

Pädagogische Schulführung

Klassenführung als gemeinsame Aufgabe

Tagung Klassenführung
Samstag, 25. Mai 2016
Pädagogische Hochschule Zürich

Niels Anderegg

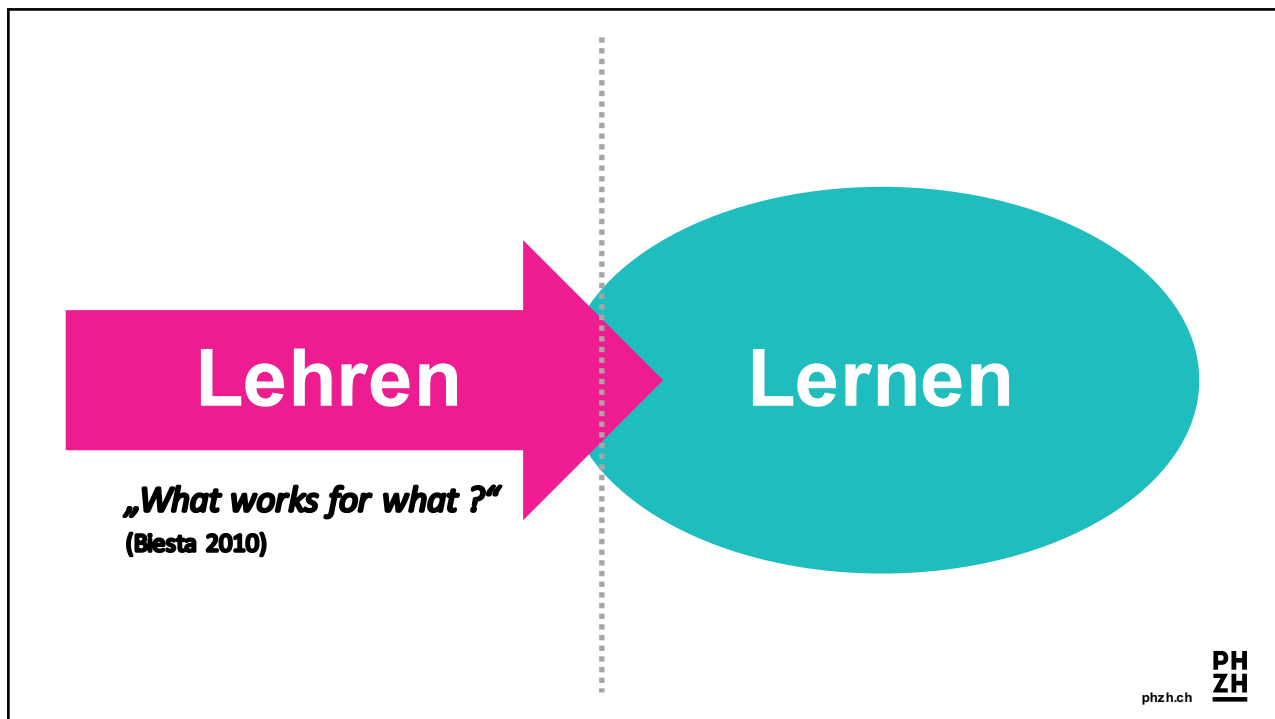
Lagerstrasse 2 8090 Zürich phzh.ch

***„Die Lehrpersonen sind für
den Unterricht und für die
Klassenführung zuständig.
Das ist ihr Kerngeschäft.“***



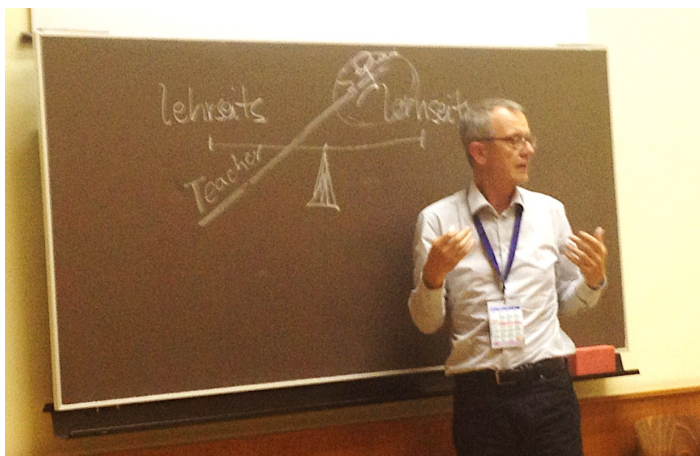
***„Unter diesen Bedingungen kann
ich nicht arbeiten, die
Schulleitung soll sich um gute
Rahmenbedingungen kümmern.“***

phzh.ch PH
ZH



lernseits und lehrseits

(Schratz 2009)



„Lernen lässt sich nicht nach einem idealisierten Bild eines wünschenswerten Prozesses modellieren, da Lernen eine einzigartige Erfahrung ist, die im Unterricht immer in das Bedingungsgefüge verstrickt ist, das die jeweilige Situation bestimmt“

(Schratz et al. 2012, S. 24)

Erste These und erster Einwand

These

Das Thema Klassenführung bleibt beim Paradigma des Lehrens stehen und verhindert so den Blick aufs Lernen der Schülerinnen und Schüler.

Einwand

Die These ist falsch, denn die Lehrperson richtet ihr Handeln sehr wohl dem Lernen der Schülerinnen und Schüler aus.



PH
ZH
phzh.ch

„Welchen Vorteil hat es für die Industrie, wenn durch einen Katalysator die Aktivierungsenergie verkleinert werden kann?“ Frau Klein blickt von der Tafel in die Reihen. Seit zehn Minuten wird der „Stoff“ der letzten Woche repetiert. Wieder melden sich nur wenige Schülerinnen, „immer die gleichen“, wie Frau Klein später gegenüber der Klasse mokieren wird. „Mensch Mädels, das haben wir schon bearbeitet“, reagiert sie genervt. Und mit fragend, resignierender Stimme, jedes Wort betonend: „Das müsst ihr können!“. Mitten im Raum stehend, schaut Frau Klein durch die Klasse. Jessica weicht dem Blick aus und schaut zur Tafel. „Die Frage geht auch an euch“, reagiert Frau Klein schroff und stellt sich vor den Tisch der beiden Mädchen. In der Klasse ist es auf einen Schlag absolut still. Jessica blickt weiterhin starr zur Tafel. Tamara hebt und senkt ihre Schultern. Die Lehrerin wendet sich an Julia und Kerstin, welche ganz hinten im Chemiezimmer sitzen. „Und bei euch beiden?