

argev Netzwerktagung vom 26.11.2021 zum Thema "Schule als Lernende Organisation"

Gruppenarbeiten – Transfer 1

Gruppe Patrick Steffen, blauer Saal

Was ist mir bewusst deutlich geworden?

- Triage / Raum / Komplexität von selbst- / fremdbestimmten Themen
- Bedeutung der Kommunikation
- Positive Lernkultur
- Es gibt nicht DIE Lösung
- Es braucht eine Vision
- Lernen als Organisation als Schulen, als Amt / Kanton
- Es gibt nicht DEN Prozess; Zusammenarbeit, Zuhören
- Eval-Prozess
 - o standardisiert
 - o adaptiv / lernen / Passung
- Organisationen lernen immer
- EVA als Beitrag / Unterstützung zum Lernen / Haltung und Achtsamkeit; Sicherheit / Autonomie, Verständnis, Neugierde erhalten
- Augenmerk auf Widerstände
- Auch das Sichern des Status-Quo ist Lernen einer Organisation

Wo sind Fragen offen?

- Wie bringt man die Botschaft ins System? / auf gleicher Augenhöhe
- Wie bringt man Kommunikation in Gang?
 - o Gestaltung
 - o Zeitfaktor
 - o Einbezug Politik (Ebenen/Gemeinden)
- Sinnfrage bezgl. re-aktivem, pro-aktivem Lernen
- Umgang mit Widerstand im System; Impulse zw. Aufweichung
- Zusammenspiel intrinsischer und extrinsischer Sinnfrage

Gruppe Marie-Theres Schönbächler, Si-Zi 20

Rolle SL:

- Unterschiedlichste Personen / Vorstellungen / Haltungen im Team: Umgang damit? Sehr schwierig.
- Bei Weggang / Entlassung von Personen ist es sehr schwierig, wieder Vertrauen aufzubauen
- Unterstützung von aussen
Anregung zum Lernen
Was kann man "über Bord werfen"?
- Personell: Auswahl ist aktuell nicht gegeben;
aktuelle Mangelsituation: Was kann ich mit dem bestehenden Team machen?
- Resultate der Evaluation "beleben", Unangenehmes veröffentlichen – Konsequenzen ziehen – weitergehen

Rolle ESE:

- Eingeschränkter Zuständigkeitsbereich (eher system. Bereich, weniger aktuelle Probleme)
- Wie können sich die verschiedenen Systeme (g.g.s.) unterstützen (vor- und nach dem Evaluationsprozess; ist zuständige Person vom Amt dabei)?
Dies ist vor allem für Schulen in schwierigen Situationen wichtig.
- Rückmeldungen für einzelne Lehrpersonen
- ESE-Rückmeldung alle 6 Jahre bringt nichts
- Längerfristiges Dranbleiben wäre wichtig, Begleitung der Schulleitung (in schwierigen Situationen)! Prozessbegleitung
ESE soll erkennen, ob Begleitung nötig ist – durch Amt ("Mitverantwortung", "lange Leine" oder enge Begleitung) oder durch externe Beratung...vs. Finanzen

Schulleitung:

Enorm breite Führungsspanne

- "faule Eier" sind nicht identifizierbar, ESE sollte solche klar benennen
Wir-Gefühl fördern – Kommunikation!

Schulen

- Schwierigkeiten bei Dateninterpretation (Workshop durch ESE) und Verwertung – Nutzen
- Einbindung der verschiedenen Ebenen Amt, Schulleitung, einzelne Lehrperson (Partizipation)
Chance für kleine Schulen / kleines Team
- Stelle für Schulentwicklung – gibt neuen Drive, Entlastung Schulleitung
- Schulentwicklung – Ressourceneinsatz (Alltag!)
- Weiterbildung zu Evaluation
- Themenspezifische Profilschulen
- Themenreihe "good practice"

Gruppe Patrick Gämperle, Si-Zi 21

- Distanz Schule – Kanton/Verwaltung
Wie schafft man das Gefühl von einer lernenden Organisation?
Möglicher Ansatz:
Die Evaluation liefert der Schule die Daten, die Schulen leiten daraus ab, was sie tun (Selbstbestimmung). Als Evaluation auf Augenhöhe begegnen, nichts "überstülpen".
- Gelingensbedingungen für organisationales Lernen:
Kontinuierliche Q-Sicherung in der Kultur der Schule verankern, Erfolge zusammen feiern. Impulse müssen anschlussfähig sein, etwas Bestehendes weiterentwickeln. Die Teamdynamik ist essenziell (psychologische Sicherheit).
- Die externe Evaluation müsste nicht nur Daten liefern und Entwicklungsfelder aufzeigen, sondern die Schule im Prozess auch unterstützen. UND: Ein Ansatz könnte auch sein, häufiger, dafür konzentrierter zu "evaluieren" (z.B. alle 2 Jahre ein Audit anstelle alle 6 Jahre grosse Evaluation)
- Die Schulen untereinander sollen als lernende Organisationen voneinander lernen, das könnte so weit gehen, dass sich die Schulen gegenseitig evaluieren (begleitete Selbstevaluation)
- Man muss nicht immer noch mehr Ressourcen/Impulse reinholen, sondern es gibt immer auch interne Ressourcen, die man anzapfen sollte als Schule (alle an der Schule sind Experten/innen)

