

Jahrestagung Netzwerk Schulentwicklung BS & BL
Mittwoch, 19. Februar 2014

Herausforderung Change Management –
Zur Psychologie nachhaltigen Veränderungshandelns
in der Schulentwicklung



Workshop 9 | 13.30-15 Uhr

Strategische Entscheide als Grundlage für Veränderungsprozesse – Von einem Verlust an Mitbestimmung hin zu einem Gewinn an Mitwirkung

thomas.vonfelten@sbl.ch | 078 633 23 77

Jahrestagung Netzwerk Schulentwicklung BS & BL
Mittwoch, 19. Februar 2014

Herausforderung Change Management –
Zur Psychologie nachhaltigen Veränderungshandelns
in der Schulentwicklung



Themenfelder

1. Strategieentwicklung am Beispiel der Sekundarschule Pratteln
2. Von der Strategie zum Schulentwicklungsprojekt
«Lernlandschaften»
3. Sinnstiftung – Aktivierung der schweigenden Mehrheit und
Umgang mit Widerständen
4. *Austausch über die Mitwirkung und -bestimmung von
Lehrpersonen in strategisch bedeutsamen
Veränderungsprozessen*

1. Strategieentwicklung am Beispiel der Sekundarschule Pratteln

- ◆ Ausgangslage I-II
- ◆ Entwicklung des Masterplans
- ◆ Vision
- ◆ Mitwirkungsprojekte aus dem Masterplan

1. Strategieentwicklung am Beispiel der Sekundarschule Pratteln

Ausgangslage I

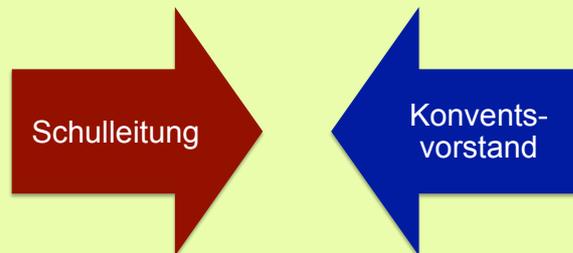
- 600 Schülerinnen und Schüler
- 75 Lehrpersonen
- 32 Klassen
- 2 Standorte (Niveau A und Niveau E/P)
- 2 Kulturen
- Bildungsharmonisierung
→ 1.8.2015 Reduktion und Zusammenlegung



1. Strategieentwicklung am Beispiel der Sekundarschule Pratteln

Ausgangslage II

- Konfrontation und Misstrauen
- Gewerkschaftliche Intuition
- Status quo erhalten
- Keine gesamtheitliche Schulentwicklung (partielle Projekte)



1. Strategieentwicklung am Beispiel der Sekundarschule Pratteln

Entwicklung des Masterplans (November 2009 – April 2011)

- 2009 Projektdefinition/Projektplanung
- 2010 Umwelt- und **Organisationanalyse** → SWOT-Analyse
Vision → **Kooperation, Wellbeing, Identifikation**
- Strategische Optionen entwickeln
- interne Stärke nutzen, um externe Gefahr zu mindern
 - externe Chance nutzen, um interne Schwäche zu mindern
- Strategische Ziele

1. Strategieentwicklung am Beispiel der Sekundarschule Pratteln

Entwicklung des Masterplans (November 2009 – April 2011)

„Strategische Zielen 2011-2016“

- Wir schaffen einen attraktiven Lern- und Arbeitsort.
- Wir fördern die kollegiale Zusammenarbeit.
- Wir setzen die zur Verfügung stehenden Ressourcen für die Erfüllung des Berufsauftrages optimal ein.
- Wir setzen Harmonie den Bedürfnissen der Schule entsprechend um.
- Wir richten den Fokus auf die Qualitätsarbeit.

