



Lernen
im
Ganztag



SCHÜLERZENTRIERTE FÜHRUNG

Leit-IDEEN

Impulse für Schulaufsicht und Schulleitung

„THE MAIN THING IS
TO KEEP THE MAIN THING
THE MAIN THING.“

Stephen Covey





Liebe Leserin, lieber Leser,

was macht erfolgreiche Schulleitung aus? Gutes Management? Ein gutes Kollegium? Innovation? Der Ruf der Schule? „Es geht um viel mehr“, sagte die norwegische Schulleiterin Marianne Stenberg beim LiGa-Fachtag „Gute Führung für guten Ganztag“ im Dezember 2018. Sie appellierte an die teilnehmenden Schulleitungen und Schulaufsichtsbeamten: „Lassen Sie sich nicht ablenken. Das Wichtigste ist der Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler!“

Sie berichtete auf eindrucksvolle Art, wie sie mit dem Kollegium an ihrer Schule in Oslo daran arbeitet, die Unterrichtsqualität stetig weiterzuentwickeln und den Lernerfolg zu erhöhen. Dabei bezog sie sich auf den „Student-Centered Leadership“-Ansatz der neuseeländischen Wissenschaftlerin Viviane Robinson.

Schülerzentriertes Leitungs- und Führungshandeln – was bedeutet das für schulische Führungskräfte? Während Lehrkräfte ihre eigene Wirkung im Unterricht direkt erfahren können, ist es für Schulleitungen und Schulaufsichtsbeamte wesentlich schwieriger, die Effekte des eigenen Führungshandelns auf die Schülerinnen und Schüler zu erleben. Wie gelingt es, diese Wirkung zu erfassen und das eigene Handeln an dem auszurichten, was sich für Schülerinnen und Schüler verändert? Um diese Fragen dreht sich das international viel beachtete Konzept „Student-Centered Leadership“, das wir in dieser Ausgabe der Leit-IDEEN vorstellen:

- /// Schülerzentriertes Leitungs- und Führungshandeln umfasst fünf Dimensionen und bedarf bestimmter Kompetenzen, die Viviane Robinson in einem Modell beschrieben hat. Welche das sind und wie Sie deren Verankerung in Ihrer Praxis reflektieren können, erfahren Sie ab Seite 4.
- /// Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für schülerzentriertes Leitungs- und Führungshandeln ist die Auseinandersetzung mit der Unterrichtsqualität. Im Gespräch berichten Helge Daus, Schulrat in Schleswig-Holstein, und Joachim Gerking, stellvertretender Schulleiter in Hessen, was für sie guter Unterricht ist. Das Interview finden Sie auf den Seiten 8 und 9.
- /// Das Lernen und die Weiterentwicklung der Lehrkräfte haben eine große Wirkung auf den Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler. Wie schulische Führungskräfte ihre Lehrkräfte dabei unterstützen können, zeigen wir Ihnen anhand von drei Beispielen aus dem Programm „LiGa – Lernen im Ganztag“ ab Seite 10.

