

3. 2013
1. Jg., SchVw aktuell

ISSN 2195-335X
Art.-Nr. 69820 303

SchulVerwaltung

SchVw aktuell

Zeitschrift für Schulentwicklung
und Schulmanagement

www.schulverwaltung-aktuell.at

THEMA DES MONATS
Zentrale Befunde aus der Schul-
und Unterrichtsforschung

QUALITÄT

Kriterien und Indikatoren für Schulqualität (Teil 1)

UNTERRICHT & ERZIEHUNG

Mehrsprachigkeit, interkulturelles Lernen

Sprachbarriere vermindert Lernerfolg

SCHULMANAGEMENT

Führung heißt Veränderungen positiv anzunehmen

PERSONAL

Schule im Wandel – Schule Web 2.0

ORGANISATION & VERWALTUNG

Ganztägige Schulen

Die Qualitätsbereiche der Allgemeinbildenden Schulen (Teil 1)

»Lernerfahrungen und Lernergebnisse« und »Lernen und Lehren«

Die »Landkarte Schulqualität« versucht verschiedene Qualitätsaspekte und Einflussfaktoren zu ordnen. Im Zentrum der Landkarte »Unterrichts- und Schulqualität« stehen sechs Qualitätsbereiche, die im Folgenden weiter erläutert werden.

Die Beschreibung dieser Qualitätsbereiche bildet die offizielle Grundlage für Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung im Rahmen von SQA Schulqualität Allgemeinbildung des BMUKK.

Qualitätsbereich 1: Lernerfahrungen und -ergebnisse

Die Qualität von Lernerfahrungen und Ergebnissen schulischer Tätigkeit zeigt sich ...

- 1) an den Kompetenzen der Schüler/innen:
 - Die Schüler/innen erwerben die in Bildungsstandards und Lehrplänen beschriebenen fachlichen Kompetenzen.
 - Die Schüler/innen schöpfen das Potenzial ihrer Lernvoraussetzungen aus.
 - Die Schüler/innen bauen die in den Aufgaben der österreichischen Schule genannten persönlichen (z. B. sozialen, lernbezogenen, sprachlichen) Kompetenzen auf, die eine aktive Teilhabe am gesellschaftlichen Leben in Politik, Beruf, Kultur und Familie sowie an weiteren Bildungsprozessen ermöglichen.
 - Schüler/innen unterschiedlicher sozialer Herkunft und/oder mit besonderen Bedürfnissen haben gleiche Chancen zum Erwerb von Kompetenzen und schulischen Abschlüssen.

2) an der Wertschätzung der Schule durch Schüler/innen und andere Bezugsgruppen:

- Die Schüler/innen sowie deren Erziehungsberechtigte bewerten Lernerträge, Lehr-/Lernprozesse, Erziehungsarbeit und soziales Klima positiv.
- Abgebende wie aufnehmende Bildungs- und Berufseinrichtungen schätzen die Arbeit der Schule und die dort erworbenen Kompetenzen.
- Die Schule wird von der Öffentlichkeit positiv wahrgenommen.

3) an der physischen und psychischen Gesundheit von Schüler/innen, Lehrpersonen und weiteren Mitarbeiter/innen:

- Physische und psychische Gesundheit findet als wichtiger Gesichtspunkt der Unterrichts- und Arbeitsgestaltung bei Schul- und Unterrichtsentwicklung Berücksichtigung und Niederschlag in schulinternen Regelungen.

Hintergrund

Die Qualität einer Schule zeigt sich letztlich daran, ob die Schüler/innen solche Lernerfahrungen machen, die ihnen erlauben, Identität und Selbstwertgefühl auszubilden und fachliche, überfachliche, soziale und persönliche Kompetenzen zur aktiven Teilhabe an Gesellschaft, Kultur und Beruf zu erwerben. Die fachlichen

Leistungen, zu denen die Schule den Schüler/innen verhilft, waren immer ein zentraler Punkt der Aufmerksamkeit der Schulen und ihrer Beobachter/innen. Durch die internationalen Schülerleistungsuntersuchungen, die Vergleiche zwischen verschiedenen Schulsystemen angestellt haben, sind diese noch stärker in den Fokus geraten. Diagnose von Lernausgangslagen und –fortschritten sowie stärkere Individualisierung der Lernwege und Lernhilfen werden als wichtige Zukunftsstrategien zur Förderung von Talenten und Leistung angesehen.

