

Erfolgreich im Lehrberuf
Band 9

Johanna Schwarz

Unterrichtsbezogene Führung
durch „Classroom Walkthrough“
Schulleitungen als Instructional Leaders

StudienVerlag

Johanna Schwarz
Unterrichtsbezogene Führung
durch „Classroom Walkthrough“

Erfolgreich im Lehrberuf, Band 9

herausgegeben von: Michael Schratz und Andrea Seel

Johanna Schwarz

Unterrichtsbezogene Führung durch „Classroom Walkthrough“ *Schulleitungen als Instructional Leaders*

StudienVerlag

Innsbruck

Wien

Bozen

© 2013 by Studienverlag Ges.m.b.H., Erlenstraße 10, A-6020 Innsbruck
E-Mail: order@studienverlag.at
Internet: www.studienverlag.at

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder in einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Abhängig vom eingesetzten Lesegerät kann es zu unterschiedlichen Darstellungen des vom Verlag freigegebenen Textes kommen.

ISBN 978-3-7065-5715-3

Buchgestaltung nach Entwürfen von Kurt Höretzeder
Satz und Umschlag: Studienverlag/Roland Kubanda

Diesen Titel erhalten Sie auch in gedruckter Form mit hochwertiger Ausstattung in Ihrer Buchhandlung oder direkt unter www.studienverlag.at

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
Impulse und Anregungen für die Arbeit mit dem Buch	11
Dank	13
Erklärung der Symbole	14
1. Einleitung	15
2. Schulleitung in Zeiten von Bildungsstandards, PISA & Co. – unterrichtswirksame Schulleitung	19
Einbettung des CWT in das Aufgabenfeld von Schulleitung	19
Schulleitung in einer „Sandwich-Position“	20
Über die Notwendigkeit unterrichtsbezogener Führung	22
Unterrichtsbezogene Führung durch „Instructional Leadership“	24
3. Der Classroom Walkthrough	33
Eine Definition	33
CWT versus Leistungsbeurteilung	35
Classroom Walkthrough („Österreich-Modell“)	37
„Lernseits-Orientierung“	38
Rahmenbedingungen des „CWT-Österreich-Modells“	40
Vorteile im ganzen System	47

4. Einführung des CWT am Schulstandort – Praxis-	
tipp	51
Ablaufmodell zur Implementierung des CWT	53
Look-Fors	54
Positives Schulklima	59
Variationen von CWTs innerhalb der Schule	64
Fokussierung der Besuche auf Fachbereiche	65
Schulleitung besucht regelmäßig alle Klassen	65
CWT aus Schüler- bzw. Lehrerperspektive	65
Der CWT in einer Region oder einem Bezirk	66
Learning Walk mit externen Beobachterinnen und Beobachtern	66
„Data-in-a-Day (DIAD)“	67
Kulturentwicklung – Change Prozess	67
Weitere Praxistipps zum Einstieg in den CWT	68
Perspektiven & Praxiserfahrungen	69
Exkurs: Verknüpfen des CWT mit anderen Konzepten zur Unterrichtsentwicklung, um die Schulqualität wirkungsvoll weiterzuentwickeln	72
Evidenzbasierte Methoden der Unterrichtsdiagnostik und -entwicklung (EMU) nach A. Helmke et al. (2010)	72
Verknüpfung des CWT mit „Instructional Rounds“ (City et al., 2009)	76
Gegenüberstellung und Aufzeigen von Synergien zwischen CWT, IR und EMU	79
5. Unterrichtsbezogene Führung	
durch den CWT – Praxisanregungen	83
Sammeln von Daten	84
Möglichkeiten des Classroom Walkthrough	87
Wenn Schulleitung unterrichtsbezogene Führung durch den CWT wahrnimmt, bedeutet das ...	87
Effektive Handlungen zur Personal- und Unterrichtsentwicklung	89
Die Entwicklung der Schulleitung durch den CWT	90
Umgang mit Problemlehrerinnen und Problemlehrern	93

6. Feedback und Reflexion in der Praxis	97
Feedback und Reflexion	98
Feedback und Reflexion in der CWT-Praxis	101
Dialog und Reflexion beim CWT	104
7. Gelingensbedingungen, Missverständnisse & Stolpersteine	109
8. Anhang	115
9. Literaturverzeichnis und Links	133

