



:Unser Titelthema

Schulleitungsstudie

Zwischen Begeisterung und Belastung

:Außerdem

Qualitätsentwicklung

Herausgegeben vom ASD - Allgemeiner Schulleitungsverband Deutschlands e.V.

Inhalt

AKTUELL

4 Aus den Bundesländern

TITELTHEMA - SCHULLEITUNGSSTUDIE

- 6 Belastungsfaktoren im Schulleitungsalltag
7 Das Kollegium als soziale Ressource
8 Arbeitstagebuch
10 Vorlieben und Belastungen im Tätigkeitsspektrum
12 „Zeitfresser“ für Schulleiterinnen und Schulleiter
14 Zeit für Schulleitung
16 Arbeitszeit - Leitungszeit
17 Was bedingt Unzufriedenheit und hohe Belastung?
18 Interviewstudie

THEMA - INKLUSION

20 Inklusion kommt voran - langsam

THEMA - DSLK

23 Der Deutsche Schulleiter-Kongress etabliert sich dauerhaft

TITELTHEMA - QUALITÄTSENTWICKLUNG

- 24 Professionelle Lerngemeinschaften und kollegiale Hospitation als Motor für das Lernen Aller
26 Auf's Ganze gehen
28 Mit Qualitätszentrierter Schulentwicklung an die Spitze

THEMA - BUCHBESPRECHUNG

30 „Schulentwicklung kompakt - Modelle, Instrumente, Perspektiven“

THEMA - KOMPETENZORIENTIERUNG

31 Theorie und Praxis des Begriffs „Kompetenz“

THEMA - GUTER UNTERRICHT

34 Guter Unterricht braucht gute Lerner

DIE DAPF-SEITE - NEUES AUS DER SL-FORSCHUNG

35 Die sieben Schlüsselbereiche des Führungshandelns

RECHT

38 Wenn schon Schutz des Urheberrechts...

RÜCKSPIEGEL

39 Im Rückspiegel: didacta 2013

RUBRIKEN

- 40 Fortbildung
41 Lesestoff - Informationen für Schulleitungen
42 Adressen, Impressum

Professionelle Lerngemeinschaften und kollegiale Hospitation als Motor für das Lernen Aller

QUS – ein Konzept zur Qualitätsentwicklung in Unterricht und Schule

Wenn es um Unterrichtsentwicklung geht, geht es nicht nur um die Tiefenstrukturen des Unterrichtes – es geht auch um die Tiefenstrukturen der Organisation Schule und der darin arbeitenden Personen. Beide sind eng miteinander verknüpft. Lehrerinnen und Lehrer können den heutigen Anforderungen nur noch begrenzt als Einzelkämpferin oder Einzelkünstler erfolgreich begegnen. Deshalb ist es wichtig, Schritte zu definieren, die den Unterricht aus der Privatsphäre der einzelnen Lehrkraft herausführen.

So relevant die einzelne Lehrperson für die Gestaltung gelingender Lernprozesse ist (Hattie, 2009¹), so relevant sind die einzelnen Personen, wenn es um den Weg in ein verändertes Selbstverständnis der eigenen Lehrerrolle geht. Für eine nachhaltige Schulentwicklung ist neben der individuellen Entwicklung der einzelnen Lehrkraft eine Verzahnung mit der gesamtschulischen Entwicklung notwendig, die an einer gemeinsamen Vision ausgerichtet ist. Konkret braucht es Räume und Strukturen, die ein gemeinsames Lernen von Lehrerinnen und Lehrern ermöglichen. Getragen von einer Atmosphäre, in der wertschätzend erkundet wird was ist, um das was werden soll ins konkrete Tun zu bringen.

„Qualitätsentwicklung in Unterricht und Schule“ (QUS) ist ein schulisches Qualitätssystem, das genau hier ansetzt, indem es auf kollegiale Interaktion und das gemeinsame Lernen aller Lehrkräfte einer Schule setzt. Für QUS-Schulen ist es Alltag, dass Lehrkräfte gegenseitig hospitieren, Feedback im Sinne eines „feedforward“ geben und auf verschiedenen Ebenen (Individuum, Qualitätsgruppe und Steuergruppe) einen professionellen Dialog führen. Bei QUS ist das gesamte Kollegium beteiligt.