In der österreichischen Schule geht es darüber hinaus um die Entwicklung jener persönlichen und sozialen Kompetenzen, die eine aktive Teilhabe an Gesellschaft, Kultur und Beruf ermöglichen. So hält die Aufgabenbeschreibung der österreichischen Schule in §2 SchOG fest:

»Die österreichische Schule hat die Aufgabe, an der Entwicklung der Anlage der Jugend nach den sittlichen, religiösen und sozialen Werten des Wahren, Guten und Schönen durch einen ihrer Entwicklungsstufe und ihrem Bildungsweg entsprechenden Unterricht mitzuwirken. Sie hat die Jugend mit dem für das Leben und den künftigen Beruf erforderlichen Wissen und Können auszustatten und zum selbsttätigen Bildungserwerb zu erziehen. Die jungen Menschen sollen zu gesunden, arbeitstüchtigen, pflichttreuen und verantwortungsbewussten Gliedern der Gesellschaft und Bürgern der demokratischen und bundesstaatlichen Republik Österreich herangebildet werden. Sie sollen zu selbständigen Urteil und sozialen

Verständnis geführt, dem politischen und weltanschaulichen Denken anderer aufgeschlossen sowie befähigt werden, am Wirtschafts- und Kulturleben Österreichs, Europas und der Welt Anteil zu nehmen und in Freiheits- und Friedensliebe an den gemeinsamen Aufgaben der Menschheit mitzuwirken.«

Einzelne dieser Formulierungen mögen nicht mehr voll dem heutigen Sprachgefühl entsprechen, ihre zentrale Botschaft hat jedoch nichts von ihrer Bedeutung verloren: wenn von Lernergebnissen gesprochen wird, dann geht es nicht vordringlich um die Kenntnis einzelner Wissensstücke, sondern um deren Zusammenhänge und deren Integration in die persönlichen Kompetenzen der Lernenden, die ihnen aktiv gestaltende Lebensführung erlauben.

Die Wertschätzung der Qualität der schulischen Arbeit drückt sich zudem in positiven Rückmeldungen der Schulpartner und der Institutionen im Umfeld der Schule aus sowie in deren Bereitschaft, an der weiteren Entwicklung der Schule mitzuwirken.

Qualitätsbereich 2: Lernen und Lehren

Qualität im Lernen und Lehren einer Schule zeigt sich ...

- 1) an der Vorbereitung und Durchführung der Lern-Lehrprozesse:
 - Der Aufbau von fachlichen und überfachlichen Kompetenzen orientiert sich an den im Bereich Lernerfahrungen und Lernergebnisse beschriebenen Merkmalen.
 - Der Unterricht ist kognitiv aktivierend und herausfordernd.
 - Der Unterricht ermöglicht den einzelnen Schüler/inne/n hohe Anteile echter Lernzeit.
 - Der Unterricht zeichnet sich durch fachliche und fachdidaktische Qualität (Korrektheit, Aktualität, Strukturierung, an-

gemessenes Anspruchsniveau, ...) sowie durch eine angemessene Praxisorientierung aus.

- Der Unterricht ist klar und verständlich; den Schüler/inne/n erschließt sich der Sinn und der Zusammenhang von Unterrichtsinhalten.
 - Im Unterricht sind Lern- und Leistungsanforderungen sowie Kriterien der Leistungsbeurteilung für alle transparent und einsichtig.
 - Die Schüler/innen haben Gelegenheit zu selbstständigem und eigenverantwortlichem Lernen und erwerben Kompetenzen für eigenverantwortliches Arbeiten.
 - Anregende Lernumgebungen, in denen unterschiedliche Wissensquellen und Medien innerhalb und außerhalb der Schule genutzt werden, stehen zur Verfügung.
- 2) an einem bewussten Umgang mit unterschiedlichen Lernvoraussetzungen und Lernwegen:
 - Die individuellen Lernvoraussetzungen der Schüler/innen (Vorwissen, Erfahrungen, Potentiale und Interessen) werden diagnostiziert und zum Ausgangspunkt für differenzierte Förderung genommen.
 - Vielfältige Methoden und Lernarrangements kommen im Aufbau von Wissen und Kompetenzen zum Einsatz; sie sind auf Diagnoseergebnisse, Unterrichtsziele und -inhalte abgestimmt.
 - Individuelle Rückmeldungen stärken die Fähigkeiten des Schülers/der Schülerin über den Leistungsfortschritt zu reflektieren und dafür Verantwortung zu entwickeln.

Hintergrund

Die empirische Unterrichtsforschung bildet eine noch junge wissenschaftliche Disziplin. Helmke (2003) und Meyer (2004) haben im deutschsprachigen Raum erstmals versucht, die wesentlichen, empirisch fundierten

Qualitätsmerkmale guten Unterrichts darzustellen. Guter Unterricht wird dabei meist mit lernwirksamem Unterricht gleichgesetzt, weshalb sich die Qualitätsmerkmale vor allem auf das fachliche Lernen und die Lernbereitschaft sowie die methodischen Lernkompetenzen (z.B. Anwendung von Lernstrategien) der Schüler/innen beziehen. Helmke (2003) führt folgende Merkmale an:

- Klassenführung,
- Klarheit und Strukturiertheit,
- Konsolidierung und Sicherung,
- (kognitive) Aktivierung,
- Motivierung,
- lernförderliches Klima,
- Schülerorientierung,
- Kompetenzorientierung,
- Umgang mit Heterogenität und
- Angebotsvariation.

