

Huber, S.G. (2011).

Einfluss von Schulleitungen auf die Qualität von Unterricht.

Vortrag am 28.11.2011 in Frankfurt und 29.11.2011 in Gießen.

Hinweis:

Informationen, die inhaltlich, paraphrasierend oder wörtlich aus Power Point Folien entnommen werden, sind genauso zu behandeln wie Zitate aus anderen Publikationen und mit den üblichen bibliographischen Hinweisen auf die Quelle zu versehen.



**Einen schönen
guten Nachmittag!**

**Anforderungen an moderne Führung
in der Schule**

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber

**Pädagogische Hochschule Zentralschweiz Zug (PHZ Zug)
Leiter des Instituts für Bildungsmanagement und
Bildungsökonomie (IBB)**

**www.Bildungsmanagement.net
www.Schulleitungssymposium.net**

Gliederung des Vortrags:

Gute Schulleitung

A) Zentrale Thesen

B) Zentrale Themen

5

Gute Schulleitung - B) Zentrale Themen

1. Pädagogische Zweistufigkeit:

Lernen von Kindern und Jugendlichen

Lernen von Erwachsenen

2. Ausblick: System Leadership und Kooperative
Bildungslandschaften

6

Vorbemerkung:

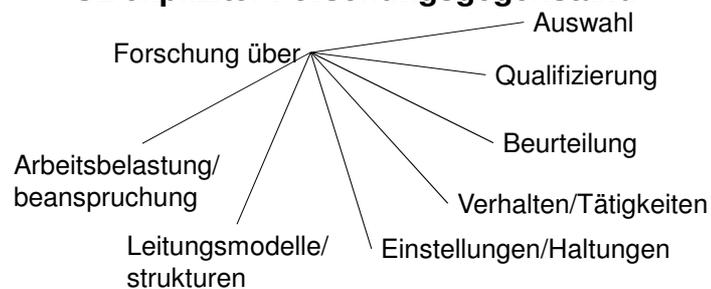
Schulleitung ist von zentraler Bedeutung für die Qualität und Entwicklung von Schule und Unterricht.

Forschung

- SL nicht expliziter Forschungsgegenstand



- SL expliziter Forschungsgegenstand

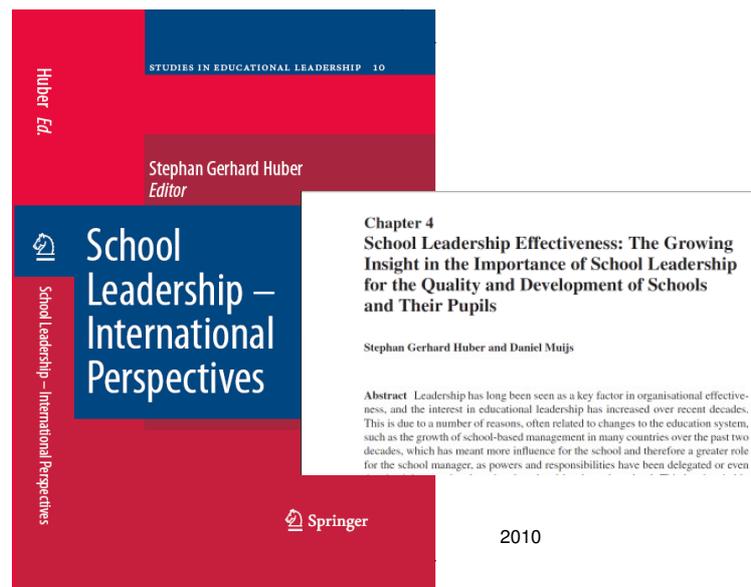


Gliederung des Vortrags:

Gute Schulleitung

A) Zentrale Thesen

B) Zentrale Themen



Gute Schulleitung - A) Zentrale Thesen

1. guter Schulleiter = erfüllt anspruchsvolle Funktion (Aufgabenspektrum, Kompetenzen, Rahmenbedingungen, Entscheidungsbefugnisse)

11

Gute Schulleitung - A) Zentrale Thesen

1. guter Schulleiter = erfüllt anspruchsvolle Funktion (Aufgabenspektrum, Kompetenzen, Rahmenbedingungen, Entscheidungsbefugnisse)
= belastbar (gute Bewältigungsstrategien)

12

Gute Schulleitung - A) Zentrale Thesen

2. guter Schulleiter = guter Komplexitätsbewältiger

14

Gute Schulleitung - A) Zentrale Thesen

3. guter Schulleiter = guter Entwickler
(Kontext: Strategien, Strukturen, Prozesse,
Kultur)

15

Gute Schulleitung - A) Zentrale Thesen

4. guter Schulleiter = gute Schulleitung
(kooperative Führung)

16

Gute Schulleitung - A) Zentrale Thesen

5. guter Schulleiter = guter Kooperationspartner
und Kooperationsförderer

18

Gute Schulleitung - A) Zentrale Thesen

6. guter Schulleiter = von Organisation zu Organisation unterschiedlich

19

Gute Schulleitung - A) Zentrale Thesen

7. guter Schulleiter = stellt Passungen her

20

Gute Schulleitung - A) Zentrale Thesen

7. guter Schulleiter = stellt Passungen her
und handelt situationsangemessen

21

Gute Schulleitung - A) Zentrale Thesen

8. guter Schulleiter = guter Pädagoge

23

Gute Schulleitung - A) Zentrale Thesen

9. guter Schulleiter = guter Manager

24

Gute Schulleitung - A) Zentrale Thesen

10. guter Schulleiter = beachtet Aufwand-Nutzen-Verhältnis

25

Gute Schulleitung - A) Zentrale Thesen

11. guter Schulleiter = verhält sich integer und fair

26

Gute Schulleitung - A) Zentrale Thesen

12. guter Schulleiter = zeigt Vertrauen und
Zutrauen

27

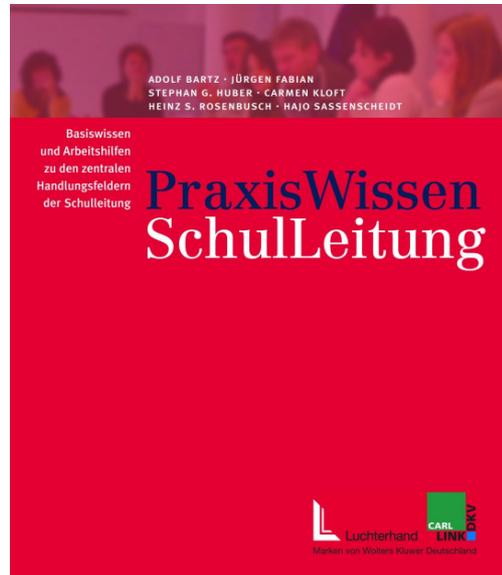
Gute Schulleitung - A) Zentrale Thesen

1. guter Schulleiter = erfüllt anspruchsvolle Funktion (Aufgabenspektrum, Kompetenzen, Rahmenbedingungen, Entscheidungsbefugnisse) und ist belastbar
2. guter Schulleiter = guter Komplexitätsbewältiger
3. guter Schulleiter = guter Entwickler (Kontext: Strategien, Strukturen, Prozesse, Kultur)
4. guter Schulleiter = gute Schulleitung (kooperative Führung)
5. guter Schulleiter = guter Kooperationspartner und Kooperationsförderer
6. guter Schulleiter = von Organisation zu Organisation unterschiedlich
7. guter Schulleiter = stellt Passungen her
8. guter Schulleiter = guter Pädagoge
9. guter Schulleiter = guter Manager
10. guter Schulleiter = beachtet Aufwand-Nutzen-Verhältnis
11. guter Schulleiter = verhält sich integer und fair
12. guter Schulleiter = zeigt Vertrauen und Zutrauen

