

## Synthesedokument

### Unterricht wirksam machen – wirksam erhalten – entwickeln



März 2010

## 1. Zur Entstehung des Synthesedokuments

In einem kleinen Forschungsprojekt unter dem Titel QE-UE sind das Eidgenössische Hochschulinstitut für Berufspädagogik EHB und die Schweizerische Weiterbildungszentrale WBZ CPS zwischen 2006 und 2008 der Frage nachgegangen, was es, nachdem an vielen Schulen ein systematisches Qualitätsmanagement aufgebaut worden ist, braucht, damit Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung zu integrierten Prozessen des Handelns auf allen Ebenen werden. Im Besonderen interessierte,

*welche Unterstützung nötig ist, damit eine systematische Qualitätsarbeit (QE) wirksam wird auf der Ebene Unterrichtsqualität bzw. Unterrichtsentwicklung (UE).*

Das Projekt wurde im November 2008 mit einer Tagung abgeschlossen<sup>1</sup>.

Für die beiden Institutionen stellte sich die Frage, wie das Thema Qualitäts- bzw. Unterrichtsentwicklung weiter verfolgt werden sollte. Dazu wurden verschiedene Exponentinnen zur Mitwirkung in einer Planungsgruppe eingeladen:

- Franz Baeriswyl, Direktor, Abteilung Lehrerinnen-, Lehrerausbildung, Universität Freiburg
- Charles Landert, Landert > Partner, Zürich
- Thomas Balsiger, Rektor Gymnasium Kirchenfeld, Bern
- Felix Dreier, Direktor Berufs- und Frauenfachschule, Basel
- Doris Kunz Heim, Professorin, Institut Forschung und Entwicklung, PH FHNW, Aarau
- Susann Siegfried, Regionalleiterin Weiterbildung, EHB, Zollikofen
- Martin Baumgartner, Direktor WBZ CPS, Bern

Das vorliegende Papier gibt den Stand der Diskussion wieder und zeigt Pisten auf, wie das Thema stärker zu einem Gegenstand der Schulpraxis gemacht werden könnte.

## 2. Anlass und Ausgangslage

Die Mitglieder der Planungsgruppe sind der Meinung, dass es sich lohnt, den Prozess «Unterrichtsentwicklung an Gymnasien und Berufsfachschulen» in einem grösseren Kontext zu thematisieren.

Sie stellen fest, dass an vielen Schulen Bemühungen bzw. Aktivitäten zur Entwicklung des Lehrens und Lernens, zur Unterrichtsentwicklung, im Gange sind und dass viele dieser Entwicklungsprojekte an Schule und Ort wahrscheinlich sehr erfolgreich sind, dass aber Erfahrungen und Erkenntnisse daraus nicht weiter genutzt werden. Fast überall fehlt ein Konzept der Dissemination solcher Projekterfahrungen. Unter diesem Eindruck hat die Planungsgruppe «Punkte des Unbehagens» zusammengestellt, die den Wert der einzelnen Projekte nicht herabmindern möchten, sondern Hinweise für eine optimalere Nutzung des Erfahrungswissens geben sollen.

Das Unbehagen wird genährt durch Entwicklungsaktivitäten, die

- oft eine gewisse thematische Zufälligkeit haben, «Moden» und «Konjunkturen» folgen,
- häufig als «Projekte» zu punktuell angelegt sind,
- sehr unterschiedliche Dimensionen aufweisen (Laufzeit, Tiefe, Beteiligung),
- Überlegungen zu einer langfristigen Verknüpfung mit dem Alltag des Lehrens und Lernens oft vernachlässigen,
- häufig nicht auf einander abgestimmt sind, d.h. es verlaufen verschiedene Aktivitäten parallel nebeneinander her,

---

<sup>1</sup> Vgl. unten, S. 3. Die Dokumentation zum Projekt QE-UE kann bei der WBZ CPS bezogen werden.

- nicht abgeleitet werden aus der in den Jahresprogrammen der Schule definierten Schulentwicklungsstrategie,
- der Initiative der einzelnen Lehrperson(en) überlassen werden und dies von vielen Schulleitungen nachgerade als Prinzip betrachtet wird, um die Motivation der Lehrpersonen für die Auseinandersetzung mit Fragen der Entwicklung des Lehrens und Lernens zu erhalten bzw. zu wecken,
- wenig eingebunden sind in die systematischen Qualitätsbemühungen (Qualitätsmanagement) sowohl auf der Ebene Lehrpersonen als auch auf der Ebene Schule. Unterrichtsentwicklung, Schulentwicklung und Qualitätsentwicklung sind häufig noch Parallelprozesse,
- nicht entlang übergeordneter Themen der Schulentwicklung der einzelnen Schule bzw. kantonalen Schulverbände oder ganzer Schultypen verstanden und dementsprechend auch nicht so organisiert bzw. geführt werden.