Viele der im Qualitätsrahmen angeführten Hinweise wurden aus diesen Forschungserkenntnissen abgeleitet bzw. stehen mit diesen im Einklang.

Für die Förderung sozialer Kompetenzen in der Schule liegen weit weniger umfassende Erkenntnisse vor (siehe Jerusalem, M./Klein-Heßling, J. 2002). Neben dem hohen Einfluss der Gleichaltrigen außerhalb der Schule (peers) wird auch dem sozialen Leben in der Schule, das maßgeblich durch die Lehrperson beeinflussbar ist, förderliche Wirkung zugeschrieben. Als Qualitätsmerkmale des sozialen Lebens in der Schule gelten vor allem

- die Qualität der Schüler/innen-Schüler/innen-Interaktionen (Hilfsbereitschaft, Rücksichtnahme und Zusammenhalt),
- eine individualisierte Lehrer/innen-Schüler/innen-Beziehungen (Fürsorglichkeit, Förderung und Forderung je nach Leistungsfähigkeit),
- kooperative und tutorielle Lernformen,
- eine ausgewogene Lernprozess- und Leistungsorientierung,

- ☞ eine freundliche Gestaltung des Klassenraums,
- ☞ die Förderung außerschulischer Aktivitäten sowie
- ☞ die Vereinbarung von Regeln für den Umgang miteinander.

Obwohl die förderlichen Faktoren erfolgreichen Unterrichts gut erforscht sind, gibt es noch wenig Wissen über deren Zusammenspiel vor dem Hintergrund bestimmter schulischer und Unterrichtssituationen sowie bestimmter Schüler/innen-Merkmale.

Begriffe

Der Qualitätsrahmen enthält einige Begriffe, die etwas genauer erläutert werden sollen:

Kognitive Aktivierung: Unterricht ist dann kognitiv aktivierend, wenn er zum (Nach)Denken anregt. In dem Maße, in dem es einer Lehrperson gelingt, bspw. eine Fragehaltung im Lernenden zu wecken – etwa durch Experimente im Unterricht – oder durch kooperative Lernformen zum Diskutieren und Verbalisieren eigenen Wissens anzuregen, ist Unterricht geistig aktivierend. Langeweile und Überforderung sind Anzeichen für eine fehlende kognitive Aktivierung; unklarer und nicht verständlicher Unterricht (aber auch »andere Sorgen«, die die Gedanken der Schüler/innen abschweifen lassen) können Ursachen sein.

Hoher Anteil echter Lernzeit: Guter Unterricht ist Unterricht in dem mehr gelernt als gelehrt wird (siehe Weinert, F. E. 1998). Lernergebnisse werden in der Unterrichtsforschung u.a. als Funktion von angebotener und genutzter Lernzeit beschrieben. Während die angebotene Lernzeit durch Stundentafel, Fehltage und Fehlstunden, aufzuwendende Zeit für organisatorische Notwendigkeiten (z.B. Klassenvorstandstätigkeiten) und ande-

rem determiniert ist, ist die genutzte Lernzeit stärker von schülerseitigen Faktoren (z.B. Schüler/innen-Nebentätigkeiten) beeinflusst. Die Zeit, in der Lehrer/innen und Schüler/innen sich im Unterricht tatsächlich dem Lernen zuwenden, wird als Anteil echter Lernzeit bezeichnet. Allerdings muss hier unterschieden werden zwischen beobachtbare Vorgängen (z.B. Schüler/innen arbeiten an einer Lernaufgabe) und den kognitiven Vorgängen (z.B. Schüler/innen sind tatsächlich geistig aktiv und bearbeiten eine Lernaufgabe nicht nur mechanisch). Hinzu kommt, dass die benötigte Lernzeit je Schüler/in für z.B. die Erfassung neuer Konzepte sehr unterschiedlich hoch ausfallen kann.

Fachliche, fachdidaktische und schülerbezogene Aspekte: Unterricht ist – was einigermaßen herausfordernd, aber auch realistisch ist – mehreren Qualitätskriterien unterworfen. Einerseits werden sachliche Ansprüche gestellt (die Inhalte sollen z.B. korrekt, aktuell usw. sein), auf der anderen Seite aber auch Ansprüche, die mit dem Lernen und Verarbeiten durch spezielle Schüler/innen zusammenhängen (z.B. angemessenes Anspruchsniveau, »Kindgemäßheit«, folgerichtige Strukturierung usw.). Durch didaktische Analysen (vgl. Klafki 2007) soll eine Ordnung des Unterrichts gefunden werden, die sich sowohl an der Struktur der zu vermittelnden Inhalte als auch der Struktur der individuellen Lernprozesse der Lernenden orientiert.

