



5



NEUE
MITTELSCHULE

Fünf Minuten für ... mutige Schulentwicklung

Jahresausgabe 2013/14

Schwerpunkt: Förderliche Rückmeldekultur



Herausgeber Bundeszentrum für lernende Schulen –
Neue Mittelschule Entwicklungsbegleitung (ZLS-NMSEB)
im Auftrag des des Bundesministeriums für Bildung und
Frauen, Abt. I/2, Minoritenplatz 5, 1014 Wien, Österreich

PDF-Version unter
<http://www.nmsvernetzung.at>

Koordination
Dr. Helmut Bachmann (BMUKK, Abt. I/2)
Christoph Hofbauer, MA (ZLS)
Tanja Westfall – Greiter, MA (ZLS)

Für den Inhalt verantwortlich/Redaktion
Johanna Schwarz, MA (ZLS)
johanna.schwarz@zls-nmseb.at
Smf@zls-nmseb.at



»»5 *minuten
für ...*

»» 5 Minuten für ... mutige Schulentwicklung



Jahresausgabe 2013/14



Zentrum für lernende Schulen
NMS-Entwicklungsbegleitung

<u>VORWORT VON MR DR. HELMUT BACHMANN.....</u>	<u>2</u>
<u>EINLEITUNG VON JOHANNA SCHWARZ - REDAKTIONELLE LEITUNG VON 5MF</u>	<u>3</u>
<u>14 MAL „5 MINUTEN FÜR...“</u>	<u>4</u>
AUSGABE 17: ...2013/14	5
AUSGABE 18: ...PROFESSIONELLE LERNGEMEINSCHAFTEN	7
AUSGABE 20: ...KEL - GESPRÄCHE.....	11
AUSGABE 21: ...BESINNLICHES.....	13
AUSGABE 22: ...NMS SCHOOL WALKTHROUGH.....	15
AUSGABE 23: ...EBUDDY	17
AUSGABE 24: ...LERNSEITS DES GESCHEHENS	19
AUSGABE 25: ...DAS EUROPÄISCHE SPRACHENPORTFOLIO.....	21
AUSGABE 26: ...TEAMTEACHING	23
AUSGABE 27: ... SHARED LEADERSHIP & TEACHER LEADERSHIP	25
AUSGABE 28: ...VOR ANKER GEHEN	27
<u>5 MINUTEN FÜR FEEDBACK – ERGEBNISSE DER LESERBEFRAGUNG VOM JUNI 2014.....</u>	<u>28</u>

Vorwort von MR Dr. Helmut Bachmann

Sehr geehrte Direktorinnen und Direktoren!



In ihrer Funktion als Schulleiter/in an einer Neuen Mittelschule sind Sie Dreh- und Angelpunkt für die laufende Weiterentwicklung und benötigen daher einerseits fundierte inhaltliche Basisinformationen über die Entwicklungsthemen und andererseits aber auch strategisches Knowhow für deren Umsetzung.

Genau dieses Ziel hat sich der vom Zentrum für lernende Schulen (ZLS-NMSEB) herausgegebene Newsletter „5 Minuten für...“ gesetzt. Die regelmäßigen Beiträge sollen Ihnen als Schulleiter/in aktuelle NMS-Themen in verdichteter Art und Weise näher bringen und Ihnen auch durch die Reflexionsimpulse die Anknüpfung der Inhalte an Ihre spezifischen Standortbedingungen eröffnen.

Die „5MF...“-Newsletter haben sich inzwischen als ein fixes und nützliches Element für die Entwicklungsarbeit der NMS-Gemeinschaft etabliert. Wie die erhobenen Rückmeldungen auch nach dem zweiten Ausgabejahr gezeigt haben, wissen Schulleiter/innen diese wertvolle Unterstützung sehr zu schätzen und nutzen die angebotenen Hinweise und Reflexionsimpulse für die Umsetzung am eigenen Standort in hohem Maße. Autorinnen und Autoren mit Fachexpertise haben auch in diesem Schuljahr in bewährter Weise in den „5MF...“-Beiträgen zusammenfassende Informationen, Reflexionsfragen und Praxistipps für aktuelle Herausforderungen und relevante Themen praxisnah aufbereitet. Die Beiträge zum Jahresthema „Förderliche Rückmeldekultur“ stellen wesentliche Bausteine im Haus der NMS dar und sollen auch nachhaltig Bestand haben.

Ich danke allen, die zu dieser gemeinsamen Entwicklungsarbeit aktiv beitragen und sie professionell umsetzen. Mit dieser 2. Sammelausgabe bekommen Sie in übersichtlicher Form eine Zusammenschau über alle behandelten Themen des Schuljahres 2013/14.

Ihnen und Ihrem Kollegium wünsche ich viel Kraft für das laufende Schuljahr. Die permanente Weiterentwicklung der Schule ist ja unsere gemeinsame Aufgabe, die sich uns jeden Tag aufs Neue stellt. Ich freue mich, diesen Weg mit Ihnen allen gemeinsam weiter zu gehen!

MR Dr. Helmut Bachmann
NMS-Projektleitung im BMBF

Einleitung von Johanna Schwarz - redaktionelle Leitung von 5MF



Sehr geehrte Leserinnen und Leser!

Der ZLS-NMSEB-Newsletter „5 Minuten für...“ richtet sich gezielt an Schulleiter/innen und Netzwerkpartner/innen, um sie mit Angeboten zum Perspektivenwechsel und zur praxisorientierten Schul- und Unterrichtsentwicklung zu versorgen.

Für das Schuljahr 2013/14 folgte das Zentrum für lernende Schulen (ZLS-NMSEB) dem **Schwerpunkt „Förderliche Rückmeldekultur“**. Deshalb beziehen sich auch die meisten der vierzehn „5MF...“-Newsletter dieses Schuljahres (Redaktionsteam: Johanna Schwarz, MA und Dietmar Bickel, MA) auf die aus der Hattie-Studie resultierenden Entwicklungsbereiche 1) Selbsteinschätzung, 2) formative Evaluation des Unterrichts und 3) Feedback.

Das übersichtliche Layout von „5MF...“ bietet Ihnen in jeder Ausgabe auf inhaltlicher Ebene Kerninformationen zum jeweiligen Thema, Angaben zu Basisliteratur sowie weitere Vertiefungsangebote. Auf der anwendungsorientierten praktischen Ebene sollen Sie an gebündelten Leadership-Erfahrungen aus dem System teilhaben können. Das Angebot dazu umfasst Erfahrungen und Praxistipps aus dem System sowie Reflexionsfragen, um das „Lernseitige“ (Schratz, 2009) der Schulleitung in den Blick zu bekommen und Anregungen bzw. Tools für die Prozessgestaltung an Ihrem Schulstandort.

Zur Qualitätssicherung gab es am Ende des Schuljahres eine Online-Umfrage unter Schulleiterinnen und Schulleitern sowie Netzwerkpartnerinnen und Netzwerkpartnern. Diese bezog sich auf die Praxistauglichkeit der Beiträge, aktuelle Entwicklungsthemen an den Schulstandorten und die Zufriedenheit mit dem Angebot von „5MF...“. Wir danken für das sehr bestärkende Feedback, und wir werden Ihre Ideen, Anregungen und Kritiken in die Arbeit des bevorstehenden Schuljahres einfließen lassen. Die genauen Ergebnisse der Befragung finden Sie im Schlussteil dieser Broschüre (S. 28ff.)

Mit unseren Newslettern möchten wir in der Begleitung der Neuen Mittelschule aktuelle Entwicklungsthemen der Schulleiterinnen und Schulleiter aufgreifen. Auf der Vernetzungsplattform www.nmsvernetzung.at gibt es im „Salon für Schulleitung“ die Möglichkeit, im Forum, gleich unter dem jeweiligen Beitrag von „5MF...“ Meinungen, Fragen,

Anliegen etc. zu posten oder sich auszutauschen. Man kann sich auch per E-Mail an die Verfasser/innen der Beiträge oder an das Redaktionsteam wenden.

Diese gedruckte Jahrespublikation beinhaltet alle im Schuljahr 2013/14 digital erschienenen Ausgaben vom „5MF...“. Sie dient einerseits als Rückschau und andererseits als Einladung für neu hinzugekommene NMS-Generationen, sich Anregungen für die Standortentwicklung zu holen.

Wir sind offen für Anregungen und inhaltliche Entwicklungsthemen, die Sie in der NMS-Entwicklung konkret betreffen. Kontaktieren Sie uns über das Forum vom „5MF...“ auf der Vernetzungsplattform oder schicken Sie uns eine E-Mail!

So finden Sie „5 Minuten für...“ auf der NMS-Plattform:

www.nmsvernetzung.at → Lernende Schule machen (PLG, Schulleitung, SQA, BIST) → Salon für Schulleitung

14 mal „5 Minuten für...“

Schaffe ich es wirklich in 5 Minuten?

„5MF...“ soll Ihnen einen schnellen Zugriff auf Basisinformation zu aktuellen Herausforderungen in Ihrer Schulleitungsfunktion bzw. sofort umsetzbaren Praxisanregungen zur Prozesssteuerung bieten und Sie motivieren, sich gegebenenfalls in persönliche oder standortbezogene Schwerpunkte zu vertiefen. Als Leser/in von „5MF...“ entscheiden Sie über den Nutzen des für Sie zur Verfügung gestellten Mediums und den Grad der Vertiefung in die verlinkten Unterlagen.



»» 5 minuten für ...

Wie kann Schulleitung
lernende Schule machen?

... 2013/14

Die Neue Mittelschule bringt viele Veränderungen im System und Sie sind in der Schulleitung gefordert, Strukturen für das Lernen im System „Schule“ auf die Beine zu stellen. Für die Umsetzung der Vorgaben des BMUKK erhalten Sie auch Unterstützung und Begleitung durch das Zentrum für Lernende Schulen (ZLS-NMSEB). Es bietet Ihnen zur Unterstützung der Prozess-Steuerung an Ihrem Schulstandort schulalltagsnah aufbereitete Informationen und Praxisanregungen. Wir wollen mit dieser Schulbeginn-Ausgabe von 5MF erneut darauf aufmerksam machen, dass vor einem Jahr speziell für Sie als NMS-Schulleiterin bzw. Schulleiter der Newsletter „FÜNF MINUTEN FÜR ...“ (5MF) unter dem Blickwinkel der lernenden Schule ins Leben gerufen wurde. Das ZLS-NMSEB möchte Sie im neuen Schuljahr 2013/14 willkommen heißen und Ihnen erneut mit „5 Minuten für...“ NMS-themenspezifische Entwicklungsbegleitung anbieten.

1

Blick zurück:
Wofür steht 5MF?

Als Pendant zur Begleitung der Lerndesigner/innen hat sich das ZLS-Redaktionsteam die Aufgabe gestellt, Schulleitungen an Neuen Mittelschulen und andere Netzwerkpartner/innen mit Angeboten zum Perspektivenwechsel und zur praxisorientierten Schul- und Unterrichtsentwicklung zu versorgen. Was mit „5 Minuten für ... mutige Schulleitung“ im Dezember 2012 begann, zeigt sich nicht einmal ein Jahr später als bemerkenswert etablierte und wertgeschätzte Form der informellen und praxisbezogenen Betreuung der Schulleiter/innen durch das ZLS-NMSEB. Das Projekt ist gelungen. Nun gilt es, dran zu bleiben und weiterhin aktuelle Themen der Schulleiter/innen an Neuen Mittelschulen zu bearbeiten!

Das übersichtliche Layout von 5MF bietet Ihnen auf inhaltlicher Ebene in jeder Ausgabe Kerninformationen zum jeweiligen Thema, Angaben zu Basisliteratur sowie weitere Vertiefungsangebote. Auf der anwendungsorientierten praktischen Ebene sollen Sie an gebündelten Leadership-Erfahrungen aus dem System teilhaben können. Das Angebot dazu umfasst Erfahrungen und Praxistipps aus dem System, Reflexionsfragen, um das „Lernseitige“ (Schratz, 2009) der Schulleitung in den Blick zu bekommen und Anregungen bzw. Tools für die Prozessgestaltung an Ihrem Schulstandort.

2

„5MF“
Jahrespublikation
2012-13

Noch im Oktober 2013 werden alle Neuen Mittelschulen eine „5MF-Handreichung“ als gedruckte Jahrespublikation erhalten. Sie beinhaltet die bisher digital im [„Salon für Schulleitung“](#) erschienenen Themenbereiche sowie die genauen Ergebnisse der Schulleiter/innen-Befragung von Juni 2013 und dient als „analoges Handout“ für jene, die gerne Printmedien nützen.

Andererseits lädt die Printversion alle Schulleiter/innen von NMS-Generation eins (G1) bis zu der kürzlich hinzugekommenen NMS-Generation sechs (G6) herzlich ein, sich Praxis- und Literaturanregungen aus dem Newsletter-Angebot zu holen.

3

**Blick nach vorne:
Themenbereiche
2013/14**

Welche Themen wird es in den nächsten Ausgaben von 5MF geben?

Zur Qualitätssicherung gab es am Ende des ersten Jahres von 5MF eine online-Umfrage unter Schulleiter/innen und Netzwerkpartner/innen. Sie bezog sich vor allem auf die Praxistauglichkeit der Beiträge und die Zufriedenheit mit dem Angebot von 5MF. Wir danken für das sehr bestärkende Feedback von 172 Schulleiter/innen. Einige Ideen, Anregungen und Kritiken fließen sogleich in die Arbeit des neuen Schuljahres ein:

- 5MF wird Sie ab dem Schuljahr 2013/14 monatlich (statt 14-tägig) mit neuen Themen versorgen.
- Wir sind offen für aktuelle Entwicklungsthemen der Schulleiter/innen und wollen sie auch in unseren Newslettern aufgreifen. Es gibt (nach wie vor) die Möglichkeit, im Salon für Schulleitung im Forum - gleich unter dem jeweiligen Beitrag von 5MF - zu posten oder sich auch per E-Mail (5mf@zls-nmseb.at) an die Redakteur/innen der Beiträge zu wenden.

So finden Sie „5Minuten für...“ auf der NMS-Plattform: www.nmsvernetzung.at → [Lernende Schule machen \(PLG, Schulleitung, SQA, BIST\)](#) → [Salon für Schulleitung](#)

4

**Schwerpunkt
„förderliche
Rückmeldekul-
tur“**

Zentrales Thema: Förderliche Rückmeldekultur auf allen Systemebenen

Das ZLS arbeitet im Schuljahr 2013/14 für alle NMS unter dem Fokus der förderlichen Rückmeldekultur und bezieht sich dabei auf alle Ebenen im System – mit dem Ziel, den schulischen Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler zu sichern und zu steigern.

Die für „5 Minuten für...“ geplanten Themenbereiche widmen sich z.B. der Entwicklung professioneller Lerngemeinschaften zur Unterrichtsentwicklung (nächste 5MF-Ausgabe Nr. 18), den Varianten des Team-Teachings sowie der Förderung von Feedback bzw. der Reflexion durch EDL, KEL-Gespräche und durch dialogische Führung.

Dazu passend sei hier aktuell der Hinweis auf die Reihe [„SQA durch die Brille von ... Diskussionen“](#) angebracht, die derzeit das Thema „Schulqualität“ aus zwei Blickwinkeln beleuchtet: durch die Augen eines Qualitätsmanagement-Experten sowie jene von Lehrerinnen und Lehrern mit ihren individuellen Vorstellungen von Qualität.

5

**Redaktions-
team**

Das Team der ZLS – NMSEB

Das „Who is Who“ des Zentrums für lernende Schulen finden Sie auf der [NMS-Vernetzungsplattform unter den Kontaktinformationen](#).

Als 5MF-Redaktionsteam kümmern sich in diesem Schuljahr Johanna Schwarz und Dietmar Bickel um Beiträge von ZLS-internen und -externen Expertinnen und Experten, die allesamt folgenden Zielsetzungen unterliegen: 5MF soll Ihnen einen schnellen Zugriff auf Basisinformation zu aktuellen Herausforderungen in Ihrer Schulleitungsfunktion bzw. sofort umsetzbaren Praxisanregungen zur Prozesssteuerung bieten und Sie motivieren, sich gegebenenfalls in persönliche oder standortbezogene Schwerpunkte zu vertiefen. *Als Leser/in von 5MF entscheiden Sie über den Nutzen des für Sie zur Verfügung gestellten Mediums und den Grad der Vertiefung in die verlinkten Unterlagen.* Der erste inhaltliche Online-Beitrag dieses Schuljahres (Professionelle Lerngemeinschaften für Schul- und Unterrichtsentwicklung) wird Ihnen in Kürze übermittelt werden.