Es findet regional oder zwischen den Schulen wenig Austausch statt über konkrete Unterrichtsentwicklung, d.h. über Themen und Formen zur kontinuierlichen erfolgreichen und nachhaltigen Entwicklung des Lehrens und Lernens, über Gelingensbedingungen, Rahmenbedingungen und Steuerungs- bzw. Organisationsfragen.

Es fehlt zu diesen Themen ein kontinuierlicher, vertrauensvoller Austausch zwischen

- den Schulleitungen über strategische Fragen (strategische Zielsetzung der Unterrichtsentwicklung) und Fragen der Steuerung,
- den Lehrpersonen bzw. Fachschaften, die in Unterrichtsentwicklungsmassnahmen engagiert sind,
- den Schulleitungen und der Bildungsverwaltung zu den Rahmenbedingungen erfolgreicher Unterrichtsentwicklung (Ressourcen Zeit und Geld),
- den Schulen (Schulleitung, Lehrpersonen) und der Forschung und den Aus- und Weiterbildungsinstitutionen,
- den Schulen und den Abnehmern (Hochschulen, Organisationen der Arbeitswelt) bzw. Zulieferern (Sekundarstufe I).

Es herrscht eine Unsicherheit bezüglich der Begrifflichkeit (Unterrichtsentwicklung, Unterrichtsentwicklungsprojekt, Unterrichtsentwicklungsprozess, guter Unterricht usw.) bzw. der Inhalte der Begriffe.

Es fehlt eine Verständigung darüber, was mit «gutem Unterricht» bzw. was mit «schlechtem» Unterricht gemeint ist. Es ist häufig nicht klar, auf welchen Unterrichtsentwicklungskonzepten aufgebaut wird, werden kann bzw. soll.

### **Verständnis von Unterrichtsentwicklung im Projekt QE-UE von EHB und WBZ**

In einer kleinen Recherche unter dem Titel QE-UE sind WBZ CPS und EHB in Befragungen bei vier Schulen der Sekundarstufe II (zwei Gymnasien, zwei Berufsfachschulen) der Frage nachgegangen, wie Bemühungen zur Qualitätsentwicklung für die Unterrichtsentwicklung genutzt bzw. wie Unterrichtsentwicklungsfragen oder -interessen zu Themen der Qualitätsentwicklung werden.

Es hat sich gezeigt, dass erst an wenigen Schulen diese beiden Prozesse effektiv aufeinander bezogen werden. Das Projekt hat aber zahlreiche Beispiele erfolgreicher Unterrichtsentwicklung gezeigt und Erkenntnisse zu wirksamer Unterrichtsentwicklung gebracht bzw. bestätigt.

Von den untersuchten Schulen wird Unterrichtsentwicklung verstanden «als geplanter, systematisierter Prozess, der sich auf eine Verbesserung des gesamten Unterrichts einer Schule erstrecken soll»<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Wolfgang Fichten (2007), Kooperative Unterrichtsentwicklung, Pädagogik 10/07, 38-43

Unterrichtsentwicklung schliesst also Lehr- und Lernprozesse gleichberechtigt ein und soll überdies kontinuierlich-zielgerichtet erfolgen.

Horster/Rolff<sup>3</sup> identifizieren fünf Basisprozesse in der Unterrichtsentwicklung, die sie in einem zirkulären Modell anordnen (S. 67):

- Die mentalen Modelle des Kollegiums erheben
- Ein gemeinsames Verständnis entwickeln
- Das Methoden- und Inhaltsrepertoire überprüfen und erweitern
- Gemeinsam Unterrichtsvorhaben planen und durchführen
- Den Unterrichtsprozess und seine Ergebnisse evaluieren