“ „Sie produzieren weniger“, versucht es Kerstin mit zögerlicher Stimme fragend. Frau Klein schaut Kerstin unbeweglich an. Unmerklich schüttelt sie den Kopf „Wir verstehen gar nicht, was sie erzählen“, bricht es aus Inge heraus. Inge sitzt in der vordersten Reihe und schaut mit aufgebrachtem Gesicht zur Lehrerin nach hinten. Die Lehrerin dreht sich und blickt zu ihr. Inge starrt mit zusammengekniffenen Augen zurück. Es ist totenstill. „Wir waren krank“, mischt sich nach langen Sekunden Jessica ein. In der Klasse beginnt es zu tuscheln. „Aber Mädels“, meldet sich Frau Klein mit einem tiefen Ausatmen an die ganze Klasse, „so geht das nicht.“ Ihr Blick geht suchend durch die Klasse. „Wer krank war, muss sich die Experimente von jemandem erklären lassen.“ „Die Experimente haben wir ja auch verstanden“, reagiert Tamara mit wütender Stimme. „Ich verstehe ihre Erklärungen nicht. Sie müssen es mir besser erklären.“ „Aber“, rechtfertigt sich Frau Klein lauter werdend, „ihr müsst auch im Unterricht aufmerksam sein“, „Wir wollen ihnen ja nur helfen, dass sie es uns besser erklären können“, unterbricht Inge die Lehrerin laut fordernd. Einige Mädchen nicken andere murmeln ‚Jawohl!‘. Eine grosse Unruhe macht sich in der Klasse breit. Frau Klein schreitet mit festem Schritt nach vorne an die Tafel und starrt einen Moment das aufgezeichnete Diagramm an. Plötzlich wendet sie sich frontal der Klasse zu. Das Murmeln versiegt und es wird ruhig. Der Blick von Frau Klein wandert durch die Klasse. „Mädels“, beginnt sie. Alle blicken sie an. „Ich versuche euch entgegen zu kommen.“ Die Stimme verharrt für einen kurzen Moment. „Ihr müsst mir aber auch entgegen kommen“ und mit festerer Stimme: „und nun aufpassen.“ Einige Schülerinnen werfen die Hände, andere Schütteln den Kopf. Frau Klein wendet sich energisch dem an der Wandtafel stehenden Diagramm zu und fährt mit dem Unterricht fort.