LINKS

Schratz, M. (2009). „Lernseits“ von Unterricht. Alte Muster, neue Lebenswelten – was für Schulen? Lernende Schule 12, S. 16–21.

Alle bisherigen Ausgaben von 5MF finden Sie auf der NMS-Vernetzungs-Plattform unter „Lernende Schule machen“ im Salon für Schulleitung: <http://www.nmsvernetzung.at/mod/forum/view.php?id=3855>

SQA durch die Brille von...: Gespräche zum Nachlesen:
<http://www.virtuelle-ph.at/course/view.php?id=826>



»» 5 Minuten für ...

PLGs: ein wirkungsvoller Generator für nachhaltige Unterrichts- und Schulentwicklung bzw. (Ver-)Änderung der Schulkultur?

... Professionelle Lerngemeinschaften

Bei einer Schulleiter/innentagung:

„PLG? Schon wieder ein neues Vokabel der NMS für etwas, das wir mit unseren Fach- und Klassenteams eh schon machen“, so Herr Kofler zu seinem Kollegen, Herrn Mair, nach einer Präsentation zu PLG mit leichtem sarkastischen Unterton. „Tun wir das wirklich?“, fragt Herr Mair - seinen Kopf leicht nach rechts und links bewegend - nach, ehe er fortsetzt: „Ich bin zwar stolz darauf, dass wir es an meinem Standort geschafft haben, verstärkt in Teams zu arbeiten, bin mir aber nicht sicher, ob die Kolleg/innen sich dabei tatsächlich über die Übernahme der Verantwortung für das Lernen ALLER Schüler/innen einig sind und zu allem, was dazu gehört auch austauschen? Bei mir hat es „Klick“ gemacht, als uns die Referentin vorhin auf die Art, wie wir Fragen stellen, aufmerksam gemacht hat. Wir brauchen die „richtigen“ Fragen, egal welches Thema wir angehen. PLG Arbeit macht Sinn! Und das Beste dabei ist, ich kann es für SQA nutzen!“

Was ist eine PLG?

1 „Es gibt keine allgemein gültige, universelle Definition einer PLG, allerdings, einen Grundkonsens, an dem man die Existenz einer PLG erkennt.“ (Tool & Louis, 2002, zitiert in: Stoll & Louis 2007, S.2)

Annäherung an eine Begriffsklärung

Dieses fiktive Szenario könnte zweifelsohne sehr wohl als reale Alltagsszene einer Schulleitung erfahren werden. **Welches Verständnis von PLG-Arbeit haben wir? Was sind die Kernelemente einer PLG? Wie transformieren wir PLG-Arbeit in den Schulalltag?** Handelt es sich, wie von Herrn Kofler vermutet, um eine „neue“ Wortkreation in der Bedeutung von „alter“, bekannter und bereits praktizierter Teamarbeit, oder ist damit etwas Anderes gemeint? Expert/innen aus der Schulwirksamkeitsforschung (Marzano, Hattie, Seashore Louis & Stoll) und Schulentwicklung (DuFour & DuFour, Eaker, Many, Schratz) verweisen - wie so treffend im Szenario von Herrn Kofler dargestellt - auf die Gefahr, den Begriff PLG-Arbeit inflationär und missverständlich in der Schulalltagspraxis zu verwenden.

PLG-Arbeit sichert eine anhaltende Zusammenarbeit kleiner Gruppen von Professionisten und stellt somit eine Schulentwicklungsstrategie dar. Es sind diese Gruppen, die als PLGen und als Generator für Schulentwicklung am Standort wirksam werden.

Folgende Gegenüberstellung (vgl. DuFour, 2010, S.10; Schratz & Westfall-Greiter, 2010, S.128; Tool & Seashore Louis, 2002) soll die unterschiedliche Arbeitsweise in PLGen und Fachteams (siehe [5MF Nr. 12](#)) aufzeigen, als auch helfen, den Begriff PLG zu klären bzw. zu schärfen.

Wozu PLG-Arbeit?

2 „Die Führungskräfte der Vergangenheit wussten zu sagen, wie etwas zu machen ist, die Führungskräfte der Zukunft werden wissen müssen, wie man fragt.“ (DuFour et al., 2010, S.7)

Eine PLG ist eine Gruppe Pädagog/innen, die	Die Arbeit in Teams
<ul style="list-style-type: none"> • nach dem Prinzip, von-, für- und miteinander zu lernen, arbeiten • sich das gemeinschaftliche Ziel setzen, die Lernergebnisse der Schüler/innen zu verbessern • ihre Praxen und Anliegen gemeinsam und kontinuierlich reflektieren (1x pro Monat); Informationen und Erfahrungen austauschen; neues Wissen, Fertigkeiten und Strategien erwerben; gemeinsam ihre Praxis erforschen (z.B. Auseinandersetzung mit Schülerergebnissen bzw. BiSt-Ergebnissen) und handeln u.a. mehr. 	<ul style="list-style-type: none"> • hat oftmals vordergründig das Organisatorische (wie z.B. Planung von Projekten), sowie das Erstellen von Planarbeitsphasen im Blick und weniger das Reflektieren von Materialien, Methoden, und/ oder der eigenen Praxis. • findet teilweise sporadisch statt (vgl. Stufenmodell nach Little 1990 in: 5MF Nr. 12) • zeigt sich in der Praxis teils als ein Erledigen von anstehenden Aufgaben und weniger als ein gemeinsames Hinterfragen und Vertiefen der eigenen Praxen.

Das WARUM kommt vor dem WIE (geht das)?

„School leadership“ ist dann wirksam und handelt verantwortlich, wenn eine „Sinn machende und Sinn stiftende Gemeinschaft“ („*purposeful community*“) gebildet wurde, die über das WARUM und die Ziele im Klaren ist (Marzano et al., 2005), bevor sie sich mit dem WIE auseinander setzt.

Um zum Kern einer Sache, d.h. zum WOZU einer PLG, vorzudringen, dienen folgende Fragen, wie im Szenario von Kollege Mair angedeutet.

- *Wozu sind wir hier zusammengekommen? Wozu dient unsere PLG-Arbeit?*
- *Was genau hoffen wir zu erreichen?* (Senge 1994)
- *Für was stehen wir und warum gibt es uns?* (Collins & Porras, 1997 in: DuFour 2010, S.29)

3 Was braucht eine nachhaltig wirksam arbeitende PLG am Standort und darüber hinaus?

Schlüsselcharakteristika einer nachhaltig wirksamen PLG

Solide PLG-Arbeit braucht unter den Mitgliedern eine *geteilte* Mission (Auftrag), Vision, Werte und Ziele, als auch einen Konsens zu wesentlichen Fragen wie man wirksam werden möchte (a.a.O. S.31)

Diese Fragen können Sinn stiftend wie folgt gestellt werden:

- Warum gibt es uns? (Klärt Prioritäten und schärft den Fokus)
- Was muss unsere Schule werden, um den Sinn unserer Arbeit zu erreichen? (Gibt Orientierung)
- Wie müssen wir uns Verhalten, um unsere Vision zu verwirklichen? (Lenkt das Verhalten)
- Wie werden wir unseren Fortschritt feststellen? (Stellt Prioritäten her).

Will man als PLG nachhaltig wirksam sein, bedarf es weiterer Schlüsselcharakteristika (Schratz und Westfall-Greiter, 2010, S. 129) welche u.a. sind:

- Auf das Lernen ausgerichtete Zusammenarbeit (vgl. dazu auch Hattie, 2012, S.41ff und S.251)
- Eine reflektierte und professionelle Forschungshaltung gegenüber der eigenen Praxis
- Dialogische Kommunikation
- Gegenseitiges Vertrauen, Respekt und Unterstützung
- Digitale Kompetenzen, um sich über den Standort hinaus mit Kolleg/innen zu vernetzen

Wie kommen wir vom Reden ins Tun?

„Ein kritischer Schritt eine

Organisation von der

4 Rhetorik in die Realität zu bewegen ist es,

Fortschrittsindikatoren zu

entwickeln und die

Einhaltung dieser zu

„überwachen“, als auch

die Ergebnisse aus dieser

Prozessarbeit mit

Menschen dieser

Organisation zu teilen.“

(DuFour et al., 2010, S.27)

Was kann ich als Schulleiter/in zur Verwirklichung von PLG-Arbeit beitragen?

7 Impulse für die Praxis

Um vom Wissen über PLG-Arbeit ins Tun zu kommen, wird Folgendes empfohlen:

- 1) Helfen Sie den Kolleg/innen, eine gemeinsame Sprache und ein widerspruchsfreies Verständnis der Kernmerkmale von PLG-Prozessen zu entwickeln.
- 2) Präsentieren Sie ein unwiderstehliches Argument, das die Vorteile und den Nutzen von PLG-Prozessen für Schüler/innen und Lehrer/innen zugleich darlegt.
- 3) Helfen Sie, den Ist-Stand Ihres Standortes einzuschätzen (basierend auf Daten und nicht auf Zuschreibungen, Annahmen, Glaubenssätzen, etc.).
- 4) Bieten Sie Strategien und Werkzeuge (wie z.B. Werkstattunterlagen, die PLG-Prozesse anleiten - derzeit in Vorbereitung) an, die für eine PLG- Reise hilfreich sein können.
- 5) Schaffen Sie Zeitgefäße für PLG-Arbeit und integrieren Sie diese nach Möglichkeit in den Schulalltag (Zeit für Zusammenarbeit im Stundenplan verankert)
- 6) Stellen Sie die „richtigen“ Fragen: Weg von: „Was ist los mit diesen Schüler/innen?“ hin zu: „Was sollen unsere Schüler/innen verstehen, wissen und tun können?“
- 7) Feiern Sie (Teil)Erfolge und Meilensteine.

Eine Vertiefung zu den angeführten Impulsen, sowie mehr zur PLG-Arbeit wird derzeit in Form einer Handreichung vom ZLS-Team vorbereitet.

LITERATUR & LINKS

DuFour, R. & Eaker, R. (1998): Professional Learning Communities at Work. Best Practices for Enhancing Student Achievement. Bloomington (USA). Solution Tree Press

DuFour, Richard, DuFour Rebecca, Eaker, R. & Many, Th. (2010): Learning by doing. A Handbook für Professional Learning Communities at Work. Second Edition. Bloomington. Solution Tree Press

Schratz, M. & Westfall-Greiter, T. (2010): Schulqualität sichern und weiterentwickeln. Seelze. Klett/Kallmeyer

Stoll, L. & Seashore Louis, K. (Hrsg.) 2007: Professional Learning Communities. Divergence, Depth and Dilemmas. Maidenhead (England). Open University Press

Hattie J. (2013): Lernen sichtbar machen. Baltmannsweiler. Schneider Verlag Hohengehren GmbH

Link zu Learning by doing: Richard DuFour, Rebecca DuFour, Robert Eaker, Thomas Many:

http://files.solution-tree.com/pdfs/Reproducibles_LBD2nd/LBD2ndeditionactionguide.pdf

Link zu einem Literature Review zur PLG von Louise Stoll und Co:

<http://schoolcontributions.cmswiki.wikispaces.net/file/view/PROFESSIONAL+LEARNING+COMMUNITIES+A+REVIEW+OF.pdf>

Link zu Workshop: Professionelle Lerngemeinschaften (BLAZ G5, März 2013):

<http://www.nmsvernetzung.at/course/view.php?id=211>



»» 5 minuten für ...

... ZLS-Jahresschwerpunkt „Förderliche Rückmeldekultur“

Was ist wirksam?

Schon im Mai legte das ZLS den Schwerpunkt „Förderliche Rückmeldekultur“ für das Schuljahr 2013/14 fest. Einer klaren Strategie wird dabei gefolgt: 3 aus den Top 10 Faktoren in Hatties berühmter Rangliste werden gebündelt: 1) Selbsteinschätzung der Schüler/innen, 3) formative Evaluation des Unterrichts, 10) Feedback. Kaum ein anderer Faktor wurde so ausführlich beforscht und für wirksam deklariert wie die formative Evaluation. Sie ist auch der Schlüssel zur Effektivität der Lehrperson, weil die formative Evaluation sich zum Ziel setzt, die Lücke zwischen Gelehrtem und Gelerntem zu erschließen. Diese Informationen helfen der Lehrperson, wirksamer zu handeln, um diese Lücke zu schließen. Sie ist die beste Strategie, Lernen sichtbar zu machen. Auch Neuweg hebt die Bedeutung von formativer Evaluation hervor: „Ausgesprochen transparenzsteigernd wirkt außerdem der regelmäßige Einsatz von Informationsfeststellungen. Dieses Instrument wird in der Praxis leider verhältnismäßig selten genutzt“ (2009, S. 19).

Wirksame Rückmeldung führt zu besseren Lernergebnissen

1
Worum geht es, was ist der Kern einer förderlichen Rückmeldekultur?

Eine förderliche Rückmeldekultur ist zentral für eine neue Lehr- und Lernkultur, die nicht nur neu ist, weil sie anders ist, sondern auch neu, weil der Unterricht wirksamer wird. Der Anspruch der neuen Lehr- und Lernkultur in der NMS ist orientiert an besseren Lernergebnissen, um möglichst viele Bildungsoptionen für jeden Schüler und jede Schülerin zu sichern. Aber welche Form von Rückmeldung ist wirksam?

Wir unterscheiden unter **4 Modalitäten von Rückmeldung**: Lob, Rat, Feedback und Response. Laut mehreren Studien sind Lob und Rat nicht wirksam und können sogar kontraproduktiv sein. **Lob** („Gut gemacht!“) kann die jungen Menschen abhängig von solchen Aussagen machen und vom Feedback ablenken. „Im Lob ist mehr Zudringlichkeit als im Tadel“ schrieb Nietzsche in »Jenseits von Gut und Böse«, 1886, und da ist viel dran. Lob kann ungeahnt beschämend wirken, wenn die Person im Geheimen meint, dass es nicht verdient ist. Eine Metastudie zum Feedback von Kluger & DeNisi (1996) ergab, dass Unterricht ohne Lob wirksamer im Hinblick auf die Leistungsentwicklung der Schüler/innen ist. **Rat** („Du sollst mehr üben!“) ist auf ähnlicher Weise problematisch. Erstens ist Rat unspezifisch, zweitens kann er entnervend wirken. Den Rat, mehr zu üben zu bekommen, hilft der Person nicht, wenn sie schon jetzt viel übt, aber dieses Üben nicht förderlich ist.

Lob und Rat haben gemeinsam, dass sie personenbezogen sind. Sie sind mit Zuschreibungen und (Vor-) Urteilen verstrickt und machen Aussagen über die Person. Feedback und Response hingegen sind leistungsbezogen. **Feedback** zeigt auf, welche konkreten Schritte genommen werden können, um die Leistung zu verbessern. Es wirkt wie ein Routenplaner, um den Lernweg möglichst effektiv auf dem Weg zum Ziel zu machen. **Response** ist die subjektive Reaktion auf eine Leistung und hilft den anderen, ihre eigene Wirkung zu sehen. Sie wird meist als Ich-Botschaft formuliert und zeigt auf, wie das, was jemand tut, auf eine andere Person wirkt. Die folgende Tabelle illustriert die Unterschiede der 4 Modalitäten. Die Devise einer förderlichen Rückmeldekultur lautet: Mehr Feedback und Response, weniger Lob und Rat.

Lob (nett aber kontraproduktiv)	Rat (nett aber nicht hilfreich)	Feedback (hilft, konkrete Schritte zu sehen)	Response (hilft, eigene Wirkung zu sehen)
Gut gemacht!	Du sollst mehr üben!	Wenn du diese Teilbewegung übst, wirst du weiter springen können.	Ich bin begeistert. Das war schön anzuschauen!
Das war beeindruckend!	Du sollst klarer sprechen!	Du hast ziemlich schnell geredet. Das hat es schwer gemacht, zu verstehen. Probiere bei dieser Folie langsamer zu reden. Übertreibe dabei!	Ich habe mich ziemlich anstrengen müssen, um zu folgen. Das Tempo hat mich gestresst.

2

Was hat das mit meiner/unserer Schule zu tun?

