



Lernen
im
Ganztag



Praxisheft

zur schüler:innenzentrierten Führung





Mehr erfahren?

Leit-IDEEN zur schüler:innenzentrierten Führung

Schüler:innenzentriertes Leitungs- und Führungshandeln – was bedeutet das für schulische Führungskräfte? In den Leit-IDEEN, der Publikationsreihe des Programms „LiGa – Lernen im Ganztag“, erfahren Sie mehr über den „Student-Centered Leadership“-Ansatz der neuseeländischen Wissenschaftlerin Viviane Robinson. Außerdem erfahren Sie anhand mehrerer Praxisbeispiele, wie schulische Führungskräfte die Lehrkräfte dabei unterstützen können, die Unterrichtsqualität weiterzuentwickeln.

Die Ausgabe ist aufrufbar unter: https://www.schulaufsicht.de/fileadmin/Redaktion/Materialien/Publikationen/Schuelerzentrierte_Fuehrung_Leitidee_LiGa.pdf oder über den nebenstehenden QR-Code.



Schüler:innenzentrierte Führung in der Praxis

Liebe Leser:innen,

wann agiert eine Schulleitung schüler:innenzentriert? Und vor allem: Was ist dafür nötig? Mit diesen Fragen beschäftigen wir uns im Programm „LiGa – Lernen im Ganztag“ – und wollen Antworten geben. Wir definieren Schulleitung als schüler:innenzentriert, wenn –

- von den Kindern und Jugendlichen ausgehend gedacht wird. Das bedeutet, dass Maßnahmen abhängig von den sozial-emotionalen, kognitiven und motorischen Entwicklungsständen der Kinder und Jugendlichen geplant werden.
- die Perspektiven der Kinder und Jugendlichen nicht nur als Annahmen einbezogen werden, sondern die Wirkung von Maßnahmen auf Kinder und Jugendliche evaluiert und die Angebotsqualität an der Nutzungs- und Ergebnisqualität ausgerichtet wird.

Doch bedenkt man die vielen Faktoren, die eine Schule ausmachen, so wird deutlich, mit wie vielen Herausforderungen es Schulleitungen zu tun haben, um eine lern- und entwicklungsförderliche Umwelt für Kinder und Jugendliche zu gestalten.

Durch Impulse, Qualifikation und Vernetzung unterstützt „LiGa – Lernen im Ganztag“ Schulleitungen bei der Bewältigung jener Herausforderungen. Um einen möglichst vielfältigen Diskurs zu unseren Angeboten zu ermöglichen, arbeitet wir mit einem Expert:innenrat zusammen. Das Gremium setzt sich aus erfahrenen Schulleitungen, Schulaufsichten, Vertreter:innen der Bildungsministerien und der pädagogischen Landesinstitute sowie Wissenschaftler:innen zusammen. Im Jahr 2022 lag der Arbeitsschwerpunkt des Expert:innenrats auf dem Thema „Schüler:innenzentrierte Schulleitung“. Ein Ziel der Zusammenarbeit war die Erarbeitung von praktischen Ideen und Hinweisen für das Schulleitungshandeln, welche in dieses Praxisheft einfließen. Das Heft bietet Impulse und konkrete Methoden für die Praxis, um schüler:innenzentrierte Führung zu unterstützen.

Wir wünschen viel Spaß beim Lesen und Arbeiten.

Ihr LiGa-Team



INHALT

SCHRITT 1

Bedarfe der Schüler:innen erkennen und erheben	4
Methode für die Praxis: Schüler:innenfeedback	5
Methode für die Praxis: Schriftlicher Fragebogen	6
Methode für die Praxis: Logbuch	7

SCHRITT 2

Ziele formulieren	10
Methode für die Praxis: Leitfragen zur Formulierung schüler:innenzentrierter Ziele	11

SCHRITT 3

Ressourcen planen	12
Methode für die Praxis: Partitur	12

SCHRITT 4

Das Kollegium qualifizieren	14
Methode für die Praxis: Kollegiale Hospitation	15
Methode für die Praxis: Doppelbesetzung	18
Methode für die Praxis: Mikrofortbildungen	20



Schritt 1

Bedarfe der Schüler:innen erheben und erkennen

Um die Bedarfe der Lernenden zu kennen, braucht es Daten. Sie helfen dabei, eine Bestandsaufnahme zu machen und den Ist-Stand zu reflektieren. Zentral ist dabei jedoch, die Daten nicht nur zu erheben, sondern sich damit auch auseinanderzusetzen, aus ihnen Informationen zu ziehen und sie anschließend in Wissen zu übertragen. Erst dann können Erkenntnisse für die Schul- und Unterrichtsentwicklung abgeleitet werden.¹

Warum ist dieser Schritt in der schulischen Praxis wichtig?

Eine Antwort darauf liefern unsere beiden Experten Dr. Jens Winkel und Dr. Matthias Habetha. Beide arbeiten am Institut für Qualitätsentwicklung an Schulen Schleswig-Holstein (IQSH) und gehören der Abteilung 4 „Schulentwicklung und Bildungsmonitoring“ an. Dr. Jens Winkel leitet die Abteilung, Dr. Matthias Habetha verantwortet in der Abteilung das Sachgebiet "Schulfeedback".

Feedback zu erbitten beziehungsweise nach Feedback gefragt zu werden, geht einher mit dem Streben nach einer vertrauensvollen, professionellen Lernbeziehung. Feedback lässt Schülerinnen und Schüler das Gefühl individueller Beachtung unmittelbar erfahren und hat somit das unschätzbare Potenzial, die Persönlichkeitsentwicklung junger Menschen zu prägen, die auf dem Weg sind, Schritt für Schritt Verantwortung in der Gesellschaft zu übernehmen.

