

## Schulleitung

Aufgabe der Schulleitung ist es, für optimale Rahmenbedingungen vor Ort zu sorgen und insbesondere die Frage nach zeitlichen Ressourcen zu klären. Sie erarbeitet gemeinsam mit der Steuergruppe ein mögliches Konzept, wie Unterrichtsdiagnostik an der Schule umgesetzt werden kann. Idealerweise geht die Schulleitung mit gutem Beispiel voran und praktiziert als Mitglied eines Tandems selbst das Verfahren. Dies erhöht die Glaubwürdigkeit der Sache und lässt nicht den Eindruck entstehen, hier handele es sich um etwas top-down Verordnetes. Dabei ist es nach unseren Erfahrungen allerdings wichtig, auf "gleiche Augenhöhe" zu achten: Beispielsweise können Schulleiter/in und Stellvertreter/in ein Tandem bilden.

Scheerens, Glas & Thomas (2003) formulieren typische Merkmale von unterrichtswirksamen Schulleitungen (vgl. Bosen 2009, S.53). Bezogen auf die Anforderungen an Schulleitungen bei der Unterrichtsdiagnostik lauten diese:

### Schulleitungen

- *„rücken die Aufmerksamkeit in der Schule auf den Unterricht“*: Die Unterrichtsentwicklung wird zur Chefsache. In Zusammenarbeit mit der Steuergruppe wird ein schulspezifisches, motivierendes und vor allem praktikables Konzept erarbeitet.
- *„werden in Unterrichtsfragen anerkannt und mischen sich ein“*: Um diese Aufgaben wahrnehmen zu können, bemühen sie sich um die Weiterentwicklung ihrer diagnostischen und beraterischen Kompetenzen. Vor diesem Hintergrund wäre es günstig, wenn sie selbst als Tandem am kollegialen Feedback teilnehmen und so Einblicke in Chancen und Probleme dieses Ansatzes erhalten. Als Tandempartner/in sollte dann aber ein Schulleitungskollege/eine Schulleitungskollegin in einer ähnlichen dienstlichen Position, z. B. die stellvertretende Schulleitung, gesucht werden. Nach einer erfolgreichen Einführung des Verfahrens und in einer etablierten Feedbackkultur sind auch beratende Unterrichtsbesuche unter Verwendung des Instrumentes denkbar. Die Thematisierung individuell von der Lehrkraft ausgewählter oder gemeinsam vereinbarter Bereiche der Unterrichtsqualität in einem bewertungsfreien Rahmen fördert die persönliche Weiterentwicklung der Lehrkraft. Unterrichtsbesuche durch die Schulleitung können so mit der Zeit eine neue Dimension erlangen. Diese Verwendung des Instrumentes erfordert ein Höchstmaß an Vertrauen auf Seiten der Lehrkräfte. Eine behutsame Einführung ist dabei Grundvoraussetzung. Auf keinen Fall sollte das Instrument für formelle Unterrichtsbeurteilungen angewandt werden, dies würde den mit dem Instrument beabsichtigten Entwicklungszielen entgegenwirken.
- *„fördern unterrichtsbezogene Lehrerverkooperation“*: Die Schulleitungen unterstützen die Lehrkräfte bei der Organisation der kollegialen Unterrichtsbesuche und fördern durch die Schaffung von Kooperationsstrukturen (z.B. im Rahmen von Kooperationszeiten) die unterrichtsbezogene Team-Arbeit im Kollegium. Mit der Zeit kann sich eine Feedbackkultur ausbilden, in der Feedbackgespräche als selbstverständlicher und gewinnbringender Bestandteil des Verfahrens angesehen werden.
- *„fördern die Professionalisierung der Lehrerinnen und Lehrer“*: Auf Basis der Rückmeldungen der Lehrertandems, aus persönlichen Gesprächen und beratenden Unterrichtsbesuchen unterstützen und stimulieren sie die Professionalisierung der Lehrkräfte. Bedarfsgerechte schulinterne oder -externe Fortbildungen stellen dabei eine Möglichkeit dar.

## **Unterrichtsbesuche durch die Schulleitung**

Unterrichtsbesuche durch die Schulleitung sind in der Regel mit Bewertungs- und Selektionsentscheidungen verbunden, die einen prüfungsähnlichen Charakter haben. Ein relativ neues Konzept, wie sich die Schulleitung durch Kurzbesuche einen Überblick über den Unterricht an ihrer Schule verschaffen kann, ist der "Classroom Walkthrough". Das Konzept firmiert auch unter anderen Bezeichnungen, wie z.B. "Learning Walk", "Instructional Walk" oder "Supervisory Walkthrough". Voraussetzung ist in jedem Fall eine entwickelte Vertrauenskultur innerhalb der Schule.

Schwarz (2011) fasst unter Bezugnahme auf Kachur et al. (2010) die wichtigsten Features dieses Konzeptes wie folgt zusammen (S. 28):

- "kurze, immer wiederkehrende, informelle, über das Schuljahr verteilte Unterrichtsbesuche;
- unangekündigt;
- durch Schulleitung oder Schulleitungsteams bzw. Teams aus Lehrkräften vorgenommen;
- informeller Charakter (keine formelle Beurteilung der Lehrkräfte);
- zielgerichteter, für alle transparenter Fokus der Beobachtungen ("Look-Fors");
- dialogische Reflexion über die beobachtete Unterrichtspraxis;
- hohes Ziel: Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Schülerinnen und Schüler durch schulweite Professionalisierung".

Was den Fokus der Unterrichtsbeobachtung anbelangt, so können beispielsweise die EMU-Instrumente Verwendung finden, sowohl diejenigen im Kernbereich als auch diejenigen im Zusatzbereich, siehe <http://www.unterrichtsdiagnostik.info/downloads/fragebogen/>. Die Items in den Fragebögen werden dann natürlich nicht - wie bei EMU - angekreuzt, sondern skizzieren den jeweiligen Beobachtungsfokus (den "Look-For").

## **Weiterführende Literatur zu Unterrichtsbesuchen durch die Schulleitung**

Kempfert, G. (2005). Unterrichtsbesuche durch die Schulleitung - Chancen und Risiken sehen und nutzen. In A. Bartz, M. Dammann, S. Huber, C. Kloft & M. Schreiner (Hrsg.), PraxisWissen SchulLeitung 2570.01. (Kap. 32.11). Köln: Wolters Kluwer.

Kempfert, G. & Ludwig, M. (2008). Kollegiale Unterrichtsbesuche. Besser und leichter unterrichten durch Kollegen-Feedback. Weinheim: Beltz.

Downey, C.J. et al. (2010). Advancing the Three-Minute Walk-Through. Mastering Reflexive Practice. London: Sage.

Schwarz, J. (2011) in der Zeitschrift "Lernende Schule", Heft 53/2011:

- Über den Classroom Walkthrough mit dem Kollegium ins Gespräch kommen, S. 24-25.
- Classroom Walkthrough: Ein Werkzeug für unterrichtsbezogene Führung, S. 28-31.
- Classroom Walkthrough: Schritte zur Implementierung dieser Methode an der Schule durch die Schulleitung, S. 8-12.