

prozesse gut zu „vermarkten“. Damit möchte ich die Schüler/innen stärker in den Mittelpunkt stellen, da sie am ehesten zeigen können, was sie gelernt haben. Wir haben das im Buch „Serena“ aufzuzeigen versucht: Wenn nicht die Schüler die Fähigkeit erwerben, ihren Fortschritt sichtbar zu machen, wird es für Schulen (ob Schulleiter oder Lehrpersonen) schwierig sein zu reüssieren.

Zuletzt möchten wir Sie um Literaturhinweise bitten, die den Schulleitungen Hilfestellung bei der Auseinandersetzung mit der Unterrichtsentwicklung bieten können.

MS: Hier sehe ich die grösste Schwierigkeit, die vor allem mit der fehlenden Zusammenarbeit zwischen Fach- und Allgemeindidaktik zu tun hat. Hier haben wir noch viel zu tun, wenn Unterrichtsentwicklung wirklich „greifen“ soll. Wir haben das einmal versucht:

M. Hartmann, K. Mayr & M. Schratz: Starke Lernumgebungen schaffen. In: G. Becker u.a. (Hrsg.): *Guter Unterricht. Maßstäbe & Merkmale – Wege und Werkzeuge*. (Jahresheft XXV) Seelze: Kallmeyer 2007, S. 118-127 an. Ich denke, das ganze Heft gibt viele Anregungen zum Thema.

HGR:

Bastian, J.: *Einführung in die Unterrichtsentwicklung*. Weinheim / Basel 2007.

Beck, E. / Guldemann, T. / Zultner, M.: *Lernkultur im Wandel*. St. Gallen 1997.

Green, N. / Green, K.: *Kooperatives Lernen im Klassenraum und im Kollegium*. Seelze-Velber 2005.

Höfer, Ch. / Madelung, P.: *Lehren und Lernen für die Zukunft*. Troisdorf 2006

Horster, L. / Rolff, H.G.: *Unterrichtsentwicklung – Grundlagen einer reflektorischen Praxis*. Weinheim 7 Basel 2006 (2. veränderte Auflage).

Klippert, H.: *Diverse Bücher im Belz-Verlag*. Weinheim / Basel 1995 ff.

Rolff, H.G.: *Unterrichtsentwicklung als Schulentwicklung*. In: Rolff (Hrsg.): *Studien zu einer Theorie der Schulentwicklung*. Weinheim / Basel 2007.



VSL LU

Identität

Schulentwicklung

Impulse

Online



Ausgabe September 2007

Inhalt

[Vorwort des Präsidenten](#)

[Interview mit Prof. Dr. H.-G. Rolff und Prof. Michael Schratz](#)

Vorwort des Präsidenten

Liebe Kollegin
Lieber Kollege

„Unterricht kennt keinen Startschuss“ meint Michael Schratz in seinem Interview in dieser Ausgabe der VISION.

Ich bin der Meinung, dass auch Schulentwicklung oder Organisationsentwicklung keinen Startschuss kennt, sondern immer von bereits Vorhandenem ausgeht. Es gibt jedoch den Start zu Zwischen- oder Teilzielen, zu Etappen.

Start bedeutet für mich immer die Möglichkeit, sich in einer besonderen Atmosphäre mit einer gewissen Spannung auf den Weg zu machen im Wissen, dass auch ein Ziel definiert ist.

Eben haben wir ein neues Schuljahr gestartet. Ich freue mich, dass es uns gelungen ist mit Prof. Dr. H.-G. Rolff und Prof. Michael Schratz, zwei bestens bekannte Schulentwickler für ein Interview zu den wichtigsten Themen auf dem Weg in die Zukunft zu gewinnen. Eine spannende Lektüre, welche den Start bereichern kann.

In diesem Sinne viel Spass beim Lesen

Nik Riklin
Präsident VSL LU

Interview mit Prof. Dr. H.-G. Rolff (HGR) und Prof. Michael Schratz (MS)

Das Nachfolgeprojekt von „Schulen mit Profil“, „Schulen mit Zukunft“ setzt mit dem Projekt „Lehren und Lernen“ u.a. Schwerpunkte bei der Unterrichtsentwicklung. Wo sehen Sie Möglichkeiten, die Unterrichtsentwicklung in Gang zu setzen?