Eine anregende Lektüre wünscht Ihnen

Christian Hahn
Programmleitung „LiGa – Lernen im Ganztag“

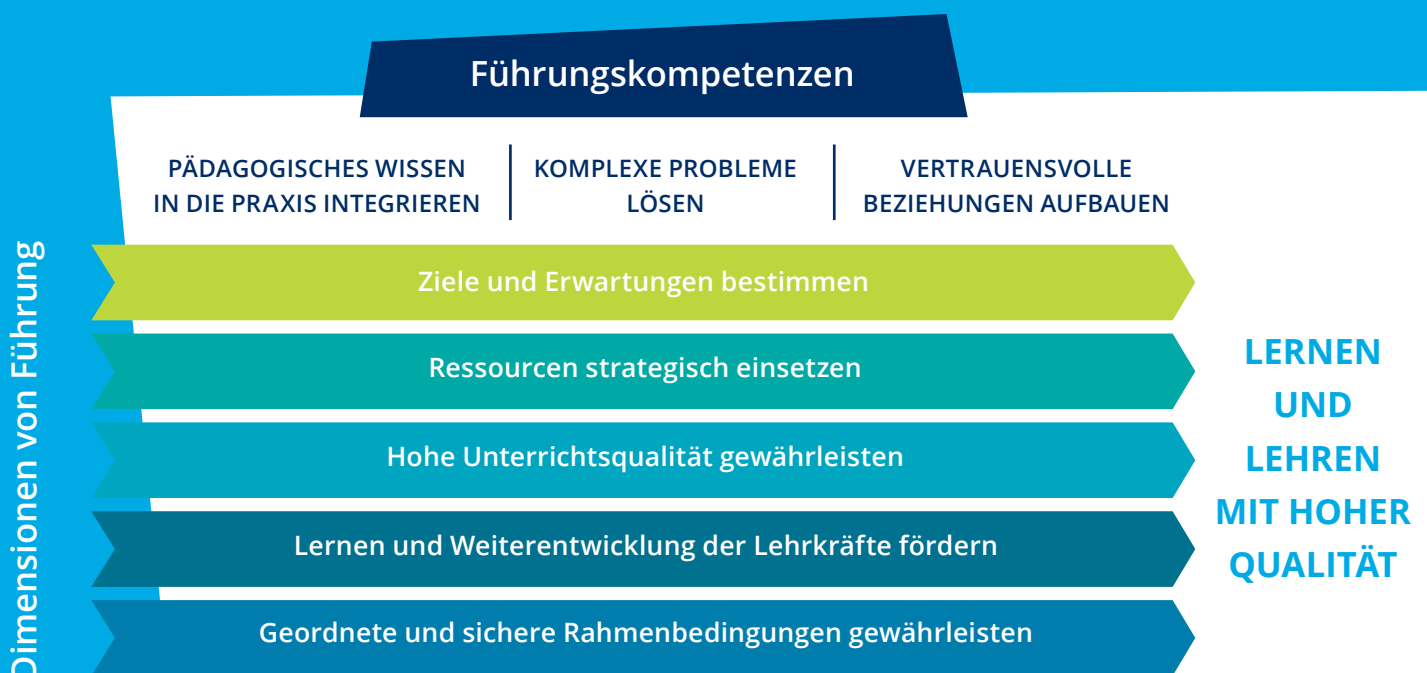
SCHÜLERZENTRIERTES LEITUNGS- UND FÜHRUNGSHANDELN – EIN ÜBERBLICK

Die Studie „The Impact of Leadership on Student Outcomes“

Im Jahr 2008 haben Viviane Robinson, Claire A. Lloyd und Kenneth J. Rowe die Metastudie „The Impact of Leadership on Student Outcomes“ veröffentlicht. Darin gehen sie der Frage nach, wie sich unterschiedliche Führungsstile auf die Ergebnisse und das Sozialverhalten der Schülerinnen und Schüler auswirken. Robinson und ihr Team nahmen für ihre Analyse nicht die rahmengebenden Sichtstrukturen – wie Schulmanagement oder Beziehungspflege auf Ebene der Schulleitung – in den Blick. Stattdessen haben sie die Effektivität des Führungs- und Leitungshandelns daran gemessen, ob es Auswirkungen auf das Lernen, die Leistungen und das Wohlbefinden der Schülerinnen und Schüler hat. Festgemacht haben Robinson und ihr Team das wirksame Führungshandeln an knapp 200 Items, die in den 30 Einzelstudien ihrer Metastudie erfasst wurden.

Das Konzept schülerzentrierter Führung

Ausgehend von dieser Metastudie hat Viviane Robinson das Konzept „Student-Centered Leadership“ entwickelt und 2011 das gleichnamige Buch veröffentlicht. Das Konzept beinhaltet konkrete Empfehlungen für effektives Führungs- und Leitungshandeln. Die Handlungsempfehlungen haben Robinson und ihr Team in fünf Dimensionen zusammengefasst, für die sich ein relevanter Effekt auf die Schülerleistungen nachweisen lässt. Die fünf Dimensionen bauen aufeinander auf und beeinflussen sich wechselseitig.





Für ein effektives Führungs- und Leitungshandeln in allen fünf Dimensionen sind drei Kompetenzen erforderlich. Robinson definiert diese als:

- // pädagogisches Wissen in die Praxis integrieren,
- // komplexe Probleme lösen und
- // vertrauensvolle Beziehungen aufbauen.

Die fünf Dimensionen schülerzentrierter Führung

1. ZIELE UND ERWARTUNGEN BESTIMMEN

Ziele sind ein wichtiges Steuerungsinstrument für die Schulentwicklung. Schulentwicklungsziele schülerzentriert zu denken, bedeutet, Ziele aus dem Bildungsauftrag und einem anzustrebenden Zustand abzuleiten. Darauf aufbauend werden für die Schule, einzelne Abteilungen oder Teams realistische Ziele beschrieben, die innerhalb von ein bis zwei Jahren erreichbar sind. Dabei kommt es darauf an, dass diese Ziele es vom Papier in die Praxis schaffen.

Mithilfe von Reflexionsfragen können Sie die Effektivität der Zielsetzung kontrollieren:

- // Sind alle Beteiligten im Team, in der Abteilung oder in der Schule von der Bedeutung des Ziels überzeugt?
- // Sind unsere einzelnen Ziele darauf ausgerichtet, die übergreifenden Schulentwicklungsziele zu erreichen?
- // Sind sich unsere Lehrkräfte der Lernziele bewusst, die in ihrer Verantwortung liegen?
- // Sind unsere Lehrkräfte von der Erreichung ihrer Ziele überzeugt?
- // Verfügen unsere Lehrkräfte über das Wissen und die Kompetenzen, um ihre Ziele zu erreichen?
- // Sind unsere Lehrkräfte mit hinreichenden Ressourcen ausgestattet, um ihre Ziele zu erreichen?

Die Reflexionsfragen sind angelehnt an die Fragen in den Kapiteln 3 bis 7 (S. 45-142) des Buches „Student-Centered Leadership“ von Viviane Robinson.

2. RESSOURCEN STRATEGISCH EINSETZEN

Durch den gezielten Einsatz von Ressourcen können schulische Führungskräfte indirekt Einfluss auf die Schülerleistungen nehmen. Ressourcen wie Geld, Zeit, Räume und Ausstattung, die in Schulen oft knapp sind, werden von den Führungskräften systematisch für das Erreichen der Ziele eingesetzt.

