



Überblick

Teil 1: Schulen für die Zukunft

- Um was geht es?
- Wie kann die PH Zürich sich aktiv beteiligen?

Teil 2: Elemente des Projekts „Schulen lernen von Schulen“ www.projekt-sls.ch

- Auszeichnen – Motivieren – Vernetzen
- Akteure
- Management

Teil 3: Erfahrungen

- Schulen
- Öffentlichkeit
- Wissenschaft

Teil 1: Schulen für die Zukunft

Hohe Erwartungen – nicht nur an die Schulen

- Gesellschaftliche Herausforderungen an die heutige Schule
- Welche Steuerung braucht die Schule?
- Wie bewältigt man eine Schulreform?

Motivation zum Projekt: Chance packen und aktiv gestalten

- Autonomie üben und respektieren
- Partizipative Formen des Wissenstransfers suchen
- Schulentwicklung unterstützen: Neue Kontexte entdecken und Kooperationsformen erproben

Kontext heutiger Schulentwicklung

Die Schule verarbeitet gesellschaftlichen Wandel

- Gesellschaft fordert Schulentwicklung
- Entwicklung der Schule muss gesellschaftlich abgesichert sein

Educational Governance und New Public Management

- Teilautonomie – Abbau der staatlichen Detailsteuerung
- Vorgabe von Leistungszielen (z.B. Bildungsstandards)
- Von individuell geprägter Semiprofession zu teamorientierter Profession
- Einführung von Wettbewerbselementen

Akteure und ihre Beziehungen untereinander verändern sich

- Bildungsverwaltung – Lehrpersonenausbildung – Schule
- Schulbehörden – Eltern - Lehrpersonen
- Regellehrperson – spezialisiertes Lehrpersonal – Schülerinnen und Schüler

Aktuelle Zürcher Volksschulreform

„Eine Chance für die lokale Schulentwicklung“ (RR Aeppli, 2007)

- Mitwirkung und Partizipation, Selbstverantwortetes Lernens
- Umgang mit Vielfalt / Förderung von Kindern mit besonderen Bedürfnissen
- Sprache als Schlüsselkompetenz
- Qualitätssicherung

Findet statt in einem gesamtschweizerischen Kontext

- Harmonisierung der obligatorischen Schule
- Entwicklung von Bildungsstandards im Sinne der Definition von gemeinsamen Grundkompetenzen
- Interkantonale Vereinbarung über die Zusammenarbeit im Bereich der Sonderpädagogik

Überschreiten der Grenzen bisheriger diskursiver Praxis

Diskurse erzeugen Realitäten und strukturieren Beziehungen

Traditionelle Diskurse zwischen den Akteuren

- Schüler und Lehrer
- Ministerium und Lehrerverbände
- Schulbehörde und Schulen
- Exponenten der Lehrerausbildungsstätten mit Einzellehrpersonen

Eingeschliffene Beziehungen und Abläufe

- Ministerium gibt Auftrag für Lehrmittel, Exponenten der Lehrerbildung werden mit Entwicklung beauftragt, Lehrmittel wird eingeführt
- Schulpflege wird gewählt und verantwortet die Aufsicht über die Schule

Und jetzt: „Schulen lernen von Schulen“ ?

Warum jetzt ein solches Projekt?

Anlass und Motivation:

- Neues Volksschulgesetz wird gegenwärtig umgesetzt – PH Zürich sieht sich einem Grossauftrag gegenüber und steht mit diesem Auftrag zwischen Bildungsverwaltung und Schulen
- Top-down geplante Umsetzung – Frage nach dem Freiraum für die Schulen und für die PH Zürich
- Wunsch die Autonomie der Schulen zu anerkennen und neue Partnerschaften aufzubauen
- Neuer Umgang mit Definition und Evaluation von Qualität – Autonomie führt zu unterschiedlichen Lösungen: Wer sagt nun was gut ist?
- Besseres Verständnis des Zusammenhangs zwischen Schulentwicklung, Unterrichtsentwicklung einerseits und Leistungsförderung, Integration andererseits

Was will das Projekt?

Ziele im Zusammenhang mit der laufenden Schulreform

- Unterstützung der geforderten Change-Prozesse hin zur Teilautonomie
- Wissenstransfer zwischen Schulen unterstützen
- Expertinnen und Experten in Schulfeld und Hochschule zusammenbringen in kooperativen Entwicklungsprozessen
- Finden der eigenen Position als Hochschule, Klärung der Beziehungen

Weitere Ziele

- Schulen und ihre Arbeit sichtbar machen
- Öffentlicher Diskurs zu schulischen Fragen anregen
- Systematische Beobachtung und Reflexion dieses Prozesses

Wer ist an diesem Projekt beteiligt?