28



2011, 3. Auflage



kontinuierlich aktualisiert
praxiswissen-schulleitung.de

Robinson (2007): Schulleitungshandeln

1. Zielvorstellungen entwickeln und formulieren
2. Ressourcen strategisch sinnvoll nutzen
3. Lehr-/Lernprozesse und Curriculum planen, koordinieren und evaluieren
4. Die professionelle Weiterentwicklung der Lehrkräfte unterstützen und fördern
5. Eine sichere und förderliche Lehr-/Lernumgebung gewährleisten

Gliederung des Vortrags:

Gute Schulleitung

A) Zentrale Thesen

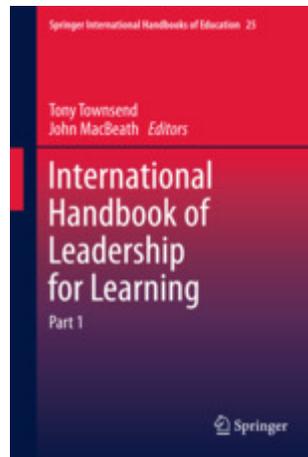
B) Zentrale Themen

38

Gute Schulleitung - B) Zentrale Themen

1. Pädagogische Zweistufigkeit:
Lernen von Kindern und Jugendlichen
Lernen von Erwachsenen
2. Kooperative Bildungslandschaften und
System Leadership

39



Fragen an guten Unterricht:

Gut wofür?

Gut für wen?

Gut gemessen an welchen Maßstäben?

Gut unter welchen Startbedingungen?

Gut aus wessen Perspektive?

Gut zu welchem Zeitpunkt?



Denkanstoß: Wer lernt hier eigentlich was?

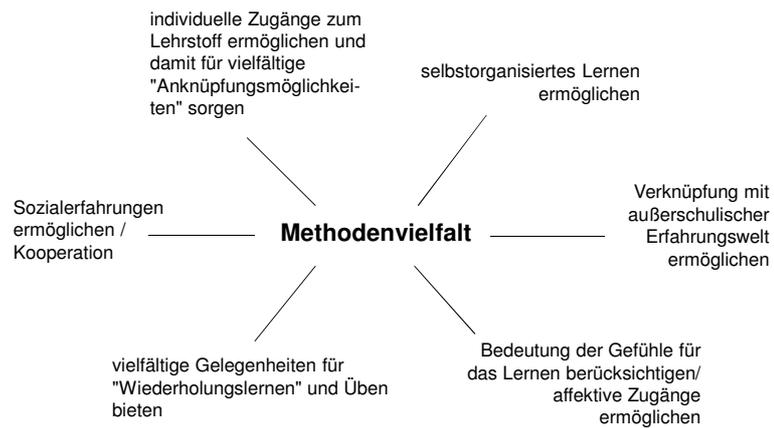
Zehn Merkmale guten Unterrichts – ein KRITERIENMIX

- Klare Strukturierung des Unterrichts
- Hoher Anteil echter Lernzeit
- Lernförderliches Klima
- Inhaltliche Klarheit
- Sinnstiftendes Kommunizieren
- Methodenvielfalt
- Individuelles Fördern
- Intelligentes Üben
- Transparente Leistungserwartungen
- Vorbereitete Umgebung

(Meyer, 2004)

"Mischwald ist besser als Monokultur."

(Meyer, 2004, S. 9)





- Einfluss von Schulleitungen auf die Qualität von Unterricht
- ## 5 Kerndimensionen der Unterrichtsbeurteilung (vgl. Helmke, 2011; Meyer, 2004)
- Effiziente Klassenführung
 - Lernförderliches Klima und Motivierung
 - Klarheit und Strukturiertheit
 - Kognitive Aktivierung
 - Passung (Einschätzung der Stunde in emotionaler (Wohlfühlen), motivationaler (Interessantheit) und kognitiver (Lernertrag) Hinsicht)
- (vgl. Köller, 2011)
- Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz
- 49**

VISIBLE LEARNING: A SYNTHESIS OF OVER 800
META-ANALYSES IN EDUCATION

VISIBLE LEARNING: A SYNTHESIS OF OVER 800 META-ANALYSES IN EDUCATION



51

Quellen

Hattie, J.A.C. (2009). Visible Learning. London: Routledge.

Steffens, U. & Höfer, D. (2011). „What works best?“ Zentrale Befunde zur Unterrichtsqualität. SchulverwaltungSpezial, 4.

Köller, O. (2011). What works best in school? Hatties Befunde zu Effekten von Schul- und Unterrichtsvariablen auf Schulleistungen. Vortrag bei der Fachtagung "Lehrerbildung und Schulqualität" am 8. Juni 2011. Tagungsbericht. Herausgeber: Landesinstitut für Schulqualität und Lehrerbildung Sachsen-Anhalt (LISA).

52

Ziel der Meta-Meta-Studie:

nicht „What works?“, sondern „What works *best*?“

nicht „Was wirkt?“, sondern „Was wirkt am besten?“

53

Design der Studie:

Daten aus über 800 Meta-Studien

Daten von über 50.000 Studien

Daten von über 200.000.000 Schülerinnen und
Schüler

138 Prozessfaktoren für Effektfaktor „Lernerfolg“

54

BEREICH	FAKTOREN	STUDIEN
Familie	7	35
Schüler	19	139
Schule	28	101
Curriculum	25	144
Lehrperson	10	31
Unterricht	49	365
Insgesamt	138	815

Effektstärke:

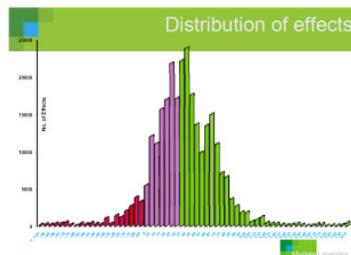
$d < 0$: Maßnahme senkt Lernerfolg

$0 < d < .20$: kein bzw. zu vernachlässigender Effekt

$.20 < d < .40$: kleiner Effekt

$.40 < d < .60$: moderater Effekt

$d < .60$: großer Effekt

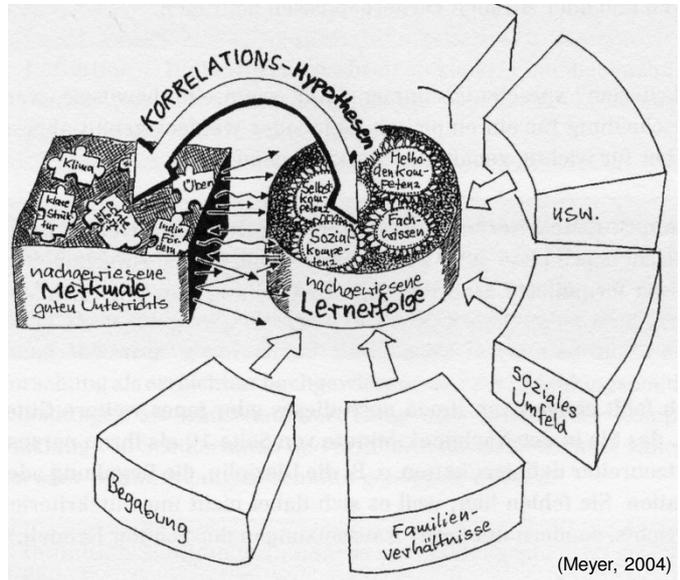


$$\text{Effect-size} = \frac{\text{Average}_{\text{post}} - \text{Average}_{\text{pre}}}{\text{spread (sd)}}$$

or

$$\text{Effect-size} = \frac{\text{Average}_{\text{class1}} - \text{Average}_{\text{class2}}}{\text{spread (sd)}}$$