Für viele Lehrende sind kollegiale Hospitationen im Schulalltag nach wie vor nicht selbstverständlich und treffen auf große Vorbehalte. Gleichzeitig liegt in der Zumutung des „Sich-zeigens“ ein wichtiger Schritt in Richtung Deprivatisierung des Unterrichtes. Die Dynamik dieser Öffnung baut den Boden, auf dem die Unsicherheiten von Veränderungen aushaltbar und das Verlassen von bisher bewährten Routinen vorstellbar wird.

Auch Strukturen und feste Abläufe können Sicherheit in den Prozess bringen. So grenzt das Setting und die Materialien bei QUS die Hospitation ganz klar von den „bewertenden Unterrichtsbesuchen“ ab. Bei den QUS-Hospitationen geht es um eine fokussierte Suche nach gelingenden Situationen in Ausrichtung auf ein vorher miteinander vereinbartes Ziel. Die Hospitation dient einerseits der „Schatzsuche“ nach dem impliziten Wissen und Können der Lehrperson und dem Ausbau vorhandener Stärken im Sinne eines „Davon möchte ich gerne mehr sehen!“. Andererseits geht es im reflexiven Dialog darum, gemeinsam konkrete Unterrichtsprozesse besser zu verstehen und allgemein wirksame „Hebel“ der Qualitätsentwicklung herauszuarbeiten. So entsteht ein kontinuierlicher Lernprozess auf allen drei Ebenen, welcher die

Differenz zwischen der erlebten Praxis und dem vorgenommenen Ziel als Potential begreift. Fehler im eigenen Tun als Lernchance zu erleben, ist für das System Schule alles andere als trivial.

Nicht jede Gruppe von Lehrpersonen ist automatisch eine professionelle Lerngruppe. Solange es nicht gelingt, aus dem Download, dem Wiederholen erworbener Routinemuster und Routineerklärungen heranzutreten, wird man kaum an die Tiefenstrukturen von Unterricht herankommen und weiterreichende Veränderungen bewirken können. QUS zielt deshalb insbesondere auf die Entwicklung der Reflexions- und Diskursfähigkeit innerhalb der kollegialen Auseinandersetzung und schafft dadurch einen Raum, in dem zentrale Domänen der Lehrprofessionalität (vgl. Schratz et al. 2011) aufgebaut werden.²

Die Idee der Professionellen Lerngemeinschaften findet bei QUS eine konkrete Umsetzung und wird darüber hinaus mit der Hospitation als Instrument verknüpft. Reflexion in action und reflection on action³ wird dabei genauso zur professionellen Routine wie die Auseinandersetzung mit dem Begründungsauftrag und Geltungsanspruch des eigenen Tuns.

Jedes Schuljahr legt das Kollegium ein „Schulthema“ fest, an dessen unterschiedlichen Aspekten es in den einzelnen Qualitätsgruppen (5-6 Personen) arbeitet, Erfahrungen reflektiert, Ideen sammelt und Neues ausprobiert. So kann das Wissen einzelner genauso für die Qualitätsentwicklung der Schule genutzt werden wie die Kompetenz und die Erkenntnisse von Teilgruppen. Dieser interne Wissenstransfer verbunden mit dem praktischen Tun und der Reflexion in den Feedforward-Gesprächen, werden zur Grundlage eines gesamtschulischen Diskurses und einer zielgerichteten Entwicklung. Die Vernetzung der Qualitätsgruppen in einer Steuergruppe gewährleistet die Verzahnung der unterschiedlichen Ebenen. Die individuelle Herausforderung und Entwicklung der einzelnen Lehrkraft wird so in eine gesamtschulische Entwicklung integriert, bringt diese voran und wird umgekehrt von der gesamtschulischen Entwicklung immer wieder neu angeregt und zugleich herausgefordert. QUS-Schulen nutzen diese Möglichkeit auch gezielt, um Inhalte schulinterner Fortbildungen ins konkrete Tun und den Unterrichtsalltag zu transportieren und dort zu verankern. Die Abläufe und Strukturen von QUS installieren parallel dazu eine „Ergebnisaufmerksamkeit“ für die Transformationsprozesse, die im wirbeligen Alltag sonst häufig untergehen.