MS: Unterricht kennt keinen Startschuss: Er ist omnipräsent: Wenn wir ihn bei Massnahmen der Schulentwicklung aus dem Auge verlieren, haben wir schon verspielt. Der einfachste Zugang zur Unterrichtsentwicklung läuft über das Lernen, das als grundlegende Kompetenz jeden Bildungsprozess bestimmt. Wichtig ist daher, den Fokus auf das Lernen zu richten – und das auf unterschiedlichen Ebenen: Das Lernen der Schüler/innen, der Lehrer/innen (Profis) und des Systems. Letzteres ist am schwierigsten, aber auch die anderen beiden sind eine grosse Herausforderung!

HGR: Im Prinzip kann man jederzeit und an jedem Ort mit UE beginnen bzw. sie fortführen. Aber acht Ausgangspunkte scheinen mir besonders geeignet. Ausgänge könnten sein:

1. **Lehrpersonen selbst:** Lehrer erforschen ihren Unterricht, wenn sie Schüler datengestützt danach fragen, was ihnen beim Lernen hilft und was sie hindert.

Sie können und sollten sich auch Hilfe von aussen holen. Unterrichtsbeurteilung durch Vorgesetzte ist auch wichtig, sollte aber auf einem anderen Blatt stehen.

MS: Dies ist in der Tat eine heikle Materie: Wenn Entwicklung mit Beurteilung in Zusammenhang gebracht wird, geht es ans Eingemachte: Das sehen wir schon im Unterricht, wenn Lehrpersonen zugleich benoten und fördern. Das ist eine extrem anspruchsvolle Herausforderung, in der der subjektive Faktor leicht durchschlagen kann. Um diesem Problem aus dem Weg zu gehen, trennen bestimmte Systeme die beiden Aufgaben. Es gibt wenige Systeme, die sich auf die Gratwanderung einlassen, etwa die Schotten. Dazu ist aber eine entsprechende Kultur erforderlich, in der man weiss, wer in der jeweiligen Situation welchen Hut auf hat ... Nichtsdestotrotz sind Unterrichtsbesuche mit professioneller Nachbereitung das Herz jedes Unterrichtsentwicklungsprozesses.



Einen wichtigen Punkt im Prozess der Unterrichtsentwicklung sehen wir auch in der Öffentlichkeitsarbeit. Welche Rolle spielt hierbei Ihrer Meinung nach die Schulleitung? Und welchen Part sollten die Lehrpersonen übernehmen?

HGR: Die Schulleitung (und nicht die Steuergruppe) ist immer die Schaltstelle nach aussen, also auch hinsichtlich der UE. Sie könnte „Tage der offenen Tür“ organisieren, die den Eltern Einblicke in neue Unterrichtswirklichkeit geben. Wichtig wäre es auch, durch Evaluationen die Schülerleistungen transparenter und der Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Die Ermittlung besonders guter Praxis und der Austausch mit anderen Schulen wäre ebenfalls Öffentlichkeitsarbeit – in diesem Fall in Bezug auf die Profession der Lehrpersonen, ebenso wie gemeinsame Fortbildungen mehrere Schulen. Aber vermutlich ist im Moment die Öffentlichkeitsarbeit nach innen (also ins Kollegium) wichtiger als die nach aussen. Denn die Schulleitung hat wohl die Verantwortung für UE, aber praktizieren müssen sie die Lehrpersonen!

MS: Die besten „Verkäufer“ von Unterrichtsqualität sind die Schülerinnen und Schüler. Daher sollten alle Massnahmen des schulischen Marketings die Betroffenen unterstützen, die Qualität ihrer Bildungs-

Im Kanton Luzern sind die Q-Gruppen ein wichtiges Instrument des Qualitätsmanagements. Mittel sind hierbei sowohl Hospitationen als auch qualitätsfördernde und –orientierte Gespräche. Im Hinblick auf die Unterrichtsentwicklung können die Q-Gruppen mehr Gewicht bekommen. Welche Möglichkeiten sehen Sie, Q-Gruppen für die Unterrichtsentwicklung wirkungsvoll einzusetzen?

HGR: Die Q-Gruppen waren wichtig – wie Sie ja auch betonen – für das Qualitätsmanagement. UE im engeren Sinne haben sie nur selten betrieben, - soweit ich weiss. Es gilt die Q-Gruppen neu zu justieren und in die gerade beschriebenen Arbeitsstrukturen der Klassen-, Jahrgangs- und Fachteams zu überführen, wie ich das gerade in einem Gymnasium in Basel erlebt habe.