Einfluss von Schulleitungen auf die Qualität von Unterricht

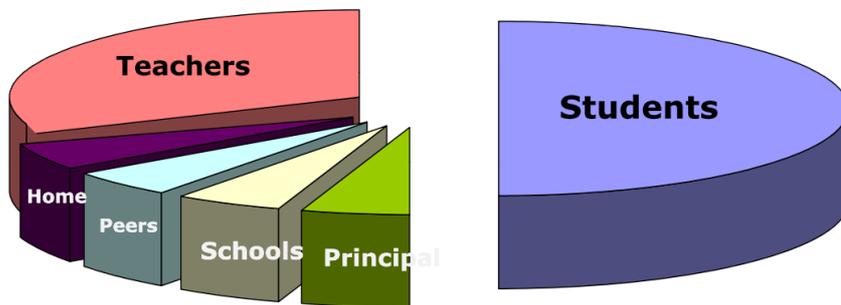


(Meyer, 2004)

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz

Einfluss von Schulleitungen auf die Qualität von Unterricht

Percentage of Achievement Variance



(Hattie, 2009)

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz

Effektstärke:

- 5** Variablen senken Lernerfolg
- 26** Variablen kein bzw. zu vernachlässigender Effekt
- 41** Variablen kleiner Effekt
- 44** Variablen moderater Effekt
- 22** Variablen großer Effekt

Schulwechsel/Mobilität (Umzüge der Eltern)
Jahrgangsübergreifender Unterricht

Feedback

Reduzierung der Klassengröße

Hausaufgaben

Lehrkraft-Schüler-Verhältnis

Angstreduktionstraining

Arbeit mit Lösungsbeispielen

Klarheit der Instruktion

Sitzenbleiben

Einfluss von Schulleitungen auf die Qualität von Unterricht	
Schulwechsel/Mobilität (Umzüge der Eltern)	-.34
Jahrgangsübergreifender Unterricht	.04
Feedback	.73
Reduzierung der Klassengröße	.21
Hausaufgaben	.29
Lehrkraft-Schüler-Verhältnis	.72
Angstreduktionstraining	.40
Arbeit mit Lösungsbeispielen	.57
Klarheit der Instruktion	.75
Sitzenbleiben	-.16

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz

Einfluss von Schulleitungen auf die Qualität von Unterricht	
Schulwechsel/Mobilität (Umzüge der Eltern)	-.34
Sitzenbleiben	-.16
Jahrgangsübergreifender Unterricht	.04
Reduzierung der Klassengröße	.21
Hausaufgaben	.29
Angstreduktionstraining	.40
Arbeit mit Lösungsbeispielen	.57
Lehrkraft-Schüler-Verhältnis	.72
Feedback	.73
Klarheit der Instruktion	.75

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz

Einfluss von Schulleitungen auf die Qualität von Unterricht	
Schulwechsel/Mobilität (Umzüge der Eltern)	-.34
Sitzenbleiben	-.16
Jahrgangsübergreifender Unterricht	.04
Leistungsgruppierung (differenziertes Schulsystem)	.12
Reduzierung der Klassengröße	.21
Integration/Inklusion	.29
Hausaufgaben	.29
Regelmäßige Leistungskontrollen	.34
Enrichment-Angebote für Hochbegabte	.39
Angstreduktionstraining	.40
Kooperatives Lernen	.41
Classroom Management	.52
Arbeit mit Lösungsbeispielen	.57
Direkte Instruktion	.59
Schulische Leseförderung	.67
Training von Selbstverbalisationsstrategien	.67
Metakognitive Strategien	.67
Lehrkraft-Schüler-Verhältnis	.72
Feedback	.73
Reziprokes Unterrichten	.74
Klarheit der Instruktion	.75
Formative Bewertung	.90

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz

Einfluss von Schulleitungen auf die Qualität von Unterricht	
Vertiefung zum Überblättern	

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz

Einfluss von Schulleitungen auf die Qualität von Unterricht				
Rank	Influence	Studies	Effects	ES
130	College halls of residence	10	23	.05
131	Multi-grade/age classes	94	72	.04
132	Student control over learning	65	38	.04
133	Open vs. Traditional	315	333	.01
134	Summer vacation	39	62	-.09
135	On Welfare Policies	8	8	-.12
136	Retention	207	2675	-.16
137	Television	37	540	-.18
138	Mobility	181	540	-.34

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz

Einfluss von Schulleitungen auf die Qualität von Unterricht				
Rank	Influence	Studies	Effects	ES
120	Mentoring	74	74	.15
121	Teacher education	85	391	.12
122	Ability grouping	500	1369	.12
123	Gender	2926	6051	.12
124	Diet	23	125	.12
125	Teacher subject matter knowledge	92	424	.09
126	Distance Education	839	1643	.09
127	Out of school curricula experiences	52	50	.09
128	Perceptual-Motor programs	180	637	.08
129	Whole language	64	197	.06

(aus Hattie, ppt)

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz

Einfluss von Schulleitungen auf die Qualität von Unterricht				
Rank	Influence	Studies	Effects	ES
110	Learning hierarchies	24	24	.19
111	Co- Team teaching	136	47	.19
112	Web based learning	45.3	136	.18
113	Family structure	845	1733	.17
114	Extra-curricula Programs	102	68	.17
115	Teacher Immediacy	16	16	.16
116	Within class grouping	129	181	.16
116	Home-school programs	14	14	.16
118	Problem based learning	285	546	.15
119	Sentence Combining programs	35	40	.15

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz

Einfluss von Schulleitungen auf die Qualität von Unterricht				
Rank	Influence	Studies	Effects	ES
100	Finances	189	681	.23
101	Illness (Lack of)	13	13	.23
101	Religious Schools	71	71	.23
103	Individualized instruction	638	1185	.22
104	Visual/Audio-visual methods	359	231	.22
105	Comprehensive Teaching Reforms	282	1818	.22
106	Class size	96	785	.21
107	Charter Schools	18	18	.20
108	Aptitude/treatment interactions	61	340	.19
109	Personality	234	1481	.19

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz

Einfluss von Schulleitungen auf die Qualität von Unterricht				
Rank	Influence	Studies	Effects	ES
90	Exercise/Relaxation programs	227	1971	.28
91	Desegregation	335	723	.28
92	Mainstreaming	150	370	.28
93	Teaching test taking & coaching	275	372	.27
94	Use of calculators	222	1083	.27
95	Values/Moral Education Programs	84	97	.24
96	Competitive vs. individualistic learning	831	203	.24
96	Special College Programs	108	108	.24
98	Programmed instruction	493	391	.23
99	Summer school	105	600	.23

