

Unterrichtsbesuche als Aufgabe der Schulleitung

Unterrichtsentwicklung ist und bleibt die wichtigste Aufgabe von Schulleitung und ist dabei eine der schwierigsten Aufgaben – soll doch die Schulleitung die Qualität des Unterrichts jederzeit im Blick haben.

Besuche der Schulleitung im Unterricht können ein sehr effektives Instrument der Qualitätsentwicklung und damit der Schulentwicklung sein. Dazu bedarf es allerdings einer gründlichen Vorbereitung.

Voraussetzungen für sinnvolle Unterrichtsbesuche sind **Absprachen mit dem Kollegium über Hospitationsziele und über das Verfahren selbst**. Dies muss klar erläutert und akzeptiert sein. Es sollte von Schulleitung und Kollegium gemeinsam erarbeitet werden.

Veränderungen rufen Ängste hervor

Natürlich weckt ein solches Vorhaben trotz aller Transparenz Ängste und Befürchtungen unterschiedlicher Art. Lehrkräfte in Deutschland sind regelmäßige Besuche der Schulleitung im Unterricht nicht gewohnt. Dies ist in anderen Ländern anders und gehört zum Alltag.¹ In Deutschland sind Unterrichtsbesuche der Schulleitung fast nur im Rahmen der dienstlichen Beurteilung üblich.

Führen durch gemeinsame Zielerarbeitung

Ein entsprechendes Vorhaben gelingt deshalb nur auf der Grundlage **gegenseitigen Vertrauens**. Die Transparenz und der **positive, wertschätzende Umgang** miteinander sind wesentlich. Der Prozess der Selbstreflexion ist sowohl für Schulleitung als auch Lehrkraft wichtiger Teil der Nachbesprechung. Sinn und Zweck der **Hospitationen – und der Nachbesprechungen sollten Teil des Schulprogramms** sein. Sie werden auf der Grundlage übergeordneter Entwicklungsziele formuliert, z.B. nach dem Besuch der Schulinspektion oder auf der Grundlage von Zielvereinbarungen mit der Schulaufsicht.

Die **Verbindung zum Schulprogramm bzw. auch zum Leitbild der Schule** stellt die Besuche in einen größeren Rahmen. Qualitäts- und Personalmanagement werden an dieser Stelle gleichermaßen wichtig. Von daher muss sowohl der Unterrichtsbesuch als auch die Nachbesprechung des Unterrichts von der Schulleitung gut vorbereitet werden.

Ausgangslage – Vereinbarungen mit dem Kollegium

Sinnvoll ist die Einberufung einer Konferenz zum Thema "Unterrichtsbesuche" bzw. "Unterrichtsentwicklung".

¹ In den USA z.B. sind „Walk Throughs“ der Schulleitung Alltag

Dieses Meeting sollte gut vorbereitet sein und möglicherweise bereits mit einigen engagierten Kollegen vorstrukturiert werden. Es empfiehlt sich eventuell (je nach System) die Fachbereiche und ihre Leitungen mit einzubeziehen. Möglich ist es auch, die Unterrichtsbesuche an die Fachbereichsleitungen zu delegieren (besonders für große Systeme angemessen).

Eine Gruppenarbeit zum Thema "Guter Unterricht" oder aber ein Abgleich mit den wesentlichen Zielen des Lehrplans können auch als Start dienen. In jedem Fall muss es am Schluss eine Einigung über die wesentlichen Kriterien der Unterrichtsbeobachtung geben.

Die erarbeiteten Kriterien werden diskutiert und gemeinsam mit dem Kollegium festgehalten. Dabei kann eine Beschränkung (je nach Ausgangslage im Kollegium) auf wenige Kriterien sinnvoll sein. Zum Beispiel "DIFFERENZIERUNG" oder auch INDIVIDUALISIERUNG" als wesentlicher Beobachtungsschwerpunkt. Allerdings muss Klarheit über die Begriffe bestehen. Leider ist dies nicht immer der Fall, Beispiele aus der Praxis helfen bei der Klärung der inhaltlichen Erwartungen.

Sicher hilft es, wenn auch der Schulleiter und/oder die FachleiterInnen bereit sind, Kollegen in den eigenen Unterricht einzuladen. Die Schulleitung als "Role Model" macht immer einen guten Eindruck.

Ziele der Hospitationen und Nachbesprechungen aus Sicht der Schulleitung

Übergeordnetes Ziel ist die **Kompetenzentwicklung der Lehrerinnen und Lehrer** und die **positive Entwicklung des Unterrichts** im Sinne sinnvoller und effektiver Lernerfolge für die Schüler und Schülerinnen (SuS).

Darüber hinaus bietet das Gespräch nach erfolgter Hospitation auch die Möglichkeit für **gegenseitiges Feedback**.

Nicht zuletzt können **Fragen und Problem aus der Sicht der Lehrkraft** thematisiert werden. Ein solches Auswertungsgespräch ist auch eine professionelle Suche nach der gemeinsamen pädagogischen Basis aller Lehrkräfte.

Wesentlich ist auch die mit einem Besuch verbundene **Wertschätzung** und der Aufbau oder die Festigung der **Beziehung zwischen Lehrkraft und Schulleitung**.

