

"Gute Schule durch lernwirksame Führung"

Prof. Dr. Michael Schratz, Universität Innsbruck

Schulleitung kann die Lernprozesse der Schülerinnen und Schüler nur indirekt beeinflussen, nämlich über die Lehrkräfte und deren Unterricht. Die Rolle der Schulleitung ist daher vor allem für die Schaffung förderlicher Bedingungen für Unterricht und Lernen sowie das Setzen und Erreichen ambitionierter Ziele wichtig. Sie organisiert die Leistung anderer, indem sie die Motivation, Entfaltungsmöglichkeiten und Arbeitsbedingungen von Lehrpersonen beeinflusst, die wiederum Unterricht gestalten.

Da Lehrkräfte in ihrem Unterricht – meist allein – engagiert daran arbeiten, über ihre (Fach-)Expertise der Schülerschaft Kompetenzen zu vermitteln, stellt sich Fragen wie:

- Wie lassen sich die Unterrichtserfahrungen der einzelnen Lehrkräfte einer Schule in ihrer Gesamtheit orchestrieren?
- Wie lässt sich Führung in den Dienst des Lernens stellen?

Lernwirksame Schulführung ist mit der Kunst des Dirigierens vergleichbar: Ähnlich der Aufgabe des Dirigenten beim Orchester muss sie die Schule zum Klingen bringen. Der Aufbau eines professionellen Dialogs führt zu einer vertieften Auseinandersetzung mit der Qualität von Unterricht und deren Entwicklung. Erfolgreiche Schulleitung ist ins Gelingen verliebt: ihre Interventionen sind lösungs- und nicht problemorientiert!



NLO
Hildesheim

LISUM
Lehrerbildung für
Lehrkräfte der
Berufshilfsschulen

European Policy Network on
School Leadership

Schulleitung in der Verantwortung für Lernerfolg und Chancengleichheit

2. Berliner Schulleitungstagung

18. – 19. September 2014 Technische Universität Berlin

Gute Schule durch lernwirksame Führung

Prof. Dr. Michael Schratz

School of Education
Universität Innsbruck



ILS INSTITUT FÜR
LEHRERBILDUNG UND
SCHULFORSCHUNG



“Ein System kann nur sehen, was es sehen kann,
es kann nicht sehen, was es nicht sehen kann.
Es kann auch nicht sehen, dass es nicht sehen
kann, was es nicht sehen kann.”



Niklas Luhman
(1927-1998)



ILS INSTITUT FÜR
LEHRERBILDUNG UND
SCHULFORSCHUNG



SCHOOL OF EDUCATION
UNIVERSITÄT INNSBRUCK

**ALLE SAGTEN:
DAS GEHT NICHT.**

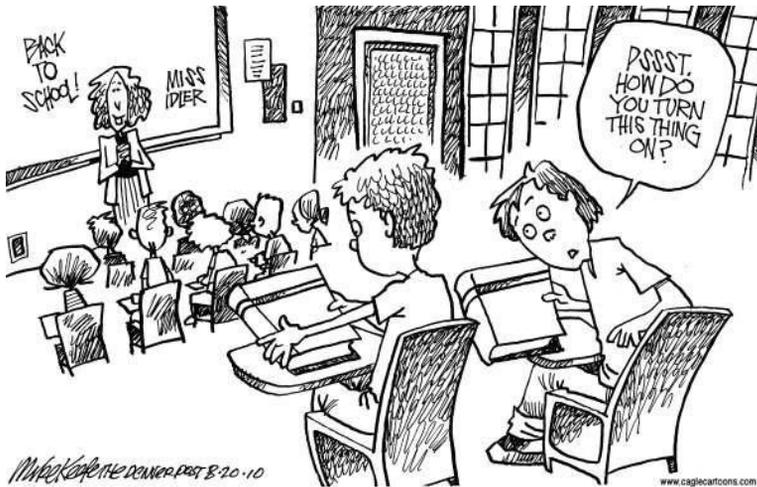


„Ungefähr 65% aller Kinder, die heuer mit der Schule beginnen werden Jobs haben, die es heute noch gar nicht gibt.“

