

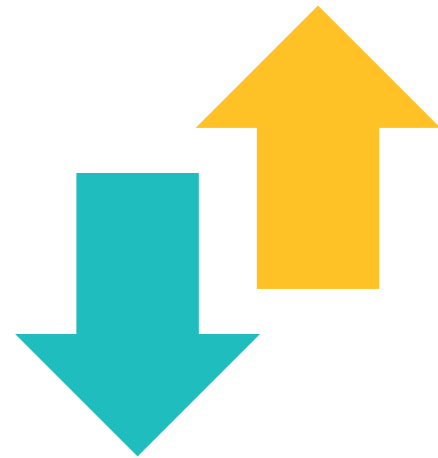
Pädagogische Schulführung

Klassenführung als gemeinsame Aufgabe

Referat ‚Veranstaltungsreihe der Dienststelle Volksschulbildung‘
Luzern, 23. Mai 2017

Niels Anderegg

Inhalt



1. Oben - Unten



2. Unten



3. Oben



4. Überall

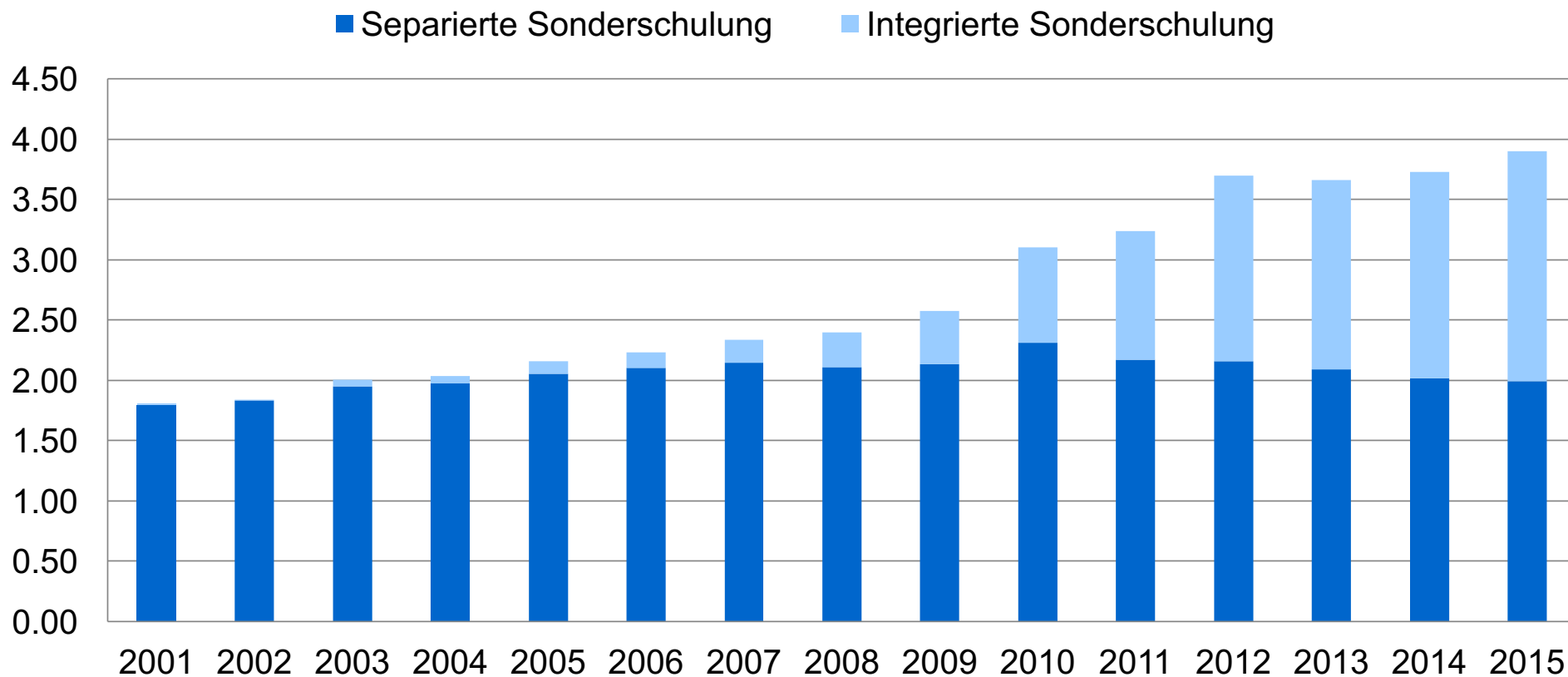
Oben - Unten

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

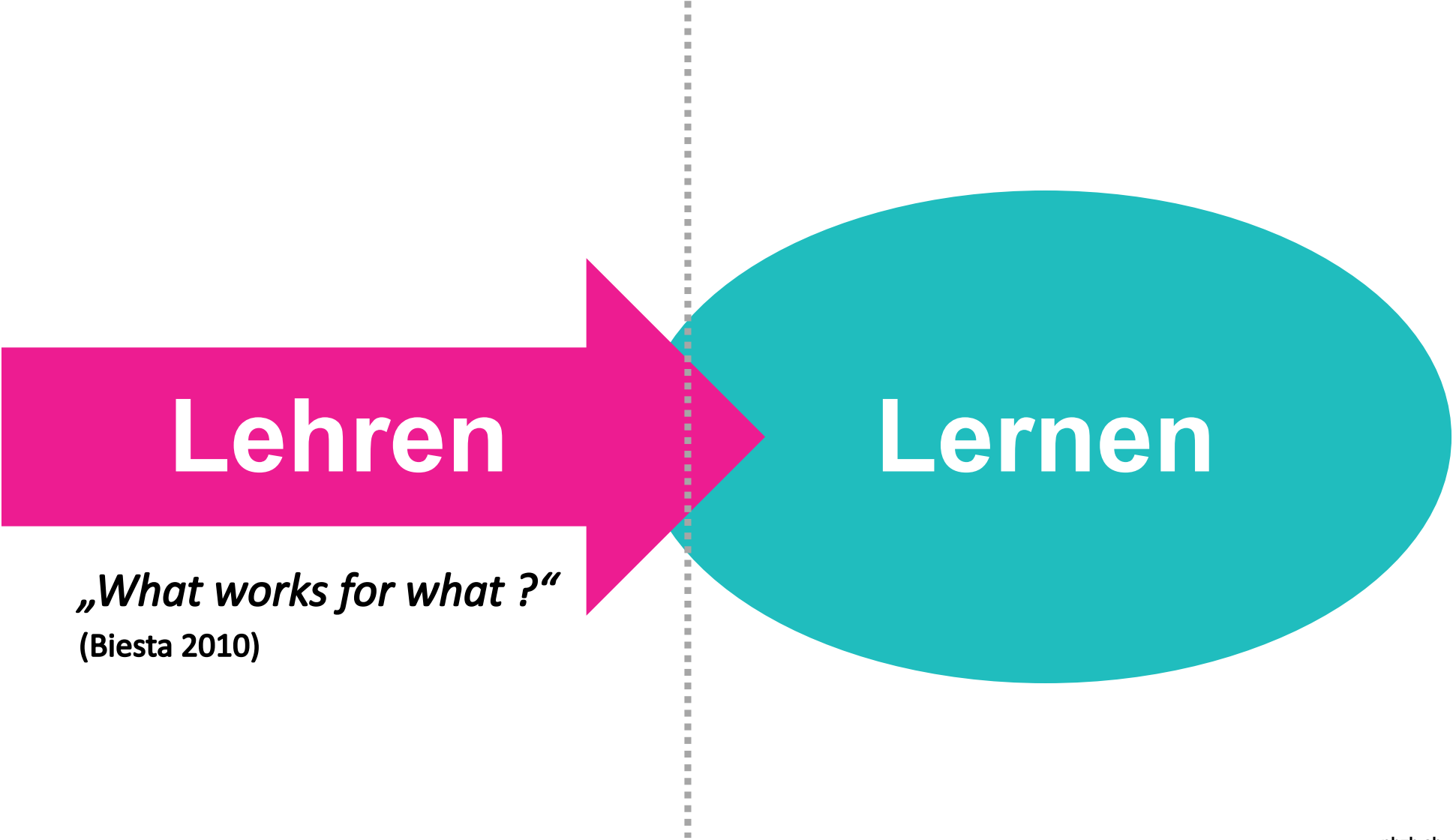


„Unter diesen Bedingungen kann ich nicht arbeiten, die Schulleitung soll sich um gute Rahmenbedingungen kümmern.“