1. Strategieentwicklung am Beispiel der Sekundarschule Pratteln

Entwicklung des Masterplans (November 2009 – April 2011)

2010 5 Strategische Ziele → **Gewichtung von je 5-6 Indikatoren**
2011 10 Indikatoren → Teilschritte und Standards
33 Massnahmen → Matrix Priorität-Wirkungsgrad
Strategieplan

1. Strategieentwicklung am Beispiel der Sekundarschule Pratteln

Vision

Wir sind auf dem Weg zu einer Sekundarschule, ...

- ... die kompetenzorientiert, integrativ und mit drei durchlässigen Leistungszügen unter einem Dach die Schülerinnen und Schüler zu fördern und zu fordern vermag.
- ... in welcher die Schülerinnen und Schüler nach ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten Kompetenzen entwickeln, gemeinsam erfolgreich lernen und ihre gewünschte Schul- bzw. Berufslaufbahn nach der obligatorischen Schulzeit finden und bewältigen können.
- ... in welcher Lehrerinnen und Lehrer ihren Unterricht untereinander abgesprochen in pädagogischen Teams vorbereiten und ihn arbeitsteilig wirksam und gemeinsam reflektierend gestalten und entwickeln.
- ... als attrAKTIVen Lern- und Arbeitsort, an welchem sich alle Beteiligten wohl fühlen und sich mit ihm identifizieren.

1. Strategieentwicklung am Beispiel der Sekundarschule Pratteln

Mitwirkungsprojekte aus dem Masterplan



1. Projekt Horizonte
 - Besuch von verschiedenen innovativen Schulen
2. Projekt attrAKTIVer Lernort
 - Einbezug von ehemaligen und jetzigen Schülerinnen und Schülern sowie Eltern
3. Weiterbildung „kooperatives Lernen“
 - Weiterbildungszyklus

2. Von der Strategie zum Schulentwicklungsprojekt «Lernlandschaften»

- ◆ Anforderungen I-VI
- ◆ Schlussfolgerungen I-III
- ◆ Lernlandschaften

2. Von der Strategie zum Schulentwicklungsprojekt «Lernlandschaften»

Anforderungen I – Ergebnisse Projekt attrAKTIVer Lernort



- Ruhe ist wichtig, um erfolgreich zu lernen
- Geeignete und gut ausgestattete Lernräume begünstigen das Lernklima
- Schülerinnen und Schüler sollen beim Lernen aktiv sein und Selbstverantwortung für das eigene Lernen tragen
- Mehr Zeit in Lernräumen der Schule verbringen, statt Aufgaben zu Hause erledigen
- Ein betreuter Hausaufgaben- und Lernraum ist wichtig
- Verpflegungsmöglichkeiten an der Schule anbieten
- Ausserschulische Anlässe sind wichtig und tragen zu einem attrAKTIVen Lernort bei
- Späterer Unterrichtsbeginn am Morgen

2. Von der Strategie zum Schulentwicklungsprojekt «Lernlandschaften»

Anforderungen II – Chancen für die Kinder aus Sicht der LP



Bereich Pädagogik		Bereich Struktur	
Sozialkompetenzen	Methodisch-didaktische Kompetenzen	Räumlichkeiten	Tagesstruktur
Zwischenmenschliche Beziehungen pflegen	Transparenz	Begegnungsräume	Zeit und Raum für Begegnungen, Projekte, Spass und Erlebnisse
Identifikation mit der Schule	Lebensnahe Lerninhalte/-erlebnisse und praxisorientierte, klare Aufgabenstellungen	Räumlichkeiten für unterschiedliche Sequenzen innerhalb der Tagesstruktur und für unterschiedliche Lernsequenzen	Schule als Lebensraum mit Tagesstrukturen, Einlaufzeit, Blockzeiten und flexiblen Lernzeiten
Klare Regeln / Disziplin und entsprechende Verbindlichkeit	Unterschiedliche Potenzialentfaltungsmöglichkeiten	Persönliche Arbeitsplätze für LP und SuS	Betreute Übungs- und Vertiefungszeit, sowie „Haus“aufgabenerledigung in Schule
Schulhauskultur, in der man sich wohlfühlt	Erfolgs- und zielorientierte Individualisierung	Funktionale, arbeitsfreundliche, warme, farbige Räume	Blockunterricht
Individuelle Förderung, Betreuung und Begleitung der SuS	Mischung aus angeleiteten und selbstbestimmten Lernsequenzen		
Zufriedene Lehrpersonen in funktionierenden Teams	Definierte pädagogische Haltung		
Eine durch Respekt und Vertrauen gekennzeichnete Lernatmosphäre	Aktivierende Unterrichtsmethoden		