¹ John Hattie (2009 und 2011) *Visible Learning for teachers – Maximizing Impact on Learning*, Taylor und Francis

² Michael Schratz, Angelika Paseka, Ilse Schrittemser (Hg) (2011) *Pädagogische Professionalität: quer denken – umdenken – neu denken. Impulse für next practice im Lehrerberuf* Fakultas-Verlag

³ Schön, Donald A. (1983): *The Reflective Practitioner. How Professionals Think in Action*. USA: Basic Books

⁴ MacBeath et al (2006) *Leadership for learning Carpe Vitam Making the Connections: The Story of a Seven Country Odysee in Search of a Practical Theory*, cambridge: University of Cambridge Faculty of education

In der aktuellen Diskussion über Unterricht und Unterrichtsentwicklung wird dem Verstehen von Lernprozessen zu Recht eine hohe Bedeutung beigemessen. Vor diesem Hintergrund ist es ein besonderer Zugewinn und die Chance für ein vertiefendes Verstehen, wenn Lehrkräfte sich immer wieder selbst bewusst auch als Lernende erleben und diese Prozesse reflektieren. Untersuchungen (vgl. Mc Beath 2006⁴) zeigen, dass dies nachweislich positive Auswirkungen auf das Lernen der Schülerinnen und Schüler hat.

Bezieht man die Ebene der Schulleitungen in diese Überlegungen mit ein, wird Schule in der Tat zu einer lernenden Organisation und Leadership for Learning zu ihrem tragenden, alle Ebenen durchdringenden Element. Lernprozesse bauen nicht nur bei Schülern auf die Verknüpfung von sozialen, emotionalen und kognitiven Aspekten. Mit dem Aufbau von Kohäsion, Offenheit und vertrauensvollen Beziehungen einerseits und herausfordernden Aufgaben, Ergebnisaufmerksamkeit und professionellem Dialog andererseits schafft QUS eine entscheidende Grundlage für eine Schulentwicklung, in deren Mittelpunkt das Lernen aller steht.

QUS wird in Baden-Württemberg von über 100 Schulen für ihre Qualitätsentwicklung genutzt. Information und Kontakt über www.qus-net.de

Autoren: **Simone Poss • Thomas Berliner**

Stimmen zu QUS

„Dann ist es jetzt wirklich nur noch der nächste Schritt auszuprobieren, wie wir Diagnosegespräche in den Unterricht einbauen und wie es gelingt Schüler dazu zu bringen zu erzählen wie sie denken und was sie gelernt haben. Ich habe gar nicht mehr die Angst es könnte schief gehen. Ich bin gespannt wie es geht und was ich bei anderen dazu sehe.“ Kollegin Grundschule

„Mit QUS ist es wie „wider das Versanden“ einer Idee. Wir nehmen uns was vor, wir klären warum wir es wollen, wofür es uns nutzt, was wir uns davon versprechen. Sprich wir klären uns. Schon da, werde ich aufmerksamer in meinem eigenen Unterricht auf das was ich mache. Dann weiß ich in drei Wochen kommt meine Kollegin und ich sehe wie sie das macht. Na dann zeige ich wie ich es mache - und dann höre ich als Moderatorin im Feedbackgespräch ja auch noch wie es der Kollege versucht hat. Und immer wieder reden wir davon. Das ist ein wenig wie schwanger gehen.“ Kollegin Grundschule

„Wenn ein Schüler zu mir käme und sagen würde, also das mit dem schriftlichen Multiplizieren das klappt bei mir nicht. Ich hab es ausprobiert und es geht nicht. Also das lass ich jetzt sein. Na dem würde ich was erzählen. Und wir haben es lange einfach so akzeptieren, wenn Kollegen sagen, also Differenzierung das geht bei mir nicht.“ Lehrer WRS