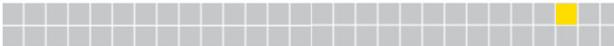
„Unser Verständnis von Schule, Lernen und Bildung muss sich vollkommen verändern.“



Sebastian Thrun, Udacity, (online university) , Google mastermind; Juni 7, 2013, Nr. 129, S. 16 *Frankfurter Allgemeine*

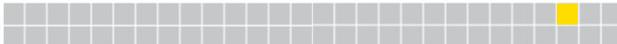
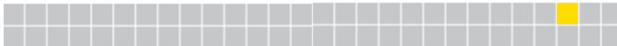


Psssst.
Wie
schaltet
man das
Ding ein?





Biesta (2010, 206)



Die Freiheit zu sehen und zu hören, was im Moment wirklich da ist,	– anstatt das, was sein sollte, gewesen ist oder erst sein wird.	Die Freiheit, das auszusprechen, was ich wirklich fühle und denke,	– und nicht das, was von mir erwartet wird.
Die Freiheit, in eigener Verantwortung Risiken einzugehen,	Menschliche Freiheit		Die Freiheit, zu meinen Gefühlen zu stehen, – und nicht etwas anderes vorzutäuschen.
– anstatt immer nur auf „Nummer sicher zu gehen“ und nichts Neues zu wagen.		Die Freiheit, um das zu bitten, was ich brauche, – anstatt immer erst auf Erlaubnis zu warten.	

Nach Virginia Satir: Kommunikation, Selbstwert und Kongruenz



Lehrerinnen und Lehrer müssen fähig sein, situativ zu erfassen, was in der jeweiligen Lernsituation notwendig ist und dazu die unterschiedlichen Dimensionen entsprechend ausbalancieren, um Neues entstehen zu lassen.

Biesta (2012, 7)

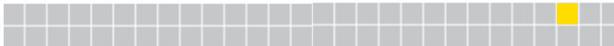


Von Bildung und Erziehung wird es wesentlich abhängen, ob die heranwachsenden Generationen den Ansprüchen, Herausforderungen und Belastungen gewachsen sein werden, mit denen sie in der Welt von morgen konfrontiert sind.

Wassilios Fthenakis



<http://www.fthenakis.de/c/>



**Was ist in Zukunft
der Wert dieses Themas/dieser Sache
für die SchülerInnen?**



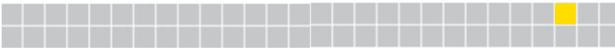
**In 5 Jahren?
In 10 Jahren?
In 20 Jahren?**

**Langfristiger Blick:
Was ist der bildende Sinn?**

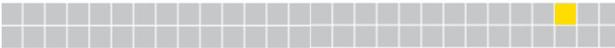




Foto: dt. Schulpreis 2013



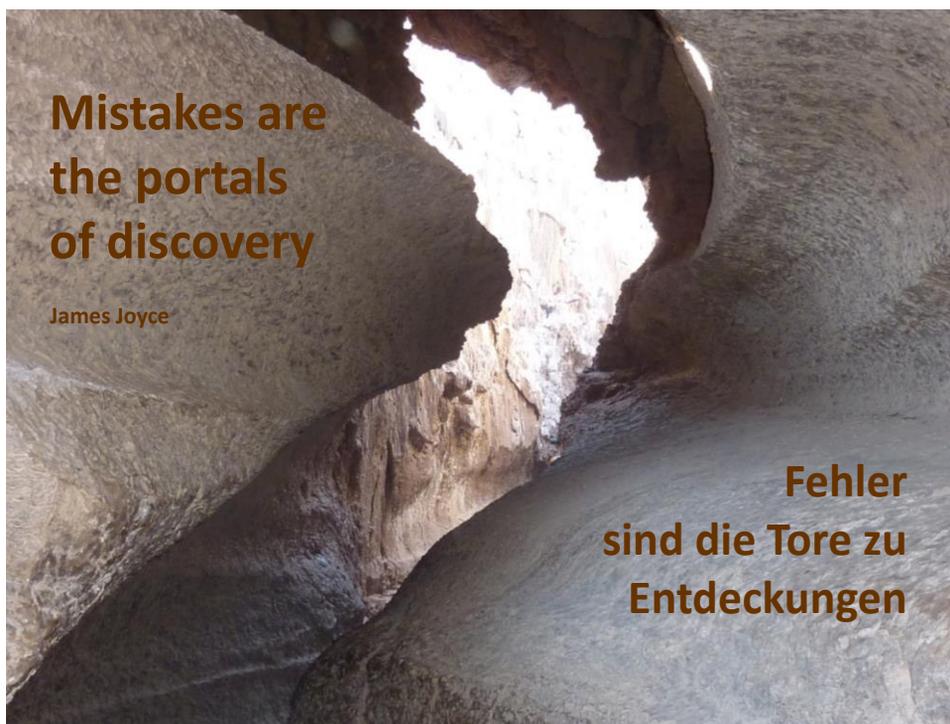
A. J. Martin & H. W. Marsh: Self-concept Enhancement and Learning Facilitation Research Centre University of Western Sydney, Australia (2003)