Sonderschulungsquote Kanton Zürich



(Quelle: Volksschulamt Kanton Zürich)



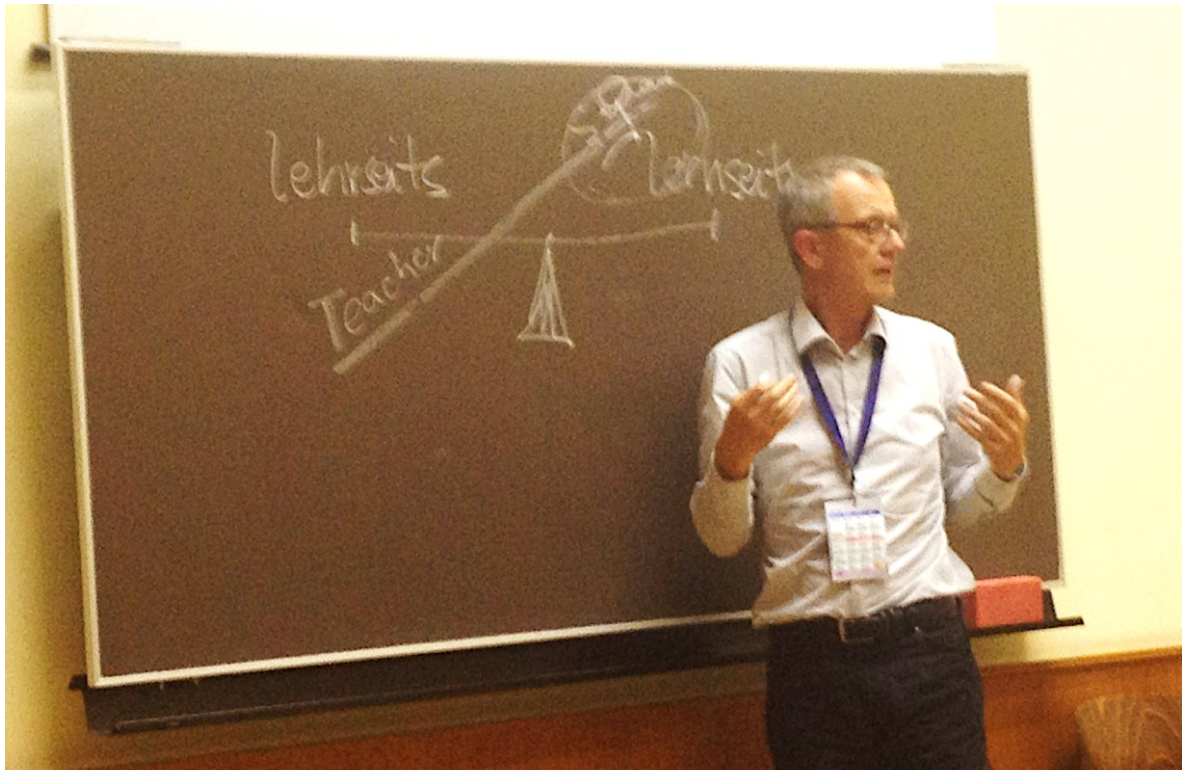
Lehren

Lernen

„What works for what ?“
(Biesta 2010)

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)

These

Das Thema Klassenführung beinhaltet die Gefahr beim Paradigma des Lehrens stehen zu bleiben und verhindert so den Blick aufs Lernen der Schülerinnen und Schüler.

Der ‚reibungslöse‘ Unterricht ist nicht das Ziel, sondern die Ermöglichung von Lernen.

