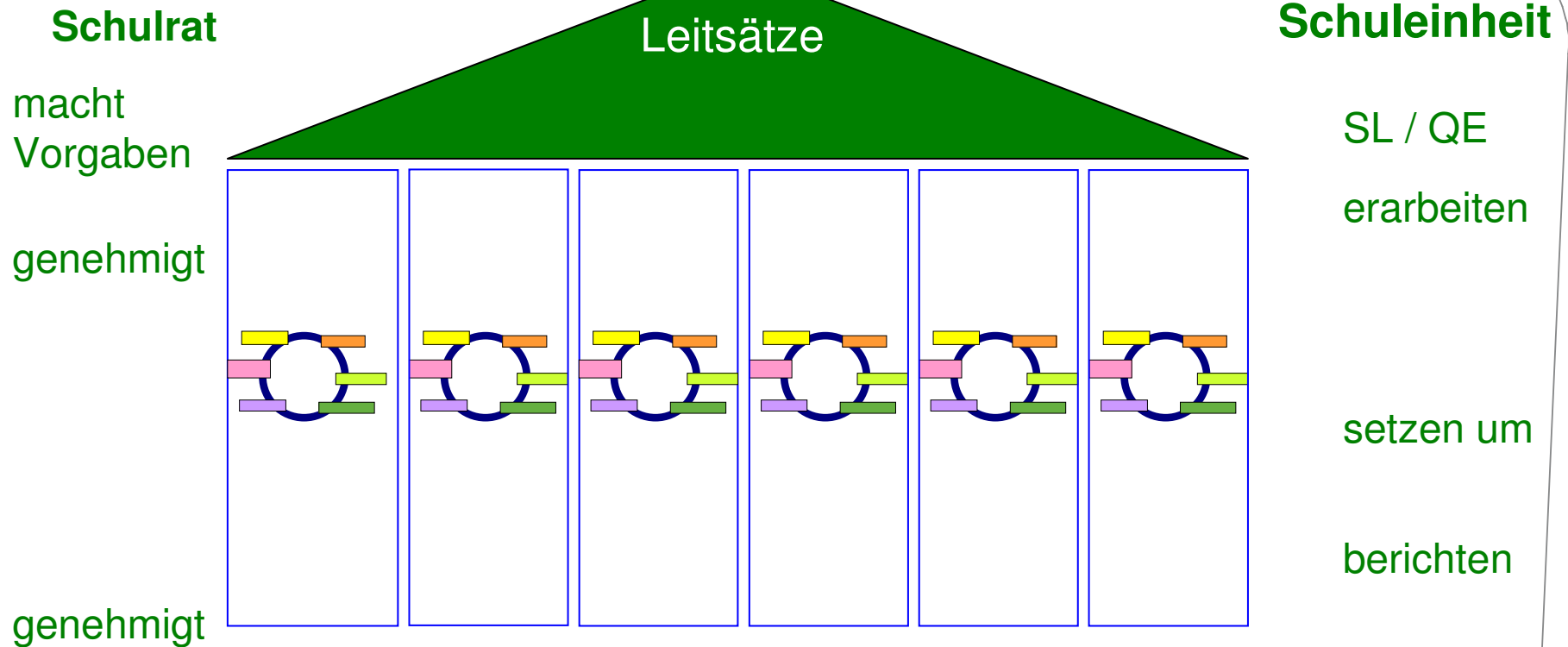


Was steht im Schulprogramm?

- Standortbestimmung der Schule
- Ziele der Schule mit Bezug zu den Leitsätzen
- Einzelne Projekte zur nachhaltigen Umsetzung der Ziele
- Weitere Anlässe
- Projektplan
 - Thema, Ziel, Indikatoren
 - Planung (Verlauf, Meilensteinen, Verantwortung, Kommunikation, Finanzen, ..)
 - Evaluation
 - Reflexion
 - Berichterstattung



Schulentwicklung als Unterrichtsentwicklung



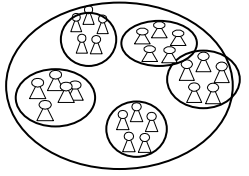
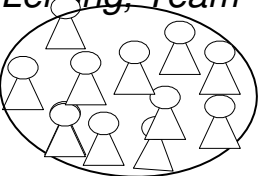

Schritte einer Evaluation

1. **Wozu?** Zweck und Ziel
2. **Was?** Fragestellung
3. **Wer?** Interessensfeld
4. **Wie?** Methodenwahl
5. **Vereinbarung** Parteien
6. **Information** Auftraggeber, Beteiligte und Betroffene
7. **Durchführung** angepasst an die Bedingungen
8. **Auswertung** nach wissenschaftlichen Kriterien
9. **Kommunikation** Datenfeedback
10. **Bericht mit Folgerungen**

Erfolgsbedingungen der Unterrichtsentwicklung

- Unterrichtsentwicklung im Zentrum der Schulentwicklung
- wenige, zentrale Ziele bzw. Themen als Vorgabe
- klare Verantwortlichkeiten auf allen Ebenen
- kleine Schritte - grosse Ideen
- Das Projektende bestimmen
- vorhandene Strukturen und Zeitgefässe verwenden
- zielorientierte Evaluation
- Weiterbildung und SCHILF fokussieren