Schulen fördern Resilienz in Schülerinnen und Schülern, in dem sie einen Entwicklungsraum gestalten der durch Resonanz und persönliche Beziehung geprägt ist.



waxman, gray, padrón: review of research on educational resilience; center for research on education, diversity & excellence, (2003) (Foto: dt. Schulpreis 2013)





Eine lernende Schule ...

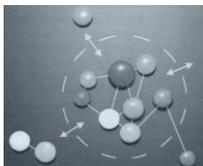
„ ... ist eine Organisation, in der die *Menschen* kontinuierlich die Fähigkeit entfalten, ihre *wahren Ziele* zu *verwirklichen*, in denen *neue Denkformen* gefördert und *gemeinsame Hoffnungen* freigesetzt werden und in denen Menschen lernen, *miteinander* zu lernen.“
(Peter Senge)



Wie lernen Schülerinnen und Schüler?



Wie lernt das Kollegium?



Wie lernen Systeme?

Wie wir
miteinander
arbeiten

Wie wir mit
Schüler/Innen
arbeiten

Wie wir Probleme
lösen



Schulklima

Karen Seashore Louis über Schulkultur (ÖFEB Tagung Innsbruck, 2013)



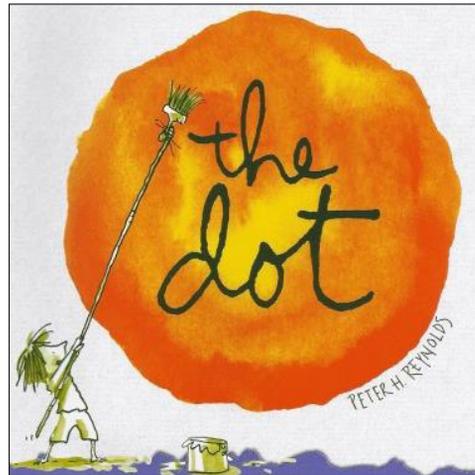
	Wie gut sind wir?	Woher wissen wir das?	Was tun wir mit der Antwort?
Teilhabe			
Resonante Unterstützung			
Klare und Sicherheit gebende Orientierung			
Hohe Erwartungen			
Beziehungsfähigkeit fördern			
Lebensrelevante Fähigkeiten			

Jede/jeder ist anders anders!

Alle Schülerinnen und Schüler sind kompetent!

Jedes Kind bringt etwas mit und hat ein Recht auf bestmögliche Unterstützung!

Das Lehren vollendet sich im Lernen der Kinder!




„Beim Lehren legen wir das Gelingen
des eigenen Tuns in fremde Hand“
(Waldenfelz 2009)



Käte Meyer-Drawe
2012



„Als
Unterrichtende
lenken wir die
Blicke, wecken
wir das Begehren
nach Wissen.“

„Die Resonanzfunktion des gemeinsamen
Handelns und Sprechens gründet darin,
dass es Antworten ermöglicht, die es
selbst nicht parat hat.“

„Als Lehrende bereiten wir einen Boden,
– auf dem wir den Lernenden,
– sie uns und
– sie sich untereinander begegnen können.“

„Lernen beginnt mit einem rückwärtigen Design

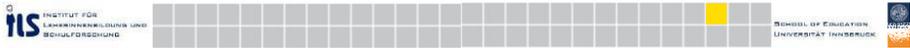
und nicht mit dem Schulbuch oder Lieblingsstunden oder sich über die Zeit bewährten Methoden.