Leistungsbeurteilung ist weit mehr als die Schularbeit

Laut der Umfrage im Online-Lernetelier der Lerndesigner/innen in Oktober 2013 ist Leistungsbeurteilung weiterhin Entwicklungsthema Nr. 1 in der NMS-Landschaft, gefolgt von Kompetenzorientierung, Differenzierung, Lerndesign sowie Formate und Inhalte für die standortbezogene Arbeit mit Kolleg(inn)en im Rahmen pädagogischer Konferenzen, PLG-Arbeit usw. Allerdings wird die Leistungsbeurteilungspraxis häufig auf die Schularbeit reduziert. Vielmehr muss die Aufmerksamkeit auf Lehr- und Lernprozesse gelenkt werden, die u.a. für den Erfolg bei der Schularbeit ausschlaggebend sind. Insbesondere sind formative Praktiken wichtig. Aus diesem Grund wird das Prinzip „kontinuierliche Lernstandserhebung“ von Differenzierungsexpertin Carol Ann Tomlinson betont. Was die gesamte Leistungsbeurteilung und damit auch eine förderliche Rückmeldekultur gemeinsam haben: ohne klare Kriterien, gelingt es nicht. Nur auf Basis transparenter Kriterien sind Lehrer/innen und Schüler/innen in der Lage, die Qualität einer Leistung einzuschätzen und nützliches Feedback zu geben.

3

Wo kann ich ansetzen, um eine förderliche Rückmeldekultur in meiner Schule zu stärken?

Fokus auf Lerndesign

Wirksames Feedback ist nicht personenbezogen, d.h. nicht an Eigenschaften, Begabungen oder Besonderheiten orientiert, sondern wirksames Feedback ist *zielorientiert* (Was ist das Ziel? Wie nah bin ich am Ziel?), *handlungsorientiert* (Was kann ich als nächstes tun, um das Ziel zu erreichen?), *prozessbezogen* (Welche Strategien waren hilfreich? Wie schaut es mit Anstrengung und Ausdauer aus? Welcher Fortschritt ist sichtbar?) und *ergebnisbezogen* (Wo bin ich jetzt mit dieser Leistung? Was ist noch zu tun?) (Hattie 2011, Dweck 2008, Hattie & Timperley 2007).

Voraussetzungen dafür sind klare Lernziele, Erfolgskriterien und Maßstäbe für die Beurteilung. Der erste Schritt zu einer förderlichen Rückmeldekultur ist die Bestimmung von Lernzielen und Kriterien entsprechend der Schulstufe. Ohne diese Klarheit über die Anforderungen vom Anfang an, bleibt jegliche (Selbst)Einschätzung bzw. Bewertung in der Subjektivität und Beliebigkeit verhaftet. Um eine förderliche Rückmeldekultur zu etablieren, darf daher dem Lerndesign nicht ausgewichen werden.

4

Tipps für die Praxis:

- Stellen Sie bei jeder Begegnung 3 Fragen, um die Klarheit über Ziele und Erfolgskriterien zu erfahren: 1) Was machst du gerade? 2) Was ist das Ziel und wie hilft das, was du gerade tust, das Ziel zu erreichen? 3) Was wird dein nächster Schritt sein? Ob bei Begegnungen mit Lehrer/innen oder Schüler/innen - dieses 3-Fragen-System ist effizient und augenöffnend.
- Unterstützen Sie Ihren Lerndesigner / Ihre Lerndesignerin. Fragen Sie ihn/sie, was er/sie bis jetzt zum Thema „Förderliche Rückmeldekultur“ erfahren hat und überlegen Sie gemeinsam, wie es im Kollegium thematisiert werden kann.
- Machen Sie aus der Tabelle zu den 4 Modalitäten ein Plakat „Rückmeldung, die wirkt“ für das Konferenzzimmer. Stellen Sie zusätzliche Kopien für die Klassenzimmer zur Verfügung.
- Seien Sie Vorbild einer förderlichen Rückmeldekultur in Ihrer Kommunikation mit Kolleg(inn)en. Machen Sie Ziele und Erfolgskriterien klar. Halten Sie sich vom Lob und Rat zurück; fokussieren Sie auf Feedback und Response.
- Überlegen Sie sich, „Förderliche Rückmeldung“ als Qualitätsentwicklungsstrategie im Rahmen von SQA zu setzen.
- Schaffen Sie Zeit und Raum für PLG-Arbeit zum Thema „förderliche Rückmeldung“. Machen Sie den Kolleg(inn)en bewusst, dass der Lerndesigner/die Lerndesignerin dabei unterstützen kann und soll. Empfehlen Sie die Suchfunktion auf www.nmsvernetzung.at sowie die [Aufnahme der eLectures dazu auf der Online-campus VPH](#).
- Empfehlen Sie Fortbildungsangebote zum Thema und ermutigen Sie Kolleg(inn)en in mehreren Fächern, das Angebot in Anspruch zu nehmen und Hilfreiches in das Kollegium hineinzutragen. Auch die [Aufnahme der eLectures](#) sowie die dazugehörige [PPT-Präsentation](#) eignet sich wunderbar als Einführung - ob im Selbststudium oder als Teil einer pädagogischen Konferenz.

[Die eLecture zum Thema „Förderliche Rückmeldekultur“ befindet sich auf dem VPH-Onlinecampus](#)

[„Förderliche Rückmeldekultur“ – PPT-Präsentation aus der eLecture](#)

Dweck, C. (2008). *Mindsets and math/science achievement*. New York: Carnegie Corporation of New York, Institute for Advanced Study, Commission on Mathematics and Science Education
 Hattie, J. (2011). *Visible Learning: Maximizing Impact on Learning*. London: Routledge. (Voraussichtlich im Frühjahr 2014 auf Deutsch zur Verfügung!)

Hattie, J. & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77, 81-112.

Neuweg, G.H. (2009). *Schulische Leistungsbeurteilung: Rechtliche Grundlagen und pädagogische Hilfestellungen für die Schulpraxis*. 4. Auflage. Linz: Trauner Verlag.

LITERATUR
&
LINKS



„Es ist viel besser, weil man keine schlechten Kommentare bekommen kann. Es ist auch cool, weil man nirgends so lange warten muss. Ich habe nicht lange zum Vorbereiten gebraucht. Ich glaube, dass meine Eltern positiv darüber denken.“

Schüler/innen-Stimmen der NMS Timelkam OÖ
(anonyme Befragung)

»» 5 *minuten*
für ...

Herausforderungen und Fragen, die gemeinsame Antworten verlangen.

.... KEL-Gespräche

Nicht nur die Rückmeldung von Schülern und Schülerinnen, auch eine aktuelle Befragung unter Lerndesigner/innen spiegelt überwiegend positive Ersterfahrungen mit bislang erfolgten Kind-Eltern-Lehrer/innen - Gesprächen. Dies ist beachtlich, zumal die Umsetzung der KEL-Gespräche für alle Beteiligten herausfordernde Fragen aufwirft, die Diskussion, Absprachen und letztlich gemeinsame Vereinbarungen erfordern. Teamarbeit bleibt hier nicht nur ein Schlagwort, sondern wird zur unerlässlichen Voraussetzung, damit die Gespräche koordiniert ablaufen. Ebenso wichtig ist jedoch auch die Einbettung der Gespräche in ein abgestimmtes pädagogisches Unterrichtskonzept, damit deren nachhaltige Wirksamkeit gewährleistet ist.

Kind-Eltern-Lehrer/innen-Gespräche

- mindestens einmal jährlich
- Stärkenorientierung
- wertschätzende Gesprächsatmosphäre
- aktive Beteiligung der Schüler/innen (Selbsteinschätzung, Präsentation, ...)
- gemeinsame Zielvereinbarungen

1

Was ist der Rahmen?

2

Wie kann das KEL-Gespräch als Baustein einer förderlichen Rückmeldekultur wirksam werden?

3

Wovon hängt letztlich (fast) alles ab?

„Es war sehr aufregend und neu für mich. Meine Eltern fanden es besser als den Elternsprechtag, weil sie etwas über mich erfahren haben, wie es mir in der Schule geht und über meine Zukunft.“

Das KEL-Gespräch stellt im [Haus der NMS](#) einen wesentlichen Baustein einer neuen [lernförderlichen Rückmeldekultur](#) dar. Damit dieser Baustein jedoch nachhaltig wirksam werden kann, braucht es ein dem Standort angepasstes „Davor“ und „Danach“. Grundsätzliche Überlegungen zu Fragen der internen Vernetzung und Kommunikation sind daher ebenso wichtig, wie Maßnahmen zur Sicherung der Gesprächsergebnisse. Hierfür kann eine schriftliche Unterlage, die sowohl für die Vorbereitung, als auch für die Durchführung und Nachbereitung der Gespräche nützlich ist, von besonderer Bedeutung sein. Eine fundierte Planungs- und Dokumentationsunterlage sollte nicht nur als direkte Gesprächsgrundlage, sondern in weiterer Folge auch für die Umsetzung der festgelegten Zielvereinbarungen und für das Sichtbarmachen von Lernentwicklungen einsetzbar sein.

Das innovativste Unterrichtskonzept bliebe jedoch wirkungslos, wäre die Haltung der handelnden Akteure und Akteurinnen nicht getragen von einer „neuen Sicht“ den Lernenden gegenüber. Lediglich vorgegebene Rahmenbedingungen zu erfüllen, brächte noch keine wirkliche Verbesserung. Mit einem „verlängerten Elternsprechtag in Anwesenheit des Schülers/der Schülerin“ wäre kaum jemandem geholfen. Von Seiten der Lehrenden bedarf es also eines Perspektivenwechsels, welcher eine sich einlassende, auf Augenhöhe begegnende Kommunikationspraxis inkludiert. Dies klingt recht einfach, stellt jedoch im Grunde einen radikalen Paradigmenwechsel im klassischen Lehrer/innen-Denken dar. Stärkenorientierung, Respekt und eigene Lernbereitschaft verlangen den Lehrpersonen eine gewisse Demut ab, welcher bislang vielerorts weder in der Ausbildung noch in der bisherigen Unterrichtsarbeit besondere Bedeutung zugemessen wurde. Folglich ergeben sich bei der Einführung der KEL-Gespräche öfters Grundsatzdiskussionen, die einerseits zwar bremsend und reibungsvoll erscheinen mögen, aber andererseits die Chance bieten, über Qualität und Wirksamkeit von pädagogischem Handeln verstärkt nachzudenken. Einige im Zusammenhang mit KEL öfters auftauchende Fragen sind:

- Was mache ich, wenn beim Schüler/bei der Schülerin keine Stärken zu finden sind?
- Wie kann ich Probleme ansprechen, wenn ich nur über Stärken reden darf?
- Ist es überhaupt sinnvoll, mit „guten Schülern/Schülerinnen“ KEL-Gespräche zu führen?
- Wie kann ich als fachfremde/r Lehrer/in fundiert über andere Fächer berichten?
- Was mache ich, wenn Eltern nicht kommen?

4

Welche organisatorischen Fragen stehen an?

„Ich finde das KEL-Gespräch sehr gut, weil man da erzählen kann, welche Probleme und Schwierigkeiten man in der Schule hat.“

Neben den pädagogischen Überlegungen stehen an den Schulstandorten bezüglich der KEL-Gespräche vielfach auch **organisatorische Fragen** und der damit verbundene Arbeitsaufwand im Mittelpunkt der Diskussionen:

- Wer übernimmt die Vorbereitung und Information der Schüler/innen?
- Bekomme ich den zeitlichen Mehraufwand vergütet?
- Welche schriftliche Dokumentation ist notwendig?
- Wie komme ich zu den Informationen der anderen Lehrpersonen?
- Wie organisiere ich die Terminisierung der Gespräche?
- Wann soll ich die Gespräche führen?

5

Welche Fragen erfordern gemeinsame Absprachen?

„Ich finde es richtig gut, denn jetzt haben wir Schüler/innen endlich die Gelegenheit unseren Eltern über das Lernen in der Schule zu berichten, und es geht nicht mehr nur um Noten.“

Für die praktische Durchführung der Gespräche ist die Schulleitung gefordert, **Absprachen** und **Vereinbarungen** über gemeinsame, im Team zu klärende Fragen zu treffen:

- Wie informieren wir die Schüler/innen und die Elternschaft?
- Welche schriftlichen Unterlagen verwenden wir für die Dokumentation?
- Wer führt die Gespräche?
- Wie ist der Ablauf der Gespräche?
- Wie oft führen wir KEL-Gespräche?
- In welchem Zeitrahmen sollen die Gespräche stattfinden?
- Zu welchen Zeitpunkten sind KEL-Gespräche sinnvoll?
- Welche Regelungen sollen für die ganze Schule gelten, welche sind klassenintern individuell zu treffen?

PRAXISTIPPS

- Schaffen Sie Zeitfenster (Pädagogische Konferenz, SCHILF), in welchen Sie mit ihrem Team ausreichend Zeit für vertieften Austausch zum Thema, für Diskussion und Lösungsfindung haben.
- Überlegen Sie sich bereits vor der Besprechung mit dem Team, welche Fragen für Sie schuleinheitlich sein sollen (z.B. Dokumentation) und welche Fragen die Klassenteams autonom (z.B. Wer führt die Gespräche?) lösen können.
- Überlegen Sie, welche Fragen zuerst zu klären sind, damit andere Fragen beantwortet werden können. Beispielsweise kann die Frage, wie oft Gespräche geführt werden sollen, erst geklärt werden, nachdem allen klar ist, wie viel Arbeitsaufwand damit verbunden ist und wer die Gespräche führen soll.
- Stellen Sie Konsens her, dass KEL-Gespräche nicht automatisch „KV-Sache“ sind, sondern grundsätzlich von allen Lehrpersonen getragen werden müssen. Für die Aufteilung der Gespräche gibt es einige praktikable Denkvarianten. Möglichkeit: KV hat Vorschlagsrecht (inkl. Recht auf Entlastung, falls er/sie dies wünscht). Falls der/die KV/s alle Gespräche selbst führen möchte/n, könnten sich nichtgesprächsführende Lehrpersonen beispielsweise Möglichkeiten überlegen, wie sie KVs in anderen Bereichen (Administratives, Projekte, Begleitungen etc.) entlasten.
- Laden Sie Expert/inn/en im Bereich der Gesprächsführung bzw. Kollegen/inn/en mit jahrelanger KEL-Gesprächspraxis ein, um über ihre Erfahrungen zu berichten und Fragen zu beantworten.
- Bieten sie Ihrem Team regelmäßig Gelegenheit, über gemachte KEL-Erfahrungen gemeinsam zu reflektieren.
- Nutzen Sie die [Videobeispiele](#), um mit Ihrem Team Gemeinsames und Trennendes für die eigene Praxis herauszufinden.
- KEL-Gespräche sind für Lehrpersonen, Schüler und Schülerinnen und auch für Eltern größtenteils eine neue Erfahrung. Zuversicht und Vertrauen in die Lernbereitschaft aller Beteiligten stärken den Willen zur kontinuierlichen Qualitätssteigerung.

Autor

Dietmar Bickel, M.A.

Koordination VMS Schul- und Unterrichtsentwicklung LSR Vorarlberg
8 Jahre Praxiserfahrung mit KEL- Gesprächen

Kontakt: dietmar.bickel@individualisierung.org

LITERATUR & LINKS

Derfler, B., Kiemayer, R., Leitner, G. (2012). Kinder-Eltern-Lehrergespräche. Steyr: Ennsthaler Verlag.

KEL-PPT- Präsentation Kiemayer R.:

http://www.nmsvernetzung.at/pluginfile.php/13149/mod_resource/content/2/Kinder-Eltern-Lehrergespr%C3%A4che.pdf

Orientierungshilfe Leistungsbeurteilung Teil 2. KEL-Gespräche . Westfall-Greiter T. (ZLS):

<http://www.nmsvernetzung.at/mod/glossary/view.php?id=2473&mode=entry&hook=1732>

NMS-Newsletter: http://www2.edumoodle.at/nmseltern/file.php/1/Downloads/NMS_Eltern_6_2013_Webversion.pdf

KEL-Dokumentation NMS St. Peter: <http://webdwk08.bon.at/hs-klagenfurt6.ksn.at/KEL.htm>





»» 5 *minuten* für ...

....Besinnliches

Liebe Schulleiterinnen!
Liebe Schulleiter!

Wir möchten uns in dieser Weihnachtsausgabe herzlich für das entgegengebrachte Interesse sowie die persönlichen Rückmeldungen auf unsere 5MF-Beiträge bedanken und wünschen Ihnen allen **besinnliche Festtage** und dass es Ihnen auch **im neuen Jahr 2014** weiterhin gelingen möge...



Bild und Text entstanden bei der ZLS-Klausur in Mattsee im Dezember 2013

...**sinnstiftend** zu handeln, Neues anzustoßen
und Unbekanntes zuzulassen;
Sinnhaftes beizubehalten und weiterzuentwickeln;
sich des **Sinnlosen** zu entledigen,
um Platz für Wichtiges zu schaffen;
Sinn und Zweck Ihres Handelns sichtbar zu machen;
Ihre **Sinne** wach zu halten und zu schärfen,
um sich auf das Wesentliche zu **besinnen**;
und, trotz aller Hektik im Schulalltag,
Zeit für Besinnung zu haben.