Dabei sollten Sie sich fragen:

- /// Zeigen wir mit unserem Verhalten, dass es für guten Unterricht nicht unbedingt mehr Ressourcen braucht?
- /// Wie offen sind wir dafür, traditionelle Muster zu brechen und die Zuteilung von Zeit, Personal und Geld neu zu denken?
- /// Richtet sich unsere Personalauswahl nach den Bedürfnissen der Schülerinnen und Schüler?

3. HOHE UNTERRICHTSQUALITÄT GEWÄHRLEISTEN

Die hohe Bedeutung der Unterrichtsqualität bringt Viviane Robinson mit einem berühmten Zitat von Stephen Covey auf den Punkt: „The main thing is to keep the main thing the main thing.“ Denn guter Unterricht ist das Wichtigste – das, worauf es in der Schule wirklich ankommt. Schulische Führungskräfte müssen trotz zahlreicher Ablenkungen immer im Blick behalten, dass alle Schülerinnen und Schüler erfolgreich und auf einem hohen Niveau lernen. In enger Zusammenarbeit mit den Lehrkräften können sie dafür verschiedene Maßnahmen ergreifen. Dazu zählen die Entwicklung eines schulischen Leitbildes, das Feedback an die Lehrkräfte und die datengestützte Unterrichtsentwicklung.

Zur Reflexion können Sie sich folgende Fragen stellen:

- /// Arbeiten wir an der Unterrichtsentwicklung und koordinieren diese innerhalb der Schule?
- /// Gibt es ein gemeinsames Verständnis von gutem Unterricht? Auf welchen (wissenschaftlichen) Erkenntnissen basiert unser Verständnis?
- /// Erlangen wir durch unsere Tests und Prüfungen Erkenntnisse, die den Lehrkräften in der Gestaltung ihres Unterrichts helfen?
- /// Gibt es Vorbehalte gegenüber einer datengestützten Unterrichtsentwicklung? Was tun wir, um diese Vorbehalte abzubauen?

“ *Professionalität und berufliche Autonomie bedeuten nicht, dass Lehrkräfte das tun, was sie in einer bestimmten Situation für richtig halten – sondern dass sie das tun, von dem sie wissen, dass es richtig ist.*

Marianne Stenberg, Schulleiterin der Majorstuen Schule in Oslo
Keynote auf dem LiGa-Fachtag „Gute Führung für guten Ganzttag“ am 11. Dezember 2018 in Berlin

4. DAS LERNEN UND DIE WEITERENTWICKLUNG DER LEHRKRÄFTE FÖRDERN

Die vierte Dimension beinhaltet das gemeinsame Lernen von Lehrkräften. Aufgabe der schulischen Führungskräfte ist es, strukturierte Lerngelegenheiten für Lehrkräfte zu koordinieren. Das können beispielsweise kollegiale Hospitationen, schulinterne Fortbildungen oder Arbeitsgruppen zum Thema Unterrichtsentwicklung sein.

Die Gestaltung solcher Formate kann sich dabei nach den folgenden Fragen richten:

- /// Basieren die Lerngelegenheiten für Lehrkräfte auf wissenschaftlichen Erkenntnissen?
- /// Ist die Personalentwicklung nach den Bedürfnissen der Schülerinnen und Schüler ausgerichtet?
- /// Unterstützen wir die Lehrkräfte dabei, sich in Problemlagen kollegial zu beraten?
- /// Evaluieren wir die Lerngelegenheiten für Lehrkräfte nach ihrer Wirkung auf die Schülerergebnisse?

5. GEORDNETE UND SICHERE RAHMENBEDINGUNGEN GEWÄHRLEISTEN

In der Schule braucht es eine Umgebung, die physische und psychische Sicherheit garantiert. Lehrkräfte haben das Gefühl, respektiert zu werden und die Schülerinnen und Schüler merken, dass ihre Lehrkräfte sich um sie und ihren Lernfortschritt kümmern. Der ungestörte Unterricht wird durch verbindliche Regeln sichergestellt. Diese Bedingungen tragen auch zum Wohlbefinden aller schulischen Akteure und somit zu einer Steigerung der Schülerleistungen bei.

Diese Fragen helfen Ihnen bei der Reflexion:

- /// Befragen wir die Schülerinnen und Schüler regelmäßig zu ihrem Wohlbefinden und dem eigenen Lernen?
- /// Nutzen wir das daraus gewonnene Wissen zur Qualitätsentwicklung?
- /// Orientieren sich unsere Schulregeln an allgemeingültigen Regeln einer funktionierenden Gemeinschaft?





AUF GUTEN UNTERRICHT KOMMT ES AN

Gutes Lehren und gutes Lernen – das ist es, worauf Schulaufsichtsbeamte und Schulleitungen fokussieren sollen. Wie geht das in der Praxis? Ein Interview mit Helge Daus, Schulrat des Schulamtes in der Hansestadt Lübeck, und Joachim Gerking, stellvertretender Schulleiter und pädagogischer Leiter der Alexander-von-Humboldt-Schule im hessischen Lauterbach.

Was ist für Sie guter Unterricht? Und woran erkennen Sie ihn?