Dazu braucht es neben Lehrerinnen und Lehrern weitere Akteure.



Unten

Hat das Kino eine Zukunft? Am Filmfestival von Cannes läuft eine hitzige Debatte. **Seite 61**

21. Mai 2017

16. Jahrgang | Nr. 21

NZZa5.ch

Fr. 6.00 | € 6.00

NZZ

am Sonntag

Heute
mit Beilage
Anlegen &
Vorsorgen

Schwierige Schüler überfordern die Lehrer

Die Idee, auffällige Kinder in die Regelklasse zu integrieren, bewährt sich in der Praxis schlecht. Die Kritik daran nimmt zu. Es zeichnet sich der nächste Bildungstreit ab.

Anja Burri

Sie rütteln an ihrem Pult, werfen sich zu Boden oder belausen ihre Kameraden. Experten gehen davon aus, dass heute zwei bis drei Schüler pro Klasse verhaltensauffällig sind. Und ihre Zahl nimmt zu. Immer mehr Kindern werde ein spezieller Förderbedarf zugesprochen, sagt Peter Lienhard, Professor an der Hochschule für Heilpädagogik in Zürich. Die Entwicklung bringt Lehrer vermehrt an den Rand der Überforderung.

Früher wurden schwierige Kinder meistens in separaten Kleinklassen geschult. Seit 2004 verpflichtet das Behindertengleichstellungsgesetz die Schulen, Kinder mit Lern- und Verhaltensproblemen oder einer Behinderung, wenn immer möglich in Regelklassen zu integrieren. Vielerorts haben die Kantone auch ihre Volksschulgesetze angepasst. Ein Heilpädagoge soll punktuell für ein paar Stunden pro Woche mit diesen Kindern arbeiten.

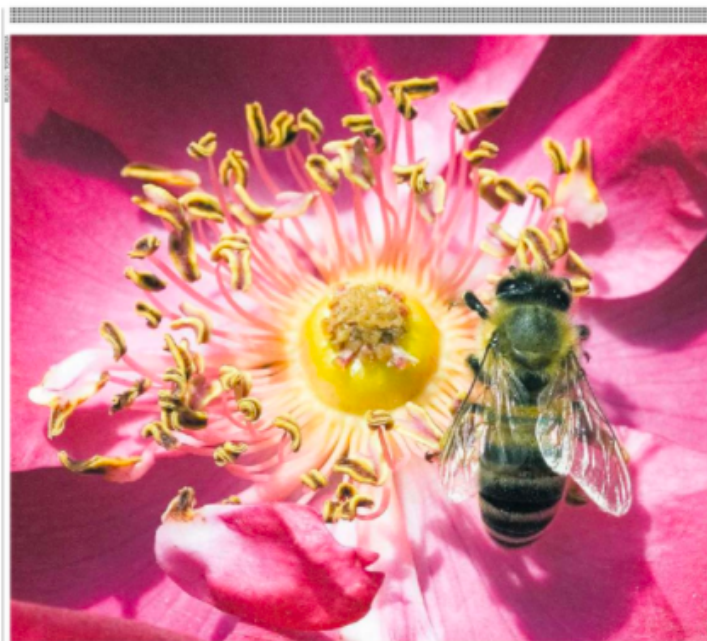
Doch das System funktioniert in der Praxis nicht wie gewünscht. Die Hilfe der Heilpädagogen reiche nirgendwohin, kritisieren die Lehrer. Nur schon ein einzelner Schüler könne den ganzen Unterricht lahmlegen. Der Scherfried beanspruche die Lehrkräfte derart stark, dass sich diese kaum mehr um Schülerin-

nen und Schüler mit anderen Schwächen kümmern könnten, nicht zu reden von den ganz durchschnittlichen Kindern. Für die Lehrer erhöht die integrative Schule die ohnehin starke Belastung. Bereits im ersten Berufsjahr nach der Ausbildung gibt jeder sechste Lehrer seinen Beruf auf, nach fünf Jahren arbeitet die Hälfte nicht mehr als Lehrkraft.