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz

Einfluss von Schulleitungen auf die Qualität von Unterricht				
Rank	Influence	Studies	Effects	ES
80	Decreasing disruptive behavior	165	416	.34
81	Drugs	467	1839	.33
82	Simulations	361	482	.33
83	Inductive teaching	97	103	.33
84	Ethnicity	9	9	.32
85	Teacher effects	18	18	.32
86	Inquiry based teaching	205	420	.31
87	Ability grouping for gifted students	125	202	.30
88	Homework	161	295	.29
89	Home visiting	71	52	.29

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz

Einfluss von Schulleitungen auf die Qualität von Unterricht				
Rank	Influence	Studies	Effects	ES
70	Time on Task	100	136	.38
71	Computer assisted instruction	4899	8914	.37
72	Adjunct aids	73	258	.37
73	Bilingual Programs	128	727	.37
74	Principals/ School leaders	491	1257	.36
75	Attitude to Mathematics/Science	288	664	.36
76	Exposure to Reading	114	293	.36
77	Drama/Arts Programs	715	728	.35
78	Creativity	21	447	.35
79	Frequent/ Effects of testing	569	1749	.34

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz

Einfluss von Schulleitungen auf die Qualität von Unterricht				
Rank	Influence	Studies	Effects	ES
60	Mathematics programs	706	2404	.43
61	Behavioral organizers/Adjunct questions	577	1933	.41
63	Cooperative learning	306	829	.41
64	Science	884	2592	.40
65	Social skills programs	540	2278	.40
66	Reducing anxiety	121	1097	.40
67	Integrated Curricula Programs	61	80	.39
68	Enrichment	214	543	.39
69	Career Interventions	143	243	.38

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz

Einfluss von Schulleitungen auf die Qualität von Unterricht				
Rank	Influence	Studies	Effects	ES
51	Motivation	327	979	.48
52	Early Intervention	1704	9369	.47
53	Questioning	211	271	.46
54	Pre school programs	358	1822	.45
55	Quality of Teaching	141	195	.44
56	Writing Programs	262	341	.44
57	Expectations	674	784	.43
58	School size	21	120	.43
59	Self-concept	324	2113	.43

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz

Einfluss von Schulleitungen auf die Qualität von Unterricht				
Rank	Influence	Studies	Effects	ES
40	Keller's PIS	263	162	.53
41	Peer influences	12	122	.53
42	Classroom management	100	5	.52
43	Outdoor/ Adventure Programs	187	429	.52
44	Interactive video methods	441	3930	.52
45	Parental Involvement	716	1783	.51
46	Play Programs	70	70	.50
47	Second/Third chance programs	52	1395	.50
48	Small group learning	78	155	.49
49	Concentration/Persistence/ Engagement	146	587	.48

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz

Einfluss von Schulleitungen auf die Qualität von Unterricht				
Rank	Influence	Studies	Effects	ES
30	Worked examples	62	151	.57
31	Home environment	35	109	.57
32	Socioeconomic status	499	957	.57
33	Concept mapping	287	332	.57
34	Challenging Goals	604	820	.56
35	Visual-Perception programs	683	5035	.55
36	Peer tutoring	767	1200	.55
37	Cooperative vs. competitive learning	1024	933	.54
38	Pre-term birth weight	46	136	.54
39	Classroom cohesion	88	841	.53

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz

Einfluss von Schulleitungen auf die Qualität von Unterricht				
Rank	Influence	Studies	Effects	ES
20	Problem solving teaching	221	719	.61
21	Not labeling students	79	79	.61
22	Teaching strategies	5667	13572	.60
23	Cooperative vs. individualistic learning	774	284	.59
24	Study skills	668	2217	.59
25	Direct Instruction	304	597	.59
26	Tactile stimulation programs	19	103	.58
27	Phonics instruction	447	5990	.58
28	Comprehension programs	415	2653	.58
29	Mastery learning	377	296	.58

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz

Einfluss von Schulleitungen auf die Qualität von Unterricht				
Rank	Influence	Studies	Effects	ES
11	Teacher-Student relationships	229	1450	.72
12	Spaced vs. Mass Practice	63	112	.71
13	Meta-cognitive strategies	63	143	.69
14	Prior achievement	3607	9209	.67
15	Vocabulary programs	301	800	.67
16	Repeated Reading programs	54	156	.67
17	Creativity Programs	685	837	.65
18	Self-verbalization & Self-questioning	113	1150	.64
19	Professional development	537	1884	.62

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz

Einfluss von Schulleitungen auf die Qualität von Unterricht				
Rank	Influence	Studies	Effects	ES
1	Self-reported grades	209	305	1.44
2	Piagetian programs	51	65	1.28
3	Providing formative evaluation	30	78	.90
4	Micro teaching	402	439	.88
5	Acceleration	37	24	.88
6	Classroom behavioral	160	942	.80
7	Comprehensive interventions for learning disabled students	343	2654	.77
8	Teacher clarity	na	na	.75
9	Reciprocal teaching	38	53	.74
10	Feedback	1287	2050	.73

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz

Einfluss von Schulleitungen auf die Qualität von Unterricht

Was schadet?	<i>d</i>
Mobilität (Umzüge der Eltern)	-.34
Chronische Erkrankungen	-.20
Fernsehen	-.18
Alleinerziehende Eltern	-.17
Sitzenbleiben	-.16
Schulferien	-.09

(Köller, 2011; übersetzt aus Hattie, 2009)

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz

Einfluss von Schulleitungen auf die Qualität von Unterricht

Was hilft nicht und schadet nicht?	<i>d</i>
Offener Unterricht	.01
Jahrgangübergreifender Unterricht	.04
Leistungsgruppierung (differenziertes Schulsystem)	.12
Problembasiertes Lehren	.15
Interne Differenzierung	.16
Web-basiertes Lernen	.18
Team Teaching	.19

(Köller, 2011; übersetzt aus Hattie, 2009)

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz

Einfluss von Schulleitungen auf die Qualität von Unterricht

Was hilft ein wenig?	<i>d</i>
Reduzierung der Klassengröße	.21
Individualisiertes Lernen	.22
Teaching to the Test	.22
Kirchliche Schulen	.23
Finanzielle Ausstattung	.23
Sommerschulen	.23
Integration/Inklusion	.29
Hausaufgaben	.29

(Köller, 2011; übersetzt aus Hattie, 2009)

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz

Einfluss von Schulleitungen auf die Qualität von Unterricht

Was hilft ein wenig mehr?	<i>d</i>
Externe Differenzierung für Leistungsstarke	.30
Entdeckendes Lernen	.30
Induktives Unterrichten	.33
Regelmäßige Leistungskontrollen	.34
Schulleitung	.36
Computer-gestütztes Lernen	.37
Time on Task	.38
Enrichment-Angebote für Hochbegabte	.39

(Köller, 2011; übersetzt aus Hattie, 2009)

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz

Einfluss von Schulleitungen auf die Qualität von Unterricht

Was hilft schon mehr?	<i>d</i>
Angstreduktionstraining	.40
Kooperatives Lernen	.41
Selbstvertrauen der Schüler	.43
Vorschulische Förderprogramme	.45
Frühkindliche Interventionen	.47
Kleingruppenlernen	.49

(Köller, 2011; übersetzt aus Hattie, 2009)

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz

Einfluss von Schulleitungen auf die Qualität von Unterricht

Was hilft noch mehr?	<i>d</i>
Classroom Management	.52
Peer Tutoring	.55
Herausfordernde Ziele setzen	.56
Concept Mapping	.57
Arbeit mit Lösungsbeispielen	.57
Direkte Instruktion	.59

(Köller, 2011; übersetzt aus Hattie, 2009)

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz

Was hilft richtig?	<i>d</i>
Regelmäßige Tests mit Feedback	.62
Schulische Leseförderung	.67
Metakognitive Strategien	.69
Verteiltes vs. massiertes Lernen	.71
Lehrkraft-Schüler-Verhältnis	.72
Feedback	.73
Reziprokes Unterrichten	.74
Klarheit der Instruktion	.75
Akzelerationsprogramme	.88
Formative Bewertung	.90

(Köller, 2011; übersetzt aus Hattie, 2009)

Unterrichtsqualität im Fokus

Strukturierung, Regelklarheit, Klassenführung

Kognitive Aktivierung (Tiefenstrukturen!)