Das Redaktionsteam
Johanna Schwarz & Dietmar Bickel
im Namen des Teams von ZLS - NMS-EB



Christoph Hofbauer, MA (PH Niederösterreich, Leitung ZLS)

In der strategischen Planung und inhaltlichen Ausrichtung arbeite Tanja und ich eng zusammen, Gemeinsam mit Irene Treitner Sorge ich dafür, dass das ZLS administrativ und organisatorisch „läuft“. Weiters stimme ich die Zusammenarbeit mit der Projektleitung im BMUKK ab, halte Kontakt mit den Systempartnern (LSR, PH, eduGroup, ...) und mit den ZLS-Mitarbeiter/innen. Und ich bin bei allen Veranstaltungen dabei, schreibe Artikel, vernetze, budgetiere,



Tanja Westfall-Greiter, MA (Universität Innsbruck, Leitung ZLS)

Ich sichere den Forschungsbezug in unserer Entwicklung und zugleich versuche ich für die Lerndesigner/innen da bin. Auch Vernetzung mit internationalen Partner/innen, Publikationen, kreative Störung und Begleitung des ZLS-Teams gehören zu meinen Aufgaben. Ich wurde vor kurzem als „mind-shaker“ beschrieben...



Johanna Schwarz, MA (LSR Burgenland, Schulleiterin NMS Mattersburg)

Ich kümmere mich im ZLS vor allem um die Schulleiter/innen, z.B. durch die Redaktionsleitung des „5-Minuten-für...“-Newsletters, und bringe meine Erfahrungen als Leiterin sowie meine wissenschaftliche Arbeit im Bereich „Classroom Walkthrough“ ein.



Johann Rothböck, MA (PH Oberösterreich)

Ich koordiniere die Lehrgänge „Lerndesign“ und arbeite mit Andreas Schubert intensiv an den Praxiseinblicken Mathematik. In meiner Referententätigkeit innerhalb des ZLS konzentriere ich mich auf das Thema „Flexible Differenzierung“.



Birgit Schlichterle, MA (PH Tirol)

Meine Aufgaben sind: Begleitung der Lerndesigner/innen bei bundesweiten Veranstaltungen, Referententätigkeit zu den Themen des NMS Hauses, (Mit)Autorin bei Veröffentlichungen (Praxiseinblicke, Handreichungen), Vernetzungsaktivitäten



Veronika Weiskopf-Prantner (Universität Innsbruck, Lehrerin NMS Clemens Holzmeister Landeck)

Meine Arbeitsschwerpunkte im ZLS sind die Begleitung von Lerndesigner/innen im Online-Lernetelier, die Weiterentwicklung der „Praxiseinblicke Englisch“ und Referententätigkeit bei Lernateliers und Symposien.



Maria Wobak (PH Kärnten)

Derzeit bin ich einerseits in die Organisation der NMS-Vernetzungssymposien eingebunden, andererseits vertrete ich das ZLS z.B. in der bundesweiten Steuerungsgruppe "Inklusive Pädagogik und Diversität" oder bei Veranstaltungen / Tagungen. Daneben setze ich mich mit "Teamteaching" aktionsforschend auseinander.



Dietmar Bickel, MA (PH Vorarlberg, Lehrer NMS Hard-Markt)

Ich arbeite im Redaktionsteam für den NMS-Newsletter „5 Minuten für...“ und bringe meine Erfahrungen im Bereich der externen Begleitung und Beratung von Schulteams in Fragen der Schul- und Unterrichtsentwicklung ein.



Helga Diendorfer, MA (PH-Niederösterreich, Lerndesignerin NMS-St. Pölten-St. Georgen)

Ich betreue die NMS-Bibliothek und arbeite an der inhaltlichen und formalen Gestaltung der "virtuellen Welt" der NMS-Vernetzung mit. Ich bringe auch meine Erfahrung als Lerndesignerin gerne ein und wirke bei Veranstaltungen mit.



Mag. (FH) Stefan Schmid (PH-Wien, Lehrer BHAK Wien Simmering)

Als ZLS-Mitarbeiter bin ich für die Organisation und Durchführung von eLectures (Online Vorträge) zuständig. Außerdem bin ich Ansprechpartner in allen Belangen in Bezug auf unsere Vernetzungskurse.



Andreas Führer, MA (PH Steiermark, Lerndesigner Praxis-NMS PH Steiermark)

Im ZLS bin ich für den Bereich E-Learning zuständig. Mein Tätigkeitsfeld umfasst die konzeptive und digitale Aufbereitung von NMS-spezifischen Themen und Support in E-Learningfragen.



Mag. Winfried Penninger (PH Salzburg, Lehrer AHS Borromäum)

Als AHS-Lehrer und Germanist bin ich gemeinsam mit 3 Lerndesignerinnen für die Weiterentwicklung der *Praxiseinblicke Deutsch* zuständig. Weiters bin ich ein Brückenbauer zwischen NMS-Entwicklung und dem AHS-Bereich.



Andreas Schubert, (PH-Niederösterreich, Lerndesigner NMS Lilienfeld)

Zurzeit beschäftige ich mich intensiv mit den Praxiseinblicken Mathematik und hier speziell mit der Aufgabenkultur. Die kritische Auseinandersetzung mit Bibliothekseinträgen zum Haus der NMS (Kernideen, handlungsleitende Prinzipien und Fragen zur Reflexion) ist für mich ein weiteres spannendes Tätigkeitsfeld.



Irene Treitner (PH Niederösterreich, ZLS Büro)

Im ZLS-Büro organisiere ich die Veranstaltungsorte, reserviere Ihre Hotelzimmer und bin Ansprechpartnerin für alle Fragen rund um die ZLS-Netzwerktreffen.



»» 5 minuten für ...

Ist NMS drinnen,
wo NMS drauf steht?

.... NMS School Walkthrough

Die NMS-Entwicklung hat ein großes, gemeinsames Ziel: durch eine lerndienliche Schulkultur eine bestmögliche Bildungsqualität für alle zu ermöglichen. Wie zeigt sich das? Jeder Standort ist anders „anders“ und das WIE zum Ziel muss standortspezifisch gestaltet werden, wenn es gelingen soll. Aber was ist das WAS, woran die NMS auch nach außen hin erkennbar ist? Der NMS School Walkthrough konkretisiert die wesentlichen Themenfelder und veranschaulicht, wie sich die Entwicklung auf verschiedenen Qualitätsstufen zeigt.

1 Was ist der
NMS School
Walkthrough?

NMS- spezifisch steuern

Im Sinne der förderlichen Rückmeldekultur und zumindest dem Namen nach angelehnt an den „Classroom Walkthrough“ (vgl. [Ausgabe Nr.8 vom 4.3.2013](#)) stellt der NMS School Walkthrough eine Beschreibung der **Themenbereiche der NMS** auf unterschiedlichen Qualitätsstufen dar. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit und jederzeit erweiterbar, werden (bis jetzt) die Themen *Lerndesign, flexible Differenzierung, kriteriale Leistungsbeurteilung, Kompetenzorientierung, Aufgabenkultur/Spektrum an Komplexitätsgrad, Shared Leadership, Teamteaching und Digitale Kompetenzen* auf fünf Entwicklungsstufen qualitativ beschrieben (*noch nicht, beginnend, am Weg, Zielbild, innovativ*).

Somit ergibt sich ein NMS-Kriterienraster, der als **Selbstreflexionsleitfaden** dienen kann und in der Fremdbeobachtung fokussiert auch im Sinne des 4-Schritts **„Beobachten – Wahrnehmen – Deuten – Rückmelden“** als Gesprächsgrundlage gedacht ist. In der [digitalen Version](#) sind die Stufen auch mit Belegstücken, mit Artefakten des „Wie zeigt sich das?“, verdeutlicht.



2 Was sind
Kernideen des
NMS School
Walkthrough?

Fokus auf das Wesentliche und Wirksame

- **Aufmerksamkeit auf das Wesentliche richten:** Der Kern, das Herzstück der NMS wird in den Mittelpunkt gerückt. Schulentwicklung ist ein weites Feld, viele unterschiedliche Themen sind es wert, angepackt zu werden; und doch liegt der vorrangige Entwicklungsfokus der NMS auf der veränderten Lern- und Lehrkultur – siehe [„Haus der NMS“](#). Die beste Neugestaltung der Pausenordnung, das engagierteste Arbeitsmaterialien erstellen bleibt wirkungslos, wenn die Weiterentwicklung der nachweislich lernförderlichen Themenfelder ausgespart bleibt!
- **Qualität gibt es in Stufen:** Jede große Reise beginnt nicht erst bei dem vielzitierten ersten Schritt, sondern schon bei der Absicht, diesen zu setzen! Auch die Erkenntnis, dass „noch nicht“ gestartet wurde, ist eine wichtige im besten Sinne vielleicht auch eine „Ent-Täuschung“. Entwicklung ist in qualitativen Abstufungen auch vor dem Erreichen des Zielbildes erkennbar – aber eben noch nicht am Ziel!
- **Verbindlichkeit setzt Kriterien voraus:** Zum Einschätzen des Entwicklungsgrades in einem Themenfeld braucht es das Beschäftigen mit und das Aneignen von Kriterien. Erst wenn diese kommuniziert und vergemeinschaftet sind, können verbindliche Entwicklungspläne vereinbart werden.

Kriteriengestützte Schul- & Unterrichtsentwicklung

Rückmeldung setzt Kriterien voraus: Ist NMS drinnen, wo NMS drauf steht? Klar ist, dass das Ziel der NMS nicht Uniformität bedeutet. Die Neue Mittelschule lebt von der Vielfalt, von dem WAS und dem WIE an jedem Standort. Wie zeigt sich NMS an unserer Schule? Was sind die gemeinsamen Nenner aller Neuer Mittelschulen? Mit dem NMS School Walkthrough stellen wir ein Werkzeug zur Verfügung, das Anerkennung für jeden Entwicklungsschritt ermöglicht, ohne einerseits defizitorientiert zu sein, oder andererseits das Zielbild aus dem Auge zu verlieren. Eine „Schule des Hinschauens“ bedeutet nicht nur bei den Schülerinnen und Schülern hinzuschauen, sondern auch auf das eigene Tun und wie die Handlungen der Erwachsenen sich auf die Lernkultur und das Lernen auswirken.

Die Kriterien, die den Beschreibungen zugrunde liegen, regen zur Reflexion an. Gemeinsame Reflexion setzt eine ebensolche Sprache voraus. Mit dem NMS School Walkthrough in Händen bewegen sich alle Akteurinnen und Akteure mit gleichen Begrifflichkeiten und Kriterien in den diversen NMS-Entwicklungsfeldern. Shared Leadership im Schulwesen orientiert sich an Leadership for Learning, d.h. der Fokus liegt auf Aufgaben, Prozessen und Zielen, die direkt oder indirekt den schulischen Erfolg der Schülerinnen und Schüler positiv beeinflussen sollen.

Eine Schulkultur, in der ...

- ... sich alle Beteiligten als Lernende begreifen.
- ... professionelles Handeln anerkannt, sichtbar gemacht und als Ressource mobilisiert wird.
- ... gemeinsame Geschichte und geteilte Erfahrung verbunden werden.
- ... organisationale Lernprozesse bewusst gesichert werden, etwa durch Professionelle Lerngemeinschaften als Strategie für organisationales Lernen.
- ... das standortspezifische Wissen als Grundlage für professionelles Handeln stets erweitert und vertieft wird.

Work in Progress

Der NMS School Walkthrough versteht sich als ein neues Werkzeug, das es zu erproben, zu ergänzen und zu erweitern gilt. Alle NMS sind eingeladen, zu einer gemeinsamen Sichtweise beizutragen, z.B. durch Belegstücke zu allen Entwicklungsstufen oder durch weitere konkretisierende Beschreibungen der Entwicklungsstufen.

Praxistipps

- Nutzen Sie den NMS School Walkthrough, um den Entwicklungsstand der wichtigsten Qualitätsbereiche Ihrer Schule zu beschreiben und zu erfassen. Somit haben Sie eine praktikable Möglichkeit, Anerkennung zu geben und Ziele zu definieren.
- Finden Sie gemeinsam mit Ihrem Team heraus, wo der Schulstandort in den Entwicklungsbereichen steht, und priorisieren Sie standortspezifische Bereiche, um nächste Schritte anzugehen.
- Machen Sie die Könnerschaft und die Ressourcen an Ihrer Schule sichtbar! Stellen Sie den NMS School Walkthrough den unterschiedlichen Teams (z.B. Klassenteams, Teamteacher, Fachteams) zur Selbsteinschätzung zur Verfügung. Geben Sie ihnen zunächst die Aufgabe, ihre eigenen Stärken und Errungenschaften zu identifizieren.
- Nützen Sie die Könnerschaft und die Ressourcen an Ihrer Schule! Überlegen Sie sich, welche Routinen, Strukturen und Möglichkeiten es braucht, damit die Kolleginnen und Kollegen voneinander lernen können.
- Nutzen Sie die Beschreibungen im NMS School Walkthrough, um Ihre **Entwicklungsvorhaben** im Kontakt mit inner- und außerschulischen Akteurinnen und Akteuren (z.B. Lehrpersonen, Schüler/innen, Eltern, Schulbehörden, Gemeindeverantwortlichen, Medien) transparent, klar und deutlich zu **kommunizieren**.

LITERATUR & LINKS

School Walkthrough Online: <http://www.nmsvernetzung.at/mod/page/view.php?id=4874>

Weiterführende Literatur:

Jackson, R.R. (2013): Never underestimate your teachers. Instructional Leadership for Excellence in every Classroom. ASCD. Alexandria. Virginia. USA.

Jackson, R.R. (2010): Arbeiten Sie nie härter als Ihre Schüler: und die sechs anderen Prinzipien guten Unterrichts. Beltz Verlag. Weinheim und Basel.



»» 5 *minuten*
für ...



... eBuddy

Taucher/inne/n ist der/die Buddy ein Begriff: Immer zu zweit ins Wasser! Besonders wichtig dann, wenn eine Person noch weniger erfahren ist als die andere. Seit 2005 gibt es im österreichischen Lehrer/innenbildungswesen mit dem sog. „eBuddy“ etwas mit dieser Praxis Vergleichbares: Kolleg/inn/en unterstützen einander gezielt im Erproben neuer E-Learning-Routinen. Dieses Tandem-Lernen – mittlerweile tausendfach erprobt – wird als Form der kollegialen Fortbildung sehr geschätzt. Aus Schulmanagementsicht ist das eBuddy-Format aber auch ein Werkzeug, das man bewusst zur Förderung von Hospitation, gemeinsamer Unterrichtsvorbereitung, Teamarbeit und Reflexion einsetzen sollte. Und eBuddy macht Schulen digi.komp-fit!

1

Das Prinzip:
Empowerment!
Hilf mir, es selbst
zu tun!

Von der Unterrichtsvorbereitung zum Unterrichten mit dem Computer

Die "klassische" eBuddy-Methode wurde angesichts der Erfahrung entwickelt, dass der Schritt vom persönlichen Nutzen eines Computers (beispielsweise zur Unterrichtsvorbereitung oder zur Reiseplanung) hin zur Verwendung digitaler Geräte im Unterricht und mit den Schüler/inne/n für viele Lehrpersonen *kein ganz leichter*, mit Hilfe eines eBuddy aber ein *leichter zu bewältigender* ist. Die „Lernmethode“ für diese Entwicklung umfasst vier Schritte:

1. Den/die eBuddy und ihre/seine Schüler/innen in deren computerunterstütztem Unterricht besuchen: sehen, verstehen, sich vorstellen können, wie E-Learning in der Schule funktioniert und was es nützt.
2. Gemeinsam mit dem/der eBuddy die erste eigene Stunde mit Computer und Internet konzipieren und vorbereiten.
3. Gemeinsam mit dem/der eBuddy diese computerunterstützte Unterrichtseinheit durchführen und sich dabei für den Fall der Fälle ad hoc auf kollegiale Unterstützung und ggf. „Krisenintervention“ verlassen können.
4. Nachbesprechung, Reflexion und Dokumentation in Form eines kurzen Berichts für die „Community“ bzw. als Abrechnungsnachweis des/der eBuddy ...