VUN31BNAR1

PH
ZH
phzh.ch

Schülerinnen

„Sie müssen es uns besser erklären“

„Wir wollen ihnen nur helfen“

Lehrerin

„Ihr müsst im Unterricht aufmerksam sein“

„Ich komme euch entgegen“

phzh.ch **PH
ZH**

Zweite These und zweiter Einwand

These

Die Lehrpersonen agieren in ihrem Unterricht lehrseits und lernseits und die Schulleitung sorgt für gute Rahmenbedingungen.

Einwand

Nicht nur Lehrpersonen, sondern auch die Schulleitung muss lehrseits und lernseits agieren. Denn für gute Rahmenbedingungen sorgen ist auch lehrseits.

Gegeneinwand

Die Schulleitung kann gar nicht lernseits agieren, sie unterrichtet nicht.

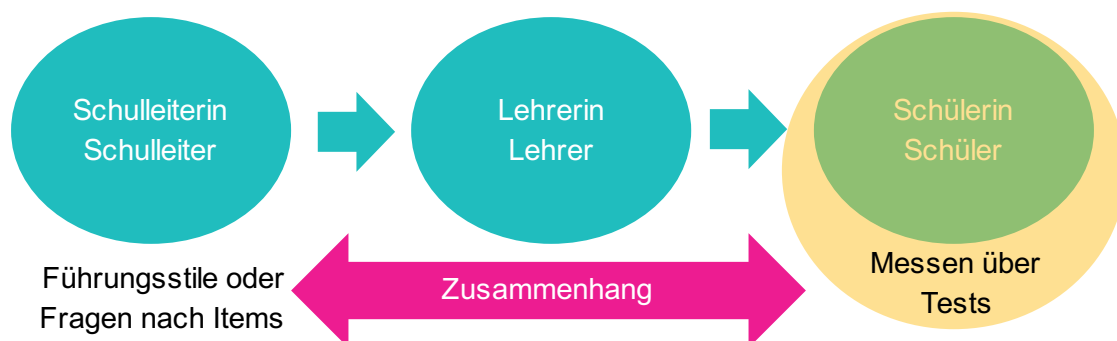


phzh.ch **PH
ZH**

‘Instructional Leadership’



‘Successful Leadership’



10 strong claims about successful school leadership

(Day et al. 2010)

Claim 1: Headteachers are the main source of leadership in their schools

Claim 2: There are eight key dimension of successful leadership

Claim 3: Headteacher's values are key components in their success

Claim 4: Successful Heads use the same basic leadership practices, but there is no single model for achieving success

Claim 5: Differences in context affect the nature, direction and pace of leadership actions

Claim 6: Heads contribute to student learning and achievement through a combination and accumulation of strategies and actions

Claim 7: There are three broad phases of leadership success

Claim 8: Heads grow and secure success by layering leadership strategies and actions

Claim 9: Successful heads distributed leadership progressively

Claim 10: The successful distribution of leadership depends on the establishment of trust

10 strong claims about successful school leadership

(Day et al. 2010)

