

Forum 2 (14.00-15.45 Uhr): Veränderungsprozesse und Führung

Programm

Impulsreferat Prof. Dr. C. Gräsel 35 Minuten

- 10 Minuten Rückfragen und gegebenenfalls ergänzende Hinweise (primär Verständnisfragen und Anregungen zu Aspekten, die im Impulsvortrag nicht oder nicht ausführlich genug zur Sprache kamen)

1h strukturierter Austausch (im Mittel je 15 Minuten)

- Klärung ob Zweifel an der Notwendigkeit bildungspolitischer Reformen bestehen
- Wird eine evidenzbasierte Bildungspolitik als nützlicher und gangbarer Weg eingeschätzt? Generelle Bedenken bezüglich des Lösungsansatzes? Alternative Vorstellungen zu Lösungsansätzen?
- Welche Umsetzungsprobleme/Herausforderungen werden auf den verschiedenen Ebenen erwartet; Anregungen zur Umsetzung auf den verschiedenen Ebenen? Unterstützungsbedarfe? Unterstützungsmöglichkeiten?
- Erwartungen an das Ministerium sowie den wissenschaftlichen Beirat und die Zusammenarbeit mit der Wissenschaft?

Veränderungsprozesse und Führung

Cornelia Gräsel

Bergische Universität Wuppertal
Institut für Bildungsforschung
graesel@uni-wuppertal.de



Überblick

1. Was sind Innovationen?
2. Warum ist das Bildungssystem innovationsträge?
3. Evidenzorientierung im Bildungsbereich
4. Führungsaufgaben im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen
 - kommunizieren
 - motivieren
 - Partizipation sichern
 - Unterstützungssysteme etablieren
5. Fazit



Was sind Innovationen?

- **Innovationen:** Neuerungen, die im Bildungsbereich verbreitet werden sollen.
 - Beispiele: Lehrpläne, spezifische Lehrmethoden, Verkürzung oder Verlängerung der Schulzeiten, „gemeinsames Lernen“
- Gründe für Innovationen:
 - Besser als bestehende Praxis (=> Evidenz) und/oder
 - Antwort auf aktuelle Herausforderungen

Das „träge“ Bildungssystem

Klage seit den 1920er Jahren: Innovationen werden im Bildungsbereich vergleichsweise langsam oder unvollständig umgesetzt.

Einige genannte Gründe:

- Komplexe Strukturen, z.B. Leitungsebenen auf verschiedenen Ebenen und unterschiedlicher institutioneller Einbettung
- Akteure mit vergleichsweise hoher „Veränderungsresistenz“ auf allen Ebenen
- Geringe Wissenschaftsorientierung der Akteure
- Lose Kooperations- und Kommunikationsstrukturen

Zwei Formen von Evidenz

Informationen über die **Voraussetzungen** und den konkreten **Kontext**, z.B.

- Vorwissen, Kompetenzen der Schüler/-innen
- Motivation der Schüler/-innen
- Kooperationsfähigkeiten
- Klima in der Klasse/Schule
- Schulprogramm



Allgemeine Informationen als Grundlage für Entscheidungen

Nachweisstufen



Kernpunkte meines Verständnisses für Evidenzorientierung im Bildungsbereich

- Unterscheidung zwischen Kontextinformationen und allgemeinen Informationen
- Breites Verständnis von Evidenz, das auch theoretische Konzepte, qualitative Ergebnisse und Expertenmeinungen einschließt
- Umgang mit Unsicherheit und unklarer/widersprüchlicher Evidenz ist ein explizit zu thematisierendes Merkmal von Evidenzorientierung!



Kommunizieren

- **You can't overcommunicate!**
- **Klare, adressatengerechte, umfassende und widerspruchsfreie Informationen =>**
Gerüchtebildung vermeiden
- Nutzung der **tatsächlich genutzten** Informationsmedien!



Kommunizieren

	Stages of Concern	Beispiele
Wirkungen	Stage 6: Veränderung	Wie kann man die Innovation im Kollegium noch gemeinsam verbessern?
	Stage 5: Kooperationsmöglich- keiten	Wie können wir die Innovation im Kollegium gemeinsam realisieren?
	Stage 4: Konsequenzen für die Schüler/-innen	Welche Wirkungen hat die Innovation auf meine Schüler/-innen?
Aufgaben	Stage 3: Organisation	Wie werden sich meine Aufgaben verändern? Welche Nachteile (z.B. Zeit) werde ich haben?
Selbst	Stage 2: Persönliche Betroffenheit	Wie wird die Innovation mein Handeln beeinflussen?
	Stage 1: Informationssuche	Ich würde gerne mehr über die Innovation wissen.
	Stage 0: Geringes Bewusstsein	Ich kenne die Innovation, bin aber davon nicht betroffen.