Nun regt sich Widerstand. Zwar befürworten die meisten Lehrer die Integrationsidee, allerdings nicht unter diesen Bedingungen. Im Kanton Bern haben vor wenigen Wochen über 800 Lehrer einen Brief an den Berner Bildungsdirektor geschrieben. «Zu viele Lehrer werden krank oder gehen ihren Traum Beruf frustriert auf», steht im Schreiben. Der Kanton sucht nach Lösungen, aber zusätzliche Mittel dürften angesichts des Spardrucks kaum gesprochen werden. Im Kanton Zürich fordern die Mittelschullehrer, wieder Kleinklassen einzuführen. In Graubünden hat das Kantonsparlament diese Möglichkeit bereits beschlossen.

So zeichnet sich ab, dass die Integration zum nächsten Schlachtfeld der Bildungspolitik wird. Der Dachverband Lehrerinnen und Lehrer Schweiz spricht von einem «Endkampf», der die schulische Integration auslösen werde. Die Zürcher Bildungsdirektorin Silvia Steiner hingegen verteidigt diese. Sie nehme die Lehrer ernst, doch solle man das System jetzt nicht auf den Kopf stellen.

Seite 20
Kommentar Seite 17



Unsere emsige Arbeiterin

Sie ist winzig klein, aber eines der wichtigsten Nutztiere. Rund fünf Milliarden Bienen erbringen in der Schweiz eine wirtschaftliche Leistung von 300 Millionen Franken pro Jahr. Ein Teil davon stammt vom Honig, noch wichtiger ist aber die Bestäubung der Pflanzen. Ein Drittel der

Masse aller Lebensmittel ist davon abhängig. Doch gefährliche Parasiten setzen die Bienen unter Druck. Bis zu ein Viertel der Völker überlebt den Winter jeweils nicht. In manchen Regionen besteht deshalb zur Zeit der Obstblüte ein Mangel an Bienen. **Wissen Seite 56**

Der nächste Hackerangriff ist schon angelaufen

Frostschäden: Winzer

(NZZ am Sonntag, 21.5.2017)

phzh.ch

PH
ZH

Marco Vignette

An diesem Vormittag steht für Frau Bachmann, die Sonderpädagogin, eine Förderstunde mit Marco am Programm. Mit federnden Schritten betritt sie lächelnd das Schulzimmer. Die Schülerinnen und Schüler lösen an verschiedenen Orten individuelle Aufgaben. „Guten Morgen“, begrüsst sie die Klasse, ohne sich an jemand Bestimmtes zu wenden. Mehrere Schülerinnen und Schüler schauen kurz auf, einzelne grüssen zurück. Frau Bachmann geht ans Pult zur Klassenlehrerin und wechselt mit Frau Vogel ein paar Sätze.

Seit Frau Bachmann ins Zimmer trat, sitzt Marco mit gekreuzten Armen aufrecht an seinem Pult. Mit steinerner Miene beobachtet er das Gespräch der beiden Lehrerinnen. Vor ihm liegt ungeöffnet das Heft mit den Aufgaben, welche er lösen sollte.