Praxisorientierung: Die Rolle der Lebenswelt der Schüler/innen ist für guten Unterricht zentral (siehe Helmke, A. 2009, S. 217). Die »Greifbarkeit« des Unterrichts wird auch verstärkt durch die Verknüpfung von Unterrichtsinhalten mit dem Alltag der Schüler/innen und ihrer Lebenswelt, z.B. durch den

verstärkten Einsatz von neuen (auch sozialen) Medien und Kommunikationstechnologien, wie Handys, iPads, iPhones, etc. Darüber hinaus hilft die Öffnung der Schulen zur Außenwelt Unterrichtsinhalte zu verknüpfen und ihre Nützlichkeit (bspw. für das Berufsleben) erlebbar zu machen. Dies wirkt nicht nur motivierend, sondern hilft auch Inhalte leichter zu begreifen. »Praxisorientierung« meint vor allem auch das bewusste Heranziehen von lebensnahen Beispielen, die dem Alter der Schüler/innen angemessen sind, um Inhalte zu veranschaulichen.

Rückmeldungen für Schüler/innen: Inhaltsreiche Rückmeldung über Lernprozesse und -ergebnisse ist für die Weiterentwicklung der Kompetenzen der Schüler/innen wichtig. Da es Schüler/innen aber oft schwer fällt, solche weiterführenden Feedback-Hinweise in Prüfungssituationen zu erkennen und zu verarbeiten, haben sich beispielsweise Black und Wiliam (1998) für eine klare Trennung von Lernsituationen und Leistungssituationen ausgesprochen. Lernförderliche, formative Rückmeldung (»assessment for learning«) gibt den Lernenden inhaltsreiche Rückmeldung über Stärken und Schwächen ihrer Lernprozesse, ohne dass diese sofort in die Leistungsbeurteilung eingeht.

Fortsetzung

Die Beschreibung der Qualitätsmerkmale wird im Folgeheft fortgesetzt. ■

Quelle

www.sqa.at. Autor: Herbert Altrichter, Christoph Helm und Anna Kanape-Willingshofer (Institut für Pädagogik und Psychologie der Johannes Kepler Universität Linz)

SchulVerwaltung

SchVw aktuell

Zeitschrift für Schulentwicklung
und Schulmanagement

www.schulverwaltung-aktuell.at

$$E = m \cdot c^2$$

$$F = m \cdot a$$

$$\int n(p) \cdot x \, dx$$

ÖSLK
Österreichischer
Schulleiterkongress

19. November 2013
FH Campus Wien

**JETZT informieren, Teilnahme
sichern und 50 € sparen!**

www.österreichischer-schulleiterkongress.at

THEMA DES MONATS

Aktuelle Reformen im
Bildungsbereich – Interview mit
Frau Bundesministerin
Dr. Schmied

QUALITÄT

Qualitätsbereiche der Allgemeinbildenden Schulen

Zentrale Befunde aus der Schul- und
Unterrichtsforschung aus der Hattie Studie

UNTERRICHT & ERZIEHUNG

Sozialkapital an Schulen

Jugendcoaching – Das neue Angebot des
Bundessozialamts

ORGANISATION & VERWALTUNG

Schule im Web 2.0 – Recherchieren als
Managementaufgabe

Die Qualitätsbereiche der Allgemeinbildenden Schulen (Teil 2)

»Lebensraum Klasse und Schule« und »Führung und Schulmanagement«

Im Zentrum der Landkarte »Unterrichts- und Schulqualität« (www.sqa.at) stehen sechs Qualitätsbereiche, die im Folgenden weiter erläutert werden. Dieser Beitrag führt die Darstellung der Qualitätsbereiche von Heft 3/2013 fort.

Die Beschreibung dieser Qualitätsbereiche bildet die offizielle Grundlage für Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung im Rahmen von SQA Schulqualität Allgemeinbildung des BMUKK.

Qualitätsbereich 3: Lebensraum Klasse und Schule

Qualität im Lebensraum Klasse und Schule zeigt sich ...

1) an einer pädagogischen Grundhaltung:

- Die am Bildungsprozess beteiligten Lehrpersonen, die Schulleitung und sonstiges fachliches Personal (z.B. Freizeitpädagogen/Freizeitpädagoginnen, Psychagogen/Psychagoginnen) formulieren gemeinsame pädagogische Ziele.
- Eigeninitiative der Schüler/-innen wird gestärkt, Verantwortungsübernahme angeregt und gefördert.