Vorwort

Selbst mit den Herausforderungen der Leitung einer Schule konfrontiert, befand ich mich auf der Suche nach einem dynamischen Konzept für Unterrichtsbesuche bzw. Unterrichtsbeobachtung. Ich war unzufrieden mit den althergebrachten Ritualen und beinahe „zahnlosen“ Möglichkeiten im Bereich der pädagogischen Führung. Als erfahrene und engagierte Pädagogin wollte ich mich nicht weiterhin nur um hauptsächlich administrative-pädagogische Belange kümmern, sondern mich selbst mehr als Ressource in den Schul- und Unterrichtsentwicklungsprozess unserer Schule steuernd und unterrichtswirksam einbringen. Ich wollte mehr über das Lernen der Schülerinnen und Schüler, die Unterrichtsgestaltung und die Arbeitsbedingungen an unserer Schule erfahren. Daher begann ich mich näher mit dem Lernen und Lehren aus Sicht der Schulleitung zu beschäftigen und stellte mir folgende Fragen:

- Wie kann ich als Schulleiterin wirksam und zielgerichtet handeln, um die Lernprozesse in den Klassen in positiver Form zu beeinflussen („Leadership for Learning“)?
- Was passiert in den Klassen und woher wissen wir, dass das, was im Unterricht passiert, wirkungsvoll für das Lernen der Schülerinnen und Schüler ist? Wie kann das verbessert bzw. weiterentwickelt werden?

Ich wollte im Bereich der Personal- und Unterrichtsentwicklung nicht mehr zeit- und energieraubend durch Versuch und Irrtum lernen, sondern ich war auf der Suche nach etwas in der Praxis Erprobtem – und das habe ich im Rahmen von Recherchearbeiten zu meiner Dissertation gefunden: ein Konzept mit wissenschaftlichem Hintergrund und praktikablem Charakter – „Classroom Walkthrough (CWT)“.

Seit damals beschäftige ich mich mit Entwicklungen, Erfahrungen und wissenschaftlichen Erkenntnissen zu verschiedenen Modellen des Classroom Walkthrough, die vor allem seit den 1990er-Jahren im angloamerikanischen Raum eingesetzt werden, und entwickelte daraus ein für unsere österreichische Schulkultur zugeschnittenes Konzept. Gemeinsam mit über zwanzig österreichischen Schulleiterinnen und Schulleitern setzen wir dieses reflexionsbezogene Kurzbesuch-Modell

für Unterricht ein, um die professionelle Entwicklungsarbeit an unseren Schulstandorten voranzutreiben. Schritt für Schritt erproben wir seit einigen Jahren Ideen zur Umsetzung des CWT und dokumentieren die Erfahrungen. Mittlerweile haben bereits einige hundert Führungspersonen vornehmlich aus dem österreichischen Schulwesen Seminare zum Classroom Walkthrough besucht und – wie Rückmeldungen bestätigen – von diesen Erfahrungen profitiert. Die Nachfrage nach einem Buch zum CWT stieg ständig an.

Ich widme dieses Buch allen, die trotz oder wegen der steigenden Herausforderungen an die Rolle der Schulleitung nicht den Weg in die Resignation, sondern in ein neues Handeln suchen. Ich habe dieses Buch für all jene geschrieben, die tagtäglich um das Lernen an ihren Schulen bemüht sind, um sowohl Schülerinnen und Schülern als auch Lehrerinnen und Lehrern und sich selbst ein vertrauensförderndes und beziehungsstiftendes Lernumfeld zu schaffen.

Es gibt neben Sicherheit nur zwei wichtige Punkte, die in der Schule und in der Führung einer Schule zählen: erstens Lehren und Lernen und zweitens Fördern und Unterstützen des Lehrens und Lernens (Stronge et al., 2008, S. 16).

Dieses Buch dient als Ressource und Werkzeug für Menschen in pädagogischen Führungspositionen (Schulleitung, Koordinatorinnen und Koordinatoren, Vorstände oder Schulaufsicht), um das eigene Lernen und das Lernen im System durch Reflexion anzuregen und zu begleiten. Hinweise auf Forschungserkenntnisse und Berichte aus den Erfahrungen der beforschten Schulen in Österreich sollen die Leserin und den Leser ermutigen, sich in der Praxis an Gelungenem zu orientieren.