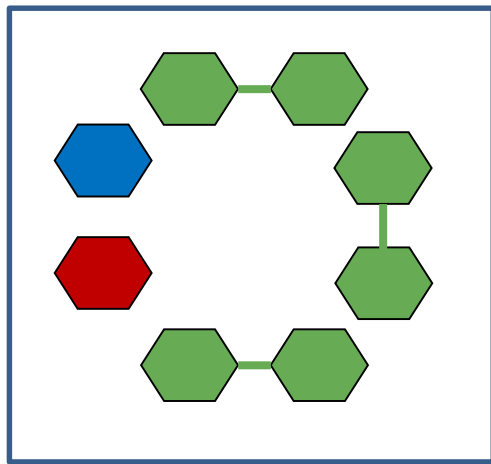
Motivieren

- *Relativer Vorteil*: Die Akteure nehmen eine Innovation als besser wahr als die bestehende Praxis.
- *Kompatibilität*: Die Neuerung ist mit bestehenden Werten, Überzeugungen und subjektiven Theorien vereinbar.
- *Komplexität*: Die Neuerung scheint den Akteuren einfach umzusetzen; sie erfordert keine langwierigen Umstellungsprozesse oder das Aufbrechen von Handlungsrouninen.
- *Reversibilität*: Die Innovation kann von den Akteuren auch schrittweise, teilweise, verändert oder unter Vorbehalt eingeführt werden.

Rogers, 2003

Partizipation sichern: symbiotische Implementation

Rahmenkonzept etablieren; allgemeine Grundlagen



Veränderung des
Rahmenkonzepts

Konkretisierung des
Rahmenkonzepts, Austausch
von Erfahrungen

Lerngemeinschaften mit
unterschiedlicher Expertise

- Lehrpersonen (mind. 2 pro Schule)
- Fachdidaktiker/-in
- Person aus der Bildungsadministration

Kokonstruktion: Zusammenarbeit, um Innovationen zu verbreiten



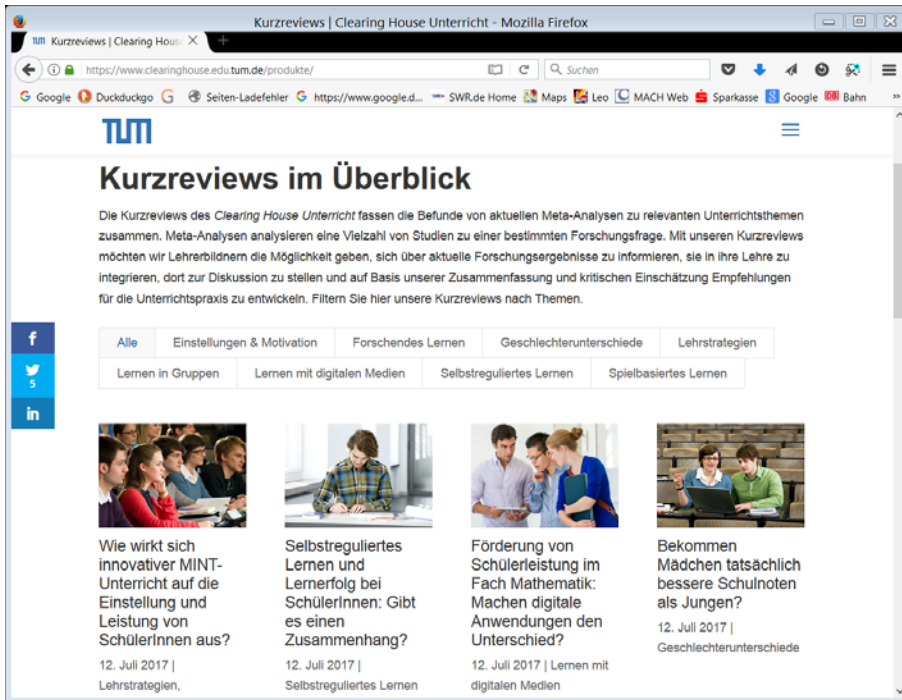
Wirkung und Anwendung:

Gemeinsames Arbeiten an komplexen Aufgaben. Führt bei geeigneter Anwendung zu deutlichem Kompetenzerwerb. Kann mit erheblicher emotionaler Entlastung verbunden sein (wenn die Anfangsphase überstanden ist).

Nebenwirkungen und Warnungen:

Benötigt in der Anfangsphase viel Aufwand. Benötigt Ressourcen für die Zusammenarbeit (Räume, Zeiten, ggf. Unterstützung). Die eigene Autonomie wird eingeschränkt. Ist bei mangelndem Vertrauen in die Kooperationspartner (im Sinne der Ermöglichung von self-disclosure) nicht anwendbar!