2

Niederschwellig!
eBuddy als Entwicklungswerkzeug
1. HOSPITATION
2. KONZEPTION
3. TEAMTEACHING
4. REFLEXION

Ein niederschwelliges Werkzeug der Personalentwicklung

Diese vier Schritte sind aus der konkreten Praxiserfahrung heraus entstanden: im Bemühen um ein ganz niederschwelliges Unterstützungsangebot für einen genau zu beschreibenden Lernbedarf. Darüber hinaus ist die eBuddy-Methode auch Werkzeug der kollegialen Schul- und Unterrichtsentwicklung. Im Rahmen der Vertiefung der eigenen Kompetenz des Gestaltens von Lehr-/Lernprozessen mit digitalen Werkzeugen und Medien wird nämlich völlig selbstverständlich ein Ablauf durchschritten, der bei näherer Betrachtung für Schulentwicklungsanliegen generell förderlich ist: Schritt (1) – Kolleg/inn/en besuchen, um sich etwas besser vorstellen zu können – also HOSPITATION. In Schritt (2) wird gemeinsam Unterricht entwickelt: KONZEPTION. Schritt (3) fördert TEAMTEACHING. Und in Schritt (4) folgt die REFLEXION.

3

- Anmelden
- eBuddy sein
- Berichten
- Honorar abrechnen

4

... macht das Kollegium
fit für:



5

EPICT – der nächst
logische Schritt



LITERATUR
&
LINKS

eBuddy ist honorierte SCHILF

Die eBuddy-Methode ist eine mittlerweile schon tausendfach erprobte und bewährte Möglichkeit schulinterner Lehrer/innenfortbildung, die von jeder PH angeboten werden kann. Für die eBuddy-Tätigkeit und einen strukturierten Bericht darüber kann auch (natürlich immer nach vorheriger Abstimmung bzw. Beauftragung je nach eBuddy-Variante) ein Honorar in der Höhe von 4 PH-Honorarsatz 2 (in Summe etwas mehr als € 200,-) abgerechnet werden. Das entspricht dem zeitlichen Äquivalent von Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von vier Unterrichtseinheiten in der Fortbildung – als ca. 6-8 Stunden. Bei der Abrechnung sind die Usancen der jeweiligen PH bzw. der jeweiligen eBuddy-Aktionen zu berücksichtigen. Der/die eBuddy dokumentiert seine/ihre Leistung durch einen strukturierten Bericht nach Vorlage.

Wer eBuddy sein kann und wem geholfen wird ...

Alle Lehrpersonen, die bereits Erfahrung und Sicherheit im E-Teaching (also mit Computer, Handy, iPad, Internet und Co) im Unterricht gesammelt haben und diese Erfahrungen gerne an Kolleg/inn/en weitergeben möchten, können eBuddy werden. Auch hier wird auf Niederschwelligkeit Wert gelegt – wer sich die Methode selbst zutraut, ist dabei!

Lehrer/innen, die bereits grundlegende IT-Kenntnisse haben und bei den ersten Schritten des konkreten Unterrichtens der Schüler/innen mit PC und Internet, digitalen Werkzeugen und Medien gerne Unterstützung möchten, können sich von einem/einer eBuddy begleiten lassen.

Damit ist die eBuddy-Methode auch eine ideale Möglichkeit, in jeder Klasse ausreichend viele Lehrer/innen zu befähigen und zu ermutigen, das digi.komp8-Konzept umzusetzen.

Was nicht Ziel der eBuddy-Methode ist

Reine Produkt- oder ausschließliche IT-Skills-Schulungen sind NICHT im eBuddy-Rahmen enthalten und auch nicht abrechenbar; dafür müsste man beispielsweise das SCHILF-Angebot der NMS E-Learning-Unterstützung oder die Online-Angebote am Onlinecampus Virtuelle PH nutzen. eBuddy ist ein Personalentwicklungswerkzeug, das die praktische Befähigung zum Unterrichten mit digitalen Medien und Werkzeugen kombiniert mit Hospitation, gemeinsamer Unterrichtskonzeption, Teamteaching und Reflexion fördert.

Alles zur Umsetzung: www.virtuelle-ph.at/ebuddy

Die digitale „Homebase“ für alle eBuddies sowie das „Office“ für alle Fragen von Methode, Abrechnung und Berichtslegung findet man natürlich im Internet. Und dort gibt es auch Informationen über alle mittlerweile existierenden Varianten der eBuddy-Methode.

PS: Wer mit eBuddy begonnen hat, sollte überlegen, mit EPICT den nächsten Schritt zu tun!

Autor

Thomas Nárosy MBA MAS

Der Autor koordiniert das NMS E-Learning-Unterstützungspaket in Österreich.

Kontakt: t.narosy@edugroup.at



www.virtuelle-ph.at/ebuddy. Alle Informationen zum eBuddy-Angebot. Online-Anmeldung.

Berichts- und Honorarabgabe: www.virtuelle-ph.at/ebuddy

epict.virtuelle-ph.at. E-Teaching lernen. Teamorientiert. Durch eine/n Mentor/in unterstützt.

Praxisbezogen und in die Schulentwicklung des Standortes integriert: epict.virtuelle-ph.at

www.NMSvernetzung.at/elearning. Alle Angebot der NMS E-Learning-Unterstützung: E-

Learning-Betreuer/innen; SCHILF; SCHÜLF. www.NMSvernetzung.at/elearning

www.digikomp.at. Alle Informationen über das digi.komp8-Konzept. Vertiefende Lektüre. Kompetenzkatalog. Prototypische Aufgaben. Kein Kind ohne digitale Kompetenzen! www.digikomp.at



»» 5 Minuten für ...

Wie erfahren die Beteiligten die Ereignisse in der Schule?

... Lernseits des Geschehens

Schule ist ein Ort, wo Tag für Tag und Stunde für Stunde sich viel ereignet. Deswegen kann man nicht zweimal in dieselbe Schule steigen. Begreifen wir Schule als eine Erfahrungswelt, kommt die Erfahrung der Einzelnen in den Blick. Alle Beteiligten erleben die Geschehnisse aus ihrer Perspektive als Subjekte des eigenen Lebens, des eigenen Lernens. Für die Lehrperson meint Lernseitige Orientierung das Wahrnehmen der Wirkung des eigenen Handelns auf die Schüler und Schülerinnen. Was ereignet sich im Moment? Wie erfahren sie das, was gerade geschieht? Analog dazu ist für Leitungskräfte die Frage, wie ihr Handeln sich auf die Beteiligten auswirkt.

1 Worum geht's? Die unumgehbare Komplexität des Schullebens

Jede Situation im Leben ist einzigartig und einmalig und das gilt auch für das Schulleben. Schule ist ein Ort, wo sich viel ereignet, Tag ein und Tag aus. Manche Ereignisse sind geplant und geschehen tatsächlich nach Plan, viele nicht. Diese Komplexität ist die größte Herausforderung für die Praxis, gleichzeitig für viele Lehrkräfte das Allerschönste am Beruf: Unterricht ist alles andere als Routine. Jegliche Reduzierung von Praxis auf eine einfache Sache ist eine Bagatelle.

Lernseitige Orientierung räumt diese Komplexität ein. Sie ist das Dach, das das Innenleben schützt, damit die Praxisentwicklung gedeihen kann.

Dieses Dach macht erst das Haus der NMS erkennbar. Damit bringen

wir zum Ausdruck, dass eine lernende Schule ein Ort ist, an dem alle Beteiligten den Auftrag haben, in Beziehung zu einander den Schul(all)tag zu gestalten, und ja, manchmal zu bewältigen. Das stimmt eigentlich für jede Organisation. Was eine lernende Schule kennzeichnet, ist die Erwartung, dass die Menschen in ihren jeweiligen Rollen lernen, und zwar indem sie in Beziehung zu Themen, Dingen, Ideen und Begriffen stehen. Dieses Verständnis ist nicht neu: es bildet das klassische didaktische Dreieck von Lehrkräften, Schüler und Schülerinnen und Sachen, die zu Lerngegenständen werden.



2 Was sind Kernideen der Lernseitigkeit?

Lernseitigkeit als eine besondere pädagogische Orientierung

- **Man kann nicht zweimal in dieselbe Klasse steigen:** Das, was in einer Klasse geschieht, bildet die Erfahrungswelt der Klasse. Innerhalb von Minuten kann diese Erfahrungswelt sich ändern. Ist es eine beängstigende Welt voller Risiken und Konflikt, oder ist eine sichere Welt, wo die Einzelnen Halt bekommen und sich trauen, sich auf Risiken und Herausforderungen einzulassen?
- **Lernen und Lehren sind parallele Erfahrungswelten:** Jede und jeder erlebt das, was geschieht, und trotzdem sind diese Erfahrungen einzigartig. Wir können nie wirklich wissen, wie andere gerade im Moment etwas erfahren, aber wir können versuchen, ihre Erfahrungen mitten im Geschehen aufzuspüren.
- **Schüler und Schülerinnen entwickeln einen Lernbegriff implizit auf Basis ihrer Schulerfahrung.** Wie wird Lernen durch die Praxis der Lehrperson dargestellt? Welche Schulpraxis eignen die Schüler und Schülerinnen an, um in der Schule bzw. bei einer Lehrperson erfolgreich zu sein?

3

Wie fühlt sich **Von Wahr-Nehmen zum Ernst-Nehmen**

es an?

Im [School Walkthrough zur Lernseitigkeit](#) werden die Entwicklungsstufen auf dem Weg zur lernseitigen Orientierung beschrieben. Im Zielbild geht es über das Wahrgenommen-Werden (ich bin da) hinaus zum Ernst-Genommen-Werden (meine Anliegen sind legitim und meine Stimme wird gehört). Die Lehrperson handelt responsiv, d.h. sie nimmt wahr und geht auf die Geschehnisse und Anliegen ein. Responsiv kommt vom lateinischen *respondere* (antworten) und meint im pädagogischen Kontext das Antwortverhalten bzw. die Antwortbereitschaft. Responsivität wird als wesentliche Fähigkeit der Lehrperson in der Fachliteratur behandelt, und das aus guten Gründen: Die Erwachsenen in einer Schule „ver-Antworten“ das Geschehen. Sie sind präsent für die Schüler und Schülerinnen und es ist ihnen bewusst, dass sie eine Wirkung auf die Lernenden haben – aber wie!

4

Was ist das Zielbild?

Das Zielbild: Eine Lern- und Lehrkultur, in der ...

... der Umgang mit Zeit, Raum und Beziehung an der Schule das leibliche und geistige Wohl fördert.

... alle Beteiligten ernst genommen werden.

... Raum für persönliche Bedürfnisse und Interessen geschaffen wird.

... die Menschen sich trauen und – wenn nötig – Halt finden.

... Lehrpersonen responsiv im Umgang mit den Einzelnen im Kontext der Klasse und der Schule sind.

... Lehrpersonen zwischen lehrseitigen (das, was sie selbst *erfahren*) und lernseitigen (das, was die Schüler und Schülerinnen *erfahren*) Perspektiven wechseln.

... Neugier, Präsenz, Konzentration und Entspannung gegenüber sind.

5

Über das Zielbild hinaus

Schule als Resonanzfeld

Über das Zielbild hinaus entsteht Resonanz. Aus dem lateinischen *resonare* (widerhallen) ist Resonanz ein physikalisches Phänomen: die Schwingung, die in einem schwingungsfähiges System entsteht. Auch Lehr- und Lernprozesse können in Schwingung kommen. [Der Soziologe und sogenannte „Entschleunigungsguru“ Hartmut Rosa behauptet](#), dass nicht bloß Anerkennung für eigene Leistungen dem Leben Sinn verleihen. Vielmehr geht es um Resonanzerfahrungen und Resonanzbeziehungen, in denen Menschen sich wechselseitig antworten und sich gegenseitig in der Tiefe berühren. Erscheint einem Menschen die Welt als antwortend, atmend, tragend, wohlwollend oder sogar gütig, so entsteht Resonanz. Die Frage für die Schule ist, wie erscheint sie für die Einzelnen?

Praxistipps

- Werden Sie aufmerksam und machen immer wieder Momentaufnahmen im Schulalltag. Wie erfahren die Einzelnen das Geschehen? Wie erscheint den Menschen die Schulwelt? Ist sie eine gleichgültige oder sogar feindliche Welt? Oder ist sie eine lebendige, wohlwollende Welt?
- Machen Sie Lernseitigkeit zum Thema einer pädagogischen Konferenz und nützen Sie dafür den School Walkthrough. Wo stehen die Einzelnen in ihrer Arbeit? Wo steht die Schule? Was braucht es, um das Zielbild zu erreichen oder gar darüber hinaus?
- Machen Sie ein Gedankenspiel mit Ihrem Team: Mit welchen Gefühlen und Eindrücken sollen die Schüler und Schülerinnen Ihre Schule verlassen? Welche Geschichten sollen sie nach dem Schultag erzählen? Welche Erinnerungen an ihre Zeit in der Schule sollen ihnen in 20 Jahren immer noch einfallen? Was bedeutet das für das Tun im Hier und Jetzt?

LITERATUR & LINKS

Auf der NMS-Plattform:

School Walkthrough Online: <http://www.nmsvernetzung.at/mod/page/view.php?id=4874>

Workshop-Unterlagen zur Lernseitigkeit: <http://www.nmsvernetzung.at/mod/resource/view.php?id=5511>

Ressourcen zur Lernseitigkeit: <http://www.nmsvernetzung.at/mod/glossary/view.php?id=2396&mode=entry&hook=1550>

Kinderbücher, die Lernseitigkeit an- und besprechbar machen:

REYNOLDS, P. (2008) Der Punkt: Kunst kann jeder.

CULLUM, A. (1998) Die Geranie auf der Fensterbank ist eben gestorben, aber Sie reden einfach weiter, Fräulein Schmitt.

Weiterführende Literatur:

MITGUTSCH, K./SATTLER, E./WESTPHAL, K./BREINBAUER, I.M.. (2008). Dem Lernen auf der Spur. Klett-Cotta.

SCHRATZ, M./JAKOBSEN, L./MACBEATH, J./MEURET, D. (2002). Serena, oder: Wie Menschen ihre Schule verändern. Studien Verlag.

SCHRATZ, M./SCHWARZ, J.F./WESTFALL-GREITER, T. (2012). Lernen als bildende Erfahrung. Studien Verlag.

VON HENTIG, H. (2006). Bewährung: Von der nützlichen Erfahrung, nützlich zu sein. Carl Hanser.

TOMLINSON, C. A. (2003). Fulfilling the Promise of the Differentiated Classroom: Strategies and Tools for Responsive Teaching. ASCD.



»» 5 Minuten für ...

Kompetenzorientiert Sprachen unterrichten
mit dem **ESP-Mittelstufe**

.... das Europäische Sprachenportfolio

Wie kann ich meine Schülerinnen und Schüler dazu motivieren, zielorientiert und aus eigenem Antrieb zu lernen? Kompetenzorientierung, Lernerautonomie, Differenzierung und Individualisierung sind Begriffe, die mittlerweile nicht mehr nur an der NMS ganz groß geschrieben werden (sollten) und die Lehrpersonen immer wieder vor neue Herausforderungen stellen. Ein Instrument, das diesen Ansprüchen gerecht werden kann, ist das Europäische Sprachenportfolio. Als langfristiger Lernbegleiter unterstützt es die Schülerinnen und Schüler während der gesamten Sekundarstufe 1, ihr Sprachenkönnen kontinuierlich zu reflektieren und sich so gezielt nach ihren individuellen Bedürfnissen zu verbessern.

Was ist das ESP?

1

Ein langfristiger Sprachlernbegleiter für alle Sprachen!

Der Gemeinsame europäische Referenzrahmen für Sprachen (**GERS**) wurde vom Europarat entwickelt und ist heute in ganz Europa die Basis für einen **kompetenzorientierten Fremdsprachenunterricht**. Er macht Sprachenkönnen transparent und vergleichbar. Im GERS werden Kenntnisse und Fertigkeiten beschrieben, die die Lernenden erwerben, um kommunikative Handlungen setzen zu können, sowie Kriterien, um das erreichte Sprachniveau festzustellen. Somit ist diese Grundlage zentral für die **kriteriale Leistungsbeurteilung**.

In Österreich entwickelte das ÖSZ im Auftrag des heutigen BMBWF drei nationale Sprachenportfolios: das Europäische Sprachenportfolio für die Grundschule (**ESP-G**), für die Mittelstufe (**ESP-M**) und für junge Erwachsene (**ESP 15+**). Das ESP-M basiert – wie auch die derzeit gültigen **Lehrpläne für Fremdsprachen**, sowie die **Bildungsstandards** und die **zentralisierte Reifepfung** – auf dem Kompetenzmodell des GERS und unterteilt fremd- und zweitsprachliche Kenntnisse in die Fertigkeitsbereiche **Hören, Lesen, An Gesprächen teilnehmen, Zusammenhängend sprechen** und **Schreiben** auf sechs ansteigenden Niveaus (A1, A2, B1, B2, C1, C2). Sprachenkenntnisse werden dabei mit *can-do-statements* einheitlich beschrieben. Im ESP-M können Schülerinnen und Schüler ihren Kompetenzzuwachs mit Hilfe von **Checklisten** selbst einschätzen lernen. Hierfür wurden die Kompetenzbeschreibungen des GERS schüleradäquat aufbereitet.