Darüber hinaus versprechen sich Schulen – wie auch andere Bildungseinrichtungen – von Rückmeldungen der Lernenden vor allem eines: Hinweise zur Qualität der Lehre. Wenn Lehrkräfte durch eine stärkere Passung die Unter- oder Überforderung ihrer Schüler:innen vermeiden können, gelingt ihnen ihr eigener Unterricht besser, störungsfreier und sie selbst erleben ihre Rolle nicht selten auch angenehmer – also eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten. So weisen die beiden Forscher Edward L. Deci und Richard M. Ryan seit Langem darauf hin, dass Autonomie, Kompetenz und Soziale Einbindung wesentliche Faktoren im Unterricht sind, während die Qualität eines motivierenden

Verhaltens in Kopplung mit dem Wohlbefinden und der Leistung wesentliche Faktoren für Leistung sind. Dazu gehören also auch Leistungen, die Schüler:innen im Unterricht erbringen (Vgl. Ryan/Deci, 2022, S.3-33)². So ist zum Beispiel ein einfaches Handzeichen im Unterricht in vielen Situationen ein bewährtes Mittel, um Kindern das Gefühl zu geben, sie wahrnehmen zu wollen. Um eine angstfreie, unbeeinflusste Meinungsäußerung zu erhalten, taugt es dagegen nur in bestimmten Situationen. Viele digitale Verfahren sind hierfür geeigneter. Zudem erlauben sie es, einfacher auf Daten zuzugreifen und mit ihnen weiterzuarbeiten.

Es erscheint unmittelbar verständlich, dass die Bedarfe der Schüler:innen für das eigene Fortkommen ernstgenommen werden müssen. Im Kontext der externen Evaluation ist seit Langem bekannt, dass Meinungen von Schüler:innen dann sehr reflektiert und individuell ausfallen, wenn das Setting, in dem sie abgerufen werden, gewisse Voraussetzungen besonders gut erfüllt: Angstfreiheit und glaubhaftes, individuelles Interesse des Fragenden sind dabei wesentlich. Es muss jedoch nicht immer gleich ein Einzelinterview geführt werden. Wenn eine Kommunikationskultur etabliert wurde, in der Wertschätzung und Aufmerksamkeit bedeutsam sind, können auch Gespräche in kleinen Gruppen diesen Anforderungen gerecht werden.

¹ Klopsch, B.; Sliwka, A.: Schulqualität als Resultat eines „komplexen adaptiven Systems“: die Verschränkung von Systemebenen zur Verbesserung des Schülerlernens. Datengestützte Schulentwicklung in der Provinz Alberta, Kanada. In: DDS – Die Deutsche Schule, Beiheft 15, 2020, S. 60-76

² Ryan, R. M.; Deci, E. L.: An overview of Self-determination Theory: An organismic-dialectical perspective. In: E. L. Deci & R. M. Ryan (Hrsg.), Handbook of self-determination research; 2002, S. 3-33.

Für die Praxis



Um die Bedarfe der Schüler:innen zu erheben und erkennen, stellen wir Ihnen auf den folgenden Seiten zwei Methoden vor: Das Schüler:innenfeedback und die Logbücher.

Schüler:innenfeedback

Schüler:innen machen Beobachtungen in allen Unterrichtsfächern. Diese Wahrnehmungen sind eine wertvolle Quelle der Selbstvergewisserung für Lehrkräfte und ein wichtiges Instrument für Unterrichts- und Schulentwicklung. Das Einholen der Meinungen von Schüler:innen sowie die Weiterarbeit mit den Rückmeldungen stellt zudem einen Baustein demokratischer Schulkultur dar, denn die Lernenden erhalten eine Stimme und das Signal, dass ihre Meinung und Perspektive wertgeschätzt werden. Es regt sie an, differenziert über den Unterricht und dessen Bestandteile sowie die eigene Rolle nachzudenken. Unabhängig davon, welche Feedback-Methode im Unterricht erprobt wird, gilt es folgende Aspekte immer zu beachten:

- /// Definieren Sie die **Ziele** des Feedbacks.
- /// Besprechen Sie die **Ergebnisse** der Rückmeldungen mit den Schüler:innen.
- /// Eine gemeinsame Reflexion hat das Ziel, **Veränderungen herbeizuführen**.

Der schriftliche Fragebogen

Bei dieser Methode tragen die Schüler:innen ihr Feedback in einen vorgefertigten Fragebogen ein, kreuzen an oder bewerten anhand einer Skala, was ihnen wichtig ist. Idealerweise lässt sich der Fragebogen am Ende einer Unterrichtsstunde oder Lerneinheit einsetzen und ermöglicht es, unterschiedliche Aspekte abzufragen – von der inhaltlichen Qualität des Unterrichts über die Methodenwahl bis hin zu persönlichen Präferenzen.

Auf der folgenden Seite finden Sie einen **Musterfragebogen für Schüler:innenfeedback**.

Sie wollen sich Ihren Fragebogen digital und individuell zusammenstellen? Online finden Sie hilfreiche Plattformen, die Sie bei der Erstellung Ihres eigenen Fragebogens unterstützen. Zum Beispiel auf dem Portal des Instituts für Schulqualität der Länder Berlin und Brandenburg e.V. (ISQ) (www.sep-klassik.isq-bb.de) oder dem Hamburger Institut für Bildungsmonitoring und Qualitätsentwicklung (ifbq) (www.sep-hamburg.de).



Fragebogen für Schüler:innenfeedback



Der Unterricht: Lerninhalte und Lernatmosphäre

	ja	häufig	manchmal	nein
Das Unterrichtstempo ist gut für mich.				
Ich verstehe die mündlichen Arbeitsaufträge.				
Ich verstehe die schriftlichen Arbeitsaufträge.				
Ich verstehe die Erklärungen der Lehrkraft.				
Es gibt genügend Übungsphasen.				
Ich fühle mich auf Klassenarbeiten/Prüfungen/Tests gut vorbereitet.				
Wir bearbeiten im Unterricht oft Aufgaben aus unterschiedlichen Bereichen des alltäglichen Lebens				
Wir lernen unterschiedliche Methoden kennen, wodurch der Unterricht abwechslungsreich gestaltet ist.				
Wir Schülerinnen und Schüler werden an der Unterrichtsgestaltung beteiligt.				

Das möchte ich noch anmerken:

.....

.....

.....

