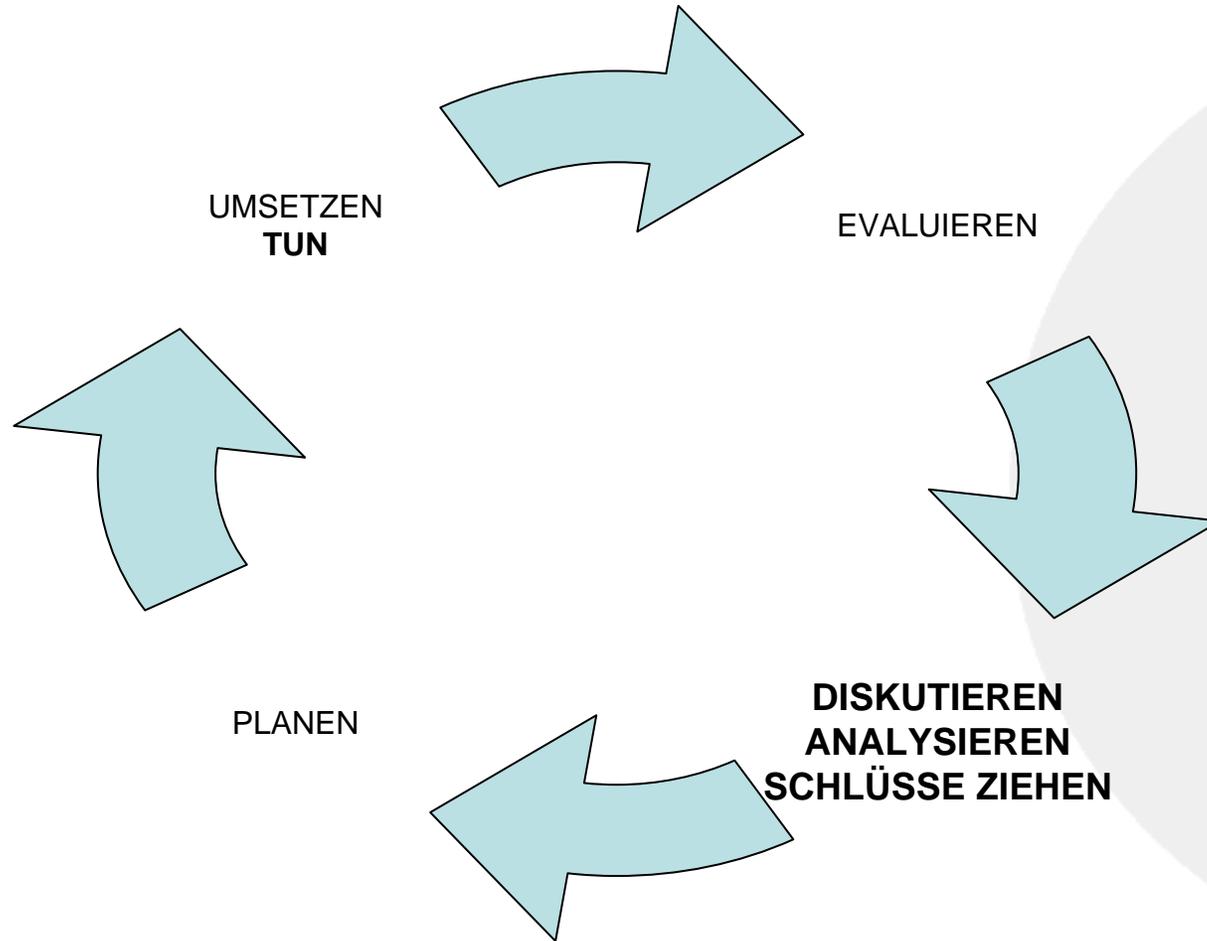


# Wie schließt sich der Qualitätskreis? Perspektive Schulentwicklung

Krainz-Dürr

# Schulentwicklung und Entwicklungen an Schulen sind nicht dasselbe



# Organisatorisch-strukturelle Rahmenbedingungen



## EXPERTEN- ORGANISATION

Grossmann, R. (1997). (Hrsg.) .Besser, billiger, mehr. Zur Reform der Expertenorganisationen Krankenhaus, schule und Universität Springer

## EXPERT/INNEN - BÜROKRATIE

Mintzberg, H. (1991). Über Management, Führung und Organisation, Mythos und Realität. Wiesbaden: Gabler .

# Schule als Expert/innenbürokratie

## Produkte/Prozesse



- Arbeit hängt ab vom Sachverstand, dem Engagement und der Motivation der Mitarbeiter/innen
- Schüler/innen sind „Mitproduzent/innen“
- Das „Produkt“ ist vielgestaltig und realisiert sich vor allem über Beziehung

Qualitätskontrolle in  
Experten/innenbürokratien ist wesentlich von  
**SELBSTEVALUATION** abhängig d.h. der  
**Bereitschaft**, sich selbst immer wieder  
kritisch zu überprüfen.

# Exkurs: Wie entstehen Kompetenzen?



## Angebots-Nutzungs-Modell

(Helmke 2006)

Kompetenz ist eine Funktion aus  
Lernvoraussetzungen,  
**Lerngelegenheiten**  
Nutzungsverhalten

# Wie entsteht **BEREITSCHAFT/** **WOLLEN?**



## Selbstwirksamkeit ist der größte Motivationsfaktor

(Herzberg 1959)

**ACHTUNG!**

Es gibt auch **DEMOTIVATIONSFAKTOREN**

# KERNTHESE

Schulen und Lehrer/innen lassen sich durch Evaluationsergebnisse bestenfalls irritieren.

