



Unternehmen. Beurteilen. Anwenden. Nachahmen. Konstruieren. Diktieren
Rufen. Lösen. Nachholen. Buchstabieren. Verbessern. Übersetzen. Lachen
Erklären. Springen. Hinterfragen. Sortieren. Erkennen. Necken. Abzeichnen
Studieren. Informieren. Versuchen. Lehren. Austauschen. Essen. Verstehen
Fragen. Abschreiben. Erinnern. Lernen. Wiederholen. Erforschen. Vorzeigen
Aufschreiben. Zusammenzählen. Vorbereiten. Vervielfachen. Weitergeben
Begeistern. Nachschlagen. Vorführen. Weiterbilden. Ausmalen. Profitieren
Ausschneiden. Organisieren. Kombinieren. Zuhören. Vorlesen. Vortragen
Begreifen. Kritisieren. Aufpassen. Kennenlernen. Versuchen. Beobachten



Die Lernkultur: Eine Frage des Menschenbildes

Paradigmenwechsel in der Bildungslandschaft (von der Input- zur Outputorientierung) und damit einhergehende Veränderungen im Professionsverständnis von Lehrpersonen“

Bad Orb, Qualifizierungstagung Berufsfeldforen
19.-20.11.2015





1. Kontext
 - Paradigmenwechsel
 - Entwicklung oder Veränderung?
 - Wirkungsrichtung
 - Glaubwürdigkeit durch Selbstähnlichkeit
2. Ansatzmöglichkeiten für Veränderungsprozesse – das Kreuzlinger Schulentwicklungsmodell (KSEM)
3. Schulen haben 5 Hauptaufgaben
4. Die Lernkultur: eine Frage des Menschenbildes
 - X-Y-Theorie
 - „Grammatik der Schule“



1. **Kontext**

- Paradigmenwechsel
- Entwicklung oder Veränderung?
- Wirkungsrichtung
- Glaubwürdigkeit durch Selbstähnlichkeit

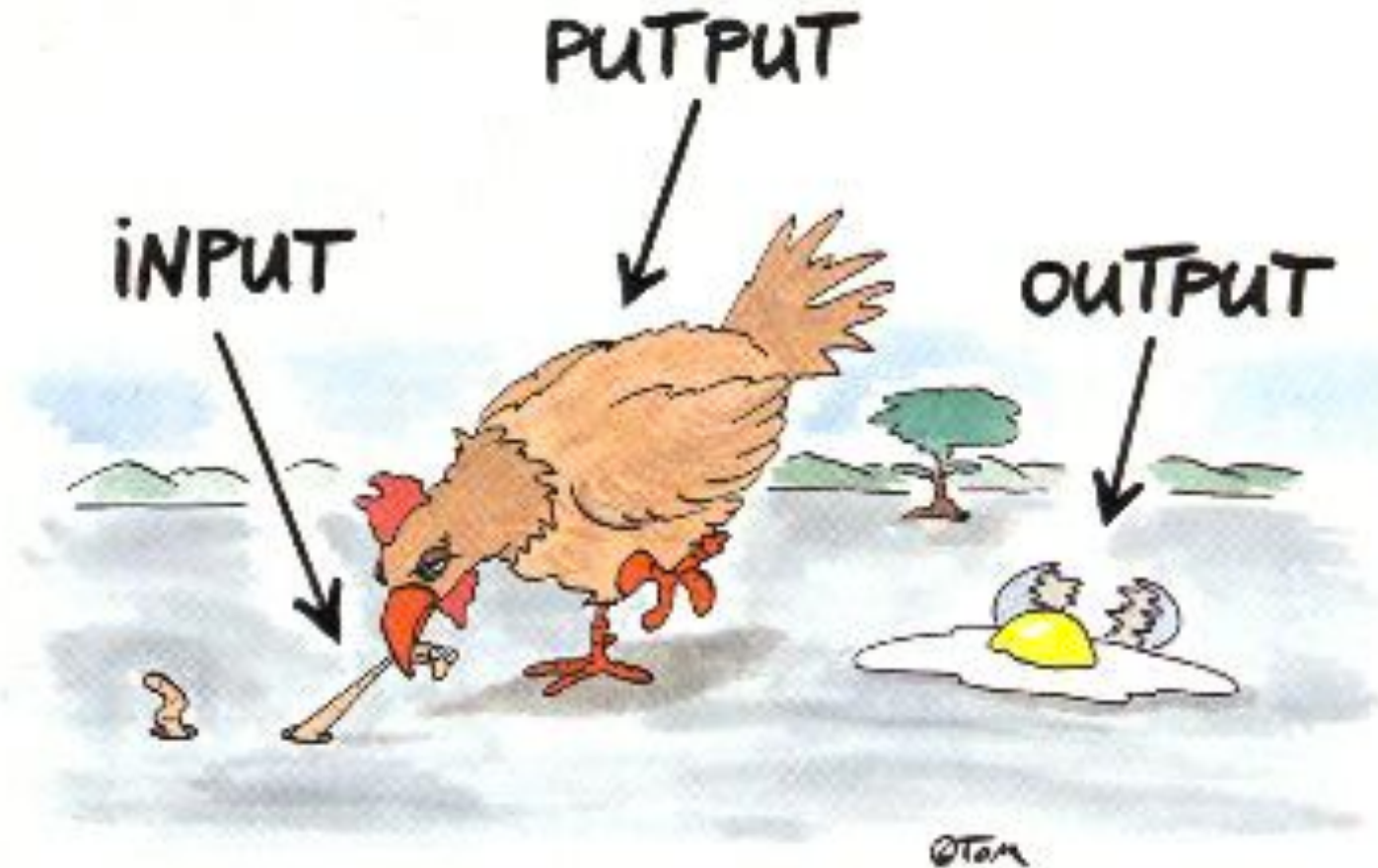
2. Ansatzmöglichkeiten für Veränderungsprozesse – das Kreuzlinger Schulentwicklungsmodell (KSEM)

3. Schulen haben 5 Hauptaufgaben


4. Die Lernkultur: eine Frage des Menschenbildes

- X-Y-Theorie
- „Grammatik der Schule“

Paradigmenwechsel





- ➔ Inputorientiertes Paradigma:
 - Wichtigstes Instrument: Lehrplan
 - Angestrebt: Wissen
 - Hauptaufgabe der Lehrpersonen: Lehren
 - Vermittlungsdidaktik
 - Keine Steuerung vorgesehen
 - ➔ Outputorientiertes Paradigma:
 - Wichtigstes Instrument: Kompetenzen & Kompetenzraster
 - Angestrebt: Wissen & Können
 - Hauptaufgabe der Lehrpersonen: Lernen anstossen und begleiten
 - Ermöglichungsdidaktik
- 

Entwicklung oder Veränderung?





- ➔ Entwicklung:
 - Prinzipien werden beibehalten
 - Bestehendes wird optimiert
 - Routinen bleiben
 - Bisherige professionsbezogene Werthaltungen werden nicht herausgefordert

- ➔ Veränderung:
 - Neue Prinzipien
 - Bruch mit dem Bisherigem
 - Etablierung von neuen Routinen
 - Bisherige professionsbezogene Werthaltungen werden herausgefordert
 - Profis werden wieder zu Anfängern / Anfängerinnen



- ➔ Kulturbewahrende Projekte sind integrativ.
 - Neues wird in Bestehendes **integriert**

- ➔ Kulturverändernde Projekte sind transformativ.
 - Bestehendes wird in Richtung des Neuen **transformiert**



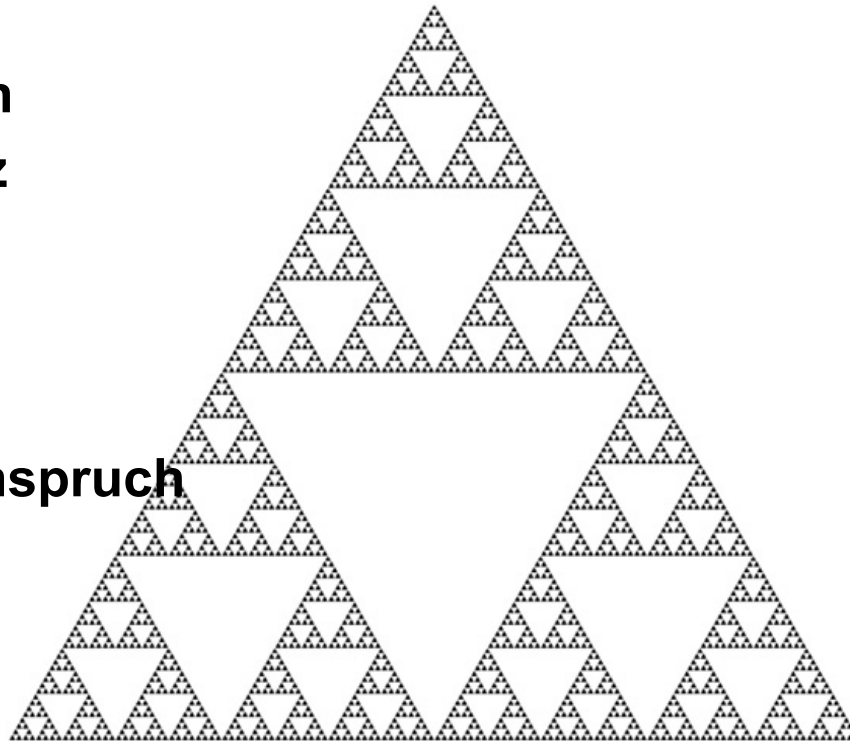
- ➔ Kulturverändernde Projekte
 - komplex, zeitaufwändig
 - erfordern Arbeit an professionellen Haltungen
 - Erfordern Strategie
 - erfordern Mehrjahresplanung

- ➔ Der **Projekterfolg** (Output und/oder Outcome) muss anhand beobachtbarer (Lern-) **Kulturveränderungen** beurteilt werden.