Nach dem kurzen Gespräch mit Frau Vogel wendet sich Frau Bachmann mit einem freundlichen Gesicht Marco zu. Bei Marco angekommen geht sie in die Knie: „Guten Morgen Marco“. „Ich will nicht mit ihnen arbeiten!“, entgegnet Marco mit barscher Stimme. Frau Bachmann steht unmittelbar auf. Mit gefasster Haltung und tieferer Tonlage: „Du kannst nicht wählen. Wir arbeiten heute draussen zusammen.“ „Ich will nicht!“, schreit Marco ins Schulzimmer. Einige Kinder in der Klasse zucken zusammen. Gebannt blickt die ganze Klasse zu Marco und Frau Bachmann. Frau Vogel, welche an ihrem Pult arbeitete, schaut ebenfalls auf. Frau Bachmann starrt einen Moment unbeweglich zu Marco, macht dann zwei Schritte in Richtung Türe. Mit direktem Blickkontakt zu Marco und steifer Körperhaltung: „Wenn du nicht kommst“, sie hält kurz inne, „dann muss ich dies mit deinem Vater besprechen.“ Aufrecht steht sie mitten im Raum. Zögerlich erhebt sich Marco und geht einen Schritt auf sie zu. Frau Bachmann fasst ihn bei der Hand und zieht ihn sanft in Richtung Türe. In der Klasse ist es weiterhin absolut still, alle beobachten gebannt die Szene. „Muss ich mein Heft nicht mitnehmen?“, fragt Marco mit flötender Stimme. Frau Bachmann stockt einen Moment. Zaghaft reagiert sie: „Ja, sicher, sonst können wir ja nicht arbeiten“. Sie lässt die Hand von Marco los, und Marco schlendert mehrere Schülerpulte umrundend zurück an sein Pult. Er nimmt das Heft in die Hand und bleibt hinter seinem Pult stehen. Der Blick ist frontal auf Frau Bachmann gerichtet. Diese seufzt auf. Mit festem Schritt geht sie zu Marco, packt seine Hand und zerren Marco erneut in Richtung Tür. Marco leistet Widerstand und bewegt sich nicht. Nun zieht Frau Bachmann kräftiger. Sich mit seinem Körper gegen Frau Bachmann stemmend, lässt sich Marco zur Türe ziehen. Den Blick hat er in die Klasse gerichtet. Es scheint, als lächelt er. Kurz vor dem Verlassen des Zimmers, Frau Bachmann ist bereits draussen, schmeisst Marco sein Heft in den Raum zurück. Dann hat auch er das Schulzimmer verlassen, und in der Klasse beginnen die Ersten zu murmeln. Bald haben sich alle wieder der Arbeit zugewendet.

Nach einigen Minuten kehrt zuerst Marco, dann Frau Bachmann ins Schulzimmer zurück. Strahlend hebt Marco sein Heft auf und legt sich bäuchlings vor einer Tafel auf den Boden. Ruhig beginnt er einzelne Wörter ins Heft abzuschreiben und lässt sich bis zum Ende der Stunde nicht ablenken. Nun wendet sich Frau Bachmann anderen Schülerinnen und Schülern zu. Am Ende der Stunde verabschiedet sich Frau Bachmann mit einem allgemeinen ‚Tschüss‘ von der Klasse und ist gerade im Begriff, das Zimmer zu verlassen. „Tschüss Frau Bachmann, bis morgen“, verabschiedet sich Marco mit liebevoller Stimme.

Oben

Von Oben nach Unten



Instructional Leadership



Instructional Leadership

„Instruktionale Führung [...] führt im Idealfall zu einer Verbesserung bereits vorhandener Prozesse und Mechanismen. Die Schulleitung kontrolliert und koordiniert entsprechend gezielt Aspekte des Schul- und Unterrichtsgeschehens, die den Lernfortschritt der SchülerInnen betreffen, und nimmt direkten Einfluss auf den Unterricht und das Curriculum, z.B. durch die aktive Anleitung von Lehrkräften mittels Zielvorgaben, abgestimmten Fortbildungsmassnahmen und der Evaluation von SchülerInnenleistungen.“

(Pietsch 2014, S. 19)



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**



Überall

Professional Capital

(Hargreaves & Fullan 2012)

Instructional Leadership führt letztlich zu einer Entprofessionalisierung von Lehrpersonen
(vgl. Mehta 2013)

Die heutige Diskussion geht weniger von ‚Instructional Leadership‘ als mehr von ‘Professional Capital’ aus.
(vgl. Fullan 2014)