„Vom Ende her“

John Hattie, 2012. *Visible Learning for Teachers: Maximizing Impact on Learning*. S. 93

Lernen beginnt damit, dass Lehrpersonen (und hoffentlich auch Schülerinnen und Schüler) die erwünschten Ergebnisse kennen (definiert über Erfolgskriterien, die mit Lernabsichten zusammen hängen).“

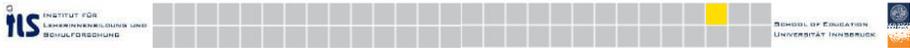


Was ist in Zukunft der Wert dieses Themas/dieser Sache für die SchülerInnen?



In 5 Jahren?
In 10 Jahren?
In 20 Jahren?

Langfristiger Blick:
Was ist der bildende Sinn?





Warum können sie¹ sich nicht ändern?



John Hattie

¹ Lehrpersonen, Bildungspolitiker, Lehrerbildner und oft auch Eltern (S. 296)

Was wirkt?



“Wenn man die Brille der Lehrperson so ändern kann, dass sie das Lernen mit den Augen ihrer Lernenden sieht, wäre dies schon einmal ein exzellenter Anfang.“

(S. 297-298)



„Das Lernen mit den Augen ihrer Lernenden sehen“

John Hattie



“See the seeing”

Claus Otto Scharmer



“lernseits”

Michael Schratz



Woher wissen wir

was

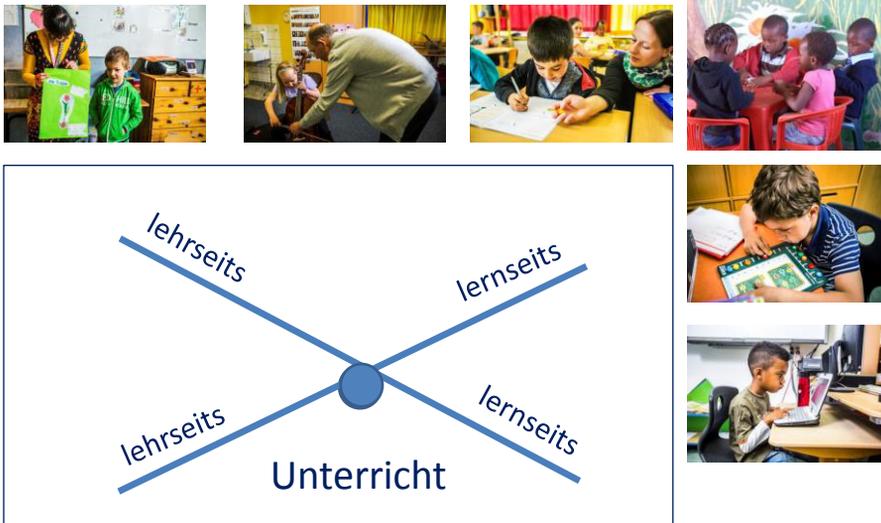


wie

Schüler & Schülerinnen



lernen?