Helge Daus: Guten Unterricht erkennen wir vor allem an seinen Ergebnissen. Der Dreiklang aus anspruchsvollen Leistungen, Wohlbefinden und Chancengerechtigkeit ist dabei als Ziel allem übergeordnet. Darauf achten wir, wenn wir ein Schulsystem betrachten. Im Land Schleswig-Holstein sichern und entwickeln die Schulleitungen, das Institut für Qualitätsentwicklung (IQSH) und die Schulaufsicht gemeinsam die Unterrichtsqualität. Grundlage für die Betrachtung von Unterricht sind dabei sieben Dimensionen guten Unterrichts. Das betrifft die Kultur, die Zielorientierung, die Inhalte, die Methodik, die Zeitnutzung, die Diagnostik und die Raumgestaltung. Die Berücksichtigung dieser Dimensionen erwarten wir im Land von unseren Lehramtsanwärterinnen und -anwärtern – und in der Folge auch von den Lehrkräften.

Joachim Gerking: Unser Bild guten Unterrichts basiert auf den drei Basisdimensionen nach Jürgen Baumert. Die erste Dimension ist das Classroom-Management. Es geht darum, dass die Lehrperson als Führungskraft auftreten sollte, um eine effektive Nutzung von Unterrichtszeit zu ermöglichen, und dass Störungen idealerweise präventiv verhindert werden. Die zweite Dimension betrifft das Lehrer-Schüler-Verhältnis. Die Lehrperson muss die Schülerinnen und Schüler einerseits herausfordern, andererseits auch unterstützen. Diese müssen im Sinne einer Fehlerkultur Vertrauen in die Lehrperson haben. Außerdem versuchen wir, über die Lehrpersonen ein dynamisches Selbstbild in die Schülerinnen und Schüler zu transportieren. Sie müssen wissen, dass sie durch Anstrengungsbereitschaft etwas erreichen können. Die dritte Dimension ist die kognitive Aktivierung der Schülerinnen und Schüler. Das bedeutet, dass die Schülerinnen und Schüler nicht nur beschäftigt und äußerlich aktiv sind, sondern zum Denken angeregt werden.

Wie beziehen Sie die theoretischen Grundlagen in Ihre praktische Arbeit ein?

Joachim Gerking: Als pädagogischer Leiter setze mich mit den Erkenntnissen der empirischen Unterrichtsforschung auseinander und bereite diese für unsere Lehrpersonen auf. Anschließend diskutieren wir die Erkenntnisse im Kollegium. (Anm. d. Red.: siehe S. 13/14)

Helge Daus: Die theoretischen Erkenntnisse von John Hattie und die Basisdimensionen Jürgen Baumerts sind die Folie, vor der unsere Schulbesuche stattfinden. Früher wurde Unterricht vorrangig danach beurteilt, wie oft die Sozialform wechselt, wie die Sitzordnung ist und welche Methodik vorherrscht. Unser Fokus lag also auf den Sichtstrukturen. Der Trend geht heute dahin, dass wir die drei Basisdimensionen der Tiefenstrukturen als entscheidend erachten. Also wie ist das Classroom-Management? Ist die Lehre anregend? Und werden die Schülerinnen und Schüler konstruktiv unterstützt? Die Sichtstrukturen sind deswegen nicht unwichtig, aber sie bestimmen nicht vorrangig oder gar allein die Qualität.



Helge Daus
Schulrat des Schulamtes
in der Hansestadt Lübeck

Wie gestalten Sie die Auseinandersetzung mit gutem Unterricht?

Helge Daus: Die Arbeit an der Unterrichtsqualität ist eine zentrale und gemeinsame Aufgabe von Schulleitung, IQSH und Schulaufsicht. Wir als Schulaufsicht versuchen, jährlich Schulbesuche zu machen, und kommen dann mit der Schulleitung zu den Ergebnissen der Schule ins Gespräch. Das sind neben vielen weichen Daten auch die Ergebnisse zentraler Abschlussprüfungen, die Anzahl der Schulabbrecher, die Anmeldezahlen usw. Dabei berücksichtigen wir natürlich den Sozialraum der Schule und diskutieren, welche Schlüsse daraus zu ziehen sind, wie die Schule sich in ihrem Umfeld präsentiert und welche Ergebnisse sie erzielt. Das mündet dann in Vereinbarungen und einen Jahresarbeitsplan. In einem Folgebesuch wird die Entwicklung betrachtet. Das ist ein dialogischer Prozess auf Datenbasis.

Schleswig-Holstein hat außerdem als eines der ersten Länder angefangen, den Unterricht in der externen Evaluation stark in den Blick zu nehmen: Das Schulfeedback als externes Evaluationsinstrument ist ein dialogorientiertes Rückmeldesystem, das von ausgebildeten Schulevaluatorinnen und -evaluatorennen umgesetzt wird. Dazu gehört auch als Pflichtmodul die Betrachtung des Unterrichts. Wir raten den Schulen immer wieder, dieses freiwillige Angebot zu nutzen.

