

---

**Führung und Qualitätsmanagement****Ergänzungsmodul «Schul- und Unterrichtsentwicklung steuern»**  
CAS Aufbau und Weiterentwicklung eines schulinternen Qualitätsmanagements

März 2019



Unterricht in Lernlandschaften, das Churer-Modell, Altersdurchmischter Unterricht, Kompetenzorientierung mit Lehrplan 21, Kooperation in Unterrichtsteams – die Schule sieht sich mit vielfältigen neuen Anforderungen und einer zunehmenden Komplexität im Beruf konfrontiert, die sich nur mit Massnahmen einer systematisch gestalteten Schul- und Unterrichtsentwicklung bewältigen lassen. Als Stichworte lassen sich anführen: Erweiterung des Repertoires an Lehr- und Lernformen; veränderte Rolle der Lehrperson (z. B. Lerncoaching); kompetenzorientierter Unterricht; niveauübergreifende Lernangebote; Weiterentwicklung von Kooperationsstrukturen im Kollegium; produktive Nutzung von Heterogenität im Klassenzimmer. Es geht deshalb darum, an der Schule wirksam transferorientiertes Lernen zu etablieren, im Kollegium neue Kompetenzfelder zu erschliessen und das Selbstwirksamkeitsempfinden und die Berufszufriedenheit der Lehrpersonen zu stärken. Schulleiterinnen und Schulleiter, aber auch Mitglieder von schulinternen Steuerungsgruppen sind gefordert, wirksame Konzepte, Verfahren und Instrumente für diese Entwicklungsprozesse bereitzustellen und die Prozesse produktiv zu lenken.

Im Ergänzungsmodul Schul- und Unterrichtsentwicklung können sich Schulleiterinnen und Schulleiter vertieft mit Fragen der Schul- und Unterrichtsqualität sowie mit den Gelingensbedingungen einer erfolgreichen Schul- und Unterrichtsentwicklung auseinandersetzen. Renommierte Expertinnen und Experten werden den neuesten Stand der schulbezogenen Qualitätsforschung aufzeigen – eng verbunden mit der Frage, wie Entwicklungsprozesse an der eigenen Schule angestossen und erfolgreich umgesetzt werden können.

Das Ergänzungsmodul baut auf dem Basismodul schulinternes Qualitätsmanagement auf und ist Teil des CAS-Programms «Aufbau eines schulinternen Qualitätsmanagements».

**Leitung**

Michele Eschelmüller, Leiter Beratungsstelle Unterrichtsentwicklung und Lernbegleitung (schul-in), PH FHNW

## Aufbau des Programm-Moduls

Die Teilnehmenden setzen sich mit folgenden Themenschwerpunkten auseinander:

### **Gute Schulführung: Die wirksame Steuerung von Schul- und Unterrichtsqualität als Herausforderung**

Leitfragen: *Wie kann die Schulleitung wirksam und nachhaltig die Schul- und Unterrichtsentwicklung steuern? Was zeichnet wirksame Führungsprozesse aus? Woran ist entwicklungswirksames Führungshandeln erkennbar? Wie lassen sich entsprechende Führungsprozesse evaluieren?*

Thematische Schwerpunkte: Wissenschaftliche Erkenntnisse zur guten (Schul-)Führung; Austausch von eigenen Erfahrungen mit Schul- und Unterrichtsentwicklungsprozessen (Hypothesen zu Gelingensbedingungen); Qualitätsansprüche an Führende und Geführte und ihr Zusammenspiel (Leadership – Followership); Instrumente und Verfahren zur Evaluation von Schulführung; Vorbereitung von Schulbesuchen.

### **Gute Schule: Was sind gute Schulen und wie entstehen sie?**

Leitfragen: *Welche Vision einer guten Schule zeichnet die aktuelle Schulqualitätsforschung? Welche Auswirkungen auf die Schul- und Unterrichtsentwicklung sowie auf die Weiterentwicklung der Kompetenzen der Lehrpersonen ergeben sich daraus? Wie lässt sich auf der Grundlage der Hattie-Studie die Unterrichtspraxis evaluieren?*

Thematische Schwerpunkte: Hintergrundinformationen zur Hattie-Studie. Datengestützte Erkenntnisse zur guten Schule und zum guten Unterricht. Praxisnahe Verdichtung der Erkenntnisse für die Unterrichtspraxis. Konsequenzen für die Unterrichtsentwicklung. Erarbeitung von Evaluationsinstrumenten zu ausgewählten Aspekten.