2. Von der Strategie zum Schulentwicklungsprojekt «Lernlandschaften»

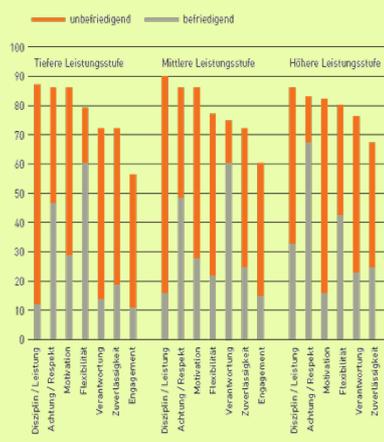
Anforderungen III - Wirtschaft

LERNDEFIZITE

Die Grafik zeigt auf, für wie wichtig Personalverantwortliche, Lehrmeister und CEOs welche Fachkompetenzen erachten (= Höhe der Säulen), und ob diese Kompetenzen ihrer Meinung nach bei heutigen Schulabgängerinnen und Schulabgängern in genügendem Mass vorhanden sind.

Sollen Schülerinnen und Schüler für die Berufslaufbahn fit gemacht werden, so müssen Schulen die Förderung und Forderung nicht kognitiver Kompetenzen verstärkt in den Fokus rücken.

Bedeutung und Ausprägung von Fachkompetenzen im Berufsalltag



Quelle: Umfrage economiesuisse 2009

2. Von der Strategie zum Schulentwicklungsprojekt «Lernlandschaften»

Anforderungen IV - Bildungsharmonisierung

- Lehrplan 21 mit **Kompetenzorientierung** (→ nächste Folie)
- **Jahresstundentafel**
- **Durchlässigkeit** in den Leistungszügen A, E und P
- **Integration** (in allen Niveaus)
- Leistungschecks, **Projektarbeit** und Abschlusszertifikat
- **Pädagogische Kooperation in Teams**



2. Von der Strategie zum Schulentwicklungsprojekt «Lernlandschaften»

Anforderungen V - Kompetenzorientierung

Kompetenzorientierung: 6 Merkmale (gem. Feindt / Meyer)

Kognitive Aktivierung der
SchülerInnen

Lebensweltliche Anwendung
des
Gelernten

Vernetzung des neu
Gelernten mit vorhandenem
Wissen & Können

Individuelle Lernbegleitung

Intelligentes Üben

Reflexion der Lernprozesse

2. Von der Strategie zum Schulentwicklungsprojekt «Lernlandschaften»

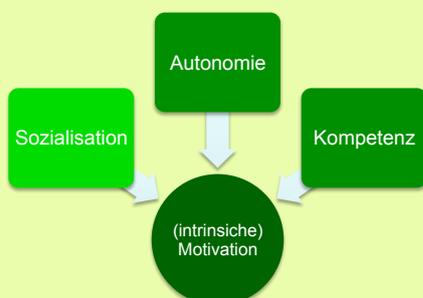
Anforderung VI – Wissenschaft/Lernforschung | Hattie-Studie

Formative Beurteilung (Evaluation Lernstand/-prozesse)	.90
Strukturiertheit und Regelklarheit des Unterrichts	.75
Wechselseitiges Lehren und Lernen	.74
Lernbezogenes Feedback	.73
Meta-kognitive Lernstrategien (Reflexion und Steuerung des eigenen Lernens)	.69
„Laut denken“/ sich Fragen stellen beim Lernen	.64
Problemlösendes Lernen	.61
Kooperatives Lernen	.59
Lerntechniken	.59
Direkte Instruktion	.59
verstehensorientiertes Lernen - individuelle Lernziele	.58
Visualisierungsformen: Concept Maps	.57
Herausfordernde Ziele setzen	.56
Lernende unterstützen Lernende	.55
Klassenführung	.52