Prinzipien müssen auf allen Ebenen einer Institution adäquat und beobachtbar umgesetzt werden.

- **Partizipation**
- **Transparenz**
- **Kontrolle**
- **Feedback**
- **Evaluation**
- **Leistungsanspruch**
- **Lernhaltung**
- **....**



Murmel-Gruppen (2-3‘)



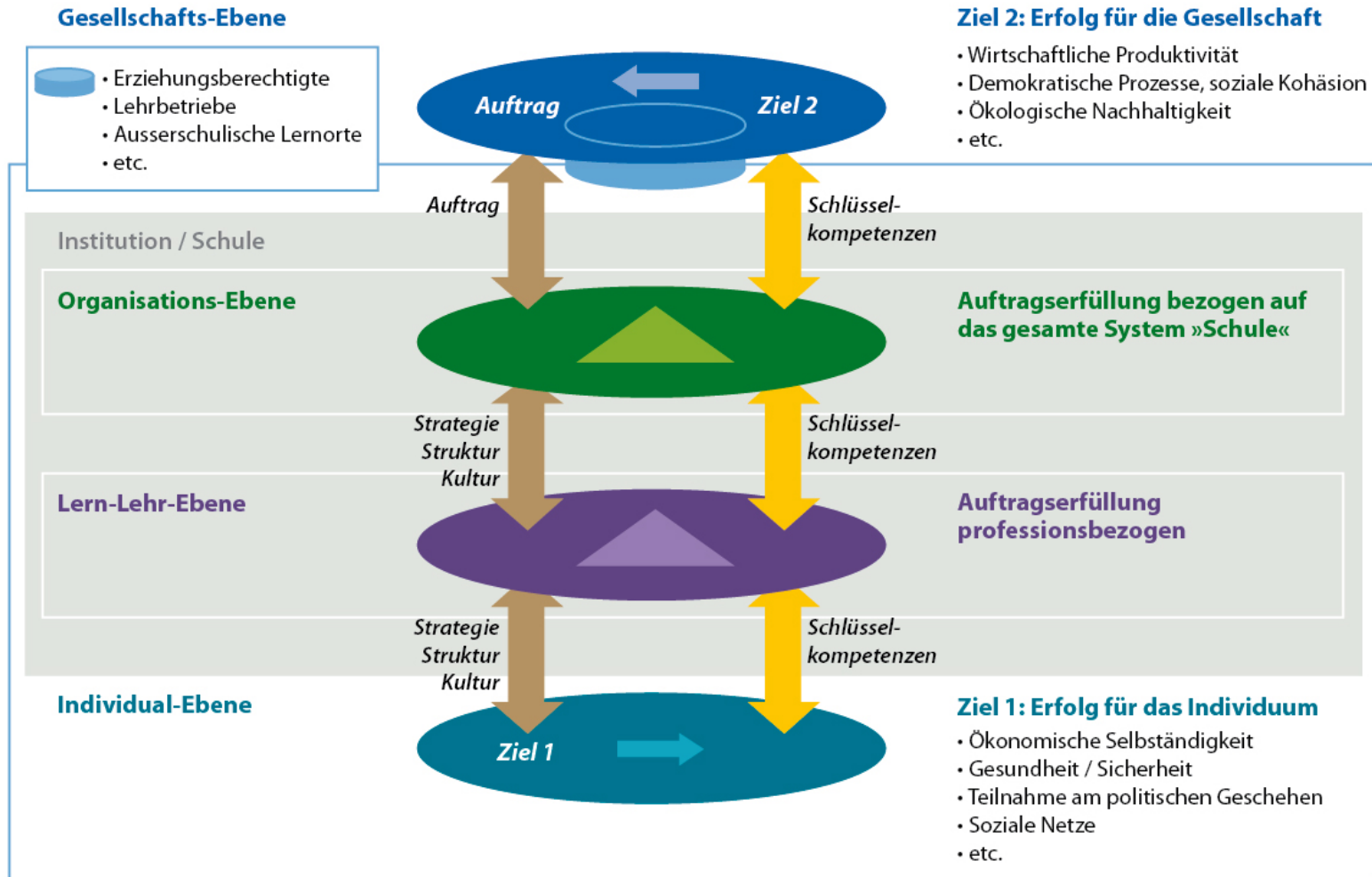
In welchen Bereichen ist
Ihre Institution
selbstähnlich?

In welchen Bereichen ist
Ihre Institution nicht
selbstähnlich?

Trifft die These
„selbstähnlich =
glaubwürdig“ Ihrer Meinung
nach zu?

Rahmenmodell für Schulentwicklung

Kreuzlinger Schulentwicklungsmodell (KSEM)



Murmel-Gruppen (2-3‘)

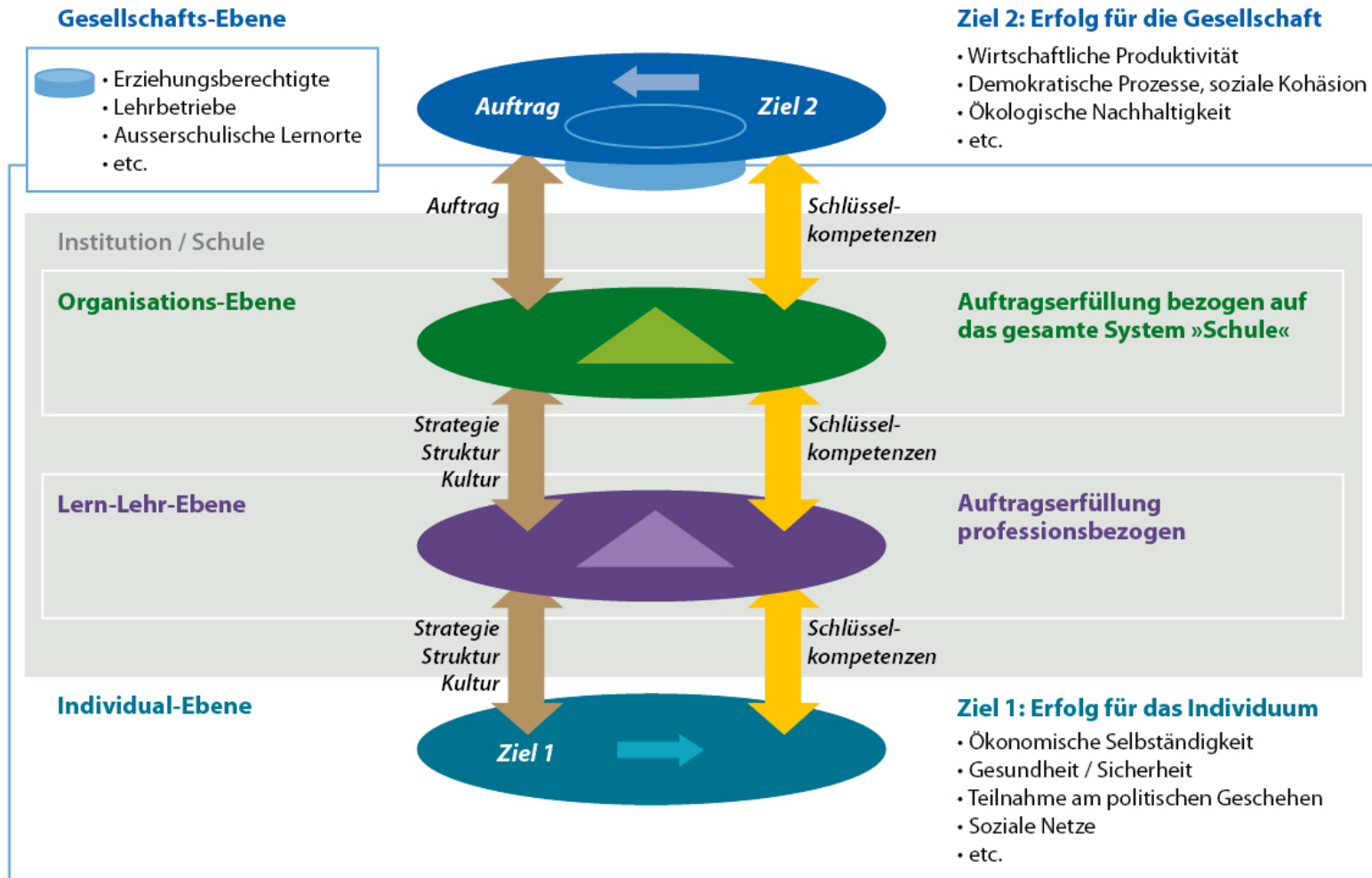


Studieren Sie das KSEM-Rahmenmodell.