Professional Capital

-Human Capital

-Social Capital

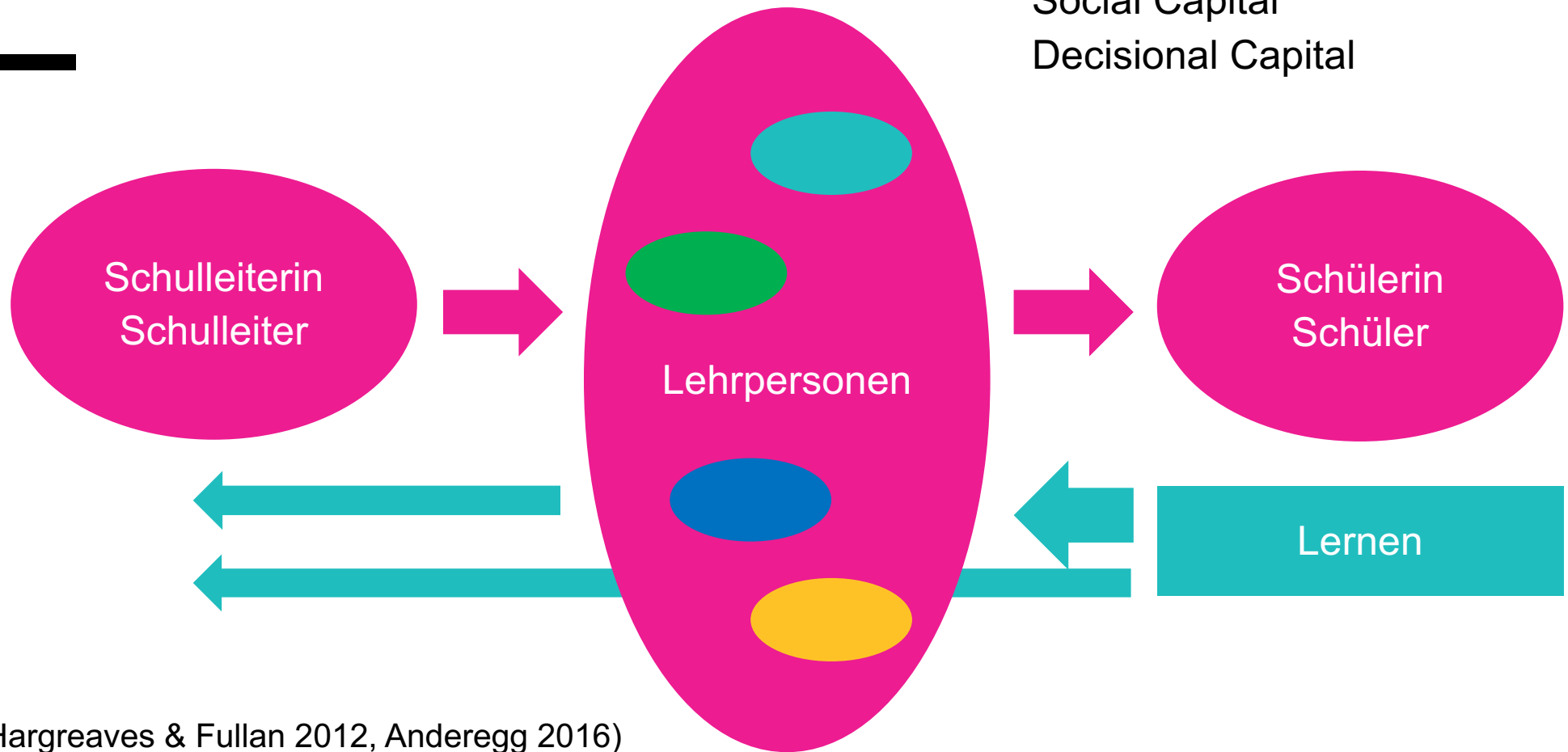
-Decisional Capital

(vgl. Hargreaves & Fullan 2012, S. 88ff)



Professional Capital

Human Capital
Social Capital
Decisional Capital



(Hargreaves & Fullan 2012, Anderegg 2016)

Transformational Leadership als Aufgabe der Schulleitung

Richtung bestimmen/vorgeben

- Identifikation und Artikulation einer Vision
- Förderung der Akzeptanz gemeinsamer Ziele
- Förderung hoher Leistungserwartungen

Entwicklung der Organisation

- Förderung der Kooperationskultur
- Umstrukturierung der Organisation
- Aufbau positiver Beziehungen mit Eltern und schulischem Umfeld

Menschen fördern

- Individuelle Förderung und Unterstützung der Lehrpersonen
- Intellektuelle Stimulation
- Vorbildfunktion