Joachim Gerking: Ich bin als stellvertretender Schulleiter an unserer Schule nicht für Dinge wie den Vertretungsplan zuständig. Ich befasse mich mit der empirischen Unterrichtsforschung und trage die Erkenntnisse in die Teams. Wir sehen unsere Aufgabe darin, zu ermöglichen: Die Kolleginnen und Kollegen sollen den Raum und die Zeit haben, um Neues auszuprobieren. Das heißt, dass wir eine Fehlerkultur leben: Auch im Unterricht kann mal etwas schiefgehen. Wir versuchen, die Freiräume dafür zu geben. Damit übertragen wir die Verantwortung auch an die Kolleginnen und Kollegen. Wenn man evidenzbasierte Unterrichtsentwicklung macht, heißt das nicht, dass man Methoden verwendet, nur weil ihnen eine hohe Effektstärke zugeschrieben wird. Die Verantwortung für den eigenen Unterricht, also das, was zu der eigenen Lehrerpersönlichkeit, zum Fach und zur Jahrgangsstufe passt, liegt bei der Lehrperson.

Joachim Gerking
stellvertretender Schulleiter der
Alexander-von-Humboldt-Schule
in Lauterbach



Rahmendokumente für guten Unterricht

... aus den fünf LiGa-Ländern haben wir unter www.lernen-im-ganztage.de für Sie zusammengestellt: kurzelinks.de/rahmendokumente



Die Basisdimensionen der Unterrichtsqualität

teilen sich laut Jürgen Baumert in Sicht- und Tiefenstrukturen:

/// SICHTSTRUKTUREN

- Organisationsformen
- Unterrichtsmethoden
- Sozialformen

/// TIEFENSTRUKTUREN

- Klassenführung
- kognitives Anregungspotenzial
- konstruktive Unterstützung

vgl. Kunter, M.; Baumert, J. et al. (Hrsg.): Professionelle Kompetenz von Lehrkräften – Ergebnisse des Forschungsprogramms COACTIV. Münster: Waxmann, 2011.

DAS LERNEN DER LEHRENDEN FÖRDERN

Basierend auf der Metaanalyse von 2008 hat Viviane Robinson für die einzelnen Dimensionen eine sogenannte Effektstärke bestimmt. Die vierte Dimension „Das Lernen und die Weiterentwicklung der Lehrkräfte fördern“ hat dabei mit Abstand die größte Effektstärke auf den Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler. Doch wie genau können schulische Führungskräfte das Lernen der Lehrenden in der Praxis fördern? Wie gestalten sie gemeinsame Lerngelegenheiten für die Lehrkräfte mit einem Fokus auf Unterrichtsqualität? Drei Beispiele aus dem Kontext von „LiGa – Lernen im Ganztage“ zeigen, wie das Lernen der Lehrenden in der Praxis unterstützt werden kann.

/// Kollegiale Unterrichtshospitationen

Acht Lehrkräfte, zusammengesetzt aus verschiedenen Schulen und Schulformen: Mit diesem Gründungskollegium ist die nordrhein-westfälische Sekundarschule Horn-Bad Meinberg zum Schuljahresbeginn 2013/14 gestartet. Um das neue und stetig wachsende Kollegium für den Unterricht in der Sekundarschule als neuer Schulform zu stärken, hat die Schulleitung kollegiale Unterrichtshospitationen eingeführt. Doch der Start verlief schleppend – das Format wurde nicht gut angenommen. Im Rahmen von LiGa hat die Schule das Konzept überarbeitet. Mittlerweile sind die Unterrichtshospitationen ein wichtiger Baustein, um die Unterrichtsqualität nachhaltig zu sichern und anzuheben.

ROLLE DER SCHULLEITUNG

Der kommissarischen Schulleiterin Dr. Heike Delker ist besonders wichtig, dass alle Beteiligten mit ihren Stärken gesehen und diese weiter gefördert werden. „Es geht darum, kollegial zu beraten, den eigenen Unterricht auf einer Metaebene zu reflektieren und zu verbessern.“ Weil es dafür ein vertrauensvolles Verhältnis braucht, können die Lehrkräfte ihre Hospitationspartner frei wählen. Die Schulleitung selbst nimmt nicht an den Hospitationen teil, weil diese sonst schnell als Bewertungssituation empfunden werden. Ihre Rolle besteht darin, die organisatorischen Strukturen zu schaffen, z. B. den Vertretungsunterricht während der Hospitation und Nachbesprechung sicherzustellen.

ARBEITSGRUPPE

Aus der Lehrerkonferenz heraus hat sich eine Arbeitsgruppe gegründet, die die kollegialen Hospitationen begleitet. Die Gruppe hat im Blick, dass die Hospitationen von allen umgesetzt werden, und spricht gegebenenfalls die Tandems an und motiviert sie. Außerdem ist sie für die Evaluation und Weiterentwicklung der Unterrichtshospitationen verantwortlich.

BEOBACHTUNGSBOGEN

Die Arbeitsgruppe hat einen Beobachtungsbogen entwickelt, der die regelmäßige Durchführung der Hospitationen erleichtert. Der kriteriengeleitete Beobachtungsbogen wurde in der Lehrerkonferenz verabschiedet und vereinfacht eine sachliche Rückmeldung. Inhaltlich fokussiert der Beobachtungsbogen insbesondere die Themen, die systemisch im Unterrichtskonzept der Schule festgelegt sind. Diese drei Schwerpunkte sind momentan der verbindliche Einsatz von Stundentransparenzen, die Binnendifferenzierung auf drei Niveaustufen und die Sprachförderung.