Die Lehrkraft



	ja	häufig	manchmal	nein
Die Lehrkraft drückt sich klar und verständlich aus.				
Die Lehrkraft geht auf Rückfragen ein und nimmt sich Zeit, wenn Themenaspekte und/oder Aufgaben nicht verstanden wurden.				
Ich fühle mich von meiner Lehrkraft gerecht behandelt.				
Die Lehrkraft nimmt mich ernst und interessiert sich für meine Meinung.				
Die Lehrkraft schafft ein gutes Unterrichtsklima.				
Ich fühle mich durch meine Lehrkraft motiviert, am Unterricht aktiv teilzunehmen.				
Unsere Lehrkraft holt sich regelmäßig Feedback zur Unterrichtsqualität von uns ein.				

Das gefällt mir besonders gut:

.....

.....

.....

Das Logbuch

Ein Logbuch oder auch Lerntagebuch eignet sich je nach Aufbau und Gestaltung ideal als Planungs-, Dokumentations- und Reflexionsinstrument für Schüler:innen sowie als Kommunikationsmöglichkeit zwischen Elternhaus und Schule. Die darin enthaltenen Wochenübersichten sollen den Schüler:innen helfen, sich ihrer eigenen Arbeits- und Lernprozesse bewusst zu werden – im Fokus steht dabei der Lernweg und die damit verbundene Lernstrategie. Für eine effektive Nutzung des Logbuchs ist es wichtig, dieses fest in die Unterrichts- und Lernzeiten zu integrieren und zu ritualisieren sowie feste Feedbackrunden oder Reflexionsphasen zu etablieren.

Plan für die Woche vom bis

	Lernzeit 1	Lernzeit 2	Lernzeit 3
Mein Lernen planen	Datum:	Datum:	Datum:
	Fach:	Fach:	Fach:
	Mein Lernvorhaben:	Mein Lernvorhaben:	Mein Lernvorhaben:
	Das benötige ich:	Das benötige ich:	Das benötige ich:



Planung der Lernzeit:

- Was nehme ich mir heute vor? (Fach, Thema)
- Welche Kompetenzen möchte ich trainieren? (Lernvorhaben)
- Welche Materialien benötige ich?
- Arbeite ich allein oder mit Partner:in?

Quelle: Das Logbuch wurde von der Gesamtschule Lohmar (NRW) konzeptionell entwickelt und ausgestaltet.

WOCHENZIELE
1. Das Klassenziel:
2. Mein persönliches Ziel:

Tägliche Reflexion		
Wurde das Klassenziel erreicht? Habe ich mein Ziel für den heutigen Tag erreicht?		
	Klassenziel	Persönliches Ziel
MO		
DI		
MI		
DO		
FR		



WOCHENFEEDBACK			
Arbeits- und Sozialverhalten	Einschätzung	Arbeits- und Sozialverhalten	Einschätzung
Ich habe motiviert und konzentriert gearbeitet.		Ich halte mich an die Schul- und Klassenregeln.	
Ich führe meinen Wochenplaner gewissenhaft.		Ich vermeide Unterrichtsstörungen.	
Ich arbeite während der Lernzeit selbstständig.		Ich respektiere meine Mitmenschen und gehe freundlich mit ihnen um.	



Mitteilungen von und an die Eltern



Schritt 2

Ziele formulieren

Ziele sind ein wichtiges Steuerungsinstrument für die Schulentwicklung. Schulentwicklungsziele schüler:innenzentriert zu denken, bedeutet, die Ziele und das schulische Handeln konsequent an den Entwicklungsbedarfen von Schülerinnen und Schülern auszurichten. Darauf aufbauend werden für die Schule, einzelne Abteilungen oder Teams realistische Ziele beschrieben, die innerhalb eines konkret terminierten Zeitraums erreichbar sind. Dabei kommt es darauf an, dass diese Ziele vom Papier in die Praxis überführt werden.

Warum ist dieser Schritt in der schulischen Praxis wichtig?

*Eine Antwort liefert unsere Expertin **Sabine Henseler**, Schulleiterin an der Gesamtschule Lohmar in Nordrhein-Westfalen und Lehrerin für Deutsch und Geschichte.*

Schüler:innenzentriertes Leitungshandeln stellt das Lernen und den Unterricht in den Mittelpunkt der Schulentwicklung. Vorstellungen von wirksamer Schule und damit einhergehende pädagogische Grundhaltungen werden gemeinschaftlich entwickelt und Mitarbeiter:innen im Sinne einer partizipativen Führung in Entscheidungsprozesse einbezogen und Führungsverantwortung geteilt. Um den lernzentrierten Schulentwicklungsprozess zu initiieren, macht es Sinn, eine Bestandaufnahme zu beginnen, in die alle schulischen Gruppen miteinbezogen werden.

Folgende Fragen können helfen, um sich des bereits Erreichten, aber auch der Entwicklungsbedarfe, zu vergewissern: Welche Vision haben wir als Schulgemeinschaft von guter, wirksamer Schule? Was bedeutet „Lernen“ für uns und welche Voraussetzungen müssen wir dafür an unserer Schule schaffen? Wie muss Unterricht gestaltet sein, damit Lernchancen für alle eröffnet werden und der Fokus auf dem Erwerb agiler Kompetenzen liegt, die lebenslanges Lernen ermöglichen? Wie können wir das Wohlbefinden unserer Schüler:innen in einer lernförderlichen Atmosphäre und in einem rhythmisierten Schullalltag befördern?

Wie lernen wir als Lehrkräfte und welche Austauschformate benötigen wir dazu? Und auf welche Art und Weise müssen Schulentwicklungsprozesse gestaltet sein, damit sich alle an Schule Beteiligten als selbstwirksam empfinden?

Auf der Basis der Ergebnisse und nach einem Aushandlungsprozess über Prioritäten in der Schulentwicklung lassen sich im Bereich der Strukturen, Kulturen und Praktiken einer Schule Ziele, aber auch Indikatoren für die Erreichung dieser Ziele formulieren.

In Form von Arbeitsplänen, die für alle einsehbar sind, können Schulentwicklungsziele gemeinsam im Team in gute pädagogische Praxis überführt werden. Jene Arbeitspläne sollten die klaren Arbeitsschritte in der zeitlichen Dimension deutlich machen, Meilensteine in der Entwicklung markieren und Verantwortlichkeiten sowie Kooperationspartner:innen verzeichnen. Hierbei ist es wichtig, einen Start- und Endpunkt festzulegen und erreichte Erfolge am Projektabschluss zu feiern.