Gruppe Bernhard Leicht, Si-Zi 22

- Knowledge is between heads!
extern – intern: Kommunikation
- "Why" muss thematisiert werden.
- Vertrauen als Grundlage
Möglichkeiten eröffnen
- Spagat: Beurteilen – Entwickeln
- (gemeinsame) Reflexion als wichtige "Kerntätigkeit"
Reflexionslevel heben
- Kommunikation als zentrales Merkmal lernender Organisation

Gruppe Johannes Furrer, Si-Zi 23

Impuls an externe Evaluation:

- Kleinere externe Evaluation, dafür in kürzeren Abständen
- Fokus auf Fortschritt – formativ

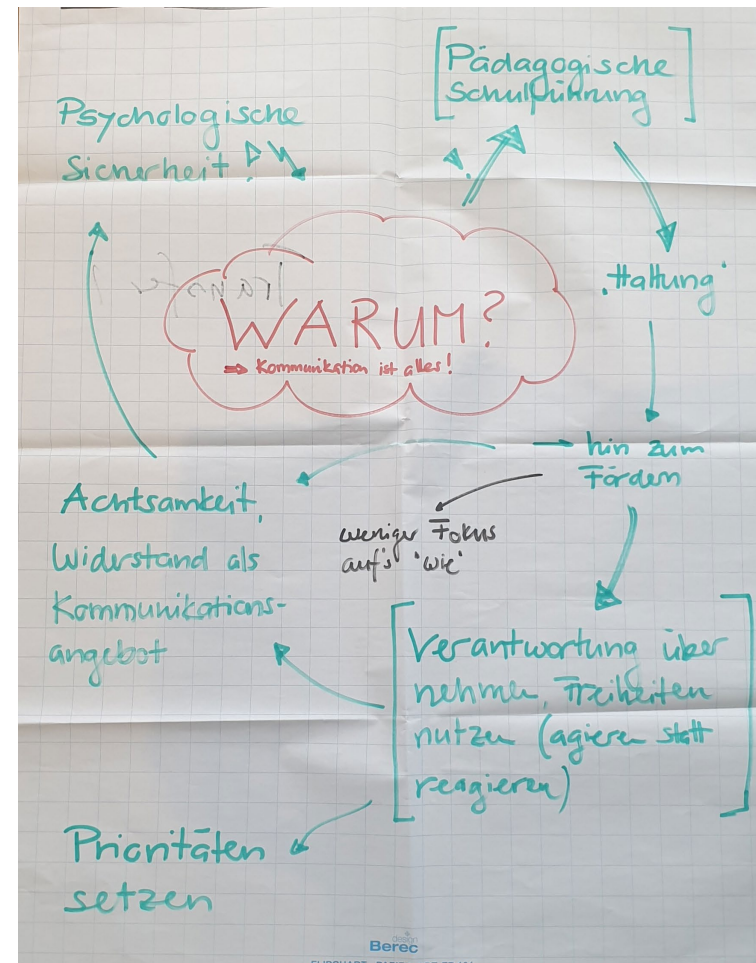
Anschluss – Kommunikation

- Achtsamkeit (alle Ebenen)
- Emotionen "auslösen" / "aufnehmen"
- Doppeldecker:
 - o Kanton
 - o Schule
 - o Lehrpersonen
 - o Schülerinnen und Schüler
- Feedback-Kultur
- Sinnhaftigkeit – WARUM
- Achtsamkeit – positive Pädagogik – Ambitionen
- Als externe Evaluation "demütigende" Haltung – Würdigung
- Kann mich die externe Evaluation überhaupt förderorientiert sehen?
- Meeting mit PERLENRUNDE

Gruppe Andreas Karrer, Si-Zi 24

Warum? – Kommunikation ist alles!

- Psychologische Sicherheit
- Pädagogische Schulführung
- Haltung
- Hin zum Fördern
- Weniger Fokus aufs "wie"
- Verantwortung übernehmen, Freiheiten nutzen (agieren statt reagieren)
- Prioritäten setzen
- Achtsamkeit, Widerstand als Kommunikationsangebot



Gruppenarbeiten – Transfer 2

Gruppe Patrick Steffen, blauer Saal

Was ist mir deutlich geworden?

- Tiefenstrukturen brauchen Zeit zum Wachsen/Entwickeln
- Bild "Eisberg"; Erschliessen der Tiefenstrukturen
- Bedeutsame Rolle der subjektiven Theorien der Mitarbeitenden/Lehrpersonen
- Geteilte Normen und Werte
- De-Privatisieren / sichtbar machen
(Ehrlichkeit statt Friedhöflichkeit)
- Regelmässige Kommunikation, Anteilnehmen, Zuhören
- Perlen/Erfolge würdigen – Kultur implementieren
- Ressourcenorientierung stärken

Wo bleiben Fragen offen?