Was ist gemäss dieses Modells der Sinn und Zweck einer Schule?

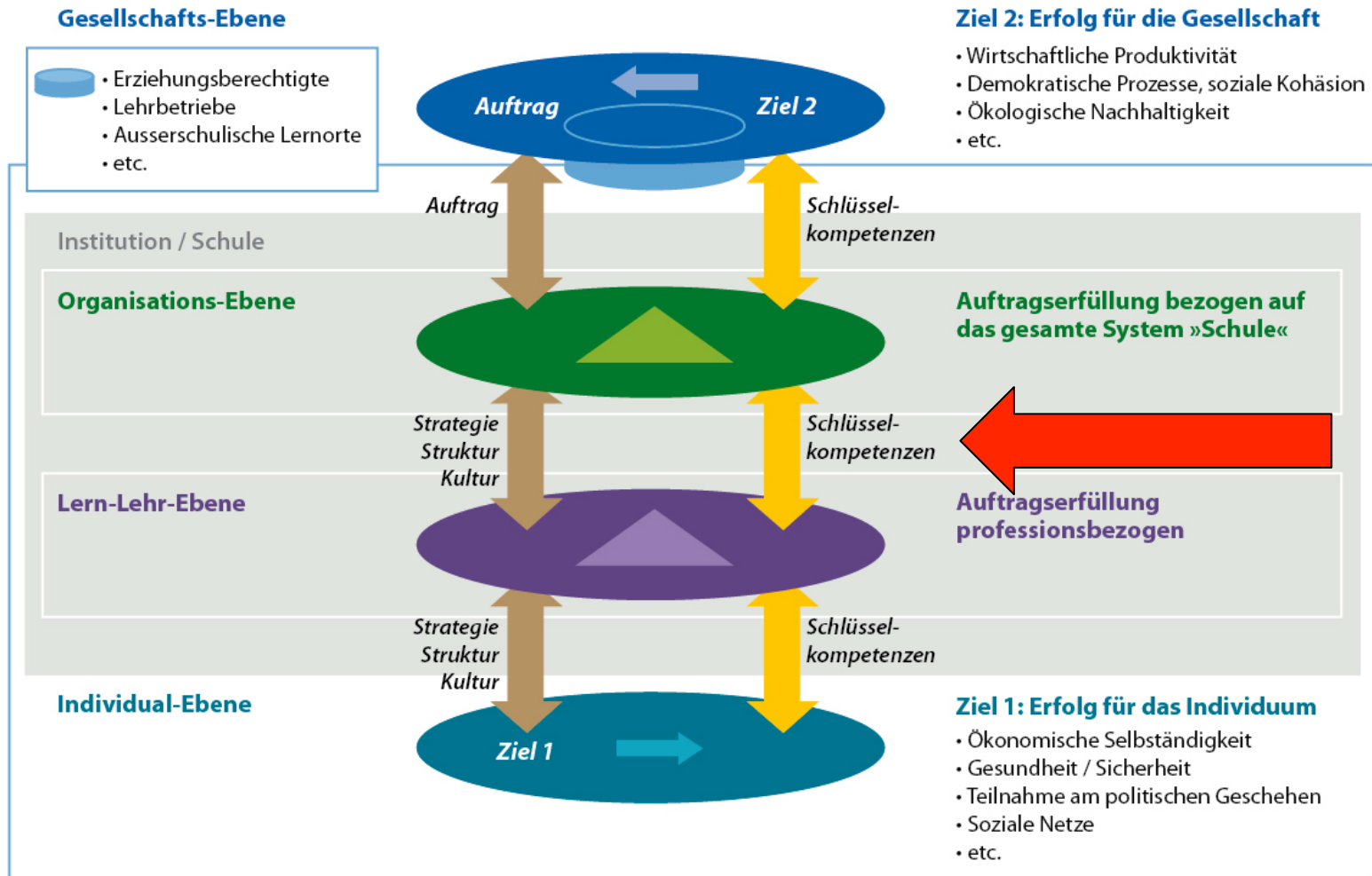
Rahmenmodell für Schulentwicklung

Kreuzlinger Schulentwicklungsmodell (KSEM)



Rahmenmodell für Schulentwicklung

Kreuzlinger Schulentwicklungsmodell (KSEM)



Murmel-Gruppen (2-3‘)



Das KSEM-Rahmenmodell verbindet die beiden Zielebenen mit dem Begriff ‚Schlüsselkompetenzen‘.

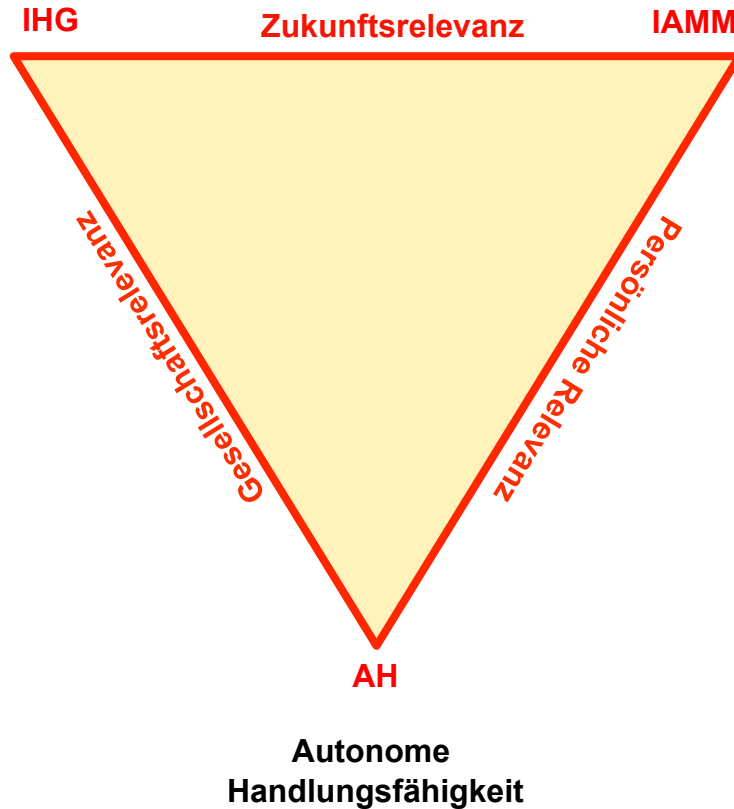
Wie lauten die Ziele?

Was verstehen Sie (nach einem Blick auf die Ziele) unter Schlüsselkompetenzen?

Referenzdreieck „Schlüsselk

Interagieren in
Heterogenen Gruppen

Interaktive Anwendung
von Medien und Mitteln
(z.B. Sprache, Technologie)



Angelehnt an: Definition und Auswahl von Schlüsselkompetenzen (DeSeCo),
OECD, 2003

18.11.15

Prof. Peter Heiniger
Leiter Studiengang Sekundarstufe II

persönliche Relevanz	AH	Fähigkeit zur Anwendung von Sprache, Symbolen und Text (z.B. mündliche und schriftliche Sprachkenntnisse; Lesekompetenz; Mathematikkompetenz)
	IAMM	Fähigkeit zur interaktiven Nutzung von Wissen und Informationen (z.B. Umgang mit verschiedenen Informationsquellen; Bewerten von Informationsqualität; Organisation von Wissen und Informationen)
		Fähigkeit zur interaktiven Anwendung von Technologien (z.B. Auseinandersetzung mit technologischen Möglichkeiten; interaktive Anwendung von Technologien; Vertrautheit mit Technologien)
Gesellschafts- relevanz	AH	Fähigkeit, gute und tragfähige Beziehungen zu anderen Menschen unterhalten (z.B. Empathie; Perspektivenwechsel; Selbstreflexion; wirksamer Umgang mit Emotionen und Motiven)
	IHG	Kooperationsfähigkeit (z.B. Fähigkeit, Ideen einzubringen; Verständnis für Dynamik; Verhandlungsfähigkeit; Entscheidungsfähigkeit)
		Fähigkeit zur Bewältigung und Lösung von Konflikten (z.B. Probleme und Interessen erkennen; Analysieren von Argumenten und Standpunkten; Prioritäten setzen können)
Zukunfts- relevanz	IAMM	Fähigkeit zum Handeln in größerem Kontext (z.B. eigene Interessen erkennen; Regeln und Grundsätze kennen; Argumentieren können; Alternativen vorschlagen können)
	IGH	Fähigkeit, Lebenspläne und persönliche Projekte zu gestalten und zu realisieren (z.B. Ziele setzen; Projekte definieren; Ressourcen evaluieren; erfolgreicher Ressourceneinsatz; Controlling)
		Fähigkeit zur Wahrnehmung von Rechten, Interessen, Grenzen und Bedürfnissen (z.B. Muster erkennen; Systeme erkennen; Folgen abschätzen können; Entscheidungsfindung)

Murmel-Gruppen (2-3‘)



Halten Sie die OECD-
Schlüsselkompetenzen für
vernünftig?



