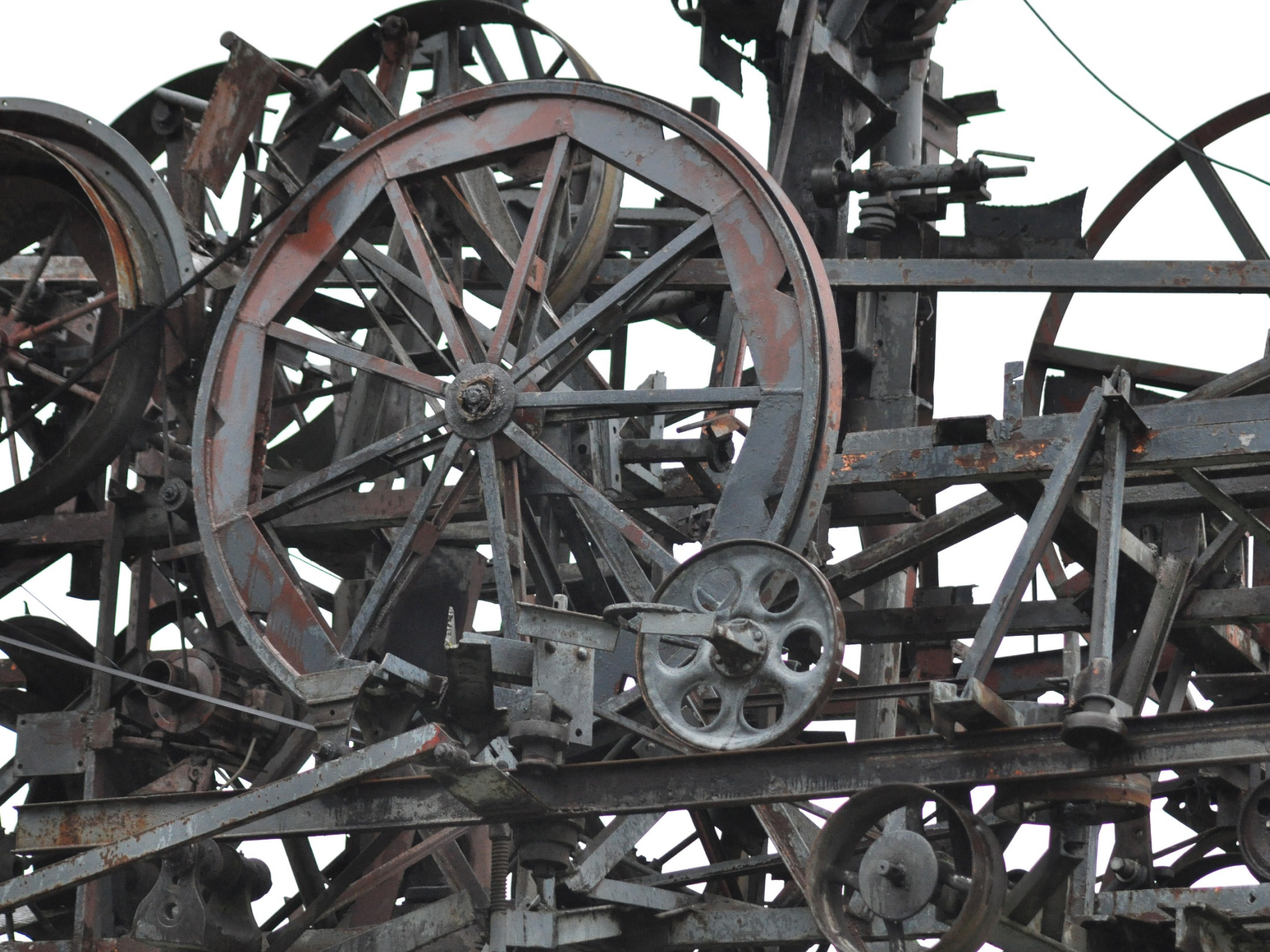
Verwickelte Schulentwicklung: Was fördert, was hemmt, was verhindert?