Wichtig ist, dass sich die Unterrichtsentwicklung nicht auf rein methodische Entwicklungen beschränkt, sondern klare pädagogische und lernpsychologische Ziele im Auge hat. Nach Black<sup>4</sup> ist die Befähigung der Lernenden zum selbstverantwortlichen Lernen ein Schlüssel für einen nachhaltigen Unterricht. Das Ziel sei «to get students to take responsibility for their learning at the same time making the learning more collaborative». Dazu gehe es darum «to improve four areas of classroom teaching and learning: questioning, feedback through marking, peer- and self assessment by students and the formative use of summative tests (external accountability tests)». Das Lernen soll im Zentrum stehen, nicht die Unterrichtsmethode. Zu Blacks Aussagen ist allerdings kritisch anzumerken, dass selbstgesteuertes Lernen nicht per se kooperatives Lernen sein muss. Besser sollte als Ziel formuliert werden, dass beim selbstgesteuerten Lernen die Kooperation als Möglichkeit der Lernerleichterung und -verbesserung erkannt und genutzt wird. Die Nutzung von neuen Medien fällt ebenfalls unter dieses Prinzip. Weiter ist in unserer Unterrichtstradition des «questioning» sicher nicht die Methode zu verbessern, sondern durch ein aufgabenorientiertes Arbeiten zu ersetzen.

Es schälen sich folgende Gelingensbedingungen für eine erfolgreiche Unterrichtsentwicklung heraus (vgl. Fichten, Black):

- Unterrichtsentwicklung ist ein (verbindlicher) Entwicklungsprozess, der von der Schulleitung gewollt, systematisch geplant und organisiert sein muss. Unterrichtsentwicklung ist ein kontinuierlicher Prozess, wobei ein Kernthema über eine längere Zeit verfolgt und bearbeitet wird.
- Unterrichtsentwicklung kann durch verschiedene Akteure der Schule ausgelöst, bzw. initiiert werden. So können es innovative Lehrpersonen, deren Ideen von Kolleginnen und Kollegen aufgenommen und ebenfalls umgesetzt werden. Für die Schulleitung bedeuten solche Initiativen eine Herausforderung, das Potential zu erkennen, den Prozess aufzunehmen und ihn zu einem Schulprojekt entfalten zu lassen. Die Schulleitung hat entsprechende Ressourcen zu schaffen, damit Entwicklungsprozesse sich weiter entwickeln können.
- Unterrichtsentwicklung beginnt bei den Lehrpersonen. Von systematischer Unterrichtsentwicklung kann allerdings erst dann die Rede sein,
  - wenn eine Koordination der Aktivitäten innerhalb der Schule etabliert wird,
  - wenn die Lehrpersonen gemeinsam ihre Stärken und den Entwicklungsbedarf identifizieren, sich auf gemeinsame Ziele einigen und sich entsprechend weiter bilden.
- Unterrichtsentwicklung ist Teamarbeit. Sie ist gleichzeitig Muster für das kooperative Lernen der Schülerinnen und Schüler. Black<sup>3</sup> dazu: «The full potential for improvement can only be realized when students experience new ways of working consistently across all their classes». Ob Unterrichtsentwicklungsmassnahmen generalisiert, auf alle Schülerinnen / Schüler und Fächer übertragen werden soll, und wann dies einsetzt, muss dann entschieden werden, wenn die Auswirkungen auf die Belastungen der Schülerinnen / Schüler abgeklärt worden ist. Schülerinnen / Schüler müssen irgendwann «Projekt-Partner» werden, indem Lernerleichterungen und Lernqualitätsverbesserungen durch sie selber festgestellt werden.

<sup>3</sup> L. Horster / H.G. Rolff (2001), Unterrichtsentwicklung, Weinheim Beltz

<sup>4</sup> Black et al (2003), assessment for learning, zitiert nach Fullan M (2007), leadership and sustainability, Thousand Oaks, Corwin Press

### 3. Facetten eines Projekts Unterrichtsentwicklung

Die Planungsgruppe hat sich Gedanken darüber gemacht, wie das Thema Unterrichtsentwicklung («Entwicklung des Lehrens und Lernens») einerseits als übergeordneter Prozess der Entwicklung von Schule und Unterricht, andererseits aber auch als konstituierender Prozess schulischen Handelns gleichsam in einem grossen Bogen angegangen werden könnte. In einem solchen Prozess sollen also die in der Einleitung beschriebenen Schwächen dynamisch und flexibel angegangen werden.

Die Planungsgruppe ist der Meinung, dass es dazu das Commitment, das Engagement einer starken Trägerschaft braucht, verbunden mit der Bereitstellung von Ressourcen, um ein weit reichendes (und letztlich auf alle Gymnasien und Berufsfachschulen ausstrahlendes) Unterrichtsentwicklungsprojekt anzuschieben und durchzuführen.