Murmel-Gruppen (2-3‘)

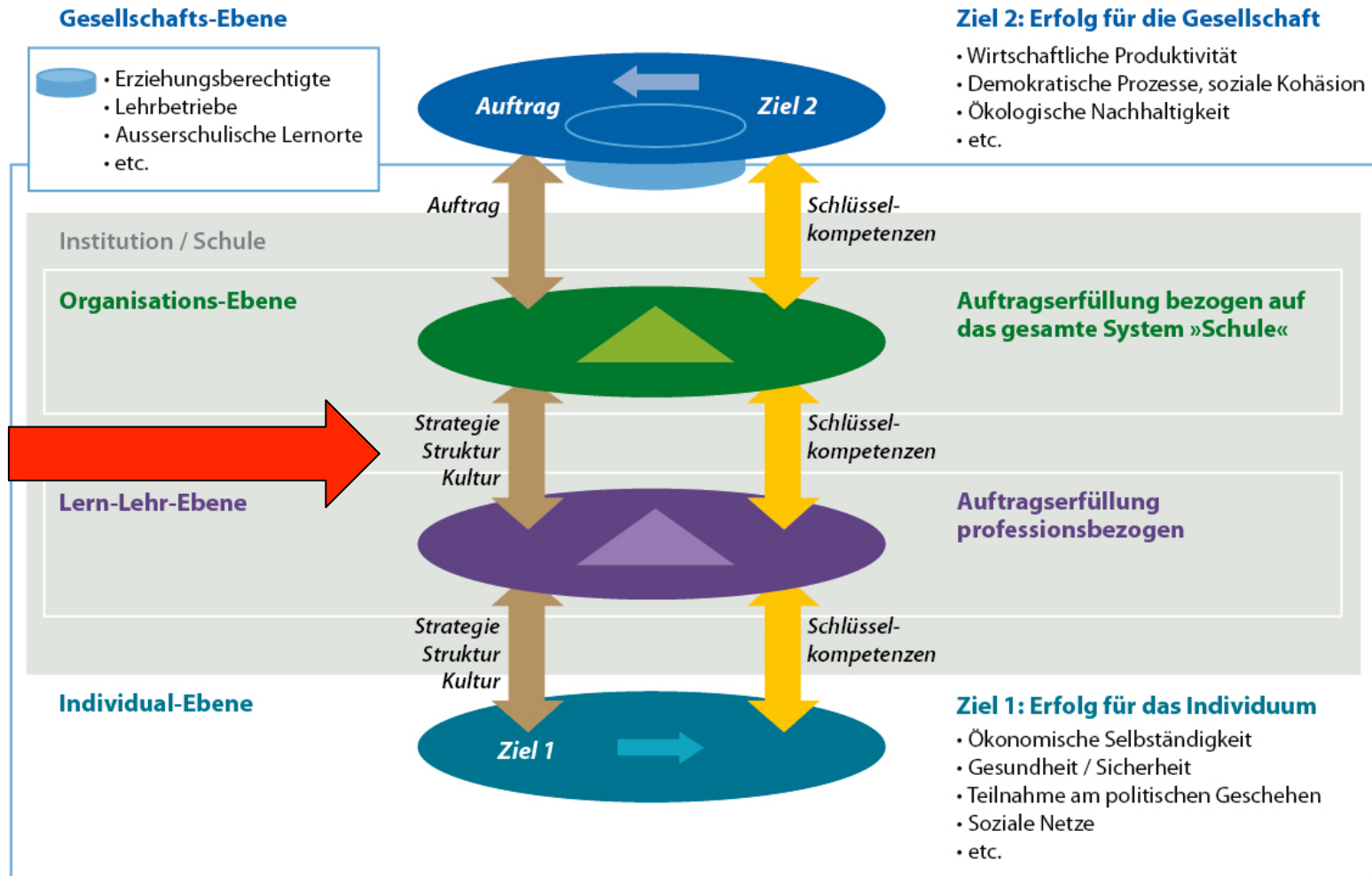


Was vermuten Sie: weshalb haben wir das Schlüsselkompetenzdreieck „Referenzdreieck“ genannt?

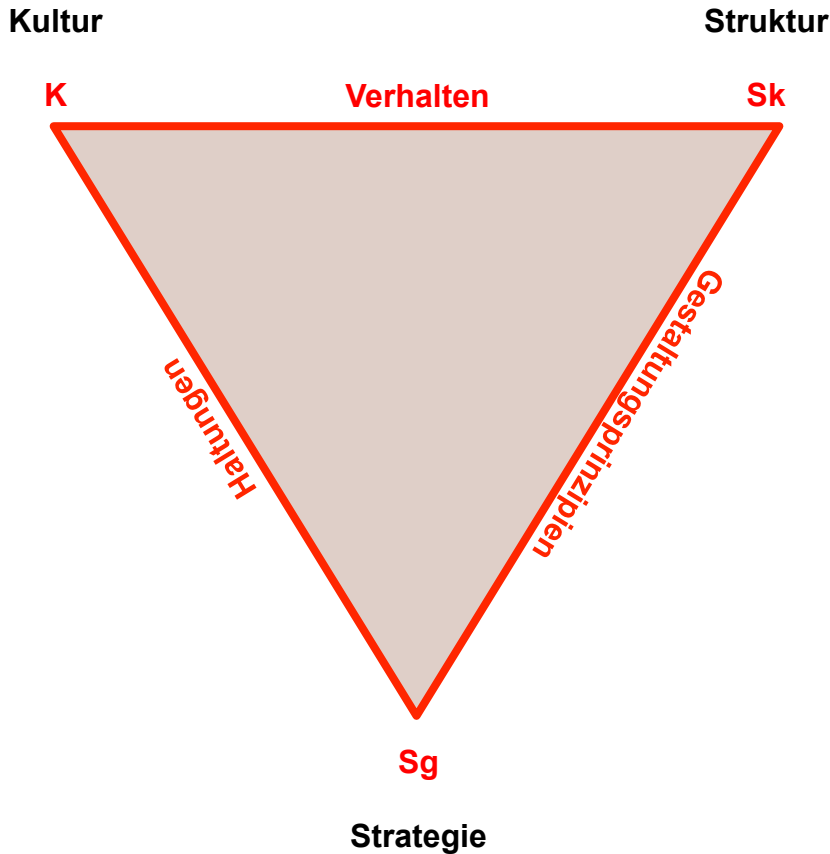
Dieser Logik folgend: gibt es noch andere Referenzdreiecke im Modell?

Rahmenmodell für Schulentwicklung

Kreuzlinger Schulentwicklungsmodell (KSEM)



Referenzdreieck „Strategie-Struktur-Kultur“



Angelehnt an: St Galler Managementmodell 2006

K Haltungen	Professionsregeln (Ansprüche, Kodex, Standesregeln)
	Überzeugungen (Werte, Glaubenssätze; Annahmen)
	Visionen (Zukunftstraum; Wunschbild; Idealvorstellung)
K Verhalten	Policy (Vereinbarungen; Konventionen; Gepflogenheiten)
	Rechtsrahmen (intern) (Weisungen; Richtlinien; Pläne)
Sk	Rechtsrahmen (extern) (Gesetze; Verordnungen; Erlasse)
Sg Gestaltungs- prinzipien	Rahmensetzung (Kohortenbildung; Stundenplanorganisation; Arbeitszeitmodell)
	Kooperationsstrukturen (Teamorganisation; Zeitgefäße für Zusammenarbeit; kollegiales Unterstützungssystem)
	Infrastruktur (Arbeitsplätze; Informatikmittel; Lern- bzw. Austauschplattformen)

Murmel-Gruppen (2-3‘)