2) am Schul- und Klassenklima:

- Wertschätzung und positive Erfolgserwartung prägen den Umgang zwischen Lehrpersonen und Schülern/Schülerinnen.

3) am Schulleben:

- Die Schüler/-innen finden – über den Fachunterricht hinaus – vielfältige kulturelle, soziale, sportliche und andere ihre persönliche Weiterentwicklung fördernde Anregungen.

- Die Organisations- und Umgestaltungsformen fördern die Entwicklung einer Schulgemeinschaft, die soziale Integration Schulgemeinschaft und die soziale Integration aller Mitglieder (z.B. durch die Anerkennung und Wertschätzung sprachlicher und kultureller Vielfalt, die Förderung des gleichberechtigten Zusammenlebens der Geschlechter oder die Inklusion von Menschen mit und ohne Behinderung).

- Es bestehen transparente Vereinbarungen und Vorkehrungen für den konstruktiven Umgang mit schwierigen Situationen und Konflikten (z.B. Einführung für neue Schüler/-innen und Lehrpersonen, Mediatorenprogramme, Beratungsangebote für Schüler/-innen und Lehrpersonen).

4) an Schulgebäude, Schulgelände und schulischer Infrastruktur:

- Schulgebäude, Schulgelände und schulische Infrastruktur werden nach Kriterien der Ästhetik, Benutzerfreundlichkeit, Barrierefreiheit und Sicherheit gestaltet.
- Die Schüler/-innen sind an der Gestaltung von Schule aktiv und mitverantwortlich beteiligt; Verantwortungslosigkeit und Vandalismus wird damit entgegenarbeitet.

Hintergrund

Schule ist nicht nur »Lernraum«, sondern auch »Lebensraum«. Im Lebensraum Klasse und Schule machen die Schüler/-innen soziale Erfahrungen in einer größeren Gruppe mit spezifischen Regeln. Dies soll der Befriedigung menschlicher Grundbedürfnisse dienen, ermöglicht aber auch Lernen über soziale Beziehungen, Arbeitsorganisation und Demokratie, über Verantwortungsübernahme, Verlässlichkeit sowie Geben und Nehmen in sozialen Zusammenhängen.

Schule ist nicht nur eine Aufeinanderfolge von Unterricht und Pausen, sondern stellt auch einen »Lebensraum« dar, in dem die Lernenden (aber ebenso die Lehrpersonen) einen nicht unwichtigen Teil ihre Lebenszeit verbringen. Dies allein ist schon Grund, danach zu fragen, ob die Gestaltung der Lern- und Arbeitsphasen, aber auch der sonstigen in der Schule verbrachten Zeit mit menschlichen Grundbedürfnissen vereinbar ist, z.B. neben den physiologischen Grundbedürfnissen jene nach Sicherheit, sozialen Beziehungen, Individualität, Anerkennung und Selbstverwirklichung (siehe Maslow, A., 1943).

Von der Kultur des Zusammenlebens, von der Gestaltung der Institution Schule (siehe Bernfeld, 1925, S. 28) und von den zusätzlichen Anregungen, die das schulische Ambiente und die dort üblichen Umgestaltungsformen bieten, gehen offenbar sozialisierende Einflüsse auf die Kinder und Jugendlichen (aber auch auf die Erwachsenen, so kann man annehmen) aus. Diese sind in der Bil-

dungsforschung zunächst unter dem Begriff »heimlicher Lehrplan« (hidden curriculum) thematisiert worden, um darauf hinzuweisen, dass es offenbar auch Lerneffekte der Schule gibt, die nicht in den offiziellen Curricula vermerkt sind und die z.T. diesen offiziellen Zielen widersprechen (siehe Jackson, P. W., 1968; Zinnecker, J., 1975; Meyer, H., 2012).

Von der Erkenntnis solcher sozialisierender Einflüsse ist es nurmehr ein kleiner Schritt zu der Idee, das Zusammenleben in Unterricht und darüber hinaus bewusst als soziales und kulturelles Erfahrungsfeld zu gestalten. Für Hartmut von Hentig (1985, S. 111) ist Schule eine Gemeinschaftsaufgabe: »Planen, Entscheiden, Kontrollieren; das Haus in Ordnung bringen, verschönern, verändern; Feste, Versammlungen, Beratungen; für sich sein, im Gespann arbeiten, in arbeitsteiligen Verbänden wirken.« In der gemeinschaftlichen Gestaltung ist Schule aber auch für die Heranwachsenden ein wesentliches Erfahrungsfeld für soziale Verkehrsformen und damit auch für Demokratie. In diesem Sinn ist Schule immer auch ein (bewusst gestaltetes oder unbewusst passierendes) politisches Gemeinwesen, in dem man »im Kleinen die Versprechungen und Schwierigkeiten der großen res publica erfährt, sich und seine Ideen erprobt und die wichtigsten Tätigkeiten übt« (Hentig, H. v. 2004, S. 126f.).