ORGANISATION UND ABLAUF

- // Jeweils zwei Lehrkräfte finden sich als Tandem zusammen und hospitieren pro Schuljahr jeweils einmal bei ihrem Tandempartner. Dazu tragen sie sich in die ausgehängten Listen ein.
- // Die beobachtende Lehrkraft füllt während der Hospitation den kriteriengeleiteten Beobachtungsbogen aus.
- // Unmittelbar danach oder möglichst noch am gleichen Tag setzen sich die beiden Lehrkräfte zum einstündigen Auswertungsgespräch zusammen. Auch dafür gibt es einen strukturierten Rückmeldebogen, in dem die gelungenen Elemente an erster Stelle stehen. Darüber hinaus halten die beiden Tandempartner ausbaufähige Elemente und Ziele fest.
- // Die Studententransparenzen der hospitierenden Teams werden an die Arbeitsgruppe weitergegeben.

Durch die sehr klare Strukturierung der Beobachtung und des Nachgesprächs wissen alle Lehrkräfte genau, was auf sie zukommt. Das ist aus Sicht der Schulleitung ein wesentlicher Grund für die breite Akzeptanz im Kollegium.

QUICK BITS

Nicht selten ergeben sich aus den Hospitationen „Quick Bits“ – das sind schulinterne Mikrofortbildungen zu speziellen Themen für interessierte Lehrkräfte. Ein Beispiel dafür ist das Erstellen der Studententransparenzen: „Hier haben einige Lehrkräfte ihren Kolleginnen und Kollegen gezeigt, wie man am PC sehr anschaulich Studententransparenzen erstellt“, berichtet die Schulleiterin. „So konnten wir erreichen, dass mittlerweile alle mit digitalen Vorlagen und nach einem ähnlichen Muster arbeiten. Und letztendlich geht es ja genau darum: dass wir ein gemeinsames Verständnis für guten Unterricht entwickeln.“

„Die kollegiale Unterrichtshospitation ist im Kollegium angekommen“, sagt Schulleiterin Delker. Nun stehen die nächsten Schritte an: Neue Schwerpunkte der Unterrichtsentwicklung – wie selbstgesteuertes Lernen – fließen in die Beobachtung ein. Und die Hospitationspartner sollen künftig nach einem Zufallsprinzip zusammenkommen, damit ganz neue Konstellationen und kreative Ideen entstehen.

// Gemeinsame Unterrichtsbesuche von Schulaufsicht und Schulleitung

„Wenn ich Schulen zielorientiert bei der Qualitätsentwicklung von Unterricht unterstützen möchte, sollte ich wissen, wie der Unterricht in der Schule tatsächlich aussieht. Unterricht ist der Kern von Schule – daher ist es wichtig, dass ich mir gemeinsam mit der Schulleitung ein Bild über den Unterricht verschaffe und dass wir das, was wir an Eindrücken gewinnen, miteinander abgleichen“, sagt Brita Tyedmers, Oberschulrätin in Berlin-Reinickendorf. So entstand die Idee, gemeinsam mit der Schulleitung Unterrichtsbesuche durchzuführen.



ORGANISATION UND ABLAUF

Nach einer Pilotphase sieht der Ablauf inzwischen so aus:

- // Die Oberschulrätin schlägt einen Zeitraum für die Hospitationsphase im Schuljahr vor.
- // Die Schulleitung wählt einen Termin aus und informiert das Kollegium.
- // Die Schulleitung legt zwei Beobachtungsschwerpunkte fest. Sie entscheidet auch, welcher Unterricht besucht wird und wie lange Schulaufsicht und Schulleitung im Unterricht bleiben.
- // Der zeitliche Umfang umfasst einen ganzen Tag. Von ca. 8.30 Uhr bis 14:30 Uhr besuchen Schulaufsicht und Schulleitung gemeinsam den Unterricht.
- // Sechs Augen sehen mehr als vier. So nehmen an einigen Schulen auch stellvertretende Schulleitungen teil.
- // Im anschließenden Auswertungsgespräch geht es um diese Punkte:
 - Die Schulleitung hat das erste Wort. Was hat sie hinsichtlich der selbstgewählten Schwerpunkte beobachtet?
 - Es folgt ein Abgleich mit den Beobachtungen der Schulaufsicht: Stimmt das Bild überein oder gibt es unterschiedliche Wahrnehmungen?
 - Wie möchte die Schulleitung nun mit diesen Ergebnissen umgehen? Wie können die positiven Eindrücke in die Schule getragen werden? Wie geht die Schulleitung mit Eindrücken um, die einen Bedarf signalisieren könnten?
 - Welche Unterstützung wünscht sich die Schulleitung dabei von der Schulaufsicht?
- // Die Schule arbeitet mit den Ergebnissen eigenverantwortlich weiter.