Die *Wahl der Inhalte* signalisiert den Lehrpersonen und Schulen die Prioritätensetzung. Es ist evident, dass selbst gesteuertes Lernen und überfachliche Kompetenzen, die Studierfähigkeit oder das kompetenzorientierte Unterrichten Gegenstände sind, die sich sehr gut für ein die ganze Schule bzw. mehrere Schulen umfassendes Unterrichtsentwicklungsprojekt eignen. Oder anders ausgedrückt: Es gibt keine Disziplin, die den oben vorgeschlagenen Gegenständen eines Unterrichtsentwicklungsprojekts ihren Sinn mit guten Argumenten absprechen könnte. Die Partizipation oder das Commitment der Lehrpersonen könnte indessen in Frage gestellt sein, wenn das Vorhaben als Zusatz zum Tagesgeschäft aufgefasst wird, denn da schrecken die Lehrpersonen – wohl auch viele Schulleitungen – mit Sicherheit zurück. Angesichts dieser Situation gewinnen Aspekte an Bedeutung wie die Legitimation des Projekts (besser: des Entwicklungsansatzes), zeitliche und räumliche Verortung von Unterrichtsentwicklung, Ressourcen, Anschlussfähigkeit der Aktivitäten. Auch müssten die Rolle der Wissenschaftler/-innen bzw. deren Beiträge oder noch allgemeiner der Stellenwert verschiedener «Rohstoffe» oder Inputs geklärt werden (einschlägige Literatur, Ideen, Erfahrungen, Untersuchungsergebnissen, Theorien, Evaluationen und Disseminationshilfen usw.).

Die Frage der Steuerung von Unterrichtsentwicklung ist für Schulleitungen und Wissenschaftler/-innen von hoher Relevanz und lohnt die gemeinsame Reflexion. In einem Unterrichtsentwicklungsprojekt mit dem Schwerpunkt überfachliche Kompetenzen/selbst gesteuertes Lernen können sehr wohl parallel laufende Aktivitäten von Schulleitungen einerseits und Arbeitsgruppen andererseits konzipiert werden, die voneinander profitieren, ja aufeinander angewiesen sind.

Im Rahmen des Projekts könnte ein Gefäss geschaffen werden, in dem sich Schulleitungen und Wissenschaftler/-innen, eventuell auch Vertreter/-innen der Bildungsverwaltungen zusammen finden, um weitere Themen, wie z.B. die Balance halten zwischen Unterrichtsentwicklungsaktivitäten und verfügbaren Ressourcen, aufzugreifen und auf ihre Relevanz zu prüfen<sup>5</sup>.

### 4. Ansprüche an ein Projekt Unterrichtsentwicklung

Der folgende Katalog beschreibt - ungewichtet und nicht priorisiert - eine Reihe möglicher Ziele bzw. Ansprüche an ein Projekt Unterrichtsentwicklung:

- Das Projekt bzw. das «General-Thema» des Projekts (z.B. selbst gesteuertes Lernen) schliesst alle Fachrichtungen einer Schule gleichermassen ein, ist somit auch für kleine Fachschaften relevant.
- Das Projekt führt zu Sicherheit bezüglich der Bedingungen, die zu schulweit sichtbaren Effekten von Unterrichtsentwicklung führen.
- Das Projekt liefert Mehrwert, der über die beteiligten Schulen hinaus wahrgenommen wird und zu einer Weiterverbreitung des benutzten Vorgehens führt.

---

<sup>5</sup> Weitere Themen finden sich im Dokument «Schulführung und Unterrichtsentwicklung» von Thomas Balsiger / Franz Baeriswyl vom 4.1.2010, S. 1 und 3.

- Das Projekt zeigt Verfahren auf, wie vorhandenes, praxisrelevantes Wissen gefunden, effizient rezipiert und verwertet wird.
- Das Projekt belegt nachvollziehbar, welche Ergebnisse und welche (nachhaltige) Wirkungen es erzeugt hat.

Die Schulen, die sich am Projekt beteiligen, wählen innerhalb des Generalthemas ein eigenes Thema bzw. schliessen sich mit anderen Schulen mit einem gemeinsamen Thema zusammen. Die folgende Checkliste dient dazu, das eigene Thema der Schule kritisch zu überprüfen und allenfalls zu justieren.