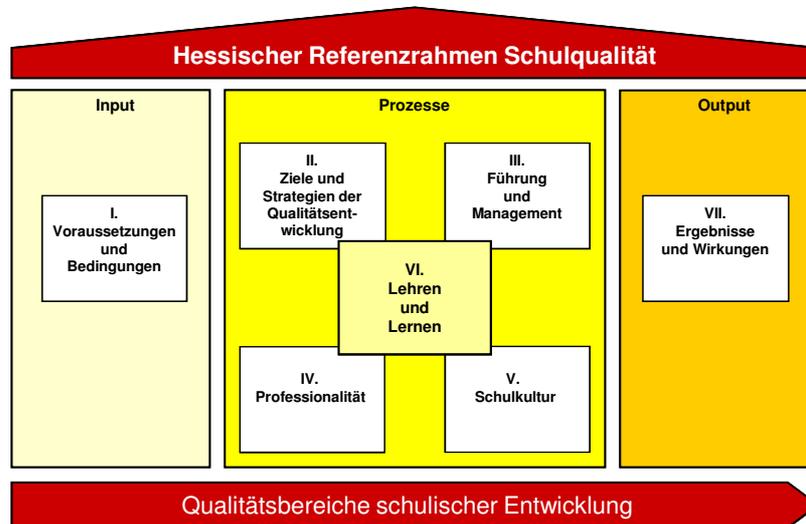
Evaluation + Feedback: Beurteilen und Förderung

Selbststeuerung und Bewusstheit von
Lernprozessen bei den Schülerinnen und
Schülern

Humaner Umgang und lernförderliches Klima

→ Qualitätsbereich VI „Lehren und Lernen“ des
Hessischen Referenzrahmens Schulqualität

(vgl. Steffens & Höfer, 2011)



Schlussfolgerung:

- große Bedeutung der Lehrperson für den Lernerfolg, und zwar
- sowohl hinsichtlich personaler Merkmale (Einstellungen, Haltungen)
- als auch hinsichtlich konkreter unterrichtlicher Verhaltensweisen (Unterrichtsskripte)

Auffallend dabei:

- Elemente der „direkten Instruktion“ (nicht lehrerzentrierter Frontalunterricht!) stehen in einer Balance zu schülerorientierten Lernstrategien und Lernprozessen (metakognitive Strategien, Selbstverbalisierung, „mastery learning“, concept mapping, reziprokes Lernen).
- „Feedback“ und „formative Evaluation“ können dabei als Bindeglieder gesehen werden.

Schlussfolgerungen I

- Es geht nicht nur um die Anwendung von Maßnahmen an sich, sondern um die **gute, funktionale** Anwendung. Allein der Einsatz einer Lernform ist nicht prädiktiv für Lernerfolg.
- Entscheidend ist, dass die eingesetzten Maßnahme/der Unterricht **kognitiv aktivierend** ist.
- Übertreffende Bedeutung haben solche Unterrichtsvariablen, die in erster Linie **Tiefenmerkmale** des Unterrichts abbilden und durchgängig zur **kognitiven Aktivierung** der Schülerinnen und Schüler beitragen.

(vgl. auch u.a. Köller, 2011; Klieme, 2010)

Vertiefung zum Überblättern

- Es geht um den Umgang mit Nichtwissen und Fehlern
- Beziehungsgestaltung im Unterricht
- Vertrauen und Verlässlichkeit herstellen
- Die Schüler/innen stellen Fragen, weniger die Lehrkraft
- Klarheit der Instruktion, Unterstützung und Strukturierung durch die Lehrkraft
- Schüler übernehmen die Rolle der Lehrkraft (reziproker Unterricht), regelmäßige Leistungskontrollen, Lernen
- Im Mittelpunkt steht das Lernen und nicht das Lehren.

- Haltungen/Einstellungen: Lehrkräfte sind Evaluatoren
- Lehrkräfte übernehmen Verantwortung, anstatt die Kinder verantwortlich zu machen
- Lehrkräfte sind eher Change Agents als Wissensvermittler
- Lehrkräfte holen Feedback ein über ihre eigene Wirksamkeit
- Lehrkräfte stellen die Schüler vor echte Herausforderungen
- Lehrkräfte schaffen eine Fehlerkultur und bauen Vertrauen auf untereinander im Unterricht
- Lehrkräfte sehen Prüfungsergebnisse eher als Information für sich selbst und weniger als Rückmeldung an die Schüler
- Lehrkräfte sind Evaluatoren (mehr ihrer eigenen Arbeit als der der Schüler)

142

Eine erfolgreiche Lehrkraft

- formuliert explizite klare Lernziele,
- legt anspruchsvolle, aber erreichbare Erfolgskriterien fest,
- lässt ein breites Repertoire von Lernstrategien anwenden,
- erkennt, wenn ein Schüler keine Fortschritte macht,
- gibt häufig Rückmeldung,
- ist selbst erkennbar ein Lernender.

143

so dass Schüler/innen

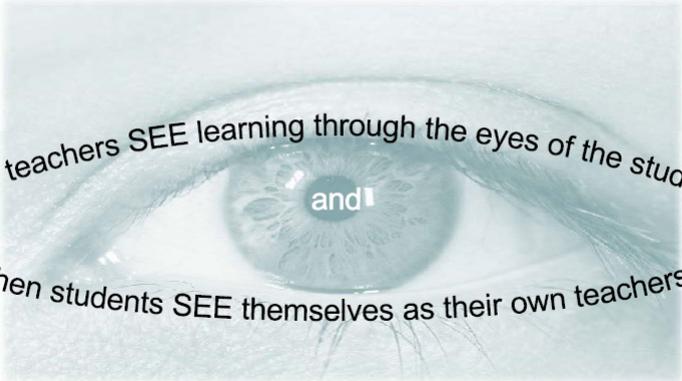
- die Lernziele (er)kennen,
- sich durch die Erfolgskriterien motiviert und herausgefordert fühlen,
- eine breite Palette von Lernstrategien kennenlernen und anwenden,
- erkennen, wenn sie keine Fortschritte machen,
- sich aktiv Rückmeldung holen,
- deutlich erkennbar zu ihren eigenen Lehrern werden.

144

Fazit:

- Nicht Lehren, sondern Lernen.
- Nicht Unterrichtsmethoden, sondern Unterrichtswirkungen.
- Es kommt auf den Erwerb von Kompetenzen an, die in entsprechendem Verhalten gezeigt werden.

146

A close-up image of a human eye, looking directly forward. The eye is the central focus, with the iris and pupil clearly visible. Overlaid on the eye is the text "and" in a small, white font. The text "When teachers SEE learning through the eyes of the student" is written in a larger, black font, curving over the top of the eye. The text "When students SEE themselves as their own teachers" is written in a larger, black font, curving under the bottom of the eye.