ZIELORIENTIERUNG UND ÖFFNUNG VON UNTERRICHT

Besonders wichtig ist aus Sicht von Brita Tyedmers, dass die Schulleitung den Besuch nicht als Kontrolle, sondern als wertschätzendes Unterstützungsangebot empfindet. „Sie müssen es selbst wollen“, sagt sie. Gerade die Individualisierung von Lernprozessen stellt viele Schulen vor große Herausforderungen. Ob methodische Ansätze oder Raumgestaltung: Gute Beispiele zu identifizieren und diese beispielsweise in den Gesamt- oder Fachkonferenzen vorzustellen – das mache anderen Mut. „Mein Ziel ist: Ich möchte, dass in den Schulen verstärkt zielorientiert über Unterrichtsentwicklung gesprochen wird, dass sich Unterricht verändert und öffnet, dass Lehrkräfte kollegiale Hospitationen nutzen, um voneinander zu lernen und Ideen auszutauschen.“

Es gibt zwar Lehrkräfte, die die Unterrichtsbesuche kritisch sehen. „Aber als ich kürzlich einen Termin verschieben musste, erhielt ich von der Schule die Rückmeldung: Da werden die Kolleginnen und Kollegen aber traurig sein – die haben sich schon sehr auf den

Besuch gefreut. Es ist gut, wenn das an manchen Schulen als Bereicherung wahrgenommen wird“, sagt Brita Tyedmers.

In diesem Jahr haben alle Schulleitungen das Angebot angenommen. In der Schulleitersitzung der Region soll das Vorgehen nun evaluiert und weiterentwickelt werden.





Team Unterrichtsentwicklung

An der Alexander-von-Humboldt-Schule im mittelhessischen Lauterbach wird Unterrichtsqualität großgeschrieben. „Jeder Schüler ist uns wichtig“ und „Wir aktivieren alle Lernenden“ – so lauten zentrale Leitsätze, die von allen Lehrkräften getragen werden. Im Team Unterrichtsentwicklung arbeiten Lehrerinnen und Lehrer als Professionelle Lerngemeinschaft (siehe S. 14) daran, den Unterricht kontinuierlich zu verbessern.

Der pädagogische Leiter und stellvertretende Schulleiter, Joachim Gerking, hat die Teams ins Leben gerufen und sich bei der Struktur an wissenschaftlichen Erkenntnissen orientiert – insbesondere von Dylan William und Hans-Günter Rolff.



ORGANISATION UND ABLAUF

-  Lehrkräfte wählen sich zum Schuljahresanfang freiwillig für ein Jahr in ein „Team Unterrichtsentwicklung“ ein. Derzeit gibt es an der Schule drei solcher Teams.
-  Das Team trifft sich vier Mal pro Jahr. Die Treffen finden nachmittags statt und dauern 90 Minuten.
-  Das Team hat eine Größe von acht bis maximal 14 Personen – eine gute Gruppengröße, um relevant und arbeitsfähig zu sein.
-  Der Ablauf ist unterteilt in drei Blöcke:

30 Minuten **Erfahrungsaustausch**: Zu Beginn berichten die Lehrkräfte von ihren Erfahrungen mit der neuen Unterrichtsstrategie oder -technik, die sie seit dem letzten Treffen erprobt haben. Reflexion und Austausch sind wichtig, denn nicht jede Unterrichtstechnik funktioniert in jeder Jahrgangsstufe oder in jedem Fach gleich gut – manchmal sind kleine Anpassungen notwendig.

30 Minuten **Input**: Der pädagogische Leiter Joachim Gerking bereitet einen fachlichen Input vor, meist in Form einer Präsentation. Dabei geht es darum, wissenschaftliche Erkenntnisse und theoretische Modelle kurz und knapp aufzubereiten und mit praktischen Umsetzungsmöglichkeiten zu verbinden.

30 Minuten **Diskussion**: Im letzten Drittel der Sitzung diskutieren die Lehrerinnen und Lehrer den fachlichen Input und einigen sich darauf, was sie davon bis zur nächsten Sitzung im Unterricht ausprobieren möchten.

Professionelle Lerngemeinschaften

folgen nach Martin Bensen und Hans-Günter Rolff folgenden fünf Kriterien:

- // reflektierender Dialog
- // De-Privatisierung der Unterrichtspraxis
- // Fokus auf Lernen statt auf Lehren
- // Zusammenarbeit
- // gemeinsame handlungsleitende Ziele

vgl. Bensen, M.; Rolff, H.-G.: Professionelle Lerngemeinschaften von Lehrerinnen und Lehrern. In: Zeitschrift für Pädagogik 52 (2006) 2, S. 179.



VERBREITUNG IM KOLLEGIUM

Damit das ganze Kollegium von der Arbeit der Teams profitieren kann, stellen einzelne Mitglieder die Ergebnisse regelmäßig auf den Gesamtkonferenzen vor. „Diese Berichte sollen Mut machen und Neugier erzeugen“, berichtet Joachim Gerking. Es gibt auch einige Lehrkräfte, die ihren Unterricht filmen und die Videos in den Fachkonferenzen vorstellen.