MS: Q-Gruppen sind für mich die kleinste Form professioneller Lerngemeinschaften. Sie sind bedeutungsvolle Subsysteme, die flexibel und ganz nah an den für die Schule relevanten Themen arbeiten können. In der Unterrichtsentwicklung könnte es ihre Aufgabe sein, vorhandenes Know-how der gesamten Schule verfügbar zu machen. Sie bilden eine wichtige Brücke zwischen Theorie und Praxis, zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Dazu benötigen sie eine entspre-

chende Unterstützung und den Freiraum die ihnen zugedachten Anliegen in die Praxis umzusetzen. In Anlehnung an Michael Fullan würde ich sie daher „System Thinkers in Action“ bezeichnen.

Ein weiterer Aspekt in der Q-Gruppen Arbeit ergibt sich im Kanton Luzern durch die verpflichtenden Unterrichtsbesuche mit anschließendem Beurteilungs- und Fördergespräch, die durch die Schulleitungen bei den Lehrpersonen durchgeführt werden. Der Unterricht wird also durch die vorgesetzte Person beurteilt und kann bei einem Mitarbeitergespräch eine gewisse Bedeutung bekommen. Wo sehen Sie die Berührungspunkte zwischen den beiden Instrumenten (Q-Gruppen - Unterrichtsbeurteilung durch die vorgesetzte Stelle) des Qualitätsmanagements, wo sehen Sie allfällige Gefahren?

HGR: Ich würde UE und Unterrichtsbeurteilung durch die vorgesetzte Stelle strikt trennen, also Beratung und Qualifikation auseinander halten. Der Ort für Beratung sind die genannten UE-Basis-einheiten, die sich im Sinne professioneller Lerngemeinschaften gegenseitig beraten, hospitieren oder helfen können und auch sollten, ohne dass es dabei um Beurteilung durch Vorgesetzte geht.

2. Qualifikationen für künftige Lebenssituationen, wie sie von PISA definiert werden (Lesekompetenz usw.).

3. Allgemeine Didaktik: Kriterien guten Unterrichts über Übungen klären und zum Massstab machen.

4. Fachdidaktik („Was gibt es neues in den Fächern?“).

5. Schulprogramm („Was gibt es dort für Aussagen zum Schulprogramm und wie können sie umgesetzt werden?“).

6. Lerntheorien („Wie können wir das Lernen verbessern?“).

7. Lernstandserhebung/ Leistungstests, die in der Schweiz noch wenig verbreitet sind, aber vermutlich mit HARMOS kommen werden.

8. Reflexion: Alltagstheorien der Lehrpersonen über Unterricht und Lernen besprechbar machen.

Unterrichtsentwicklung setzt ja im Unterschied zur Organisationsentwicklung am Kerngeschäft von Lehrpersonen an. Das bedeutet aber, dass man als Schulleitung, als Schulentwickler auf teilweise festgefahrene Haltungen, Abwehrreaktionen, Stimmungen von „jetzt müssen wir das auch noch“ stossen kann. Welche Erfahrungen machen Sie diesbezüglich? Und wie gehen Sie als Unterrichts- und Schulentwickler damit um?

MS: Festgefahrene Haltungen sind Ausdruck einer fehlenden Energie im System. Das ist an und für sich schon ein Alarmsignal. Das Ablehnen von neuen Lernerfahrungen ist für mich das Zeichen, dass jemand „überevull“ ist. Offensichtlich hat hier das System zu viele Impulse gesetzt und Entwicklungsenergie aus dem System heraus genommen. Ich kenne inzwischen schon zu viele „stöhnende“ Schulen, die mit dem Reformtempo nicht mehr mit kommen. Hier braucht es neue Energie, die beflügelt und nicht das Gefühl des „noch mehr“ auslöst. Wir brauchen „atmende“ Schulen ... Das ist vor allem meine Aufgabe als Schul- und Unterrichtsentwickler, den Schulen eine Perspektive, einen Lösungsraum zu eröffnen, in dem sie kreativ mit ihren Ressourcen umgehen können.



H.-G. Rolff

HGR: Wir haben erfahren, dass Lehrpersonen immer unzufriedener werden mit unterrichtsferner Schulentwicklung und UE herbeiwünschen - aber dann, wenn UE wirklich ansteht, keine Zeit dafür haben oder haben wollen! Das ist ein wirkliches Dilemma, welches nur gelöst werden kann, wenn man die Lehrpersonen überzeugen kann, dass UE den Alltag erleichtert. Das ist noch am ehesten beim Methodentraining bzw. beim Verbessern der Arbeitstechniken der Fall und am allerbesten zu erreichen, wenn Lehrpersonen morgen einsetzen können, was sie heute neu gelernt haben. Dabei kommt allerdings häufig die Reflexion zu kurz.