When teachers SEE learning through the eyes of the student
and
When students SEE themselves as their own teachers

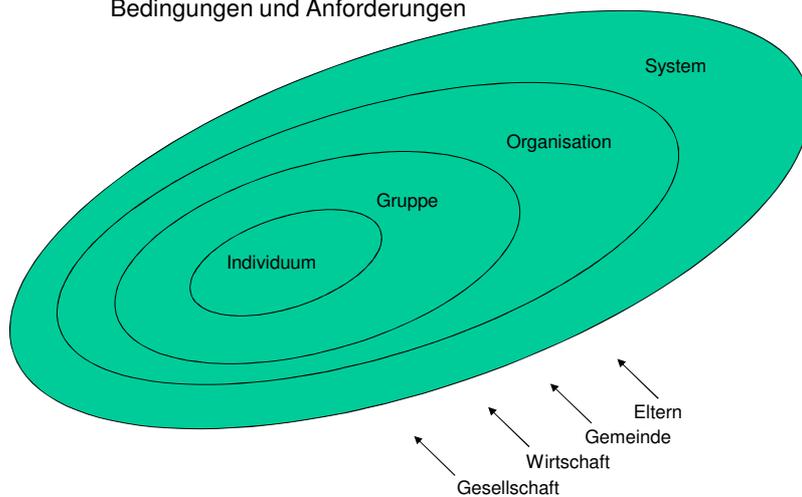
(Hattie, 2009)

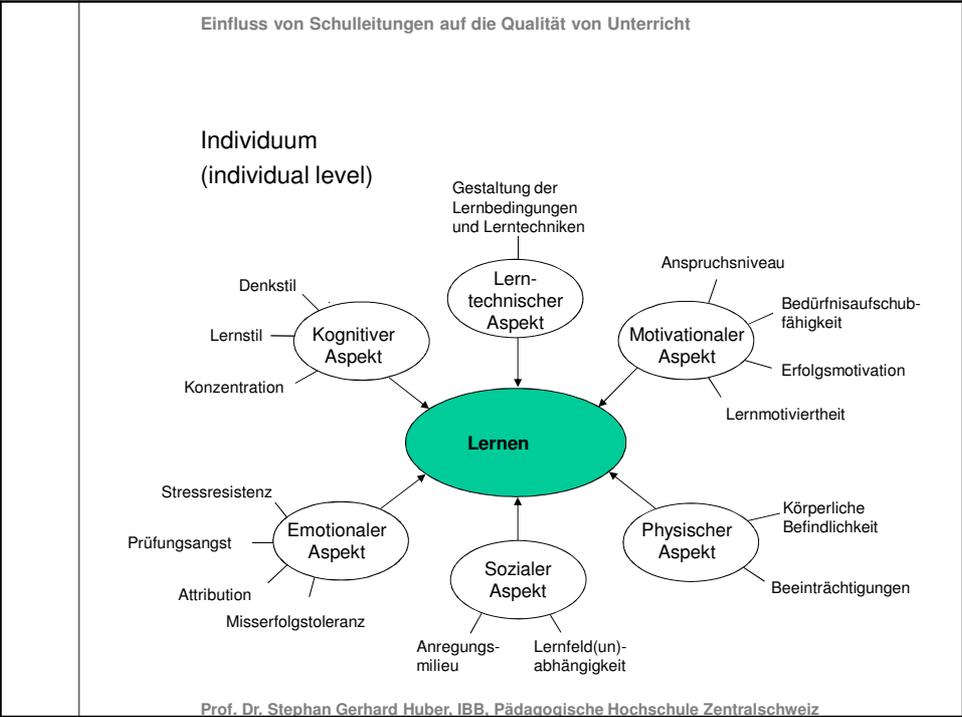
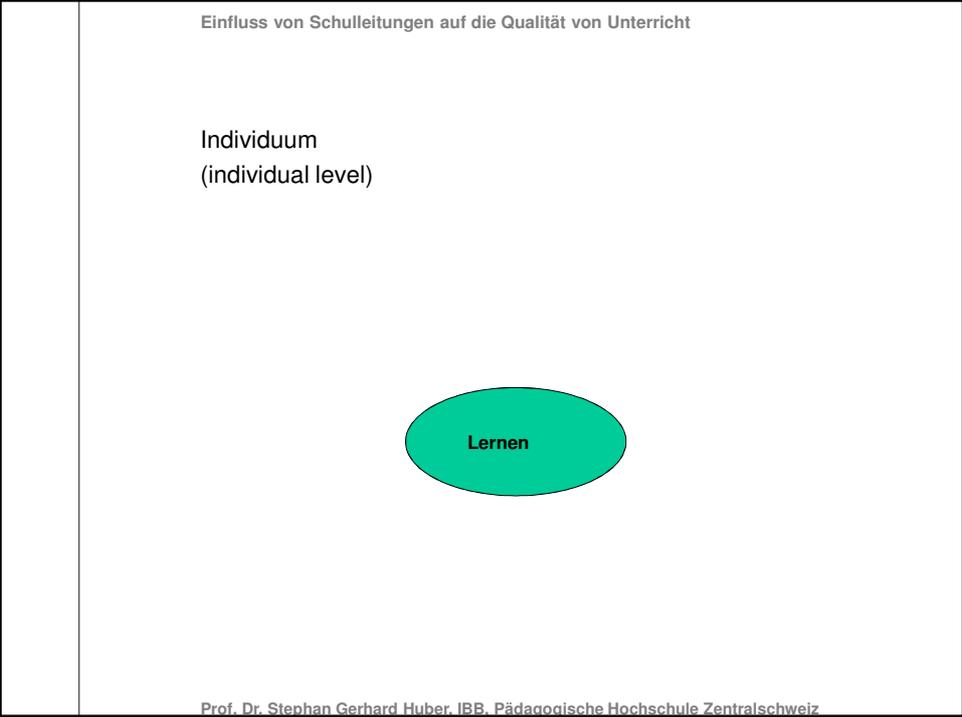
Schlussfolgerungen II

- Damit sind wiederum systematische, langfristig ausgerichtete Programme der Lehrerprofessionalisierung verbunden.
- Schulleitungshandeln hat dann einen bedeutsamen Effekt, wenn es Lehrkräfte darin unterstützt, anspruchsvolle Unterrichtsformen, die eine erhöhte kognitive Aktivierung erzielen, zu wählen und „richtig“ einzusetzen und hinsichtlich der Entwicklung ihres Unterrichts in diese Richtung zu kooperieren.
- **Konsequenz für Schulleitung:
PERSONALENTWICKLUNG**