1. Wie stellt sich die Bedarfslage aus Sicht der verschiedenen Akteure (v.a. Schulleitung, Lehrpersonen, SchülerInnen)?
2. Verfügt das Projekt innerschulisch über genügend Legitimation?
3. Ist das Projekt konkret genug, bietet es genügend (inhaltliche) Stimuli, dass von einer ausreichenden Motivation bzw. verbindlichen Teilnahme der Beteiligten ausgegangen werden kann?
4. Gewährleistet das Vorgehen, dass den bisherigen Erfahrungen der Lehrpersonen genügend Nachachtung beigemessen wird?
5. Wie sehr stört (oder fördert) das Projekt Gewohnheiten, Alltagsroutine und individuelle Strategien der Unterrichtsentwicklung?
6. Welche Zeitgefässe (Planung und Reflexion von Unterricht, Schulentwicklung, Weiterbildung) werden für das Projekt eingesetzt?
7. Wie realistisch ist es, durch Sistierung konkurrierender Projekte oder den Stopp neuer Projekte Raum zu schaffen und dem Unterrichtsentwicklungsprojekt Vorrang zu geben?
8. Ist vor dem definitiven Start eine Kontextanalyse vorgesehen? Sind die (relevanten) Akteure und ihre spezifischen Rollen identifiziert?
9. Welche Rolle wird den Schülerinnen / Schüler zugeschrieben und zugewiesen? Wann werden sie «Projektpartner», die den Nutzen daraus erkennen sollen?
10. Als wie gross wird der Spielraum von individuellen Bemühungen der UE einerseits und kollektiven andererseits veranschlagt?
11. Welches ist der Beitrag des Projekts zur Entspannung der aktuellen Belastungssituation der Lehrpersonen und allenfalls der Schülerinnen / Schüler?
12. Als wie gross wird das Multiplikationspotenzial des Projekts, die Möglichkeit seiner dauerhaften Installierung (Wiederverwendung von Vorgehensweisen) in einer Schule eingeschätzt?
13. Besteht die Aussicht, dass die einbezogenen externen Fachpersonen (z.B. Fachdidaktik, Unterrichtsforscher/-innen, Evaluatoren / Evaluatorinnen) sich als Teil eines grösseren Ganzen verstehen und sich entsprechend in das Projektdesign integrieren?
14. Wie steht es mit der Balance von top down- bzw. bottom up - Steuerung?
15. Verfügt die Schulleitung über ausreichende und rechtzeitige Informationen, um alle bereits laufenden und die geplanten Aktivitäten zu einem stimmigen Ganzen zu bündeln?
16. Gibt das Projekt Impulse für Entwicklungen bei anderen Akteuren (Bildungsdirektion, Rektorenkonferenz, Aus- und Weiterbildungseinrichtungen, community der ForscherInnen und EvaluatorInnen)?

## 5. Überlegungen zur Projektorganisation

### Trägerschaft

Die WBZ CPS leitet (zusammen mit dem EHB?) eine Impulsgruppe und schafft die Verbindungen schweizweit zu den Schulleitungen. Diesen werden Impulsangebote gemacht. Entwickelt eine Schule ein Unterrichtsentwicklungsprojekt, wird sie mit anderen Projektschulen vernetzt. Die WBZ CPS leistet und unterstützt diese Vernetzung.

### Projektleitung / Planungsgruppe

National WBZ CPS zusammen mit der Impulsgruppe. Die Schulleitungen der Projektschulen bilden einen Projekt- und Austauschstab.

### Zielsetzung / erwartete Ergebnisse

Verbesserung der Lehrqualität unter besonderer Berücksichtigung der Lernqualität und des Erreichens der Lernfähigkeit und der Selbststeuerung für die Bewältigung der persönlichen Entwicklungsaufgaben.

### Teilnehmende

Schulen mit ihren Schulleitungen.

### Budget

Pro Schule.

Die WBZ CPS wird Dienstleisterin der teilnehmenden Schulen und stellt die Koordinationsleistungen der WBZ CPS diesen in Rechnung.

### Zeitplan / Meilensteine

Sommer 2010: Information der Rektorenkonferenz(en)

Frühjahr 2011: Impulstag für interessierte Schulen mit dem Angebot, ihre bisherige Unterrichtsentwicklung vernetzend darzustellen, weiter zu entwickeln oder ein neues Projekt vernetzt zu starten.

Bern, 17. März 2010