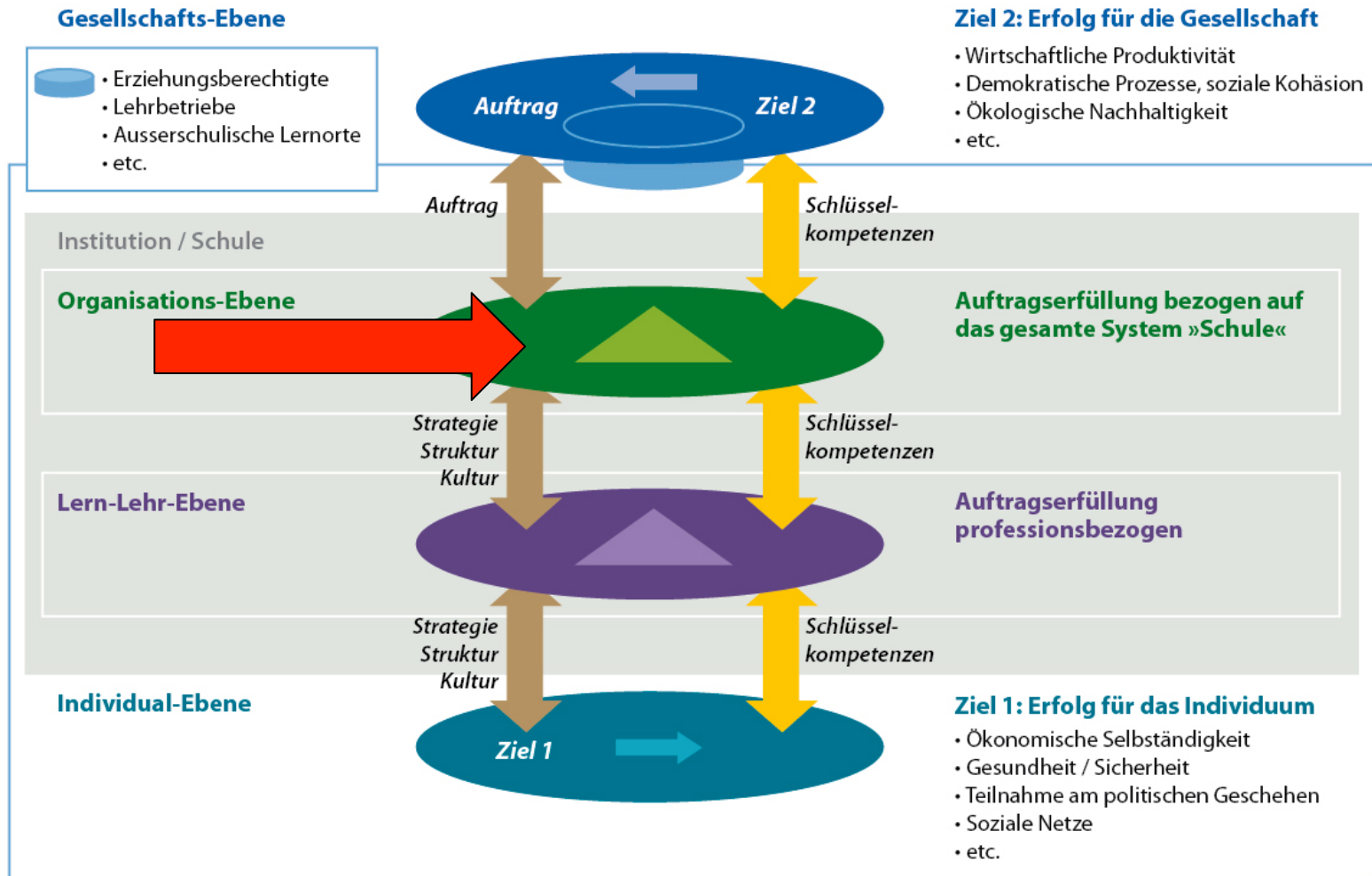
Welche Aspekte prägen
gemäss KSEM-
Rahmenmodell die
Lernkultur?



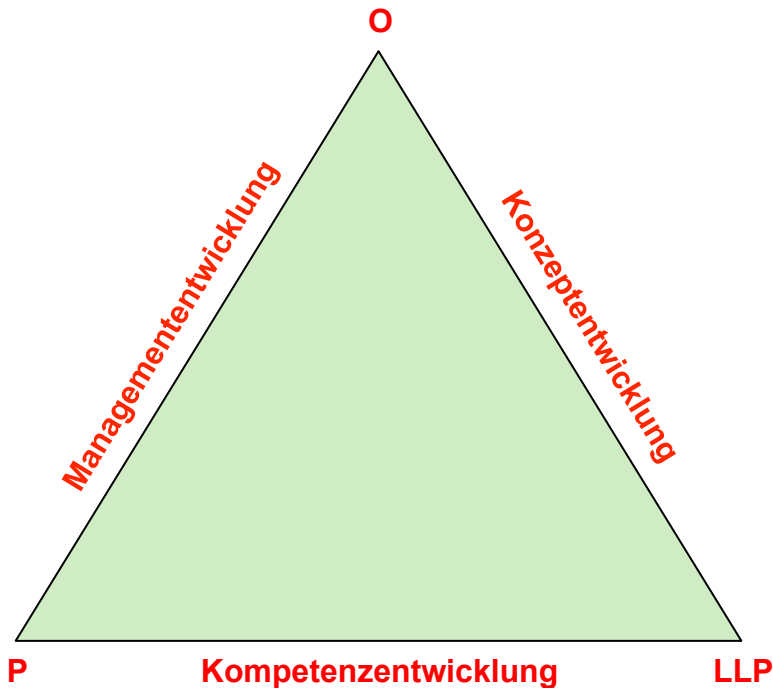
1. Haben Sie und Ihr Kollegium eine **gemeinsame Vision** von der anzustrebenden Lernkultur?
2. Haben Sie eine **Strategie** formuliert?
3. Hat Ihre Schule eine **Mehrjahresplanung** entwickelt?
4. Wie wird an Ihrer Schule das **Verhalten gesteuert**?
5. Wie wird an Ihrer Schule an einer **gemeinsamen Haltung** gearbeitet?
6. ...

Rahmenmodell für Schulentwicklung

Kreuzlinger Schulentwicklungsmodell (KSEM)



Analysedreiecke „Institution“



Angelehnt an: OE-Dreieck von U. G. Rolf (2007)

Kompetenz- entwicklung	LLP Fertigkeiten / Routinen (beobachtbares Verhalten; Methoden, Verfahren und Prozesse; Standard-Orientierung)
	Fähigkeiten (Potential; Fähigkeit, Veränderungsbedarf oder –wunsch wahrzunehmen und darauf adaptiv zu reagieren)
	P Pädagogisches Wissen (erziehungswissenschaftliches Wissen, Fachwissen, fachdidaktisch-curriculares Wissen)
Konzeptentwicklung	LLP Pädagogische Konzepte (z.B. Klärung: Lerndefinition, Lernmodell, Lernprozess; Förderkonzept; Weiterbildungskonzept; Integrationskonzept)
	Regelwerke (z.B. Vorgaben; Weisungen; Richtlinien; Vereinbarungen; Prozessdefinitionen)
	O Ressourcen (z.B. Infrastruktur; Finanzen; Lern- & Arbeitsmaterialien; Medien)
Management- entwicklung	O Evaluation / Bilanzierung (z.B. Controlling; Datenbeschaffung; Feedback; Coaching)
	Partizipation (z.B. professionelle Teams und Lerngemeinschaften; Fachschaften; Rollenklarheit; Pflichtenhefte; Arbeitsteilung; Delegation)
	P Commitment (Identifikation und Integrität durch Information, Austausch, Orientierung)



1. Sind an Ihrer Schule Teamstrukturen etabliert?
2. Ist Ihnen und Ihrem Team klar, in welche Richtung Sie Ihre Institution verändern möchten: **integrierend oder transformierend**?
3. Haben Sie bei Schulentwicklungsprozessen bisher integriert oder transformiert?



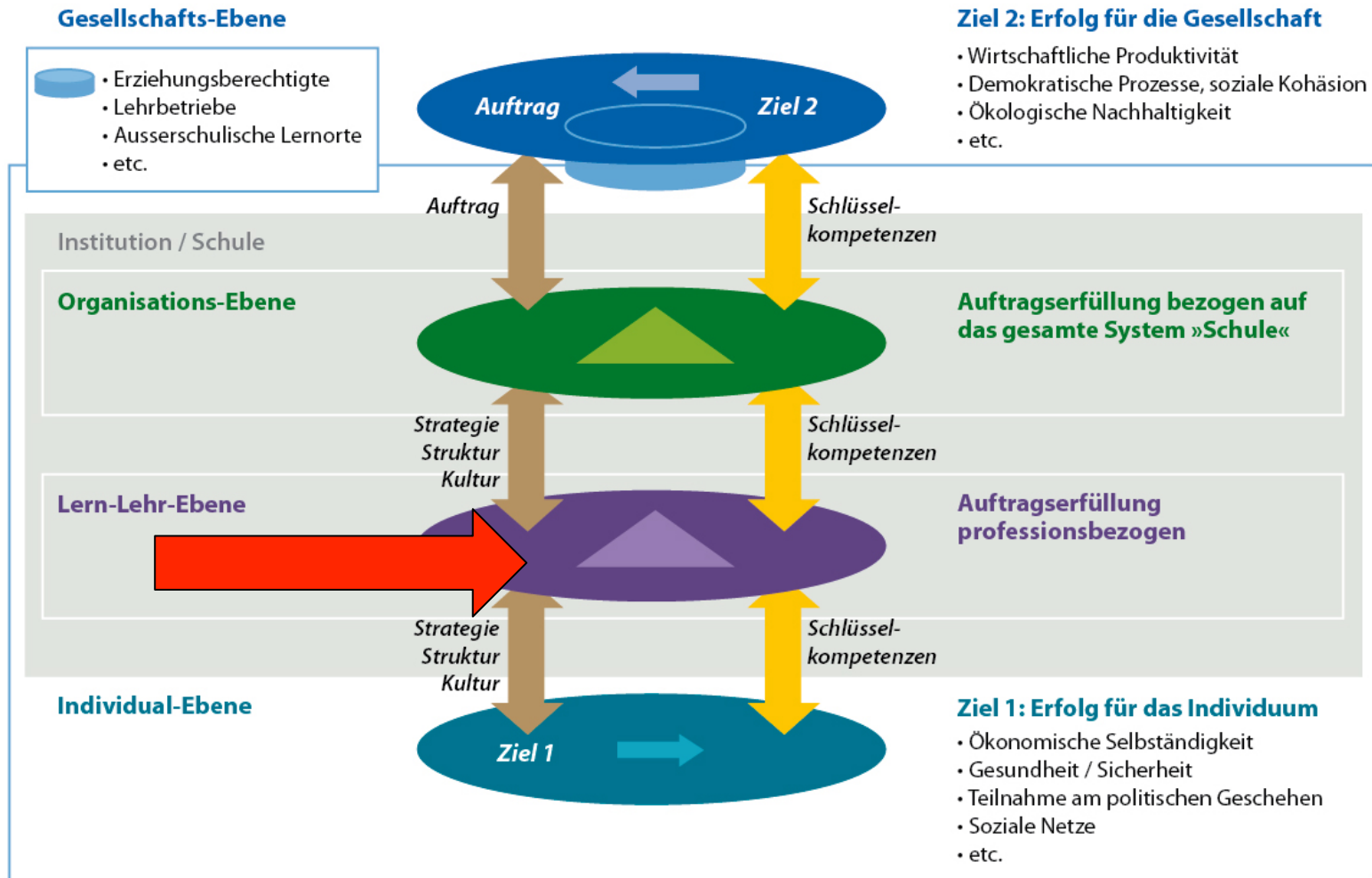
1. Welche Kompetenzen brauchen Sie und Ihre KuK um den Paradigmenwechsel erfolgreich meistern zu können ? (→ **Fortbildungsbedarf**)
2. Wird an Ihrer Schule bewusst darauf hingearbeitet, dass Lernende Erfolg erfahren?
3. Besteht an Ihrer Schule eine **Fortbildungsplanung**
4. Existiert an Ihrer Schule ein Personalentwicklungskonzept (PEK)?