Claim 1: Die Schulleitung ist die wichtigste Führungsperson und ist entscheidend

Claim 2: Acht Schlüsselemente erfolgreicher Schulführung

- Geklärte Werte und Vision
- Richtung bestimmt und Vertrauen gebildet
- Gute Bedingungen für Lehren und Lernen gebildet
- Organisation und Führung dem Lernen untergeordnet
- Rollen und Verantwortung geklärt
- Curriculum angereichert
- Lehrpersonenqualität steigern
- Lehr- und Lernqualität steigern
- Internen Zusammenarbeit steigern
- Starke Beziehung innerhalb der Schulgemeinschaft

Claim 3: Werte der Schulführung sind Schlüsselwerte

Claim 4: Erfolgreiche Schulleitungen verwenden die gleichen Basispraktiken, es gibt jedoch nicht die erfolgreiche Praxis.

Claim 5: Unterschiede im Kontext beeinflussen die Art, Richtung und Geschwindigkeit des Führungshandelns

Claim 6: Schulleitungen beteiligen sich an der Förderung von Schülerinnen und Schülern mit unterschiedlichen Strategien und Handlungen

10 strong claims about successful school leadership

(Day et al. 2010)

Claim 7: Es gibt drei unterschiedliche Phasen von Führungshandeln

Claim 8: Der Führungserfolg wächst durch ein schrittweises Vorgehen

Claim 9: Erfolgreiche Schulleitungen beteiligen andere Personen in der Führungsverantwortung

Claim 10: Geteilte Führung baut auf Vertrauen auf



10 strong claims about successful school leadership



phzh.ch **PH ZH**

Connecting Leadership and Learning

(MacBeath & Dempster 2009)

Diskursiver Prozess und Validierung an 24 Schulen (je drei pro Forschungsstandort):

Athens:	George Bagakis
Brisbane:	Neil Dempster
Cambridge:	John MacBeath, David Frost, Sue Swaffield, Gregor Shuterland & Joanne Waterhouse
Copenhagen:	Lejf Moos
Innsbruck:	Michael Schratz
Oslo:	Jorunn Møller & Guri Skedsmo
Seattle:	Brad Portin

„Much has been written about leadership – some of it in an international context – but there is very little which helps to make explicit what leadership for learning means and the differing forms it can take, both between and within countries.“

(MacBeath & Dempster 2009, p. 1)

„How we construe 'leadership for learning' depends on our beliefs and understandings about leadership and learning.“

(Swaffield & MacBeath 2009, S. 33).

phzh.ch **PH ZH**

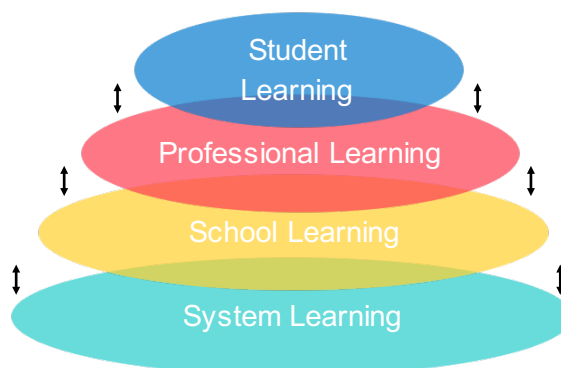
Leadership for Learning

(MacBeath & Dempster 2009)

Five Principle of ,Leadership for Learning‘:

- 1) A focus on learning
- 2) An environment for learning
- 3) A learning dialogue
- 4) Shared leadership
- 5) Shared Accountability

(MacBeath & Demster 2009)



Wedding-cake-model (Michael Knapp)

Fünf Prinzipien von ,Leadership for Learning‘

(MacBeath & Dempster 2009)

A focus on learning

Das Ziel der Schule ist ,Lernen‘

An environment for learning

Die Organisation der Schule orientiert sich am ,Lernen‘

A learning dialogue

An einer Schule wird über die Vorstellung, die Begrifflichkeit und das Konkrete Lernen gesprochen