Für die Praxis



Leitfragen zur Formulierung schüler:innenzentrierter Ziele

Die nachfolgenden Reflexionsfragen unterstützen bei der **Formulierung schüler:innenzentrierter Ziele**. Sie basieren auf der SMART-Methode:

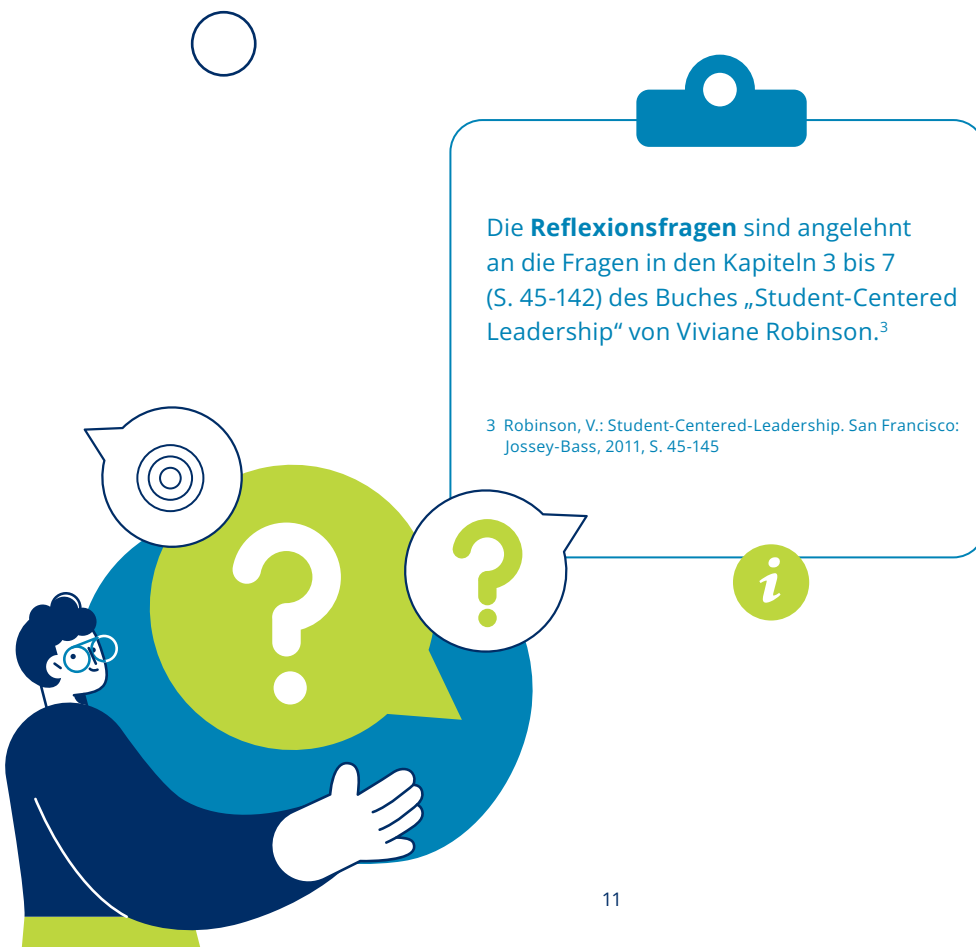
- // Ist das Ziel eindeutig definiert? (*Spezifisch*)
- // Woran lässt sich erkennen, dass das Ziel erreicht wurde? (*Messbar*)
- // Warum ist das Ziel erstrebenswert für die Zielgruppe? (*Attraktiv*)
- // Wie lässt sich das Ziel erreichen? (*Realistisch*)
- // Wann soll das Ziel erreicht werden? (*Terminiert*)
- // Auf welche Kompetenzen oder Lebensbereiche der Schüler:innen zählt das Ziel ein?

Die nachfolgenden Reflexionsfragen helfen indes dabei, die **Effektivität der Zielsetzung zu kontrollieren**:

- // Sind alle Beteiligten im Team, in der Abteilung oder in der Schule von der Bedeutung des Ziels überzeugt?
- // Sind die einzelnen Ziele darauf ausgerichtet, die übergreifenden Schulentwicklungsziele zu erreichen?
- // Sind sich alle Lehrkräfte der Lernziele bewusst, die in ihrer Verantwortung liegen?
- // Sind alle Lehrkräfte von der Erreichung ihrer Ziele überzeugt?
- // Verfügen alle Lehrkräfte über das Wissen und die Kompetenzen, um ihre Ziele zu erreichen?
- // Sind alle Lehrkräfte mit hinreichenden Ressourcen ausgestattet, um ihre Ziele zu erreichen?

Die **Reflexionsfragen** sind angelehnt an die Fragen in den Kapiteln 3 bis 7 (S. 45-142) des Buches „Student-Centered Leadership“ von Viviane Robinson.³

³ Robinson, V.: Student-Centered-Leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 2011, S. 45-145





Schritt 3

Ressourcen planen

Durch den gezielten Einsatz von Ressourcen können schulische Führungskräfte indirekt Einfluss auf die Schüler:innenleistungen nehmen. Ressourcen wie Geld, Zeit, Räume und Ausstattung, die in Schulen oft knapp sind, werden von den Führungskräften systematisch für das Erreichen der Ziele eingesetzt.

Warum ist dieser Schritt in der schulischen Praxis wichtig?

*Eine Einschätzung von unserem Experten **Hans Stäcker**, Schulaufsicht über die schulamtsgebundenen Schulen im Land Schleswig-Holstein.*

Eine schüler:innenzentrierte Ressourcenplanung bedeutet vor allem eins: eine sinnvolle und bedarfsgerechte Planung und Verteilung der vorhandenen Ressourcen an Schule. Wie können eine effektive, fächer- und klassenübergreifende Zusammenarbeit gestaltet und Synergien sinnvoll genutzt werden? Diese Fragen gilt es gemeinsam im Team zu klären. Zentral sind dabei die Unterrichtsinhalte: In welchen Fächern werden ähnliche Themen bearbeitet? Wie lassen sich gegebenenfalls thematische Bezüge über die verschiedenen Unterrichtsfächer herstellen? Und ergeben sich dadurch Möglichkeiten, neue Lernformate zu erproben, die beispielsweise einen höheren Anteil an Selbstlernzeit ermöglichen?