2. Von der Strategie zum Schulentwicklungsprojekt «Lernlandschaften»

Anforderung VI – Wissenschaft/Lernforschung

Lernforschung:
Selbstbestimmungstheorie
der Motivation nach Deci & Ryan



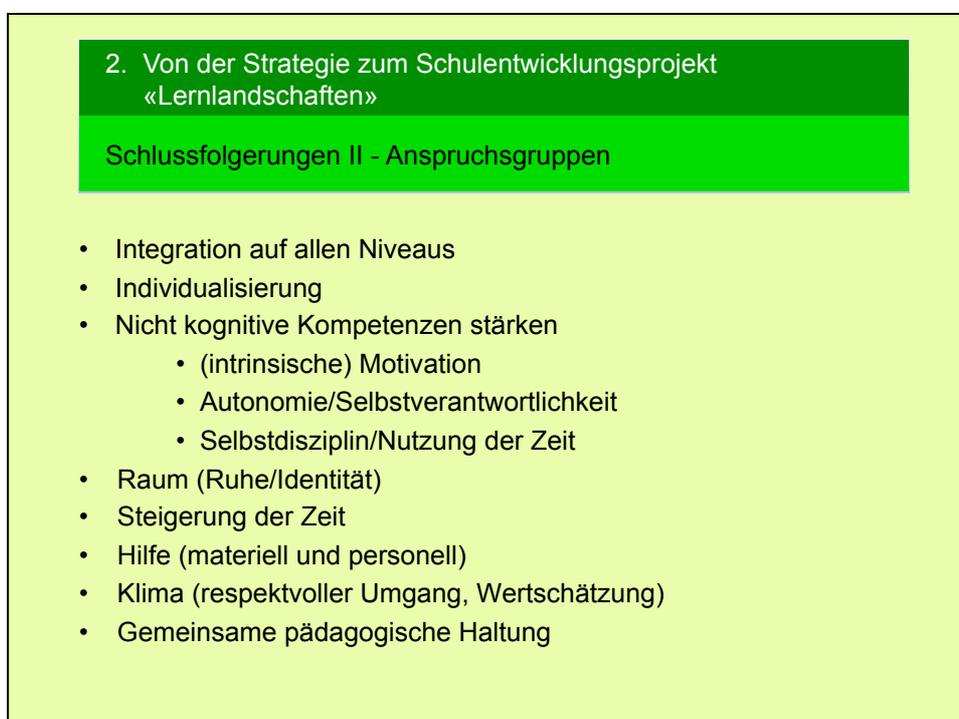
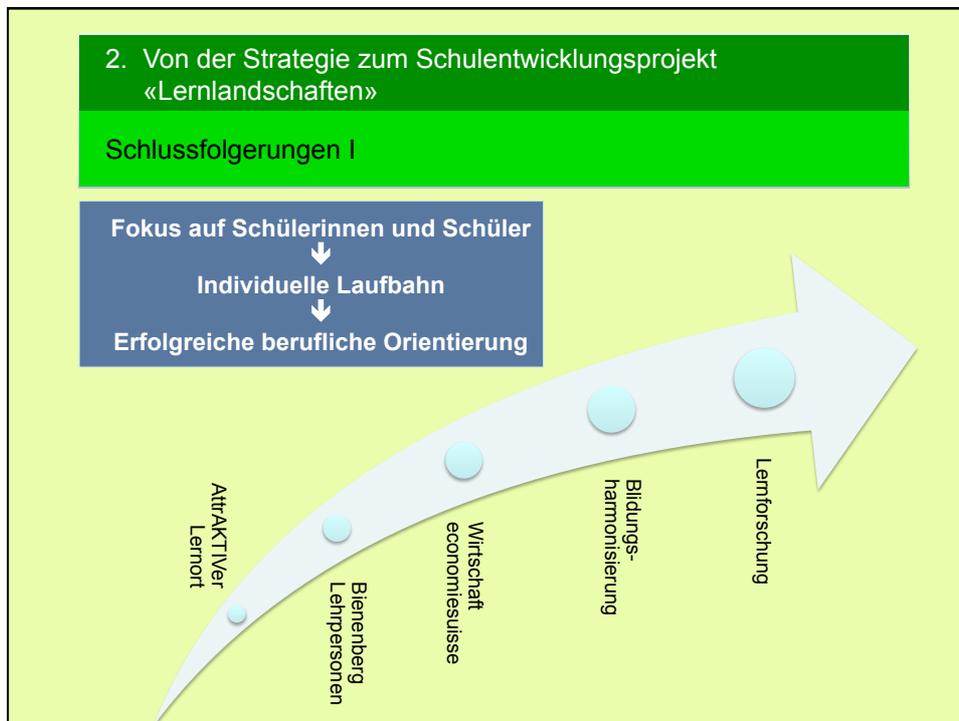
Sozialisation → Gefühl der sozialen Eingebundenheit: Gute Beziehungen, Integration, Anschlussfähigkeit, ...