- Wie abhängig ist Ko-Konstruktion vom Zusammenarbeitsklima / von der "Chemie" zw. den Lehrpersonen
- Womit anfangen?
- Wie entwickle ich eine "konkurrenzlose" Positiv-Haltung; eine erkundende (verbessernde im Sinne der Weiterentwicklung) Haltung?
- Was tun als Kanton, wenn Schulen nur das umsetzen, was in ihr Konzept passt?
 - o offene Aufträge an Schulleitungen zw. Adaption an / eigene Schule/Situation

Lernende Organisation in Bezug auf Verfahren der ESE?

- Zeitverschobene quantitative / qualitative Befragung, Nachbefragung
- Im Anschluss an Rückmeldungen der ESE ein "Impulsworkshop" (ZH)
- Wo ist ESE angesiedelt / Trägerschaft?

Gruppe Marie-Theres Schönbächler, Si-Zi 20

Pädagogische Teams

- Schwer aufzugleisen
Vorwand fehlende Zeit
"Keimzelle" Sonderförderung, Integration HP – Sozialer Druck
- Berufsauftrag: Teamarbeit
mehr als gemeinsame Unterrichts-Vorbereitung
noch nicht überall multiprofessionelle Teams
oft organisatorische Fragen im Vordergrund
- Etablierung von Teamteaching / konkrete Arbeit

Tiefenstrukturen

- Passung Oberflächenstruktur und Tiefenstruktur
- Analyse von Entwicklungsstrukturen
- Konkrete Umsetzung im Unterricht
- Bericht: Konkrete Beispiele

Wahrnehmung der ESE (als Bindeglied zu Behören, Lernmöglichkeit)

- Vertrauen schaffen, Akzeptanz – mit Schulleitung zusammen
- Wertschätzung der Evaluat*innen
- Impulse von aussen
- Reflexion der Beobachtungen der Evaluation durch Lehrpersonen/Schule – Zugang zu Tiefenstrukturen
- Interesse an ESE-Ergebnissen ist (Schul-)Kulturabhängig
- Autonomie(frage) der Schulen
- ESE als Reflexionsmöglichkeit
- Erfassen des Lernens einer Organisation
- vorgegebener Rahmen (Druck)

Gruppe Patrick Gämperle, Si-Zi 21

Was zeichnet eine "wirkungsvolle" professionelle Lerngemeinschaft aus?

Grundvoraussetzung für Lernende Organisation

- Konstanz in der Leitung der professionellen Lerngemeinschaften + Kompetenz der Leitung
- Fokussierung auf Unterricht + Schülerinnen und Schüler (nicht Anlässe)
- Wirkungsorientierte Ziele im Schulprogramm
- gemeinsame Kultur/Vorstellungen
- gegenseitige Wertschätzung ("psychologische Sicherheit")
- Mehrwert muss erkannt werden
- Zeitpunkt/Struktur/Gewichtung gut überlegen

"Tiefenstrukturen" werden zumindest teilweise erfasst

- Unterrichtsbeobachtungen
- Interviews
- Eine Lösung wäre:
Weniger Bereiche evaluieren, dafür mehr in die Tiefe und/oder Bereiche, welche die Schule festlegt.
- Wenn Schulen für die externe Evaluation Bereiche festlegen, in denen sie schwach sind, dann kann die externe Evaluation mehr Wirkung entfalten (Steuerungswissen)

Gruppe Bernhard Leicht, Si-Zi 22

Tiefenstruktur – Unterrichtsteams

Wie diese in gute Entwicklung bringen?

- Gute Arbeit sichtbar machen...feiern
- Eine gemeinsame Richtung finden/entwickeln (Why/Sinn)
- Mit Achtsamkeit für psychologische Sicherheit sorgen
- Es müssen nicht alle alles
- Evaluationsdaten zur Zusammenarbeit nutzen als Ausgangspunkt für die Reflexion in der Schule

Gruppe Andreas Karrer, Si-Zi 24

Wie werden Tiefenstrukturen sichtbar?

- Schulhauskultur / Psychologische Sicherheit ist entscheidend
- Unterricht wird (durch Corona) öffentlich, bspw. durch Fernunterricht
- Planung des Unterrichts von der "Wirkung" her
- Fortschritte und Erfolge feiern!
- Einholen von verschiedenen Sichtweisen
- sich bewusstwerden, was Lernen begünstigt
- wenn Schülerinnen und Schüler Veränderungen einfordern
- mit verschiedenen Methoden und Instrumenten
- Reflexion im Lernprozess

Schwierig: Wenn Kanton nur Oberflächenstruktur vorgibt ...
kann auch Chance für Lernen und Entwicklung sein!

Plenum: Skizze von Annie Kummer

What

- Kommunikation verändern

How

- fordernd & fördernd, kooperativ

Why

- mit Vision(en)...Sinn

Interesse, Freude Nutzen

Sinn, Setting, Erfolg

Sinn, Motivation, Selbstbestimmung