ARGEV-Netzwerktagung vom 17. November 2017
PH Zürich

Hans Georg Signer



Überblick

Kap. 1
Entwicklungen der letzten 20 Jahre an den Schweizer Schulen:
Beobachtungen zur Governance

Kap. 2
Vier Allerweltsweisheiten zum Entwicklungs- und Bewegungscharakter von Schule und Bildungssystem

Kap. 3
Governance als Schlüsselfunktion in reformbefrachteten Phasen

Kap. 4
Was fördert, was hemmt, was verhindert?

Kap.5
Verantwortung

Kap. 1

Entwicklungen der letzten 20 Jahre an den Schweizer Schulen: Beobachtungen zur Governance

- **Meso-Ebene**

  Die einzelne Schule ist als Wirkungs- und Entwicklungseinheit etabliert.

  Die Schulleitungen haben die volle Verantwortung übernommen.

  Netzwerke sind eingerichtet.

  Die Elemente des Gegenpfands zur Autonomisierung sind eingerichtet. Ihre Wirkung ist bescheiden.

- **Mikro-Ebene**

  Der Bildungsauftrag der Lehr- und Fachpersonen ist ausdifferenziert worden.

  Es gibt einen Trend von der individuellen Verantwortung zur Team-Verantwortung.

  Die Schule ist multiprofessionell geworden.

- **Makro-Ebene**

  Die Politik hat von ihrer Gesetzgebungs- und Richtlinienkompetenz auf allen Bildungsstufen sehr aktiv Gebrauch gemacht.

  Sie mischt sich zurzeit stärker als auch schon in curriculare Fragen ein.

  Die Bildungsverwaltung ist ausgebaut worden. Sie hat ihre Rolle noch nicht gefunden.

- **Dynamiken**

  In den letzten 20 Jahren haben in hohem Tempo abgewickelte Top-down-Prozesse dominiert.

  Die Handlungskoordination zwischen der Makroebene und den anderen Ebenen ist schwach geblieben.

  Auf dem Feld des gesetzlichen Auftrags der Schule ist die Politik noch immer dominant. Im Bereich der Aufsicht ist ihr Einfluss schwächer geworden.

- **Weitere Akteure**

  Der Dialog mit den Eltern ist intensiver, Elternmitsprache hingegen kaum etabliert.

  Der Einfluss der Pädagogischen Hochschulen, von Universitäten, von Agenturen (Zertifizierung, Akkreditierung, Forschung), Beraterinnen und Beratern ist gewachsen.

Kap. 2
Vier Allerweltsweisheiten zum Entwicklungs- und Bewegungscharakter von Schule und Bildungssystem

1. Unsere Schule ist innovativ und konservativ zugleich.

2. Die Entwicklungsbedürfnisse der Akteure auf den verschiedenen Ebenen sind verschieden.

•Mikroebene: **Fokus Unterricht**

➔ **Optimierung des Bestehenden**

•Mesoebene: **Fokus Unterrichts-, Schul- und Personalentwicklung**

➔ **Optimierung und Innovation**

•Makroebene: **Fokus Systementwicklung**

➔ **Innovation**

3. Unterrichts-, Schul- und Systementwicklung gehen nie von nur einem Punkt aus.

Aktuelle Bewegungen – wer stösst sie an?