Zudem gibt es auf der internen Kommunikationsplattform der Schule ein Wiki, in dem die Kolleginnen und Kollegen alles zum Nachlesen finden: Theorie, Tipps und praktische Unterrichtsbeispiele. „Wir setzen hier auf ein modernes Wissensmanagement“, sagt Gerking. „Das Wiki spiegelt immer den aktuellen Stand unserer Arbeit wider.“

Ausgehend von den „Teams Unterrichtsentwicklung“ haben sich schon viele kleine Innovationen in der Schule durchgesetzt. Ein Beispiel dafür sind die Startaufgaben, mit denen zu Beginn des Unterrichts alle Lernenden aktiviert werden. Die Resonanz der Schülerinnen und Schüler ist sehr positiv – und darum geht es Joachim Gerking und dem Kollegium: „Wir sehen unseren Unterricht und die dort stattfindenden Lernprozesse aus der Perspektive der Schülerinnen und Schüler und gestalten ihn auf dieser Grundlage.“





Literatur

Hattie, J.: What Doesn't Work in Education: The Politics of Distraction. London: Pearson, 2015.

Hattie, J.: What Works Best in Education: The Politics of Collaborative Expertise. London: Pearson, 2015. Online frei verfügbar unter <https://www.pearson.com>

John Hattie, Autor der großen Meta-Analyse zu Einflussfaktoren auf Schülerleistungen, hat zwei Artikel dazu veröffentlicht, was in Schulen funktioniert und was nicht. Er erläutert, was uns von der eigentlichen Arbeit in Schulen abhält, und plädiert für eine kollaborative Entwicklung von Fachkompetenz.

.....

Kunter, M.; Baumert, J. et al. (Hrsg.): Professionelle Kompetenz von Lehrkräften – Ergebnisse des Forschungsprogramms COACTIV. Münster: Waxmann, 2011.

Welche Kompetenzen brauchen Lehrkräfte, damit sie guten Unterricht gestalten können? Das Forschungsprogramm COACTIV hat am Beispiel des Fachs Mathematik einen empirischen Zugang zu dieser Frage entwickelt. Auf Basis der Forschungsergebnisse wird ein komplexes und umfassendes Modell professioneller Lehrkompetenz vorgestellt.

.....

Meyer, H.: Was ist guter Unterricht? 13. Auflage. Berlin: Cornelsen Scriptor, 2018.

Hilbert Meyer hat auf Grundlage empirischer Erkenntnisse in zehn Gütekriterien (Oldenburg Dekalog) zusammengefasst, worauf es bei gutem Unterricht ankommt. Die Gütekriterien sollen zum Nachdenken über das eigene, verinnerlichte Bild von gutem Unterricht anregen.

.....

Robinson, V.: Open-to-Learning Conversations: Background Paper. Online frei verfügbar unter <https://www.researchgate.net>

Das gegenseitige Vertrauen zwischen Schülerinnen und Schülern, Eltern, Führungskräften und Lehrpersonen ist eine Grundvoraussetzung für eine gesunde Schulgemeinschaft und den Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler. Viviane Robinson stellt ein Kommunikationsmodell vor, in dessen Kern es um die Offenheit geht, mit der Gespräche geführt werden.

.....

Robinson, V.: Student-Centered-Leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

Auf Grundlage einer Metastudie von 2008 hat Viviane Robinson das Konzept „Student-Centered Leadership“ entwickelt. Neben den wissenschaftlichen Grundlagen des Konzepts enthält das Buch auch Hinweise für die Praxis.

.....

Rolff, H.-G.: Schulentwicklung kompakt: Modelle, Instrumente, Perspektiven. Weinheim, Basel: Beltz, 2016.

Hans-Günter Rolff, einer der führenden Vertreter der Schulentwicklungsforschung in Deutschland, gibt einen Überblick über den Stand der Forschung, stellt Anleitungen für die Praxis zur Verfügung und hält ein Plädoyer für eine ganzheitliche Schulentwicklung. Den Professionellen Lerngemeinschaften widmet sich der Autor über ein gesamtes Kapitel.

.....

Zierer, K.: Hattie für gestresste Lehrer. Hohengehren: Schneider, 2014

Der deutsche Hattie-Experte Klaus Zierer fasst die zentralen Erkenntnisse aus der Forschung von John Hattie zusammen. Das Buch regt durch Reflexionsaufgaben zum Hinterfragen der Rolle als Lehrperson an.

IMPRESSUM

HERAUSGEBERIN

Gemeinnützige Deutsche Kinder- und Jugendstiftung GmbH
Tempelhofer Ufer 11, 10963 Berlin
E-Mail: info@lernen-im-ganztage.de

REDAKTION

Christian Hahn, Ole Petersson, Anne Stienen

FOTOS

Björn Bernat/DKJS (S. 3), Julia Beyer (S. 8), Barbara Dietl/DKJS (Titel, S. 2, 5, 7, 14),
Fotostudio Schwab (S. 9)

GESTALTUNG

die königskinder, Berlin

DRUCK

Wir machen Druck, Backnang

NUTZUNG UND BESTELLUNG

Sie möchten die Publikation ganz oder teilweise nutzen und verbreiten? Das freut uns sehr!
Wenn Sie kostenlose Printexemplare bestellen möchten oder Fragen zur Nutzung haben,
schicken Sie bitte eine E-Mail an anne.stienen@dkjs.de.

© DKJS 2019

„LiGa – Lernen im Ganztage“ ist eine Initiative der Deutschen
Kinder- und Jugendstiftung und der Stiftung Mercator.

**deutsche kinder-
und jugendstiftung**

**STIFTUNG
MERCATOR**