Erhältlich ist das ESP-M über die **Schulbuchaktion (Anhangliste)**.

Woraus besteht das
ESP-M?

2

Das ESP-M besteht aus drei Teilen:

- der **Sprachenbiografie**, in der Lernende ihr Sprachenlernen reflektieren, ihre sprachlichen Kenntnisse und Fertigkeiten selbst einschätzen sowie ihre Lernprozesse eigenständig planen können
- dem **Dossier**, in dem Lernende ihr Sprachenkönnen an Hand ausgewählter Arbeiten dokumentieren können, z.B. in Form schriftlicher Texte oder multimedialer Dateien
- dem **Sprachenpass**, in dem die erreichten Sprachniveaus zusammenfassend eingetragen werden.

3

Was bringt das
ESP-M den
Lernenden?

Freude am Sprachenlernen!

- Motivation zum Sprachenlernen durch Fokus auf die eigenen **Stärken**
- Setzen individueller **Lernziele**
- **Reflexion** über den eigenen Spracherwerb und über die individuellen (Sprach-) Lernstrategien
- Ideale Basis für **KEL-Gespräche**
- **Dokumentation** des eigenen Lernfortschritts an Hand von gesammelten Produkten
- Entwicklung zu **autonomen Sprachenlernenden**
- Möglichkeit zur **Vorlage bei Bewerbungen**, beim Übertritt in andere Schulen, bei Lehrpersonenwechsel
- **Europäische Vergleichbarkeit** von Fremdsprachenkönnen

4

Was bringt das
ESP-M den
Lehrenden?

- Unterstützung für **kompetenzorientierten Unterricht**
- **Entlastung**: mehr beraten, weniger kontrollieren
- Wertvolle Einsichten in die **individuellen Lernprozesse** der Schülerinnen und Schüler
- **Individuelle Förderung** der Schülerinnen und Schüler
- **Differenzierte Sicht** auf die Leistungen der Lernenden
- Lernziele sind für alle **transparent**
- Positiver Umgang mit **Mehrsprachigkeit**, besonders in sprachlich heterogenen Klassen
- Instrument für **soziales Lernen**
- Unterstützt **offene Lernformen**

5

Gibt es das ESP-M
auch digital?

Ja!

Das **dESP-M** ist die elektronische Umsetzung der Printversion des ESP-M und läuft als Block auf der Lernplattform *Moodle*. Im Vergleich zur Mappe der Printversion trägt das dESP-M vor allem Unterrichtsszenarien Rechnung, in denen mit neuen Medien gearbeitet und gelernt wird (z.B. Verlinkung der Deskriptoren zu **Aufgabenbeispielen**, automatische Erstellung des Sprachenpasses). Auf der [Homepage des Österreichischen Sprachenzentrums](#) finden Sie Informationen, wie Sie Zugang zum dESP-M erhalten.

Praxistipps

- Um das ESP-M nachhaltig in den Schulalltag zu integrieren, empfiehlt es sich, **Fachteams** für die Arbeit mit dem Sprachenportfolio zu gewinnen. Geben Sie den Lehrkräften beispielsweise im Rahmen einer Fachkonferenz Zeit, sich mit dem Sprachenportfolio auseinanderzusetzen. Fertige Unterrichtsentwürfe zum ESP-M finden Sie im ÖSZ-[Praxisheft 2](#).
- Eine **gemeinsame Jahresplanung** der Fremdsprachenlehrkräfte einer Schulstufe hält die zeitliche Belastung der einzelnen Lehrenden gering. Anregungen, wie die einzelnen Teile des Sprachenportfolios im Jahreskanon eingeführt werden können, finden Sie ebenfalls im ÖSZ-[Praxisheft 2](#). Auf lange Sicht lernen die Schülerinnen und Schüler, ihr Sprachenlernen selbstständig zu reflektieren.
- Damit die Schülerinnen und Schüler ein Gefühl für die Arbeit mit den **Checklisten** entwickeln, können diese ganz einfach in den Unterricht integriert werden. Ohne großen Aufwand können beispielsweise Übungen, die im Unterricht bearbeitet werden, den einzelnen Kompetenzbeschreibungen zugeordnet werden.
- Um die Arbeit mit dem Sprachenportfolio zu unterstützen: Greifen Sie im Kollegium das Thema „Portfolioarbeit“ auf und setzen Sie sich mit deren möglichen Zielsetzungen und Gelingensbedingungen auseinander.

Autorin: Mag. Judith Leitz, Österreichisches Sprachen-Kompetenz-Zentrum, Graz. Kontakt: leitz@oesz.at

LITERATUR
&
LINKS

www.oesz.at/esp. Weitere Informationen zum ESP-M auf www.oesz.at/esp

www.sprachenportfolio.at. Ergänzendes Übungsmaterial, Checklisten, Lerntipps und viele weitere Anregungen zum Thema auf www.sprachenportfolio.at

www.oesz.at. Folgendes Begleitmaterial ist als freier Download im [Publikationenshop](#) des ÖSZ erhältlich:

- ÖSZ. (2012). (Hrsg.). *Europäisches Sprachenportfolio (Mittelstufe, 10-15 Jahre): Leitfaden für Lehrerinnen und Lehrer*. Graz: ÖSZ.
- ÖSZ. (2013). (Hrsg.). *Das Europäische Sprachenportfolio in der Schulpraxis: Anregungen und Unterrichtsbeispiele. (2., überarbeitete Auflage)*. Graz: ÖSZ.
- ÖSZ & Bundeszentrum Onlinecampus Virtuelle PH. (2013). (Hrsg.). *Digitales Europäisches Sprachenportfolio für die Mittelstufe (dESP-M): Leitfaden für Lehrerinnen und Lehrer*. Graz: ÖSZ.



*Coming together is a beginning,
keeping together is a progress,
working together is a success.*

Henry Ford

»» **5** *minuten
für ...*

.... Teamteaching

Der Einsatz von mehreren Lehrpersonen bei der Planung, Durchführung und Nachbereitung von Unterricht zählt mitunter zu den wichtigsten Reformmaßnahmen bei der Einführung der NMS. Laut Rückmeldungen von Schulleitungen hat das Teamteaching bei den praktizierenden Lehrpersonen bereits eine beachtliche Akzeptanz erreicht und wird von vielen grundsätzlich als positive Innovation gesehen. Nichtsdestotrotz erscheint es zum aktuellen Zeitpunkt sinnvoll und notwendig, die bisher gemachten Erfahrungen mit dieser noch neuen Form der Lehrer/innenzusammenarbeit als Ausgangspunkt für Reflexion und Weiterentwicklung zu sehen. Es gilt, die Chancen und Potentiale des Teamteachings noch bewusster zu machen und den zielgerichteten und ressourceneffizienten Einsatz weiter zu optimieren.

1 Was ist Teamteaching?

Teamteaching ist eine kooperative Lehrmethode, bei der zwei oder mehrere Lehrpersonen ...

- zur gleichen Zeit in derselben Klasse unterrichten.
- gemeinsam den Unterricht inhaltlich und methodisch planen und durchführen.
- die Verantwortung für das Lernen im Unterricht gemeinsam tragen.
- Aufgabenbereiche oder Schüler/innengruppen flexibel teilen.
- den Unterricht in wechselnden Rollen leiten oder unterstützen.
- das Lernen der Schüler/innen mit einem breit gefächerten Angebot differenzieren und individualisieren.

2 Und was ist Teamteaching noch?

Teamteaching ist vor allem ein Prozess, der Absprachen und Reflexion erfordert, der durch die enge Zusammenarbeit bereichert, manchmal aber auch belastend werden kann. Fortlaufende Kommunikation und eine entwickelte Feedbackkultur sind daher unumgänglich, damit notwendige Aushandlungsprozesse und das Einigen auf gemeinsame Wege und Ziele gelingen. Neben der gegenseitigen Wertschätzung und Akzeptanz ist die Bereitschaft, sich auf Neues, Unbekanntes oder auch Gegensätzliches einzulassen, zentral für eine erfolgreiche Lehrer/innenzusammenarbeit. Auch das Bewusstsein, dass die „Teamwerdung“ Zeit erfordert und verschiedene Phasen der Entwicklung – auch schwierige – durchläuft, trägt zum Gelingen bei.

3 Wozu Teamteaching?

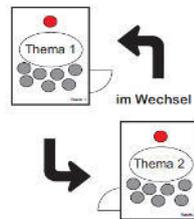
Die eingangs erwähnte relativ hohe Akzeptanz und Zufriedenheit der Lehrpersonen mit dem Teamteaching wäre alleine für sich noch keine ausreichende Begründung, um den verstärkten Ressourceneinsatz zu legitimieren. Das vorrangige Ziel dieser pädagogischen Maßnahme ist und bleibt es, der breiten Heterogenität in den Klassen durch **gezielten und auf Differenzierung fokussierten Lehrer/innen-Einsatz** noch gerechter zu werden. Und genau hierin liegen die Chancen und Potentiale des Teamteachings.

4 Welche Formen von Teamteaching sind wann sinnvoll?

Um diese voll auszuschöpfen, bedarf es einerseits des **Know-Hows** über die organisatorischen Möglichkeiten und andererseits einer **gemeinsamen Unterrichtsplanung**, welche sich bei der Auswahl der unterschiedlichen **Formen des Teamteachings** an den vorüberlegten Lehr- und Unterrichtszielen orientiert.

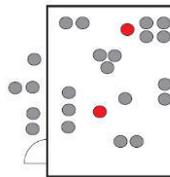
Exemplarisches Beispiel für variables Teamteaching im Fach Englisch (Doppeleinheit 100 Min.):
Thema „Ordinal numbers“. Die Lehrpersonen (LP) erarbeiten das Thema mit zwei Gruppen gleichzeitig auf unterschiedliche Art und Weise. In einer Übungs- und Festigungsphase arbeiten die Schüler/innen anschließend selbständig an vorbereiteten Lernaufgaben. Eine dieser Aufgaben ist das Präsentieren eines kleinen Rollenspiels „My birthday party“, welches gegen Ende der Unterrichtseinheit jeweils von einer Kleingruppe präsentiert wird, während der Rest der Gruppe individuell weiterarbeitet.

PHASE 1 - Erarbeitung/Input
(30 Min.)



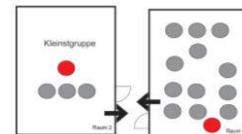
Aufteilung der Gruppe.
Jede LP erarbeitet das Thema auf unterschiedliche Weise (bzw. je einen Teilbereich).
Wechsel nach 15 Minuten.

PHASE 2 - Übung/Festigung in offener Lernphase (40 Min.)



Beide LP betreuen die Lerngruppe gleichzeitig in der offenen Lernphase.
Schüler/innen arbeiten eigenständig an wählbaren Lernaufgaben.

PHASE 3 - Präsentationen parallel zum offenen Unterricht (30 Min.)



Kleingruppen präsentieren hintereinander einer LP das eingeübte Rollenspiel. Anschließend kehren die Schüler/innen in die Klasse zurück und arbeiten weiter an individuellen Lernaufgaben.

5 Und was ist noch wichtig?

Bei aller Planung und Vorüberlegung ist jedoch ein wichtiger **Gelingensfaktor** nicht außer Acht zu lassen: **Flexibilität**. Schwankende Tagesverfassungen, ungeplante Geschehnisse im Schulalltag verlangen von den Lehrpersonen immer wieder flexibles Reagieren auf spezifische Situationen. Erfahrene und eingespielte Teamteacher/innen entwickeln hierfür feine Sensoren und reagieren spontan und situationsangemessen, da sie ihre eigenen und die Stärken der/des anderen gut kennen und diese gezielt einzusetzen wissen.

6 Wie zeigt sich Qualität von Teamteaching?

Eine Orientierung, wie **Qualität** beim Teamteaching sichtbar werden kann, bietet auch der **NMS School-Walk-Through**. Letztlich wird die Qualität des Teamteachings daran zu messen sein, in welchem Maße die verstärkten Lehrer/innenressourcen dem einzelnen Schüler bzw. der einzelnen Schülerin und dessen/deren individuellen/r Lernentwicklung zu Gute kommt.

Tipps für die Praxis:

- Machen Sie den Prozesscharakter der Teamwerdung bewusst. „Storming-Phasen“ sind ein unumgänglicher Teil davon.
- Wecken Sie in Ihrem Team die Neugier, sich auf Unbekanntes einzulassen. Dies birgt zwar Unsicherheiten, bietet aber vor allem auch Chancen Neues zu lernen.
- Schaffen Sie Raum und Zeit für Reflexion und Austausch der gemachten Erfahrungen, für Berichte von Erfolgsgeschichten.
- Fördern Sie eine wertschätzende Feedbackkultur, welche von der eigenen Unvollkommenheit ausgeht.
- Bieten Sie den Lehrpersonen Gelegenheiten, die verschiedenen organisatorischen Formen von Teamteaching kennenzulernen und sich über deren wirkungsvolle Einsatzmöglichkeiten auszutauschen.

LITERATUR & LINKS

Ebenenberger, A. (2012): Teamteaching (TT) als Königsdisziplin der Unterrichtsorganisation. KPH Wien-Krems.
Koschina, E. (2011): Team Teaching in „NEXT PRACTICE“. Herausgegeben vom Institut für „Unterricht und Schulentwicklung“ Universität Klagenfurt.
Frommherth, B./Halfide T. (2003): Teamteaching in Unterstufenklassen der Stadt Zürich. Pädagogisches Institut der Universität Zürich.
Reich, K. (2003): Methodenpool. Teamteaching. In: URL: <http://methodenpool.uni-koeln.de>
Altrichter, H./Schley, W./Schratz, M. (Hg.) (1998) Handbuch zur Schulentwicklung. Innsbruck-Wien. Studienverlag.
Sonntag, M. (2014): Kooperatives Arbeiten in multiprofessionellen Teams: In: http://www.nmsvernetzung.at/pluginfile.php/17129/mod_resource/content/1/NMS%2BSymposien%2BJ%C3%A4hner%2B2014%2BM.%2BSonntag.pdf



*No one can whistle a symphony.
It takes an orchestra to play it.*

Halford E. Luccock

»» **5** *minuten
für ...*

.... Shared Leadership & Teacher Leadership

In erfolgreichen Schulen gibt es Lehrpersonen, die ihre Visionen nicht nur innerhalb, sondern auch außerhalb der Klassen leben und sie sind motiviert, Entwicklungen auch in der Organisation und außerhalb mitzugestalten. Der Begriff „Teacher Leadership“ ist bei uns kein gebräuchlicher, aber mehr und mehr Lehrer/innen leben sie bereits: Sie übernehmen die Urheberschaft für die Verbesserung der Schüler/innenleistungen der ganzen Schule und nicht nur in ihrem Fach oder in ihrer Klasse. Die Schulleitung hat zunehmend die Aufgabe der Personalentwicklung im Blick und unterstützt diese Kolleg/inn/en darin, die nötigen Fähigkeiten zu entwickeln. Wenn man Führungsverantwortung bzw. -aufgaben breit und tief in allen Systemebenen verankert, ist der zu erwartende Einfluss der gemeinsamen Führungstätigkeiten dreimal höher als der von einzelnen Führungspersonen (vgl. Wilhelm, 2013, S.62ff).