Vertragliche Projektpartner:

- Pädagogische Hochschule Zürich
- Stiftung Mercator Schweiz
- Volksschulamt der Bildungsdirektion Kanton Zürich
- Referenz- bzw. Preisträgerschulen, sowie weitere, interessierte Schulen

Finanzielle Unterstützung:

- Stiftung Mercator Schweiz: CHF 1.750.000 für 5 Jahre
- PH Zürich eigene Ressourcen: CHF 425.000 für 5 Jahre

Teil 2: Elemente des Projekts

Drei Elemente

- Auszeichnen und Sichtbarmachen
- Motivieren und Begleiten
- Vernetzen und Wissenstransfer

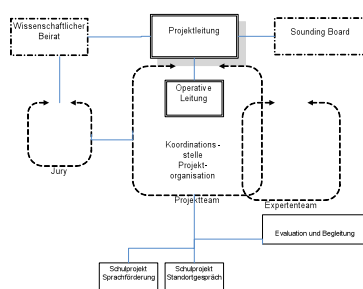
Fünf verschiedene Personengruppen:

- Schulen
- Projektteam der PH Zürich mit Koordinationsstelle und Experten/Expertinnen
- Jury
- Wissenschaftlicher Beirat
- Sounding Board

Ein Management-Prinzip

- Middle-up-Down

Organigramm



Auszeichnen und Sichtbarmachen

Preisausschreibung:

- Wichtiges Steuerungsinstrument des Projekts
- Schulen bewerben sich mit ihren eigenen Projekten
- Jährlich erfolgt eine Ausschreibung
- Unabhängige Jury arbeitet auf der Basis öffentlich zugänglicher Kriterien

Ziele:

- Gute Schulprojekte werden in der Öffentlichkeit sichtbar gemacht
- Themen / Bereiche der schulischen Arbeit finden, die aktuell bearbeitet werden (Umsetzung neues Volksschulgesetzes)
- Möglichst wenig zusätzliche Belastung – Bewerbung attraktiv machen
- Wichtige Kriterien für Schulqualität finden und konkrete Beurteilungsgrundlagen entwickeln
- Verschriftlichung von lokalen Schulprojekten unterstützen

Juryarbeit

Ziel: Gerechtigkeit und Nachvollziehbarkeit

Zusammensetzung

- Gute Durchmischung (Transfer zwischen Wissenschaft, Schule und Bildungspolitik)
- Felderfahrungen und -kenntnisse
- Beschäftigung mit dem Thema Schulentwicklung / -qualität

Prozess

- Bewertung der Unterlagen: Werte werden standardisiert → jeder Bereich ergibt gleich viele Punkte unabhängig von der Anzahl der Unterkategorien
- Bewertung des Besuchs Raster wird vom Zweierteam ausgefüllt und mit Notizen ergänzt

Motivieren und Begleiten

- Bedeutsamkeit und Wertschätzung der Arbeit in den Schulen
- Schulen erhalten mit dem Preisgeld Zeit und Raum für ihre Weiterentwicklung
- Expertinnen und Experten der PH Zürich stehen nach Wunsch zur Verfügung
- Arbeit der Schulen wird wahrgenommen und motiviert andere Schulen

Ziele:

- Inhaltliche Anregungen
- Kontext und Projekt verstehen
- Entwicklungsprozesse festhalten
- Eigene Evaluation anregen
- Gelingensbedingungen definieren

Vernetzen und Wissenstransfer

Wissenstransfer im Zentrum: „Schulen lernen von Schulen“

- Systematisieren und Festhalten von Erfahrungen zur Nutzung durch andere
- Ent-Kontextualisieren der Schulprojekte und Materialien zwecks Übertragung auf andere Schulen

Ist projekt-sls ein Netzwerk?