Der Besuch im Unterricht (auf der Grundlage der Absprachen)

- 10-15 Minuten können ausreichen – sollte vorher vereinbart werden.
- Der Schulleiter/Fachbereichsleiter beobachtet vorrangig das Lernen der SuS und erst dann das Handeln der Lehrkraft.
- Classroom Management und Gestaltung der Lernumgebung sind ebenfalls Gegenstand der Beobachtung

- Medieneinsatz, Regelerorientierung, Transparenz der Lernziele und weitere Kriterien für die Beobachtung sind der Lehrkraft bekannt !
- Fragen an die SuS (so weit diese nicht stören) sind sinnvoll.
- Sinnvoll ist das Notieren der Beobachtungen mit Hilfe eines Laptops etc.

Nach dem Besuch

- Wenn möglich gibt es noch am selben Tag ein Feedback (via e-mail z.B.) Diese Vorgehensweise hat sich besonders an großen Systemen sehr bewährt. Es ist nicht immer notwendig und auch nicht immer möglich ein persönliches Gespräch zu führen.
- Das Feedback beginnt immer mit dem Dank an die Lehrkraft und mit wertschätzenden Aussagen.
- Positive Beobachtungen werden deutlich betont.
- Problematische Anteile des beobachteten Unterrichts werden in Form von Fragen thematisiert.
- Am Schluss erfolgt der Hinweis, dass ein Gespräch gewünscht wird und/oder nur dann stattfindet wenn die Lehrkraft dies möchte... (je nach Vereinbarung im Kollegium). Es geht immer um die Frage, wie gestaltet sich die Beziehung zwischen Schulleitung und Kollegium.
-

Das Gespräch (wenn es notwendig ist und gewünscht wird!)

- Das Setting für das Gespräch ist wichtig: Ungestörtheit, Zeitabsprache, Ziel des Gespräches werden definiert. Auch ein Getränk anzubieten kann als Ausdruck von Wertschätzung wahrgenommen werden.
- Gemeinsame Themen werden durch eine einleitende Abstimmung vereinbart (etwa die Situation der Klasse, die Gruppenarbeit, die Sicherung der Lernergebnisse, Übungsformen, Kompetenzzuwachs etc.)
- Fragen der Schulleitung als Impulse für einen Dialog über Unterricht sind wesentlich.
- Am Schluss des Gespräches wird ein (Entwicklungs)Ziel formuliert, der Ausblick auf eine weitere Hospitation vereinbart und das Gespräch selbst reflektiert. Je nach Absprache gibt es ein gemeinsames Protokoll.
- Die Frage nach der Befindlichkeit (der Lehrkraft) während des Gespräches darf nicht fehlen.

Fazit - Fortbildungsbedarf für Leitungsmitglieder

Es muss darauf hingewiesen werden, dass sowohl die Hospitationen selbst als auch die Nachbesprechungen hohe Anforderungen an die kommunikative Kompetenz und natürlich an die Leitungskompetenz der Schulleitung stellen.

Kenntnisse über die grundlegenden Prozess der Wahrnehmung und der Kommunikation sind wesentlich. Ich empfehle die Lektüre entsprechender Publikationen bzw. die Teilnahme an entsprechenden Fortbildungen. Gerade die Auseinandersetzung mit dem Konstruktivismus kann sehr hilfreich sein.:

” Die objektive Wirklichkeit gibt es nicht – sie entsteht im Auge/Kopf des Betrachters“!² Unterricht ist überkomplex und kann nicht “einfach so” wahrgenommen werden.

Es geht darum, auf der Grundlage vereinbarter Ziele, deren Begrifflichkeiten geklärt wurden, gemeinsame Wege für besseren Unterricht zu finden und nicht darum, LehrerInnen zu bescheinigen, dass sie “es nicht richtig machen”. Ein solches Vorgehen wäre anmaßend und völlig verfehlt.

SchulleiterInnen, die sich unsicher fühlen, sollten sich auf diesem Gebiet fortbilden bevor sie mit einem solchen Projekt beginnen.

Literatur (Auswahl)

- **Harnos, H.:** Unterricht besprechen - zwischen Personal- und Unterrichtsentwicklung. In: Meine Schule leiten. Ausgabe 18. Januar 2015
- **Hattie,J.:** Visible learning. Routledge, London, New York 2009
- **Meyer,H:** Praxisbuch Unterrichtsentwicklung. Berlin 2015
- **Radatz,S.** Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen. Wien 2006
- **Schulz von Thun,F.:** Miteinander reden 1,2,3. Ffm 2010
- **Slavin, R. E.:** Cooperative Learning. Theory, Research and Practice. Boston u. a. (Allyn and Bacon) 2. Auf., 1995.
- **Spitzer,M.:** Lernen. Gehirnforschung und die Schule des Lebens. Heidelberg 2006
- **Terhart,E.:** Konstruktivismus und Unterricht. Soest 1999
- **Von Foerster, H.:** Kybernetik. Berlin 1993
- **Watzlawick,P.:** Wie wirklich ist die Wirklichkeit? München 1976
- **Weinert, F. E. (2001):** Vergleichende Leistungsmessung in Schulen – Eine umstrittene Selbstverständlichkeit. In: Weinert, Franz E. (Hg.): Leistungsmessungen in Schulen. Weinheim u. Basel, S. 27 f.
- **Zhao,Y.:** Worl Class Learners. Educating Creative and Entrepreneurial Students. London, New elho, Singapore 2012

² Siehe Radatz 2006. Systemisch-konstruktivistisches Denken beginnt mit Piaget und endet noch lange nicht bei Heinz von Foerster. Nicht zu vergessen ist natürlich Paul Watzlawick. Eine allgemein gut verständliche Hilfe sind die Bücher von Friedemann Schulz von Thun zur Kommunikation.