### **Die Schulkultur als Ansatzpunkt von Veränderungsprozessen**

Leitfragen: *Welche Bedeutung hat der Kulturaspekt für das Entwicklungspotential einer Schule? Wie kann die Organisationskultur einer Schule erfasst werden? Wie lassen sich entsprechende Erkenntnisse aus der Kulturdiagnose für die Schul- und Unterrichtsentwicklung nutzen?*

Thematische Schwerpunkte: Kultur als Grundbegriff der Organisationsentwicklung; Dimensionen und Merkmale der Schulkultur; Instrumente zur Erfassung der Schulkultur; Instrumente und Methoden zur gezielten Kulturentwicklung.

### **Der gute Unterricht im Spannungsfeld von selbst- und fremdgesteuertem Lernen**

Leitfragen: *Wie lässt sich im Unterricht eine gute Balance zwischen Fremd- und Selbststeuerung herstellen? Welche Bedeutung für wirksame Lernpro-*

*zesse haben produktive Fehlerkultur, gute Lernaufgaben und Lerncoaching? Wie lassen sich diese Erkenntnisse für die Schul- und Unterrichtsentwicklung nutzen?*

Thematische Schwerpunkte: Das didaktische Dreieck neu interpretiert: Ziel- und Stoffkultur, Wissens- und Lernkultur; Beziehungs- und Unterstützungskultur. Instrumente zur Unterstützung der Selbststeuerung. Qualitätsansprüche an komplexe Lernarrangements. Lernaufgaben und Lerncoaching als Brennpunkte einer lernwirksamen Unterrichtsgestaltung.

### **Vom professionellen Einzelkämpfer zur professionellen Lerngemeinschaft; Einbezug des Kollegiums in den Schul- und Unterrichtsentwicklungsprozess**

Leitfragen: *Welche Bedeutung haben eine systematische schulweite Teamkooperation und ein Einbezug des Kollegiums in Schul- und Unterrichtsentwicklungsprozesse? Wie lassen sich diese Erkenntnisse für die Schul- und Unterrichtsentwicklung nutzen?*

Thematische Schwerpunkte: Erkenntnisse, Erfahrungen, Gelingensbedingungen und Umsetzungsmodelle zu kooperativen Strukturen und Prozessen an Schulen. Möglichkeiten und Grenzen von kollegialer Partizipation an Schul- und Unterrichtsentwicklungsprozessen, Instrumente zur Qualitätserfassung von professionellen Lerngemeinschaften, von guter Teamkooperation und von wirksamen Partizipationsprozessen.

### **Gelingensbedingungen der Schul- und Unterrichtsentwicklung**

Leitfragen: *Welche Faktoren sind grundlegend für eine nachhaltige schulweite Entwicklungsarbeit, welche die Lernprozesse und die Arbeitszufriedenheit stärkt? Welche Widerstände können in Schul- und Unterrichtsentwicklungsprozessen auftauchen und wie können sie produktiv bearbeitet werden?*

Thematische Schwerpunkte: Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der Schulbesuche in innovativen Schulen. Analyse von Entwicklungskonzepten für Schulen. Diskussion von Modellen für die eigene Schule und die Schul- und Unterrichtsentwicklung.

Das Ergänzungsmodul ist Teil des CAS-Programms «Aufbau eines schulinternen Qualitätsmanagements». Dieses wird seit 2004 angeboten. Das CAS-Programm beinhaltet drei Elemente:

- Basismodul zum Thema «Internes Qualitätsmanagement nach Q2E»
- Ergänzungsmodul «Schul- und Unterrichtsentwicklung steuern»
- Zertifikatsmodul, um das CAS-Programm mit einem Zertifikat abzuschliessen

## Dozentinnen und Dozenten

- Wolfgang Beywl, Prof. Dr., Leiter Professur Bildungsmanagement sowie Schul- und Personalentwicklung, PH FHNW
- Martin Bensen, Prof. Dr., Professor für empirische Schulforschung, Schul- und Unterrichtsentwicklung, Universität Münster
- Michele Eschelmüller, Leiter Beratungsstelle Unterrichtsentwicklung und Lernbegleitung (schul-in), PH FHNW
- Christiane Herre, Dr., Personal- und Organisationsentwicklerin
- Norbert Landwehr, Dr., PH FHNW
- Kurt Reusser, Prof. em. Dr., Leiter Lehrstuhl für Pädagogische Psychologie und Didaktik, Universität Zürich
- Johanna Schwarz, Dr., Universität Innsbruck