- soziales System mit systemübergreifender Struktur, die durch Koppelung von Ressourcen konstituiert wird
- Problemlösungen, die von einem Akteur alleine nicht entwickelt werden können
- Strategie der Zukunftsgestaltung
- Autonomiebedarf & Anknüpfungsbedarf gleichzeitig erfüllt
- „Synonym für eine Politik von unten“ (Düsseldorff, 2002)

Ziele und Aufgaben von Schulnetzwerken

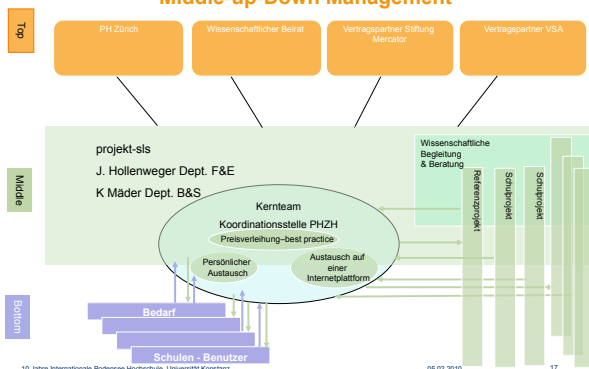
Schulnetzwerke wollen

- Schulentwicklungsprozesse vorantreiben
- Qualität verbessern (Unterricht; Schulleben)

Aufgaben, die von Netzwerken erfüllt werden:

- Austausch von Erfahrungen, Wissen, Methoden und Instrumenten
- Identifizierung von best practices
- Gegenseitige Beratung
- Lernpartnerschaften

Middle-up-Down Management



Gemeinsame Anlässe

Preisverleihung:

- Schulen in der Rolle der Ehrengäste
- Plattform für die Projektverantwortlichen (PH Zürich, Stiftung Mercator, Volksschulamt)
- Erscheinungsbild vom Projekt-sls prägen
- Publizität schaffen

Tagung:

- Schulen in der Expertenrolle
- Teilnehmer – Gruppen nach Interesse
- Input über vorstellbare Formen des Wissenstransfers

Die Schulen und ihre Projekte

Selbständiges Lernen	Sekundarschule Meilen: Lernatelier – heterogene Lerngruppen Sekundarschule Ossingen: offener Unterricht alters- und niveaudurchmisch Sekundarschule Neftenbach: alters- und niveaudurchmischte Lerngruppen Im Birch: Individualisierendes Lernen Sekundarschule Uetikon: Individuelles Lernen Sekundarschule Rütli: Förderzentrum Zürich International School: Notebook-Schule
Altersdurchmisches Lernen	Primarschule: Brühlberg Primarschule: Villa Büel Tagesschule: Dättlikon
Partizipation Integration	Primarschule Ossingen: Pausenplatzgestaltung Primarschule Dietlikon: Seitenwechsel
Lernstandards Kompetenzraster	Primarschule: Schweikrüti Gesamtschule: Unterstrass & Hinwill

Projektbegleitung

Innovationen im Schulfeld sind oft umstritten – Legitimierung ist wichtig:

- Verankerung in der Wissenschaft: Wissenschaftlicher Beirat
- Verankerung in der Öffentlichkeit und ihren Akteursgruppen: Sounding Board
- Wissenschaftliche Begleitung

Ziele:

- Unterstützung inhaltlich
- Absicherung der Tätigkeiten
- Unterstützung im Prozess
- Sicherung der Erfahrungen und Erkenntnisse
- Begleitevaluation

Wissenschaftlicher Beirat

Ziel: Input einholen und das Projekt evaluieren lassen

Eine renommierte Wissenschaftlerin und zwei renommierte Wissenschaftler aus der Schweiz und Deutschland mit eigener Forschungstätigkeit in diesem Bereich

Erste Rückmeldungen:

- Ausschreibung und Kriterien bewusst als Steuerungsinstrument wahrnehmen: *Unterrichtsqualität / Professionalisierung und Leistungsförderung gekoppelt mit Leistungsmessung von Schülerinnen und Schülern*
- Thematische Ausschreibung, die eine Bündelung der Schulprojekte unterstützt
- Implementierung auch finanziell unterstützen – die Preisgelder teilen *„Show me-Projekte und „Me too-Projekte“ zusammenbringen*
- Weniger Preise verteilen und dadurch das Prestige erhöhen

Soundingboard

Ziel: Projekt im Schulfeld verankern und absichern

Eine Gruppe von Personen, welche aus bildungspolitisch relevanten Positionen Feedbacks und Anregungen gibt

- zu konkreten Fragestellungen
- zum Projekt als Ganzes
- zu seinen Wirkungen im Schulfeld

Erste Rückmeldungen:

- Priorität in der Schule: solide Entwicklung und nicht Innovation
- Wettbewerb ist nicht erwünscht, eher kleine Preise an vielen Schulen verteilen
- beim Austausch werden weniger intensive Formen bevorzugt