Im Lebensraum Schule und Klasse erfahren Schüler/-innen auch, wie mit Unterschiedlichkeit umgegangen werden kann, ob Menschen ausgeschlossen werden oder ob produktive Formen der Kommunikation von Menschen mit unterschiedlichen Sprachen und kulturellen Traditionen, des gleichberechtigten Zusammenlebens der Geschlechter, der Inklusion von Menschen mit und ohne Behinderung gefunden werden.



Schulqualität Allgemeinbildung

Qualitätsbereich 4: Führung und Schulmanagement

Die Qualität von Führung und Schulmanagement zeigt sich ...

1) an der Koordinierung und Steuerung pädagogischer Prozesse:

- Schulleitung und Arbeitsorganisation orientieren sich an den Aufgaben der österreichischen Schule und der bestmöglichen Förderung der Entwicklung der anvertrauten Schüler/-innen.
- (Selbst-)Evaluation und Qualitätsmanagement werden eingesetzt, um die Erreichung pädagogischer Ziele zu überprüfen und nachhaltige Entwicklungsmaßnahmen zu setzen.

2) an der Organisation und Verwaltung der Schule:

- Die rechtlichen Vorgaben werden berücksichtigt.
- Die Organisationsstrukturen sind klar nachvollziehbar, an lokale Potenziale und Bedürfnisse angepasst, gut dokumentiert und ökonomisch gestaltet; sie unterstützen und erleichtern die Erfüllung des Bildungsauftrages.
- Die Organisationsstrukturen ermöglichen und fördern das Zusammenwirken aller Mitglieder der Schulgemeinschaft.

3) am Personalmanagement:

- Der Personaleinsatz und die Zuständigkeiten sind vorausschauend, transparent, zielorientiert, in Abstimmung mit den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen gestaltet und an den Bedürfnissen der Schüler/-innen orientiert.

- Die Schulleitung hat durch ihr Führungs- und Kommunikationsverhalten und ihre pädagogische Kompetenz Vorbildwirkung.

Hintergrund

Die Aufgaben von Schulleitung und Schulmanagement sind in den letzten Jahren u.a. durch die verstärkte Autonomisierung der einzelnen Schulen (siehe Hartmann, M.: Schratz, M., 2009; TALIS 2008; Schmich, J.; Breit, S., 2009) umfangreicher und anspruchsvoller geworden. Die Bedeutung des Schulmanagements und der dahinterstehenden Personen wurde in den letzten Jahrzehnten bestätigt durch internationale Forschungsergebnisse zur Wirksamkeit von Schulen, die gezeigt haben, dass erfolgreiche und als »gut« eingeschätzte Schulen eine fähige Schulleitung haben (vgl. Huber 2008) und dass Schulleitung indirekt (z.B. über das Schulklima oder die Unterrichtsorganisation) sogar einen Einfluss auf Schülerleistungen hat (siehe Bensen, M. et al., 2002).

Im Zuge der Weiterentwicklung der Schulmanagementforschung hat sich ein Verständnis von »Schulleitung« herauskristallisiert, mit dem weniger die Tätigkeit einer Einzelperson verstanden wird, sondern das Insgesamt der Führungs- und Koordinationsaufgaben an einer Schule, an dem auch weitere Lehrpersonen (z.B. in Fachgruppen, als Projektverantwortliche, als Verantwortliche

mit speziellen Qualifikationen und Aufgaben, als Schülerberater/-in) in Konzepten »geteilter Führung« mitwirken und Teilaufgaben übernehmen. Dies ist z.B. in Pflichtschulen auch im Rahmen von schulinterner Diensterteilung absicherbar.

In der Qualitätsdimension Schulmanagement des Nationalen Qualitätsrahmens werden kurz drei zentrale Kernbereiche der Qualität von Leitung und Management einer Schule erläutert. Aus den Vorgaben des § 56 des Schulunterrichtsgesetzes sind noch weitere Aufgaben und deren Zusammenhang zu weiteren Qualitätsdimensionen erkennbar. Die Vorgabe, dass »[d]er Schulleiter [...] die Lehrer in ihrer Unterrichts- und Erziehungsarbeit (§ 17) zu beraten und sich vom Stand des Unterrichtes und von den Leistungen der Schüler regelmäßig zu überzeugen« (§ 65, 3) hat, beschreibt den Einfluss der Schulleitung auf die Dimensionen »Lernen und Lehren« sowie die Dimension »Lernerfahrungen und Ergebnisse«. Absatz 2 desselben Paragraphen legt die Rolle der Schulleitung für die anderen Dimensionen fest:

(2) Der Schulleiter ist der unmittelbare Vorgesetzte aller an der Schule tätigen Lehrer und sonstigen Bediensteten. Ihm obliegt die Leitung der Schule und die Pflege der Verbindung zwischen der Schule, den Schülern und den Erziehungsberechtigten, bei Berufsschulen auch den Lehrberechtigten. Seine Aufgaben umfassen insbesondere Schulleitung und -management, Qualitätsmanagement, Schul- und Unterrichtsentwicklung, Führung und Personalentwicklung sowie Außenbeziehungen und Öffnung der Schule.

Diese Aufgaben werden in den *Erklärungen zur Änderung des Schulunterrichtsgesetzes* näher beschrieben, die Sie in der Onlineversion der Zeitschrift unter [www. Schulverwaltung-aktuell.de](http://www.Schulverwaltung-aktuell.de) lesen können.

Qualitätsbereich 5: Professionalität und Personalentwicklung

Die Qualität der Professionalität und der Personalentwicklung einer Schule zeigt sich ...

1) an der Berufsauffassung von Lehrpersonen:

- Reflexion und Weiterentwicklung von Unterricht und Schule (z.B. Einholen von Feedback, Selbstevaluation, kollegiale Unterrichtshospitation, Auswertung von Ergebnissen der Kompetenzmessung für die Unterrichtsentwicklung) wird große Bedeutung beigemessen.
- Die Lehrpersonen zeichnen sich durch großes Engagement und hohe Innovationsbereitschaft aus.
- Die Lehrpersonen wissen um ihre pädagogische und fachdidaktische Expertise; für Fragen, die über diese Expertise hinausgehen (z.B. Fragen der persönlichen Entwicklung einzelner Schüler/-innen), ziehen sie dafür qualifizierte Personen (z.B. Schulpsychologen/Schulpsychologinnen, Beratungs-, Betreuungslehrer/-innen, Psychologen/Psychologinnen) heran.

2) an der Anerkennung und Weiterentwicklung der Kompetenzen der Lehrpersonen:

- Ein abgestimmtes Konzept zu Fort- und Weiterbildung aller Mitarbeiter/-innen (schulinterner Fortbildungsplan) liegt vor.
- Die Strategie der Personalentwicklung berücksichtigt sowohl individuelle Bedürfnisse (z.B. Erwerb neuer Kompetenzen und Zertifikate, berufliche Weiterentwicklung, Erhaltung physischer und psychischer Gesundheit) als auch schulische Bedarfe (z.B. Orientierung an

den Entwicklungszielen der Schule, Erwerb von Qualifikationen für den Umgang mit neuen Zielgruppen).

- Schulinterne wie auch fachbereichsbezogene Fortbildung werden unterstützt.
 - Die Weitergabe von Erfahrungen aus Fort- und Weiterbildung im Kollegium und deren Umsetzung im Unterricht werden gefördert.
 - Ein funktionierendes Konzept für die Berufseinführung neuer Mitarbeiter/-innen liegt vor, bei dem Schulleitung und Fachkollegen/Fachkolleginnen zusammenwirken.
- 3) an einer Kooperationskultur im Schulhaus:
- Das Zusammenwirken verschiedener am Schulleben beteiligter Akteure/Akteurinnen (z.B. Freizeitpädagogen/Freizeitpädagoginnen, Schulpsychologen/Schulpsychologinnen, Hortbetreuer/-innen) wird koordiniert.
 - Die Lehrpersonen verständigen sich über die Lern- und Persönlichkeitsentwicklung von Schülerinnen und Schülern und wirken bei dieser zusammen.
 - Es gibt verbindliche Absprachen über die Arbeit in Lerngruppen und/oder Schulstufen (Unterrichtsinhalte, Standards, Erziehung).
 - Die Lehrer/-innen übernehmen Verantwortung im Team und wirken aktiv an der Weiterentwicklung von Unterricht und Schule mit.
 - Es gibt institutionalisierte Formen der Zusammenarbeit zwischen Lehrpersonen (z.B. Fachgruppen, Klassenteams, Jahrgangsteams) mit einem hohen Grad an Verbindlichkeit.
 - Fächerübergreifender Unterricht wird ermöglicht, realisiert und reflektiert.

- Im Kollegium werden Wissen und Erfahrungen reflektiert und weitergegeben.