## Allgemeine Informationen

### Adressatinnen und Adressaten

Schulleitungen aller Stufen sowie Qualitätsbeauftragte von Schulen

### Arbeitsaufwand

- 7 Seminare (in der Regel jeweils freitags, teilweise am Donnerstagnachmittag): 9 Tage
- Besuch einer innovativen Schule: 1 Tag
- Der Kurs ist Teil des CAS-Programms «Aufbau eines schulinternen Qualitätsmanagements»

## Organisatorisches

### Anmeldeschluss

Samstag, 2. Februar 2019

### Beginn

Donnerstag, 7. März 2019

### Daten

Element des CAS Aufbau und Weiterentwicklung eines schulinternen Qualitätsmanagements: Ergänzungsmodul «Schul- und Unterrichtsentwicklung steuern»

- Do, 7.3.2019, 13.30–17.00 Uhr
- Fr, 8.3.2019, 8.45–17.00 Uhr
- Fr, 17.5.2019, 8.45–17.00 Uhr
- Fr, 14.6.2019, 8.45–17.00 Uhr
- Do, 22.8.2019, 13.30–17.00 Uhr
- Fr, 23.8.2019, 8.45–17.00 Uhr
- Fr, 8.11.2019, 8.45–17.00 Uhr
- Do, 28.11.2019, 8.45–17.00 Uhr
- Do, 9.1.2020, 8.45–17.00 Uhr
- Fr, 10.1.2020, 8.45–17.00 Uhr

### Orte

Campus Brugg-Windisch

### Gebühren

CHF 3200.–

### Kantonale Finanzierungen

- Kanton AG: Teilnehmende/r abz. Kantonsbeitrag (C), CHF 2100.–
- Kanton SO: Teilnehmende/r abz. Kantonsbeitrag (C), CHF 2100.–
- Kanton BL: Schulleiterinnen, Schulleiter und Qualitätsbeauftragte mit einer Anstellung im Kanton Basel-Land können einen Antrag für eine Gebührenbeteiligung beim FEBL stellen.

Die Spesen gehen zu Lasten der Teilnehmenden.

### Kontakt

#### Auskunft

Fachhochschule Nordwestschweiz  
Pädagogische Hochschule  
Institut Weiterbildung und Beratung  
Bahnhofstrasse 6  
5210 Windisch

Esther Zumsteg  
T +41 56 202 85 56  
esther.zumsteg@fhnw.ch

#### Beratung

Peter Steiner  
T +41 56 202 79 68  
peter.steiner@fhnw.ch

Online-Anmeldung

**[www.fhnw.ch/wbph-cas-qm](http://www.fhnw.ch/wbph-cas-qm)**

---

## Unsere CAS-,DAS- und MAS-Programme sowie Kaderweiterbildungen

---

### Beratung

Grundlagen der Einzelberatung (CAS)   September 2019	<a href="http://www.fhnw.ch/wbph-cas-ge">www.fhnw.ch/wbph-cas-ge</a>
Beratung von Gruppen und Teams – Teamentwicklung (CAS)   Mai 2019	<a href="http://www.fhnw.ch/wbph-cas-bgt">www.fhnw.ch/wbph-cas-bgt</a>
Change Management – Organisationsberatung (CAS)   November 2019	<a href="http://www.fhnw.ch/wbph-cas-cm">www.fhnw.ch/wbph-cas-cm</a>
Führungscoaching – Settings der Einzelberatung (CAS)   Januar 2020	<a href="http://www.fhnw.ch/wbph-cas-fc">www.fhnw.ch/wbph-cas-fc</a>
Beratungsansätze und integratives Beratungskonzept (CAS)   August 2019	<a href="http://www.fhnw.ch/wbph-cas-bib">www.fhnw.ch/wbph-cas-bib</a>