Schulentwicklung als Projektmanagement

Ebene/Personen	Strukturen	Prozesse	Ergebnisse
Schulgemeinde <i>Schulrat</i> 	Organisation Verantwortung Personalführungs- konzept	Abläufe Strategische Führung Kommunikations- konzept	Schulkultur Leitsätze
Schuleinheit <i>S-Leitung, Team</i> 	Geleitete Schule Personalführungs- instrumente	Teamprozesse Operative Führung	Schulleben Schulqualität Schulprogramm
Unterricht <i>Lehrperson</i> 	Persönlichkeit Selbstorganisation	Denken, Fühlen, Handeln Selbst- Führung	Unterrichtsqualität Unterrichts- entwicklung

Projektauftrag und Projektmanagement

Auftrag

SR vom 23. August 2004

Ergebnis 1

Führungsstrukturen und Prozesse (inkl. Kommunikation/Information) sind geklärt und funktionieren. Ein lokales Führungshandbuch ist eingeführt.

Ergebnis 2

Die für eine nachhaltige Qualitätsentwicklung erforderlichen Leitsätze für die Gesamtschule, Programme für die Schulkreise sind formuliert, verabschiedet und wirksam.

Ergebnis 3

- a) Die Schülerinnen und Schüler werden optimal gefördert.
- b) Die Mitarbeiter weisen einen hohen Grad an Zufriedenheit aus.
- c) Die Attraktivität der Schule ist mittel- und langfristig gesichert.

Ergebnis 1: Personalführungskonzept (PFK)

Ziel






- Das PFK ist erarbeitet, vom SR verabschiedet und tritt in Kraft.
- Die PF-Instrumente sind erarbeitet, vom SR verabschiedet und werden umgesetzt.
- Die neuen SL sind gewählt und haben ihre Aufgabe übernommen.
- Die Schulleitungssitzung ist neu konstituiert.

Wer	Tätigkeit	2004	2005	2006	2007	2008
SR	wählt SL		◆			
SL	führen die Schulkreise		■			
SLS	konstituiert sich neu		◆			
SR	erarbeitet PFK			■		
SR	verabschiedet			◆		
AG	erarbeitet PFK-Instrumente				■	
SR	verabschiedet PFK-Instrumente				◆	
Alle	PFK-Instrumente werden angewendet					■
Beraterteam	unterstützt die Umsetzung PFK					■

Ergebnis 2: Qualitätsentwicklung

Ziel

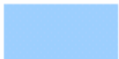

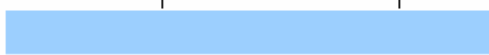

- Die für die Qualitätsentwicklung erforderlichen Leitsätze für die Gesamtschule und Programme für die Schulen sind formuliert, verabschiedet und wirksam.
- Die Schulleitungen rekrutieren die Qualitätsbeauftragten (QEB).
- Die Qualitätsbeauftragten nehmen ihre Arbeit auf.

Wer	Tätigkeit	2004	2005	2006	2007	2008
Arbeitsgruppe	erstellt					
Schulrat	verabschiedet					
Arbeitsgruppe	informiert					
Alle Mitarbeitenden	wendet an					
Schulrat	evaluiert die Wirksamkeit					

Ergebnis 2: Projektmanagement

Ziel

Alle laufenden Schulprojekte sind nach einheitlichen Standards erfasst, geklärt und vom Schulrat genehmigt.

Wer	Tätigkeit	2004	2005	2006	2007	2008
SL	reichen Projekte ein					
SR	genehmigt Projekte					
SR	unterstützt im Projektmanagement					
SR	evaluiert ICT-Plattform					

Erfolgsbedingungen für die Schulentwicklung

- Auf dem Boden des Alltags gehen
- wenige bedeutsame Ziele
- Voraussetzungen berücksichtigen
- Professionelles Projektmanagement
- Verschränkung von Unterrichts – und Schulentwicklung

Lieber Herr Guldimann

(...) Für mich ist es ein guter Unterricht, wenn alle Kinder mitdenken und mitmachen können. Ein guter Lehrer oder eine gute Lehrerin ist für mich jemand der streng ist aber doch nett. Ich kann gut lernen wenn alle Kinder beim Arbeiten für sich selbst schauen und wenn wir miteinander Gruppenarbeiten machen. Ich habe in der Klasse eine Umfrage gemacht. Zu jeder Frage haben die Kinder aus meiner Klasse Antworten geschrieben. Ich lege Ihnen die Umfragen bei. Jetzt habe ich noch ein paar Fragen: Nützen diese Forschungen etwas, die Sie machen? (...)

Liebe Grüße Claudio

Ich lerne am besten... - Antworten der Schüler

- wenn es mir die Lehrerin gut erklärt. (Larissa)
- wenn alle ruhig sind und niemand stört, wenn ich mich fest auf die Arbeit konzentriere. (Ehad)
- wenn der Unterricht sehr vielseitig ist und etwas kompliziert ist, wenn mich die Sache fordert und mir das Ganze etwas bringt. (Dominique)
- wenn es ruhig ist im Schulzimmer und das, was ich lernen muss, nicht kompliziert ist. (Nadja)
- wenn ich mich gut konzentrieren kann und wenn ich im Stützunterricht bei Frau S. arbeite. (Ilaria)