Hintergrund

Als »professionell« werden solche Berufe bezeichnet, die durch besondere Kompetenzen und durch besondere Berufsethik vor anderen ausgezeichnet sind. Dies soll dazu verhelfen, die spezifischen Anforderungen einer nicht routinisierten Arbeit – verantwortungsvoll und kompetent – zu bewältigen (siehe Schön, D. A., 1983). Gerade weil es sich um »nicht routinisierte« Aufgaben handelt, sind Selbstreflexion und Selbstevaluation eigener Tätigkeit wichtig, die die Qualität der Entscheidungen und Handlungen reflektiert und daraus für die weitere Tätigkeit lernen will (siehe Altrichter, H.; Posch, P., 2007). Um diese Reflexionskultur nachhaltig

zu etablieren, braucht es Verbindlichkeit und strukturelle Verankerung.

In den Industriestaaten haben Lehrpersonen eine längere, im Allgemeinen akademische Grundausbildung, die die professionelle Kompetenz für den Einstieg in den Beruf sicherstellen soll. Diese genügt aber (wie in anderen Berufen auch) nicht mehr als »Einmalbildung für einen Lebensberuf«, sondern erfordert Weiterlernen am und im Beruf und an seinen Herausforderungen. Dieses Weiterlernen ist einesteils eine Anforderung an individuelle Berufstätige, ihr Wissen aufzufrischen und ihre eigenen Kompetenzen weiterzuentwickeln bzw. neue zu erwerben (z.B. die Arbeit in Fächerdomänen); es ist aber auch eine Anforderung an die Schule, die Qualifikationen ihrer Mitarbeiter/-innen in einer Weise, die für die individuelle Entwicklung und

jene der Schule günstig ist, zu pflegen und fortzubilden. Die erste – individuumsbezogene – Perspektive ist Gegenstand von Mitarbeitergesprächen; die letztere – schulbezogene – Perspektive schlägt sich beispielsweise in einem abgestimmten Fortbildungskonzept der Schule und einem schulinternen Fortbildungsplan nieder.

Fortsetzung

Die Beschreibung der Qualitätsmerkmale wird im Folgeheft fortgesetzt. ■

→ Information: Quelle

www.sqa.at. Autor: Herbert Altrichter, Christoph Helm und Anna Kanape-Willingshofer (Institut für Pädagogik und Psychologie der Johannes Kepler Universität Linz)

Kollegiale Hospitation

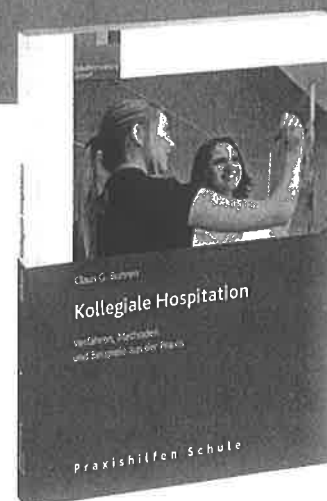
Lehrer gelten für gewöhnlich als Einzelkämpfer oder Einzelkünstler, ihr Unterricht findet hinter verschlossenen Türen statt. Der verstärkte Ruf nach einem Qualitätsmanagement für Schulen, das durch interne und externe Evaluationen überprüft wird, erfordert indes ein Umdenken: Kollegiale Unterrichtsbesuche mit anschließendem Feedback sind eine einfache und wirksame Methode, um den eigenen Unterricht zu reflektieren und zur Professionalisierung des Lehrerhandelns beizutragen. Nicht zuletzt die neuen Lehrerausbildungsordnungen versprechen diesbezüglich eine Änderung. An der kollegialen Hospitation wird langfristig kein Weg vorbeiführen.

Aus dem Inhalt:

- Feedback statt Lehrerbeurteilung
- Lehrerprofessionalität und kollegiales Feedback
- Verfahren und Modelle der Unterrichtshospitation – ein Überblick
- Kollegiale Hospitation und 360 Grad Feedback
- « Kollegiale Hospitation organisieren – eine Aufgabe der Schulleitung

Autor:

Dr. Claus G. Buhren ist Professor für Schulsport und Schulentwicklung an der Deutschen Sporthochschule Köln. Er gibt Fortbildungen für Lehrer und Schulleiter und berät Schulen in Fragen der Schulentwicklung



Claus G. Buhren
Kollegiale Hospitation
Verfahren, Methoden und Beispiele
aus der Praxis
Reihe Praxishilfen Schule
2., unveränderte Auflage 2012,
153 Seiten, kartoniert, € 34,-
ISBN 978-3-556-06375-0



Redaktionsbüro Schulverwaltung aktuell • Sulzengasse 2 • A-1230 Wien
Telefon 0800 293153 • Telefax 0800 293163
service@zeitschrift-schulverwaltung.at • www.schulverwaltung-aktuell.at

www.schulverwaltung-aktuell.at