Resilienz wird durch respektvolles Begegnen gestärkt



Grundlagen lernseitiger Orientierung

Resonanz

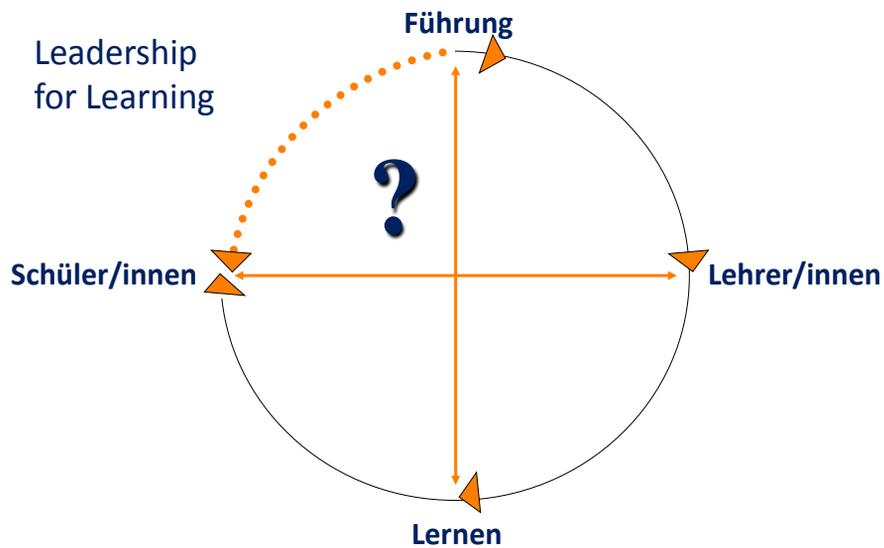
- (1) Werde ich so wahrgenommen, wie ich bin?
- (2) Welche Rückmeldung erhalte ich zu meinen Stärken und Schwächen?
- (3) Wird mir das zugetraut?





Lernen ist Erfahrung, in der eine Person von der Welt (jemand, etwas) in Anspruch genommen wird, darauf als etwas reagiert und in der Welt wirkmächtig wird.

Forschungsgruppe „Personale Bildungsprozesse in heterogenen Gruppen“



Erfolgreiche Schulleiter/innen sind Persönlichkeiten



Sie nehmen ihr Gegenüber wahr...

- Lehrer/innen
- Eltern,
- Schüler/innen,
- außerschulische Partner ...)

... durch Zuhören, Nachfragen,
Einbeziehen, Konsultieren etc.

Erfolgreiche Schulleiter/innen sind Persönlichkeiten



Sie geben Feedback auf unterschiedlichem Weg
(verbal, nonverbal, explizit, implizit, formal, informell ...)

Erfolgreiche Schulleiter/innen sind Persönlichkeiten



Sie trauen ihrem Gegenüber
mehr zu
(„Ich glaube an dich!“)



Erfolgreiche Schulleiter/innen sind Persönlichkeiten



Sie geben Richtung vor
und nehmen die Anderen
mit

- Visionen
- Zielbestimmtheit
- Zumutungen



Erfolgreiche Schulleiter/innen sind Persönlichkeiten



Sie schaffen Ressourcen
für Entwicklung

- Auszeiten
- Raum für Reflexion
- „Energietankstellen“

Das Vermögen erfolgreicher Schulleiter/innen...



Sie (be)leben moralischen Anspruch

- Vertrauen
- Authentizität
- Respekt

Erfolgreiche Schulleiter/innen sind Persönlichkeiten



Sie sorgen für „Gemeinsinn“

- Kollegialität
- Demokratisches Handeln
- Pädagogische Grundhaltung



Erfolgreiche Schulleiter/innen sind Persönlichkeiten

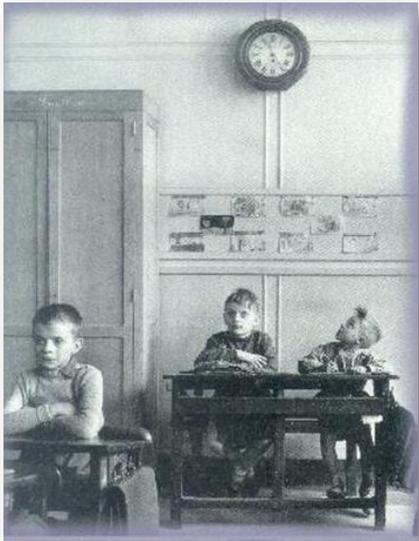


Sie sind „locker“ und nah dran

- walking the talk
- am Ball
- über den Tellerrand

Die Qualität ist mit der Liebe vergleichbar

Sie ist nicht fassbar, aber doch vorhanden.
 Sie ist erlebbar, aber nicht quantifizierbar.
 Sie ist flüchtig, daher muss man sich immer wieder um sie bemühen.
 (Müller-Böling in Altrichter/Schratz 1997)



Danke für Ihre Aufmerksamkeit!