Autonomie → Selbstbestimmung

Kompetenz → kognitive Fähigkeiten und Fertigkeiten, um bestimmte Probleme zu lösen.



Intrinsische Motivation
Selbstwirksamkeitserfahrung → Erfolge erleben, positive Grundstimmung, Leistungsorientierung.



2. Von der Strategie zum Schulentwicklungsprojekt «Lernlandschaften»

Schlussfolgerungen III

Ein auf den Laufbahnerfolg der Lernenden ausgerichtetes Schulmodell muss

- ✓ ermöglichen, dass die Schülerinnen und Schüler **aktiv, motiviert, selbstverantwortlich und leistungsorientiert lernen** können.

Dies erfordert

- ✓ eine **ruhige Lernatmosphäre** und
- ✓ **funktional ausgestattete Lernräume mit persönlichem Arbeitsplatz**, von welchem aus **materielle wie auch personelle Hilfestellungen unmittelbar erreichbar** sind.

Dies bedingt Strukturen,

- ✓ welche **Individualisierung, Integration und Kompetenzorientierung** in höchstem Masse begünstigen,
- ✓ welche **zwischenmenschliche, respekt- und vertrauensvolle Begegnungen und Beziehungen fördern**
- ✓ welche **vermehrte Kooperation** ermöglichen. Denn nur durch vertrauensvolle Kooperation in Teams, welchen eine gemeinsame pädagogische Haltung zu Grunde liegt, können diese hohen Anforderungen, die an eine Schule gestellt werden, bewältigt werden.

2. Von der Strategie zum Schulentwicklungsprojekt «Lernlandschaften»

Lernlandschaften



2. Von der Strategie zum Schulentwicklungsprojekt «Lernlandschaften»

Lernlandschaften

INPUTLEKTIONEN

1/3

Lehrpersonenzentrierter Unterricht im niveaureinen Klassenverband zum Beispiel in den Fächern Deutsch, Französisch, Englisch, Mathematik, Geschichte und Geografie in **klassischen Schulzimmern (Inputräumen)**

Es wird viel Gewicht auf mündlichen Unterricht und kooperative Lernformen wie Gruppen- und Partnerarbeiten gelegt.



2. Von der Strategie zum Schulentwicklungsprojekt «Lernlandschaften»

Lernlandschaften

LERNLANDSCHAFT

1/3

Selbstständiges und selbstgesteuertes Lernen in den Lernlandschaften

Dort arbeiten die Lernenden nach einer individuellen Planung und tragen grosse Eigenverantwortung in der Erledigung ihrer Aufträge. In einem Lernjournal planen und reflektieren die Lernenden ihre Arbeit. Dieses wird regelmässig von der betreuenden Lehrperson begutachtet, besprochen und von den Erziehungsberechtigten eingesehen. Letztere sind so systematisch in die schulische Entwicklung eingebunden.