1

Shared
Leadership
braucht
Teacher
Leadership

Die Last teilen: Shared Leadership – geteilte Führung mit Teacher Leaders

Es besteht Bedarf, die Erwartungen an die Schulleitungen als „Superman & Wonder Woman of School Leadership“ (Spillane 2006, S.3) zu durchbrechen. Es ist nicht Aufgabe der Schulleitung, die Last der Unterrichtsentwicklung alleine zu tragen. Die Stimme und die Expertise der Lehrpersonen sind wesentlich für die Weiterentwicklung des Lehrens und Lernens, z.B. wäre die Umsetzung von Bildungsstandards und SQA-Maßnahmen ohne Einbindung der Lehrer/innen nicht möglich. Schulleitung muss lernen, vor allem unterrichtsbezogene Führungsaufgaben zu teilen und die Einflüsse zu verstehen, die mit der Veränderung wirken. Einzelne Lehrpersonen haben Spezialwissen und die Gruppe von Lehrer/inne/n verfügt über eine Bandbreite an Professionswissen, das für nachhaltige Schul- und Unterrichtsentwicklung nötig ist. Deshalb hängen diese Prozesse mehr als früher von der aktiven Einbindung von „Teacher Leaders“ ab. Es benötigt Platz für Lehrer/innen, die Leadership-Aufgaben übernehmen und gestalten wollen, indem sie sich u.a. mit anderen Lehrer/inne/n an einen Tisch setzen. Es gibt nach Barth (2001) ca. 25% der Lehrpersonen, die bereit wären, in hybriden Rollen (als Lehrende und in Verbindung mit Rollen in der Führung und Erneuerung) tätig zu sein. Für MacBeath (2009) liegt der Fokus auf dem Lernen im System, er spricht von „Leadership for Learning“. Dabei werden Strukturen geschaffen, die in der Schule als lernender Gemeinschaft Möglichkeiten zur aktiven Partizipation und Mitbestimmung bieten. „Die Leitung einer lernenden Schule schafft Voraussetzungen dafür, dass die Ressourcen der Schule von den Betroffenen selbst für innovative Lösungen genutzt werden können“ (Schratz et al, 2010, S.16). Es gilt, Expertise und Kompetenz im Kollegium gezielt einzusetzen, um stärkenorientiert und selbstverantwortlich von unten her Einfluss auf die Entwicklungen der Schule zu nehmen. Dem Hierarchieansatz, der geprägt ist durch Autorität, basierend auf Befugnis oder Persönlichkeit, gesellt sich zunehmend eine Kultur der Autorität durch Expertise, Rollen und Aufgabenübernahme hinzu.

Spillane (2006) definiert Teacher Leadership **als Prozess**, wodurch Lehrer/innen stets mit dem Blick auf das Lernen und die Leistungsentwicklung der Schüler/innen mit Kolleg/inn/en, Schulleiter/inne/n und Stakeholdern in Beziehung stehen, damit Lehren und Lernen wirksamer werden, **als Strategie**, exzellente Lehrer/innen für die Entwicklung von Schulqualität, in der die Lehrperson als Wirksamkeitsfaktor Nr. 1 anerkannt wird, in Position zu bringen, damit sie Wirkung auf Kolleg/inn/en haben und **als Kultur**, in der sich alle Beteiligten als Lernende begreifen und hervorragendes professionelles Handeln anerkannt, sichtbar gemacht und als Ressource mobilisiert wird.

2

Warum
braucht
man
Teacher
Leaders?

Qualitäten und Fähigkeiten von Teacher Leaders

Shared Leadership setzt Teacher Leadership voraus. Das bedeutet, dass eine Lehrperson eine Aufgabe über den Unterricht hinaus als Auftrag für einen Teilbereich des Gelingens annimmt und Verantwortung für den Erfolg der Schule trägt. Teacher Leadership definiert sich durch spezielle Rollen wie Lerndesigner/in, SQA-Beauftragte/r und Verantwortlichkeiten wie in der Unterrichts- od. Personalentwicklung, die die Talente der wirkungsvollsten Lehrpersonen anerkennt und einsetzt, um das Lernen auf allen Systemebenen zu fördern. Die jeweilige Lehrperson „tanzt aus der Reihe“ und gewinnt Kolleg/inn/en dafür, die Visionen zu teilen, sie besitzt Überzeugungskraft, wird von den Kolleg/inn/en wegen ihrer Kompetenz im Lehren und Lernen respektiert und sie versteht, was da ist und was es benötigt, um auf das Lehren und Lernen im Schulentwicklungsplan

3

NMS-School Walkthrough

Viele Eigenschaften von guten Lehrer/innen sind grundsätzlich die gleichen von guten Teacher Leaders: Ausdauer, Offenheit, Flexibilität, Vertrauenswürdigkeit und spezielle Expertise. Trotzdem ist es anders, mit Kolleg/innen zu arbeiten als mit Schüler/innen. Leaders gehen voran, damit das Lehren und Lernen auf professioneller Ebene zum Selbstläufer werden kann. Die Schulleitung nimmt eine entscheidende Rolle bei der Gestaltung von Bedingungen zur Ermöglichung von Teacher Leadership ein. Die besten Lösungen für Probleme in der Schule sollten von jenen kommen, die am nächsten mit den Kindern arbeiten.

Orientierung, wie Shared Leadership als qualitativvolles Zielbild sichtbar werden kann, bietet auch der [NMS School Walkthrough](#).

4

Sinnfrage **Wozu Shared Leadership?**

Erfolgreich implementiert bringt geteilte Führung eine Reduktion von Stress und Isolation, die Nutzung vorhandener Potenziale und von Synergie-Effekten, sie eröffnet Chancen zur breiten Professionalisierung, schafft eine positive Dynamik für Veränderungsprozesse, fundierte Entscheidungen können Fuß fassen und sie zeigt positive Effekte auf Schüler/innenleistungen. Shared Leadership zeigt sich durch einen Demokratisierungsprozess am Standort und stellt ohne Zweifel eine Professionalisierungsmaßnahme dar.

5

So kann Schulleitung die Entwicklung von Teacher Leadership fördern:

- Bereitschaft zeigen, führende Mitarbeit an konzeptionellen Aufgaben bei Lehrer/innen zu fördern und zu ermöglichen; Teacher Leaders mental ermutigen und durch Trainings in Ihrer Entwicklung unterstützen; je mehr Kraft und Einfluss man teilt, umso mehr Autorität gewinnt man.
- Klare Erwartungen kommunizieren, Anstrengungen wertschätzen, Mentoring anbieten;
- Classroom Walkthrough zielorientiert durchführen und Feedback geben;
- Möglichkeiten für regelmäßige Vernetzung wie z.B. Fachkonferenzen, Teambesprechungen etc. schaffen;
- innovative Unterrichtsentwicklung durch verteilte Handlungsmöglichkeiten an Fachteams in Gang bringen;
- Möglichkeiten schaffen, zusammen zu arbeiten, zu lernen und verschiedene Unterrichtspraktiken auszuprobieren, die das Professionswissen bereichern werden; professionelle Lehrendenlerngemeinschaften gründen & unterstützen, kollegiale Fallbesprechungen und kollegiale Hospitationen als Lerninstrumente erfahren;
- Lerndesigner/innen, SQA-Beauftragte etc. in der Wahrnehmung ihrer Rollen als Teacher Leader unterstützen, damit sie Handlungsverantwortung übernehmen können, während die Führungsverantwortung bei der Schulleitung bleibt;
- eine sichere Umgebung für die Teacher Leaders schaffen, damit sie auch Risiken eingehen und kreative Ideen zum Ausdruck bringen können;
- eine Schulkultur fördern, die anerkennt, was Lehrer/innen auch außerhalb ihrer traditionellen Rollen tun und wenn sie Leadershipaufgaben übernehmen;
- Teacher Leadership zur Förderung der Demokratisierung und Partizipation auf allen Ebenen des Schullebens einsetzen.

Ob sich geteilte Führung als erfolgreich herausstellt, hängt vom Kontext ab, in dem Führungs- bzw. Handlungsverantwortung geteilt wird. Ein Zerfleddern der Hierarchie bzw. das bloße Delegieren bzw. Verteilen von Führungsverantwortung bzw. -aufgaben führt nicht automatisch zu Shared oder Teacher Leadership und auch nicht automatisch zur Weiterentwicklung der Lern- und Leistungsprozesse. Schulleitung sollte Bescheid wissen über mögliche Hemmnisse und diese strategisch im Prozess berücksichtigen. Einfach das Zur-Verfügung-Stellen von Zeit garantiert noch nicht, dass sich die Unterhaltungen der Lehrer/innen auf das Lehren und Lernen der Schüler/innen konzentrieren.

LITERATUR & LINKS

- BARTH, R.S. (2013): The Time is Ripe (Again). In: Educational Leadership. Vol.71. Nr.2. Okt. 2013. S. 10-18. ASCD. Alexandria.
- MACBEATH, J./DEMPSTER, N.(Hrsg.)(2009): Connecting Leadership and Learning. Principles for Practice. Routledge London
- MACBEATH, J. (2005): Leadership ist distributed: A matter of practice. School Leadership and Management, 25, S. 349-366
- HARRIS, A. (2014): Distributed Leadership Matters; Perspectives, Practicalities, and Potential. Corwin Press.
- SCHRATZ, M. (2009): „Lernseits von Unterricht: Alte Muster, neue Lebenswelten – was für Schulen?“
- SPELLANE, J. (2006): Distributed Leadership. Jossey-Bass.
- SPELLANE, J. CAMBURN, E. & PAREJY, A. (2007): Taking a distributed perspective to the school principal's workday. In: Leadership and Policy in Schools 6(1), S.103-123.
- WESTFALL - GREITER, T. & HOFBAUER, C.: Shared Leadership setzt Teacher Leaders voraus. In: Journal für Schulentwicklung, 4 (2010), S. 8 - 15.Studienverlag. Wien – Innsbruck.
- WILHELM, T.(2013): How Principals Cultivate Shared Leadership . In: Educational Leadership: Leveraging Teacher Leadership. (S. 62-66). Vol.71. Nr.2. Okt. 2013.ASCD.

»» 5 *minuten* für ...

.... vor Anker gehen

Wenngleich am Horizont nicht immer erkennbares Land in Sicht ist, so war doch das Gefühl, auf dem richtigem Kurs zu sein, in diesem Schuljahr vielerorts deutlich spürbar. Spontan aufbrausende Windböen brachten das NMS-Schiff nicht in Seenot, erforderten jedoch auch im Schuljahr 2013/14 wiederum den vollen Einsatz der gesamten Crew. An so manchen NMS-Standorten wehte eine erfrischende Brise des Aufbruchs und der Erneuerung durch die Gänge und Klassen. Wenn wir nun für 2 Monate in einer ruhigen Bucht vor Anker gehen, gibt dies jedem/jeder von uns Gelegenheit, neue Kraft und Motivation für die Weiterreise im Herbst zu tanken.



Wir vom 5MF-Redaktionsteam möchten uns an dieser Stelle herzlich bedanken für Ihr reges Interesse an unseren Beiträgen und Themen, die wir im vergangenen Schuljahr aufgegriffen haben. Danke auch für Ihr Feedback und Ihre konstruktiven Rückmeldungen, welche Sie uns in der Junibefragung gegeben haben. Sie sind für uns sehr wertvoll, damit auch wir weiterhin am richtigen Kurs bleiben. Die detaillierten Ergebnisse dieser Befragung werden wir in der im September erscheinenden 5MF-Jahresausgabe 13/14 veröffentlichen. Wir wünschen Ihnen eine schöne und erholsame Ferienzeit.

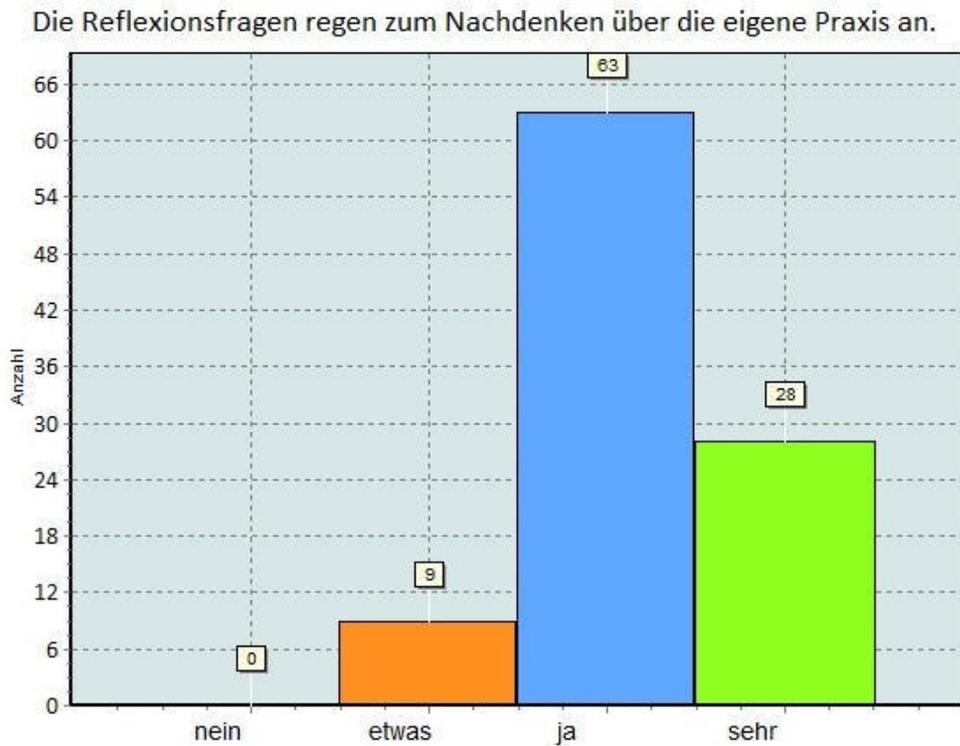
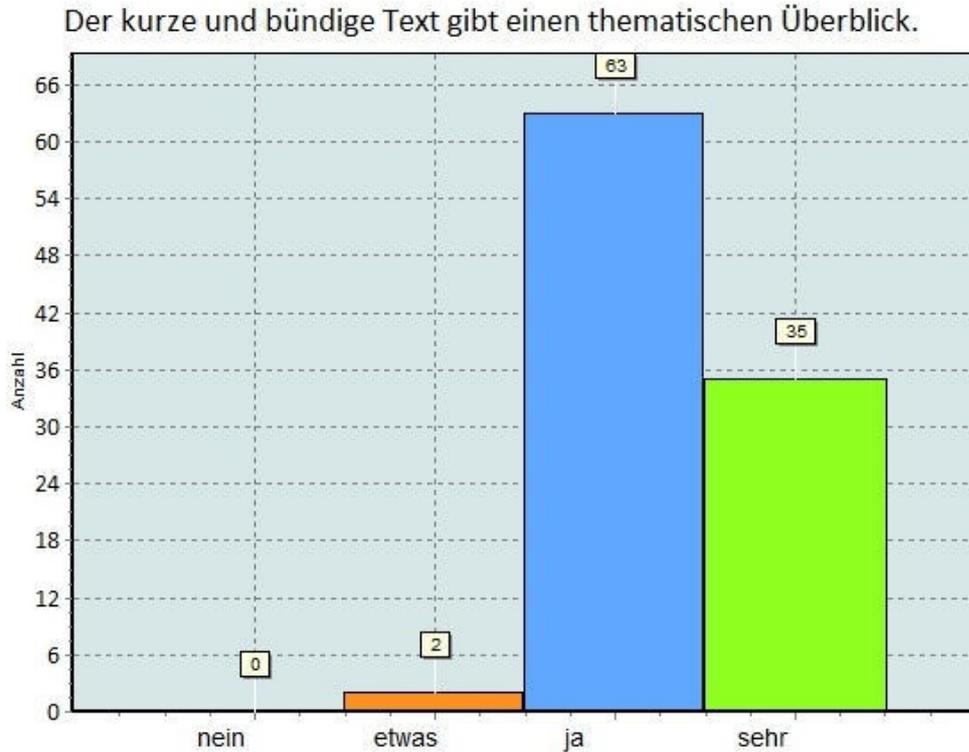
Das Redaktionsteam