Shared leadership

Alle Beteiligten nehmen in ihrer Rolle und ihrem Verantwortungsbereich Führung wahr

Shared Accountability

Alle Beteiligten nehmen für ihre Arbeit und ihren Bereich Verantwortung wahr



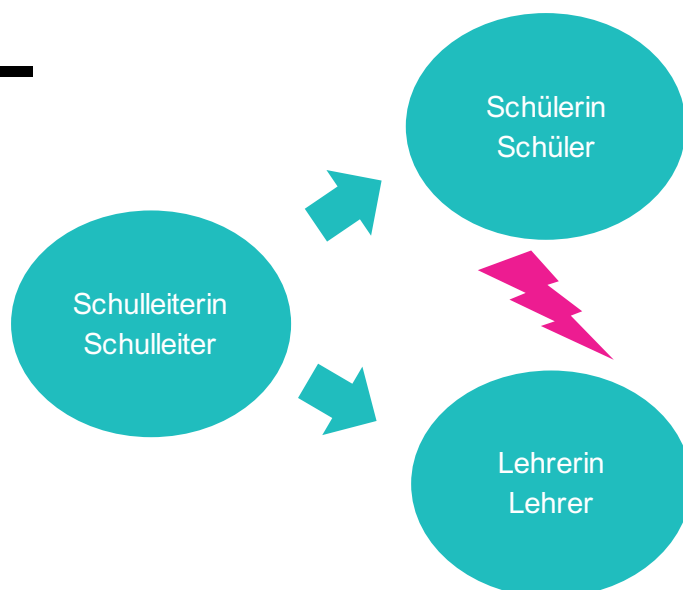
„Lernen“ als Auftrag und Ziel aller

—

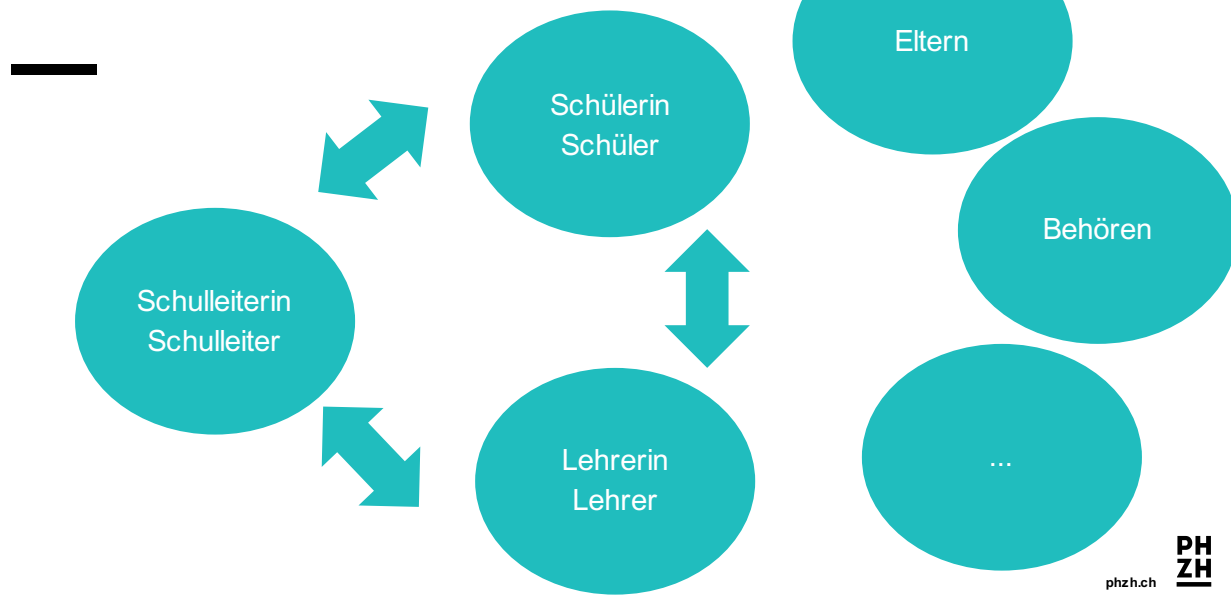


„Lernen“ als Auftrag und Ziel aller

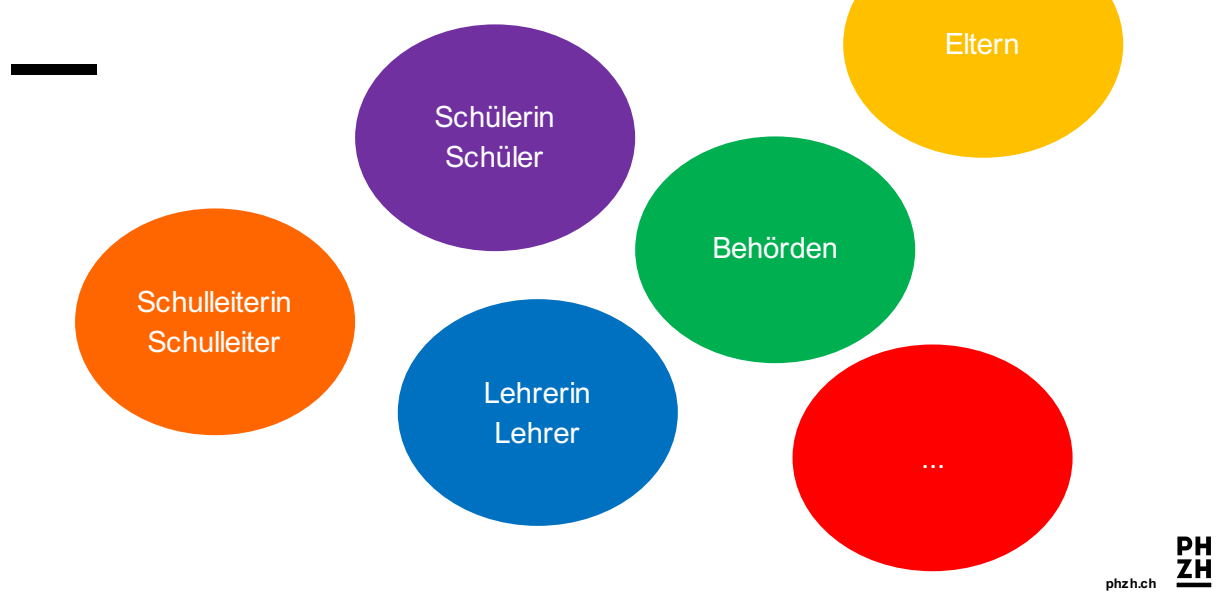
—



„Lernen“ als Auftrag und Ziel aller



„Lernen“ als Auftrag und Ziel aller



Fünf Prinzipien von ‚Leadership for Learning‘

(MacBeath & Dempster 2009)

A focus on learning

Das Ziel der Schule ist ‚Lernen‘

An environment for learning

Die Organisation der Schule orientiert sich am ‚Lernen‘

A learning dialogue

An einer Schule wird über die Vorstellung, die Begrifflichkeit und das Konkrete Lernen gesprochen

Shared leadership

Alle Beteiligten nehmen in ihrer Rolle und ihrem Verantwortungsbereich Führung wahr