2. Von der Strategie zum Schulentwicklungsprojekt «Lernlandschaften»

Lernlandschaften

FACHUNTERRICHT

1/3

Herkömmlicher Unterricht zum Beispiel in den Fächern Biologie, Chemie, Physik, Sport, Hauswirtschaft, Werken, Bildnerisches Gestalten und Musik **in den dafür vorgesehenen Spezialräumen in Klassen- oder Abteilungsgrößen**



2. Von der Strategie zum Schulentwicklungsprojekt «Lernlandschaften»

Lernlandschaften



	Fakten	Mitwirkung
Lernlandschaft	Lernlandschaften mit Arbeitsplätzen für 60 SuS sowie 4 LP (weitere Arbeitsplätze für LP in einem Teamraum)	Leistungszughomogene oder – heterogene Lernlandschaft
Sonderwochen	3-4 Sonderwochen für die ganze Schule zur gleichen Zeit	Gestaltung der Sonderwochen unter Berücksichtigung der kantonalen Vorgaben (Projektarbeit, Berufliche Orientierung)
Einführung	Aufsteigend	Zeitpunkt
Arbeitszeit	Präsenzzeit inkl. Kooperationsgefässe	Umfang der Präsenzzeit und Kooperationsgefässe
Team	4 verantwortliche LP pro Lernlandschaft als Kernteam	Bildung und Zusammensetzung der Teams in Abhängigkeit der Struktur LL und Minimalpensum für diese Funktion
Stundenplan	selbstverantwortliche und gesteuerte Lektionen	Fächer und Anzahl Lektionen, welche zu Gunsten von selbstverantwortlichem Lernen Lektionen abgeben

3. Sinnstiftung – Aktivierung der schweigenden Mehrheit und Umgang mit Widerständen

- ◆ Rechtliche Klärung
- ◆ Strukturelle Einbindung
- ◆ Originale Begegnungen
- ◆ Mitwirkungsfelder
- ◆ Veränderungen | Professionelle Lerngemeinschaften

3. Sinnstiftung – Aktivierung der schweigenden Mehrheit und Umgang mit Widerständen

Rechtliche Klärung

Schulprogramm → § 28 Inhalt

¹ Die Schulen definieren im Schulprogramm ihre Leitsätze und Zielsetzungen und legen fest, wie sie diese innert einer bestimmten Zeit umsetzen wollen.

² Das Schulprogramm enthält insbesondere:

- a. das **pädagogische Konzept** der Schule;
- b. die **Organisation der Schule**;
- c. **die Regelung der Zusammenarbeit innerhalb der Schule** sowie mit den Erziehungsberechtigten, den Behörden und anderen Schulen;

...

3. Sinnstiftung – Aktivierung der schweigenden Mehrheit und Umgang mit Widerständen

Rechtliche Klärung

§ 74 Konvente

² Der Lehrerinnen- und Lehrerkonvent hat folgende Aufgaben und Rechte:

- a. er **berät und unterstützt** die Schulleitung in pädagogischen und organisatorischen Fragen;
- b. er **beteiligt sich** an der Ausarbeitung des **Schulprogramms**;
- c. er **nimmt** zu wichtigen Fragen der Schule und des Bildungswesens **Stellung**;
- d. er kann der Schulleitung Anträge stellen;
- e. er hat bei der Anstellung von Mitgliedern der Schulleitung gegenüber dem Schulrat ein **Vorschlagsrecht**.