---

### Erwachsenenbildung, Hochschullehre und Kompetenzmanagement

Qualifizierung zur Praxislehrperson und als Praktikumsleitende/r (Seminar)	<a href="http://www.fhnw.ch/wbph-g-prax">www.fhnw.ch/wbph-g-prax</a>
Erwachsenenbildung und Bildungsmanagement (MAS)   Januar 2020	<a href="http://www.fhnw.ch/wbph-mas-ebbm">www.fhnw.ch/wbph-mas-ebbm</a>
Fokus-Weiterbildungen zu Erwachsenenbildung und Hochschullehre (WB)   Februar 2020	<a href="http://www.fhnw.ch/wbph-fweh">www.fhnw.ch/wbph-fweh</a>
Kompetenzorientierung an Schulen (CAS)   August 2018	<a href="http://www.fhnw.ch/wbph-cas-kas">www.fhnw.ch/wbph-cas-kas</a>
Educational Governance (Bildungssteuerung und Bildungsplanung) (CAS)	<a href="http://www.fhnw.ch/wbph-cas-edu-gov">www.fhnw.ch/wbph-cas-edu-gov</a>
BASICS Hochschullehre (Seminar)   November 2018	<a href="http://www.fhnw.ch/wbph-bhsl">www.fhnw.ch/wbph-bhsl</a>
Hochschullehre (CAS)	
Hochschuldidaktisches Angebot PH FHNW ()	

---

### Führung und Qualitätsmanagement

Aufbau und Weiterentwicklung eines schulinternen Qualitätsmanagements (CAS)   Sept. 2018	<a href="http://www.fhnw.ch/wbph-cas-qm">www.fhnw.ch/wbph-cas-qm</a>
Schulleitung (CAS)   November 2018	<a href="http://www.fhnw.ch/wbph-cas-sl">www.fhnw.ch/wbph-cas-sl</a>
Change Management im Schulbereich (MAS)   August 2018	<a href="http://www.fhnw.ch/wbph-mas-cms">www.fhnw.ch/wbph-mas-cms</a>

---

### Heterogenität und Spezielle Pädagogik

Kindersprache (CAS)   April 2019	<a href="http://www.fhnw.ch/wbph-cas-ksp">www.fhnw.ch/wbph-cas-ksp</a>
Integrative Begabungs- und Begabtenförderung (CAS/MAS)   September 2018	<a href="http://www.fhnw.ch/wbph-cas-mas-ibbf">www.fhnw.ch/wbph-cas-mas-ibbf</a>
Förderdiagnostik und Lernbegleitung (CAS)   August 2018	<a href="http://www.fhnw.ch/wbph-cas-fl">www.fhnw.ch/wbph-cas-fl</a>

---

### Interdisziplinäre und fachdidaktische Vertiefungen

Fachdidaktik Natur und Technik (CAS)   August 2018	<a href="http://www.fhnw.ch/wbph-cas-fnt">www.fhnw.ch/wbph-cas-fnt</a>
Design und Technik – Textiles und Technisches Gestalten (CAS)   Juli 2018	<a href="http://www.fhnw.ch/wbph-cas-dt">www.fhnw.ch/wbph-cas-dt</a>
Pädagogischer ICT-Support (PICTS) (CAS)   September 2020	<a href="http://www.fhnw.ch/wbph-cas-picts">www.fhnw.ch/wbph-cas-picts</a>

---

### Kinder und Jugendliche begleiten

Soziales Lernen in der Schule (CAS)   August 2019	<a href="http://www.fhnw.ch/wbph-cas-sls">www.fhnw.ch/wbph-cas-sls</a>
Von der Schule zum Beruf (CAS)   März 2018	<a href="http://www.fhnw.ch/wbph-cas-vsbt">www.fhnw.ch/wbph-cas-vsbt</a>
Teaching and Education – Kooperation und Intervention in der Schule (MAS)   August 2018	<a href="http://www.fhnw.ch/wbph-mas-te">www.fhnw.ch/wbph-mas-te</a>

---

### Kulturvermittlung und Kunst

Theaterpädagogik (CAS)   Juli 2019	<a href="http://www.fhnw.ch/wbph-cas-tp">www.fhnw.ch/wbph-cas-tp</a>
Kulturmanagement (CAS)   Januar 2018	<a href="http://www.fhnw.ch/wbph-cas-km">www.fhnw.ch/wbph-cas-km</a>

**Interessiert?** Dann bestellen Sie doch unsere Broschüre per E-Mail an [iwb.ph@fhnw.ch](mailto:iwb.ph@fhnw.ch) oder besuchen Sie unsere Website: [www.fhnw.ch/wbph](http://www.fhnw.ch/wbph)