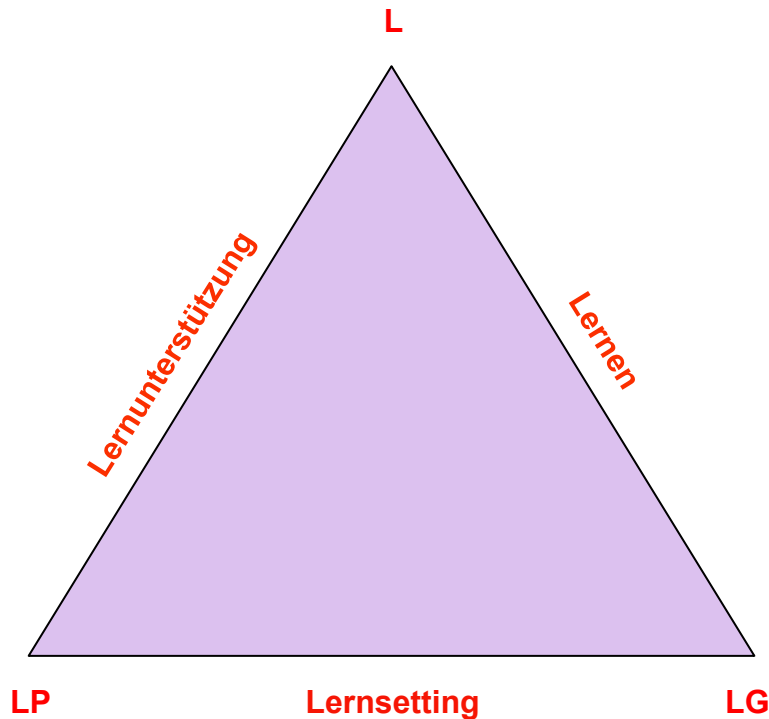
1. Wie partizipativ wird Ihre Schule geführt?
2. Wie partizipativ führen Sie Ihre Lernenden?
3. Nehmen Sie Ihre Schulleitung / Ihre KuK / sich selber als verbindlich wahr?
4. Wann sind Sie bereit, sich für ein schulisches Ziel zu „commiten“?

Rahmenmodell für Schulentwicklung

Kreuzlinger Schulentwicklungsmodell (KSEM)



Analysedreiecke „Lehr-Lern-Setting“



Angelehnt an: Didaktisches Dreieck, Kurt Reusser (2006)

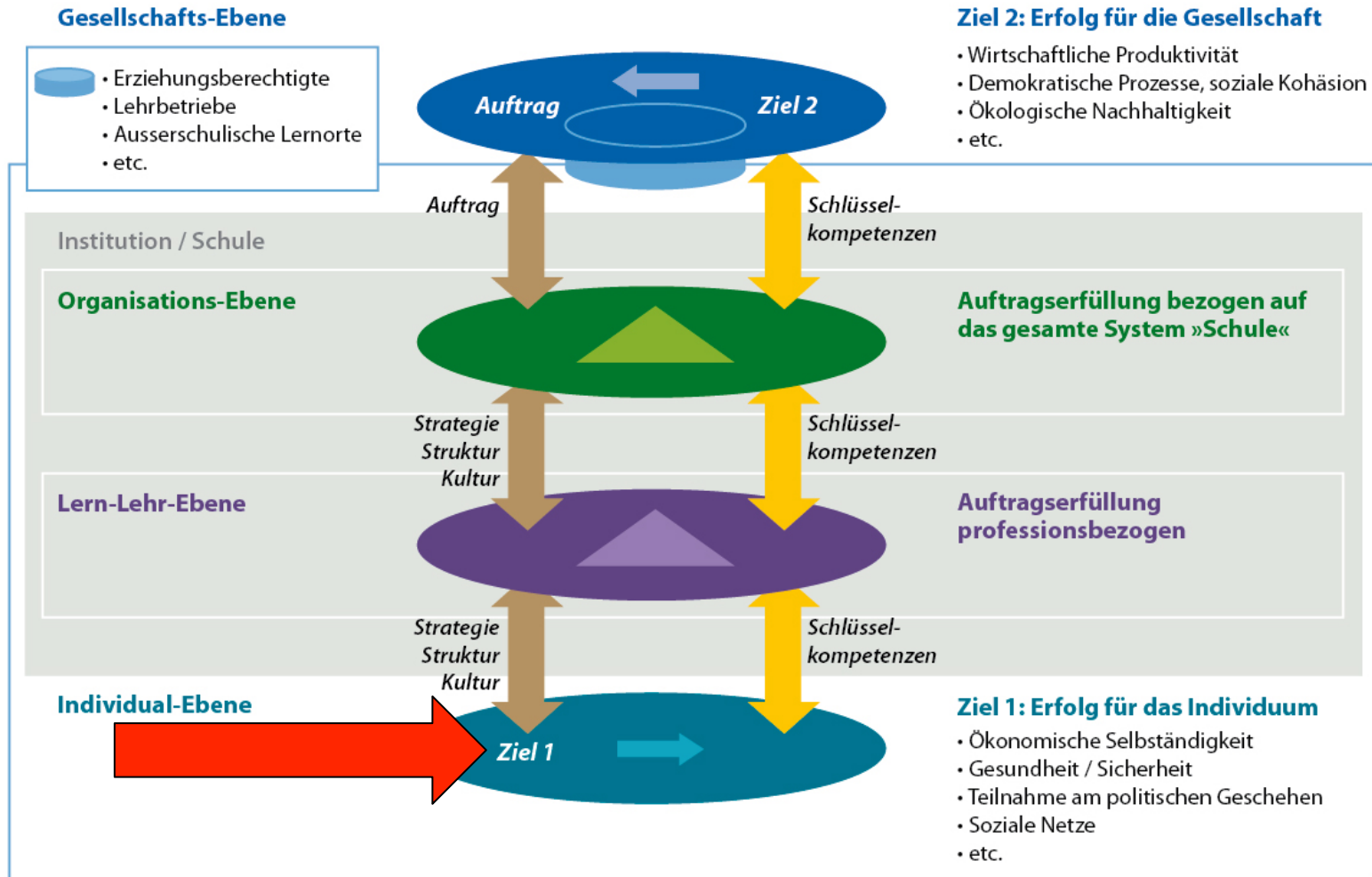
Lernsetting	LG	Sachanalyse & Lernziele (Sachstruktur; Vernetzungen; Relevanz; Kompetenzerwartungen; kompetenzorientierte Lernziele; Rubrics; Standards)
	LP	Lernangebote (Lernaufgaben & Übungen) (Motivierungsqualität; Operationalisierungsqualität)
	LP	Lernorganisation (Diagnoseinstrumente; Lernumgebung; diagnostische Reflexion)
Lernen	L	Eigenaktivität (Zielklärung; Planen; Wahrnehmung (IST-SOLL); Tun; Selbststeuerung)
	LG	Methodenkompetenz (Methodenbewusstsein; Methodenrepertoire; Lernstrategien)
	LG	Nachhaltigkeit (langfristig nutzbarer Wissens- und Handlungsaufbau; Vernetzung; Transfer; Kontextualisierung)
Unterstützung	L	Interaktionsqualität (Sozialklima; Individualisierte SuS-Orientierung; Kommunikationsqualität; mehrseitiges Feedback)
	LP	Instruktion & Coaching (Zielklärung; IST-SOLL-Analyse; Unterstützung der Selbstregulation / Verhaltenssteuerung)
	LP	Monitoring (Produktorientierung; Visualisierung; Terminierung; Leistungserwartungen; Bilanzierung)