Johanna Schwarz, MA & Dietmar Bickel, MA

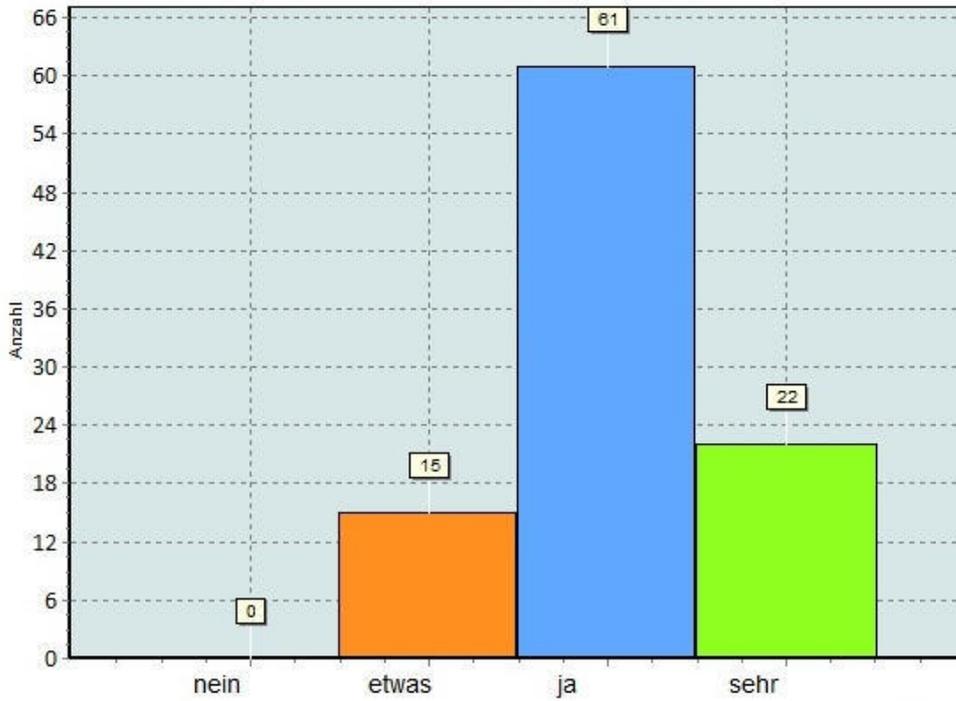
im Namen des Teams des ZLS-NMSEB

5 Minuten für Feedback – Ergebnisse der Leserbefragung vom Juni 2014

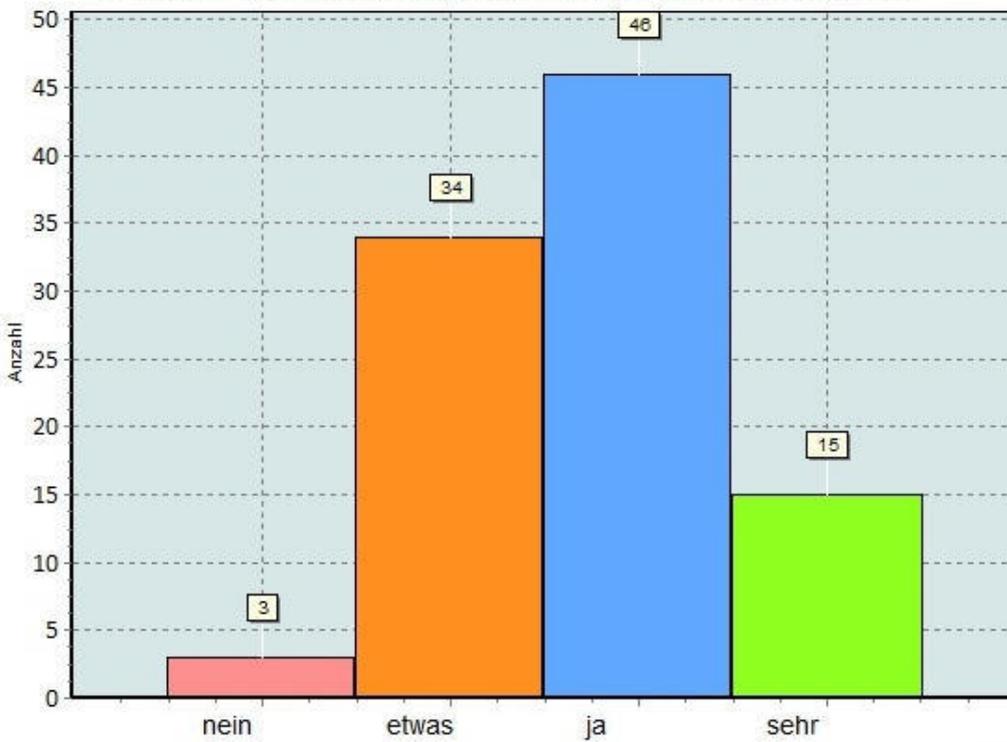
n=100



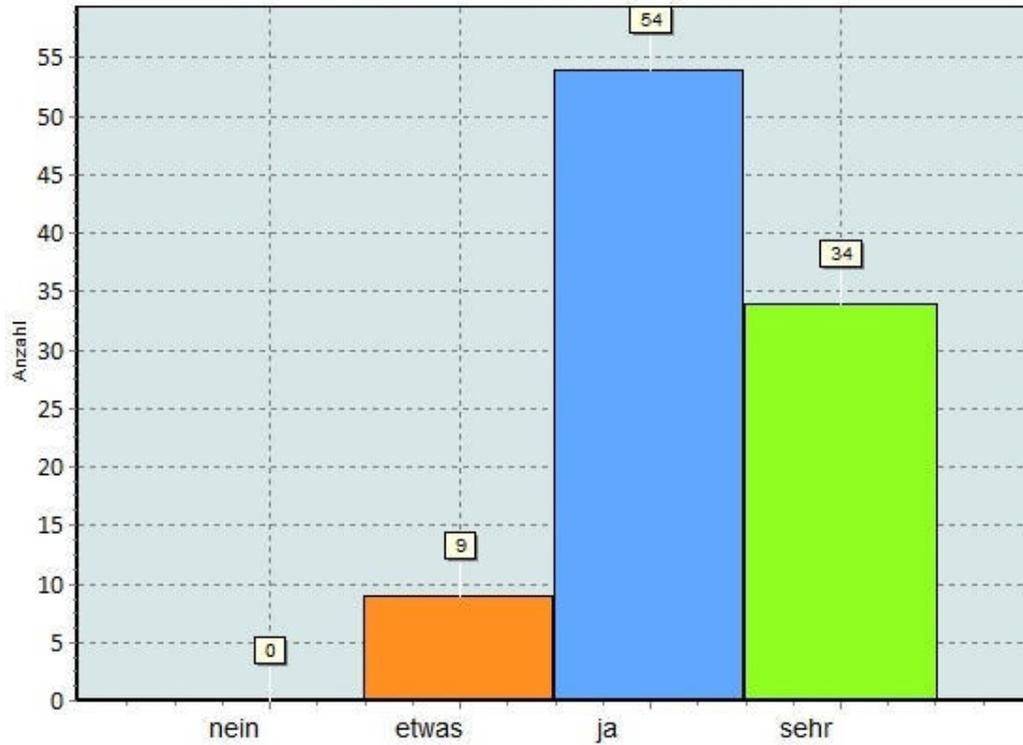
Die Praxistipps regen zur Umsetzung an.



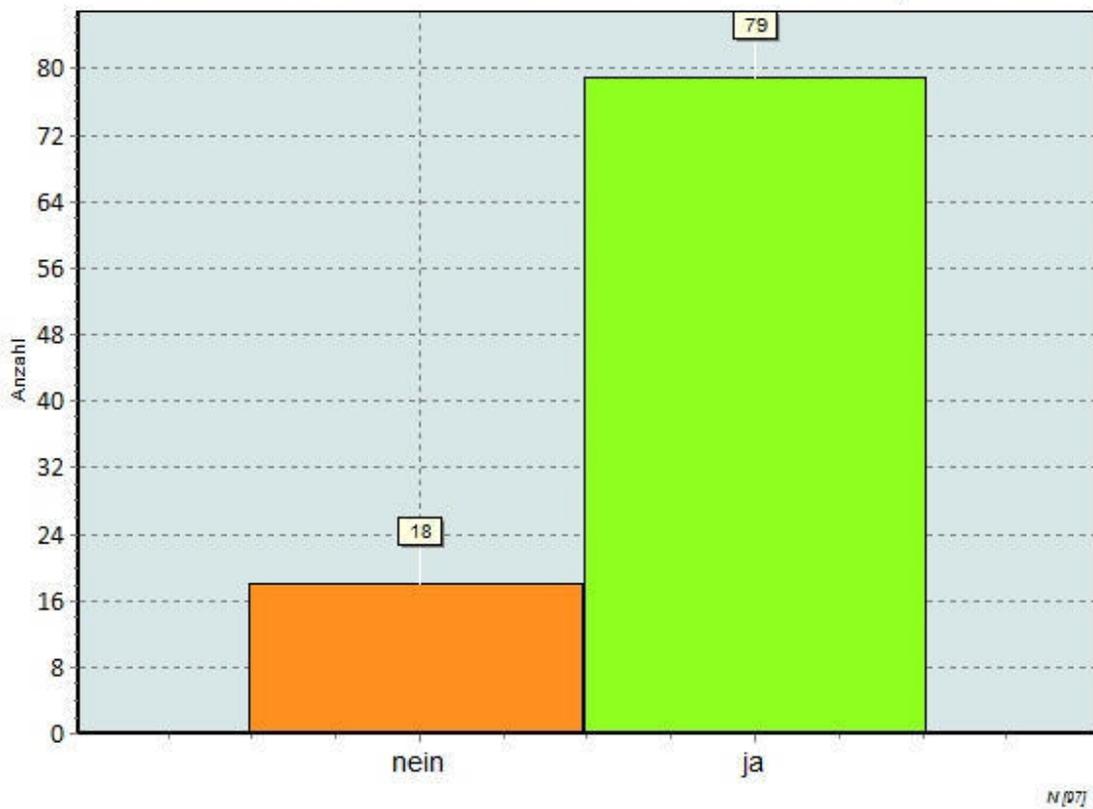
Links und Literatur regen mich zum Weiterlesen an.



Die Themen sind für mich relevant.



Ich habe schon etwas aus 5MF in meiner Praxis ausprobiert.



Frage 7: Wodurch würde 5Mf für Sie als Schulleiter/in noch attraktiver und hilfreicher?

Der größte Teil der befragten Schulleiter und Schulleiterinnen befindet die derzeitige **Form und Ausrichtung** von 5 Minuten für... für **stimmig**. Vielen Dank für dieses sehr positive Feedback! Wir freuen uns, dass wir mit unserem Konzept auf dem richtigen Weg sind. In weiteren Rückmeldungen wünschen sich 12 Befragte vor allem noch **mehr Praxisbezug** und **Hilfen und Tipps für die Umsetzung** der behandelten Themen und Inhalte. Wir werden uns bemühen, diesem Wunsch in Zukunft noch verstärkt zu nachzukommen.

25	Es passt so, wie es ist
	Passt gut so!
	passt so!
	Passt wie es ist
	Passt, wie es ist.
	für mich sind die 5MF attraktiv und hilfreich
	Ich bin mit dem jetzigen Angebot zufrieden!
	er kann so bleiben, wie er ist
	bin zufrieden so wie es ist
	Nur so weiter, bin sehr zufrieden.
	Wenn es weiterhin als LINK an die SL geschickt wird!
	Länge, Inhalte und deren Prägnanz passen
	es passt
	Passt, so wie sie sind. Kurz und treffend.
	es passt so
	Leider brauche ich immer GANZ viel Zeit, weil mich die Links verlocken! :-)
	Ist attraktiv genug! Warte schon immer sehnsüchtig darauf!!
	Passt so.
	Mir gefällt diese kurze, sehr informative Form sehr gut - möchte sie auf KEINEN Fall missen!!!!!!!!!! Vor allem gefällt mir die aktuelle Themenstellung immer wieder, die mich anregt, neue Inputs gibt oder auch reflektieren lässt!
	Ich bin mit dem Umfang und dem Inhalt sehr zufrieden. Egal wie stressig es ist, dafür nehme

	ich mir immer die Zeit. Weiter so!
	passt so
	nur so weiter!
	Passt wie es ist - mir fehlt es dennoch an Zeit - Umsetzung... es gibt soviel zu tun.
	Für mich passen die Themen, allein in der Umsetzung gilt es vorsichtig und wenig zeitraubend zu agieren, da sich viele KollegInnen überfordert fühlen. Es ist schwierig ein ganzes Kollegium mit dem NMS-Virus anzustecken, zumal wir in der Öffentlichkeit wenig bis gar keine Anerkennung erhalten und die Politik das Ihrige dazu beiträgt. Öffentlichkeitsarbeit von oben und außen wäre also hilfreich.
	ist gut so
12	verstärkter Praxisbezug durch Praxisbeispiele, mehr Tipps und Hilfen für die Umsetzung
	Hinweise und Tipps, wie man Kernthemen noch attraktiver und durch Überzeugung an Lehrkräfte vermitteln kann.
	erprobte Schulmodelle
	Konkrete Praxisbeispiele
	5MF- Praxistage für Schulleiter (Zeit für Austausch, Praxis- und Erfahrung sammeln)
	Best Practice-Beispiele verschiedenster Art
	5MF SQA war zu praxisfern.
	Praxistipps
	ppt Präsentationen zu den Themen , um sie bei den Pädagogischen Konferenzen verwenden zu können (Zielgruppe LehrerInnen)
	stärkerer Praxisbezug: Was kann ich mit den Kolleg/innen wie umsetzen?
	genaues Handwerkszeug für die Umsetzung und keine weiteren Links, um immer weiter mit theoretischem Wissen überschüttet zu werden
	Hilfen im Umgang mit Lehrpersonen, die den neuen Themen wie "Team-Teaching" nicht so offen gegenüber stehen, ..
	noch mehr Praxisbezug
4	Anmerkungen zu Einzelthemen
	Auch für die Volksschule es sinnvoll und hilfreich
	Derzeit ist für uns die Vision so überfrachtend, dass wir leider für das Pädagogische kaum Zeit mehr haben, was ewig schade ist, so gerät alles andere in den Hintergrund und trotzdem sind wir Leiterinnen schwer überfordert. Hier wäre auch Ihre Unterstützung wichtig, dass uns Direktoren wieder Zeit für Pädagogik gegeben wird, sprich administrative Hilfe in HS-Standorten genauso wie in AHS-Standorten, will man, dass wir Direktoren mehr sind als schlecht ausgebildete SekretärInnen, IT-Experten, Buchhalter

	Austausch zu u. a Themen (Forumsbeiträge von anderen Schulleitern)
	keine Idee

Frage 8: Bei welchem Entwicklungsthema lag der Schwerpunkt des heurigen Schuljahres?

Frage 9: Bei welchem Entwicklungsthema sehen Sie am im kommenden Schuljahr am meisten Handlungsbedarf?

Im vergangenen Schuljahr lag der Schwerpunkt der Entwicklungsarbeit bei der **Leistungsbeurteilung und Notengebung**. Diesem Themenbereich wird auch im kommenden Schuljahr – wenngleich mit etwas geringeren Nennungen – mit Abstand am meisten Handlungsbedarf zugemessen. An zweiter Stelle rangiert das Thema **Differenzierung und Individualisierung**, welches im angehenden Schuljahr wesentlich mehr Gewichtung bekommt als im vergangenen Schuljahr. Das Thema **Teamteaching** hat im Schuljahr 14/15 ebenfalls eine Zunahme an Nennungen zu verzeichnen. In etwa gleich geblieben sind die Nennungen beim Thema **Aufgabenkultur/Kompetenzorientierung**. Eine Verdreifachung an Nennungen gegenüber dem Vorjahr hat das Thema **E-Learning/digitale Kompetenzen** zu verzeichnen. Mit sieben Nennungen nach wie vor aktuell ist das Thema **Methodenvielfalt**.

Handlungsbedarf	Schwerpunkt	Entwicklungsthemen
SJ 14/15	SJ 13/14	
37	42	Leistungsbeurteilung, Notengebung
21	13	Flexible Differenzierung, Individualisierung
14	11	Teamteaching
10	8	Aufgabenkultur, Komplexitätsgrad, Kompetenzorientierung
9	3	Digitale Kompetenzen, E-Learning, E-Buddy,
7	6	Eigenverantwortliches Lernen, Freiarbeit, offenes Lernen, Projektunterricht, Portfolioarbeit, Methodenvielfalt, Fächerübergreifender Unterricht, Vernetzung von Unterricht, kooperatives Lernen

5	7	SQA, Schulentwicklung, Unterrichtsentwicklung, PLG
4	6	Rückwärtiges Lerndesign
3	3	KEL
3	2	Rückmeldekultur, Feedback, Formative Beurteilung
2	4	EDL
2	2	Lesekompetenz
2	0	Lernseitige Orientierung
1	4	Schwerpunkte, Wahlpflichtfächer
1	2	Teambildung, Teamarbeit, Umgang Lehrkräfte mit Konflikten
1	1	Begabungsförderung
1	1	Konzept Ganztagesklassen
1	1	Inklusion
1	0	Fördern
1	0	Schulung Lehrkräfte SCHUG und SCHOG
0	2	Classroom Walkthrough
0	2	School Walkthrough
0	1	Methodentraining Schüler/innen
0	1	Elternarbeit





■ Die Weiterentwicklung des Schulstandortes stellt an die Schulleitungen und Lehrer/Innen-Teams besondere Anforderungen. Die Entwicklung verschiedener Leadership-Nuancen wie z.B. „shared“ oder „instructional“ Leadership sind gefragt und brauchen Entwicklungsfelder.

Das Zentrum für lernende Schulen hat dazu im Schuljahr 2013/14 unter dem Schwerpunkt „förderliche Rückmeldekultur“ zwölf Ausgaben des an NMS-Schulleiter/innen adressierten Newsletters „5 Minuten für.“ verfasst. Diese zweite gedruckte Jahrespublikation beinhaltet die im abgelaufenen Schuljahr digital erschienenen Themenbereiche und dient als „analoges Handout“ für jene, die gerne Printmedien nützen.