3. Sinnstiftung – Aktivierung der schweigenden Mehrheit und Umgang mit Widerständen

Strukturelle Einbindung



Kollegium

- **Rückmeldung**
- 50 Lehrpersonen
- siWb
- Mitwirkungsanlässe

Sounding-Board

- **Reflexion**
- 12-13 Lehrpersonen
- 3 x 2-3 h

Steuergruppe

- **Entwicklung**
- 9-10 Lehrpersonen
- 4 Halbtage

3. Sinnstiftung – Aktivierung der schweigenden Mehrheit und Umgang mit Widerständen

Originale Begegnungen



3. Sinnstiftung – Aktivierung der schweigenden Mehrheit und Umgang mit Widerständen

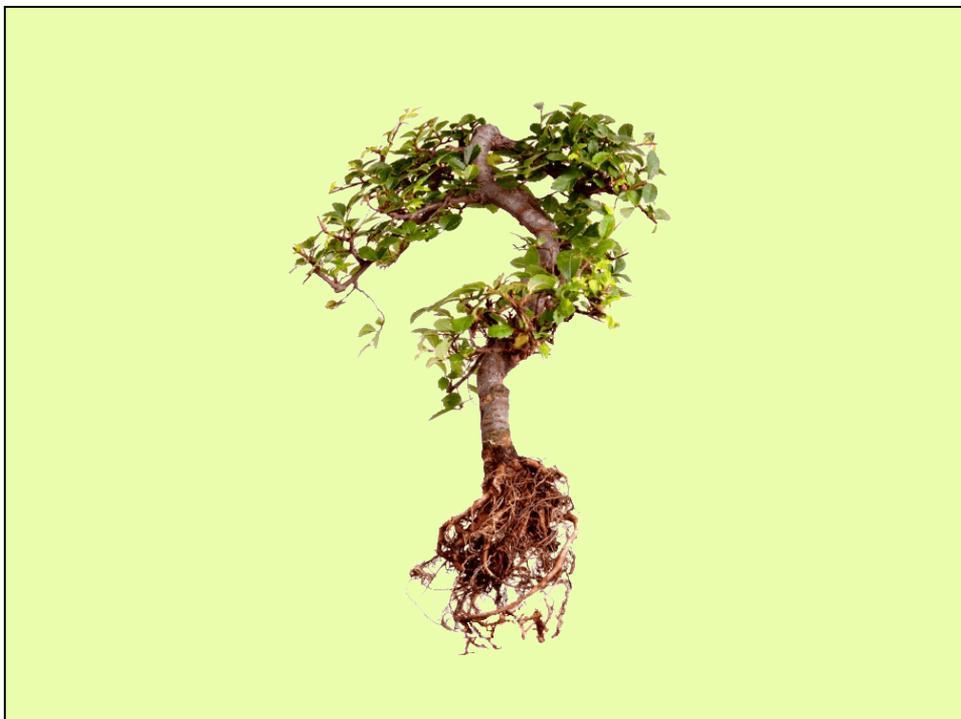
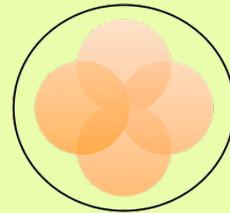
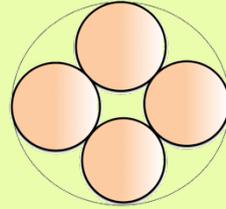
Definierte Mitwirkungsfelder

	Fakten	Mitwirkung
Lernlandschaft	Lernlandschaften mit Arbeitsplätzen für 60 SuS sowie 4 LP (weitere Arbeitsplätze für LP in einem Teamraum)	Leistungszughomogene oder – heterogene Lernlandschaft
Sonderwochen	3-4 Sonderwochen für die ganze Schule zur gleichen Zeit	Gestaltung der Sonderwochen unter Berücksichtigung der kantonalen Vorgaben (Projektarbeit, Berufliche Orientierung)
Einführung	Aufsteigend	Zeitpunkt
Arbeitszeit	Präsenzzeit inkl. Kooperationsgefässe	Umfang der Präsenzzeit und Kooperationsgefässe
Team	4 verantwortliche LP pro Lernlandschaft als Kernteam	Bildung und Zusammensetzung der Teams in Abhängigkeit der Struktur LL und Minimalpensum für diese Funktion
Stundenplan	selbstverantwortliche und gesteuerte Lektionen	Fächer und Anzahl Lektionen, welche zu Gunsten von selbstverantwortlichem Lernen Lektionen abgeben