Shared Accountability

Alle Beteiligten nehmen für ihre Arbeit und ihren Bereich Verantwortung wahr



phzh.ch **PH
ZH**

Shared Leadership Shares Accountability

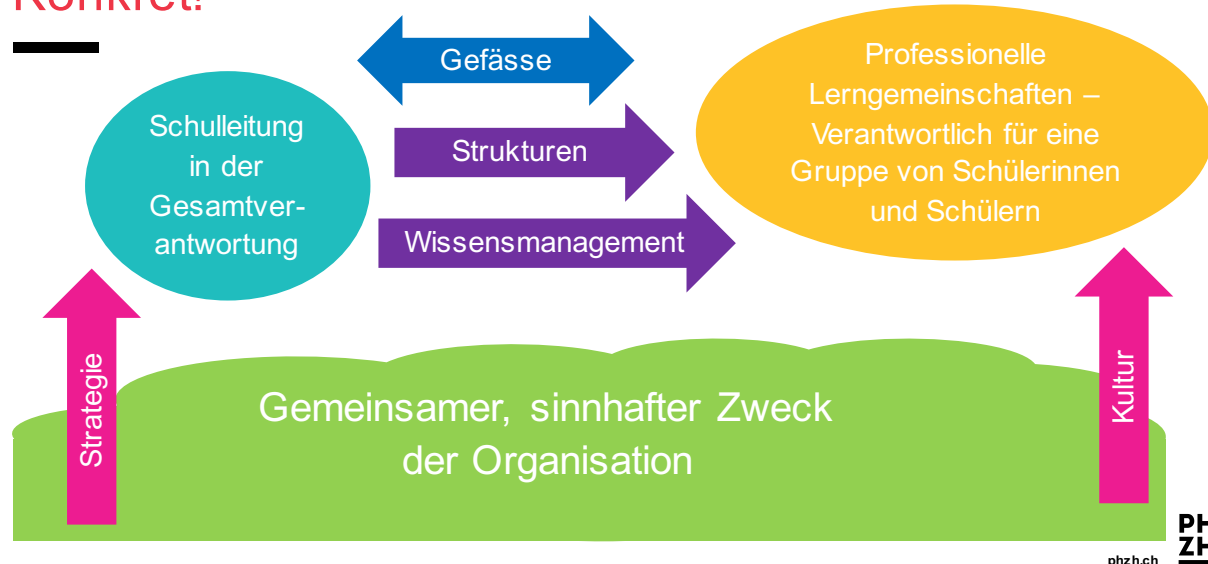
Gemeinsame, geteilte Führung und Verantwortung meint nicht ‚Basisdemokratie‘ und auch nicht ‚laisser-faire‘.

Gemeinsame, geteilte Führung und Verantwortung meint, dass jede und jeder an seinem Ort, die für das Lernen der Schülerinnen und Schüler im Sinne des gemeinsamen, sinnhaften Zweck der Organisation, die nötige Kompetenz, Ressource und Verantwortlichkeit hat und wahrnimmt.



phzh.ch **PH
ZH**

Klassenführung als gemeinsame Führungsaufgabe Konkret!



Letzte These und letzter Einwand

These
So geht's!

Einwand
Blödsinn!

„Die Wissenschaft lebt vom Streite“



phzh.ch

PH ZH

Literatur

-
- Biesta, Gert. 2010. *Good education in an age of measurement ethics, politics, democracy, Interventions: education, philosophy & culture*. Boulder, Colo.: Paradigm Publishers.
- Day, Christopher, Pam Sammons, David Hopkins, Alma Harris, Kenneth Leithwood, Quin Gu, and Eleanor Brown. 2010. 10 strong claims about successful school leadership. Nottingham: National College for Leadership of Schools and Children's Service.
- MacBeath, John, and Neil Dempster. 2009. *Connecting Leadership and Learning. Principles for Practice*. London, New York: Routledge.
- Schratz, Michael. 2009. "Lernseits' von Unterricht. Alte Muster, neue Lebenswelten – was für Schulen?" *Lernende Schule* 2:16-21.
- Schratz, Michael, Johanna F. Schwarz, and Tanja Westfall-Greiter. 2012. *Lernen als bildende Erfahrung. Vignetten in der Praxisforschung*. Innsbruck, Wien, Bozen: Studienverlag.
- Swaffield, Sue, and John MacBeath. 2009. "Leadership for Learning." In *Connecting Leadership and Learning. Principles for Practice*, edited by John MacBeath and Neil Dempster, 32-52. London, New York: Routledge.

Kontakt

■

Niels Anderegg
Pädagogische Hochschule Zürich
Prorektorat Weiterbildung und Forschung
Bereich Management und Leadership
Lagerstrasse 2 / LAAL010
8090 Zürich

+41 43 305 61 29

niels.anderegg@phzh.ch