Begleitevaluation der einzelnen Schulprojekte

Interaktiv

- Themen zusammen besprechen;
- Resultate der Datenerhebung -> Diagnose + Intervention
- fortlaufend an Meilensteine gebunden
- Ergebnisse der Evaluation wird in den Prozess zurückgespeist

Qualitative Datenerhebung

- Interviews mit den Stufenvertreterinnen und Prozessbegleitern
 - Was ist passiert während des Weiterbildung?
 - Was nehmen sie persönlich mit?
 - Sicht über die Entwicklung;
 - Freude & Sorgen im Projekt (20 Minuten)

Quantitative Datenerhebung

- Befragung nach jedem Anlass:
 - Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T)
 - Gerechtigkeit

Beispiel der Referenzschule Schweikrüti

Referenzschule = „Show-me Schule“ für das Gesamtprojekt
Schulprojekt zum Thema Sprachstandards

Inhaltliche Begleitung Fachexpertinnen

Arbeitsweise: Teamarbeit alle 2-3 Monate

Evaluationsdesign: Erhebung pro Teamsitzungen

- Projektdokumentation durch Gruppeninterviews

• Befragung zum Thema:

- Psychological safety (Edmondson, 2003)
- Resistance to change (Oreg, 2003)
- Fragebogen Arbeit im Team (FAT) (Kauffeld, 2001)
- Organisationale Gerechtigkeit (Colquitt, 2001)
- Team performance (Pirola-Merlo, 2002)

Teil 3 Erfahrungen

Schulen

- Was bewegt die Schulen?
- Beobachtungen

Öffentlichkeit

- Was bewegt die Öffentlichkeit und Politik?
- Beobachtungen

Wissenschaft

- Schwerpunkt Entwicklung
- Schwerpunkt Forschung

Was haben wir bisher gelernt?

Erfahrungen - Schulfeld

Was bewegt die Schulen?

- AdL, individuelle Förderung, Integration
- VSG setzt als Ziel und ruft hervor durch Sparmassnahmen (Vollzeiteinheiten)
- Bildungsstandards / Kompetenzraster
- Individualisierung – Systemübergänge: was müssen die Schülerinnen können
- Netzwerk oder Vernetzung
- Interesse, Neugier & wahrgenommene Autonomie
- Kreative Strukturen: Förderzentrum; Lernzentrum
- Nutzung von Ressourcen
- Verwendung von Lernplattformen
- Kein zentrales Konzept und Tool

Erfahrungen - Schulfeld

Beobachtungen

- eher kleinere Schuleinheiten – Auslöser der Projekte
- wenig städtische Schulen, keine QUIMS-Schulen
- alle Schulen sind geleitet; Schüler und Elternpartizipation ist überall installiert
- pädagogisches Konzept theoretisch wenig fundiert (besser, wenn die SE mit der WB von LP verbunden ist)
- Teamarbeit ist hoch entwickelt, bei gewissen Unterrichtsformen (AdL) ist sie unerlässlich
- eigenständiges, individualisiertes Lernen, AdL
- Klassen-, Lehrplan- und Stundenstruktur werden aufgehoben, weitere Akteure übernehmen eine aktive Rolle; neue Teamstrukturen; Tagesbetreuung
- "Individualisierung": noch kein gemeinsames Verständnis entwickelt.
- Lehrpersonenteams muten sich viel zu: kurzfristige Umsetzung; eigenständige Entwicklung und Implementierung ganzer „Lehrmittel“

Erfahrungen: Öffentlichkeit und Politik

Schulen gelangen ins Rampenlicht und erhalten Anerkennung

Von Schulen gesteuerte Innovation löst lokale Reaktionen aus:

Von „Wofür werden Steuergelder ausgegeben?“ bis zu „Wieso fließen Stiftungsgelder in die öffentliche Bildung?“

Individualisierung wird gefordert, aber dürfen die Schulen neue Wege gehen?

„Kinder als Versuchskaninchen“ – „Lehrerschaft überfordert“

Erwartungen an Wissenschaftsbasierend der Reformen vs. Vorwurf, die PH Zürich würde die von ihr entwickelten und nur in der Theorie funktionierenden Projekte auszeichnen

... eine Anfrage im Regierungsrat und viele Schlagzeilen....

Auszug aus der dringlichen Anfrage zum Projekt-sls

Die Kantonsräte Thomas Ziegler, Elgg, und Matthias Hauser, Hüntwangen, sowie Kantonsrätin Ruth Kleiber, Winterthur, stellen am 7. Dezember 2009 eine dringliche Anfrage an den Regierungsrat.