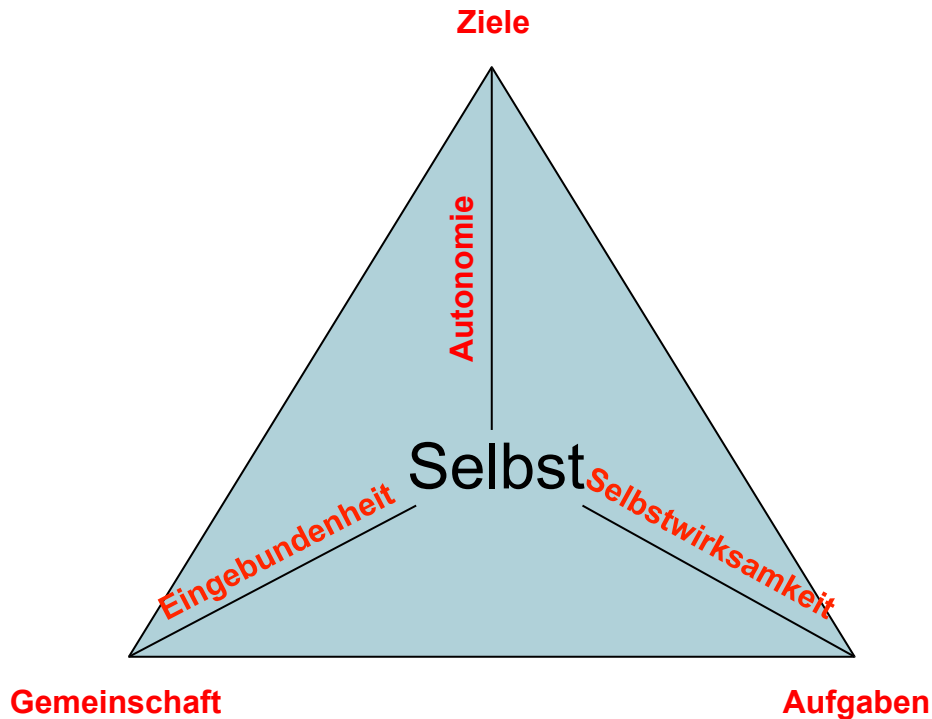
1. Besitzt Ihrer Schule eine **Lehrkultur** oder eine **Lernkultur**?
2. Kooperieren an Ihrer Schule die KuK?
3. Basieren die Zeugnisnoten Ihrer Schule auf traditionellen Wissensprüfungsformen oder haben Sie andere Bewertungskonzepte entwickelt?
4. Wie wird das Lernen der Lernenden an Ihrer Schule **strukturell unterstützt**?
5. Wie erleben Ihre Lernenden einen Schultag: eher rezeptiv-zuhörend oder eher handlungsorientiert?
6. Wie ausgeprägt ist die **Individualisierung** an Ihrer Schule?

Rahmenmodell für Schulentwicklung

Kreuzlinger Schulentwicklungsmodell (KSEM)



Analysedreiecke „Individuum“



Angelehnt an: Selbstbestimmungstheorie der Motivation, Deci & Ryan (1986)

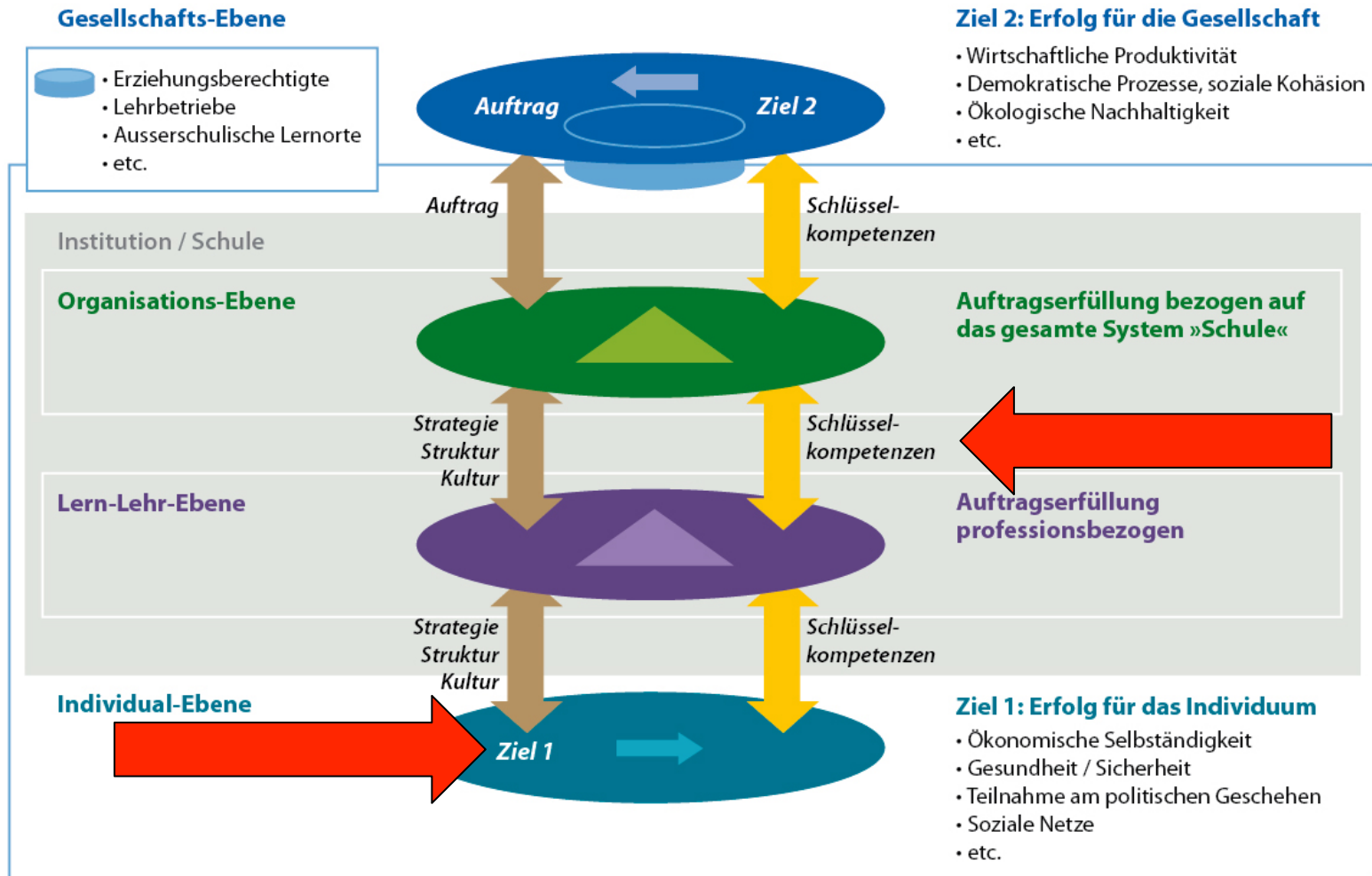
Z Selbst	Autonomie	Wille (Wahrnehmen von Bedürfnissen; Zielorientierung; Treffen von Entscheidungen; Übernahme von Verantwortung)
		Vernunft (Erkennen und Orientierung an Prinzipien, Regeln und Werten; Urteils- und Kritikfähigkeit (auch auf sich und eigenes Tun bezogen))
		Selbständigkeit (Selbstbestimmung und Emanzipation; Fähigkeit zur Distanz; Selbstregulations- fähigkeit)
Selbst G	Eingebundenheit	Identität (Diskrimination; Image; Selbstkonzept; Selbstwertgefühl)
		Nützlichkeit (Position, Funktion und Aufgabe im sozialen Gefüge; Verantwortung; Kooperation)
		Integration (Zugehörigkeit; Akzeptanz; vielfältige Interaktion; Solidarität)
A Selbst	Selbstwirksamkeit	Überzeugungen (realistisches Selbstbild (eigene Fähigkeiten oder Kompetenzen); Vertrauen)
		Herausforderung (weder Über- noch Unterforderung [Zone der nächsten Entwicklung, Wygotski])
		Erfolgserebnisse (Lernbereitschaft; Anstrengungsbereitschaft, Stolz)



1. Wie viel „müssen“ die Lernenden und wie viel „dürfen“ sie?
Wie eng / wie weit werden die Lernenden geführt? (→
Grad der Autonomie?)
2. Wo können Lernende **Nützlichkeitserfahrungen** machen?
3. Wie stark ist die **Erfolgsorientierung** der Lp und der SL?
4. Wie wird Erfolg der Lernenden wahrgenommen und
Freude am Erreichten geteilt?
5. Wie wird sichergestellt, dass Lernaufgaben
herausfordernd (nicht unter- und nicht überfordernd) sind?
6. ...