3. Sinnstiftung – Aktivierung der schweigenden Mehrheit und Umgang mit Widerständen

Veränderungen | Professionelle Lerngemeinschaften

- **Veränderungen**
 - strukturelle Reformen (top down)
 - Lehrplan/-mittel (top down)
 - Schulentwicklung (bottom up ↔ top down)
 - soziale Vorstellungen
 - Berufsidentität
 - Berufskompetenzen und Fähigkeiten
 - Arbeitsorganisation
- **Professionelle Lerngemeinschaften**
 1. Gemeinsam geteilte Normen und Werte
 2. Zusammenarbeit
 3. Gemeinsamer Fokus auf Schüler-Lernen
 4. Reflektierender Dialog
 5. Deprivatisierung der Praxis
(Unterricht ist persönlich, aber nicht privat)



4. Austausch über die Mitwirkung und -bestimmung von Lehrpersonen in strategisch bedeutsamen Veränderungsprozessen

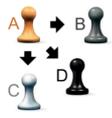
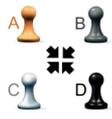
4. Austausch über die Mitwirkung und -bestimmung von Lehrpersonen in strategisch bedeutsamen Veränderungsprozessen

Placemat

Phase	Zeit	Sozialform	Schritt	Aufgabe – Aktivität	Arbeitsblätter, Unterlagen
Individuelle Erarbeitung	15'		1	Einzelarbeit Am Vierer-Tisch haben alle Teilnehmenden die gleiche Aufgabe erhalten. In Einzelarbeit überlegen sie sich, was sie zu diesem Thema wissen. Sie schreiben ihre individuellen Notizen in ihr persönliches Feld auf dem Flipchart vor ihnen.	Papierbogen mit Placemat-Einteilung

4. Austausch über die Mitwirkung und -bestimmung von Lehrpersonen in strategisch bedeutsamen Veränderungsprozessen

Placemat

Phase	Zeit	Sozialform	Schritt	Aufgabe – Aktivität	Arbeitsblätter, Unterlagen
Kooperation	12'		2	Gruppenarbeit 1 Die Teilnehmenden teilen im Uhrzeigersinn den anderen ihre Überlegungen mit. Dabei entsteht noch keine Diskussion. Es sollen lediglich Verständnisfragen gestellt werden.	
	20'		3	Gruppenarbeit 2 In der Gruppe werden nun die Ergebnisse verglichen, ergänzt und korrigiert und Unverstandenes wird geklärt. Danach einigt sich die Gruppe auf die zentralen Aussagen. Diese werden in der Mitte des Placemats auf das A3-Blatt notiert. (→ dient der Präsentation)	A3-Blatt

4. Austausch über die Mitwirkung und -bestimmung von Lehrpersonen in strategisch bedeutsamen Veränderungsprozessen

Placemat

Phase	Zeit	Sozialform	Schritt	Aufgabe – Aktivität	Arbeitsblätter, Unterlagen
Vorstellen und Auswerten	15'		4	Vorstellen der Ergebnisse Einzelne Teilnehmende werden nach dem Zufallsprinzip bestimmt, um das Gruppenergebnis vorzustellen. Die verschiedenen Beiträge werden verglichen und Zusammenhänge hergestellt. Widersprüche und Fragen werden besprochen.	A3-Blatt
	--		5	Auswerten Das Auswerten dieser Methode ist vor allem wichtig, wenn sie mit der Klasse neu eingeführt und wird.	

4. Austausch über die Mitwirkung und -bestimmung von
Lehrpersonen in strategisch bedeutsamen
Veränderungsprozessen

Fragestellung