Daraus die siebte von neun Fragen:

Noch sind die Reformen des VSG nicht alle umgesetzt, und dort, wo sie umgesetzt sind, nicht alle Anlaufprobleme behoben. Und bereits sind weitere Versuche, die über das VSG hinausgehen (z.B. Grundstufe), am Laufen. Ist es da sinnvoll und gerechtfertigt, dass die PHZH Schulen dazu animiert, weitere Experimente mit zum Teil grossen Änderungen zu forcieren?

Antwort des Regierungsrates

„Im Rahmen des Projektes sls soll in erster Linie das lokale Expertenwissen der Schulen genutzt werden, indem die an einer Schule gemachten Erfahrungen auch anderen Schulen zugänglich gemacht werden.“

Die Pädagogische Hochschule Zürich stellt dabei eine Plattform zur Verfügung, auf der die Schulen ihre Schulkonzepte vorstellen können.

Andere Schulen können davon lernen und so vermeiden, die gleichen Fehler wie die Pioniere zu machen. Darum soll die Initiative, das eigene Schulprojekt zu veröffentlichen, Wissen und Erfahrungen zu teilen, mit einer Auszeichnung belohnt werden können.“

Auszug aus dem Protokoll des Regierungsrates des Kantons Zürich, 13. Januar 2010

Einige Schlagzeilen

Zu den ausgezeichneten Schulen:
 „Schüler protestieren mit Streik gegen individuellen Unterricht“
 „Viele Experimente“
 „«Palavrium» statt Frontalunterricht“
 „Schüler streiken für Neun-Uhr-Pause“

- Zum Projekt-sls:
- „Der Schulpreis wirft viele Fragen auf“
 - „Die Privatschulquote steigt stetig“
 - Wir diktieren nichts von oben“

Erfahrungen: Wissenschaft

- Schulentwicklungsprojekt Referenzschule: Sprachstandards
- Schreibaufgabe – Schreibförderung
 - Gemeinsame Entwicklung im Schulteam
 - Langsamer Prozess
 - Evaluation und Standardisierung der Aufgaben als Knackpunkt
 - Vorstellung der Eltern
 - Leseförderung
 - Selbstverständlich und schnell
 - Evaluation noch offen
 - Medienbildung – Bücher als eine Sorte von Medien
 - Leseförderung auf dem Computer(?)
 - Umgang mit Medien
 - Elternbildung
- Produkte aus dem Projekt:
- Projekte nach aktuellem Forschungsstand(!) im Dialog entstanden
 - Selbstbestimmung des Lehrerkollegiums
 - CAS: Literalität → Lehrperson als Coach bei Schreib- und Leseprojekte
 - Film für die Weiterbildung

Erfahrungen: Wissenschaft

- Beobachtungen
- Wirksame Weiterbildungen: eingebettet in Schulentwicklung
 - Und andersrum: theoretische Fundierung und bessere Projektmanagement, wenn Weiterbildungen im Hintergrund stehen
 - Interne Schulevaluation wird vom Projekt unterstützt
 - Abwehrhaltung gegenüber Forschung, reflektierende Praxis steht am Anfang
 - Veränderungsprozesse entstehen selten (alleine) aus pädagogischen Überlegungen
 - Lehrerkoooperation ist bei gewissen Veränderungen keine Frage mehr

Zur wissenschaftliche Begleitung der Schulprojekte:

- Projektbegleitung mit der Schule zusammen bestimmen, sie soll für die Schule gewinnbringend sein
- Wenige, ausgewählte Themen platzieren:
 - Gerechtigkeit bei Schulreformen
 - Lehrerkoooperation – Teamarbeit

Was haben wir gelernt?

- Aktive Vorschläge und Handlungen, doch mehr Steuerung erforderlich
- Klare Kommunikation: Projekt ist nicht nur die Preisverleihung
- Diskussionen über daten- und wissensbasierte Arbeit und Evaluation
- Lernprozess: wie nähern sich Praxis, Wissenschaft und Bildungspolitik

Erwartungen:

- Lobbyarbeit für die Schulen
- Lebendige Informations-, Datenbasis und Netzwerk
- Thematische Bündelung von Interessen
- ICT Unterstützung

Strategische Entscheidungen:

- Welche Erwartungen wollen/können wir erfüllen?
- Form des Wissenstransfers

Wir danken Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit!

www.projekt-sls.ch