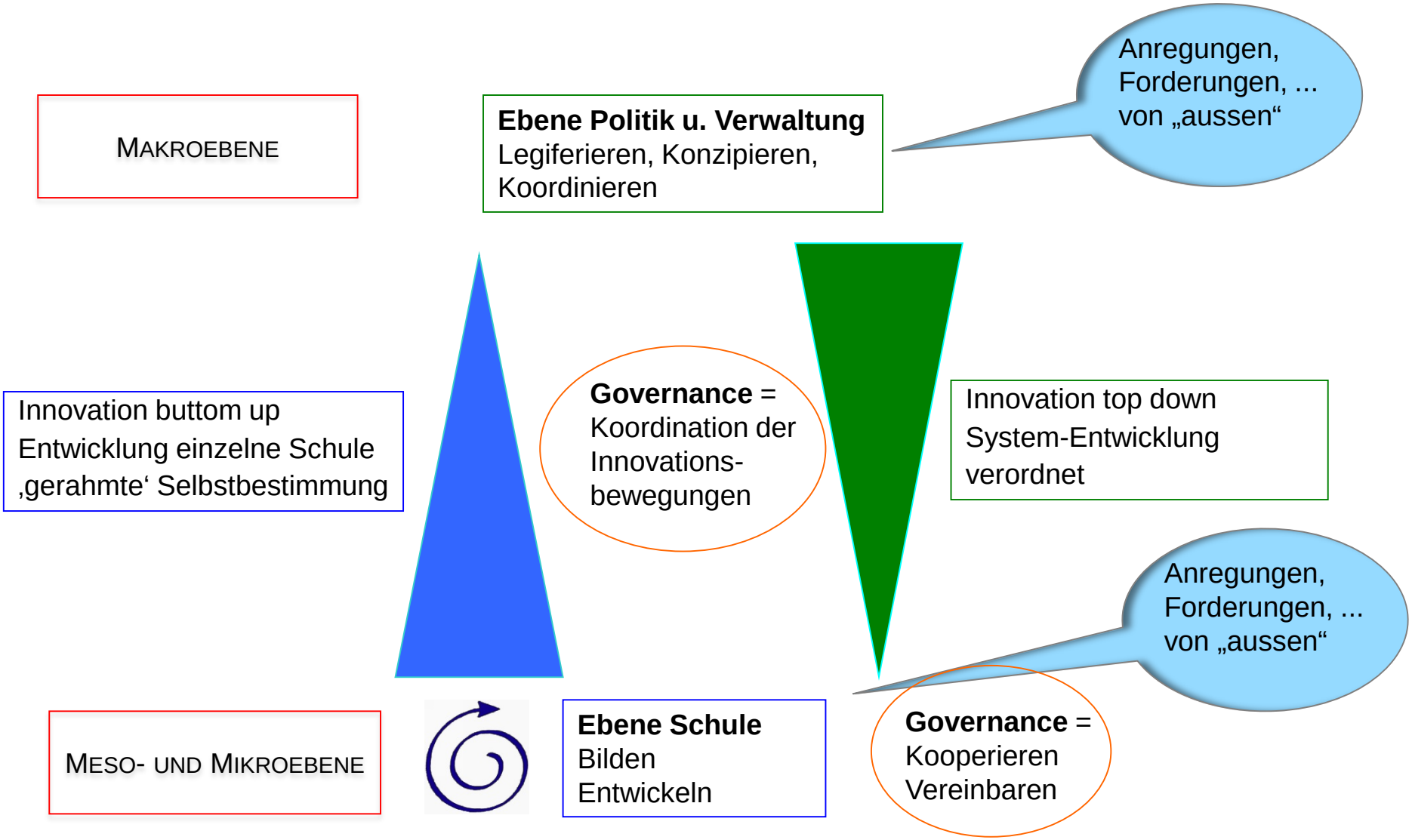
Europarat, Europäische Integration	Bologna-Erklärung, Europ. Sprachenportfolio ESP, Früherer Fremdsprachenbeginn
OECD	PISA-Studie
Internationale Schulforschung	Schulqualität, Didaktik, Professionalisierung der Unterrichtsberufe, kybernetische Instrumente, Standardisierung, Fragen der Governance
EDK, Nationale Politik	Aufbau Fachhochschulen, Tertiarisierung Lehrerbildung, Standardisierung, Harmonisierung Volksschule, Integration der Sonderpädagogik, Lehrplan 21
Eltern, Wirtschaft, Politik	Tagesstrukturen
Lokale Politik	Frühförderung
Lehrpersonen	Entwicklung Unterricht und Zusammenarbeit
Bildungsverwaltung	Strukturen, Systemsteuerung, Chancenpolitik, kohärente Bildungslaufbahnen

4. Auf der Makroebene lässt es sich einfach reformieren und innovieren. Gesetze und Konzepte sind schnell gemacht. Das ‚Umsetzen' auf der Ebene der Schule und des Unterrichts ist komplex und langwierig.

Kap. 3
Governance als Schlüsselfunktion in reformüberfrachteten Phasen

Passen die Einzelschul- und die Systementwicklung zusammen?