(Klein 2017, nach Leithwood et al. 2006)

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



Shared Leadership Shares Accountability

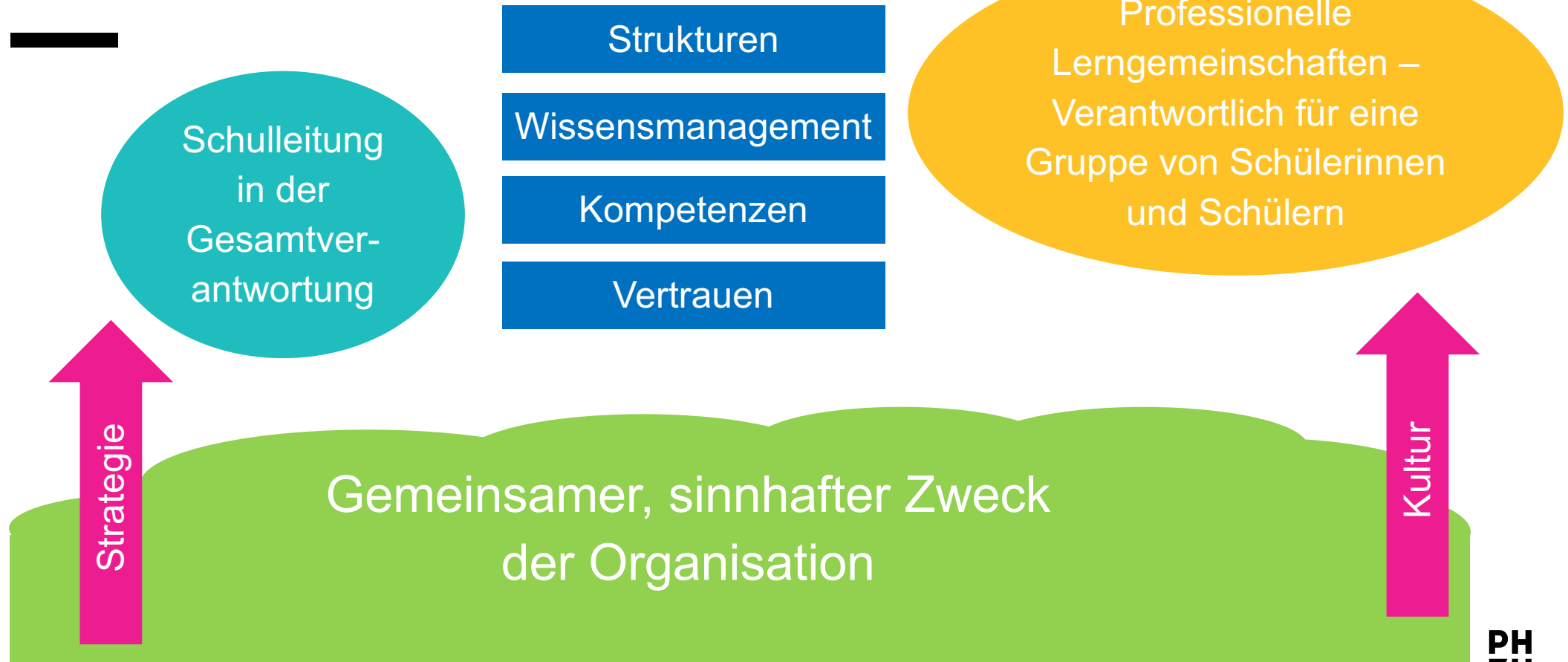
Gemeinsame, geteilte Führung und Verantwortung meint nicht ‚Basisdemokratie‘ und auch nicht ‚laisser-faire‘.

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.



Klassenführung als gemeinsame Führungsaufgabe

Konkret!



Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Niels Anderegg
Pädagogische Hochschule Zürich
Prorektorat Weiterbildung und Forschung
Bereich Management und Leadership
Lagerstrasse 2 / LAA M010
8090 Zürich

+41 43 305 61 29

niels.anderegg@phzh.ch