Das Buch soll pädagogische Führungskräfte bei der Implementierung des Classroom Walkthrough in einer Schule bzw. in einer Region unterstützen und begleiten. Es legt Zusammenhänge zwischen unterrichtsbezogener Führung durch den Classroom Walkthrough und den Lernleistungen sowie der Professionalisierung am Schulstandort offen und zeigt einige Möglichkeiten der Vernetzung mit anderen Instrumenten zur Unterrichts- und Personalentwicklung auf. Der CWT ist nicht als „Rezept“, sondern als Orientierungshilfe für die Entwicklung und Wahrnehmung unterrichtsbezogener Führung gedacht und kann sowohl neu einsteigenden als auch sehr erfahrenen Führungspersonen im Schulbereich neue Perspektiven und Wege für „Leadership for Learning“ aufzeigen.

Impulse und Anregungen für die Arbeit mit dem Buch

Verwenden Sie dieses Buch als Leitfaden bzw. als Ideenpool für Ihr Lernen! Hier finden Sie interessante Fakten, wissenschaftliche Erkenntnisse sowie vielfältige Erfahrungen und Anregungen aus der Praxis von Führungspersonen aus dem Bildungsbereich. Dieses Wissen kann Ihr Lernen anregen und Ihre Handlungskompetenz steigern. Sie können (sollten) das Buch im Sinn von „Leadership for Learning“ für Ihr eigenes Lernen nützen. Das Motto dazu lautet: „Wir wissen nicht alle Antworten, aber wir können durch Fragen kreativ werden und vieles lernen.“

Besorgen Sie sich ein Notizbuch (mindestens Format DIN A5 oder DIN A4). – Das wird Ihr Lerntagebuch.

1. Im Laufe der einzelnen Kapitel biete ich Ihnen Leitfragen und Handlungsvorschläge an, die Sie zur Reflexion der eigenen Praxis anregen sollen. Das kann zur Schärfung des bewussten und differenzierten Wahrnehmens, zum Öffnen von Situationen, Haltungen und Einstellungen beitragen.
2. Wenn eine Fragestellung oder ein Praxistipp für Sie interessant erscheint, nützen Sie das Büchlein zum Festhalten Ihrer Gedanken und Ideen!
3. Über die meisten Fragen in dem Buch kann man alleine für sich selbst nachdenken. Um das Gelingen des Transfers zwischen den Worten des Buches mit Ihrer Praxis im Schulalltag kraftvoll zu unterstützen, ist es auch ratsam, die persönlichen Gedanken durch das Wissen einer Lerngruppe oder im Rahmen einer Lernpartnerschaft einem Feinschliff zu unterziehen. Mit der alleinigen Hilfe durch das Lerntagebuch kann Ihnen dieser Feinschliff in ähnlicher Form gelingen, wenngleich eine Reflexion im Team fruchtbarer sein kann. Dies ist auch abhängig von Ihrem Lerntypus.
4. Probieren Sie es! So werden Sie zum „Leading Learner“ an Ihrer Schule! Es gibt keine vorgefertigten Antworten auf die an Sie gerichteten Fragen. Sie werden sie selbst finden.

5. Vorsicht! Wenn Sie sich ganz offen und bereit auf den Classroom Walkthrough einlassen und dran bleiben, werden Sie sich verändern und Ihr Team mit Ihnen!

Ich wünsche Ihnen Freude am eigenen Lernprozess und bewegende sowie berührende Wirksamkeitserlebnisse in Ihrer Organisation.

Johanna Schwarz, MA

Dank

Mein Dank richtet sich an

- Univ.-Prof. Dr. Michael Schratz, der mich stets ermutigt hat, mich als Praktikerin im wissenschaftlichen Feld zu betätigen, und auch bei diesem Buchprojekt unterstützt hat;
- Tanja Westfall-Greiter, die mich im Rahmen der Recherchen zu unserer Dissertation auf den Classroom Walkthrough aufmerksam gemacht hat;
- Prof. Dr. Andreas Helmke für die Einladung zur Reflexion und Auseinandersetzung mit der Verknüpfung des Classroom Walkthrough mit der evidenzbasierten Unterrichtsentwicklung;
- mein Schulleitungsteam, das mir in konstruktiven Gesprächen die Möglichkeit zur Reflexion gibt und mich tatkräftig und verantwortungsvoll im Schulalltag unterstützt;
- meine Lehrerinnen und Lehrer sowie Schülerinnen und Schüler, die mir an meinem Schulstandort ein interessantes und herausforderndes Lernumfeld bieten;
- alle Schulleiterinnen und Schulleiter aus den beforschten Schulen sowie Seminararteilnehmerinnen und Seminararteilnehmer, die mich an ihren persönlichen Erfahrungen mit dem CWT teilhaben lassen und Wesentliches zu diesem Buch beigetragen haben;
- Manfred, für sein verständnisvolles Ausharren und unterstützendes Dasein!