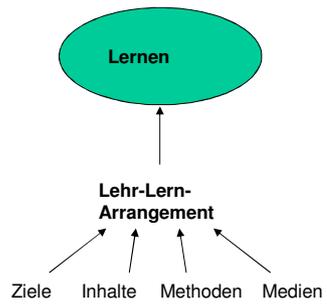
Zentrales Anliegen: Das Lernen fördern

Bedingungen und Anforderungen

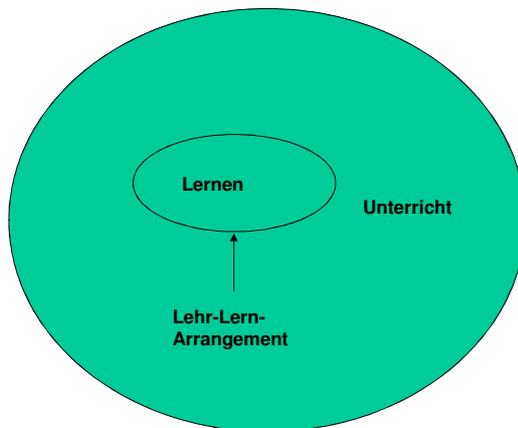




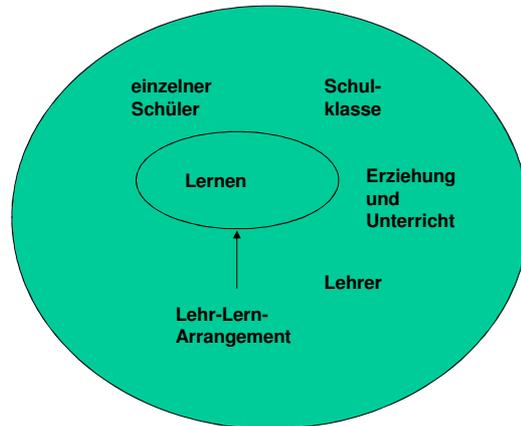
Individuum/Lehr-Lern-Arrangements



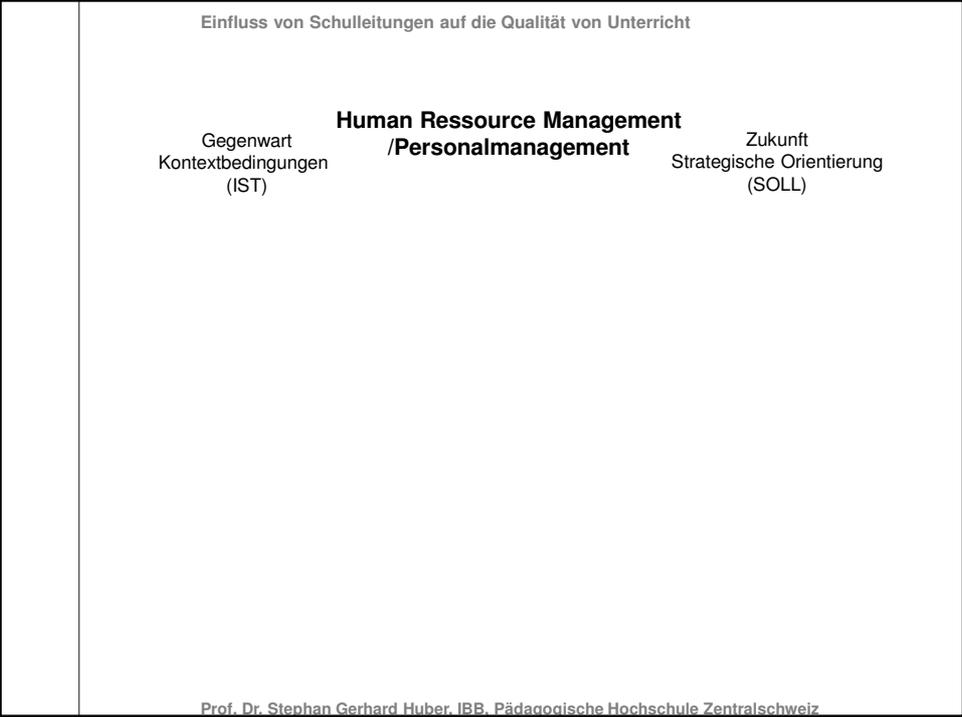
Individuum/Gruppe/Unterricht
(classroom level)



Individuum/Gruppe/Unterricht
(classroom level)



Personalmanagement



Doppelte Zielsetzung von PE:

auf den einzelnen Mitarbeitenden bezogen

auf die Organisation insgesamt bezogen

Zwei Ebenen der PE:

Qualifizierung einzelner Lehrkräfte für den Unterricht

Qualifizierung des Gesamtkollegiums für die Schulentwicklung

Forderung:

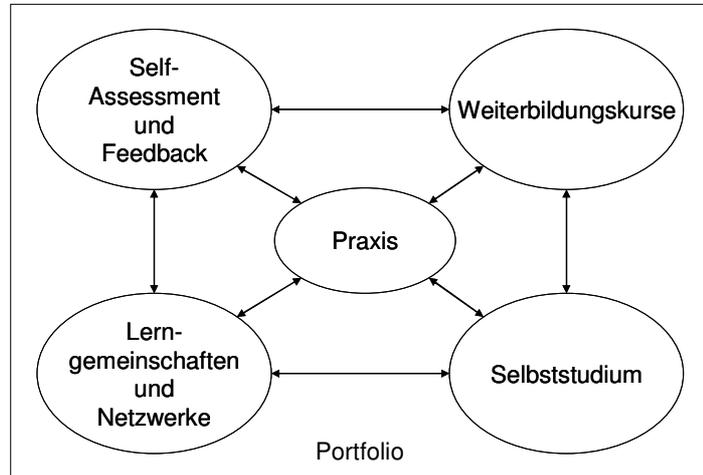
Es müssen die vorhandenen Fähigkeiten und Neigungen der Mitarbeitenden erkannt und entwickelt werden und dann mit den jeweiligen Erfordernissen des Arbeitsplatzes in Übereinstimmung gebracht werden.

Beobachtungen

Gespräche _____

u.a. MAG / BFG

Multiple Lernanlässe



Kollegiale Beratungen

Unterrichtshospitationen

Schulinterne Fortbildung

Wissensmanagement

Das Methodenatelier

**ein Beispiel für einen Beitrag zur
Unterrichtsentwicklung und zum
Wissensmanagement**

Übersicht über die Methoden des Readers

<p>Anfangs- und Einstiegsmethoden Advance Organizer Anchored Instruction Aquarium (Innenkreis – Außenkreis, Fischteich, Fishbowl, Pool-Diskussion) Arbeit mit Fotos/Bildern Archäologenkongress Bienenkorb Brainwriting Collagen Comics Fallarbeit, Fallstudie Fantasiereise/Phantasiereise Feedback Festhalten und Vergewissern (Methoden zur Ergebnissicherung) Gruppenbild gestalten Gruppenbildung: Zufalls- und Wahlgruppen Gruppenbildung: Kartenspiel, Obstkorb, Abzählen, Bilderpuzzle, Sprichwörter, Tierfamilien, Familiennamen, Wortarten, Biblische Bücher, Autoren, Mathematik-Aufgabe, Sachfelder, Gummibärchen, Papierstreifen mit Duftnoten, Bundesländer/Länder, Schnüreziehen Gruppenpuzzle Gruppenrallye Ideensalat</p>	<p>Karikaturen Körperumrisse Kopfstandmethode Kooperationsspiele Lernstraße, Lerntheke (Stationenbetrieb) Meinungslinie Metakognition Methode 365 Methode Glasgow Methode 66 Miteinander beginnen - Methoden zur Erleichterung von Anfang und Einstieg (Partnerinterview und –vorstellung, Vorstellungsgruppen mit inhaltlichem Zentrum, Erwartungsinventar, Geleitete Fantasie – mein Weg hierher, Passfoto) Moderationsmethode (im Unterricht) Motorische Eisbrecher Sammlung (Bauern Tai-Chi, Hüpf- und Dehnübungen, Blindenführung, Schlange-Gehen, Skifliegen, Klatschkreis, Abtropfen, Figurendrehen, Spiegelpantomime, Architektenspiel, Pendeln, Herumgeben, Spots in Würfelrolle, Atome – Moleküle, Spots in Movement, Roboterspiel, Luftballenspiel Netzwerk (+Sortieraufgabe+Struktur- Legetechnik)</p>	<p>Pantomime Planspiel Pyramidenmethode Sandwich Schatzsuche Schneeball Schwedenrätsel Spielformen (Mein Name, Was ich mag, 2 Eigenschaften, Wer wird Kapitän?, Was wäre ich, wenn ich ein x wäre, Meine Wahrnehmung, Jung –Alt, Die Familie, Blindenspaziergang, Malen nach Vorgabe, Personen auf dem Rücken, Wollknäuel, Buchstabensalat, Wappen, Stuhlmühle, Atome, Zahlen rufen, Erbsenmonster, Eisscholle, Ich bin du, Was wir mögen/was wir nicht mögen) Spinwebanalyse Team Teaching Textpuzzle Titelbilder Triade Vier-Ecken-Spiel, 4 mal 4-Eck-Gespräch 4+1 für alle Wandzeitung Wortcollage Zeitungstheater (Texttheater) Zukunftswerkstatt</p>
--	---	---