Bei einer schüler:innenzentrierten Ressourcenplanung stehen insbesondere die konkreten Wünsche und Bedarfe der Schülerinnen und Schüler im Vordergrund. Gemeinsam gilt es eine Balance zu finden zwischen Themen und Inhalten, die im Lehrplan fest verankert sind, und solchen, die direkt von den Schüler:innen gemeldet werden.

Der gebundene Ganzttag bietet gerade hier eine große Chance, da sich durch eine sinnvolle Verzahnung des Vor- und Nachmittags thematisch übergreifende Angebote schaffen und bündeln lassen, wodurch Res-

sourcen eingespart oder neu verteilt werden können. Diese wiederum können für andere (unterrichtliche) Vorhaben an Schule, aber auch für Entlastung im Kollegium genutzt werden.

Für die Praxis



Die Partitur

Bei der Partitur handelt es sich um eine Übersicht zur Planung, Vergleichbarkeit und Ressourcenbündelung von Unterrichtsthemen und Methoden pro Klassenstufe und Unterrichtsfach. Die Planung erfolgt je Schuljahr, was jeweils in vier Unterrichtseinheiten eingeteilt wird.

Die Partitur macht sichtbar, welche Themen in den unterschiedlichen Fächern unterrichtet werden, welche Methoden dabei zum Einsatz kommen und welche konkreten Kompetenzen dadurch gefördert werden. Dadurch schafft sie eine fächerübergreifende Vergleichbarkeit von Lerninhalten und Methoden. Sie fördert den multiprofessionellen Austausch im Kollegium und schafft sinnvolle Synergien. Bei (kurzfristigen) Personalausfällen ist sie zudem ein hilfreiches Tool, um den Unterricht durch vertretende Lehrpersonen lückenlos weiterzuführen.

Schritt-für-Schritt-Anleitung: So kann eine Partitur in der Schule eingeführt und etabliert werden

1

Schritt 1: Das Zusammentreffen. Ausgangspunkt für die Ausarbeitung der Partitur stellt ein gemeinsamer Planungstag dar, an dem das gesamte Kollegium vor Ort ist, zum Beispiel eine pädagogische Jahreskonferenz oder ein Schulentwicklungstag.

2

Schritt 2: Die Vorbereitung. Für die Planung der einzelnen Unterrichtseinheiten (4 pro Schuljahr) werden zunächst Themen, Methoden und zu stärkende Kompetenzen von allen Lehrpersonen gesammelt. Hierfür eignen sich sogenannte „Fachkarten“:

UNTERRICHTSFACH: KLASSENSTUFE: UNTERRICHTSEINHEIT:

Thema der Unterrichtseinheit	
Lehrform und Methode	
Zu vermittelnde Kompetenz	

3

Schritt 3: Der Austausch. Nachdem die Fachkarten von allen ausgefüllt wurden, werden sie für das gesamte Kollegium sichtbar gemacht, zum Beispiel indem diese offen im Lehrer:innenzimmer ausgehängt werden. Anschließend erfolgt ein fächerübergreifender Austausch zu den Inhalten:

- /// Welche Themen sind in den einzelnen Klassenstufen geplant?
- /// Wo lassen sich thematische Synergien in einer Unterrichtseinheit schaffen?
- /// Wo doppelten sich Methoden und wie können Alternativen geschaffen werden, um die Unterrichtseinheiten vielseitig und abwechslungsreich zu gestalten?

4

Schritt 4: Die Aufbereitung. Anschließend werden die Themen und Methoden klassen- und fächerübergreifend in die jeweiligen Unterrichtseinheiten eingetaktet und idealerweise digital aufbereitet, sodass alle Lehrpersonen darauf zugreifen können. Hier empfiehlt sich beispielsweise eine einfache Excel-Liste, die alle Inhalte der Fachkarten beinhaltet.

5

Schritt 5: Die Reflexion. Die Partitur ist dynamisch und die darin festgehaltenen Inhalte gelten zunächst immer nur für vier Unterrichtseinheiten. Mit Beginn eines neuen Schuljahres folgt eine erneute Planung und Abstimmung. Dabei werden auch die Fachkarten des letzten Jahres kritisch auf den Prüfstand gestellt:

- /// Was hat sich bewährt?
- /// Wo gab es Schwierigkeiten?

Quelle: Die Partitur wurde an der Dannewerkschule Schleswig (Schleswig-Holstein) entwickelt.





Schritt 4

Das Kollegium qualifizieren

Der vierte Schritt beinhaltet das gemeinsame Lernen von Kolleginnen und Kollegen. Aufgabe der schulischen Führungskräfte ist es, strukturierte Lerngelegenheiten für Lehrkräfte zu koordinieren. Das können beispielsweise kollegiale Hospitationen, schulinterne Fortbildungen oder Arbeitsgruppen zum Thema Unterrichtsentwicklung sein. Wichtig ist dabei, dass die Personalentwicklung der Lehrkräfte darauf abzielt, das Lernen der Schüler:innen zu verbessern – und nicht auf persönliche Interessen.

Warum ist dieser Schritt in der schulischen Praxis wichtig?

Eine Antwort darauf liefert unsere Expertin **Susanne Bechler**, Schulrätin am Schulamt der Stadt Flensburg in Schleswig-Holstein.

Die berufliche Qualifizierung ist als ein Bestandteil der Professionalisierung zu sehen. Um eine Professionalisierung und die damit verbundene Weiterentwicklung der Kompetenzen eines Kollegiums zu gewährleisten, bedarf es passgenauer Fortbildungsangebote, die auf die speziellen Anforderungen der Schule ausgerichtet sein müssen. Hier ist der Blick sowohl auf die Bedarfe jeder einzelnen Lehrkraft als auch auf die inhaltliche Ausrichtung der Unterrichtsentwicklung der Schule zu richten. Schüler:innenzentrierte Führung ist deshalb eine wesentliche Voraussetzung, um eine effektive Qualifizierung des Kollegiums zu gewährleisten. Dies setzt eine grundsätzlich positive Haltung aller an Schule Beteiligten voraus, die einer Feedbackkultur und stetigen Evaluation schulinterner Prozesse aufgeschlossen gegenüberstehen und diese tragen.

Das Lernen und die Weiterentwicklung des Kollegiums hat nachweislich einen sehr bedeutenden Effekt auf den Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler. Aus diesem Grund muss die Qualifizierung des Kollegiums in der Arbeitspraxis unbedingt berücksichtigt werden. In dem dafür zu schaffenden Raum sind deshalb beispielsweise kollegiale Hospitationen, gemeinsame Unterrichtsbesuche von Schulaufsicht und Schulleitung, schulinterne Fortbildungen auf Grundlage eines

fundierten Fortbildungskonzeptes sowie professionelle Lerngemeinschaften wesentliche Grundpfeiler, um das Kollegium in einem kontinuierlichen Prozess zu qualifizieren und somit den Lernerfolg sowie die Motivation jedes Lernenden zu steigern und sicherzustellen.

Methoden der schulinternen Qualifizierung

Auf den folgenden Seiten stellen wir Ihnen drei Methoden zur schulinternen Qualifizierung vor. Sie finden außerdem praktische Frage- und Beobachtungsbögen, die Sie bei der Vorbereitung, Durchführung oder Evaluation der Methode in der schulischen Praxis unterstützen.

- /// die Kollegiale Hospitation
- /// die Doppelbesetzung
- /// die Mikrofortbildungen

Für die Praxis



Kollegiale Hospitation

Die kollegiale Hospitation ist eine erfolgreiche Methode, um die Unterrichtsqualität nachhaltig zu sichern und anzuheben. Sie bietet Lernmöglichkeiten für alle Beteiligten – zum Beispiel um vorhandenes didaktisches Wissen im Kontext anzuwenden, zu reflektieren und neue Impulse und Anregungen durch den gegenseitigen Austausch zu erhalten. Darüber hinaus wird durch die Methode eine Praxis der „Offenen Tür“ und des gegenseitigen Besuchs angeregt.

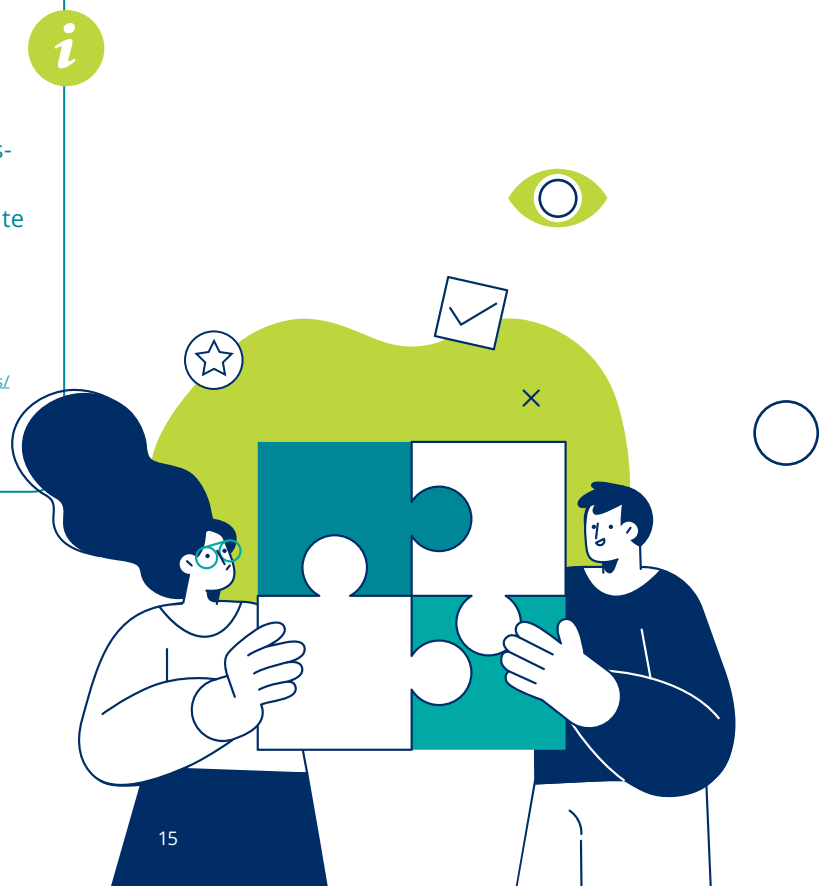
Wie funktioniert die Methode?

- /// Jeweils zwei Lehrkräfte finden sich als Tandem zusammen und hospitieren pro Schuljahr mindestens einmal bei ihrem oder ihrer Tandempartner:in.
- /// Beide Lehrkräfte legen vor Durchführung der Hospitation gemeinsam einen kriteriengeleiteten Beobachtungsbogen fest, den die beobachtende Lehrkraft während der Unterrichtseinheit ausfüllt.
- /// Unmittelbar nach der Hospitation, oder möglichst noch am gleichen Tag, setzen sich die beiden Lehrkräfte zum einstündigen Auswertungsgespräch zusammen. Auch dafür gibt es einen strukturierten Rückmeldebogen, in dem die gelungenen Elemente an erster Stelle stehen. Darüber hinaus halten die beiden Tandempartner:innen ausbaufähige Elemente und Ziele fest.

Auf den folgenden zwei Seiten finden Sie zwei **Beobachtungsbögen⁴** für eine Hospitation.

Der erste Bogen enthält bereits vorausgefüllte Kriterien, die im Fokus der Beobachtung stehen können. Der zweite Bogen ist blanko und kann individuell befüllt werden.

⁴ vgl. https://lernen-im-ganztag.de/wp-content/uploads/2020/02/Sekundarschule_Horn-Bad_Meinberg_Beobachtungsbogen.pdf (Letzter Aufruf: 04.04.2023)





Beobachtungsbogen 1 für eine kollegiale Hospitation

++ Kriterium ist voll erfüllt / + Kriterium ist erfüllt / - Kriterium ist teilweise erfüllt / -- Kriterium ist nicht erfüllt

Klarheit & Transparenz

sind gegeben hinsichtlich:

	++	+	-	--	Indikatoren
Unterrichtsgegenstand					
Unterrichtsziel					
Vorgehensweise					
Impulse bzw. Aufgabenstellung					

Kommentare:

.....

.....

.....

Selbstgesteuertes Lernen

ist gegeben hinsichtlich:

	++	+	-	--
Mitentscheidung der Schüler:innen bei Arbeitsprozessen				
Schüler:innen reflektieren ihr Vorgehen/ihre Ergebnisse				
Schüler:innen können auf strukturierte, organisierte Hilfen zurückgreifen				
Lehrperson reduziert Instruktionen auf ein notwendiges Maß				

Kommentare:

.....

.....

.....

Schüler:innenorientierung

ist gegeben hinsichtlich:

	++	+	-	--
Sinnstiftender Kontext				
Berücksichtigung von Vorkenntnissen				
Beteiligung der Schülerinnen und Schüler bei der Planung				
Konstruktiver Umgang mit Fehlern				

Kommentare:

.....

.....

.....

Weitere mögliche Beobachtungskriterien: Lernklima, Sprachförderung, Problemorientierung etc.

Beobachtungsbogen 2 für eine kollegiale Hospitation

++ Kriterium ist voll erfüllt / + Kriterium ist erfüllt / - Kriterium ist teilweise erfüllt / -- Kriterium ist nicht erfüllt

Beobachtungskriterium:

ist gegeben hinsichtlich:

	++	+	-	--	Indikatoren

Kommentare:

.....

.....

.....

Beobachtungskriterium:

ist gegeben hinsichtlich:

	++	+	-	--

Kommentare:

.....

.....

.....

Beobachtungskriterium:

ist gegeben hinsichtlich:

	++	+	-	--

Kommentare:

.....

.....

.....

.....

Für die Praxis



Doppelbesetzung

Doppelbesetzung oder auch Teamteaching ist eine kooperative Unterrichtsform, bei der zwei oder mehr Lehrpersonen gleicher oder unterschiedlicher Profession zur gleichen Zeit in derselben Klasse unterrichten. Ziel ist es, den Unterricht besser auf die einzelnen Lernvoraussetzungen und Bedürfnisse der Schüler:innen abzustimmen und sie individuell zu begleiten und zu unterstützen – unter anderem durch Differenzierung und eine größere Perspektiven- und Methodenvielfalt im Unterricht.

Wie funktioniert die Methode?

- /// Zunächst finden sich mindestens zwei Lehrpersonen zusammen, die sich im Team der Methode annehmen wollen.
- /// Es werden Ziele, Erwartungen, pädagogische Ausrichtungen und Wünsche an den gemeinsamen Unterricht offengelegt und verbindliche Abmachungen getroffen.
- /// Gemeinsam wird der Unterricht anschließend geplant, vorbereitet und durchgeführt – sowohl inhaltlich als auch methodisch. Dabei werden feste Rollen bestimmt: Eine Lehrperson leitet den Unterricht, die andere unterstützt dabei. Beide Lehrpersonen tragen jedoch die Verantwortung für den Unterricht und teilen sich flexibel auf, wer für welche Aufgaben, Inhalte oder auch Schüler:innen zuständig ist.

Auf der folgenden Seite finden Sie eine **Fragensammlung**, die Ihnen dabei helfen soll, die Methode im Schulalltag zu erproben.

Die Fragen sollten idealerweise vor Durchführung der Doppelbesetzung von den beteiligten Kolleg:innen geklärt werden.⁵

⁵ vgl. <https://www.hamburg.de/contentblob/13760642/-5631d9edf9217f6ffe2e315130d07f48/data/max-brauer-schule.pdf> (Letzter Aufruf: 04.04.2023)

Doppelbesetzung – Schulinterne Qualifizierung



Fragensammlung

Leitfragen	Notizen
<p>Rollenverteilung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Aufgaben und Rollen haben wir in den Klassen? • Wie wollen wir von den Schüler:innen gesehen werden? • Welche Stärken haben wir? • Wie können wir uns gegenseitig unterstützen? 	
<p>Organisatorisches</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche regelmäßigen Austauschzeiten haben wir? • Welche Differenzierungsräume haben wir? • Wie und wann nehmen wir uns Zeit, den Unterricht zu planen? 	
<p>Unterrichtsrituale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche verbindlichen Strukturen haben wir in der Klasse? • Welche zusätzlichen Strukturen brauchen wir? • Was ist uns wichtig? • Welche Regeln und Konsequenzen gibt es für wen? • Wie können wir Störungen vorbeugen? 	
<p>Unterrichtsgestaltung und -durchführung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Aspekte des Unterrichts wollen wir teilen? • Um welche Inhalte geht es? • Um welche Kompetenzen geht es? • Welche Schwerpunkte legen wir fest? • Wer übernimmt was? • Wer eröffnet die Stunde? Wer schließt sie? • Wie unterstützen wir gezielt einzelne Schüler:innen/Kleingruppen? • Wer nimmt wann die Beobachterrolle ein – wer steuert nach? 	
<p>Gegenseitig Beratung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wer soll/darf seine Beobachtungen und Ideen mit einbringen? 	
<p>Erwartungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Erwartungen werden an uns gestellt? • Wie werden wir diesen gerecht? • Welche Erwartungen haben wir an uns und den/die andere:n? • Wie können wir die Erwartungen kommunizieren? 	

Für die Praxis



Mikrofortbildungen

Mikrofortbildungen sind eine gute Möglichkeit, um Lehrerinnen und Lehrer ohne großen Aufwand weiterzubilden. Dabei kommt das Wissen aus dem Kollegium selbst – und wird auf Peer-Ebene weitergegeben. Während externe Fortbildungen oftmals teuer und in der Planung wenig flexibel sind, einen hohen Zeitaufwand darstellen und mitunter einen langen Vorlauf benötigen, werden bei den Mikrofortbildungen die eigenen Ressourcen und Potenziale im Kollegium genutzt – direkt vor Ort an der Schule.

Darauf gilt es zu achten:

- /// **Aus dem Team für das Team:** Die Expertise stammt aus dem Kollegium selbst. Da Mikrofortbildungen direkt an der eigenen Schule angeboten werden, orientieren sie sich zudem an den tatsächlichen Bedingungen der jeweiligen Schule, anstatt an nicht vorhandenen Idealbedingungen. Und: Mikrofortbildungen profitieren von Teamwork. Anstatt nur nach Einzelpersonen zu suchen, kann Wissen auch in Teams vermittelt werden.
- /// **Guide on the Side:** Die Expert:innen sind auch später – in der Phase der Umsetzung des Gelernten – noch direkt ansprechbar und können das Projekt begleiten. So wird ein dauerhafter Austausch möglich.
- /// **Kurz & knackig:** Mikrofortbildungen finden in einem kleinen Rahmen von maximal 60 Minuten statt. Sie überfordern die Teilnehmenden nicht mit zu vielen Inhalten. Außerdem können die Inhalte sehr zeitnah direkt ausprobiert werden.
- /// **Geringer Aufwand:** Die Ausfallzeit der beteiligten Lehrkräfte ist bei dieser Form der Qualifizierung gering, da die Personen nicht für einige Tage unterwegs sind. Stattdessen finden die Fortbildungen mit kurzen Wegen dort statt, wo sie genutzt werden sollen – in der Schule.
- /// **Vielfältige Angebote:** Durch regelmäßige Mikrofortbildungen kann ein großes Spektrum verschiedener Themen und Kompetenzen vermittelt werden.

Spannende Einblicke, wie Mikrofortbildungen in der schulischen Praxis gestaltet werden können, zeigen die Filme des Programms „bildung.digital“ unter: <https://bit.ly/3JAUiAB> oder über den nebenstehenden QR-Code.

Sechs Schritte zur Durchführung von Mikrofortbildungen

1

Schritt 1: Das Format festlegen. Mikrofortbildungen lassen sich in verschiedensten Formaten durchführen, zum Beispiel als „digitale Mittagspause“, in der ersten oder zweiten Stunde als „Fobi-Snacks am Morgen“, vor Unterrichtsbeginn als „Wissen vor 8“ oder auch als „Kurskiosk“ mit Fortbildungen auf Bestellung.

2

Schritt 2: Den Zeitraum festlegen. Meist empfiehlt sich ein Umfang von 30 bis 60 Minuten. Es gilt jedoch, flexibel zu bleiben und den zeitlichen Rahmen ggf. an die Inhalte anzupassen. Auch hier können selbstverständlich schulische Besonderheiten beachtet werden.

3

Schritt 3: Den Ablauf festlegen. Es sind ganz verschiedene Abläufe möglich. Ein gängiges Modell besteht aus einer kurzen Inputphase, gefolgt von einer direkten Praxisübung, dem anschließenden Sammeln von Beispielen aus- und für den Unterricht sowie abschließend das Bereitstellen von Handouts mit Links zu Tutorials, Angeboten etc.

4

Schritt 4: Expert:innen festlegen. Mikrofortbildungen können von einer Person, aber auch im Team durchgeführt werden. Auch Schülerinnen und Schüler können zur Unterstützung eingebunden werden, um ihre Expertise an ihre Lehrkräfte weiterzugeben. Dies ist oftmals eine ganz besondere Bereicherung für das Lernklima und eine tolle Erfahrung für die Kinder und Jugendlichen.

5

Schritt 5: Vorbereitung und Planung. Die konkrete Planung startet nach Festlegung der oben genannten Rahmenbedingungen mit der Schulleitung. Hier gilt es zunächst zu prüfen, an welchen Themen Interesse besteht, zum Beispiel über Aushänge, Online-Listen oder Abstimmungen in Kollegiumssitzungen. Sind die Mikrofortbildungen konstant gut besucht, kann auch ohne Anmeldungen gearbeitet werden. Anschließend gilt es, einen Termin und Raum festzulegen sowie ggf. eine Entlastung bzw. Anerkennung zu vereinbaren.

6

Schritt 6: Themen und Inhalte festlegen. Bestenfalls wird ein breites Spektrum an Themen angeboten, um unterschiedliche Kolleginnen und Kollegen anzusprechen.



Die **Tipps und Schritte** gehen auf Jan Vedder zurück. Sie finden Sie auch auf unserer Webseite www.schulaufsicht.de unter folgendem Link oder untenstehendem QR-Code: <https://bit.ly/3z1T8sW> oder über den nebenstehenden QR-Code.



i

IMPRESSUM

HERAUSGEBERIN

Deutsche Kinder- und Jugendstiftung GmbH
Tempelhofer Ufer 11, 10963 Berlin
E-Mail: info@lernen-im-ganztag.de

REDAKTION

Gina Hardt, Natalie Hurthe

MITWIRKENDE EXPERT:INNEN

Susanne Bechler, Dr. Matthias Habetha, Sabine Henseler, Hans Stäcker, Dr. Jens Winkel

GESTALTUNG

die königskinder, Berlin
Illustrationen © stonepic – adobe.stock.com (überarbeitet)

DRUCK

Wir machen Druck, Backnang

BESTELLUNG

Sie möchten die Publikation ganz oder teilweise nutzen und verbreiten? Das freut uns sehr! Wenn Sie kostenlose Printexemplare bestellen möchten oder Fragen zur Nutzung haben, schicken Sie bitte eine E-Mail an natalie.hurthe@dkjs.de

NUTZUNG:

Der Text dieser Publikation wird unter der Creative Commons-Lizenz „Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International (CC BY-SA 4.0)“ veröffentlicht. Weitere Informationen unter <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>.



© DKJS 2023



„LiGa – Lernen im Ganztag“ ist eine Initiative der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung und der Stiftung Mercator.

deutsche kinder-
und jugendstiftung

STIFTUNG
MERCATOR



www.lernen-im-ganztag.de