Rahmenmodell für Schulentwicklung

Kreuzlinger Schulentwicklungsmodell (KSEM)



Angestrebter Outcome von Zielebene 1 (Individuum) und 2 (Gesellschaft)

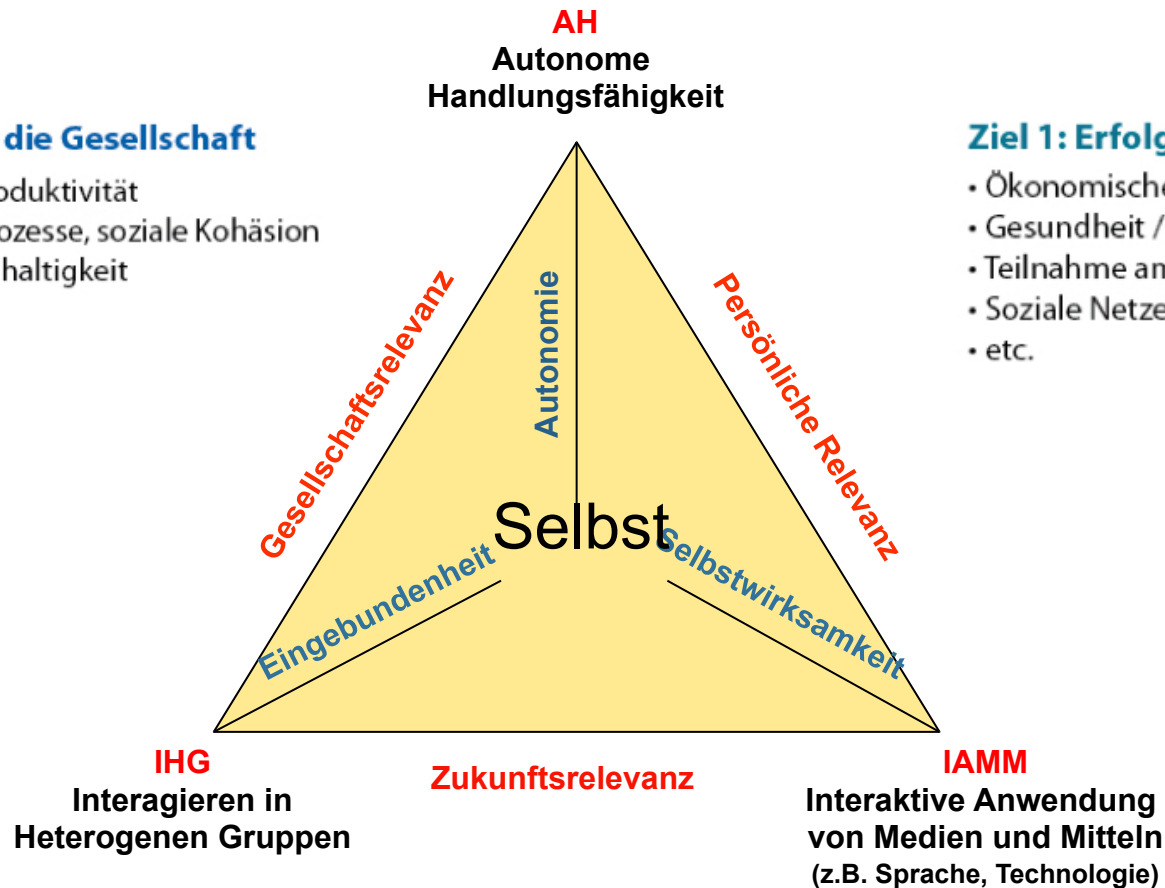


Ziel 2: Erfolg für die Gesellschaft

- Wirtschaftliche Produktivität
- Demokratische Prozesse, soziale Kohäsion
- Ökologische Nachhaltigkeit
- etc.

Ziel 1: Erfolg für das Individuum

- Ökonomische Selbständigkeit
- Gesundheit / Sicherheit
- Teilnahme am politischen Geschehen
- Soziale Netze
- etc.



Angelehnt an: Definition und Auswahl von Schlüsselkompetenzen (DeSeCo), OECD, 2003



1. Ist das, was gelernt werden soll, im Sinne des Auftrags und der Ziele für das Individuum oder die Gesellschaft **relevant**?
2. Wird das **Individuum gestärkt**? Entwickelt das Individuum Widerstandskraft / Zivilcourage gegen Gruppendruck?
Schützt die Gemeinschaft Individuen?
3. Wird die **Gemeinschaft gestärkt**? Entwickeln Individuen Sinn für Gemeinwohl? Kann die Gemeinschaft Egoismen zugunsten des Gemeinwohls handhaben?
4. ...



1. Kontext
 - Paradigmenwechsel
 - Entwicklung oder Veränderung?
 - Wirkungsrichtung
 - Glaubwürdigkeit durch Selbstähnlichkeit
2. Ansatzmöglichkeiten für Veränderungsprozesse – das Kreuzlinger Schulentwicklungsmodell (KSEM)
3. **Schulen haben 5 Hauptaufgaben**
4. Die Lernkultur: eine Frage des Menschenbildes
 - X-Y-Theorie
 - „Grammatik der Schule“

Merkmale professioneller Praxis

(Paseka, Schratz & Schrittmesser, 2011)



- 1 (geteiltes) Professionsverständnis
- 2 Könnerschaft (personal mastery / „state of the art“)
- 3 Kooperation und Kollegialität (im Dienste der Produktivität)
- 4 Differenzfähigkeit (im Umgang mit kleinen und grossen Unterschieden)
- 5 Reflexions- und Diskursfähigkeit (Teilen von Wissen und Können)

These:

Lehrpersonen haben (mind.) 5 Hauptaufgaben

Im Sinne der Könnerschaft / personal mastery



1. Aus Lernenden Expertinnen und Experten für das eigene Lernen machen
2. Entwicklung ermöglichen und unterstützen (kognitive, emotionale, soziale, fachliche)
3. Sozialisieren und Erziehen (für Individuum und Gesellschaft erwünschtes Verhalten fördern)
4. Interaktion unterstützen (Kommunikation, Kooperation, Interessenausgleich / Konfliktbewältigung)
5. Relevantes Wissen & Können aufbauen



1. Kontext
 - Paradigmenwechsel
 - Entwicklung oder Veränderung?
 - Wirkungsrichtung
 - Glaubwürdigkeit durch Selbstähnlichkeit
2. Ansatzmöglichkeiten für Veränderungsprozesse – das Kreuzlinger Schulentwicklungsmodell (KSEM)
3. Schulen haben 5 Hauptaufgaben
4. **Die Lernkultur: eine Frage des Menschenbildes**
 - X-Y-Theorie
 - „Grammatik der Schule“

Menschenbild

Douglas McGregor (MIT), 1958



Theorie X	Theorie Y
Menschen neigen von Natur aus eher zu Dummheit, Bequemlichkeit und betrügerischem Verhalten.	Menschen wollen und können sich intelligent verhalten, wollen etwas leisten und bewirken, sind an verlässlichen Beziehungen interessiert.
Der Mensch hat eine angeborene Abscheu vor der Arbeit und versucht sie so weit wie möglich zu vermeiden.	Arbeit, etwas leisten und bewirken zu können, ist eine wichtige Quelle menschlicher Zufriedenheit.
Die meisten Menschen wollen und müssen kontrolliert, geführt und mit Strafandrohung oder Ködern gezwungen werden, einen produktiven Beitrag zur Erreichung der Organisationsziele zu leisten.	Wenn der Mensch sich mit den Zielen der Organisation identifiziert, sind externe Kontrollen unnötig; er wird Selbstkontrolle und eigene Initiative entwickeln.
Der Mensch möchte gerne geführt werden, er möchte Verantwortung vermeiden, hat wenig Ehrgeiz und wünscht vor allem Sicherheit.	Die wichtigsten Arbeitsanreize sind die Befriedigung von Bedürfnissen und das Streben nach Selbstverwirklichung.
	Der Mensch sucht bei entsprechender Anleitung eigene Verantwortung. Einfallsreichtum und Kreativität sind weit verbreitete Eigenschaften in der arbeitenden Bevölkerung; sie werden jedoch in industriellen Organisationen kaum aktiviert.



These: Schulen erhalten Y-Aufgaben

Umgang mit Heterogenität, Individualisierung, Förderorientierung, Inklusion, Kompetenzorientierung (...) stellen das Individuum ins Zentrum.

Die traditionelle Schule ist dafür strukturell eher schlecht vorbereitet, denn...





These: Die meisten Schulen sind X-Institutionen

Traditionellerweise sind Schulen eher defizitorientiert (Fehler feststellen und zählen), als förderorientiert (Fehler als Lernchancen willkommen heissen).

Dies ist oft kulturbestimmend.



Murmel-Gruppen (2-3‘)



Ist Ihre Schule eher von X
oder eher von Y geprägt?



Grammar of school

David Tyack, William Tobin (1994)



- Im Alltag wirksame geschriebene und ungeschriebene Gesetze
- Werte / Glaubenssätze / Mindsets
- Relativ unabhängig von Personen
- Relativ veränderungsresistent

→ Alleinige Vermittlung von Wissen, Apelle, Befehle und Regeln überwinden die „Grammar of school“ nicht!

Murmel-Gruppen (2-3‘)



Wie würden Sie die
„Grammatik“ Ihrer Institution
beschreiben?



Murmel-Gruppen (2-3‘)



Was müsste man gemäss
KSEM tun, um die
„Grammatik“ einer Schule
verändern zu können?



Pause



Analyse der eigenen Lernsettings



1. Analysieren Sie mit Hilfe der im KSEM gestellten Fragen ihre eigenen Lernsettings.
2. Zu welchen Einsichten kommen Sie?
3. Welches Ziel leiten Sie für sich daraus ab, das Sie hier in Bad Orb angehen können?
4. Wie könnte ich Sie dabei unterstützen?