Governance im sich entwickelnden Mehrebenensystem



Kap. 4
Was fördert, was hemmt, was verhindert?

Haltungsmaximen

Haltung 1
Innovationen lassen sich in der Schule nicht ‚einstöpseln'. Zu den grössten Stärken der Schule gehört ihre Fähigkeit zur Autopoiesis.

Haltung 2
Innovationen entwickeln sich nicht linear.

Strategiemaximen

Strategie 1
Schulentwicklung ist höchstens dann erfolgreich, wenn sich die ‚Schule vor Ort' eine Sache zu ihrer eigenen macht.

Strategie 2
Balance zwischen Lenkung/Führung/Planung und Improvisation/Kreativität

Merkmale guter Entwicklungen bei Buttom-up-Vorhaben

- Sind Ziel und Auftrag klar und prägnant, sind die Zuständigkeiten und Ressourcen geklärt?
- Sind die Sinnhaftigkeit und die Dringlichkeit evident, trägt die Schulleitung mit, verbreitet sie Zuversicht, und fühlen sich (fast) alle zugehörig und unbedroht?
- Gute Governance zwischen Schulleitung und Lehr- bzw. Fachpersonen.
- Das Projekt erkrankt nicht an Perfektionismus.

und...

Merkmale guter Entwicklungen bei Top-down-Projekten

- Gute Governance zwischen Verwaltung und Schulen.
- Die Innovation ist aus dem Funktionszweck der Schule heraus begründet.
- Sie kann von der Praxis zur Kenntnis genommen, verstanden, angenommen werden.
- Die Schule kann sie in ihrer Organisation unterbringen; die Innovation beachtet den Praxisalltag.
- Die Schulen kann eine Innovation als den eingespielten Problemlösungen überlegen empfinden (es gilt das Prinzip der besseren Lösung). Sie bringt nicht nur Belastungen, sondern auch Vorteile.
- Es stellt sich mittelfristig Erfolg ein.

und...

So geht es schief...

Kap. 5
Verantwortung

Ebene Politik
Stimmvolk – Parlamente – Regierungen – Nationale, Regionale, Kantonale Gremien

Verantwortung für

- den in den Rechtsgrundlagen erlassenen Grundauftrag von Bildung und Schule
- die Ressourcierung des Bildungssystems
- die wichtigsten Rahmenbedingungen für das Personal, den Unterricht und die Kompetenzen der verschiedenen Akteure sowie deren Kooperationen

Ebene Bildungsverwaltung

Verantwortung für

- Übersetzungsleistungen von innen nach aussen und von aussen nach innen
- kohärente Bildungspolitik
- die Exposition des Aspekts Gerechtigkeit (Ressourcierung, Beurteilung, …) und die Entwicklung entsprechender Instrumente
- faktengestützte Qualität und Qualitätsentwicklung auf Ebene System
- die Entwicklung guter Unterstützungsleistungen zu Gunsten der Schulen
- Schutz der Schulen

Verantwortungseinheit
Schule

Voraussetzungen

Die Schule kann nur dann als Verantwortungseinheit funktionieren, wenn sie die Verantwortlichkeiten aller Akteure aushandelt, festlegt und begründet.

Verantwortlichkeiten können nur dann formuliert werden, wenn Ziele, Anforderungen, Standards definiert sind – z.B fachliche Standards, Standards der Zusammenarbeit.

Verantwortungskulturen in Schulen

Schulen als Verantwortungseinheiten

versus

Schulen, welche Verantwortung ignorieren, delegieren oder zu Verantwortungskitsch neigen

Zentrale Felder für die Festlegung von Verantwortlichkeiten an den Schulen

Verantwortung für

- Bedingungen des guten Lernens
- das Förder- und Beratungskonzept
- transparente, angemessene und gerechte Leistungsanforderungen und Beurteilungsformen
- das Wohlbefinden und den Schutz der Schülerinnen und Schüler
- die zielorientierte Schulentwicklung (UE, OE, PE)
- die faktengestützte Qualität und Qualitätsentwicklung
- die Kooperationen innerhalb der Schule, mit den Eltern und mit den ausserschulischen Lernorten
- Verwaltungstreue

Für Ihr freundliches Dasein danke ich Ihnen.