Unterstützungssysteme etablieren: Clearinghouse der TUM



Kurzreviews mit Metaanalysen zu u.a. folgenden Fragen:

- Wie wirkt sich innovativer MINT-Unterricht auf die Einstellung von Schülerinnen und Schülern aus?
- Gibt es einen Zusammenhang von selbstreguliertem Lernen und Lernerfolg?
- Wie effektiv sind alternative Unterrichtsansätze in den MINT-Fächern?
- Kooperatives Lernen im Klassenzimmer – neue Befunde belegen die Wirksamkeit kooperativer Lernformen

<https://www.clearinghouse.edu.tum.de/produkte>

Unterstützungssysteme etablieren: Dipf – Systematische Reviews

The screenshot shows the website of the Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF). The page is titled 'Systematic Review zur frühen Sprachförderung'. The header includes the DIPF logo and navigation links for 'Website durchsuchen', 'Kontakt', 'DE', and 'EN'. A main navigation bar contains 'DIPF aktuell', 'Forschung', 'Vernetzung', 'Wissensressourcen', and 'Institut'. A sidebar on the left lists 'Direkteinstiege' (Direct entries) such as 'Bildungspolitik', 'Karriere', 'Presse', 'Schule und KfTa', 'Wissenschaft', and 'DIPF-Intranet'. Below this, 'Forschung im Fokus' (Research in focus) includes 'Nationaler Bildungsbericht' and 'PISA am DIPF'. The main content area features three images: a person writing on a document, a hand holding a tablet displaying a diagram, and a bookshelf with books including 'PISA 2009'. A breadcrumb trail reads 'STARTSEITE / FORSCHUNG / AKTUELLE PROJEKTE / SYSTEMATIC REVIEW ZUR FRÜHEN SPRACHFÖRDERUNG'. The main heading is 'Systematic Review zur frühen Sprachförderung', followed by the project goal: 'Ziel des Projekts "Sprachförderung in Kindertageseinrichtungen für über dreijährige Kinder in deutschsprachigen Ländern: Ein Systematic Review" ist es, einen systematischen Überblick über erprobte und evaluierte Ansätze – sowohl universell/alltagsintegrierter als auch zielgruppenspezifisch/kompensatorischer Art – in der sprachlichen Bildung und Förderung zu erarbeiten. Im Fokus steht die Förderung in der deutschen Sprache sowie in der Muttersprache der Kinder.'

Systematisches
Review zu früher
Sprachförderung

Unterstützungssysteme etablieren: Merkmale effektiver Lehrerfortbildungen

1. Format (mehrteilig mit Phasen der Anwendung und Reflexion)
2. Fokus auf dem verbesserten Lernen von Schülerinnen und Schülern (z.B. fachdidaktische Inhalte, Diagnostik)
3. Wirkungen des eigenen Handelns erfahrbar machen (Feedback und Reflexion)
4. Einbettung in die Schulentwicklung (Fortbildungsplanung, Integration in Themen der Schulentwicklung)



Take home messages als Antworten auf die drei Fragen des Forums

1. Frage 1: Relativer Vorteil, Kompatibilität, Komplexität und Reversibilität
2. Frage 2: Im Kern: ein angemessenes Evidenzkonzept. Vielgestaltige Evidenz; Berücksichtigung von Widersprüchen und Unsicherheit.
3. Frage 3:
 - You can't overcommunicate!
 - Motivieren unter Bezug auf 1.
 - Partizipation sichern (z.B. durch Lerngemeinschaften)
 - Unterstützungssysteme evidenzorientiert gestalten

Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!



Forum 2 (14.00-15.45 Uhr): Veränderungsprozesse und Führung

Programm

Impulsreferat Prof. Dr. C. Gräsel 35 Minuten

- 10 Minuten Rückfragen und gegebenenfalls ergänzende Hinweise (primär Verständnisfragen und Anregungen zu Aspekten, die im Impulsvortrag nicht oder nicht ausführlich genug zur Sprache kamen)

1h strukturierter Austausch (im Mittel je 15 Minuten)

- Klärung ob Zweifel an der Notwendigkeit bildungspolitischer Reformen bestehen
- Wird eine evidenzbasierte Bildungspolitik als nützlicher und gangbarer Weg eingeschätzt? Generelle Bedenken bezüglich des Lösungsansatzes? Alternative Vorstellungen zu Lösungsansätzen?
- Welche Umsetzungsprobleme/Herausforderungen werden auf den verschiedenen Ebenen erwartet; Anregungen zur Umsetzung auf den verschiedenen Ebenen? Unterstützungsbedarfe? Unterstützungsmöglichkeiten?
- Erwartungen an das Ministerium sowie den wissenschaftlichen Beirat und die Zusammenarbeit mit der Wissenschaft?