Abwehrreaktionen sind oft das Resultat von Belastung. Daher ist ein Aspekt in der Unterrichtsentwicklung die Frage, wie Ressourcen für Lehrpersonen freigemacht werden? Und wie können diese gezielt und sinnvoll für die Unterrichtsentwicklung genutzt werden?

HGR: Ressourcen sind überall knapp. Gute Erfahrungen haben wir mit Projekten in Deutschland gemacht, wobei Unterrichtsstunden ausfielen zu Gunsten von Fortbildungen. Das klappte nur, wenn man das vorher mit den Eltern (und den Behörden) klärte nach dem Motto: „Wollt Ihr keinen Ausfall oder besseren Unterricht?“

MS: Die größte Ressource liegt in den Personen: Wenn es nicht gelingt, eine wirksame Beziehung herzustellen, ist es enorm schwierig. Daher muss Lernen wieder zum Abenteuer werden, das ganzheitlich greift. Schulisches Lernen ist schon oft eine destillierte Lernerfahrung, die, wie das Hartmut von Hentig formuliert, mehr aus Lernfragen besteht denn aus Lebensfragen. Junge Menschen müssen sich im Leben bewähren, nicht in der künstlichen Welt der Schule (wiewohl letztere die Zertifikate für das Leben verleiht). Insofern ist der Begriff „Unterrichtsentwicklung“ etwas irreführend. Es geht mehr um die beteiligten Menschen, die eine wirksame Lernbeziehung herstellen, nicht so sehr um den Unterricht. Letzterer suggeriert noch stark das klassische Vermittlungsdesign.



Michael Schratz

Wie sehen Sie im Prozess der Unterrichtsentwicklung die Rolle der Steuergruppe? Durch die Tatsache, dass die Steuergruppe unweigerlich auch mit entwicklungsresidenten Lehrpersonen zu tun haben wird, könnten schwierige Situationen entstehen, die dann wieder in den Bereich Personalführung hineinspielen. Wie stehen Sie zu dieser Problematik bzw. die Rolle der Steuergruppe?

HGR: In der Tat hat die Steuergruppe keine Personalführungsaufgaben. Sie sollte systematisieren und koordinieren. UE hat drei Kernelemente, - sie sollte systematisch, teamförmig und schulweit sein. Nach unseren Erfahrungen empfindet es sich „horizontal“ anzufangen, also auf der Ebene der Jahrgänge, und zwar mir der Grundlegung der Lerntechniken, also mit Methodentraining. Daran anschließend folgt die UE im Fach, also die fachdidaktische UE. Das ins Lot zu bringen, ist Aufgabe der Steuergruppe. Niemand kann den Unterricht allein weiterentwickeln, jedenfalls nicht wirkungsvoll und nachhaltig. Deshalb benötigen wir Teams für UE, Klassenteams und/oder Jahrgangsteams und/oder Fachteams. Und diese können einen Teil der Personalführung mit übernehmen, und somit die Schulleitung entlasten: Wer nicht mitmacht, wirkt unkollegial – und wird sich einordnen.

Die Steuergruppe muss ein solches System von UE-Basiseinheiten etablieren helfen und schulweit machen. Die Schulleitung alleine wäre überfordert und hätte Akzeptanzprobleme.

MS: Steuergruppen sind hilfreich, aber auch schwierig, wenn zu viele Steuerleute am Werk sind. Unterrichtsentwicklung kann nicht delegiert werden, daher gilt es möglichst alle im Sinne eines systemischen Entwicklungsprozess zu beteiligen – und dazu gehören auch die Schüler/innen – sie sind meist in einer Steuergruppe nicht vertreten! Wir verfolgen das Konzept der „shared leadership“, das heißt alle sind potenzielle Führungspersonen. In diesem Konzept fordern die Schüler/innen selbst ihren Lernbedarf ein. Das klingt zwar futuristisch für unser Schulsystem, wir brauchen aber diese Kraft „von unten“, um die erforderlichen Ressourcen zu aktivieren. In Schottland erlebte ich das schöne Beispiel an einer Schule, in der die Schulleiterin jeden Freitag mit den Schülervertreter/innen einen Business Lunch einnimmt, wo die unmittelbaren Probleme aus Schülersicht zur Sprache kommen. Dies kann keine Steuergruppe stellvertretend machen ...