Das Produktivwerden von  
Evaluationswissen hängt ab von den  
**internen Systemzuständen** einer Schule

# Kommunikation

Entscheidend ist, in welche **Kommunikationsprozesse** Schulentwicklung und Qualitätsentwicklung eingebettet ist und wie mit **Ängsten, Widerständen** und **Systemabwehren** umgegangen wird.

# Wirksamkeitsfaktor

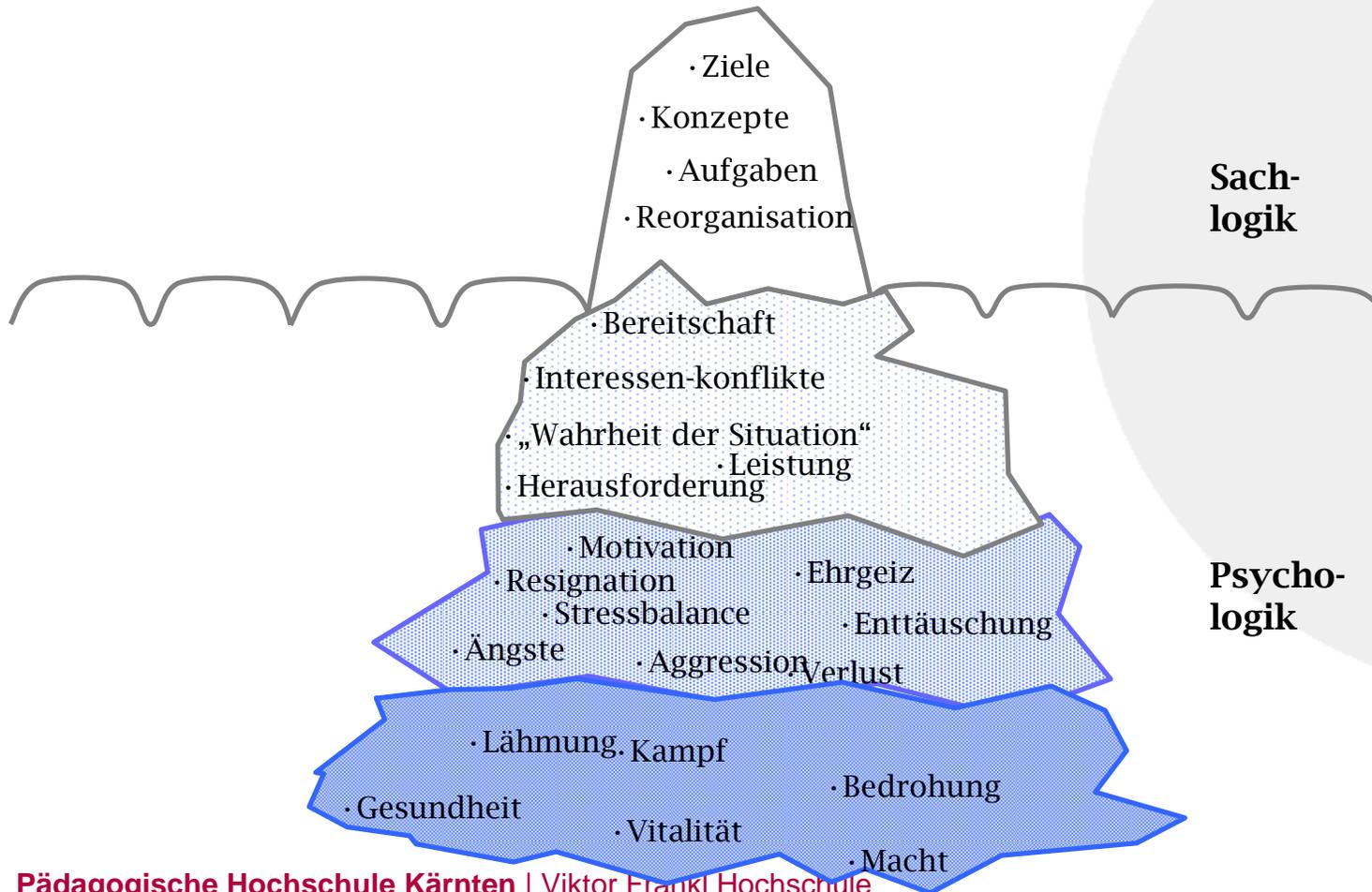
Über Wirksamkeit entscheidet die  
bewusste Bearbeitung professioneller  
Grundüberzeugungen /mentale Muster

*Oder:*

*Über das Gelingen entscheidet die die untere  
Hälfte des Eisbergs*

# Die sichtbare und die unsichtbare organisationale „Eisberg-Analyse“

© Schley/IOS



# Wirksamkeitsfaktoren

## ANSCHLUSSFÄHIGKEIT

An das Besondere des Systems Schule  
an die untere Hälfte des Eisbergs

## KLARHEIT

Zielklarheit, Rollenklarheit, Strukturklarheit, Erfolgsindikatoren

## ATTRAKTIVITÄT

s.m.a.r.t

# Wirksamkeitsfaktoren

## STÜTZENDE STRUKTUREN

(kollektives Gedächtnis (Bericht, Verfahrensregeln); Beratung, Fortbildung, Zeitgefäße für Reflexion, Verantwortungsverteilung ...)

## LEITUNG – LEITUNG – LEITUNG

## ZEIT

Prozesszeit, Eigenzeit

# Danke für Ihre Aufmerksamkeit!



**Pädagogische Hochschule Kärnten** | Viktor Frankl Hochschule  
A-9020 Klagenfurt | Österreich | [www.ph-kaernten.ac.at](http://www.ph-kaernten.ac.at)

**Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit**