Übersicht über verwendete Quellen der Methoden

Nr.	Quelle
1	Methodensammlung LFB NRW: http://skt.fhn-miw.de/sose/sose/methodensammlung/fm/suche.html
2	Peterßen, Wilhelm H.: Kleines Methoden-Lexikon. Oldenbourg-Schulbuchverlag GmbH, München 1999
3	Klippert, Heinz: Teamentwicklung im Klassenraum. Übungsbausteine für den Unterricht. Beltz Verlag, Weinheim 1998
4	Gugel, Günther: Methoden Manual I: „Neues Lernen“. Tausend neue Praxisvorschläge für Schule und Lehrerbildung. Beltz Verlag, Weinheim (u. a.) 1997
5	Gugel, Günther: Methoden Manual II: Neues Lernen“. Tausend neue Praxisvorschläge für Schule und Lehrerbildung. Beltz Pädagogik, Weinheim 1998
6	Knoll, Jörg: Kurs- und Seminarmethoden. Ein Trainingsbuch zur Gestaltung von Kursen und Seminaren, Arbeits- und Gesprächskreisen. Beltz Verlag, Weinheim 1992 (2003)
7	Abs, Hermann Josef et al.: Besser Lehren: Methoden zur Förderung aktiven Lernens. Praxisorientierte Anregungen und Hilfen für Lehrende in Hochschule und Weiterbildung. Methodensammlung, Heft 2, Beltz Deutscher Studienverlag, Weinheim 1998 (2001)
8	Müller, Frank: Selbständigkeit fördern und fordern. Handlungsorientierte Methoden – praxiserprobt, für alle Schularten und Schulstufen, Verlag Petra Knecht, Landau 2001
9	Methodensammlung – Monika Wucherer (graue Literatur)
10	Meyer, Hilbert, Methodenskripte: www.member.uni-oldenburg.de/hilbert.meyer/10653.html

Ablaufplan

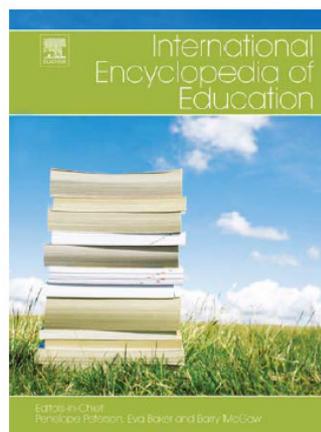
9.00 – 10.15	Einführung in die Thematik
10.15 – 10.45	Methodenerarbeitung
10.45 – 11.00	Kaffeepause
11.00 – 12.00	Methodenerarbeitung Fortsetzung
12.00 – 12.45	Mittagspause
12.45 – 13.45	Methodeneinsatz/-umsetzung
13.45 – 14.30	Schulinterne Fortbildungsplanung zu Unterrichtsmethoden
14.30 – 14.45	Kaffeepause
14.45 – 16.00	Präsentation Referat Schlussrunde

Detaillierter Ablaufplan

9.00 – 10.15 (75')	5' 30' 30' 10'	Vorstellung der Referenten Einführung in die Thematik (Vortrag) Vorstellung des Methodenleiters Vorstellung des Ablaufplans
10.15 – 10.45 (30')	5' 10' 5' 10'	Methodenerarbeitung: Erklärung zur Methodenerarbeitung: schulbezogene 5er Gruppen Schulgruppe: Absprache über Auswahl der Methoden (jeder zwei Methoden) Einzelarbeit 1: Kennlernen einer ersten Methode Methodengruppe 1: Austausch dazu
10.45 – 11.00	15'	Kaffeepause
11.00 – 12.00 (60')	5' 10' 45'	Methodenerarbeitung Fortsetzung: Einzelarbeit 2: Kennlernen einer zweiten Methode Methodengruppe 2: Austausch dazu Schulgruppe: Vorstellung der Methoden und Austausch dazu
12.00 – 12.45 (45')		Mittagspause
12.45 – 13.45 (60')	5' 35' 20'	Methodeneinsatz/-umsetzung: Erklärung zur fachbezogenen Gruppenarbeit Fachgruppe: Kurzvorstellung der Methoden, Überlegungen zu zentrale Fragestellungen im Unterricht, Methodeneinsatz/-umsetzung (Inhalte und methodische Umsetzung) Präsentation (2-3 Präsentationen)
13.45 – 14.30 (45')	45'	Schulinterne Fortbildungsplanung zu Unterrichtsmethoden: Schulgruppe
14.30 – 14.45	15'	Kaffeepause
14.45 – 16.00 (75')	30' 45'	Präsentation (2-3 Präsentationen) Referat "Schulinterne Fortbildung" Schlussrunde

Merkmale guter Fortbildung

- Zielorientierung
- Bedarfsorientierung und Wissenschaftsbasierung
- Beachtung didaktischer Prinzipien
- Anwendungsorientierung
- Angemessene Balance zwischen Theorie und Praxis
- Wirksamkeit/Nachhaltigkeit
- Kollegiales Lernen und intensive Kooperation
- Wissenschaftlich fundierte und authentische Arbeitsmaterialien
- geeigneter Referenten
- Evaluation zur Qualitätssicherung und –entwicklung



Huber S G (2010), New Approaches in Preparing School Leaders. In: Penelope Peterson, Eva Baker, Barry McGaw, (Editors), International Encyclopedia of Education. volume 4, pp. 752-761. Oxford: Elsevier.

Professionelle Lerngemeinschaften

Netzwerke, Gruppen, Teams
von Spezialisten, die ihre Kompetenzen
nutzen, aktualisieren und erweitern wollen.

Die systematische Kooperation führt zur
Entwicklung von neuem Wissen,
erweiterten Fähigkeiten und Fertigkeiten
und verbesserten Handeln.







**Lernen auf allen Ebenen
muss orchestriert werden;
Schulleitung hat hierbei eine
zentrale Rolle.**

System Leadership

Leadership for Learning
for Improving the Quality of Education for All

Verantwortungsübernahme im System
durch Zusammenarbeit von Experten und
Kooperationsverbänden von Institutionen

= Kooperative Bildungslandschaften

Erfolg hängt von uns allen ab!

Bleiben Sie gesund!





Einfluss von Schulleitungen auf die Qualität von Unterricht

**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!**

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz