

Learning from
best performers
in education

Handbuch für Schulen





Editorial

AutorInnen:

Susanne Linde

Klaus Linde-Leimer

Beitragende:

Peter Hofmann *Pädagogische
Beziehungen*

S. 52-56, 58-59

Martina Piok

*Komplexe Methoden individualisierten
Unterrichts*

S. 87

*Praxisbeispiel aus Österreich - COOL –
Cooperatives Offenes Lernen*

S. 90-94



Herzlichen Dank

für das konstruktive Feedback zu diesem Buch!

Bei folgenden Personen möchten wir uns ganz herzlich für all die Rückmeldungen bedanken, die wir zum Entwurf dieses Buches erhalten haben:



Dr. Andrea Fraundorfer

Bundesministerium Bildung,
Wissenschaft und Forschung
*Abteilung 1/2 (Schulpsychologie,
Gesundheitsförderung
und psychosoziale Unterstützung,
Bildungsberatung)*

Mag. MinR OStR Ingrid WEGER

Bundesministerium Bildung,
Wissenschaft und Forschung
*Referat 1/12a der Abteilung für
Kaufmännische Schulen*

Univ.-Prof. Mag. Dr. Ilse Schrittmesser

Professur für Schulforschung und LehrerInnenbildung
Universität Wien
*Zentrum für LehrerInnenbildung & Fakultät für
Philosophie und Bildungswissenschaft*

Prof. Mag. Elke POTERPIN, Dipl.Päd.

Pädagogische Hochschule Wien
*Institut für bildungswissenschaftliche
Grundlagen und reflektierte Praxis IBG
Fachgruppe Psychologie*

Univ.-Prof. DI Dr. techn. Fares Kayali

Professor für Digitalisierung im Bildungsbereich
Universität Wien
Zentrum für LehrerInnenbildung

HDn. Dipl.Päd. M.Ed. Michaela Pfennich

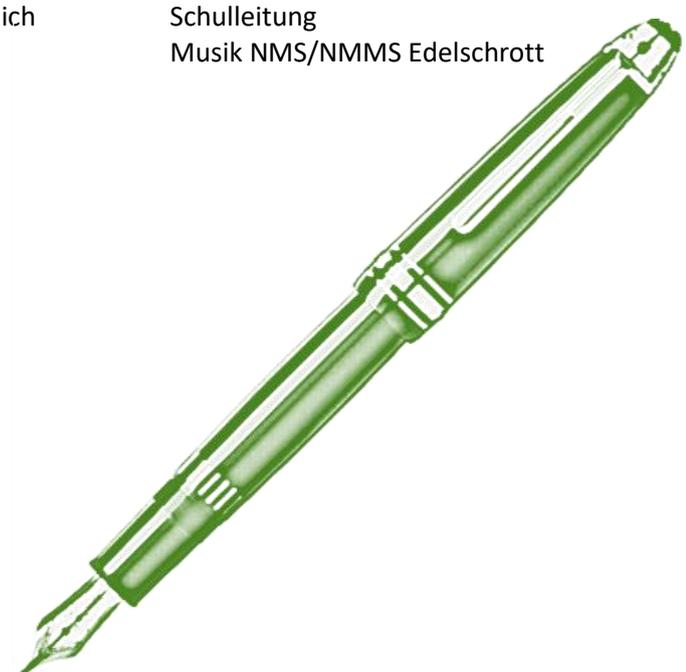
Schulleitung
Musik NMS/NMMS Edelschrott

Mag. Dr. Gertraud Kreamer

Arbeitsbereich Inklusive Pädagogik
Universität Wien
Zentrum für LehrerInnenbildung

Sabine Freudhofmayer, BA MA

Universitätsassistentin
Universität Wien
Zentrum für LehrerInnenbildung



Danke!





Inhalt

DAS PROJEKT LEARNING FROM BEST PERFORMERS IN EDUCATION	6
Produkte unseres Projekts	7
Wie Sie mit diesem Handbuch arbeiten können	8
SCHULENTWICKLUNG	10
3 Dimensionen der Schulentwicklung	10
Der Index für Inklusion	11
Schlüsselkonzepte, die in die Reflexion über inklusive Schulentwicklung einführen	12
Rahmen für die Analyse	14
Materialien für die Analyse:	16
Der Index-Prozess	19
ORGANISATIONSENTWICKLUNG	21
Warum Organisationsentwicklung? Weil Veränderungen notwendig sind!	21
Das Leitbild als Basis für eine gelingende Schulentwicklung	21
Feedbackkultur – voneinander lernen	23
Das Johari Fenster – Warum Einzelne von Feedback profitieren können und dadurch die ganze Schule davon profitiert:	25
Feedback als Steuerungsinstrument für Arbeitskreise, Teams und Gruppen	26
Weitere Feedback-Methoden, die Ihnen bei Veranstaltungen mit Gruppen rasch Informationen liefern	29
Organisationsentwicklung als Prozess	32
Strukturaufbau	33
Steuerungsgruppe	33
Reflexion – Den Entwicklungsbedarf am Standort identifizieren	38
Ziele definieren	40
Maßnahmen entwickeln	41
Maßnahmen durchführen	42
Mit Schulprojekten gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen schaffen	43
Verhältnis- und Verhaltensprävention	43
Beispiele für Maßnahmen	44
Bewährte Methoden der Organisationsentwicklung für schulische Gesundheitsprojekte	44
Gelingende Elternarbeit	48
Günstige Rahmenbedingungen für die Elternarbeit	48
Durch die Elternvertretung Zugang zu Eltern bekommen	49
UNTERRICHTSGESTALTUNG	52
Pädagogische Beziehungen	52
Vorteile einer hochwertigen pädagogischen Beziehung	54
Anregungen für eine positive Beziehungsgestaltung	57
Kein Beschämen für Fehler und Schwächen	59



Klasseneinteilung und Gestaltung von Lernräumen	61
Klassenkompositionseffekte und Schulorganisationsmechanismen	61
Klasseneinteilung erst in dritter Schulwoche	63
Stundenplangestaltung	63
Heterogene LehrerInnenteams	64
Fächerübergreifende Projekte	65
Freiarbeitszeit	65
Feedback im Unterricht - Hilfreiche Rückmeldungen geben mithilfe der Attributionstheorie	66
Hilfreiche Attributionen	67
Einsatz der Attributionstheorie im Unterricht	68
Motivation im Kontext von Situation und Sinnhaftigkeit	70
Gehirngerechtes Lernen	70
Individualisierter Unterricht	74
Individualisierung des Unterrichts - Zwei Strategien	75
Elemente individualisierten Unterrichts	76
Lernsettings und Methoden von individualisiertem Unterricht	82
Praxisbeispiel aus Österreich - COOL – Cooperatives Offenes Lernen	90
PERSONALENTWICKLUNG	95
Unterstützung bei Change-Prozessen - Das Komfortzonenmodell als Methode bei Veränderungen	95
Die einzelnen Zonen des Komfortzonenmodells	96
Begleitung durch die Zonen	97
Burnout als Gesundheitsrisiko für Lehrkräfte	98
Burnout	99
Phasen und Symptome	101
Hilfestellungen bei Burnout	103
Burnout-Vorbeugung	103
DIE PROJEKT-PARTNERSCHAFT	114

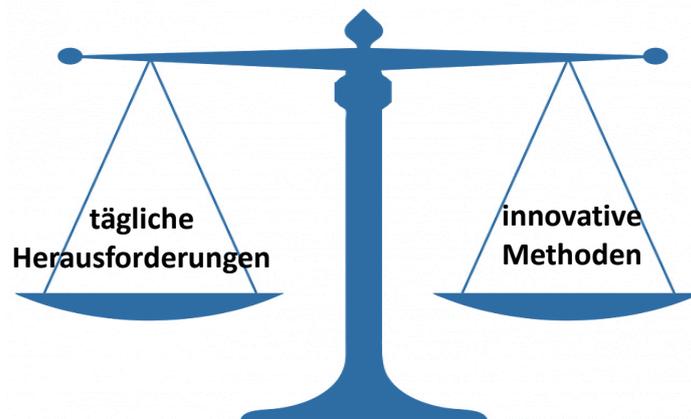


Das Projekt Learning from Best Performers in Education

Schulen stehen heute vor vielfältigen Herausforderungen. Dazu gehören beispielsweise die Digitalisierung, der Umgang mit der Halbwertszeit des Wissens und die dynamischen Veränderungen in Gesellschaft, Familie und Arbeitswelt, aber auch die zunehmende sprachliche, soziale und ethnische Diversität der SchülerInnen sowie die Zunahme von psychosozialen Problemen bis hin zur Radikalisierung. Weitere pädagogisch-didaktische Herausforderungen zeigen sich darin, dass Lern- und Lehrsettings zeitgemäßer, demokratischer und schülergerechter werden sollten und veränderten Lerninhalten und zu erreichenden Kompetenzen Rechnung getragen werden muss.

Wir alle wissen jedoch auch, dass es zwischen Schulgesetz, Ausbildungspflicht und Schulautonomie Handlungsspielräume gibt, die bewusst gemacht und genutzt werden wollen.

Zunehmend mehr LehrerInnen und SchulleiterInnen setzen innovative und gleichzeitig einfache Methoden ein, um diesen Herausforderungen zu begegnen oder sie sogar als Chancen zu nützen.



Einige dieser LehrerInnen und SchulleiterInnen haben wir aufgesucht, um von ihnen zu lernen und ihre Ansätze und Methoden weiteren LehrerInnen und SchulleiterInnen verfügbar zu machen.

INTERVIEW



In Italien, Portugal und Österreich haben wir zahlreiche Interviews mit Lehrkräften und DirektorInnen geführt und bewährte Methoden gesammelt, die





die Leistungsorientierung und Leistungsbereitschaft fördern

einen konstruktiven Umgang mit Diversität fördern

einen achtsamen Umgang mit sich selbst und miteinander fördern

die Kreativität fördern

sich positiv auf die psychische und physische Gesundheit auswirken

die soziale Kompetenz fördern

sich insgesamt positiv auf die Persönlichkeitsentwicklung auswirken

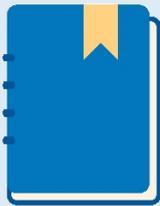
Produkte unseres Projekts

Anhand der Informationen, die wir in den Interviews mit DirektorInnen und Pädagoginnen gewonnen haben, haben wir folgende Produkte für Sie entwickelt:



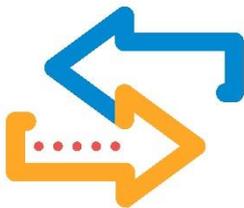
Methodendatenbank

mit Praxisbeispielen auf schulorganisatorischer und pädagogischer Ebene



Handbuch für Schulen

gelingende Praxis für die Schulentwicklung



Selbstevaluierungsbogen für PädagogInnen

Beantworten Sie diesen Fragebogen und finden Sie selbst heraus, welche Methoden aus der Datenbank und dem Handbuch Ihnen den Schulalltag erleichtern können



Trainingsunterlagen

Trainings-Curriculum basierend auf den gesammelten Praxisbeispielen



Online Community

Vernetzen Sie sich online mit anderen Lehrkräften und tauschen Sie Methoden aus



Wie Sie mit diesem Handbuch arbeiten können

Dieses Handbuch für Schulen widmet sich dem Thema Schulentwicklung. In zahlreichen Interviews mit Lehrkräften und DirektorInnen haben wir Einblick erhalten, wie gelingende Schulentwicklung in der Praxis funktionieren kann.

Viele Schulleitungen bedienen sich mittlerweile moderner Management-Instrumente, um Schulentwicklung erfolgreich an ihrem Schulstandort vorantreiben zu können. Dazu zählen auch Methoden und Vorgangsweisen, die im Prozessmanagement eingesetzt werden.

Erfolgreiche Schulentwicklung kann nur dann funktionieren, wenn möglichst alle wichtigen Akteure an einem Strang ziehen, Informationen rasch und ungehindert fließen und PädagogInnen wie SchülerInnen sich im Sinne eines Wissensmanagements aktiv in die Entwicklung und Gestaltung ihres Schulstandorts einbringen können.

Dieses Handbuch fußt auf drei großen Kapiteln, die in klassischer Weise Schulentwicklung repräsentieren:



Jedem dieser Kapitel haben wir Methoden und Herangehensweisen, die wir in unseren Interviews erfahren haben, zugeordnet.

Das erste und das letzte Kapitel richten sich vor allem an SchulleiterInnen, während das Thema Unterrichtsentwicklung eher für Lehrkräfte bestimmt ist. Weil aber alle Themenbereiche stark miteinander verbunden sind und das Eine ohne das Andere nicht funktionieren kann, empfehlen wir SchulleiterInnen, sich auch für das Thema Unterrichtsentwicklung zu interessieren und vice versa allen Lehrkräften, sich mit Organisations- und Personalentwicklung auseinanderzusetzen. Somit ist dieses Handbuch ein kleiner Praxisratgeber für beide Zielgruppen.

Natürlich sind längst nicht alle Themen zu den einzelnen Hauptkapiteln erschöpfend dargestellt – über jedes einzelne Hauptkapitel ließe sich ein eigenes Buch schreiben. Die hier beschriebenen Methoden und Herangehensweisen stammen von Schulen, die beschlossen haben, neue Wege zu gehen und dadurch beweisen, dass im Schulsystem selbst viel Innovation ausprobiert und gelebt wird. Wie die meisten Schulen, sind auch diese Schulen vor besonderen Herausforderungen gestanden, denen sie mit viel Engagement und innovativen Ansätzen begegnet sind. Diese Schulen erbringen damit den Beweis, dass sich sowohl für PädagogInnen wie für SchülerInnen auszahlt, neue Wege zu gehen, vor allem aber, dass Innovation machbar ist!

Im Handbuch finden Sie auch immer wieder Verweise zu



unserer Methodendatenbank

Hier finden Sie korrespondierende Methoden zum jeweiligen Kapitel!





diesem Handbuch:
Hier finden Sie Verweise zu anderen Kapiteln in diesem Buch!



unserem Selbstevaluierungsbogen für PädagogInnen:
Dieses Instrument hilft Ihnen dabei, Ihren Kenntnisstand zu überprüfen und zeigt Ihnen mögliche Lernfelder auf!



anderen Webseiten
Hier finden Sie weitere Informationen zu den in dieser Publikation angeführten Inhalten!

Die einzelnen Kapitel dieses Buches sind so verfasst, dass sie nicht aufeinander aufbauen. Deshalb können Sie dieses Buch auf zwei Arten lesen:

Sie lesen das Buch in klassischer Weise von der ersten bis zur letzten Seite.

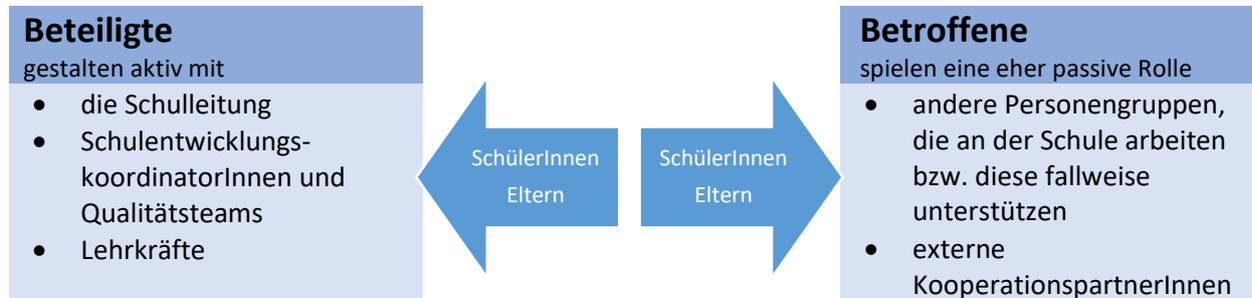
Sie suchen sich ein Themengebiet heraus, das Sie besonders anspricht und können zusätzlich mittels der eingebauten Hinweise zu weiteren Informationen gelangen.

In diesem Sinn wünschen wir Ihnen viel Freude beim Lesen und vor allem beim Ausprobieren der Methoden, die sich in der Praxis bereits bewährt haben.



Schulentwicklung

Schulentwicklung fasst alle koordinierten Bestrebungen eines Schulstandorts zusammen, um positive Entwicklungen an einer Schule anzustoßen und zu begleiten. Wenn es um Evaluation und Qualitätsentwicklung geht, müssen alle „stakeholder“ – Betroffene und Beteiligte - mitbedacht werden, weil sie entweder wichtige Perspektiven einbringen können oder diese Maßnahmen mittragen sollen.

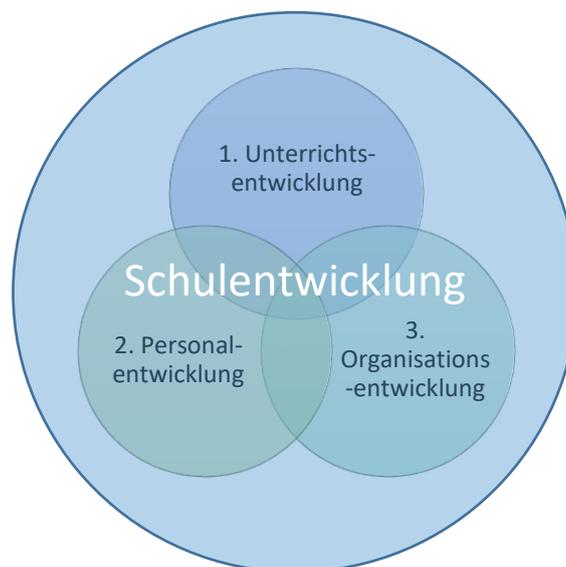


Reflexion

- Überlegen Sie, was es bedeutet, wenn Sie SchülerInnen und Eltern bzw. Erziehungsberechtigte zur Kategorie "Betroffene" zuordnen würden. Es entsteht ein komplett anderes Bild davon, wie Unterricht an Ihrer Schule gestaltet werden kann! Dem Thema Elterneinbindung ist ein eigenes Kapitel gewidmet.

3 Dimensionen der Schulentwicklung

Im Modell von Hans-Günter Rolff lässt sich Schulentwicklung¹ als Zusammenspiel von drei Dimensionen definieren:



¹ Vgl. Rolff, H.G. (2016): *Schulentwicklung kompakt – Ein Lehrbuch*.



Diese drei Dimensionen gehen auf unterschiedliche Aspekte der Schulentwicklung ein, sind aber in hohem Maße miteinander verbunden. Sie sollten daher gemeinsam bedacht und in einer integrierten Form berücksichtigt werden: So braucht es für Entwicklungen im Unterricht oft vorbereitend oder begleitend Maßnahmen der Personalentwicklung (z.B. Fortbildungen, Austausch im Team) oder auch Organisationsentwicklung (z.B. Schaffung von Schulstufen-Teams). Dieser Verwobenheit der drei Dimensionen wird auch in den Entwicklungsplänen Rechnung getragen, in denen Ziele und Maßnahmen für Unterrichts- und Organisationsentwicklung dargestellt und mit Maßnahmen der Personalentwicklung und Fortbildungsplanung verknüpft werden.

Erfolgreiche Schulen zeichnen sich aus durch

- 1) gemeinsame Grundsätze und ein gemeinsames Werteverständnis aller Beteiligten
- 2) klare Zielsetzungen und vereinbarte Maßnahmen und
- 3) Aktivitäten zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung

Dieses im Schulprogramm festgehaltene Handlungskonzept wirkt sich auf alle anderen Qualitätsbereiche aus.



Tipp!



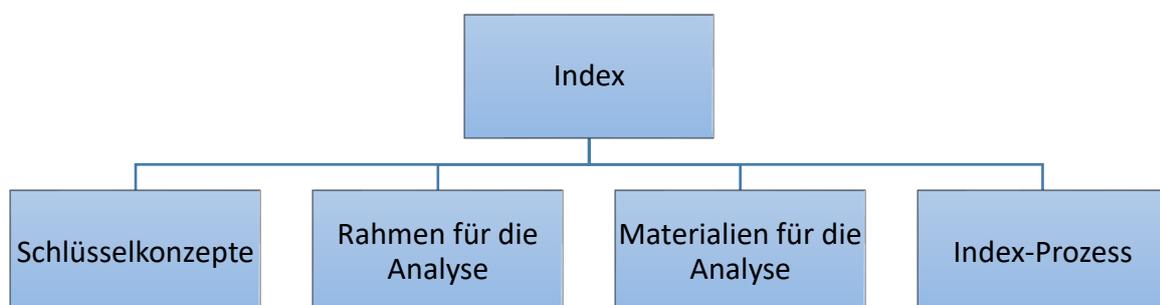
Einige Pädagogische Hochschulen bilden SchulqualitätsentwicklerInnen aus, die Prozesse der Schulentwicklung professionell begleiten können.

Der Index für Inklusion

Immer mehr Schulen verwenden dieses Instrumentarium², um strukturiert inklusive Schulentwicklung zu fördern.

Der Index ist eine Materialsammlung, die Materialien knüpfen an dem vorhandenen Wissen und den Praxis-Erfahrungen der Menschen an. Ziel ist, die Entwicklungspotentiale der jeweiligen Schule aufzuzeigen und konsequente Schulentwicklung im Sinne einer Inklusion voranzutreiben.

Der Index umfasst vier Elemente:



² Ainscow, M. (1999): Understanding the development of inclusive schools. London: Falmer



Schlüsselkonzepte, die in die Reflexion über inklusive Schulentwicklung einführen

Schlüsselkonzepte des Index sind: Inklusion, Barrieren für Lernen und Teilhabe, Ressourcen für die Unterstützung von Lernen und Teilhabe und Unterstützung von Vielfalt. Sie bieten einen Begriffsrahmen für die Diskussion um die Entwicklung von Inklusion in Bildung und Erziehung.

Inklusion

Inklusion bedeutet, dass alle Barrieren in Bildung und Erziehung für alle SchülerInnen auf ein Minimum reduziert werden.

Inklusion setzt bei der Wahrnehmung von Unterschieden zwischen SchülerInnen an. Wenn diese Unterschiede im Unterricht und beim Lernen bedacht werden, können fundamentale Veränderungen erwirkt werden, die sich im Klassenraum, im LehrerInnenzimmer, auf dem Schulhof und in der Beziehung zu Eltern manifestieren.

Barrieren für Lernen und Teilhabe

SchülerInnen werden mit Schwierigkeiten konfrontiert, wenn sie Hindernisse für Lernen und Teilhabe vorfinden. Strategien zu deren Bewältigung können in vielen Bereichen gefunden werden:

Barrieren für Lernen und Teilhabe				
in Schulen	in Gemeinden	in lokalen Strukturen	in länderspezifischen Strukturen	in landesweiten Strukturen

Hindernisse können den Zugang zu einer Schule verhindern und/oder die Partizipation in ihr begrenzen.

Ressourcen zur Unterstützung von Lernen und Teilhabe

Es ist notwendig, dass gleichzeitig mit dem Verkleinern von Barrieren für Lernen und Teilhabe auch dementsprechende Ressourcen innerhalb von Schulen und Gemeinden aufgetan und verfügbar gemacht werden. Eine Vielzahl von Ressourcen bleiben ungenutzt und warten auf ihre Entdeckung – und viele davon sind ohne Geld frei zugänglich! Ressourcen sind, genauso wie Barrieren, in allen Aspekten einer Schule auffindbar.

Ressourcen einer Schule				
in der Schülerschaft	in der Elternschaft	bei den MitarbeiterInnen	in der Veränderung von Kulturen, Strukturen und Praktiken.	in der Gemeinde



Eine Reihe von Fragen kann hilfreich sein beim Austausch über Kulturen, Strukturen und Praktiken in einer Schule:

Was sind die Barrieren für Lernen und Teilhabe in der Schule?

Wer stößt auf Barrieren für Lernen und Teilhabe in der Schule?

Was kann dabei helfen, Barrieren für Lernen und Teilhabe zu überwinden?

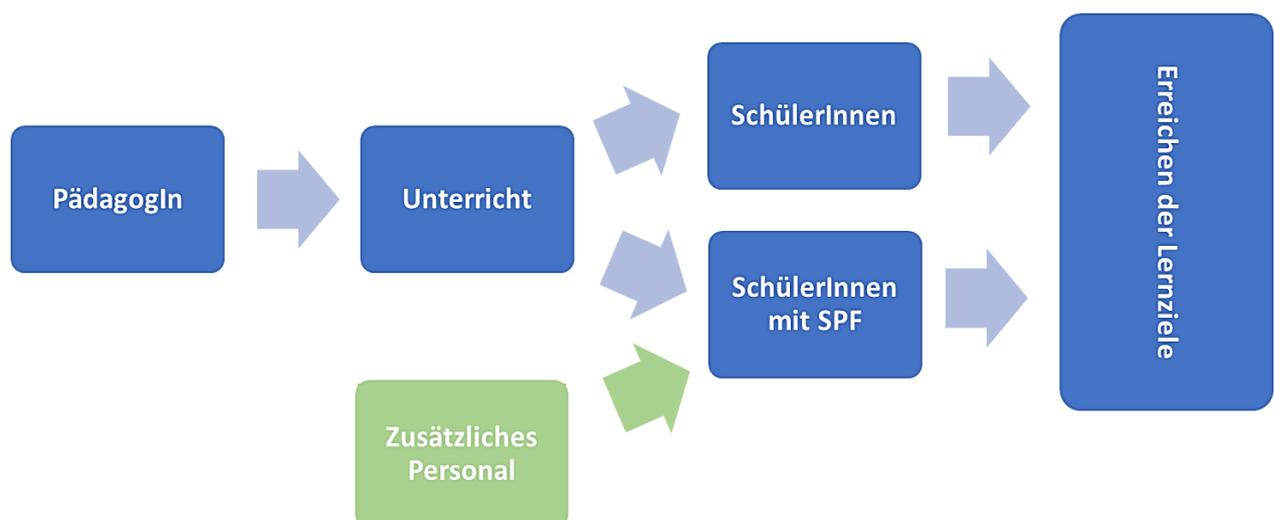
Welche Ressourcen sind nutzbar, um Lernen und Teilhabe zu unterstützen?

Wie können zusätzliche Ressourcen mobilisiert werden, um beides zu unterstützen?

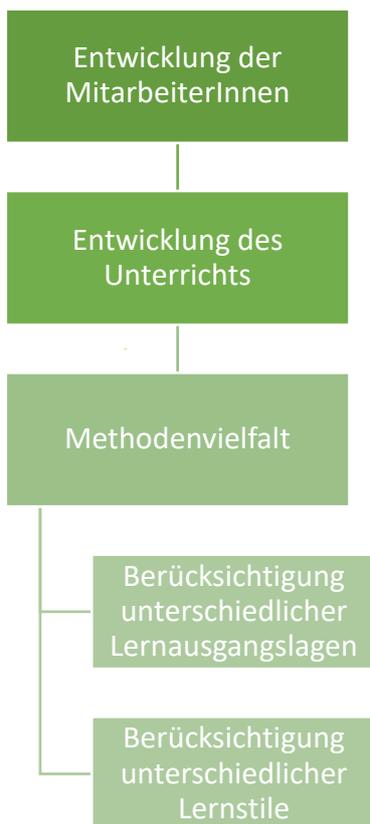
Unterstützung bei Vielfalt

Herkömmliche Form der Unterstützung

Viele PädagogInnen machen auftretende Schwierigkeiten im Unterrichtsalltag nach wie vor an ihren SchülerInnen fest, zum Beispiel an dem Umstand, dass manche beim Unterricht nicht mitkommen, weil sie einen sonderpädagogischen Förderbedarf (SPF) haben. Unter diesem Gesichtspunkt ist eine logische Konsequenz, weiteres zusätzliches Personal anzufordern, das speziell mit diesen SchülerInnen arbeiten soll. Diesem Paradigma folgend besteht für PädagogInnen keine weitere Veranlassung, irgendetwas an ihrem Unterricht verändern zu müssen: Es wird Unterricht für „NormschülerInnen“ gemacht. Wer nicht dieser Norm entspricht, muss durch zusätzliches Personal darin unterstützt werden, um diesen normativen Anforderungen entsprechen zu können.



Indexbasierte Unterstützung



Mithilfe des Index können mehr Möglichkeiten der Unterstützung aufgetan werden: Mit ihm werden gezielt all jene Aktivitäten sichtbar gemacht, die es der Schule ermöglichen, die Vielfalt ihrer SchülerInnen zu berücksichtigen. Unterstützung einzelner SchülerInnen ist unter diesem Gesichtspunkt nur eine Möglichkeit von vielen, den Unterricht für alle SchülerInnen besser zugänglich zu machen. PädagogInnen haben beispielsweise die Möglichkeit, ihre Unterrichtsplanung auf die unterschiedlichen Lernausgangslagen und Lernstile der SchülerInnen abzustimmen, oder sie können Rahmenbedingungen schaffen, in denen Mit- und Voneinander Lernen (Lernen durch Lehren) möglich wird, indem sie zum Beispiel Lerngruppen initiieren.

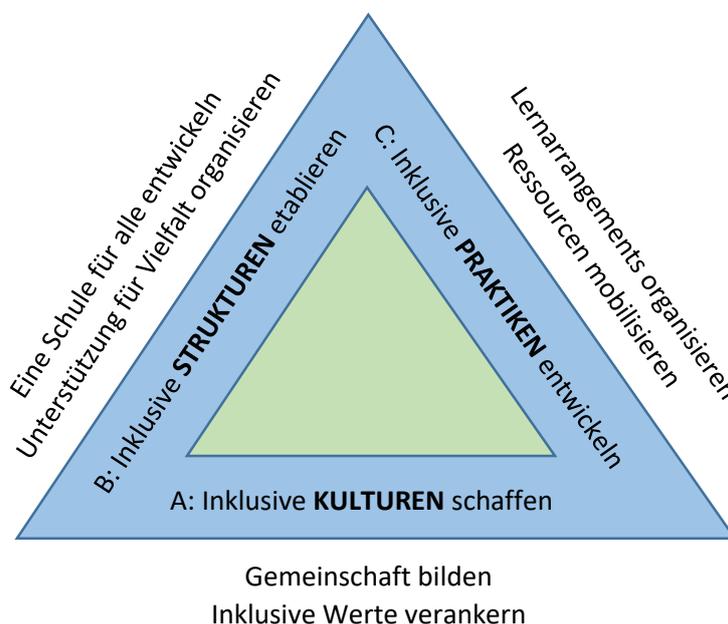
Wenn Lernaktivitäten so ausgerichtet sind, dass sie die Teilhabe aller SchülerInnen unterstützen, wird der Bedarf an individueller Hilfe reduziert!

Eine wesentliche Schlussfolgerung und Forderung des Index ist, dass die Unterstützung für Einzelne und Gruppen mit der Entwicklung der MitarbeiterInnen und des Unterrichts verbunden wird.



Rahmen für die Analyse

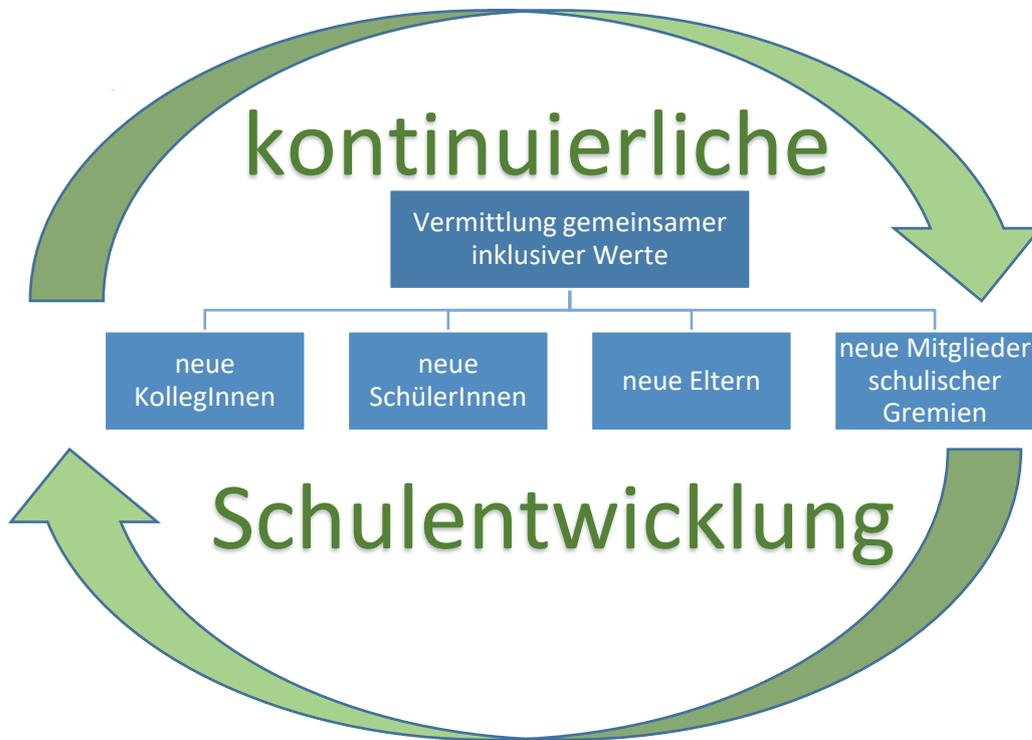
Dimensionen und Bereiche, die den Zugang zu Evaluation und Entwicklung der Schule strukturieren helfen



Dimension A Inklusive KULTUREN schaffen

Bereich A.1: Gemeinschaft bilden, Bereich A.2: Inklusive Werte verankern

Dieser Dimension liegt die Annahme zugrunde, dass Menschen dann ihre besten Leistungen erbringen können, wenn sie in eine sichere, akzeptierende, zusammenarbeitende und anregende Gemeinschaft eingebettet sind, in der sie sich geschätzt und geachtet fühlen. Ziel ist, dass gemeinsame inklusive Werte entwickelt und an alle neuen KollegInnen, SchülerInnen, Eltern und Mitglieder der schulischen Gremien vermittelt werden.



Gemeinsame Prinzipien und Werte bilden das Fundament inklusiver Schulkulturen und sind richtungsweisend für jegliche Entscheidungen, die die Strukturen und das tägliche Miteinander betreffen. Gemeinsame Prinzipien und Werte bedingen, dass alle Beteiligten an einem gemeinsamen und kontinuierlichen Prozess der Schulentwicklung beteiligt sind. Die inklusive Schulkultur fußt auf dem Vertrauen, dass alle AkteurInnen stets dazu bereit sind, sich weiterzuentwickeln und dem Entschluss, niemanden beschämen zu wollen.



Hinweis:

Lesen Sie mehr zum Thema, wie Sie ungewollte Beschämungen vermeiden können, im Kapitel

[Kein Beschämen für Fehler und Schwächen](#) auf Seite 59



Dimension B: Inklusive STRUKTUREN etablieren

Bereich B.1: Eine Schule für alle entwickeln, Bereich B.2 Unterstützung für Vielfalt organisieren

Diese Dimension soll sicherstellen, dass Inklusion als Leitbild alle Strukturen einer Schule durchdringt.



Hinweis:

Wie Sie ein tragfähiges Leitbild erarbeiten finden Sie im Kapitel

[Das Leitbild als Basis für eine gelingende Schulentwicklung](#)

auf Seite 21

Strukturen müssen dergestalt sein, dass sie SchülerInnen wie PädagogInnen von Beginn an eine aktive Teilhabe am Schulgeschehen ermöglichen, auch, indem sie auf alle neu Dazugekommenen einladend wirken und damit ausschließenden Tendenzen entgegenwirken. Damit sind Strukturen richtungweisend für anstehende Veränderungen. Alle Bemühungen sind darauf ausgerichtet, dass die Schule sich stets weiterentwickelt, um der Vielfalt ihrer SchülerInnen auf adäquate Weise begegnen zu können. Inklusive Prinzipien stehen im Mittelpunkt jeglicher Unterstützungsbemühungen.

Dimension C: Inklusive PRAKTIKEN entwickeln

Bereich C.1: Lernarrangements organisieren, Bereich C.2 Ressourcen mobilisieren

Dieser Dimension zufolge gestaltet jede Schule ihre Praktiken so, dass sie die inklusiven Kulturen und Strukturen der Schule widerspiegeln. Unterricht entspricht der Vielfalt der SchülerInnen. Sie werden dazu angeregt, dass sie aktiv auf alle Aspekte ihrer Bildung und Erziehung Einfluss nehmen. Dabei wird auf ihren Stärken, ihrem Wissen und ihren außerschulischen Erfahrungen aufgebaut. Gemeinsam finden alle heraus, welche Ressourcen in den jeweils Beteiligten liegen – in SchülerInnen, Eltern, KollegInnen und örtlichen Gemeinden – und welche materiellen Ressourcen zudem noch mobilisiert werden können, um aktives Lernen und die Teilhabe für alle zu fördern.

Im täglichen Tun finden sich inklusive Kulturen und Strukturen der Schule wieder. Unterricht wird so gestaltet, dass er auf die Vielfalt der SchülerInnen Bezug nimmt. SchülerInnen werden dazu ermutigt, sich für ihren eigenen Bildungsweg verantwortlich zu fühlen, ihre eigenen Stärken zu kennen und weiter auszubauen. Die praktischen Erlebniswelten der SchülerInnen, ihre außerschulischen Erfahrungen und ihr bereits bestehendes Wissen sind wegweisend für die Unterrichtsgestaltung. Ressourcen aller an Schule Beteiligter – SchülerInnen, Eltern, KollegInnen und örtliche Gemeinden – werden aufgespürt und verfügbar gemacht, mit dem Ziel, aktives Lernen und die Teilhabe aller zu unterstützen.

Materialien für die Analyse:

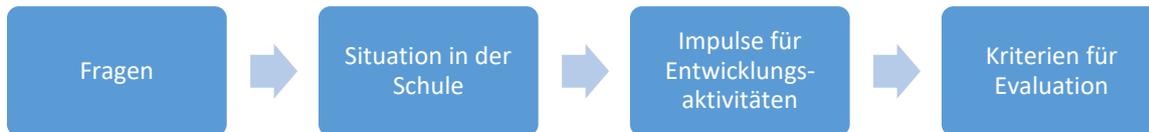
Indikatoren und Fragen, die eine detaillierte Betrachtung aller Aspekte einer Schule ermöglichen und dabei helfen, Prioritäten für nächste Entwicklungsschritte herauszufinden und einzuleiten:

Jeder der oben beschriebenen Bereiche enthält zwischen fünf und elf Indikatoren. Die Indikatoren fungieren als Zielsetzungen und werden mit den bestehenden Verhältnissen verglichen. Durch diesen Prozess kristallisieren sich Prioritäten für die weitere Entwicklung heraus. Jeder Indikator steht für einen wichtigen Aspekt von Schule, manchmal wird aber die Wichtigkeit einer Frage – wie Ethnizität, Geschlechterrollen oder Beeinträchtigung – erst dadurch deutlich, dass sie sich durch viele Indikatoren zieht.

Die Bedeutung jedes Indikators wird durch eine Reihe von Fragen erklärt. Die Fragen zu jedem Indikator fordern die Schulen dazu auf, seine Facetten im Detail zu erkunden. Sie ermuntern dazu,



gemeinsam über einen bestimmten Indikator zu reflektieren und sich die vorhandenen Erfahrungen bewusst zu machen. Auf diese Weise schärfen diese Fragen die Wahrnehmung der Situation in der Schule, geben zusätzliche Impulse für Entwicklungsaktivitäten und dienen als Kriterien für die Bewertung des Fortschritts.



Dim.	Bereich	Indikatoren
Inklusive Kulturen schaffen	Gemeinschaft bilden	<ol style="list-style-type: none"> 1. Die Unterschiedlichkeit der SchülerInnen wird als Chance für das Lehren und Lernen genutzt. 2. Die Fachkenntnis der MitarbeiterInnen wird voll ausgeschöpft. 3. Das Kollegium entwickelt Ressourcen, um das Lernen und die Teilhabe zu unterstützen. 4. Die Ressourcen im Umfeld der Schule sind bekannt und werden genutzt. 5. Die Schulressourcen werden gerecht verteilt, um Inklusion zu verwirklichen.
	Inklusive Werte verankern	<ol style="list-style-type: none"> 1. Der Unterricht wird auf die Vielfalt der SchülerInnen hin geplant. 2. Der Unterricht stärkt die Teilhabe aller SchülerInnen. 3. Der Unterricht entwickelt ein positives Verständnis von Differenzen. 4. Die SchülerInnen sind Subjekte ihres eigenen Lernens. 5. Die SchülerInnen lernen miteinander. 6. Bewertung erfolgt für alle SchülerInnen in leistungsförderlicher Form. 7. Die Disziplin in der Klasse basiert auf gegenseitigem Respekt. 8. Die LehrerInnen planen, unterrichten und reflektieren im Team. 9. Die ErzieherInnen unterstützen das Lernen und die Teilhabe aller SchülerInnen. 10. Die Hausaufgaben tragen zum Lernen aller SchülerInnen bei. 11. Alle SchülerInnen beteiligen sich an Aktivitäten außerhalb der Klasse.



Dim.	Bereich	Indikatoren
Inklusive Strukturen etablieren	Eine Schule für alle entwickeln	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alle Formen der Unterstützung werden koordiniert. 2. Fortbildungsangebote helfen den MitarbeiterInnen, auf die Vielfalt der SchülerInnen einzugehen. 3. 'Sonderpädagogische' Strukturen werden inklusiv strukturiert. 4. Dem Gleichstellungsgebot wird durch den Abbau von Hindernissen für das Lernen und die Teilhabe aller SchülerInnen entsprochen. 5. Die Unterstützung für SchülerInnen mit Deutsch als Zweitsprache wird mit der Lernunterstützung koordiniert. 6. Unterstützungssysteme bei psychischen und Verhaltensproblemen werden mit denen bei Lernproblemen und mit der inhaltlichen Planung koordiniert. 7. Druck zu Ausschluss als Strafe wird vermindert. 8. Hindernisse für die Anwesenheit werden reduziert. 9. Mobbing und Gewalt werden abgebaut.
	Unterstützung für Vielfalt organisieren	<ol style="list-style-type: none"> 1. Der Umgang mit MitarbeiterInnen in der Schule ist gerecht. 2. Neuen MitarbeiterInnen wird geholfen, sich in der Schule einzugewöhnen. 3. Die Schule nimmt alle SchülerInnen ihrer Umgebung auf. 4. Die Schule macht ihre Gebäude für alle Menschen barrierefrei zugänglich. 5. Allen neuen SchülerInnen wird geholfen, sich in der Schule einzugewöhnen. 6 Die Schule organisiert Lerngruppen so, dass alle SchülerInnen wertgeschätzt werden.
Inklusive Praktiken entwickeln	Lernarrangements organisieren	<ol style="list-style-type: none"> 1. An alle SchülerInnen werden hohe Erwartungen gestellt. 2. MitarbeiterInnen, SchülerInnen, Eltern und Mitglieder schulischer Gremien haben eine gemeinsame Philosophie der Inklusion. 3. Alle SchülerInnen werden in gleicher Weise wertgeschätzt. 4. MitarbeiterInnen und SchülerInnen beachten einander als Mensch und als RollenträgerIn. 5. Die MitarbeiterInnen versuchen, Hindernisse für das Lernen und die Teilhabe in allen Bereichen der Schule zu beseitigen. 6 Die Schule bemüht sich, alle Formen von Diskriminierung auf ein Minimum zu reduzieren.
	Ressourcen mobilisieren	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jede(r) fühlt sich willkommen. 2. Die SchülerInnen helfen einander. 3. Die MitarbeiterInnen arbeiten zusammen. 4. MitarbeiterInnen und SchülerInnen gehen respektvoll miteinander um. 5. MitarbeiterInnen und Eltern gehen partnerschaftlich miteinander um. 6. MitarbeiterInnen und schulische Gremien arbeiten gut zusammen. 7 Alle lokalen Gruppierungen sind in die Arbeit der Schule einbezogen.

Um die Arbeit mit den Indikatoren zu erleichtern, enthält jeder Indikator einen Frageteil, an dessen Ende Freistellen vorgesehen sind, die dazu einladen sollen, eigene Fragen hinzuzufügen. Jede Schule erstellt ihre eigene Version des Index, indem sie ihn an ihre Situation und Bedarfe anpasst, bestehende Fragen verändert und eigene hinzufügt.

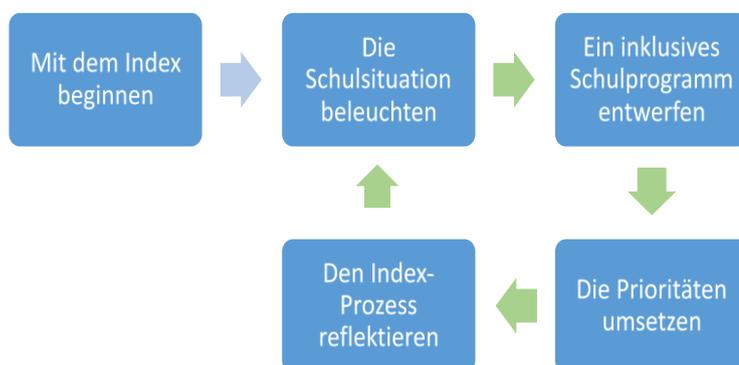


Der Index-Prozess

Dieser soll sichern, dass der Prozess der Bestandsaufnahme und Planung von Veränderungen und ihrer Umsetzung in der Praxis selbst inklusive Qualität hat.

Auch der Index-Prozess selbst soll zu einer inklusiven Entwicklung der Schule beitragen. Er initiiert eine detaillierte gemeinschaftliche Bestandsaufnahme, die die Erfahrungen jeder Person einbezieht, die mit der Schule verbunden ist. Es geht nicht darum, die Kompetenz Einzelner zu bewerten, sondern Wege zu finden, die die Schule und ihre

professionelle Entwicklung voranbringen. Er entspricht üblichen Phasenabfolgen der Schulentwicklungsplanung, allerdings mit einer zusätzlichen Phase im ersten Jahr, „Mit dem Index beginnen“, in der sich eine Koordinationsgruppe, das Index-Team, mit dem Material und seiner Verwendung vertraut macht. Sie unterscheidet sich von einer Steuerungsgruppe, wie sie aus der Schulentwicklungsforschung bekannt ist, dadurch, dass sie zunächst nicht das gesamte Spektrum von Schulentwicklungsaspekten in den Blick nimmt, sondern sich auf den Index-Prozess konzentriert.



Phase 1 Mit dem Index beginnen (6 Wochen)

- Das Index-Team bilden
- Den Zugang zur Schulentwicklung reflektieren
- Ein Bewusstsein für den Index in der Schule wecken
- Sich über das Konzept des Index und den Rahmen der Bestandsaufnahme austauschen
- Beschäftigung mit Indikatoren und Fragen intensivieren
- Die Arbeit mit anderen Gruppen vorbereiten

Phase 2 Die Schulsituation beleuchten (drei Monate)

- Einschätzungen von MitarbeiterInnen und schulischen Gremien erkunden
- Einschätzungen der SchülerInnen erkunden
- Einschätzungen der Eltern und der Mitglieder der Gemeinde erkunden
- Prioritäten für die Entwicklung setzen

Phase 3 Ein inklusives Schulprogramm entwerfen

- Den Rahmen des Index in das Schulprogramm einbauen
- Prioritäten in das Schulprogramm einarbeiten

Phase 4 Die Prioritäten umsetzen (laufend)

- Prioritäten in der Praxis umsetzen
- Entwicklungen nachhaltig gestalten
- Fortschritte dokumentieren

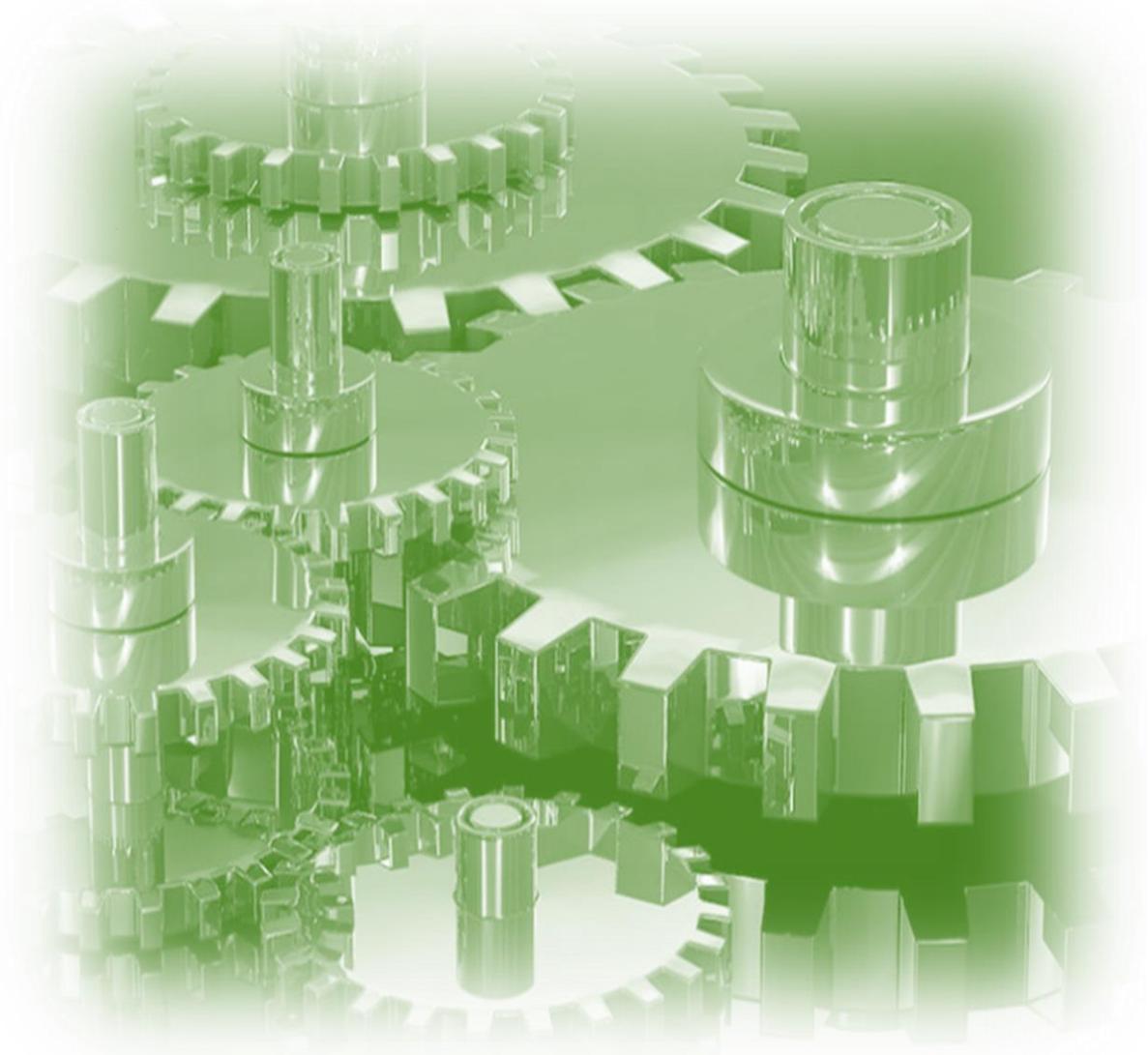
Phase 5 Den Index-Prozess reflektieren (laufend)

- Entwicklungen evaluieren
- Die Arbeit mit dem Index reflektieren
- Den Index-Prozess weiterführen





Organisationsentwicklung



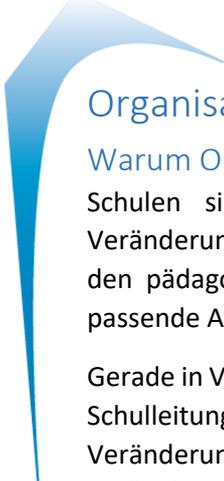
In diesem Kapitel stellen wir Ihnen zuerst das Leitbild als bewährtes Instrument vor, das in Zeiten der Veränderungen Orientierung bietet und Sie und Ihr LehrerInnen-Team dabei unterstützt, Maßnahmen gemeinsam planvoll und konstruktiv umzusetzen.

Beim Thema Feedback wollen wir Ihnen zeigen, welches Lern-Potenzial in dieser Methode steckt und wie letztendlich der ganze Schulstandort von einer gelebten Feedbackkultur profitieren kann.

Anschließend erfahren Sie, wie Schulen einen Organisationsentwicklungsprozess professionell initiieren und gestalten können.

Beim Thema Gesundheitsförderung erfahren Sie, wie Sie mit geeigneten Schulprojekten das Wohlbefinden aller Personen am Schulstandort nachhaltig steigern können.

Der Abschluss dieses Kapitel ist dem Thema Elternarbeit gewidmet und veranschaulicht, wie Eltern (doch noch) als Bildungspartner für die Schule gewonnen werden können.



Organisationsentwicklung

Warum Organisationsentwicklung? Weil Veränderungen notwendig sind!

Schulen sind stärker denn je im Wandel begriffen. Neue Technologien, gesellschaftliche Veränderungen sowie sich ständig verändernde Rahmenbedingungen nehmen verstärkt Einfluss auf den pädagogischen Alltag. Daher ist die Schulleitung gemeinsam mit den Lehrkräften gefordert, passende Antworten auf diese an das Unterrichten gestellten Anforderungen zu finden.

Gerade in Veränderungsphasen offenbart sich die Qualität von Führungskultur in der Schule: Eine gute Schulleitung bezieht ihre MitarbeiterInnen auf konstruktive Weise von Anfang an in den Veränderungsprozess mit ein. Dabei ist es absolut wichtig, dass für die MitarbeiterInnen alle Maßnahmen so transparent wie möglich sind: PädagogInnen müssen informiert sein, wie, wann und in welchem Ausmaß sie von anstehenden Veränderungen betroffen sein werden. Nur wenn Sie als Schulleitung Ihre MitarbeiterInnen in alle Prozessphasen einbeziehen, können Sie mit deren Kooperation rechnen.

Um auf diese Veränderungen adäquat reagieren zu können, brauchen alle an der Schule Beschäftigten etwas, das auch in bewegteren Zeiten Halt und eine klare Orientierung bietet. Ein Leitbild stellt eine solche Orientierung dar.

Das Leitbild als Basis für eine gelingende Schulentwicklung

Erfolgreiche Schulen stützen sich auf ein starkes Leitbild, das LehrerInnen gemeinsam mit der Schulleitung erarbeitet haben. Der rasche gesellschaftliche Wandel bedingt, dass auch Leitbilder aktuell gehalten werden müssen. Spätestens alle zehn Jahre sollte daher das bestehende Leitbild aktualisiert und an die neuen Veränderungen und Herausforderungen angepasst werden.

Im Folgenden finden Sie eine Anleitung, wie ein Leitbild gemeinsam erarbeitet werden kann.

Ein Leitbild ist eine gemeinsame Selbstbeschreibung der Organisation Schule durch deren Beschäftigte. Als Wegweiser für die Gesamtorganisation Schule richtet es die Handlungen aller in der Schule Beschäftigten an gemeinsamen Zielen aus. Das Leitbild wird für Außenstehende veröffentlicht und muss intern für alle Beteiligten erlebbar sein. Es bildet das eigene Selbstverständnis ab und fördert damit die Identifikation mit der eigenen Schule. Als Leistungsversprechen gegenüber den SchülerInnen, deren Eltern und gegenüber den weiterführenden bzw. übernehmenden Einrichtungen enthält es auch Aussagen über die allgemeinen pädagogischen Ziele der Schule.

Das Leitbild ist ein Maßstab zur Bewertung des Verhaltens der Schulleitung und aller Beschäftigten. Mithilfe eines Leitbildes kann die Organisation Schule zielorientiert geführt und verändert werden.

Leitsätze und Erläuterungen

Die Leitsätze bilden das Kernstück eines Leitbildes. Sie beziehen sich auf grundlegende Werte, Ziele und Erfolgskriterien der Schule, bestimmen das Verhältnis der Agierenden zueinander und formulieren die spezifische Kompetenz der Schule. Leitsätze sind einfache Aussagen in jeweils ein bis zwei Sätzen formuliert. Erst in den ausführlicheren Erläuterungen werden Leitsätze besser verständlich und präzise erklärt. Leitsätze müssen gewissen Kriterien genügen, um realistische und verständliche Visionen zu beschreiben.



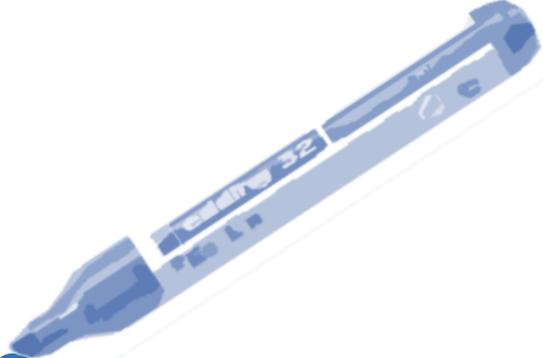
Wie Sie ein Leitbild gemeinsam erarbeiten können

Prüfen Sie die Leitsätze auf

Aspekte	Beschreibung
Wesentlichkeit	Sind die getroffenen Aussagen für die Schule wesentlich?
Allgemeingültigkeit	Sind die Leitsätze allgemein genug gehalten?
Langfristigkeit	Haben sie eine langfristige Perspektive?
Vollständigkeit	Bilden sie die Schule vollständig ab?
Realisierbarkeit	Sind die Leitsätze realisierbar?
Klarheit	Sprechen sie eine klare Sprache?

Achten Sie beim Formulieren auf

Kriterien beim Formulieren					
aussagekräftige Formulierungen	kurze und einfache Sätze	ehrliche Angaben	sachliche, treffende und zukunftsweisende Formulierungen	direkte Ansprache	einheitlichen Stil



Leitbild



Kernpunkte zum Erstellen eines Leitbildes für Ihre Schule

Untenstehend finden Sie ausgewählte Fragen, mit denen ein Leitbild erarbeitet werden kann.

Identität und Auftrag:

- Wer sind wir?
- Was ist unser selbst gewählter und/oder schulspezifischer Auftrag?

Werte:

- Wofür stehen wir?
- Welche Werte leiten unser Handeln?

Kunden:

- Wer ist unsere Schülerklientel?
- Wer sind unsere Zielgruppen und Kooperationspartner?

Allgemeine Organisationsziele:

- Was ist unser Organisationszweck?
- Welche allgemeinen Ziele verfolgen wir?

Fähigkeiten:

- Was können wir?
- Über welches Know-how verfügen wir?
- Wo liegen unsere Stärken?

Leistungen:

- Was bieten wir?
- Welche besonderen Angebote machen wir?

Ressourcen:

- Woraus schöpfen wir unsere Kraft?
- Welche besonderen Hilfsquellen haben wir für unsere Arbeit zur Verfügung?
- Worauf können wir zurückgreifen?

Definition gelungenen Lernens:

- Was bedeutet für uns gelungenes Lernen?



Hinweis

Um mit der Großgruppe aller an der Schule Beschäftigten effizient an obenstehenden Fragen arbeiten zu können, empfehlen wir an dieser Stelle folgende Methoden aus unserer Methodendatenbank:

[Die Methode Metaplan - Ablauf der Metaplan-Arbeit](#)

[Die Methode Metaplan - Ablauf einer Kartenabfrage](#)

Feedbackkultur – voneinander lernen

Sollen nachhaltige Veränderungen in Ihrer Schule angestoßen werden, so ist eine gelebte Feedbackkultur unumstößlich. Eine gelebte Feedbackkultur fördert ein konstruktives Miteinander und das gemeinsame Beschreiten neuer Wege, um innovative Lösungen am Schulstandort zu finden.

Viele Menschen sehen in Feedback eine mehr oder weniger elegante Methode, um an einer anderen Person Kritik zu üben. „Wie stelle ich es an, dass sich mein Gegenüber nicht gleich beleidigt von mir abwendet?“

Feedback ist aber vielmehr als eine gekonnt eingesetzte Technik, um höflich Kritik zu äußern. In Unternehmen und Organisationen ist es ein probates Mittel, um voneinander zu lernen, neue Erkenntnisse zu gewinnen und somit nachhaltige Veränderungen im täglichen Betrieb möglich zu machen.



Beim Feedback geben und vor allem beim Feedback nehmen verlassen Menschen in der Regel ihre Komfortzone und gelangen unmittelbar in ihre Wachstumszone, in der Neues erfahren und erlernt werden kann.



Hinweis:

Mehr zum Thema Komfort-, Lern-, und Panikzone finden Sie im Kapitel [Unterstützung bei Change Prozessen - Das Komfortzonenmodell als Methode bei Veränderungen](#) auf Seite 95



Tipp!

- Tragen Sie aktiv dazu bei, dass Ihre Schule eine lernende Organisation wird/ist und bleibt. Erheben Sie es zur Kultur, bei jeder wichtigeren Aktion
 - Konferenz
 - Projekte
 - Feiern
 - etc.
- an Ihrer Schule um Feedback zu bitten und Feedback zu geben.

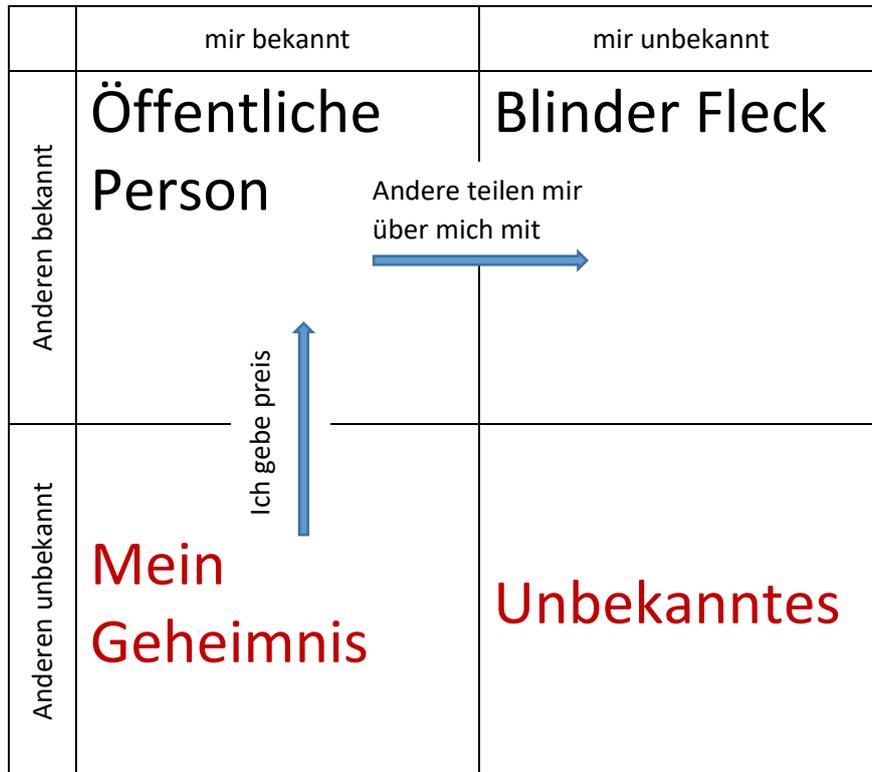


Schulleitungen verwenden gerne folgendes Instrument, um das Potenzial gelebten Feedbacks an ihrer Schule zu verdeutlichen:



Das Johari Fenster – Warum Einzelne von Feedback profitieren können und dadurch die ganze Schule davon profitiert:

Das Johari Fenster³ ist ein bewährtes Instrument der Gruppendynamik. Es besteht aus den folgenden vier Quadranten:



Im Folgenden sind die einzelnen Quadranten des Johari Fensters genauer dargestellt.

Öffentliche Person

Öffentlich ist alles, was ein Mensch von sich preisgibt, was also ihm selbst und anderen bekannt ist, mit anderen Worten: die Anteile der Persönlichkeit, die nach außen sichtbar gemacht und von anderen wahrgenommen werden. Dazu zählen

- äußere Merkmale, wie zum Beispiel Erscheinungsbild, Umgangsformen oder körperliche Reaktionen
- sowie – soweit diese nach außen erkennbar hervortreten – persönliche Eigenschaften, wie beispielsweise Ehrgeiz oder Ängstlichkeit, und
- innere Haltungen und Einstellungen, wie etwa Religiosität, Moral und ethische Werte.

Dieser Teil des „Fensters“ ist im Vergleich zu den anderen Teilen meist eher klein. Denn es sind vor allem die nicht-öffentlichen Bereiche, mit anderen Worten: die nicht-bewussten Faktoren, die für die Interaktionen zwischen Personen bestimmend sind.

Mein Geheimnis

Geheim ist alles, was der Betroffene weiß und kennt – also was ihm bewusst ist, aber anderen entweder unwissentlich nicht zugänglich macht oder bewusst vor ihnen verbirgt.

³ Vgl. Luft, F. / Ingham, H. (1955): The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness. In: Proceedings of the western training laboratory in group development, Los Angeles: UCLA.



Blinder Fleck

Unter dem „blinden Fleck“ versteht man alles, was vom Betroffenen ausgesendet und vom Empfänger wahrgenommen wird, ohne dass sich der Betroffene dessen bewusst ist. Andere erkennen Verhaltensweisen und Merkmale, die der Betroffene bei sich selbst nicht wahrnimmt. Durch Feedback der Mitmenschen können Informationen vom blinden Fleck in den Quadranten „Öffentlich“ transportiert werden.

Unbekanntes

Unbekannt ist alles, was weder dem Betroffenen noch anderen bekannt ist.

Joseph Luft, einer der Entwickler des Johari Fensters, beschreibt als ein Ziel von Lernen in der Gruppendynamik, den gemeinsamen Handlungsspielraum transparenter und weiter zu gestalten. Im Johari-Fenster wird dabei das linke obere Feld immer größer, die anderen drei werden kleiner.

sich preisgeben

- Durch Mitteilen und Teilen der eigenen Überlegungen, Erfahrungen und Motive mit anderen verringert sich der Aufwand, der für die Geheimhaltung betrieben werden musste.
- Dadurch vergrößert sich die Freiheit und der Handlungsspielraum jedes/r Einzelnen in der Öffentlichkeit.

Beobachtungen mitteilen

- Durch Mitteilen von Beobachtungen über blinde Flecken direkt an Betroffene (Feedback) gewinnen diese Erkenntnisse über sich selbst!
- Dadurch kann er/sie seinen privaten und öffentlichen Handlungsspielraum bewusster wahrnehmen und ausfüllen.

Beide Wege ergänzen einander und helfen auch, Unbewusstes bewusst und dadurch handhabbar zu machen.



Tipp!

- Die wichtigste Botschaft an Ihre MitarbeiterInnen ist, dass Sie sofort auf Feedback reagieren. So fördern Sie Engagement und die Bereitschaft an Ihrer Schule, Dinge kritisch zu hinterfragen und nach Lösungen zu suchen!

Feedback als Steuerungsinstrument für Arbeitskreise, Teams und Gruppen
Ebenso wie bei Einzelpersonen kann Feedback auch in Organisationen verwendet werden, wenn

- Unklarheiten beseitigt
- Abläufe transparent oder bewusst gemacht,
- Veränderungen entgegenwirkende Ängste besprechbar gemacht
- alte Mythen über die Schule, die sich im Laufe der Zeit etabliert haben und Veränderungen im Wege stehen, aufgedeckt werden sollen.



Kurz: Wenn es darum geht, den Blinden Fleck einer Organisation zu verringern und damit den Handlungsspielraum aller AkteurInnen zu erhöhen.

Voraussetzung dafür ist, dass das Feedback konstruktiv ist und von allen Betroffenen auch angenommen werden kann.



Tipp!

- Um bei Großgruppenveranstaltung wie z.B. bei einer Konferenz gezielt mit einzelnen Beiträgen der TeilnehmerInnen arbeiten zu können, ist es oft sinnvoll, im Setting mehrerer Kleingruppen gezielt Feedbackschleifen einzuziehen. Dieser Schritt unterstützt TeilnehmerInnen dabei, ihre Standpunkte vorher nochmals zu reflektieren, bevor sie diese in der Großgruppe kurz und prägnant darstellen können. Feedbackschleifen erleichtern dadurch, dass sie Klarheit schaffen, die darauffolgenden Arbeitsschritte einer Großgruppe.



Hinweis:

In unserer Methodendatenbank finden Sie folgende Methode zum Thema Feedback, mit der TeilnehmerInnen einer Gruppenveranstaltung durch gezieltes Feedback ihre eigenen Standpunkte zu einem Thema reflektieren können:

[Reflektieren in Triaden](#)

Feedback-Leitfaden für Arbeitskreise, Teams und Gruppen

Damit ganze Teams Lernerfahrungen im Sinne einer Lernendenorganisation machen können, bedarf es einer gewissen Struktur beim Feedback geben und nehmen. Der Fokus solcher Veranstaltungen liegt dabei auf zwei Schwerpunkten:

Bewährtes zu
erkennen und zu
würdigen

Veränderungsbedarf
festzustellen

Im Folgenden finden Sie einen Leitfaden, wie Feedback innerhalb von Teams aber auch zwischen einzelnen Teams funktioniert. In jedem Fall braucht eine solche Sitzung eine Moderation, die auf den Ablauf und die Einhaltung der Regeln achtet. Diese Aufgabe kann von einem Mitglied des Kollegiums übernommen werden, idealerweise übernimmt bei jeder Sitzung eine andere Person diese Rolle.



Rahmenbedingungen schaffen

- Termin und Zeitraum für Feedback einplanen
- ModeratorIn festlegen
- **Aufgabe des/der ModeratorIn**
 - Vorgehen nach Leitfaden
 - Auf die Einhaltung der „Merkmale guten Feedbacks“ achten, evt. Merkmale guten Feedbacks“ visualisieren
 - Auf die Zeit achten
 - Auf die Kommunikationskultur achten

Einleitung und Einstieg ins Thema

- ModeratorIn leitet ein und stellt die Fragen:
 - Zu welchem Thema/ Ereignis möchte jemand Feedback erhalten?
 - Zu welchem Thema/ Ereignis möchte jemand Feedback geben? (Das Feedback kann sich an die ganze Gruppe oder an einen Teil der Gruppe richten.)
- ModeratorIn: sammelt die Themen
- Ein Thema auswählen (bzw. Reihung der Themen, wenn genügend Zeit zur Verfügung steht)

Feedback geben

- **Folgende Fragen können beim Feedback – Geben als Ich-Botschaften unterstützen:**
 - Was ist meiner Meinung nach gut gelaufen?
 - Was kann meiner Meinung nach verbessert werden?
 - Was soll meiner Meinung nach beibehalten werden?

Verständnisfragen können jetzt gestellt werden.

- Bei Bedarf Klärung der Fragen
- ModeratorIn achtet darauf, dass die Gruppe nicht in die Diskussion oder Rechtfertigung geht.

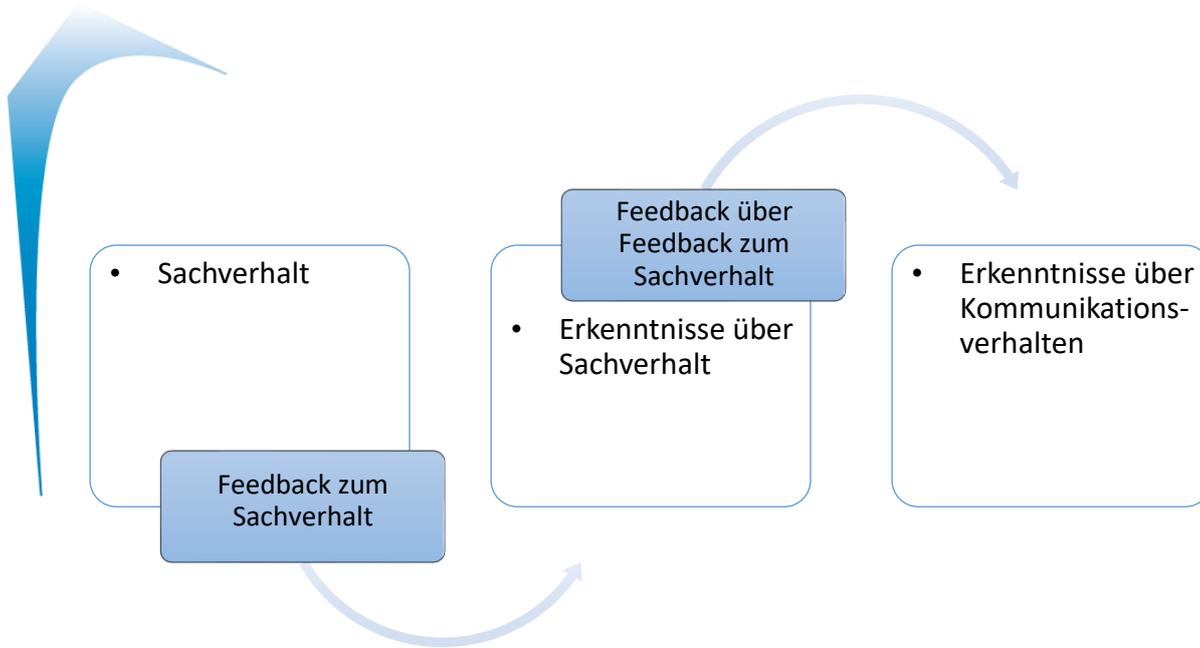
Lernerfahrungen festhalten und Feedbackrunde beenden

- ModeratorIn stellt weitere Frage: Was lernen wir daraus?
- Lernerfahrungen schriftlich festhalten
- Ende der Feedbackrunde – Es ist wichtig hier keine weitere Diskussion anzuhängen, das Feedback wirken lassen.

Wenn noch Zeit vorhanden ist, kann eine zweite Feedbackrunde zu einem weiteren Thema stattfinden.

Im Anschluss an das Feedback zu einem oder mehreren Sachverhalt(en) reflektieren die TeilnehmerInnen noch einmal das gesamte Treffen. Das heißt, die TeilnehmerInnen geben nun Feedback zum Ablauf der gesamten Feedbackrunde. Dadurch können weitere Lernerfahrungen darüber gemacht werden, was beim Feedback geben und nehmen gut läuft und was eventuell verbessert werden könnte.





Hinweis:

In unserer Methodendatenbank finden Sie folgende Methode zum Thema Feedback, mit der Sie vor allem die Reflexion über das Feedback begleiten können (die Methode ist nicht nur für SchülerInnen geeignet sondern auch für die Arbeit mit Ihren MitarbeiterInnen):

[Feedbackmethode mit SchülerInnen: Stummer Dialog](#)



Hinweis:

In unserer Methodendatenbank finden Sie folgende Methode zum Thema Feedback innerhalb des Kollegiums (die Methode enthält ein Handout zu den Feedbackregeln):

[Kollegialer Unterrichtsbesuch \(Hospitation\)](#)

Weitere Feedback-Methoden, die Ihnen bei Veranstaltungen mit Gruppen rasch Informationen liefern

Dass Feedback geben durchaus etwas bewegter sein darf und trotzdem sehr effizient ist, zeigen folgende Methoden, die Sie im Laufe von Veranstaltungen einsetzen können, um Ihnen und vor allem auch der Gruppe rasch einen Eindruck zu vermitteln, wie gewisse Themen in der Gruppe aufgenommen/verstanden bzw. betrachtet werden:

Bewertung mit Punkten



Hinweis:

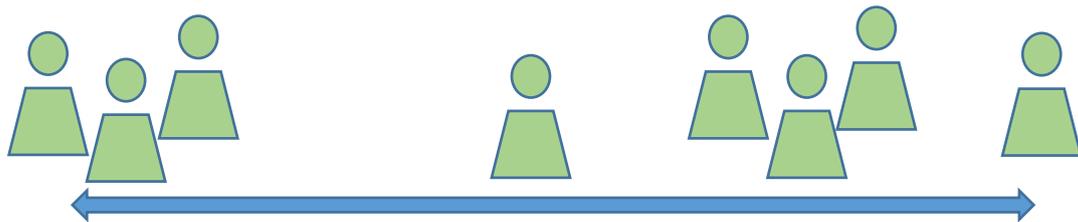
Diese Technik ist Teil der

[Methode Metaplan - Ablauf einer Kartenabfrage.](#)

Die komplette Methode finden Sie in unserer Methodendatenbank!

Soziometrische Differenzierungsübungen

Soziometrische Differenzierungsübungen⁴ sind eine nützliche Technik aus dem Psychodrama, die sich unter anderem auch hervorragend dazu eignen, ein schnelles Feedback von einer Gruppe zu bekommen. Generell macht diese Übung Unterschiede in einer Gruppe sichtbar und erlebbar, sie gibt allen Anwesenden unmittelbar Bescheid, welche Meinungen/Verteilungen in der Gruppe zu vorgegebenen Themen bestehen. Sie starten diese Übung, indem Sie die GruppenteilnehmerInnen dazu anleiten, sich zu einem Thema entlang einer imaginären Linie so im Raum aufzustellen, wie es ihrer aktuellen Meinung entspricht. Die Endpunkte dieser imaginären Linie bilden jeweils die beiden Extreme dieses Themas ab, die durch ein Kontinuum, die imaginäre Linie, miteinander verbunden sind:



Ein Vorteil dieser Methode ist, dass ohne viele Worte zu äußern sofort für alle Anwesenden ersichtlich wird, wer welchen Standpunkt in Bezug auf ein bestimmtes Thema hat, wer gleicher oder ähnlicher Meinung ist (diese Menschen stehen knapp beisammen) und wer eher gegenteiliger Meinung ist.

Als LeiterIn der Differenzierungsübung können Sie Einzelne oder Personengruppen noch um ein kurzes Statement bitten, damit Standpunkte in der Gruppe noch deutlicher werden.

Je nach Verteilung sehen Sie als LeiterIn auch sofort, ob die Gruppenmitglieder eher einer Meinung sind, oder ob die Meinungen stark auseinander gehen.

Handzeichen

Handzeichen sind Ihnen aus Ihrer Arbeit mit SchülerInnen sehr vertraut. Nutzen Sie dieses einfache Mittel auch dazu, um Zustimmung oder Ablehnung zu gewissen Themen rasch zu erfahren und in der Gruppe transparent zu machen.

Blitzlicht



Hinweis:

Blitzlicht ist Teil der folgenden Methode [Metaplan - Ablauf der Metaplan-Arbeit](#). Diese finden Sie in unserer Methodendatenbank.

Persönliche Abfrage

Anders als beim Blitzlicht hat hier jede/r TeilnehmerIn länger die Gelegenheit zu einem gewissen Thema Stellung zu nehmen. Visualisieren Sie zwei bis drei Kernfragen (auf einer Flipchart/Tafel oder projiziert) und bitten Sie die TeilnehmerInnen, sich reihum dazu zu äußern. Achtung! Diese Methode ist bei größeren Gruppen eher ungeeignet!

⁴ Vgl.: Pruckner, H. (2004): Soziometrie – eine Zusammenschau von Grundlagen, Weiterentwicklungen und Methodik. In Fürst, J., Ottomeyer, K., Pruckner, H. (Hg.) (2004): Psychodrama-Therapie Ein Handbuch (S.161–192). Wien: Facultas

Stimmungsbarometer

Das Stimmungsbarometer ist eine Variante der Ein-Punkt-Abfrage.

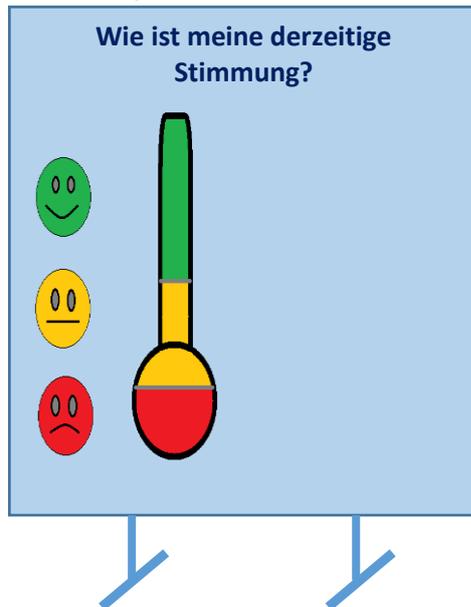


Hinweis:

Die Ein-Punkt-Abfrage ist Teil folgender Methode:

[Metaplan - Ablauf der Metaplan-Arbeit](#)

Diese finden Sie in unserer Methodendatenbank.



Schreiben Sie auf einem Flipchart oder einer Pinnwand die Frage „Wie ist meine derzeitige Stimmung?“ und lassen Sie vertikal entlang des linken Randes eine Skala mit einem Barometer und Smileys mit lachendem, neutralem und schlechtgelauntem Gesicht verlaufen. Nun fordern Sie Ihre TeilnehmerInnen dazu auf, rechts neben jener Stelle am Barometer einen Punkt zu machen, die die jeweilige momentane Stimmung am besten reflektiert. Wahlweise können Sie die TeilnehmerInnen auch bitten, kurz zur jeweiligen Positionierung Stellung zu beziehen.

Wenn eine Veranstaltung einen längeren Zeitraum beansprucht, können Sie auch den Verlauf der Stimmung der TeilnehmerInnen festhalten, indem Sie das Papier im Querformat an einer Pinnwand befestigen und neben dem Barometer mehrere Spalten einziehen, die die Befragung zu verschiedenen Zeitpunkten ermöglichen.

Achtung: Eine negative Punktgebung bei den Smileys muss nicht heißen, dass gewisse TeilnehmerInnen mit der Veranstaltung unzufrieden sind. Es gibt auch andere Hintergründe wie z.B. Kopfschmerzen oder private Probleme, die eine schlechte Stimmung verursachen.

Mit dieser Methode können Sie auch die Stimmung zu und die Zufriedenheit mit vorgegeben Inhalten bewerten lassen.

Anonyme Rückmeldung

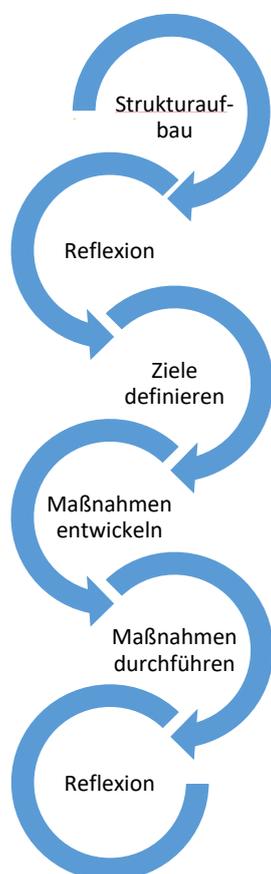
Manchmal erfordern es die Umstände, dass Rückmeldungen anonym erbracht werden sollten. Schaffen Sie dazu ein geeignetes Setting, das Ihren MitarbeiterInnen auch die Sicherheit gibt, sich frei äußern zu können, indem Sie z.B. eine Box aufstellen, in der Rückmeldungen in schriftlicher Form deponiert werden können.



Organisationsentwicklung als Prozess

Um Organisationsentwicklung effizient vorantreiben zu können, empfehlen wir folgende Vorgehensweise:

Planung und Strukturaufbau: Schaffen Sie geeignete Rahmenbedingungen, um Organisationsentwicklung effizient vorantreiben zu können, indem Sie an Ihrer Schule eine Steuerungsgruppe installieren.



Reflexion: Für jedes wichtige Thema eines Schulentwicklungsprozesses starten Sie den Prozess mit einer Reflexion und binden Sie dabei möglichst alle am Standort tätigen PädagogInnen ein. Darüber hinaus gilt es zu überlegen, welche weiteren wichtigen AkteurInnen in einen bevorstehenden Entwicklungsprozess einbezogen werden sollten: SchülerInnen-VertreterInnen, VertreterInnen der Elternschaft, RepräsentantInnen von externen psychosozialen Unterstützungssystemen, etc. Ziel dieser Reflexion ist, eine gute Ausgangsbasis zu schaffen, um in weiterer Folge klar definierte Entwicklungsziele erarbeiten zu können.

Ziele definieren: Ziele müssen so definiert werden, dass sie mit den vorhandenen Mitteln unmittelbar umsetzbar sind. Je klarer ein Ziel definiert ist, desto leichter fällt es im Anschluss daran Maßnahmen zu entwickeln, die genau zur Zielerfüllung führen.

Maßnahmen entwickeln: Maßnahmen sind dann gut beschrieben, wenn darin klar festgelegt wird, welche Akteure, welche Tätigkeiten in welchem Zeitraum (klarer Start- und Endpunkt) mit welchen vorhandenen Ressourcen durchführen werden. Das Instrument dafür ist der sogenannte Maßnahmenplan.

Maßnahmen durchführen: Anhand des Maßnahmenplans werden nun die konkreten Tätigkeiten aufgenommen – mit klaren Zuständigkeiten und einer zeitlichen Struktur.

Reflexion: Am Ende dieses Zyklus steht wieder eine Reflexion innerhalb derer geklärt wird, ob die durchgeführten Maßnahmen zu den festgelegten Zielen geführt haben, ob es da und dort Änderungen bedarf, um noch nicht erreichte Ziele zu erreichen, oder ob es neuer oder geänderter Ziele bedarf, um die Schulentwicklung im gewünschten Maße weiter vorantreiben zu können. Diese Reflexionsphase ist gleichzeitig der Ausgangspunkt für einen neuen Zyklus und mündet erneut in die nachfolgende Phase der Maßnahmenentwicklung usw.

Im Folgenden sind die einzelnen Phasen beginnend mit der Reflexionsphase bis zu jener, bei der konkrete Maßnahmen durchgeführt werden, etwas ausführlicher und mit einigen Beispielen versehen dargestellt. Die abschließende Reflexionsphase ähnelt jener, die am Beginn des gesamten Prozesses steht, und ist im Folgenden deshalb nicht noch einmal explizit dargestellt.

**Hinweis:**

In unserer Methodendatenbank finden Sie die Beschreibung folgender Maßnahme:

[Innovative Schule: Von der Problemstellung zum veränderten Curriculum](#)

Darin wird beschrieben, wie ein Schulleiter einen passenden Rahmen für die Schulentwicklung geschaffen hat.

Strukturaufbau

Neue gesellschaftliche Anforderungen an Schulentwicklung und Qualitätsverbesserung führen zu einer erweiterten Verantwortung der Einzelschule. Die Aufgaben und Projekte werden immer komplexer. Projektmanagement-Methoden können Schulen helfen, mit diesen komplexen Aufgaben besser und effektiver fertig zu werden. Schulleitungen bekommen zunehmend mehr Aufgaben überschrieben.

**Tipp!**

- Bauen Sie eine geeignete Projektstruktur auf und installieren Sie eine effiziente Steuerungsgruppe mit einer Projektleitung an Ihrer Schule, um neue Herausforderungen und Aufgaben an die Schulentwicklung konsequent angehen zu können. Dabei laufen alle Fäden bei Ihnen als Schulleitung zusammen!

Steuerungsgruppe

Viele Schulen haben gute Erfahrungen mit Steuerungsgruppen gemacht. Nicht selten stößt eine Steuergruppe jedoch anfänglich auf Widerstand im Kollegium bevor sie als hilfreich und unterstützend wahrgenommen wird.

**Tipp!**

- Wichtig ist deshalb, dass Sie als Schulleitung auch kontinuierlich mitarbeiten. Eine Steuerungsgruppe, die keine Unterstützung durch die Schulleitung erfährt, ist in den meisten Fällen zum Scheitern verurteilt. Und ein Kollegium, das durch die mangelnde Teilnahme der Schulleitung signalisiert bekommt, dass die Arbeit der Steuerungsgruppe keine Wichtigkeit hat, ist schwer mit ins Boot zu bekommen. Damit die Steuerungsgruppe auch tatsächlich vom Lehrerinnenkollegium akzeptiert wird, ist es wichtig, dass die von ihr geleistete Arbeit auch möglichst transparent ist. Funktionierende Kommunikationswege unterstützen dieses Unterfangen.



Bei der folgenden Beschreibung dieses Themas werden wir Ihnen daher zwei Alternativen vorstellen. Wählen Sie aus, welche Form eher in Ihre Schule passt. Bei der Einrichtung und der Aufgabenbeschreibung von Steuerungsgruppen sollte man einige Dinge beachten, die Arbeit, Effektivität und Akzeptanz erleichtern können.

Aufgaben von Steuerungsgruppen

Steuerungsgruppen übernehmen Teilaufgaben der Schulentwicklung. Eine Steuerungsgruppe ist kein Entscheidungsorgan und schon gar kein Machtgremium sondern betreut Projekte, die zuvor mit dem gesamten Kollegium abgeklärt worden sind. Als solche hat sie klare Rahmenbedingungen und einen klaren Auftrag von der Gesamtkonferenz. Die Steuerungsgruppe wendet Instrumente aus dem Projektmanagement an, um ihre Ziele zu erreichen.



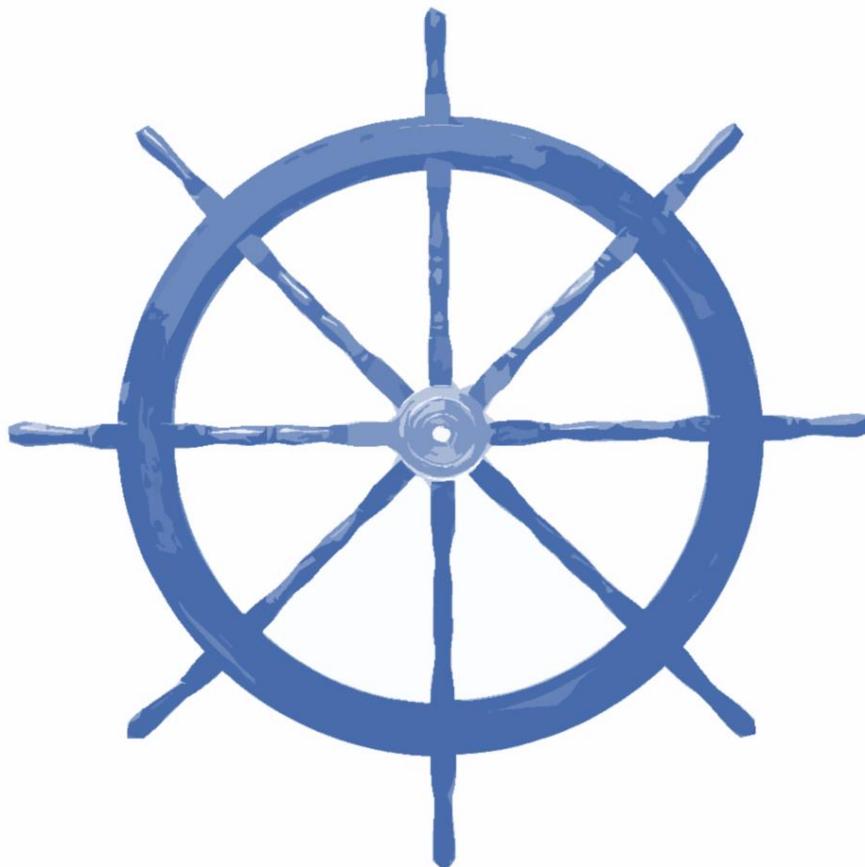
Hinweis:

Eine wichtige Methode zur Planung und Evaluierung von Projekten ist der Metaplan. In unserer Methodendatenbank finden Sie folgende Methoden:
[Metaplan - Ablauf der Metaplan-Arbeit](#)
[Methode Metaplan - Ablauf einer Kartenabfrage.](#)



Hinweis:

Hier ist ein gutes Beispiel für eine weiterführende Schule in Wien, die konsequent eine Steuerungsgruppe für Fragen der Schul- und Organisationsentwicklung einsetzt:
[Kollaborative Schulleitung](#)



Die Steuerungsgruppe plant, entwickelt und koordiniert geeignete Maßnahmen im Sinne der Schulentwicklung. Für folgende Aufgaben werden typischerweise Steuerungsgruppen eingesetzt:

Übernahme der Prozessverantwortung für die mit dem Kollegium, vereinbarten Projekte zur Schul- bzw. Qualitätsentwicklung,

Regelmäßige Information aller Beteiligten,

Sicherung und Dokumentation der Prozesse,

Prioritätensetzung der Entwicklungsschwerpunkte,

Formulierung von konkreten Zielen und Umsetzungsplänen bei hoher Transparenz für das Kollegium,

Einbeziehung des Kollegiums in den Prozess,

Erarbeitung und Sicherung einer Implementationsstrategie,

Schulinterne Koordinierung der Arbeits- und Projektgruppen,

Organisation des Erfahrungsaustauschs innerhalb und zwischen einzelnen Arbeits- und Projektgruppen,

Begleitung von schulinternen Evaluationsmaßnahmen,

Vorbereitung und Durchführung von Feedback-Konferenzen mit dem ganzen Kollegium,

Unterstützung und Koordinierung von Maßnahmen zur Unterrichtsentwicklung,

Prozessdokumentation, Datenaufbereitung und Rechenschaftslegung,

Anbahnung bzw. Herstellung von Strukturen größerer Verbindlichkeiten,

Koordinierung des Qualifizierungsbedarfs und Erarbeitung eines Fortbildungskonzepts,

Zusammenarbeit mit Eltern, Schülerinnen bzw. Schüler sowie Ausbilder.



So installieren Sie eine Steuerungsgruppe

Sprechen Sie gezielt KollegInnen an und laden Sie sie zur Mitarbeit in der Steuerungsgruppe ein.

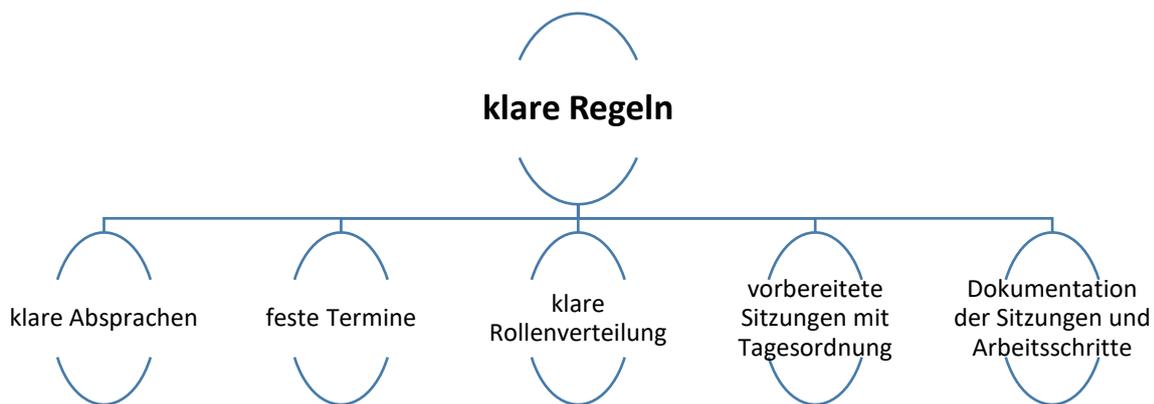


Tipp!

- Steuerungsgruppen sind keine Plauderstunden für befreundete Kolleginnen und Kollegen! Zentral ist eine funktionierende Teamarbeit zur Erledigung der anstehenden Aufgaben. Setzen Sie deshalb auch auf Heterogenität bei der Zusammensetzung der Steuerungsgruppe und begleiten Sie anfänglich, wenn nötig, den Gruppenprozess (Teambuilding).

So unterstützen Sie die Arbeit der Steuerungsgruppe

Damit eine Steuerungsgruppe erfolgreich starten und arbeiten kann, ist es wichtig, dass es klare Regeln gibt, an die sich alle halten:



Folgende Punkte sind wichtig für das Gelingen der Steuerungsgruppenarbeit:

Schaffen Sie gute Arbeitsbedingungen für die Steuerungsgruppe.

Mitglieder der Steuerungsgruppe sollen in der Lage sein, die Moderation einer Sitzung wechselweise zu übernehmen.

Steuerungsgruppenmitglieder sollen fähig sein, einander konstruktiv Feedback zu geben.

Eventuell benötigt die Gruppe Qualifizierungen, damit sie die anstehenden Aufgaben effektiver bewältigen kann.



Hinweis:

In unserer Methodendatenbank finden Sie folgende Methoden, die sich für die Moderation von Steuerungsgruppen eignen:

[Metaplan - Ablauf der Metaplan-Arbeit](#)

[Methode Metaplan - Ablauf einer Kartenabfrage.](#)





Hinweis:

Mehr zum Thema Feedback finden Sie im Kapitel [Feedbackkultur – voneinander lernen](#) auf Seite 23



Hinweis:

In unserer Methodendatenbank finden Sie folgende Methode zum Thema Feedback, mit der Sie vor allem die Reflexion über das Feedback begleiten können (Die Methode ist nicht nur für SchülerInnen geeignet, sondern auch für die Arbeit mit Ihren MitarbeiterInnen):

[Feedbackmethode mit SchülerInnen: Stummer Dialog](#)

Sorgen Sie für größtmögliche Transparenz, indem Sie mit dem gesamten Lehrkörper besprechen, auf welche Art und Weise Informationen, die die Steuerungsgruppe erarbeitet, an folgende Gruppen weitergeleitet werden sollen:

Kollegium

Eltern

SchülerInnen

externe
Partner

Legen Sie fest, welcher Teil der Informationen allen zur Verfügung steht und welcher Teil von Interessierten abgerufen werden kann.

Steuerungsgruppen brauchen immer den Auftrag der Gesamtkonferenz, um in schulentwicklerischen Belangen tätig werden zu dürfen. Achten Sie darauf, dass das gesamte Kollegium rechtzeitig über geplante Arbeitssitzungen der Steuerungsgruppe informiert wird und laden Sie interessierte Personen zu den Sitzungen ein. Dadurch verhindern Sie, dass die Steuerungsgruppe als „verlängerter Arm der Schulleitung“ oder als „eingeschworener Verein, der die eigenen Interessen vorantreibt“ wahrgenommen wird.



Tipp!

- Die Arbeitsbelastung der Mitglieder der Steuerungsgruppe ist hoch. Deshalb ist es wichtig, dass Sie als Schulleitung zur Entlastung dieser KollegInnen beitragen, indem Sie ihnen im Gegenzug z.B. eine Entlastungsstunde, weniger Pausenaufsicht, etc. gewähren. Und vor allem: Diese KollegInnen verdienen besondere Wertschätzung. Eine Schulleiterin in Niederösterreich hat z.B. für Steuerungsgruppen-Treffen jedesmal einen schönen Seminarraum in einem Hotel angemietet und alle Mitglieder zum Essen eingeladen.



Reflexion – Den Entwicklungsbedarf am Standort identifizieren

Im Sinne der Qualitätssicherung einer Schule ist es wichtig, die gegebenen Rahmenbedingungen des Lehrens und Lernens am Schulstandort zu reflektieren. Da bei diesem Prozess das gesamte Kollegium eingebunden werden soll, es sich also um eine Großgruppe handelt, die gemeinsam an Themen arbeitet, ist es ratsam, diesen Prozess mit geeigneten Moderationsmethoden zu begleiten, damit sich alle Beteiligten auch entsprechend einbringen können.



Hinweis:

In unserer Methodendatenbank finden Sie folgende Moderationsmethoden, mit denen Sie solche Prozesse professionell gestalten können:

[Die Methode Metaplan - Ablauf der Metaplan-Arbeit](#)

[Die Methode Metaplan - Ablauf einer Kartenabfrage](#)

Im Folgenden sind beispielhaft einige Fragen angeführt, mit denen man einen moderierten Reflexionsprozess einleiten könnte:



Woher kommen unsere SchülerInnen – aus welchen sozioökonomischen Milieus, aus welchen Nationen, aus welchen Wohnvierteln?

Was heißt das für unsere pädagogische Arbeit und für die Leistungsansprüche, die wir an sie stellen?

Welche Ressourcen haben wir, um SchülerInnen, die wenig Unterstützung von zu Hause haben, unterstützen zu können?

Wo müssen wir mögliche Synergien in der Zusammenarbeit noch stärker als bisher stärken?

Wo sind unsere Stärken als Schule?

Woran müssen wir noch arbeiten?

Wie wichtig war uns bisher das Thema

Wo stehen wir im Bereich am Standort? Welche Evidenzen haben wir?

Wo sehen wir im Hinblick auf Entwicklungsbedarf?

Welche bisherigen Ansätze haben wir verfolgt?

Was war erfolgreich, was war weniger erfolgreich im Hinblick auf

Wie weiter oben bereits erwähnt, muss an dieser Stelle auch geklärt werden, welche weiteren wichtigen Akteure an diesem Prozess teilnehmen sollen.



Tipp!

- Auch SchülerInnen und Eltern sind eine wichtige Informationsquelle. Stellen Sie mit dem Lehrkörper geeignete Fragen zusammen und bitten Sie diese Gruppen online oder mittels Papierfragebögen um Feedback!



Ziele definieren

Am Ende dieses Reflexionsprozesses stehen konkrete Ziele. Folgende Fragen können dabei hilfreich sein:

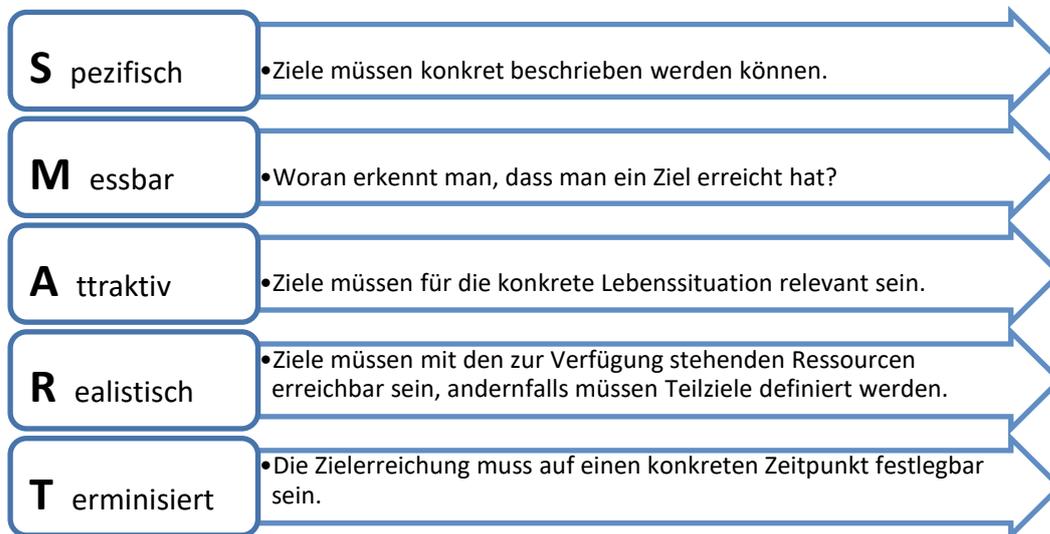
Auf welche Zielsetzung und konkreten Maßnahmen in Bezug auf können wir uns schließlich einigen?

Welche mittel- und langfristigen Ziele können wir uns realistischer Weise setzen?

Wie überprüfen wir später unseren Erfolg?

Damit die oben angeführten Fragen auch zu tatsächlichen Zielen führen, kann es sinnvoll sein, diese Ziele anhand der SMART-Regel zu überprüfen.

Demnach müssen Ziele



sein. Gelingt es nicht, ein angestrebtes Ziel anhand dieser Methode zu analysieren, muss ein Teilziel gesucht werden, das die SMART-Kriterien erfüllt. In diesem Fall war die erste Stufe zu hoch und die Wahrscheinlichkeit sie zu bewältigen kann durch das Einfügen von Teilzielen erheblich erhöht werden.

Maßnahmen entwickeln

Sind die Ziele klar definiert, geht es im nächsten Schritt darum, klar abgrenzbare Aktivitäten zu entwickeln. Mögliche Fragestellungen, die zur Entwicklung solcher Maßnahmen führen, könnten etwa folgende sein:

Durch welche nächsten Schritte bzw. Zielsetzungen können Verbesserungen hinsichtlich unseres Themas erreicht werden?

Welches Commitment ist seitens des Kollegiums notwendig und wie stellen wir es her?

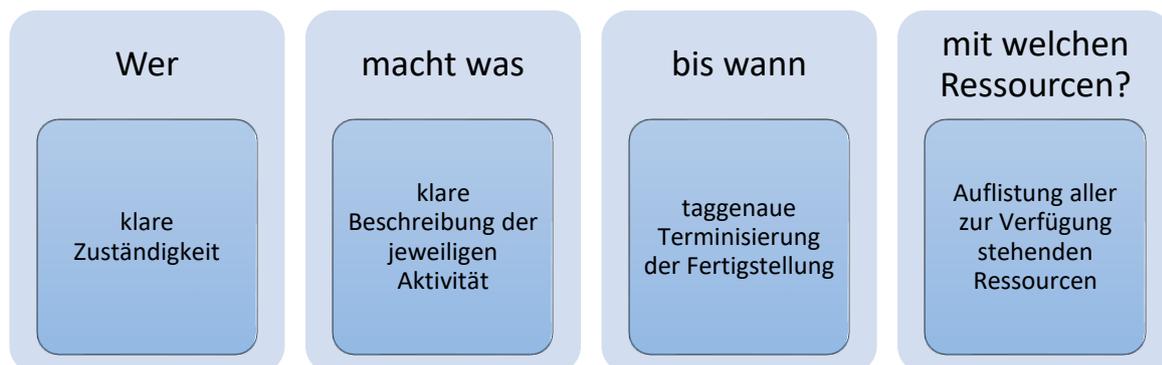
Wie binden wir diese Thematik – angesichts der Fülle der Aufgaben und Themen – in den laufenden Schulentwicklungsprozess ein?

Wie arbeiten wir an unserem Standort mit anderen unterstützenden Akteuren zusammen und wer koordiniert dies bei uns?

Was braucht es von der Schulleitung, damit der Gesamtprozess gelingt?

Welche flankierenden Maßnahmen verstärken wir (Elternarbeit, Fördermaßnahmen, ...) in Zukunft?

Besteht Klarheit über die einzelnen Maßnahmen, so müssen diese noch in einen strukturierten Maßnahmenplan münden, der in Tabellenform folgende Eckpunkt transparent macht und ein strukturiertes Vorgehen ermöglicht:



Hinweis:

Der Maßnahmenplan ist Teil der Methode [Die Methode Metaplan - Ablauf der Metaplan-Arbeit](#), die in unserer Methodendatenbank genau beschrieben ist.



Maßnahmen durchführen

Der Maßnahmenplan dient nun als Navigationsinstrument für die Direktion und die Steuerungsgruppe, mittels dessen die einzelnen Aktivitäten koordiniert und begleitet werden können. Damit es zu keiner Überbelastung kommt, ist es hier besonders wichtig, dass die Aufgaben gleich verteilt wurden und jede Lehrkraft genau über ihr Aufgabengebiet Bescheid weiß.

Als Schulleitung müssen Sie darauf achten, dass KollegInnen, die eine konkrete Aufgabe übernommen haben, sich gegebenenfalls auch Unterstützung holen, indem sie, je nach Aufgabe, verstärkt den Austausch mit anderen KollegInnen und/oder die Zusammenarbeit mit externen Unterstützungssystemen suchen.



Tipp!

- Bedenken Sie, dass Schulentwicklung ein gemeinschaftliches Unterfangen ist und nutzen Sie Synergien und die Möglichkeit zur Kooperation, wo immer es Ihnen möglich ist! Teilen Sie ihren KollegInnen mit, dass sie sich nicht davor scheuen sollen, um Hilfe zu bitten, wenn sie sie benötigen und dass sie sobald wie möglich Bescheid geben sollen, wenn sie mit einer übernommenen Aufgabe doch nicht zu Recht kommen sollten. Bei Projekten ist es völlig normal, dass auf Grund bestimmter Umstände Verzögerungen auftreten können. Je eher dies kommuniziert wird, desto eher können unterstützende Maßnahmen getroffen werden, die dazu beitragen, dass eine bestimmte Aktion doch noch gelingt.

Als Schulleitung dient Ihnen der Maßnahmenplan dazu, den Überblick über die einzelnen Aktivitäten zu bewahren und Ihre KollegInnen dort zu unterstützen, wo sie Hilfe benötigen.



Hinweis:

In unserer Datenbank finden Sie folgende Aktivität:

[eTwinning-Projekt: "Let's play EU 60"](#)

Diese Initiative verbindet LehrerInnen in Europa miteinander und ermöglicht ihnen, gemeinsame Aktivitäten nach einem projektbasierten Ansatz zu planen.





Tipp!

- Als Schulleitung können Sie einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, dass Ihre MitarbeiterInnen an ihrem Arbeitsplatz gesund bleiben, sich für Ihre Schule voll engagieren und dabei nicht ausbrennen. Machen Sie sich mit Verhältnis- und Verhaltensprävention vertraut und setzen Sie gemeinsam mit Ihrem LehrerInnen-Team geeignete Maßnahmen an Ihrer Schule!

Verhältnis- und Verhaltensprävention

Grundsätzlich können zwei Arten von Prävention⁵ voneinander unterschieden werden:

Die **Verhältnisprävention** (strukturelle Prävention) zielt auf die positive Veränderungen von Rahmen- und Lebensbedingungen ab. Es geht um die Gestaltung von Bedingungen, die sich positiv auf die Gesundheit auswirken und Erkrankungen vorbeugen: gesundheitsfördernde Arbeitsplätze

Die **Verhaltensprävention** befasst sich damit, wie das individuelle Gesundheitsverhalten von Menschen positiv beeinflusst werden kann. Im Mittelpunkt dabei stehen Maßnahmen zur Stärkung der Persönlichkeit, gezielte Informationsvermittlung durch unterschiedliche Kanäle wie etwa Broschüren, Vorträge und Workshops, etc., die alle das Ziel haben, dass Menschen damit beginnen, Gesundheitsrisiken zu vermeiden und gesundheitsförderliche Verhaltensweisen zu verstärken.

⁵ Vgl.: Looser, D. (2018): Betriebliche Gesundheitsförderung in kleinen und mittleren Unternehmen: Verhaltensprävention und Verhältnisprävention im Wirksamkeitsvergleich. AV Akademikerverlag

Beispiele für Maßnahmen

Folgende Maßnahmen der Verhaltens- und Verhältnisprävention können Sie an Ihrer Schule umsetzen:

Verhältnisorientierte Maßnahmen (Ziel: gesunde Organisation)	Verhaltensorientierte Maßnahmen (Ziel: gesunde Menschen)
Arbeitsgestaltung, z.B. Teamarbeit unter LehrerInnen, Änderung von Arbeitsabläufen, erweiterte Entscheidungsräume, Gegenmaßnahmen zu Über- und Unterforderung, etc.	Kurse- und Vorträge, z.B. Resilienztraining, Burnout-Prophylaxe, gesunde Ernährung, Entspannungstechniken etc.
Rahmenbedingungen, z.B. bauliche Maßnahmen, ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, Ruheräume etc.	Gemeinschaftliche Aktionen und Gruppenangebote wie Lauftreffs, gemeinsames gesundes Mittagsbuffet, etc.
Betriebskultur, z.B. Vereinbarungen zur Mobbingprävention, Strategien zur psychosozialen Gesundheit etc.	Erweiterung persönlicher Kompetenzen, z.B. Teamentwicklung, Konfliktmanagement, Zeitmanagement, Kommunikation, Führungsverhalten etc.

Bewährte Methoden der Organisationsentwicklung für schulische Gesundheitsprojekte

Schulische Gesundheitsförderung orientiert sich an bewährten Methoden der Organisationsentwicklung und des Projektmanagements.

Ablauf von Gesundheitsprojekten

Der Ablauf von Gesundheitsprojekten ist ähnlich dem von Schulentwicklungsprojekten.

In beiden Fällen ist es wichtig, dass Sie zuerst eine geeignete Struktur schaffen, indem Sie eine Steuerungsgruppe installieren:



Hinweis:

Im Kapitel

[Planung und Strukturaufbau](#) auf Seite 33

erfahren Sie mehr darüber, wie Sie eine Steuerungsgruppe an Ihrer Schule installieren können.



Hinweis:

In unserer Methodendatenbank ist die Aktivität

[Healthy Space – Ressourcen-orientierte Beratung für verbessertes Lernen und mehr Wohlbefinden](#)

beschrieben, die verdeutlicht, wie man in der Schule nach den Prinzipien des WHO Netzwerkes "healthy schools" Zeit und Raum für Gesundheit schafft.





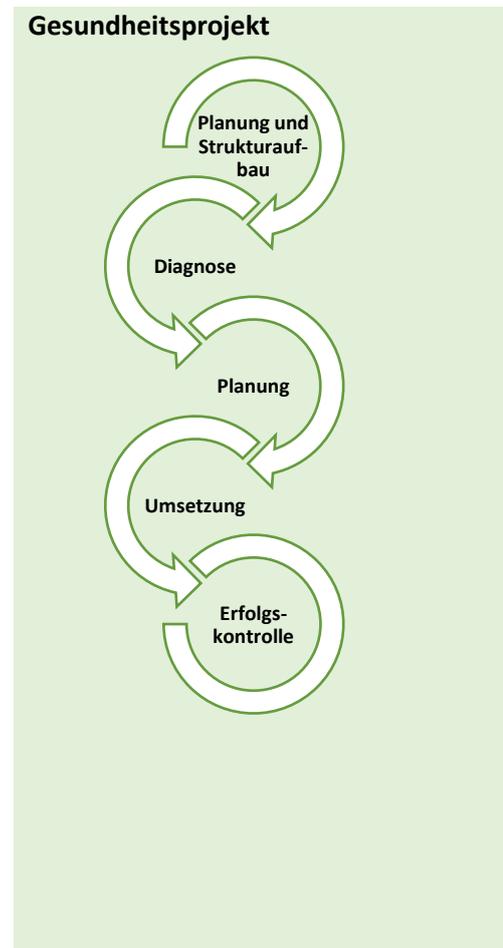
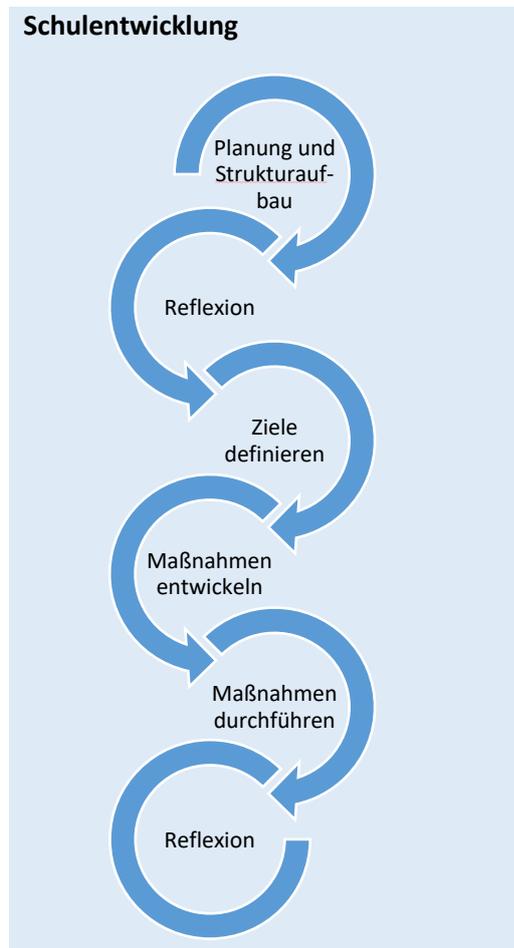
Hinweis:

Smiling Minds – Projekt für Achtsamkeit in Schulen

One Moment – Projekt zur Förderung der Selbstwahrnehmung

sind Projekte, mit denen gesunde Verhaltensweisen trainiert, sowie Emotionen erkannt und kontrolliert werden können.

Im Folgenden sind die beiden Ablaufstrukturen einander gegenübergestellt:



Diagnose

Ziel ist, den aktuellen Bedarf für ein Gesundheitsprojekt zu erheben, indem wichtige Informationen durch verschiedene Instrumente gesammelt und die Ergebnisse z.B. in einem Bericht zusammengefasst werden. Die Diagnose soll auch ermöglichen, dass Veränderungen, die das daran anschließende Gesundheitsprojekt bewirkt hat, gemessen werden können (Vorher-Nachher-Vergleich). Folgende Instrumente stehen u.a. zur Verfügung: Gespräche mit LehrerInnen und/oder SchülerInnen, Gesundheitsworkshops für LehrerInnen und/oder SchülerInnen, strukturierte Gesundheitsbefragungen oder Krankenstandauswertungen.

Planung

In dieser Phase werden konkrete Schritte geplant. Dafür eignen sich moderierte Gesundheitszirkel (Arbeitsgruppen aus fünf bis sieben Personen) besonders gut, in denen MitarbeiterInnen konkrete Maßnahmenvorschläge für die Steuerungsgruppe erarbeiten. Daran anschließend findet ein moderierter Workshop statt,





Hinweis:

In unserer Methodendatenbank finden Sie folgende Moderationsmethoden, mit denen Sie solche Prozesse professionell gestalten können:

[Die Methode Metaplan - Ablauf der Metaplan-Arbeit](#)
[Die Methode Metaplan - Ablauf einer Kartenabfrage](#)

an dem die Schulleitung, sowie alle MitarbeiterInnen teilnehmen. Hier kommt wieder das in Kapitel Schulentwicklung vorgestellte Instrument „Maßnahmenplan“ zum Einsatz,



Hinweis:

Der Maßnahmenplan ist im Kapitel

[Maßnahmen entwickeln](#) auf Seite 41 beschrieben.

mit dessen Hilfe konkrete Umsetzungsschritte geplant werden.

Umsetzung

Entsprechend dem zuvor erhobenen Bedarf und der Planung werden nun Maßnahmen der Verhältnis- und der Verhaltensprävention mit den Methoden des Projektmanagements strukturiert umgesetzt.

Beispiel für ein Schulprojekt basierend auf Verhaltensprävention



Hinweis:

In unserer Methodendatenbank finden Sie die Beschreibung folgender Aktivität,

[Brainfitnessübungen im Unterricht](#)

mittels derer LehrerInnen ihr eigenes Gesundheitsverhalten und das ihrer SchülerInnen positiv beeinflussen können.

Beispiel für ein Schulprojekt basierend auf Verhältnisprävention



Hinweis:

In unserer Methodendatenbank finden Sie die Beschreibung folgender Maßnahme,

[SchülerInnen-Partizipation durch Brainfitness](#)

mit deren Hilfe Rahmenbedingungen an Ihrer Schule geschaffen werden können, die sich positiv auf die Gesundheit von SchülerInnen und LehrerInnen auswirken und Erkrankungen vorbeugen.

Erfolgskontrolle

Am Ende von Gesundheitsprojekten steht eine strukturierte Evaluation und Dokumentation. In einem Abschlussbericht werden die Projektergebnisse übersichtlich zusammengefasst und bewertet. Ziel ist es, das Thema Gesundheit nachhaltig in der Schule zu verankern. Dadurch wird aus einem Projekt, das zeitlich begrenzt ist, ein Programm, das fixer Bestandteil der Schulkultur ist. Als Instrumente der Erfolgskontrolle stehen z.B. eine schriftliche Gesundheitsbefragung, Interviews, Erfassung von Gruppenprozessen etc. zur Verfügung.





Tipp!

- Viele Studierende sind froh, wenn sie für ihre Abschlussarbeit ein praxisrelevantes Thema bearbeiten dürfen. Wenden Sie sich an Universitäten und geben Sie Studierenden die Gelegenheit, Ihre Gesundheitsprojekte in deren Master-Arbeiten zu evaluieren.



Hinweis:

Stellen Sie Ihr Gesundheitsprojekt auf eine solide Basis, indem Sie Partnerschaften mit örtlichen Institutionen (Krankenhäusern, klinischen Einrichtungen, Stadtratsverbänden usw.) aufbauen. Bitte sehen Sie sich das Beispiel

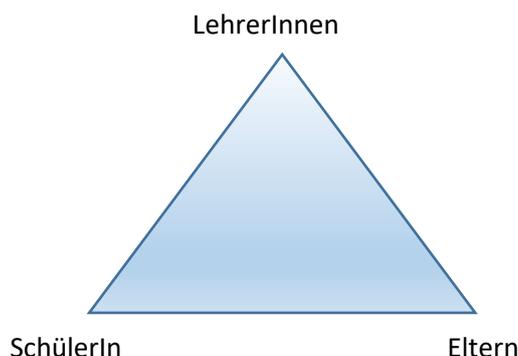
[Smiling Minds – Projekt für Achtsamkeit in Schulen](#)
in unserer Datenbank an.



Gelingende Elternarbeit

In vielen Interviews mit LehrerInnen kam zur Sprache, dass diese die Eltern als BildungspartnerInnen vermissen. Für eine gelingende Arbeit mit den SchülerInnen ist es wichtig, dass LehrerInnen und Eltern bezüglich der Ausbildung der Kinder/Jugendlichen „an einem Strang ziehen“, weil Eltern die Einstellung ihrer Kinder zur Schule genauso wie deren Bildungslaufbahnentscheidungen beeinflussen. Was können Eltern beitragen und wie kann man Eltern dazu motivieren/bewegen?

Es geht also um eine Stärkung der Schulpartnerschaft durch enge Zusammenarbeit von:



Günstige Rahmenbedingungen für die Elternarbeit

Welche Rahmenbedingungen können an Schulen geschaffen werden, um die Eltern stärker als bisher einzubeziehen?

Schulleitung und Kollegium treffen einen gemeinsamen Beschluss über die Vorgehensweise, Eltern als Bildungspartner wahrzunehmen und konkret in Schul- und Unterrichtsentwicklungsprozesse einzubeziehen.

Eine aktive Elterneinbindung wird in das Schulleitbild aufgenommen. Die Eltern werden über Schulentwicklungsprozesse informiert und in diese einbezogen.

Eltern und Familien werden als Teil der Schulgemeinschaft angesehen und haben eine gewichtige Stimme, wenn es um Veränderungen am Schulstandort geht.

Es findet eine aktive Öffnung der Schule gegenüber den Eltern statt, die Einbindung der Eltern geht weit über die Bereitstellung von Kuchen und Spenden hinaus.

Innerhalb des Kollegiums wird eine Arbeitsgruppe gegründet, die für die Elternarbeit Konzepte erarbeitet und die KlassenlehrerInnen in der Elternarbeit unterstützt.

Eltern werden als Ressource gesehen und in die Verantwortung genommen. Fähigkeiten der Eltern werden aktiv angesprochen und genutzt (für Netzwerkarbeit, Unterstützungsleistungen, konkrete Arbeiten oder Einbeziehung in einen lebenspraktischen Unterricht, ...)

Es werden niederschwellige Angebote zur Einbindung der Eltern gemacht (z.B. Elterncafés, Angebote für mehrsprachige Eltern).

Die Eltern erhalten eigene Weiterbildungsangebote („Mama lernt Deutsch“, Vorträge und Workshops zu Erziehungs-, Gesundheits- und Schulthemen), die für sie attraktiv erscheinen und sie stärker an den Schulstandort binden.



Durch die Elternvertretung Zugang zu Eltern bekommen

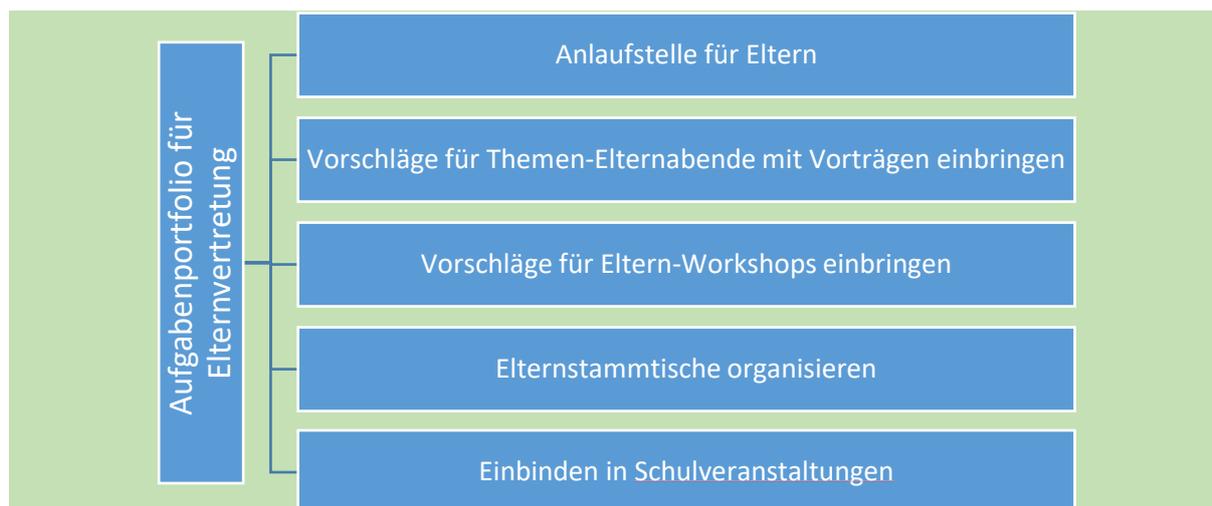
Beispielhaft wollen wir hier folgende Vorgehensweise skizzieren, die eine stärkere Einbindung der Eltern in schulische Belange begünstigt:

Die Elternvertretung spielt bei diesem Ansatz eine zentrale Rolle. Mit ihr steht die Schulleitung in regem Austausch. Die Elternvertretung fungiert als Schnittstelle zwischen Schulleitung und Elternschaft und hat ein klares Aufgabenportfolio, das sicherstellt, dass die Kommunikation zwischen Schulleitung und Elternschaft gut funktioniert.



Aufgabenportfolio für Elternvertretung

Entscheiden Sie zuerst, in welche Tätigkeiten Sie die Schuleltern einbeziehen möchten und erstellen Sie ein entsprechendes Portfolio mit Aufgaben für die Elternvertretung. Generell ist die Elternvertretung eine Anlaufstelle für alle Eltern. In unserem gelingenden Beispiel bindet die Schulleitung die Elternvertretung darüber hinaus aktiv ein, wenn Veranstaltungen für Eltern geplant werden:



Anlaufstelle für Eltern

Die Elternvertretung dient als Anlaufstelle für Vorschläge und Anliegen aller Schuleltern. Eltern, deren Kinder neu an der Schule sind, finden in den ElternvertreterInnen kompetente AnsprechpartnerInnen, die sie mit den schulischen Gegebenheiten rasch vertraut machen können.

Vorschläge für Themen-Elternabende mit Vorträgen einbringen

Pro Schuljahr finden zumindest drei Themen-Elternabende statt. Um diese Veranstaltungen besonders attraktiv für die Eltern zu gestalten, werden externe ExpertInnen eingeladen, die kurze Fachvorträge halten. Vorschläge für Themen für diese Vorträge kommen aus der Elternschaft.

Vorschläge für Eltern-Workshops einbringen

Bezogen auf die Vorträge finden in weiterer Folge auch kurze Workshops für die Eltern statt. Dadurch haben die Eltern die Möglichkeit, Dinge, die sie in einem Vortrag gehört haben, innerhalb eines Workshops praktisch zu vertiefen.



Elternstammtische

Die Elternvertretung hat die Aufgabe zumindest zweimal pro Schuljahr einen Elternstammtisch zu organisieren. Diese Stammtische haben vor allem informellen Charakter. Wenn die Jahreszeit und das Wetter es zulassen organisieren die Eltern z.B. einen Grill-Nachmittag/Abend. Trotz des informellen Charakters dieser Veranstaltung besprechen die Eltern dort nicht selten schulische Belange, die die Elternvertretung der Schulleitung als Feedback übermitteln.

Einbinden in Schulveranstaltungen

Die Elternvertretung hat auch eine zentrale Rolle bei der Planung und Durchführung von Schulveranstaltungen. Aufgrund ihrer günstigen informellen Kontakte innerhalb der Elternschaft hilft sie der Schulleitung, indem sie Ideen für Schulveranstaltungen innerhalb der Elternschaft erhebt und Eltern gezielt zur Mitarbeit an diesen Veranstaltungen einlädt.



Unterrichtsgestaltung

Pädagogische Beziehungen

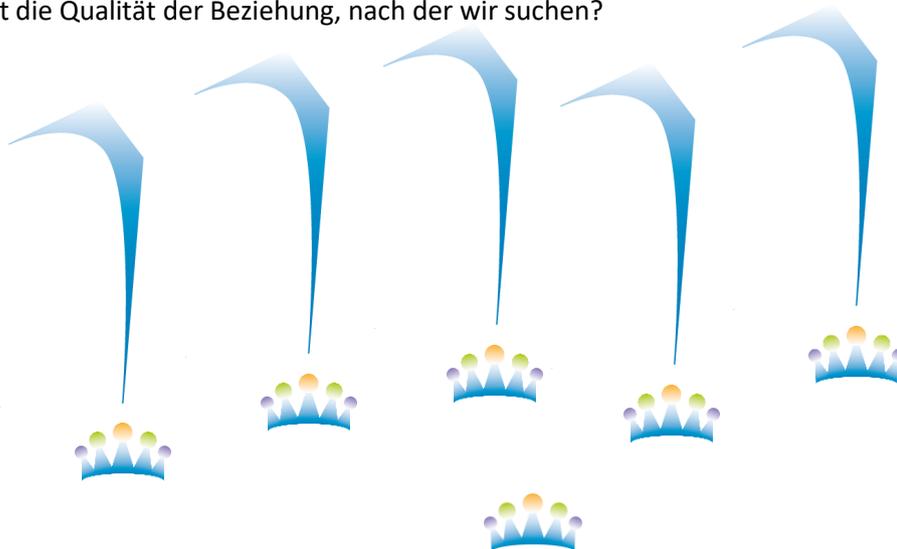
Haben Sie andere Erwachsene jemals nach ihren positiven Erinnerungen an ihre Schulzeit gefragt? Probieren Sie es aus – höchstwahrscheinlich werden Sie etwas über eine/n oder mehrere „großartige“ LehrerInnen hören. Bei diesen Erzählungen wird es weniger um deren Fachwissen oder deren Kompetenzen gehen, sondern vielmehr darum, wie es diesen LehrerInnen auf besondere Weise gelungen ist, sich auf kognitiver und emotionaler Ebene mit den Kindern/Jugendlichen im Klassenzimmer zu verbinden und wie sie eine tragfähige pädagogische Beziehung zu ihren SchülerInnen aufbauen konnten.

Pädagogische Beziehungen - Worüber reden wir?



Menschen sind von Natur aus Beziehungswesen. Seit dem Beginn der Menschheit geschehen Entwicklung und Lernen zu einem großen Teil in und durch Beziehungen. Sei es, dass Älteste auf informelle Weise - oft mit Geschichtenerzählen - ihr Wissen und ihre Weisheit an die Jüngeren weitergeben - oder auf formale Weise in Schulen, in denen LehrerInnen SchülerInnen unterrichten. In beiden Fällen sprechen wir von pädagogischen Beziehungen.

Was ist die Qualität der Beziehung, nach der wir suchen?





Reflexion

- Denken Sie an einen Lehrer/eine Lehrerin aus Ihrer Schulzeit, der/die angenehme Erinnerungen mit sich bringt - eine/n LehrerIn, die/den Sie mochten.
- Warum mochten Sie ihn oder sie?
- Welche Eigenschaften hatte dieser Lehrer/diese Lehrerin?
- Welche Verbindung hatte er/sie zu Ihnen aufgebaut?

- Reflektieren Sie nun als LehrerIn einen Moment darüber, wie Sie mit Ihren SchülerInnen umgehen? Was sind Ihre Grundwerte?

Eine pädagogische Beziehung ist ein Wechselspiel zwischen der pädagogischen Rolle (der institutionellen Dimension in schulischen Kontexten) und der tatsächlichen Fähigkeit, mit einzelnen SchülerInnen in Beziehung zu treten (der persönlichen Dimension). Eine pädagogische Beziehung – nach unserem Verständnis – entsteht nicht automatisch, wenn es eine/n PädagogIn und eine/n Lernende/n gibt. Es braucht eine persönliche Absicht auf der Seite des/der PädagogIn und eine Anstrengung.⁶

Annedore Prengel betrachtet die Qualität der Wertschätzung als ein wesentliches Merkmal funktionierender pädagogischer Beziehungen⁷. Sie verweist auf drei Arten von Wertschätzung:

Den Wert jedes/jeder Einzelnen anerkennen und respektieren.

Wertschätzung der individuellen Fähigkeiten, Stärken und Anstrengungen.

Anerkennung der grundlegenden Menschenrechte von Kindern und Jugendlichen.

Wie John Hattie in seiner Metastudie⁸ „Visible Learning“ beschreibt, zeigen viele Forschungen (auch die PISA-Studie) weltweit, dass die Qualität der Beziehung zwischen SchülerIn und Lehrperson einen starken Einfluss auf den Lernprozess hat. Die Qualität der Beziehung ist eine der Hauptfaktoren für die akademische Leistung:

⁶ Giesecke, Hermann (1999): Die pädagogische Beziehung. Pädagogische Professionalität und die Emanzipation des Kindes

⁷ Prengel, Annedore (2013): Pädagogische Beziehungen zwischen Anerkennung, Verletzung und Ambivalenz

⁸ Hattie, John (2014): Visible Learning.

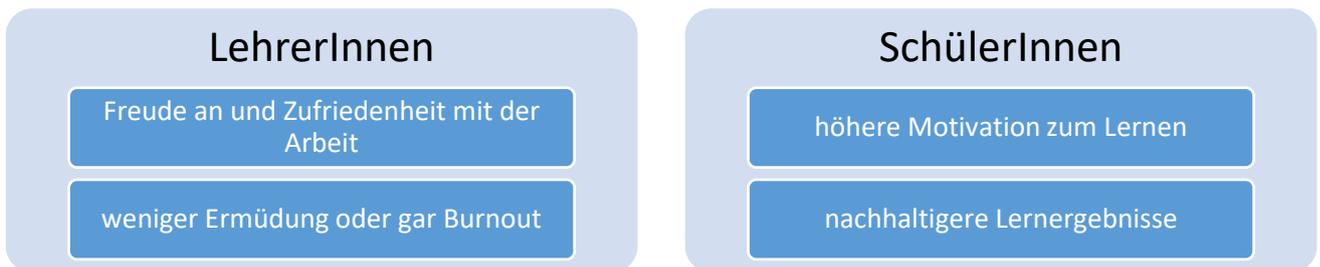
LehrerIn
Fürsorge, Mitgefühl,
Wertschätzung sowie
Klarheit in Bezug auf
Werte und Grenzen

SchülerIn
Vertrauen, Neugier
und Offenheit

In den Worten des bekannten deutschen Soziologen Hartmut Rosa muss zwischen Lehrkraft und den Lernenden eine Resonanz⁹ bestehen.

Vorteile einer hochwertigen pädagogischen Beziehung

Die Fähigkeit, qualitativ hochwertige pädagogische Beziehungen eingehen und aufrechterhalten zu können, bringt viele Vorteile mit sich – sowohl für LehrerInnen als auch für SchülerInnen.



Wir wollen hier nun einen genaueren Blick auf die drei Vorteile werfen, die SchülerInnen von einer positiven pädagogischen Beziehung haben:



⁹ Rosa, Hartmut (2016): Resonanzpädagogik – Wenn es im Klassenzimmer knistert.

Höhere Motivation zum Lernen

SchülerInnen müssen lernen, Inhalte zu studieren und Aufgaben zu erledigen, ohne dazu intrinsisch motiviert zu sein. Es ist eine der sogenannten Exekutivfunktionen, die der Mensch entwickeln muss. Studien¹⁰ (z. B. die Arbeit von Daniel H. Pink) haben gezeigt, dass dies am besten funktioniert, wenn vier Hauptbedürfnisse befriedigt werden:

Autonomie

- Ich kann es alleine schaffen!

Meisterschaft

- Ich kann es tun!

Ziel

- Ich weiß warum ich es tue!

Zugehörigkeit

- Ich werde so akzeptiert wie ich bin!

Das letzte Bedürfnis lässt sich am besten in einer guten pädagogischen Beziehung erfüllen. „Ich werde als eine Person gesehen und akzeptiert, unabhängig von meinen akademischen Leistungen“, muss in der pädagogischen Beziehung eine zentrale Rolle spielen.

Nachhaltigere Lernergebnisse

Die meisten LehrerInnen erkennen an, dass Emotionen und Gefühle die Leistung und das Lernen der SchülerInnen beeinflussen, ebenso wie der Zustand des Körpers, wie zum Beispiel, ob SchülerInnen ausreichend Schlaf gefunden haben oder wie sie sich ernähren, ob sie sich krank oder gesund fühlen. Während das Wohlbefinden des Körpers (z. B. gesunde Ernährung, regelmäßige Bewegung und Sport usw.) in den meisten Schulen ganz oben auf der Agenda steht, wird dem emotionalen Wohlbefinden der SchülerInnen in der Regel weniger Beachtung geschenkt. Neueste neurowissenschaftliche Forschungen¹¹ (z. B. die wichtige Arbeit von Mary Helen Immordino-Yang und Antonio Damasio) zeigen jedoch die herausragend wichtige Rolle von Emotionen in Lernprozessen.

Gerald Hüther, der bekannte deutsche Neurowissenschaftler, spricht über „Begeisterung“ als wichtigen Lernförderer¹². Wenn Kinder von etwas begeistert sind, funktioniert ihr Gehirn besser und sie lernen dadurch besser. Begeisterung fungiert als eine Art „Kleber“ im Gehirn, der stärkere neuronale Verbindungen schafft, und sie erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass das Erlernete in der realen Welt nicht nur erhalten, sondern auch verwendet wird.

Neben Enthusiasmus ist Stress ein weiterer emotionaler Zustand, der die Lernprozesse stark beeinflusst. In mehreren Tests konnten ForscherInnen eindeutige Beweise dafür finden, dass ein hoher Anteil des Stresshormons Cortisol negative Auswirkungen auf das Gedächtnis und die Wahrnehmung hat. Mit anderen Worten: Lernen unter Stress (oder sogar Angst) führt nicht zu guten Ergebnissen. Zusätzlich halten Stress und Angst buchstäblich das Erlernete im Gehirn fest: Wenn es darum geht, das Gelernte (z. B. in Prüfungen) zu demonstrieren, steigt der Cortisol-Spiegel wieder an, da im Gehirn eine

¹⁰ Pink, Daniel H. (2011): Drive- The surprising truth about what motivates us.

¹¹ Immordino-Yang, M.H. / Damasio, A., (2007): We Feel, Therefore We Learn: The Relevance of Affective and Social Neuroscience to Education. In the Journal of the International Mind, Brain and Education Society.

¹² Hüther, G. (2016): Mit Freude lernen.



physische Verbindung besteht. Es ist offensichtlich, dass etwas, das unter diesen Bedingungen gelernt worden ist, nicht leicht in reale Situationen übertragen werden kann.

Möglicherweise wünschen sich alle PädagogInnen, dass ihre SchülerInnen von ihrem Unterrichtsgegenstand begeistert sind. In der Realität ist dies jedoch häufig nicht der Fall. Es liegt sicherlich nicht in der alleinigen Verantwortung von PädagogInnen, wenn SchülerInnen von einem Thema begeistert sind. Die Resonanz und die Beziehung zu den jungen Lernenden, die Lehrende zu ihren SchülerInnen aufbauen können, erhöhen jedoch die Wahrscheinlichkeit dafür und, was noch viel wichtiger ist, tragen dazu bei, dass stressige Lernbedingungen vermieden werden.



Anregungen für eine positive Beziehungsgestaltung¹³

Achten Sie auf den Stundenbeginn!

- Ein besonders geeigneter Augenblick, um mit Ihren SchülerInnen aktiv in Beziehung zu treten, ist der Stundenbeginn! Bitte achten Sie hier besonders auf Ihre Körpersprache und Ihr Blickverhalten. Es besteht die Gefahr, dass Formalitäten (Klassenbuchführung, Anwesenheit etc.), die zu Beginn einer Unterrichtsstunde gesetzt werden, das In-Beziehung-Treten mit Ihrer Klasse stören oder sogar unterwandern.

Seien Sie ein Rollenvorbild!

- Gerade als Lehrkraft können Sie als Rollenvorbild wesentlich zum Gelingen positiver Beziehungen zwischen Ihnen und Ihren SchülerInnen und, was mindestens genauso wichtig ist, zum Aufbau stabiler und wertschätzender Beziehungen innerhalb Ihrer Klasse zwischen den einzelnen SchülerInnen beitragen.
- Als Rollenvorbild können Sie gerade jenen Kindern und Jugendlichen wichtige Impulse geben, die aus schwierigen sozialen Verhältnissen kommen und dadurch in ihrer Bildungslaufbahn benachteiligt sind.

Drücken Sie Wertschätzung aus!

- In traditionellen Denkmustern sind wir gewohnt, unsere Lernenden nach verschiedenen Gesichtspunkten zu bewerten: erster Eindruck, allgemeiner Eindruck, Eigenschaften, die uns als typische Merkmale erscheinen. Diese Einordnung zu Beginn trübt oft den Blick, um verborgene Ressourcen und Potenziale der SchülerInnen zu entdecken. Ein möglicher Einwand wäre, wie bereits oben gesagt, dass eine solche Wahrnehmung normal ist. Hinsichtlich der Lernziele muss man sich jedoch fragen, ob eine solche Strategie sinnvoll ist?

Seien Sie selbst als Person spürbar!

- Echtheit in der Kommunikation – ein anderes Wort dafür ist »Selbstkongruenz« – fordert Sie als Lehrkraft dazu auf, sich nicht hinter einer Rolle oder Fassade zu verstecken, sondern sich wahrhaftig in die jeweilige Situation einzubringen. Kongruentes Verhalten zeichnet sich dadurch aus, dass verbale Äußerungen mit Gestik, Mimik, Tonfall übereinstimmen.
- Ihr kongruentes Verhalten ermöglicht es Ihren SchülerInnen, Vertrauen zu Ihnen aufzubauen, das wiederum die Basis für eine tragfähige LehrerInnen-SchülerInnen-Beziehung aufbereitet.
- Als Rollenvorbild gestalten Sie auch den Rahmen mit, in dem Ihre SchülerInnen unterschiedliche Lernerfahrungen machen können. Wie offen die SchülerInnen auf Sie und auf einander zugehen, wie weit sie sich auf kooperatives Verhalten einlassen, wird auch davon mitbestimmt, welche Offenheit Sie vorleben und welche Verhaltensweisen Sie selber an den Tag legen.



Hinweis:

In unserer Datenbank finden Sie folgende Entspannungsaktivität beschrieben;

Guten Morgen, Schüler und SchülerInnen! – Übung für Körper und Geist vor dem Unterricht

mit der eine gute Beziehung zwischen Lehrperson und SchülerInnen gefördert werden kann.

¹³ Linde, S. / Linde-Leimer, K (2017): Ausbildung bis 18 für alle! Wie Schulen einen wesentlichen Beitrag dazu leisten können

Stellen Sie Verbindungen zwischen Lehrinhalten und der Lebenswelt Ihrer SchülerInnen her!

- Natürlich finden Sie im Laufe des Schuljahres auch so einiges über Ihre SchülerInnen heraus. So werden Sie nach und nach mehr über das Freizeitverhalten Ihrer SchülerInnen erfahren, besser darüber Bescheid wissen, wo die jeweiligen Stärken und Fähigkeiten liegen und welche Vorlieben Ihre SchülerInnen haben. Nutzen Sie dieses Wissen und stellen Sie, wo immer es möglich ist, einen Bezug zum aktuellen Lehrstoff her!
- Wenn es Ihnen gelingt, sich immer wieder auf die jeweiligen Lebenswelten Ihrer SchülerInnen zu beziehen, steigern Sie damit deren Interesse am aktuellen Unterrichtsgeschehen und vermitteln auf der Beziehungsebene ein ernsthaftes Interesse an dem / der jeweiligen SchülerIn.

Beziehen Sie alle SchülerInnen ein!

- Achten Sie auf Ihren Blickkontakt und versuchen Sie immer wieder auch jene SchülerInnen aktiv einzubeziehen, die sich eher aus dem Unterrichtsgeschehen zurückziehen. Bedenken Sie, dass passive potenzielle SchulabbrecherInnen weit schwieriger auszumachen sind, weil ihre Signale subtiler sind.

Achten Sie auf positive Eigenschaften und Verhaltensweisen Ihrer SchülerInnen!

- Durch Ihre Ausbildung sind Sie darauf trainiert, auf Fehler zu achten und die Leistungen Ihrer SchülerInnen zu bewerten. An dieser Stelle wollen wir Sie dazu ermuntern, besonders auf die positiven Eigenschaften und Verhaltensweisen Ihrer SchülerInnen zu achten!



Hinweis:

In unserer Methodendatenbank wird folgende Maßnahme beschrieben:

[LehrerInnen werden TutorInnen](#)

Dabei unterstützen die HauptlehrerInnen einer Klasse 10-12 SchülerInnen im Einzelsetting als „Tutor“. Dadurch können sie besser auf den individuellen Entwicklungsstand des/der jeweiligen SchülerIn eingehen.



Hinweis:

In unserer Methodendatenbank wird folgende Maßnahme beschrieben:

[KoKoKo](#)

Jede Woche wird pro Klasse eine Unterrichtsstunde (45 Minuten) für die Themen Kommunikation, Zusammenarbeit und Konfliktlösung verwendet.



Hinweis:

In unserer Methodendatenbank wird folgende Maßnahme beschrieben:

[Potenzialfokussierte Pädagogik](#)

Dabei wird klar von einer Defizitorientierung Abstand genommen, in der Fehler bewertet und Urteile gefällt werden. Ziel ist, die Kinder in die Lage zu versetzen, ihren Lernprozess so weit wie möglich autonom zu steuern.

Für die letzte Anregung „Achten Sie auf positive Eigenschaften und Verhaltensweisen Ihrer SchülerInnen!“ haben wir ein kleines Gedankenexperiment für Sie vorbereitet: Haben Sie schon einmal etwas vom sogenannten Rosenthal-Effekt¹⁴ gehört?

Gedankenexperiment

Der amerikanische Psychologe Robert Rosenthal analysierte, welchen Einfluss die Erwartungen und Einstellungen von PädagogInnen auf die Leistung ihrer Schüler und Schülerinnen haben. Rosenthal testete zu Beginn eines Schuljahres alle Kinder der 18 Klassen einer Schule. Dann gab er den LehrerInnen die Namen einzelner SchülerInnen, die dem Testergebnis zufolge eine „ungewöhnlich gute schulische Entwicklung“ nehmen sollten (insgesamt 20 % der Schüler). Die Namen der „Hochbegabten“ waren wiederum streng nach dem Zufallsprinzip ausgewählt. In den höheren Schulklassen hatte die LehrerInnen-Erwartung nur einen geringen Einfluss auf die Leistung der SchülerInnen, in den unteren Klassen war der Effekt jedoch dramatisch: Das Ergebnis war, dass am Ende des Schuljahres die vermeintlich »Hochbegabten« nach dem Ergebnis eines Schulleistungstests einen großen Vorsprung gegenüber den anderen SchülerInnen hatten.



Reflexion

- Was würde passieren, wenn Sie Ihre SchülerInnen so betrachten würden, als wären sie allesamt hochbegabt?
- Halten Sie es für möglich, dass sich dadurch das Verhältnis zwischen Ihnen und Ihren SchülerInnen verändern könnte?
- Halten Sie es für möglich, dass sich dadurch die Leistungen Ihrer SchülerInnen verbessern würden?

Kein Beschämen für Fehler und Schwächen

Eine gestörte pädagogische Beziehung führt oft zu Scham - ein Phänomen, das sich in (zu vielen) Schulen verbreitet hat.

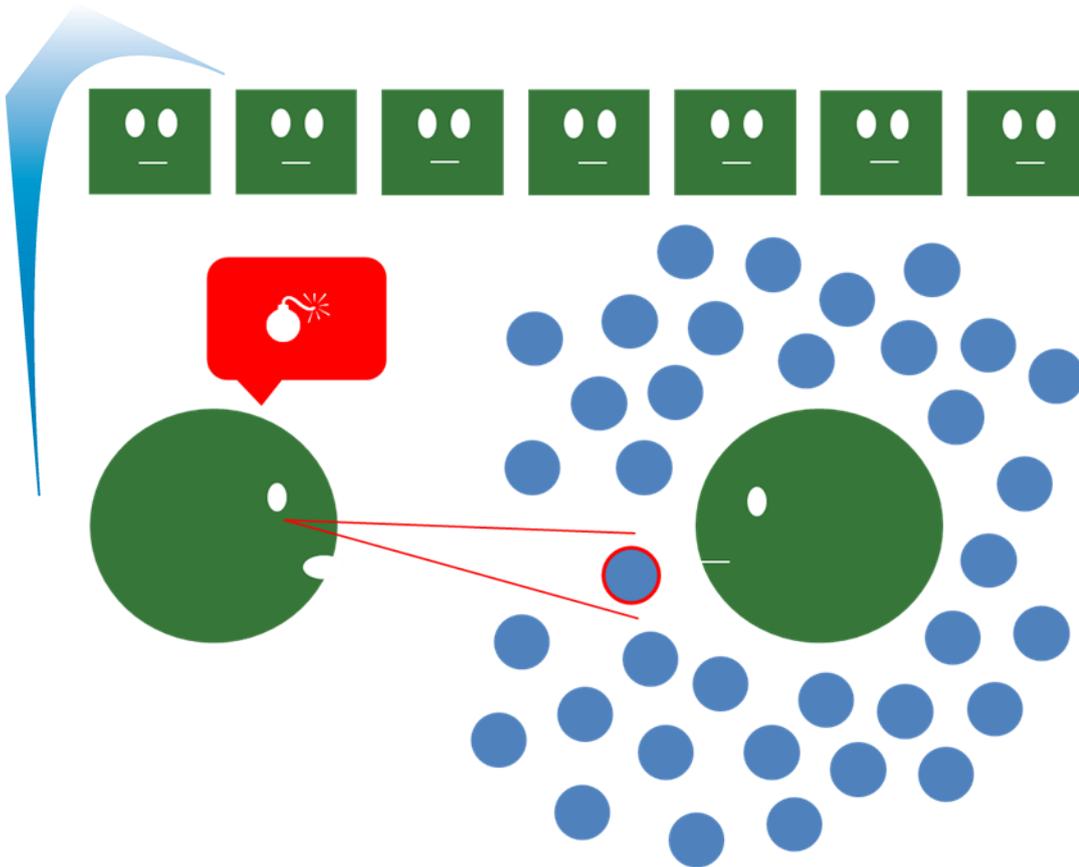
Scham ist ein psychologischer Zustand, der Menschen angeboren ist. Ein gesunder Ausdruck der Scham unterstützt uns in unserem Bemühen, dazuzugehören, da sie uns auf Verhaltensweisen aufmerksam macht, die nicht den Normen und Konventionen einer Gruppe entsprechen, zu denen wir uns zugehörig fühlen möchten. Schamgefühl hat sowohl eine emotionale als auch eine physiologische Dimension. Wenn ich mich für etwas schäme, habe ich oft einen erhöhten Herzschlag, rote Wangen, erhöhte Körpertemperatur usw.

Die meisten Erfahrungen, bei denen wir uns schämen, sind nicht angenehm, aber aufschlussreich und unterstützen uns in unserer Entwicklung. Sich für etwas zu schämen wird möglicherweise schädlich, wenn folgende Situation gegeben ist¹⁵:

¹⁴ Rosenthal, Robert / Jacobsen, Leonore F. (1968): Pygmalion in the Classroom: Teacher Expectation and Pupils' Intellectual Development. Holt, Rinehart & Winston, New York. deutsch: Pygmalion im Unterricht. Lehrererwartungen und Intelligenzentwicklung der Schüler (übersetzt von Ingeborg Brinkmann [u. a.]), Beltz, Berlin/Basel.

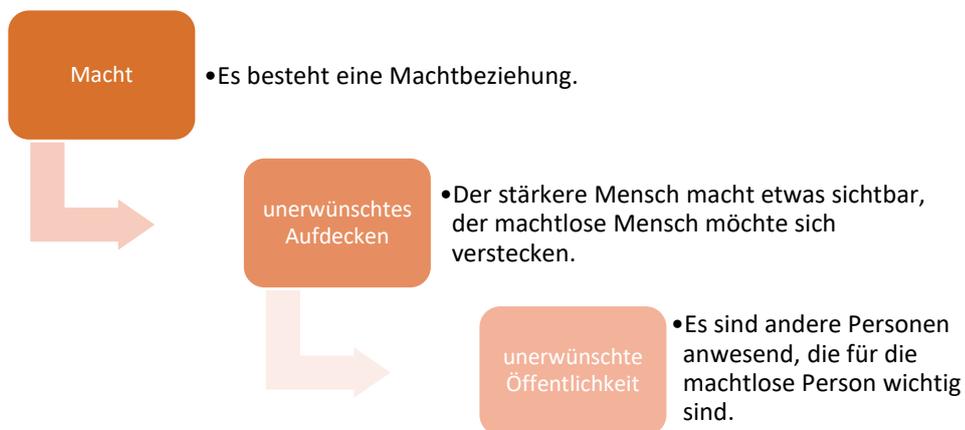
¹⁵ Wertschätzen statt Beschämen (2017), Publication of the Austrian association "Jedes Kind" (www.jedeskind.org).





aus der Publikation „Wertschätzen statt Beschämen“, Verein Jedes Kind (www.jedeskind.org), Wien 2017.

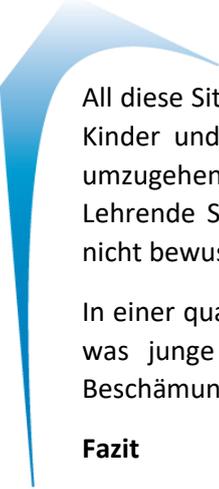
Aspekte des Beschämens:



Beispiele für Beschämungen, die leider immer noch in Schulen tagtäglich stattfinden:

- Eine/n SchülerIn vor der versammelten Klasse wissen und auch fühlen lassen, dass er/sie inkompetent ist und nichts weiß.
- Im Sportunterricht eine/n SchülerIn vor den anderen "etwas" durchführen lassen, was er/sie gerade nicht kann.
- Zeichnungen anderen zeigen, Essays laut lesen, usw. ohne die Zustimmung des/der SchülerIn einzuholen.
- Sich über das Auftreten von SchülerInnen vor Gleichaltrigen lustig machen.
- Sätze wie: „Du bist zu dumm, um es zu kapieren“, „Du bist es immer, der die anderen stört“, „Du wirst es nie schaffen, einen guten Beruf zu erlangen“.





All diese Situationen führen nicht automatisch zu einer schädigenden Scham von SchülerInnen. Viele Kinder und Jugendliche sind zum Glück gefestigt genug, um mit solchen Situationen erfolgreich umzugehen. Aber es gibt genug junge Leute, die nicht widerstandsfähig genug sind. Meist beschämen Lehrende SchülerInnen unabsichtlich, weil sie sich der möglichen Auswirkungen ihrer Handlungen nicht bewusst sind.

In einer qualitätsvollen pädagogischen Beziehung zu sein und zu handeln, schafft Bewusstsein dafür, was junge Menschen beschämen könnte. Sorgfalt, Wertschätzung und Mitgefühl verhindern Beschämung!

Fazit

Der schulische Erfolg von Jugendlichen hängt von verschiedenen Faktoren ab. Sicherlich können nicht alle von den Lehrenden beeinflusst werden – strukturelle Dimensionen (Schulsystem, Unterrichtsorganisation, Schulgebäudearchitektur, politische Interessen usw.), sozioökonomischer Hintergrund der SchülerInnen sowie Unterstützung von zu Hause.

Ein äußerst relevanter Faktor für den Schulerfolg ist, inwieweit der/die einzelne Jugendliche sich akzeptiert, gesehen und sogar geschätzt fühlt. Jede/r Jugendliche muss in der Schule das Gefühl haben, dorthin zu gehören. Seine/ihre Würde und Wert dürfen auch bei möglichen akademischen Schwächen und Misserfolgen nicht in Frage gestellt werden. Diesen Faktor können Lehrende beeinflussen, denn es liegt weitgehend in ihren Händen.

Lehrende, die von ganzem Herzen die Absicht haben, mit ihren SchülerInnen in eine qualitativ hochwertige pädagogische Beziehung zu treten, bereiten den Boden vor, auf dem akademischer Erfolg und nachhaltiges Lernen wachsen können. Und selbst wenn die Noten nicht den Erfolg zeigen, besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass die Jugendlichen wesentliche Dinge für ihr zukünftiges Leben lernen.

Klasseneinteilung und Gestaltung von Lernräumen

Bei unserer Recherche sind wir auf Schulen aufmerksam geworden, die sowohl bei der Klassenbildung als auch bei der Strukturierung der Lernzeiten neue Wege gehen. Gerade bei der Klassenbildung wird auf eine starke Heterogenität der SchülerInnen geachtet, um negative Klassenkompositionseffekte weitestgehend zu vermeiden.

Klassenkompositionseffekte und Schulorganisationsmechanismen

Mit Klassenkompositionseffekten¹⁶ sind jene Wirkungen gemeint, die von der sozialen bzw. sozioökonomischen, aber auch von der (erst)sprachlichen und ethnischen Zusammensetzung der Klasse bzw. Schule ausgehen. Als LehrerIn wissen Sie um die Effekte, wenn in einer Klasse zu viele Kinder mit schwachem sozioökonomischem Kapital sitzen und starke LernerInnen als Vorbilder fehlen. Die Forschung versucht gerade herauszufinden, welches komplexe Zusammenspiel von sozioökonomischem Hintergrund, Förderung und Unterstützung seitens des Elternhauses, Selbstwirksamkeitserwartungen der SchülerInnen und die Erwartungen, Haltungen und Zuschreibungen (in Bezug auf Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der SchülerInnen) von LehrerInnen bestimmte Klassenkompositionseffekte erzeugen, die sich wiederum auf Lernergebnisse und Motivation der Klasse und EinzelschülerInnen auswirken.¹⁷

¹⁶ Vgl. Bellin, N. (2012): Klassenkomposition, Migrationshintergrund Und Leistung: Mehrebenenanalysen zum Sprach- und Leseverständnis von Grundschulern. VS Verlag für Sozialwissenschaften

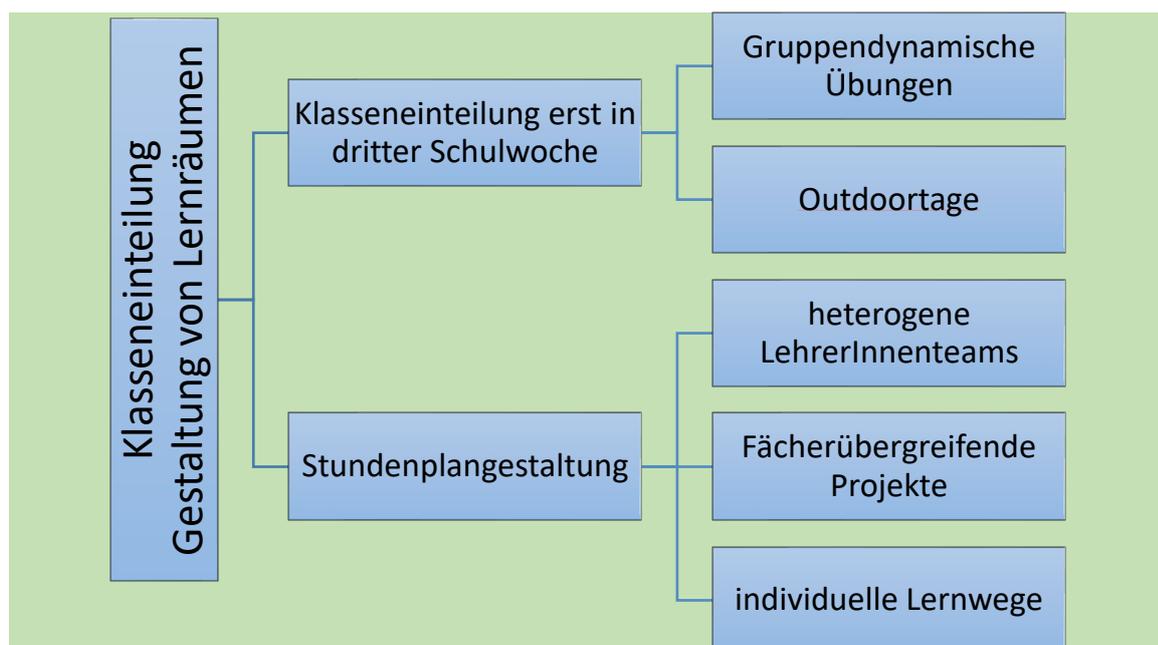
¹⁷ Vgl. Brunefort et al. im Nationalen Bildungsbericht 2012, S. 196





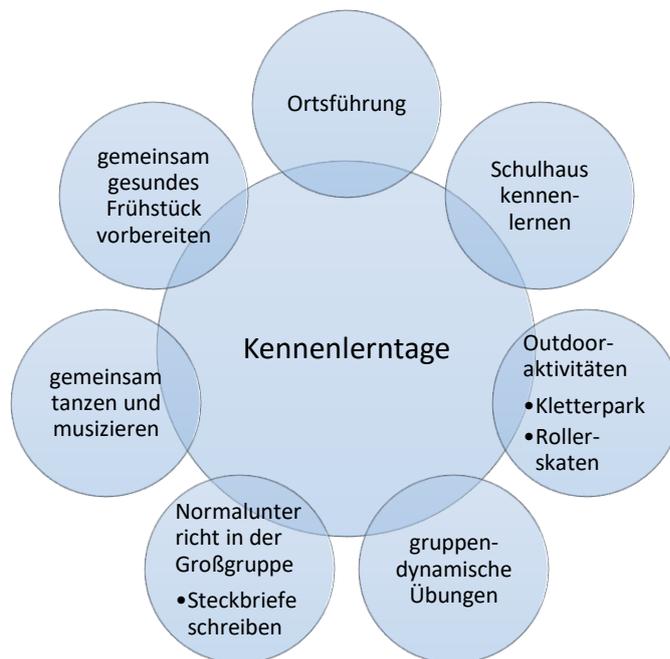
Der Schulstandort kann über die Zusammenstellung der Klassen Einfluss nehmen, um zu erwartende negative Tendenzen abzumildern und positive Synergien zu ermöglichen. Gegebenenfalls kann er jenen Klassen, die mit besonderen Herausforderungen konfrontiert sind, besonders erfahrene LehrerInnen zur Seite stellen.

Im Folgenden beschreiben wir, wie eine Schule durch Klasseneinteilung und Stundenplangestaltung neue Ansätze der Unterrichtsorganisation umsetzt:



Klasseneinteilung erst in dritter Schulwoche

Die Klasseneinteilung erfolgt erst, nachdem sich alle neuen SchülerInnen an dieser Schule intensiv untereinander kennengelernt haben. Deshalb verbringen alle SchülerInnen der ersten Schulstufe die ersten beiden Schulwochen in der Großgruppe miteinander. Betreut wird diese Großgruppe von einem fixen LehrerInnen-Team. Ziel ist, dass SchülerInnen ein Gespür dafür bekommen, mit wem sie gerne in einer Klasse sein möchten und dass die LehrerInnen ebenfalls die SchülerInnen beobachten können, um später entscheiden zu können, wie die konkreten Klasseneinteilungen erfolgen sollen. Zu diesem Zweck durchlaufen die SchülerInnen ein vielfältiges Programm, das ihnen erlaubt, einander in vielen unterschiedlichen Situationen zu begegnen. Die LehrerInnen achten darauf, dass die Großgruppe der SchülerInnen in immer wieder andere Kleingruppen unterteilt wird, damit die SchülerInnen auch wirklich die Gelegenheit bekommen, möglichst alle anderen SchülerInnen kennenzulernen. Unter anderem stehen folgende Aktionen auf dem Programm:



Am Ende dieser beiden Wochen schreibt jede/r SchülerIn zwei Namen von MitschülerInnen auf einen Zettel, mit denen er/sie gerne in eine Klasse gehen möchte. Die Schulleitung verspricht den SchülerInnen im Gegenzug, dass zumindest ein Personenwunsch pro SchülerIn bei der Klasseneinteilung berücksichtigt wird.



Hinweis:

Mit diesen beiden Aktivitäten können Sie Teile der Kennenlernphase für SchülerInnen, die neu an Ihre Schule gekommen sind, gestalten:

[Kaffeetratsch \(Konzentrische Kreise\)](#)

[Redekette](#)

Diese Aktivitäten zielen auf SchülerInnen ab, die einander noch nicht kennen.

Stundenplangestaltung

Der Stundenplan ist ein machtvoll Instrument der Unterrichtsgestaltung. Wenn er als solches genutzt wird, können neue Möglichkeiten und neue Lernräume verfügbar gemacht werden. Exemplarisch finden Sie im Folgenden zwei innovative Beispiele, die einfach umzusetzen und sehr erfolgreich sind:



Hinweis:

Hier ist eine Schule beschrieben, in der die SchülerInnen zwei Stunden pro Tag dafür aufwenden, um ihren eigenen Lernprozess gestalten und sich mit selbstgewählten Lerninhalten auseinandersetzen zu können:

[INDY - Individualisierter und potenzialorientierter Stundenplan](#)



Hinweis:

In unserer Methodendatenbank finden Sie folgende Aktivität beschrieben: [Creative Classroom Labs – Projektarbeit im Rahmen des CLIL-Unterrichts \(+ Sammlung von Web-Tools für den Unterricht\)](#), die die CLIL Methode mit projektbasiertem Lernen und ICT kombiniert.

Heterogene LehrerInnenteams

Immer mehr Schulleitungen gehen dazu über, LehrerInnenteams zu bilden, die für die Betreuung einer Klasse vorgesehen sind. Anders als beim Konzept des Klassenvorstands sind in diesem Fall, je nach Schulform und Unterrichtsfächern, zwei bis vier LehrerInnen für die Klassenführung zuständig. Diese zwei bis vier LehrerInnen unterrichten meistens die Hauptgegenstände. Teams sind generell sehr produktiv, wenn bei der Zusammenstellung der einzelnen Teammitglieder auf Heterogenität gesetzt wird.

Wichtig ist, dass SchülerInnen diese LehrerInnenteams auch wirklich als ein eingespieltes Team erleben können, das durch seine Heterogenität kompetent auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der SchülerInnen reagieren und passende Lösungen anbieten kann.

In vielen Fällen müssen Schulleitungen die Bildung solcher Teams aktiv unterstützen. LehrerInnen müssen dabei nicht selten ihre Komfortzone verlassen. Werden heterogene Teams entsprechend begleitet, profitieren alle Beteiligten davon, weil sie durch dieses Setting unmittelbar in die Lern- und Wachstumszone gelangen: Dadurch werden andere Sichtweisen erfahrbar, Lehrende können durch den Austausch mit KollegInnen ihr Verhaltensrepertoire erweitern und dadurch ihre Handlungskompetenzen steigern.



Hinweis:

Mehr zum Thema Komfort- und Lernzone finden Sie im Kapitel [Unterstützung bei Change Prozessen - Das Komfortzonenmodell als Methode bei Veränderungen auf Seite 95](#)

LehrerInnen erhalten von den anderen Teampartnern durch deren „Andersartigkeit“ neue Sichtweisen und sind dazu aufgefordert, ihre eigene pädagogische Praxis immer wieder zu reflektieren und neue Verhaltensweisen auszuprobieren. Dadurch profitieren nicht nur die einzelnen Lehrkräfte im Sinne einer konstruktiven Personalentwicklung sondern letztendlich auch alle SchülerInnen.



Hinweis:

In unserer Methodendatenbank finden Sie die Beschreibung folgender Aktivität: [Kollegiale Fallbesprechungen \(Intervision\)](#) mit der LehrerInnen-Teams arbeiten können, um sich gegenseitig Feedback zu geben und gemeinsame Ressourcen zu nutzen.

Die Schulleitung unterstützt beratend und begleitend solche LehrerInnen-Teams und bietet darüber hinaus auch entsprechende Hilfestellungen an, indem sie „dominantere Persönlichkeiten“ etwas zurückbremst und weniger dominanten LehrerInnen hilft, sich ebenfalls Gehör zu verschaffen.



Fächerübergreifende Projekte

Die Schulleitung sieht möglichst viele fächerübergreifende Projekte im Unterrichtsalltag vor. Bei der Stundenplaneinteilung achtet sie daher darauf, dass Unterrichtsstunden auch geblockt angeboten werden und Unterrichtsfächer, die in diese Projekte involviert sind, idealerweise aufeinander folgen.



Hinweis:

In unserer Datenbank können Sie lesen, wie es eine Wiener Sekundarschule geschafft hat, ihren Lehrplan mit mehr Erfahrungen aus dem praktischen Leben anzureichern:

[Die Praxisklasse](#)



Hinweis:

In unserer Datenbank sind zwei Aktivitäten beschrieben, die in mehreren Unterrichtsgegenständen gleichzeitig durchgeführt werden. Durch

[Kreativität im Geschichte-Unterricht: Verfassen von poetischen Texten über historische Ereignisse](#)

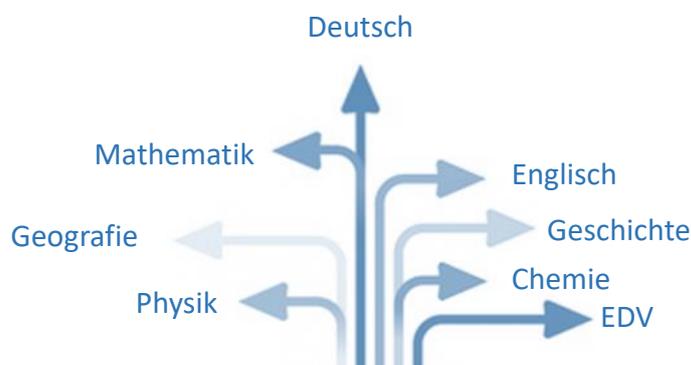
und

[„Meine Familie hat Geschichte“ – Interviews mit Familienangehörigen zu geschichtlichen Ereignissen](#)

haben Lernende die Möglichkeit, ihr Wissen in zwei Gegenständen gleichzeitig zu festigen.

Freiarbeitszeit

Pro Schultag ist eine gewisse Zeit zu einer vorher festgesetzten Zeit für Freiarbeitszeit reserviert, in der die SchülerInnen die Gelegenheit haben, Lerndefizite aufzuholen, erworbenes Wissen zu vertiefen und dabei individuelle Unterstützung zu bekommen.



Während der Freiarbeitszeit werden die Klassenverbände aufgelöst und die SchülerInnen haben die Gelegenheit, sich bedarfsorientiert und individuell mit unterschiedlichen Lerninhalten auseinanderzusetzen. Die Lehrkräfte stehen ihnen während dieser Zeit als AnsprechpartnerInnen zur Verfügung. In jedem Klassenzimmer befindet sich jeweils eine Lehrkraft, eine große Tafel gibt Auskunft darüber, welche Lehrkraft sich in welchem Klassenzimmer befindet, und ermöglicht dadurch den SchülerInnen, jene Lehrkraft aufzusuchen, von der sie im Moment Unterstützung benötigen. Alle anderen LehrerInnen, die laut Plan nicht in einer Klasse sitzen, gehen herum und stehen den SchülerInnen ebenfalls zur Verfügung.





Tipp!

- Führen Sie Freiarbeitszeit ein, wenn Sie damit beginnen wollen, individualisierten Unterricht an Ihrer Schule zu etablieren. Diese Maßnahme erfordert noch nicht so große Umstellungen und Sie können gemeinsam mit dem Kollegium und den SchülerInnen evaluieren, ob sich ein Schritt in Richtung individualisierter Unterricht für Ihre Schule - für die SchülerInnen und LehrerInnen - bezahlt macht.

Wollen Sie mehr zum Thema individualisierter Unterricht erfahren?



Hinweis:

Im Kapitel

[individualisierter Unterricht](#) auf Seite 74
finden Sie mehr Infos zu diesem Thema



Hinweis:

[Freidenker – Projekt zur Verbesserung des kritischen Denkens](#)

bietet SchülerInnen durch die Methodik des Philosophierens die Gelegenheit, transversale Fähigkeiten wie kritisches Denken und ethisches Vorgehen zu entwickeln. Sie finden diese Methode in unserer Datenbank.

Feedback im Unterricht - Hilfreiche Rückmeldungen geben mithilfe der Attributionstheorie

Im Sinne einer motivierenden Schulkultur bemühen sich immer mehr Schulen auch, konstruktives Feedback als zentrales Element einzusetzen, wenn SchülerInnen durch geeignete Rückmeldungen über ihren aktuellen Kenntnisstand Bescheid bekommen und zu neuen und evt. besseren Leistungen angespornt werden sollen.

„Nichts motiviert mehr als Erfolg“

Es hat sich als hilfreich erwiesen, kleine Erfolge mit den SchülerInnen unmittelbar zu feiern und gemeinsam mit ihnen individuelle und realistische Teilziele abzustecken. SchülerInnen brauchen Rückmeldungen, in welchen Bereichen sie bereits gut sind und in welchen Bereichen sie noch Übungsbedarf haben. Längerfristig müssen sie jedoch lernen, ihre Leistungsbereitschaft und ihre Kapazitäten selbst einzuschätzen. Bei Misserfolgen sollten Lehrende stets Hoffnung geben, dass es mit der entsprechenden Anstrengung das nächste Mal besser läuft.

Um geforderte Lernziele zu erreichen, ist es ratsam, kleine Schritte zu setzen, um Teilerfolge wahrnehmen und feiern zu können. Bei leistungsschwächeren SchülerInnen ist es hilfreich, auch ganz kleine Verbesserungen wahrzunehmen und anzuerkennen.



Aber was versteht man eigentlich unter den eingangs erwähnten Attributionstheorien und wie können diese praktisch im Unterricht angewendet werden?

Hilfreiche Attributionen

Attributionen im Sinne der psychologischen Attributionstheorien sind Ursachenzuschreibungen, die Menschen vornehmen, um sich das Verhalten von anderen Menschen oder – was in diesem Zusammenhang besonders wichtig ist – ihr eigenes Verhalten zu erklären. Der Begriff der Attributionstheorien geht auf den Sozialpsychologen Fritz Heider¹⁸ zurück, der zwischen externer und interner Attribution unterschied. Hier wird besonders auf die Erweiterung des Modells durch Martin Seligman¹⁹ eingegangen, da sich sein attributionstheoretisches Modell besonders gut eignet, um SchülerInnen mit Motivationsdefiziten, die in schulischem Misserfolg begründet sind, zu unterstützen.

Interne / externe Attributionen:

Erfolg bzw. Misserfolg kann entweder der eigenen Person (intern) bzw. den Umständen (extern) zugeschrieben werden. Der/Die SchülerIn sieht sich dabei entweder als „MeisterIn“ seines/ihres Schicksals oder als hilfloser „Spielball“ unkontrollierbarer Mächte.

Variable / stabile Attributionen:

Die zweite Attributionsdimension ist die Stabilität von Erklärungsfaktoren. Der Grund für ein Verhalten kann entweder lang andauernd wirksam sein (z.B. Intelligenz) oder kurzfristig eintreten (z.B. momentane Stimmung). Sowohl bei interner als auch bei externer Attribution können SchülerInnen Annahmen darüber treffen, ob es sich in ihrem Fall um feststehende Tatsachen (stabil) oder um veränderbare Ursachen handelt (variabel).

Kombiniert man zunächst die Dimensionen intern – extern mit variabel – stabil, so gelangt man zu folgendem Vierfelderschema:

	intern	extern
stabil	Fähigkeiten, Können	Schwierigkeitsgrad einer Aufgabe
variabel	Anstrengung, Wollen	Glück, Zufall

Globale / spezifische Attributionen:

Die dritte Dimension bezieht sich auf die Reichweite der Ursache. Eine Ursache ist global, wenn sie sich in unterschiedlichen Situationen gleichermaßen auswirkt („Sie wird alles beeinflussen, was noch

¹⁸ Heider, Fritz (1944). Social perception and phenomenal causality. Psychological Review, 51.

¹⁹ Vgl.: Seligman, M. E. P./Nolen-Hoeksema, S. (1987): Explanatory style and depression. In D. Magnusson and A. Ohman. Psychopathology: An Interactional Perspective. New York.



kommt.“) während sie spezifisch ist, wenn sie auf eine bestimmte Situation beschränkt ist („Sie wird sich nur in dieser Situation auswirken.“).

Kombiniert man obenstehendes Vierfelderschema noch mit dem Gegensatzpaar global – spezifisch, so gelangt man zu folgender Einteilung:

	intern+stabil	intern+variabel	extern+stabil	extern+variabel
global	generelle eigene Fähigkeit bzw. Unfähigkeit.	genereller Einsatz, Fleiß, Anstrengung.	generelle Anforderungen von außen.	Glück, Pech (un)günstige Umstände im Allgemeinen
spezifisch	für eine bestimmte Tätigkeit notwendige Fähigkeit	Einsatz, Fleiß, Anstrengung in bestimmter Situation	spezifische Anforderungen in bestimmter Situation.	Glück und Pech in bestimmter Situation.

Wie könnte ein/e SchülerIn, die/der bei einer Prüfung durchgefallen ist, sich diesen Misserfolg nun erklären?

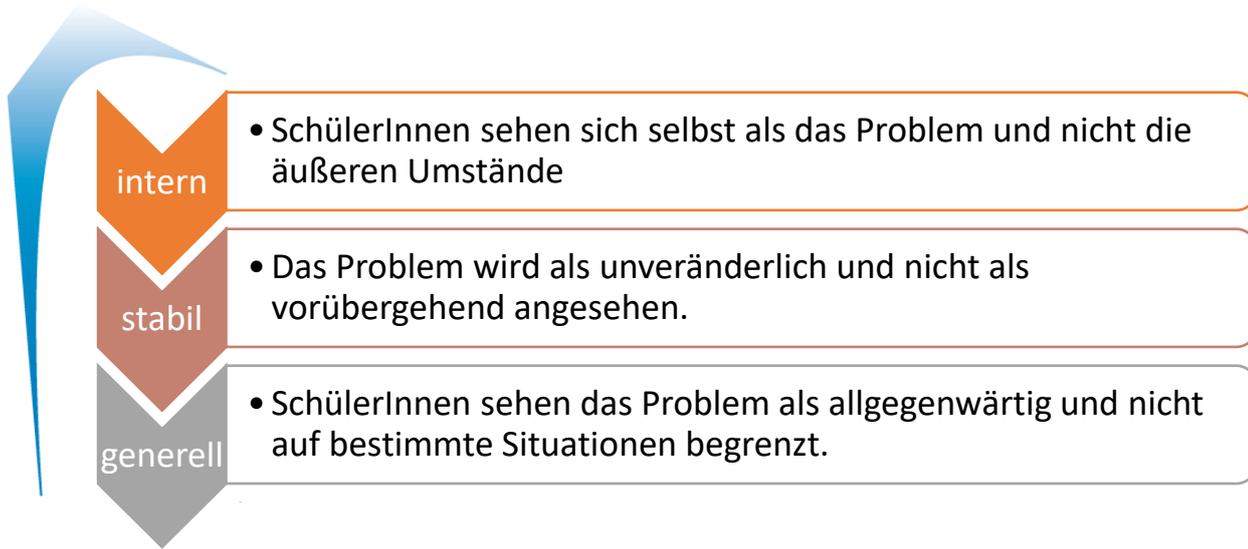
	intern+stabil	intern+variabel	extern+stabil	extern+variabel
global	Ich bin unfähig, Prüfungen zu bestehen.	Ich bin immer zu schlecht vorbereitet.	LehrerInnen verlangen immer zu viel.	Ich hatte Pech und habe schwere Prüfungsfragen bekommen.
spezifisch	Das Prüfungsthema war zu schwierig für mich.	Ich habe für diese Prüfung zu wenig gelernt.	Diese/r LehrerIn ist zu anspruchsvoll.	Auf diese Prüfungsfragen war ich nicht vorbereitet.

Einsatz der Attributionstheorie im Unterricht

Lehrer/innen haben durch die Art, wie sie Erfolge und Misserfolge ihrer SchülerInnen kommentieren, einen Einfluss darauf, zu welchen Schlussfolgerungen und Bewertungen ihre SchülerInnen über sich selbst kommen. Je nachdem, welchen Attributionsstil sie verwenden, können sie dazu beitragen, dass vor allem leistungsschwächere SchülerInnen entweder motiviert bleiben und sich weiter anstrengen oder beginnen, sich mehr und mehr von der Schule und ihren Anforderungen abzuwenden.

Ein bestimmter Attributionsstil kann, Seligman zufolge, zur Entstehung von Depressionen führen, nämlich **negative Erlebnisse** als **intern, stabil und generell** verursacht anzusehen:





Das Gegenteil davon, nämlich negative Erlebnisse immer als extern, variabel und spezifisch zu bewerten, kann wiederum dazu führen, die eigene Verantwortung für die Ereignisse nicht zu sehen und keine Lernerfahrungen zu machen.

Um mit den Worten von Heckhausen, einem Experten im Bereich der Motivationspsychologie, zu sprechen: „Wenn man gute Erfahrungen IMMER INTERN und schlechte IMMER EXTERN attribuiert, kann es sein, dass man an Größenwahn leidet!“

Generelle Empfehlungen erweisen sich aus diesen Gründen als wenig sinnvoll.

Individuell auf den persönlichen Attributionsstil der SchülerInnen Bezug zu nehmen und in die Bewertungen der schulischen Leistungen einfließen zu lassen, hat sich jedoch als gutes Werkzeug bewährt.

SchülerInnen, die bei Misserfolgen zum Attributionsstil intern / stabil / generell neigen, benötigen Hilfe, um andere innere Gedankenmuster aufbauen zu können. Als LehrerIn können Sie jene SchülerInnen unterstützen, indem sie negative Leistungen bewusst folgendermaßen kommentieren: **extern, variabel und spezifisch**, also zum Beispiel so: „**Diesmal** (spezifisch) warst du **auf diese Fragen** (extern) nicht gut **vorbereitet** (variabel). Deswegen hat es **diesmal** nicht für eine positive Note gereicht.“

Bei SchülerInnen, die bei Misserfolgen zu dem Attributionsstil extern / variabel / spezifisch neigen, also scheinbar keinerlei Eigenverantwortung sehen, sollte zuerst hinterfragt werden, ob diese Reaktion vielleicht eine Abwehrmaßnahme ist, um sich zu schützen. In einem Einzelgespräch kann geklärt werden, wie der/die SchülerIn wirklich zu dem Misserfolg steht und welche Art von Unterstützung er/sie braucht.





Reflexion

- Welche Lernerfahrungen wollen Sie Ihren SchülerInnen ermöglichen?
- Würden Sie gern als SchülerIn an Ihrem eigenen Unterricht teilnehmen?
- Können Sie jede Unterrichtsmethode, die Sie verwenden, auch begründen?
- Können Ihre SchülerInnen das Gelernte auch in ihrem Alltag anwenden?

Sicher haben Sie schon beobachtet, dass SchülerInnen im Unterricht weitaus aufmerksamer sind, wenn Sie selbst oder Ihre SchülerInnen von einem konkreten Erlebnis erzählen, wenn also ein Bezug zum Alltag hergestellt ist. Unser Gehirn reagiert aufmerksamer auf Situationen und kann sich abstrakte Inhalte weniger gut einprägen. Beziehen Sie sich daher auf diesen **situativen Kontext**, wenn Sie

neue Inhalte vermitteln wollen,

Gelerntes überprüfen wollen,

Ihre SchülerInnen dabei unterstützen wollen, die erworbenen Inhalte konkret anzuwenden.

Gehirngerechtes Lernen

Auf einer Bildungsveranstaltung zum Thema „vorzeitiger Schulabbruch“, hat sich einmal eine Pädagogin zu Wort gemeldet und gemeint:

„Viele Schülerinnen und Schüler sind oft so unmotiviert, etwas Neues zu lernen. Warum lernen sie den Lernstoff nicht einfach einmal! Sie können ja nicht wissen, ob sie das Gelernte später einmal, wenn sie vielleicht schon erwachsen sind, doch noch einmal gebrauchen können!“

Bildlich gesehen steht der/die einzelne SchülerIn in der oben angeführten Aussage für ein Fass, in das Wissen hineingelegt wird. Je mehr Sie als Lehrkraft in jedes einzelne Fass hineinleeren können, desto



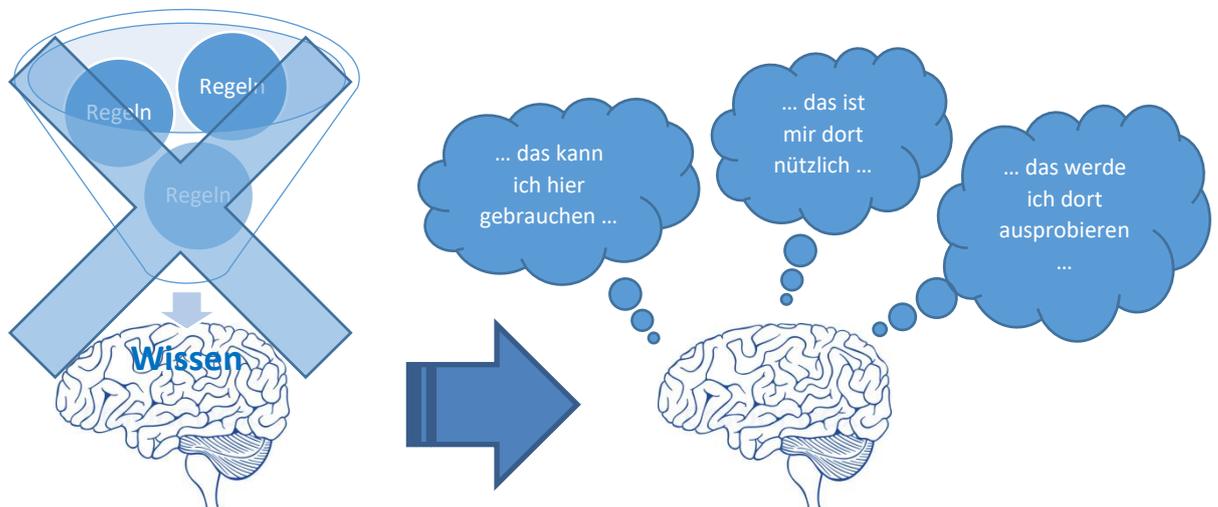
kompetenter müssten Ihre SchülerInnen werden. Unter diesem Gesichtspunkt wird aber etwas Wichtiges außer Acht gelassen: Die Lern-Logik Ihrer Schülerinnen und Schüler!



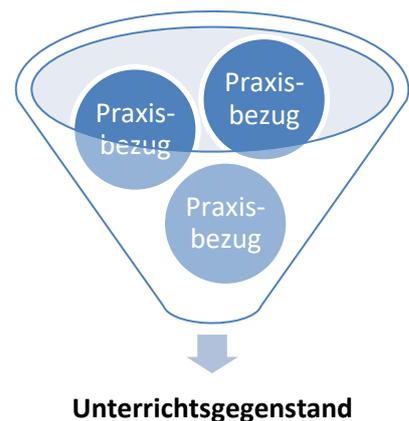
- Verknüpfen Sie die Sachlogik der Lerninhalte mit der „Psychologik“ Ihrer SchülerInnen und erhöhen Sie damit deren Lernbereitschaft!

Was ist damit gemeint? Machen wir einen kurzen Exkurs in die Gehirnforschung:

Gehirnforscher meinen, dass abstraktes, nicht situativ verankertes Wissen träge bleibt. Unser Gehirn lernt im Normalfall nicht aus Regeln, sondern aus relevanten, grundlegenden Beispielen.²⁰



Gestalten Sie Ihren Unterricht daher so praxisnah wie möglich! Lassen Sie Beispiele, wo Ihr Lernstoff „im realen Leben“ überall seine Anwendung findet und über weiterführende Ausbildungen und mögliche Berufe immer wieder in Ihr jeweiliges Unterrichtsgeschehen einfließen. Für SchülerInnen ist es weitaus motivierender, nicht nur lernen zu müssen, um die Schule zu schaffen, sondern wenn sie immer wieder vermittelt bekommen, dass das, was sie in der Schule lernen, auch praktisch anwendbar ist und „da draußen“ gebraucht wird!



Situiertes Lernen macht für Ihre SchülerInnen Sinn! Während Ihres Unterrichts verhalten sich die Gehirne Ihrer SchülerInnen wie ein Sensor, der ständig Rückmeldung darüber gibt, ob es sich auszahlt, aufmerksam und wachsam zu bleiben. Diesen Sensor sollten Sie ernst nehmen!

²⁰ vgl. Siebert, Horst (2010): Methoden für die Bildungsarbeit: Leitfaden für aktivierendes Lehren (Perspektive Praxis), Bertelsmann, S. 104.



Tipp!

- Arbeiten Sie so oft es geht mit diesem „zahlt es sich aus-Sensor“ Ihrer SchülerInnen. Situieren Sie die Inhalte Ihres Unterrichts, indem Sie einen konkreten Bezug zu den Lebens- und Erfahrungswelten Ihrer SchülerInnen herstellen. So entsteht bewegliches Wissen, das auch in mehreren Kontexten abrufbar ist!

Methoden, um Ihren Unterricht in der Gegenwart zu situieren

- Nehmen Sie einen dicken Edding als Mikrofon und fragen Sie eine/n SchülerIn, ob er/sie das gerade im Unterricht Gehörte auch in ihrem Alltag so wiederfinden kann.

Situieren im Klassenverband



- Bilden Sie 2er Gruppen und lassen Sie ihre SchülerInnen besprechen, ob Sie den gerade gehörten Inhalt in ihrem Umfeld auch wiederfinden können. Werten Sie die Gespräche nachher gegebenenfalls im Klassenverband aus.

Situieren in Paarinterviews



- Führen Sie nach einem Input ein kurzes Rollenspiel mit Ihren SchülerInnen durch, um den eben gebrachten Stoff im Kontext ihrer SchülerInnen zu situieren.

Situationen spielen



- Legen Sie eine passende Musik (Entspannungsmusik) auf.
- Leiten Sie die Imaginationsübung so an, dass Sie das **konkrete Verhalten (Anwenden des Lernstoffs)**, das in einer **konkreten Situation** gezeigt werden soll, genau beschreiben.
- Lassen Sie Ihre SchülerInnen imaginieren, wie sich dieses **konkrete Verhalten** auf die **spezielle Situation** auswirkt.
- Führen Sie auch eine Außenperspektive ein, indem Sie Ihre SchülerInnen auch dazu imaginieren lassen, wie es anderen in dieser Situation nun geht, wenn die SchülerInnen dieses konkrete Verhalten zeigen.
- Gehen Sie auch darauf ein, was passieren würde, wenn alles beim Alten bleiben würde.

Imaginations- übung



- Ein/e SchülerIn erzählt, wie er/sie den eben im Unterricht durchgenommenen Inhalt in der Praxis umsetzen wird, die anderen geben Feedback – dann wird getauscht.

3er Gruppe:



- SchülerInnen schildern ein worst case Szenario und überlegen dann, wie sie sich im Sinne des eben vermittelten Inhalts verhalten können.

worst case Situation:



Individualisierter Unterricht

Bei unseren Recherchen sind wir auf einige Schulen aufmerksam geworden, die individualisierten Unterricht als Gesamtkonzept gewählt haben oder Teile von individualisiertem Lernen in den Schulalltag einfließen lassen.



Hinweis:

Wie individualisiertes Lernen auch im herkömmlichen Schulbetrieb integriert werden kann, lesen Sie im Kapitel

[Freiarbeitszeit](#) auf Seite [Stundenplangestaltung](#)

65.

Die zugrundeliegende Idee von individualisiertem Unterricht ist der Wunsch, das Lernpotenzial aller Schülerinnen und Schüler auszuschöpfen und dabei auf die individuell unterschiedlichen Lernvoraussetzungen mit entsprechenden Lernangeboten einzugehen.



Hinweis:

Hier können Sie verschiedene Ansätze für individualisiertes Lernen nachlesen:

[Individualisierter Mathematikunterricht](#)

[Potenzialfokussierte Pädagogik](#)

[INDY - Individualisierter und potenzialorientierter Stundenplan](#)

[Lernschachteln](#)

[COOL Ansatz](#)



Hinweis:

In unserer Datenbank finden Sie ein Beispiel für eine individualisierte Unterrichtsmethode, die auf Einzelarbeit basiert:

[Die Ampelmethode](#)

Hier können SchülerInnen zwischen Aufgaben mit unterschiedlichen Schwierigkeitsgraden wählen und dadurch ihr persönliches Leistungsniveau selbst bestimmen.

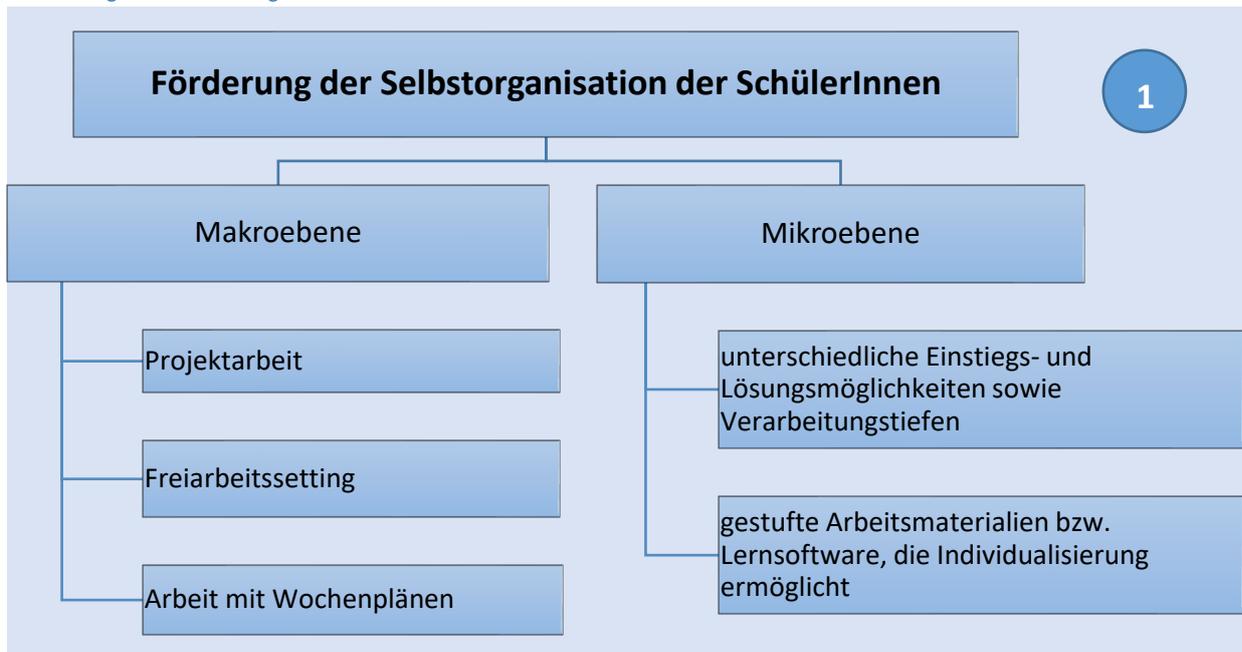
Individualisierung des Unterrichts - Zwei Strategien

Grundsätzlich können bei der Individualisierung des Unterrichts zwei unterschiedliche Strategien voneinander unterschieden werden, die einander ergänzen:

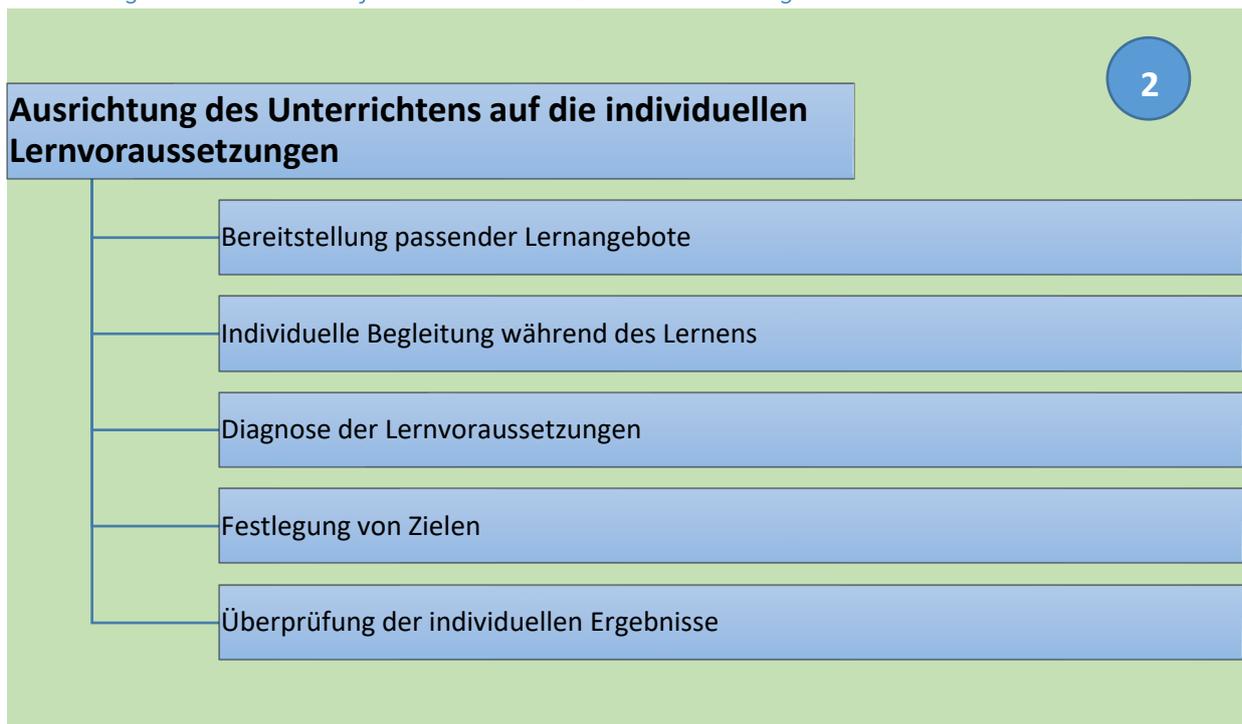
Förderung der Selbstorganisation der SchülerInnen

Ausrichtung des Unterrichts auf die individuellen Lernvoraussetzungen

Förderung der Selbstorganisation der SchülerInnen



Ausrichtung des Unterrichts auf die individuellen Lernvoraussetzungen



Elemente individualisierten Unterrichts

Im Folgenden finden Sie eine kompakte Übersicht über die einzelnen Elemente mit denen individualisierter Unterricht basierend auf den oben erwähnten Strategien

- Förderung der Selbstorganisation der SchülerInnen
- Ausrichtung des Unterrichts auf die individuellen Lernvoraussetzungen

strukturiert werden kann:



Beim individualisierten Unterricht ist der Frontalunterricht nur eine Methode von vielen. Entsprechend ihrem Leistungsvermögen und ihrem aktuellen Kenntnisstand bekommen SchülerInnen verschiedene Aufgabenstellungen. Die Erledigung dieser Aufgaben können sich die SchülerInnen frei einteilen. Jede Aufgabenstellung muss so gewählt werden, dass SchülerInnen in der Lage sind, die entsprechenden Methoden auch anwenden und dabei planvoll, zielstrebig, konstruktiv und regelgebunden vorgehen zu können.

Je nach Aufgabenstellung sind **Einzelarbeit**, **Partnerarbeit** und **Gruppenarbeit** möglich.



Hinweis:

Mehr zum Thema Einzelarbeit, Partnerarbeit und Gruppenarbeit finden Sie im Kapitel

[Methoden von individualisiertem Unterricht](#) auf Seite 82



Hinweis:

In unserer Methodendatenbank finden Sie die Beschreibung der folgenden Aktivität:

[Healthy Space – Ressourcenorientierte Beratung für verbessertes Lernen und mehr Wohlbefinden](#)

Mit dieser Methode können SchülerInnen Zeitmanagement und Lernstrategien trainieren.

Fundamentale Voraussetzung für das Gelingen von individualisiertem Unterricht ist, dass SchülerInnen Lern- und Arbeitstechniken beherrschen. Deshalb werden während der Einführungs-, Arbeits- und Reflexionsphasen des Unterrichts diese Techniken regelmäßig besprochen und geübt. Zusätzlich werden kommunikative und kooperative Fähigkeiten und Fertigkeiten trainiert.

Gestaltung der Unterrichtsmaterialien

SchülerInnen sollen die Lernangebote möglichst selbstständig bearbeiten können. Deshalb sind die Unterrichtsmaterialien so konzipiert, dass sie quantitativ und häufig auch qualitativ differenziert sind.



Gesprächskreise

Morgenkreis: Mit dem Morgenkreis wird der Schultag gemeinsam begonnen. Jungen SchülerInnen bietet er ein Forum, um Gesprächsregeln zu erlernen und zu üben.

Im Anschluss an den Morgenkreis, in dem auch die LehrerInnen bestimmte Vorhaben, Regeln oder Organisatorisches mit den SchülerInnen besprechen, beginnt die Planarbeit.



Hinweis:
Diese Schule setzt den Morgenkreis erfolgreich um:

[Klassenrat](#)



Hinweis:
In unserer Methodendatenbank finden Sie folgende Aktivität beschrieben:
[Projekt zur Entwicklung emotionaler Kompetenzen](#)
Mit dieser Aktivität können Sie im Morgenkreis emotionale Lernstrategien erarbeiten.

**Hinweis:**

In unserer Methodendatenbank finden Sie folgende Aktivität beschrieben:
[Smiling Minds – Projekt für Achtsamkeit in Schulen](#)
Diese morgendliche Stretchingübung schafft Raum dafür, die Stimmungslage der SchülerInnen zu thematisieren.

Themenkreis: Im Themenkreis findet für die ganze Klasse Frontalunterricht statt. Dadurch können allen SchülerInnen rasch neue Lerninhalte vermittelt werden oder bereits behandelte Stoffgebiete wiederholt und gefestigt werden (z.B. Besprechung von Rechtschreibproblemen, Aufsatzerziehung, Erlernen mathematischer Rechenverfahren, Einführung sachunterrichtlicher Themen...).

Wenn in heterogenen Klassen Wissensvermittlung für sehr leistungsstarke SchülerInnen oder Förderung für eher leistungsschwächere SchülerInnen in kleineren Gruppen sinnvoll erscheint, kann der Themenkreis auch nur für eine bestimmte SchülerInnen-Gruppen angeboten werden (Halb-Themenkreise). SchülerInnen, die an den Halb-Themenkreisen nicht teilnehmen, machen in der Zwischenzeit Planarbeit.

Schlusskreis: Der Schlusskreis findet am Ende jedes Schultages oder am Ende einer Schulwoche statt. Ziel des Schlusskreises ist, dass SchülerInnen die Gelegenheit bekommen, ihr eigenes Arbeitsverhalten zu reflektieren oder Arbeitsergebnisse zu präsentieren und Rückmeldung durch LehrerInnen zu erhalten. Ältere SchülerInnen präsentieren ihre fertiggestellten Arbeiten der Lerngruppe, lernen, mit Feedback umzugehen und ihre eigenen Leistungen, aber auch die ihrer MitschülerInnen, einzuschätzen.

Planarbeit

Während dieser Zeit ist der reguläre Schulstundentakt aufgehoben und die SchülerInnen bearbeiten Lernangebote aus verschiedenen Fächern. Durch diesen Zugang können die SchülerInnen in ihrem eigenen Lerntempo und ihren Fähigkeiten und ihrem jeweiligen Interesse entsprechend sich gezielt mit Lerninhalten auseinandersetzen. Alle SchülerInnen bekommen dadurch die Zeit, die sie benötigen. Leistungsschwache SchülerInnen sind weniger starkem Druck ausgesetzt und leistungsstarke SchülerInnen langweilen sich nicht. Während der Planarbeitsphasen fungieren die Lehrkräfte in erster Linie als **LernbegleiterInnen** und nicht als WissensvermittlerInnen, indem sie bei Fragen zur Verfügung stehen und Arbeitsergebnisse kontrollieren.

**Hinweis:**

In unserer Methodendatenbank finden Sie folgende Aktivität beschrieben:
[Reflexion über zeitgenössische Kunst im Unterricht](#)
Diese Methode kombiniert Einzel- und Gruppenreflexionen miteinander.



Gestaltung von unterschiedlichen Lernorten

Während der Planarbeit können die SchülerInnen verschiedene Lernorte aufsuchen, Orte, an denen sie sich wohlfühlen und die sie beim Lernen unterstützen. Betreut werden diese Orte von Lehrkräften, die den SchülerInnen als Ansprechpersonen zur Verfügung stehen und die auch aktiv auf Schülerinnen zugehen sowie ihnen konkrete Lernangebote unterbreiten.



Hinweis:

Dieses Praxisbeispiel beschreibt ein partizipatives Projekt, bei dem die SchülerInnen bereits in die Planungsphase miteinbezogen worden sind. Ziel dieses Projekts war es, die Klassenzimmer neu zu gestalten, um für die SchülerInnen geeignete Lernumgebungen zu schaffen.

[Wir machen Schule](#)



Planung der Lerninhalte

Alle SchülerInnen erhalten verschiedene Pläne mit Themengebieten zu den einzelnen Gegenständen. Je nach Leistungsstand und Arbeitstempo erhalten die SchülerInnen einen differenzierten Arbeitsplan, den sie abarbeiten. Ziel ist, dass die SchülerInnen diese Pläne zunehmend selbstständiger ausführen und erledigte Aufgaben selbst eintragen. Wenn SchülerInnen eine Aufgabe erledigt haben, kennzeichnen sie diese in ihrem jeweiligen Arbeitsplan als bearbeitet. Auf diese Weise bewahren die SchülerInnen, LehrerInnen und die Eltern stets den Überblick darüber, was bereits bearbeitet wurde und was noch zu erledigen ist.

Förder- und Forderangebote

Zusätzlich zur Planarbeit gibt es Förder- und Forderangebote - Angebote, die verpflichtend wahrzunehmen sind. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass SchülerInnen sich auch mit jenen Lerninhalten auseinandersetzen, die sie während der Planarbeit vielleicht nicht bearbeiten würden. Mit einzelnen SchülerInnen kann das Lernen mithilfe von **Pflichtaufgaben (Wochenpläne, Tagespläne)** strukturiert werden. Ziel ist aber, möglichst alle SchülerInnen zum eigenverantwortlichen und selbstständigen Arbeiten zu befähigen.

Individualisierte Leistungsrückmeldung und Lernentwicklungsdokumentation

Grundsätzlich werden alle erledigten Aufgaben von der Lehrkraft **kontrolliert** und abgezeichnet.

Haben SchülerInnen ein abgestecktes Themengebiet bearbeitet, so können sie sich zu einer Wissensüberprüfung anmelden. Anders als bei einer Schularbeit handelt es sich dabei aber um ein eher überschaubares Wissensgebiet. Ziel der Rückmeldungen ist, den SchülerInnen kontinuierlich, übersichtlich und verständlich den individuellen Leistungsstand bewusst zu machen. Dadurch können eigene Stärken sowie Schwächen erkannt und Wege formuliert werden, wie die eigenen Arbeitsergebnisse verbessert werden können.



Hinweis:

Im Kapitel

[Feedback im Unterricht - Hilfreiche Rückmeldungen geben mithilfe der Attributionstheorie](#) auf Seite 66

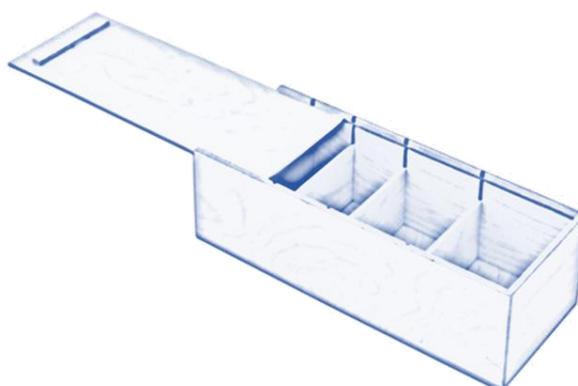
finden Sie Anregungen, wie Sie SchülerInnen konstruktiv Feedback geben können – auch oder gerade dann, wenn Schwächen bewusst gemacht werden sollen.



Hinweis:

Mit Lernboxen können Sie autonomes Lernen unterstützen und SchülerInnen individuelles Feedback zu ihren erbrachten Leistungen geben:

[Lernschachteln](#)



Zusätzlich zu den traditionellen Ziffernzeugnissen kommen folgende Rückmeldeinstrumente zum Einsatz:

Eltern – Kind – Sprechtage

- 2 bis 3 mal pro Schuljahr unter Beteiligung der SchülerInnen
- Darlegen der Lernentwicklung auf Grundlage der vorangegangenen „Pädagogischen Konferenzen“
- anhand der SchülerInnen-Selbsteinschätzungsbögen
- Festlegen von Förder-/Forderschwerpunkten (Vereinbarungen)
- Gesprächsgrundlage für die Eltern-Kind-Sprechtage bilden neben den Wochenplänen und **Planungsheften und Schatzkarten die Selbsteinschätzungsbögen** der SchülerInnen hinsichtlich ihres Arbeits- und Sozialverhaltens sowie ihres Leistungsstandes in den Fächern Deutsch und Mathematik, die durch die Beobachtungen der LehrerInnen ergänzt werden.

SchülerInnen-Selbsteinschätzungsbögen

- Selbst- und LehrerInneneinschätzung der eigenen Hauptkompetenzbereiche

SchülerIn-/ SchülerIn-Feedbackrunden

- ständige Selbsteinschätzung der eigenen Planarbeit
- Schüler-/ Schüler-Feedback im Morgenkreis
- Schüler-/ Schüler-Feedback im Literaturkreis/Präsentationskreis

Schriftliche Leistungskontrollen

- Rechtschreibdiagnostik
- Lesetest
- regelmäßige schriftliche Leistungskontrollen in fast allen Fächern
- Mathe-Rechentest

Wochenpläne (Kl.1/2) / Planungsheft (Kl.3/4)

- Dokumentieren der eigenen Planarbeit /Kontrollmöglichkeit für die LehrerInnen
- Differenzieren der Lernangebote durch die LehrerInnen
- Möglichkeit der Erstellung von Tagesplänen

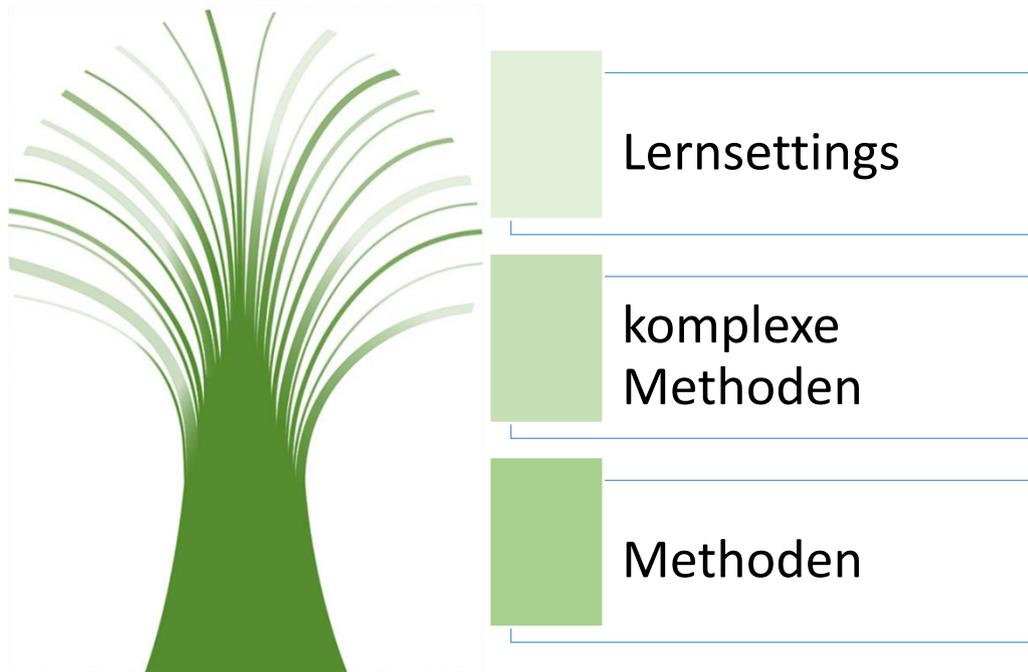
Individuelle Hausaufgaben

Da der Lernentwicklungsstand der SchülerInnen sehr individuell ist, macht es wenig Sinn, allen SchülerInnen die gleiche Hausaufgabe zu geben. In vielen Fällen helfen Eltern ihren Kindern auch bei den Hausübungen – diese sind daher nicht besonders aussagekräftig, was den tatsächlichen Wissensstand der jeweiligen SchülerInnen betrifft. Im Sinne des individualisierten Unterrichts versuchen Lehrkräfte deshalb, den SchülerInnen unterschiedliche Hausaufgaben zu geben, abgestimmt auf ihr derzeitiges Leistungsniveau und ihren derzeitigen Kenntnisstand.



Lernsettings und Methoden von individualisiertem Unterricht

Unseren Recherchen zufolge unterscheiden PädagogInnen, die individualisierten Unterricht praktizieren gerne, folgende hierarchisch strukturierten pädagogischen Vorgehensweisen:



Im Folgenden sind diese drei methodischen Herangehensweisen kurz beschrieben und exemplarisch mit einigen Beispielen versehen:

Methoden individualisierten Unterrichts

Je nach Zielsetzung kommen unterschiedliche Methoden zum Einsatz. Bei unseren Recherchen haben wir festgestellt, dass diese Methoden ähnlich wie in der Erwachsenenbildung eingesetzt werden. Im Folgenden sind einige Methoden und deren Zielsetzung für verschiedene Gruppensettings genauer beschrieben:

Einzelarbeit	
Setzen Sie Einzelarbeit bewusst im Unterricht ein, um	
1 SchülerIn Einzelarbeit 	<ul style="list-style-type: none">• SchülerInnen die Gelegenheit zu geben, den eben durchgenommenen Lernstoff Revue passieren zu lassen und zu bilanzieren, ob diese Inhalte von Bedeutung für sie sind. Sie arbeiten in diesem Fall wieder mit dem „zahlt es sich aus – Sensor“ Ihrer SchülerInnen.• Dem Lernen besondere Bedeutung zu geben. Diese Methode ist dann gefragt, wenn sich Ihre SchülerInnen ganz persönlich mit einer Thematik auseinandersetzen sollen.• Ihren SchülerInnen die Gelegenheit zu geben, Vorsätze zu bilden, wie sie den eben gelernten Stoff in der Praxis anwenden werden (Transfer).

Gruppenarbeit

Die Arbeit zu zweit eignet sich für eine intensive und vertraute Bearbeitung von Inhalten

2 SchülerInnen
Partnerarbeit



Murmeln

- Bei längeren Inputs bilden Sie an neuralgischen Punkten Ihres Vortrags Zweiergruppen (linkeR od. rechteR NachbarIn), in denen die SchülerInnen die Gelegenheit haben, anhand vorgegebener strukturierter Fragen, das eben Gehörte noch einmal zu besprechen und eventuelle Unklarheiten aufzuspüren.

Von Coach zu Coach

- Die SchülerInnen besprechen im Vieraugengespräch persönliche Dinge und geben einander Feedback

Vorsätze verwirklichen

- Die SchülerInnen unterstützen einander beim Lerntransfer (Was möchte ich umsetzen?)

Schwierigkeiten auflösen

- Bei Unklarheiten oder Spannungen im Unterricht können im Zweierteam Lösungsvorschläge in einer vertrauten Atmosphäre erarbeitet werden.

Gruppenarbeit

Bei der Arbeit zu dritt findet ebenfalls eine ganz intensive Auseinandersetzung mit dem Thema statt, es kommt eine weitere Perspektive dazu!

3 SchülerInnen
Gruppenarbeit



Ideenfindung

- Setzen Sie diese Methode ein, wenn neue Ideen entwickelt werden sollen
- Wenn SchülerInnen intensiv miteinander arbeiten sollen.

Kurzrollenspiele

- Hier kann ein/e SchülerIn in die BeobachterInnen-Rolle schlüpfen und Feedback geben. Ein geeignetes Setting , wenn alle SchülerInnen ein kurzes Rollenspiel machen und dazu Feedback erhalten sollen.

Beratung

- Bei diesem Setting sitzen einer Anliegenbringenden zwei Coaches gegenüber, die beratend zur Seite stehen. Anders als beim Zweier-Setting kommt hier eine weitere Perspektive dazu!

Hinweis:

In unserer Methodendatenbank finden Sie ebenfalls eine Methode für die Arbeit zu dritt:

[Reflektieren in Triaden](#)

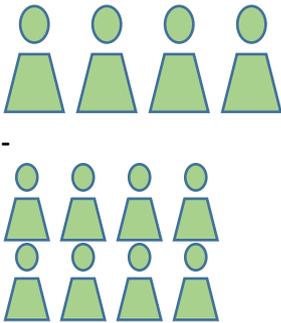


Gruppenarbeit

parallel arbeitende Gruppen

Wenn Sie Gruppenarbeiten durchführen, haben Sie in der anschließenden Plenumsituation die Schwierigkeit, dass den SchülerInnen schnell langweilig wird, weil jede Gruppe dasselbe Thema bearbeitet hat und nun präsentiert. Dem können Sie so begegnen, indem Sie vor den Präsentationen 2 Gruppen bilden, wobei die eine Gruppe alle Gemeinsamkeiten auf den Plakaten findet und die andere Gruppe alle Unterschiede aufzeigt.

4 bis maximal 8
SchülerInnen
Gruppenarbeit



Vernissage mit zwei Brillen

- Die von den Gruppen erarbeiteten Plakate hängen wie bei einer Vernissage an den Wänden und die beiden Gruppen finden Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten

Gruppentreffen

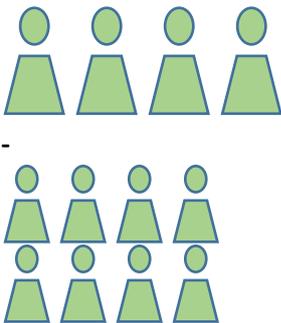
- Je zwei Gruppen gehen ihre Plakate vor der Präsentation auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede durch und präsentieren diese dann im Plenum.

Gruppenarbeit

bei unterschiedlichen
Aufgabenstellungen

Wenn Gruppen unterschiedliche Themenstellungen im Plenum präsentieren sollen, führt das oft dazu, dass die ganze Aufmerksamkeit der TeilnehmerInnen nur bei ihrer eigenen Gruppe ist und die anderen Präsentationen eher untergehen. Hier können Sie folgendermaßen vorgehen:

4 bis maximal 8
SchülerInnen
Gruppenarbeit



Pressekonferenz

- Die ZuhörerInnen werden zu ReporterInnen. Schaffen Sie dazu ein Setting ähnlich einer Pressekonferenz! ZuhörerInnen werden aufgefordert aktiv Fragen an die PräsentatorInnen zu stellen.

Hearing

- Jede Gruppe präsentiert ihre Ergebnisse vor potenziellen AuftraggeberInnen. Die ZuhörerInnen kommen also in die Rolle, genau abwägen zu müssen, ob das eben Gehörte für sie Sinn ergibt und müssen daher genau zuhören, weil Sie nachher zu einer Beurteilung kommen müssen.



Hinweis:

In heterogenen Klassen können Gruppenarbeiten von großem Nutzen sein. In unserer Methodendatenbank finden Sie folgende Methode:

[Gruppenarbeit in heterogenen Klassen](#)

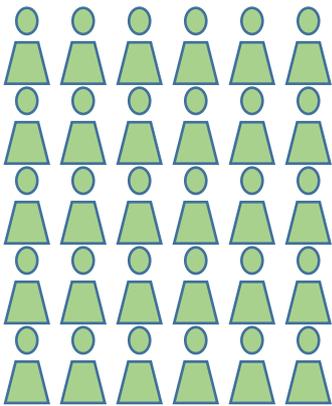
Durch diese Methode arbeiten SchülerInnen mit unterschiedlichen Leistungsniveaus in Gruppen zusammen und werden ermutigt, einander beim Lernen zu helfen.



Plenum – ganze Klasse

Wenn Sie mit der gesamten Klasse arbeiten, stehen Sie vor der Herausforderung, möglichst alle SchülerInnen mitzunehmen. Halten Sie daher die Plenumsituationen so kurz wie möglich! Prüfen Sie bei längeren Inputs, ob Sie Ihre Präsentation nicht an sinnvollen Stellen unterbrechen und Ihre SchülerInnen den Lernstoff durch geeignete Übungen festigen können!

Ganze Klasse



Themenkreis

- Diese Unterrichtsform findet als Frontalunterricht statt und wird zur Einführung neuer Lerninhalte oder zur Wiederholung und Festigung bereits besprochener Themen (z.B. Besprechung von Rechtschreibproblemen, Aufsatzerziehung, Erlernen mathematischer Rechenverfahren, Einführung sachunterrichtlicher Themen, ...) genutzt.

Lehrgespräch

- Erarbeiten Sie den Stoff mit der ganzen Klasse anhand vorbereiteter Fragen, die die SchülerInnen zum Mitdenken und zur Mitarbeit anregen.

Blitzlicht

- ist eine Methode, um schnell mit einem Satz von jeder/m SchülerIn die momentane Stimmung/Befindlichkeit zu erfahren.

ExpertInnenbefragung

- Ihre SchülerInnen erarbeiten Fragen zu einem Thema auf Moderationskarten, die Sie als ExpertIn im Anschluss alle beantworten. Hier können Sie anschließend auch noch jene Themen bringen, die auch wichtig sind, aber nicht auf den Karten notiert gewesen sind.



Komplexe Methoden sind weit umfangreicher als einfache Methoden. In vielen Fällen setzen sie sich aus zwei oder mehreren einfachen Methoden individualisierten Unterrichts zusammen. Sie tragen dazu bei, dass sich Lernende möglichst aktiv in das Unterrichtsgeschehen einbringen können und fördern auf diese Weise die aktive Wissensgenerierung und -verarbeitung der Lernenden.

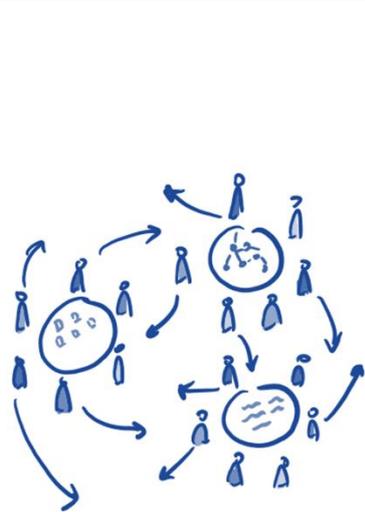
World-Café

Das World-Café ist eine Workshop-Methode, die von den US-amerikanischen UnternehmensberaterInnen Juanita Brown und David Isaacs entwickelt wurde. Sie eignet sich für Gruppengrößen ab zwölf und für bis zu 2000 TeilnehmerInnen (Großgruppenmoderation) und ist somit im Klassenverband einfach umsetzbar.

Ziel ist, TeilnehmerInnen mit passenden Fragen miteinander in ein konstruktives Gespräch über für sie relevante Themen zu bringen.

Die Bildung von Kleingruppen ermöglicht allen Beteiligten zu Wort zu kommen und sich aktiv an Diskussionen und dem Austausch von Wissen zu beteiligen.

Damit fördert das World-Café die Selbstentwicklung, Selbststeuerung und Selbstorganisation aller Beteiligten und macht den Leistungsvorteil der Gruppe sichtbar und die Stärke der Gruppe erlebbar.



Ein World-Café dauert etwa 45 Minuten bis drei Stunden. Die Teilnehmenden stehen oder sitzen im Raum verteilt an kleinen Tischen mit vier bis maximal sechs Personen. Die Tische sind mit weißen, beschreibbaren „Papiertischdecken“ (oftmals Flipchart-Papier) und Stiften bzw. Markern ausgestattet, auf denen Diskussionsbeiträge stichwortartig festgehalten werden. Ein/e ModeratorIn führt in die Arbeitsweise ein, erläutert den Ablauf und weist auf die Verhaltensregeln, die „Café-Etikette“, hin.

„GastgeberInnen“ an den Tischen sorgen für die inhaltliche Verknüpfung der Erkenntnisse aus den unterschiedlichen Diskussionsrunden.

Im Verlauf werden zwei oder drei unterschiedliche Fragen in aufeinanderfolgenden Gesprächsrunden von 15 bis 30 Minuten an allen Tischen bearbeitet. Zwischen den Gesprächsrunden mischen sich die Gruppen neu. Nur die GastgeberInnen bleiben die ganze Zeit über an einem Tisch: Sie begrüßen neue Gäste, resümieren kurz das vorhergehende Gespräch und bringen den Diskurs erneut in Gang.

Das World-Café schließt mit einer Reflexionsphase ab.



Gruppenpuzzle

Ein Thema wird in mehrere Unterthemen aufgeteilt und kooperativ erarbeitet.



Phase 1 - Einzelarbeit:

Jede SchülerIn bekommt ein Unterthema zugeteilt und arbeitet dieses anhand von vorbereiteten Unterlagen auf.



Phase 2 – ExpertInnengruppen:

Alle SchülerInnen, die dasselbe Unterthema bearbeitet haben, treffen sich, um das Thema zu besprechen, zu vertiefen und die wichtigsten Aspekte herauszuarbeiten.



Phase 3 – Mischgruppen:

Die Gruppen werden neu gebildet, sodass in jeder Gruppe jedes Unterthema (mindestens) einmal vertreten ist. Die einzelnen SchülerInnen stellen in ihrer Gruppe der Reihe nach ihre Unterthemen vor.

Am Ende dieser Gruppenarbeit ergibt sich aus den einzelnen Puzzleteilen ein Gesamtbild zum Thema.



ev. Phase 4 – Auswertung:

Die SchülerInnen überprüfen ihr Wissen anhand eines Quiz o.ä., reflektieren ihren Lernerfolg und den Lernprozess, ...



Lernsettings individualisierten Unterrichts

Lernsettings sind aufwendig - sowohl räumlich als auch methodisch - gestaltete Lernformen. Sie bedienen sich einfacher und komplexer Lernmethoden und binden die Lernenden in die Planung, Umsetzung und Präsentation von Lernergebnissen so weit wie möglich ein und fördern dadurch ganzheitliches und selbstbestimmtes Lernen.

Lernbüro

SchülerInnen lernen selbstgesteuert und individualisiert in einer vorbereiteten Lernumgebung.



Arbeitsanweisung und Materialien sind so aufgearbeitet, dass SchülerInnen damit selbstgesteuert lernen können.

Alle Unterlagen und Materialien stehen in einem Raum, dem Lernbüro, zur Verfügung, ebenso wie Arbeitsplätze für die SchülerInnen.

Der Unterricht in diesem Fach findet zu festgelegten Zeiten im Lernbüro statt. Die SchülerInnen arbeiten dort individuell in ihrem eigenen Tempo mit Peers oder alleine an ihren Lernzielen.

Dabei werden sie von einer oder mehrerer Lehrkräfte gecoacht. Diese unterstützen sie in ihren Lernprozessen und geben ihnen regelmäßig Feedback zu erledigten Aufgaben. Sie achten darauf, dass alle zumindest die vorgegebenen Lernziele eines Schuljahres (Semesters) erreichen.

Die Überprüfung des Gelernten kann auch im Lernbüro integriert werden. Sobald die SchülerInnen ein Lernziel erreicht haben, melden sie sich freiwillig, um das Gelernte bei einem Lerncheck nachzuweisen.

Forschendes Lernen

Forschendes Lernen ist ein ergebnisoffener und dynamischer Prozess, bei dem fächerübergreifendes Denken und Arbeiten im Mittelpunkt steht.

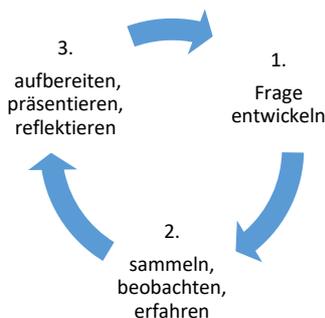
Forschende Kinder und Jugendliche können:

selbstständig eine für sie relevante Fragestellung oder Hypothese entwickeln,

mithilfe verschiedener Methoden (komplexere und einfache Methoden individualisierten Unterrichts) nach Antworten suchen,

den Forschungsprozess selbst gestalten und reflektieren,

ihre Ergebnisse aufbereiten und präsentieren.



Ein Forschungsprozess besteht immer aus mehreren Phasen, die jedoch nicht als starres Stufenmodell aufgefasst werden sollten. Vielmehr handelt es sich dabei um ein dynamisches Gerüst.

Forschen ist ein dynamischer Prozess, der aus mehreren Phasen besteht, die miteinander verknüpft sind und immer wieder Einfluss aufeinander nehmen.

In seiner Grundstruktur kann forschendes Lernen sowohl von Grundschulkindern im Sachunterricht als auch von Jugendlichen bei der Bearbeitung relevanter Fragestellungen in allen Haupt- und Nebengegenständen zum Einsatz kommen.

Folgende Phasen sind für Forschungsprozesse aller Art relevant:



Frage entwickeln

Die Neugierde durch passende Fragen erwecken – das ist die Basis für forschendes Lernen! Für jeden Forschungsprozess muss daher zunächst ein Thema gefunden und dazu passende Fragen entwickelt werden.

Forschungsfragen erfüllen folgende Kriterien:

- ForscherInnen haben selbst ein großes Interesse daran, Antworten auf diese Frage zu finden.
- Forschungsfragen sind für die ForscherInnen absolut relevant, weil sie einen direkten Bezug zu deren Lebenswelt haben und mit dem jeweiligen Vorwissen der Kinder und Jugendlichen verknüpft werden können.
- Kinder und Jugendliche haben sich diese Fragen selbst ausgewählt.
- Forschungsfragen können weder einfach mit „Ja“ oder „Nein“ beantwortet werden noch können Antworten im Lexikon oder Internet gefunden werden

Sammeln, beobachten, erfahren

Forschen ist in gewisser Weise Detektivarbeit, bei der ein Sachverhalt aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet wird, um einer Sache auf den Grund gehen zu können.

Welche Methoden ForscherInnen bei ihren Erkundungen und Begründungen verwenden, hängt sowohl von ihnen selbst als auch vom Kontext, in dem das forschende Lernen stattfindet, ab. ForscherInnen können ihre individuelle Vorgehensweise aus folgenden Schritten frei zusammenstellen:

- Vermutungen aufstellen,
- Versuche durchführen,
- Beobachten und Beobachtungen dokumentieren,
- im Internet oder in der Bibliothek recherchieren,
- Experten befragen,
- Materialien sammeln,
- fotografieren,
- usw...

Aufbereiten, präsentieren, reflektieren

Materialien müssen geordnet und Ergebnisse dargestellt und präsentiert werden – und das nicht erst am Ende eines Forschungsprozesses. Während des Forschens müssen sich die ForscherInnen immer wieder mit ihren KollegInnen austauschen. Dabei kommen die weiter oben beschriebenen einfachen Methoden individualisierten Unterrichts zum Tragen, die die ForscherInnen darin unterstützen, ihre eigene Vorgehensweise zu reflektieren.

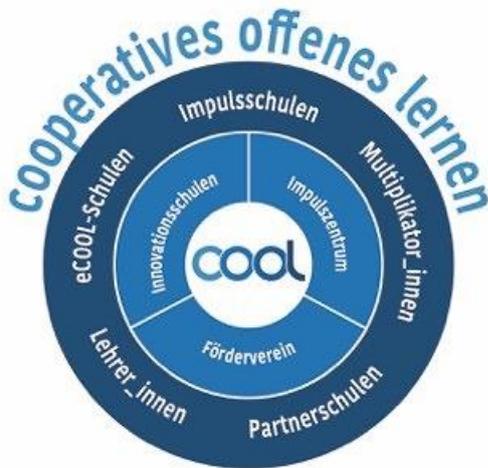
Wichtige Fragen für die Reflexion sind:

- Ist es den ForscherInnen gelungen, eigene Fragestellungen zu entwickeln?
- Wovon sind die Kinder / Jugendlichen ausgegangen? Was bedeutet das für ihre momentane Lebenssituation?
- Welche Antworten haben sie gefunden? Was ist unbeantwortet geblieben und muss weiter erforscht werden?
- Welche neuen Fragestellungen resultieren daraus?



- Welche Methoden haben die ForscherInnen verwendet? Haben sie unterschiedliche Methoden eingesetzt?

Praxisbeispiel aus Österreich - COOL – Cooperatives Offenes Lernen



COOL steht für Cooperatives Offenes Lernen und ist eine LehrerInneninitiative, die seit über 20 Jahren in Österreich tätig ist. Auch über die Grenzen von Österreich hinaus stößt COOL auf großes Interesse. Kooperationen sowohl auf Schulebene als auch mit Schulbehörden und Universitäten sowie auf Ebene der LehrerInnenaus- und -weiterbildung sind im Laufen, insbesondere in Niedersachsen (Deutschland) und Südtirol. Als Kooperationspartner in EU-Projekten bringt sich COOL mit Know-How immer wieder ein, auch um den eigenen Blick zu weiten und selbst weiterzulernen.

Cooperatives Offenes Lernen versteht sich als pädagogischer Unterrichts- und Schulentwicklungsansatz. COOL ist daher keine

Unterrichtsmethode sondern ein ganzheitlich geprägter, systemischer Ansatz, in dessen Mittelpunkt die Haltung der an Schule beteiligten Akteure steht - „a way of live“, wie Helen Parkhurst ihren reformpädagogischen Ansatz bezeichnete.

Somit fußt COOL auf den drei in dieser Publikation beschriebenen Säulen der Schulentwicklung:



und bietet SchülerInnen, LehrerInnen und Schulen eine Chance zur Weiterentwicklung.

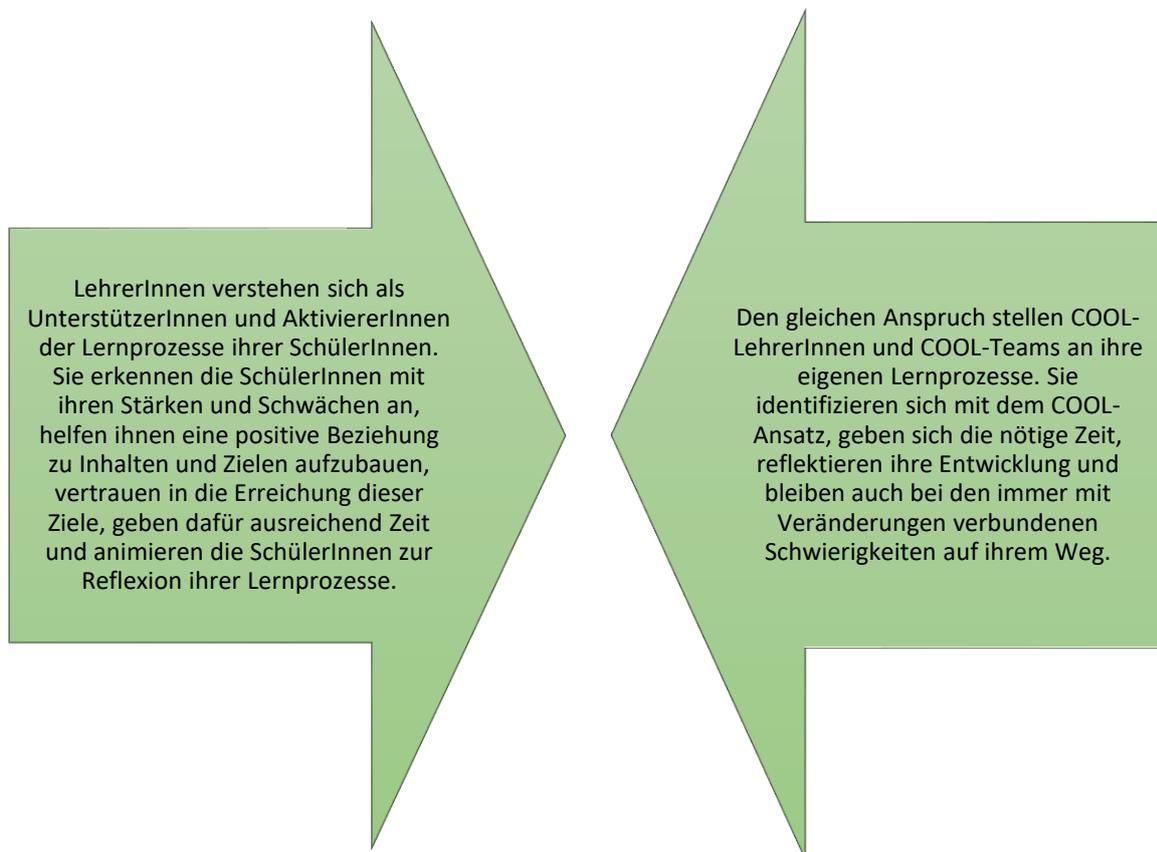
Im Folgenden wird nun der Aspekt der Unterrichtsgestaltung herausgegriffen und exemplarisch dargestellt:

Grundlage von COOL bildet der Daltonplan von Helen Parkhurst. Genauso wie dieser versteht sich COOL nicht als fertiges Modell sondern ist ein Ansatz, der am jeweiligen Schulstandort entwickelt und weiterentwickelt wird.

Die drei COOL-Prinzipien, nach denen die LehrerInneninitiative arbeitet, sind:

Freiheit	Kooperation	Selbstverantwortung
<ul style="list-style-type: none">• Freiräume für selbstgesteuertes, ganzheitliches, fächerübergreifendes Lernen werden geschaffen, um so Wahlfreiheit bezüglich Aufgaben, Aufgabenabfolge, Lernort und Sozialform zu ermöglichen.• Diese Freiräume werden sowohl von SchüleInnen als auch von Lehrenden dazu genutzt, ihre Potenziale zu entdecken und zu entfalten.	<ul style="list-style-type: none">• Lehrende und SchülerInnen kooperieren miteinander in unterschiedlichsten Settings und lernen von- und miteinander. So können sie ihre sozialen und personalen Kompetenzen weiterentwickeln und ihre Teamfähigkeit stärken.• Lehrende kooperieren mit SchülerInnen, indem sie sie wertschätzend und auf Augenhöhe in ihrem Lernen begleiten.	<ul style="list-style-type: none">• In den COOL-Einheiten wird die Übernahme von Verantwortung durch die SchülerInnen gestärkt, da sie ihre Lernarbeit selbstständig planen und organisieren. Sie übernehmen auch Verantwortung für ihre Umgebung beim gemeinsamen Lernen.• Der regelmäßig stattfindende Klassenrat bietet zusätzlich Raum für die aktive Teilhabe an Entscheidungsprozessen.

Die pädagogische Haltung, die hinter COOL steht, bedeutet:



Wie COOL in der Schulpraxis umgesetzt wird, verdeutlichen folgende wesentliche Bausteine:



- Die Lehrenden kooperieren in KlassenlehrerInnenteams: Wenn Lernende teamfähig werden sollen, dann müssen es auch die Lehrenden sein. Es gibt regelmäßige Teamsitzungen, eine gemeinsame Klausur zu Beginn des Schuljahres und Zusammenkünfte der KlassenlehrerInnenteams zur Reflexion, Planung und Weiterentwicklung der Unterrichtsarbeit.

KlassenlehrerInnen-Teams

- Die SchülerInnen arbeiten mit schriftlichen, häufig fächerübergreifenden Assignments (Arbeitsaufträgen), deren Zielformulierungen sich an den in den Lehrplänen festgeschriebenen Kompetenzen orientieren.

schriftliche, häufig fächerübergreifende Assignments

- In ca. einem Drittel der Unterrichtszeit, in sogenannten COOL-Einheiten (COOL-Stunden, COOL-Tage, COOL-Blöcke) haben die Lernenden die Freiheit zu entscheiden, wann, wo und wie sie die gestellten Aufgaben bis zu den vorgegebenen Terminen bewältigen wollen. Das schrittweise Öffnen des Unterrichts in mehreren (möglichst allen) Fächern trainiert fachliche, soziale und Selbstkompetenzen gleichermaßen.

freie Zeiteinteilung für Arbeitsaufträge

- Die freien Arbeitsphasen ermöglichen den Lehrenden erst die Veränderung der Rolle vom lehrerInnenzentrierten Unterricht zu ModeratorInnen und BegleiterInnen des Lernprozesses ihrer SchülerInnen. Sie können so auf die Lernenden einzeln eingehen und diese auch gezielt und individuell fördern.

Lehrende als ModeratorInnen und BegleiterInnen des Lernprozesses

- Der Einstieg in den fächerbezogenen und fächerübergreifenden COOL-Unterricht und dessen Reflexion ist Basis und Trainingsfeld für die Einführung weiterer offener Formen: Projektunterricht, forschendes Lernen, themenzentrierter Unterricht, Arbeit in Lernbüros oder offene Lernzeiten, in denen SchülerInnen ihre selbst definierten Lernziele verfolgen.

offene Lernformen

- Die Nutzung von digitalen Medien und Methoden des eLearning („eCOOL“) ergänzen und unterstützen die differenzierte Unterrichtsarbeit (Lernplattformen, elektronische Assignments, learning Apps, eFeedback, ePortfolio,...)

Nutzung digitaler Medien

- In der regelmäßig stattfindenden Klassenratssitzung besprechen die Lernenden ihre Anliegen, reflektieren ihren Lernfortschritt, trainieren Gesprächsregeln, Protokollführung und Moderationstechniken. Sie lernen, sich aktiv an Entscheidungsprozessen zu beteiligen und erleben so Demokratie.

regelmäßig stattfindende Klassenratssitzungen

- Neben den gesetzlich vorgeschriebenen summativen Formen der Leistungsbeurteilung (Tests, Schularbeiten) werden auch formative Formen der Leistungsbewertung wie z.B. (Selbst-)Reflexionen oder Portfolios eingesetzt, um SchülerInnen beim Rollenwechsel vom Konsumenten des Unterrichts zum eigenverantwortlich Lernenden zu unterstützen.

zusätzliche formative Formen der Leistungsbewertung

- In regelmäßiger Elternarbeit werden Eltern durch ihr Feedback zum Mitgestalten der Lernprozesse angeregt.

Eltern als Bildungspartner



Die meisten Schulen finden einen Einstieg in COOL, indem Schulteams (2 oder mehrere LehrerInnen pro Schule) an dem 4-semesterigen COOL-Lehrgang teilnehmen. Neben der Vermittlung der theoretischen Grundlagen für COOL arbeiten die TeilnehmerInnen vor allem an ihrer eigenen Haltung und lernen innovative (COOL-)Schulstandorte kennen. Das Kernstück des Lehrgangs bildet das COOL-Entwicklungsprojekt an der eigenen Schule, das im Rahmen des Lehrgangs initiiert und begleitet wird. So soll der Transfer in den Alltag und somit eine nachhaltige Unterrichts- und auch Schulentwicklung im Sinne von COOL gewährleistet werden.



Hinweis:

Lesen Sie hier, wie eine Schule im Stundenplan für COOL-Unterricht Platz geschaffen und damit Ihren SchülerInnen autonomes und selbstgesteuertes Lernen ermöglicht hat:

[COOL Ansatz](#)

Parallel zur Erprobung und Entwicklung des eigenen Ansatzes in der Praxis setzt COOL auf die regelmäßige Auseinandersetzung mit aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen. Die wissenschaftliche Begleitung durch die Johannes Kepler Universität Linz (Prof. Herbert Altrichter) soll den in der Praxis erlebbaren Erfolg sichtbar machen, zum anderen sollen Erkenntnisse für die Weiterentwicklung von COOL gewonnen werden.

Zum Thema „Haltung“ von LehrerInnen im Rahmen des Projekts Selbststeuerungskompetenzen von Lehrpersonen kooperiert COOL mit der Universität Salzburg (Prof. Franz Hofmann) und entwickelt Fortbildungsformate zur Professionalisierung von Lehrenden und Schulleitungen in diesem Bereich.

Die COOL-Community, wohl die erste *community of practice* im österreichischen Bildungsbereich, wird regelmäßig auf unterschiedlichen Ebenen gestärkt: Alle zwei Jahre findet die COOL-Biennale, eine pädagogische Fachtagung statt. Jährlich im Herbst treffen sich die COOL-MultiplikatorInnen zum Austausch und zur gemeinsamen Weiterentwicklung der eigenen Kompetenzen sowie von COOL. Mittels digitaler Unterstützung werden der Austausch gefördert sowie die Zusammenarbeit vertieft.

Die LehrerInneninitiative COOL ist offen für alle Interessierten. Sie ist nicht nur ein Bestandteil in der Bildungslandschaft in Österreich und darüber hinaus, sondern will auch einen wertvollen Beitrag für die Weiterentwicklung der Schulpraxis in Österreich und über die Grenzen hinaus leisten.

Weitere Informationen zu COOL finden Sie auf folgender Webseite:



Hinweis:

Auf der Webseite



[COOL cooperatives offenes lernen – mit e-learning](#)

finden Sie weitere Informationen über sowie Kontaktmöglichkeiten zu dieser LehrerInneninitiative

<https://www.cooltrainers.at/>



Personalentwicklung



Wie Sie Ihre MitarbeiterInnen auf entsprechende Veränderungen vorbereiten können und vor allem wie Sie sie bei diesen Veränderungen auch begleiten und unterstützen können, widmet sich der Themenabschnitt: „Das Komfortzonenmodell als Methode bei Veränderungen“

Weil LehrerInnen europaweit burnout gefährdet sind und damit Burnout auch an Ihrem Schulstandort ein Thema sein könnte, haben wir einen eigenen Block zu diesem wichtigen Thema verfasst. Lernen Sie mehr darüber, in welchen Phasen Burnout typischerweise verläuft, welche Symptome Sie bei Ihren MitarbeiterInnen dabei beobachten und welche Hilfestellungen Sie anbieten können.

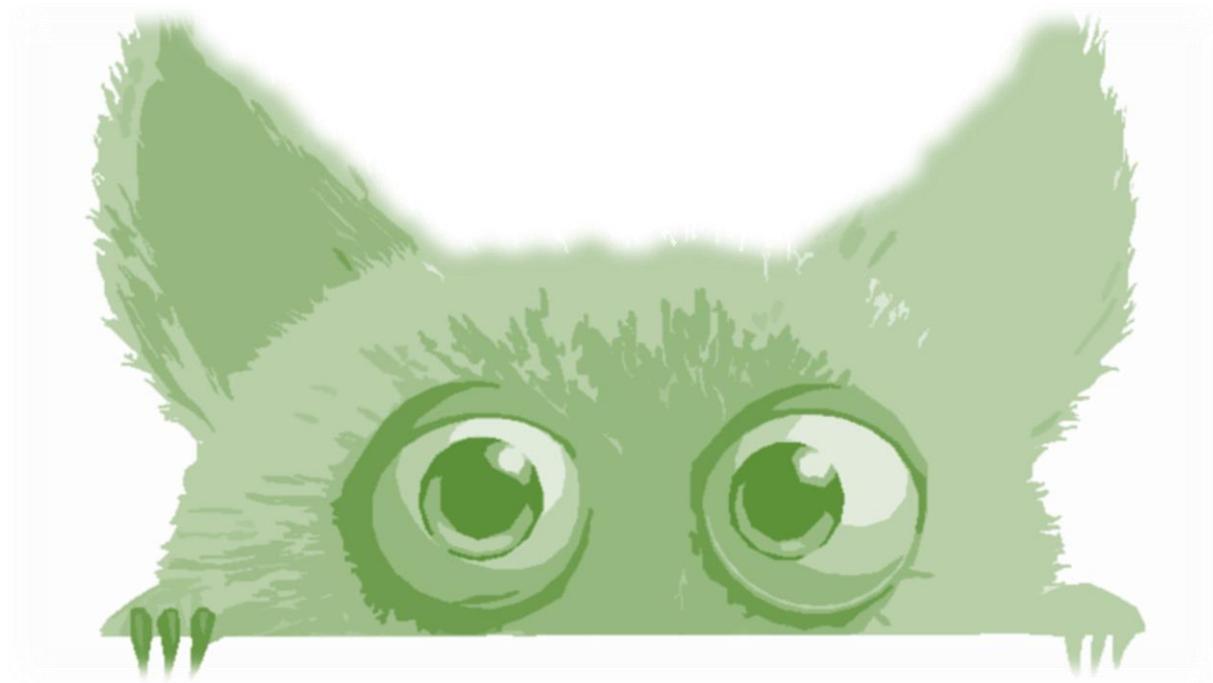
Personalentwicklung

Veränderungen fallen nicht immer leicht. In Organisationen – und die Schule ist eine Organisation – können mitunter auch große Widerstände seitens einiger MitarbeiterInnen (LehrerInnen) aufgebaut werden, die einen Veränderungsprozess, einen Change-Management-Prozess, erheblich erschweren können.

Bei unseren Interviews haben uns SchulleiterInnen immer wieder ein Modell vorgestellt, das sie zum Einstieg in MitarbeiterInnengespräche und bei Konferenzen gerne benützen:

Unterstützung bei Change-Prozessen - Das Komfortzonenmodell als Methode bei Veränderungen

Der Mensch ist ein Gewohnheitstier ...



Oft werden bei geplanten Veränderungen in Schulen die Reaktionen der LehrerInnen nicht mitberücksichtigt. LehrerInnen werden in Veränderungsprozesse regelrecht hineingestoßen.

Die meisten Menschen neigen aber dazu, es sich in ihrer persönlichen Komfortzone gemütlich zu machen. Es kostet sie viel Zeit und Energie, von vertrauten Strukturen und Verhaltensmustern Abschied zu nehmen.

Gerade in Veränderungsphasen offenbart sich die Qualität der Führungskultur in der Schule: Eine gute Schulführung nimmt alle LehrerInnen auf konstruktive Weise von Anfang an mit.

Wer überrumpelt wird, geht erst einmal in den Widerstand. Das ist eine sehr menschliche Reaktion. Je früher LehrerInnen in einen Change-Prozess einbezogen werden, desto besser können Sie als Schulleitung den Prozess steuern.

In MitarbeiterInnengesprächen können Sie herausfinden, welche Unterstützung Ihre MitarbeiterInnen sich wünschen (oder benötigen), um die Veränderung mitgehen zu können. Unterstützen Sie Ihr LehrerInnen-Team darin, die Komfortzone zu verlassen. Ihre MitarbeiterInnen haben sich in der Regel an eine gewisse Routine gewöhnt, agieren in ihrem beruflichen Alltag also überwiegend in der Komfortzone. Sie tun bevorzugt das, was sie aus ihrer eigenen Sicht gut können und worin sie oft auch tatsächlich eine hohe Kompetenz aufweisen.



Bei Veränderungen müssen sie allerdings ihre Komfortzone verlassen und sich in die Lernzone begeben. Also Dinge tun, die sie (so) noch nicht getan haben, aber durchaus übernehmen oder lernen könnten. Die meisten Mitarbeiter ergreifen eher selten von sich aus die Initiative, über (alt)bekannte Grenzen zu gehen. Deshalb ist es die Aufgabe von Führungskräften, ihre MitarbeiterInnen in Veränderungsprozessen zu unterstützen.

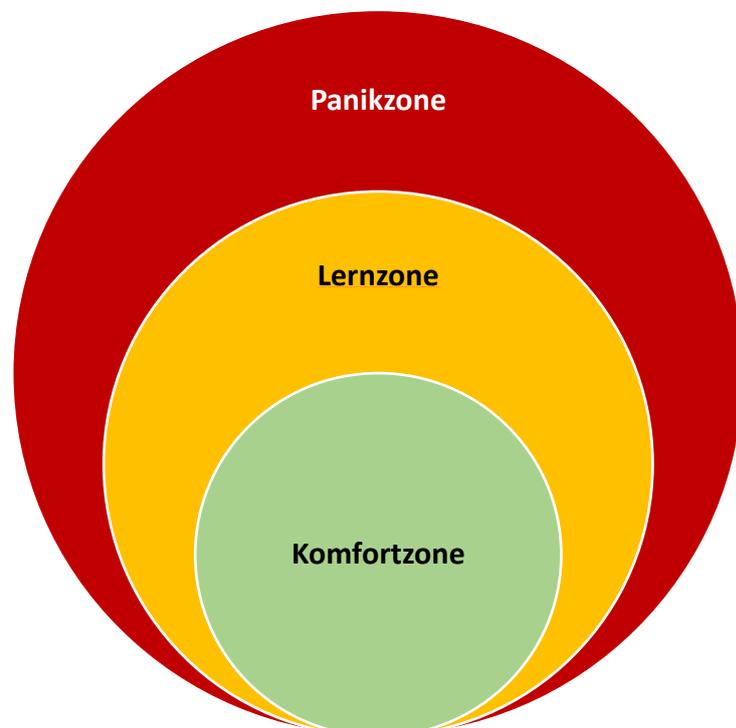


Tipp!

- Machen Sie sich selbst und Ihren MitarbeiterInnen das Komfortzonenmodell bewusst und setzen Sie es bei Mitarbeiterinnengesprächen und bei Konferenzen ein, um persönliche Entwicklungsprozesse anzustoßen!

Die einzelnen Zonen des Komfortzonenmodells

Das Komfortzonenmodell unterscheidet im Prozess der Veränderung drei Zonen:



Komfortzone

Jeder Mensch hat seinen Komfortbereich, in dem er sich wohlfühlt und seine Aufgaben selbstsicher und routiniert erfüllen kann, da er sich seiner Stärken und Fähigkeiten bewusst ist. Außerhalb dieser Komfortzone beginnt das Unbekannte; das neue Aufgabengebiet liegt jenseits der bisher vertrauten



Grenzen. Deshalb löst das Verlassen des Komfortbereichs meistens ein Gefühl des Unbehagens aus; Ihre MitarbeiterInnen müssen sich überwinden – und viele von ihnen kämpfen dabei mit Zweifeln oder Versagensängsten.

Lernzone

In diesem Grenzgebiet, zwischen Komfortzone und neuen Herausforderungen, beginnt die Lernzone: Hier liegt die Chance, zu wachsen, zu lernen und neue Erfahrungen zu machen. Sind diese Erfahrungen positiv und Ihre MitarbeiterInnen meistern die Herausforderung, so wächst ihr Komfortbereich. Dringen sie aber zu weit vor oder ist das Tempo zu schnell, steigt das Risiko zu scheitern.

Panikzone

...dann geraten sie in die Panikzone, hier liegt alles, was nicht zu bewältigen ist, was sie nicht mehr richtig kontrollieren können. Risiko und Gefahr werden übermächtig, es kann kein Lernen mehr stattfinden. Wenn in diesem Bereich tatsächliches Versagen erfahren wird, ziehen sich MitarbeiterInnen meist wieder in ihren Komfortbereich zurück und verstärken dessen Grenzen sogar noch. Es wird dann immer schwieriger, MitarbeiterInnen zu einem neuen Anlauf zu bewegen.

Begleitung durch die Zonen



Tipp!

- Als Schulleitung können Sie Ihre MitarbeiterInnen durch diese Zonen begleiten und sind vor allem unterstützend präsent, wenn sie in die Panikzone geraten. Sie agieren jeweils abhängig davon, in welcher Phase sich einzelne MitarbeiterInnen befinden und in welche Richtung seine/ihre Bewegung geht bzw. gehen soll:

Wege aus der Komfortzone

Beziehen Sie Ihre MitarbeiterInnen durch umfassende Informationen in den Veränderungsprozess mit ein und beteiligen Sie sie soweit möglich an anstehenden Entscheidungen.

Führen Sie Einzelgespräche über das Komfortzonenmodell und darüber, in welcher Phase sich Ihr/e MitarbeiterIn gerade befindet (Coaching).

Zeigen Sie Ziel, Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit der Veränderung auf.

Entwickeln Sie gemeinsam Szenarien.

Setzen Sie gemeinsam realistische Ziele, planen Sie Aktionen, um diese umzusetzen.





Gemeinsam geht es besser: Begleitung durch die Lernzone

Zeigen Sie Perspektiven und Chancen auf, vereinbaren Sie Entwicklungs- und Leistungsziele.

Identifizieren Sie Verbesserungspotenziale und fördern Sie durch Fortbildung oder Coaching.

Halten Sie sie informiert, kommunizieren Sie Statusberichte und Teilerfolge.

Fördern Sie die Kooperation im Kollegium

Erkennen Sie Leistungssteigerungen an, geben Sie Lob und Feedback.

Don't panic!: Erste Hilfe in der Panikzone

Nehmen Sie die Ängste Ihrer MitarbeiterInnen ernst und vermitteln Sie ihnen Sicherheit.

Würdigen Sie bisherige Erfolge und entwickeln Sie positive Zukunftsszenarien.

Unterstützen Sie Ihre MitarbeiterInnen und organisieren Sie bei Überforderung konkrete Hilfe.

Burnout als Gesundheitsrisiko für Lehrkräfte

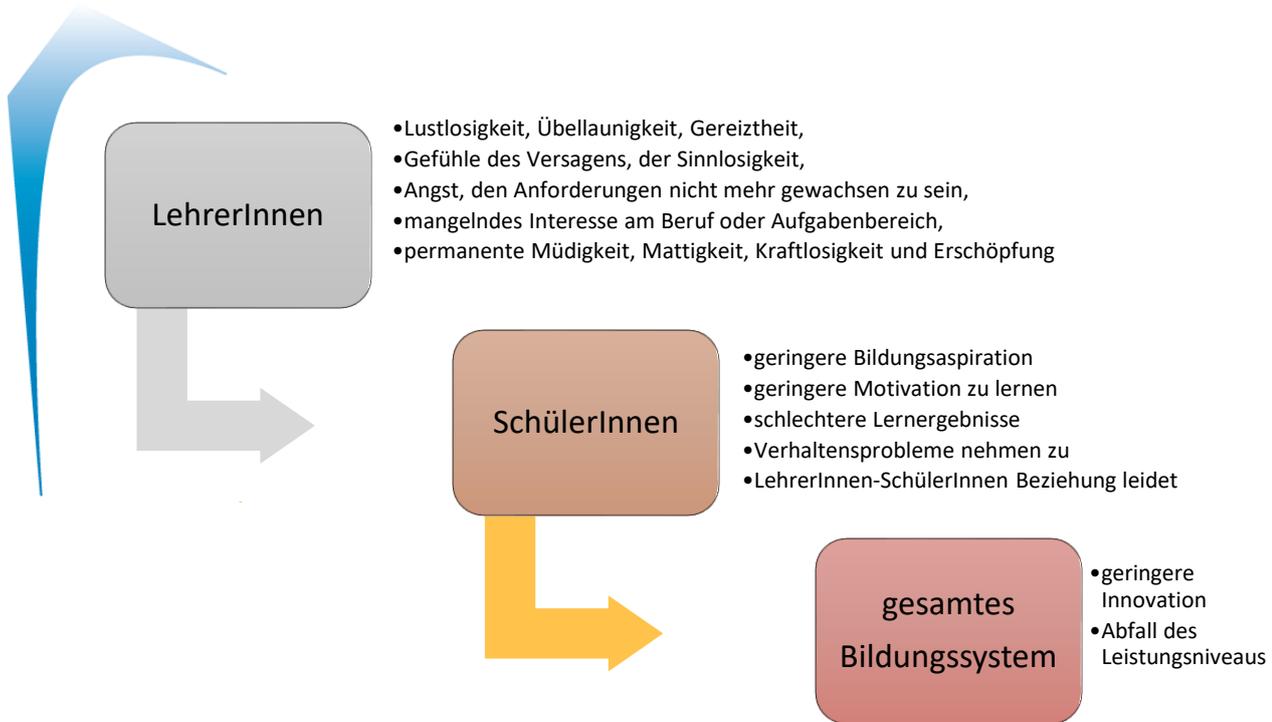
In ganz Europa stehen Lehrkräfte und SchulleiterInnen aufgrund der hohen Komplexität der schulischen Herausforderungen, mit denen sie konfrontiert sind, unter großem Stress. Sie sind dazu angehalten, in zunehmend multikulturellen Klassenzimmern zu unterrichten, SchülerInnen mit besonderen Bedürfnissen zu integrieren und IKT zu nutzen, um noch effektiver zu unterrichten, neue Bewertungs- und Evaluationsprozesse zu verwenden und Eltern effektiv an ihren jeweiligen Schulen zu beteiligen.

Dabei stehen sie unter ständig wachsendem Druck, der von verschiedenen Seiten auf sie ausgeübt wird: SchülerInnen, Eltern, Medien, politische Gruppierungen und andere Interessengruppen stellen anspruchsvolle und gleichzeitig oft sehr widersprüchliche Anforderungen an PädagogInnen.

Verschiedenen Studien zufolge wird die Burnoutrate von LehrerInnen in Europa auf zwischen 25% und 35% geschätzt. Dieses psychologische Leiden zeitigt negative Auswirkungen auf die LehrerInnen selbst, auf ihre SchülerInnen und somit auf das gesamte Bildungssystem.

Folgende Symptomatik von LehrerInnen Burnout und deren Auswirkungen auf SchülerInnen und letztendlich auf das Bildungssystem kann beobachtet werden:





Unter diesen Umständen kann mit neuen Herausforderungen (einschließlich der Ziele der EU und der Mitgliedstaaten in diesem Bereich), die das Bildungssystem und die Gesellschaft den LehrerInnen stellt, mit jenem Drittel seiner HauptakteurInnen, die mit Burnout zu kämpfen haben, nicht effizient umgegangen werden.

Burnout

Burnout, auch Burnout-Syndrom (englisch *burn out* ‚ausbrennen‘) ist eine Spezialform von persönlichen Krisen, die mit eher unauffälligen Frühsymptomen beginnen und mit völliger Arbeitsunfähigkeit oder sogar Suizid enden können.

Burnout geht mit emotionaler Erschöpfung und dem Gefühl von Überforderung sowie reduzierter Leistungszufriedenheit einher. Als Ursachen für Burnout werden sowohl exogene Faktoren der (Arbeits-)Umwelt als auch persönliche Dispositionen wie Perfektionismus oder die Unfähigkeit zur Abgrenzung diskutiert.



Hinweis:
 Auf unserer Projekt-Webseite befindet sich folgendes Instrument:
[Selbstevaluierungsbogen für PädagogInnen](#)
 Dieses Selbstevaluierungsinstrument zeigt Ihnen unter anderem, welche Dispositionen Sie persönlich besonders anfällig für Stress machen.

Hier geht's direkt zum [Stresstest](#)

Burnout entwickelt sich, verursacht durch fortlaufende physische, emotionale und mentale Verausgabung schleichend über Monate und Jahre hinweg und endet mit dem körperlichen, mentalen, psychischen und sozialen Zusammenbruch der Betroffenen.

Wesentliche Symptome von Burnout sind körperliche und emotionale Erschöpfung, anhaltende physische und psychische Leistungs- und Antriebsschwäche sowie die zunehmende Unfähigkeit, sich zu erholen. In einigen Fällen folgen auf Phasen der Besserung und Erholung weitere Phasen der zunehmenden Verschlechterung. Brisant ist, dass Burnout in vielen Fällen nicht rechtzeitig erkannt wird, weil der Übergang von normaler Erschöpfung zu den ersten Stadien des Burnouts oft nicht realisiert - und als normale Entwicklung akzeptiert wird.





Hinweis:

Sehen Sie sich

[Reflexions-Sitzungen im LehrerInnen-Kollegium](#)

in unserer Methodendatenbank an! Lehrkräfte unterstützen einander und senken dadurch das Risiko, auszubrennen (Burnout).

Außerdem zielt auch die Methode

[Smiling Minds – Projekt für Achtsamkeit in Schulen](#)

darauf ab, LehrerInnen zu einer gegenseitig unterstützenden Zusammenarbeit zu motivieren. Letztendlich kommen diese Bemühungen den SchülerInnen zu Gute.



Tipp!

- Machen Sie sich mit den verschiedenen Phasen des Burnout-Syndroms vertraut, damit Sie früher erkennen können, wann KollegInnen beginnen, auszubrennen.
- Dadurch können Sie entweder selber rechtzeitig Hilfe anbieten, oder KollegInnen empfehlen, professionelle Hilfe in Anspruch zu nehmen.



Phasen und Symptome

In der Literatur gibt es verschiedene Burnout-Modelle. Eines der bekanntesten stammt von *Herbert Freudenberger & Gail North (Freiburg, 1992)*. Im Folgenden ist es kurz dargestellt:



Nicht jede dieser 12 Stufen muss sich in eindeutiger Weise zeigen. Die einzelnen Stufen können auch ineinander übergehen bzw. sich überlappen.

Alarmreaktionen

Stufe 1 Der Zwang sich zu beweisen	Stufe 2 Verstärkter Einsatz	Stufe 3 Vernachlässigung eigener Bedürfnisse	Stufe 4 Verdrängung von Konflikten und Bedürfnissen
<ul style="list-style-type: none"> Besondere Begeisterungsfähigkeit für die Arbeit Erhöhte Erwartungen an sich selbst Übersehen eigener Grenzen und Zurückstellen eigener Bedürfnisse 	<ul style="list-style-type: none"> Besondere Bereitschaft zur Übernahme von neuen Aufgaben Freiwillige Mehrarbeit und unbezahlte Überstunden, auch an freien Tagen, am Wochenende und in der Urlaubszeit Gefühl der Unentbehrlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> Chronische Vernachlässigung eigener Bedürfnisse Mehrkonsum von Kaffee, Aufputschmitteln bzw. Zigaretten Gelegentliche Schlafstörungen 	<ul style="list-style-type: none"> Fehlleistungen wie z.B.: Vergessen von Terminen, Nichterledigen von versprochenen Aufgaben, Ungenauigkeit, Energiemangel, Schwächegefühl Aufgabe von Hobbys

Widerstandsphase

Stufe 5 Umdeutung von Werten	Stufe 6 Verstärkte Verleugnung aufgetretener Probleme	Stufe 7 Rückzug	Stufe 8 Deutliche Verhaltensänderung
<ul style="list-style-type: none"> • Abstumpfung und Aufmerksamkeitsstörungen • Meiden privater Kontakte, die als belastend empfunden werden • Probleme mit dem/r PartnerIn, mit Zeichen des Beziehungs-Burnouts • Zynismus und sarkastische Bemerkungen nehmen zu 	<ul style="list-style-type: none"> • Gefühl mangelnder Anerkennung, Desillusionierung • Widerstand, täglich zur Arbeit zu gehen, Arbeitszeiteinstellung, die als innere Kündigung bezeichnet werden kann • Vermehrte Fehlzeiten, verspäteter Arbeitsbeginn, vorverlegter Arbeitsschluss 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientierungs- und Hoffnungslosigkeit, Ohnmachtsgefühle, innere Lehre • Ersatzbefriedigung durch Essen, Alkohol, Drogen, Spielen, Sexualität • Abbau der kognitiven Leistungsfähigkeit, Ungenauigkeit, Desorganisation, Entscheidungsunfähigkeit • Psychosomatische Reaktionen, Gewichtsveränderungen, Herzklopfen, Bluthochdruck 	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenbrötelei, Selbstmitleid, Einsamkeit, ärgerliche Reaktionen auf gut gemeinte Zuwendung • Verringerte Initiative, verringerte Produktivität: Dienst nach Vorschrift • Verflachung des sozialen Lebens: Gleichgültigkeit, Gefühl der Sinnlosigkeit • Verflachung des sozialen Lebens: Wenig persönliche Anteilnahme an anderen, gleichzeitig exzessive Bindung an Einzelne, Meidung beruflich-sozialer Kontakte

Erschöpfungsphase

Stufe 9 Verlust des Gefühls für die eigene Persönlichkeit	Stufe 10 Innere Leere	Stufe 11 Depression und Erschöpfung	Stufe 12 Völlige Burnout-Erschöpfung
<ul style="list-style-type: none"> • Entfremdung, Gefühl des Abgestorbenseins und innere Leere • Automatenhaftes Funktionieren • Psychosomatische Reaktionen treten noch mehr in den Vordergrund 	<ul style="list-style-type: none"> • Wechsel zwischen starken schmerzhaften Emotionen mit dem Gefühl des inneren Abgestorbenseins • Phobische Zustände, Panikattacken und Angst vor Menschen • Eigenbröteleien, Einsamkeit, negative Einstellung zum Leben • Fallweise exzessive sinnliche Befriedigung, z.B.: Kaufräusche, Fressattacken, exzessiver Sex ohne wirkliche Befriedigung 	<ul style="list-style-type: none"> • Negative Einstellung zum Leben, Hoffnungslosigkeit • Erschöpfung, starker Wunsch nach Dauerschlaf • Existenzielle Verzweiflung, Selbstmordgedanken und -absichten 	<ul style="list-style-type: none"> • Lebensgefährliche geistige, körperliche und emotionale Erschöpfung • Angegriffenes Immunsystem, Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Magen-Darm-Erkrankungen • Suizidalität, Selbstmordgefahr

Hilfestellungen bei Burnout

Die ersten drei Stufen können situativ immer wieder einmal auftreten – wenn derartige Verhaltensweisen aber längere Zeit andauern oder sich systematisch wiederholen (chronisch werden), sollten Sie dies als Signal sehen! Versuchen Sie in einem MitarbeiterInnengespräch, den Ursachen auf den Grund zu gehen, und schlagen Sie entsprechende Maßnahmen aus der Verhältnis- und Verhaltensprävention vor.



Hinweis:

Hier finden Sie weitere Informationen zu Verhältnis- und Verhaltensprävention:

[Verhältnis- und Verhaltensprävention auf Seite 43](#)

Bei STUFE 4 bis 8 können bereits die körperlich-seelisch-geistige Gesundheit sowie das soziale Leben betroffen sein. Hier ist es wichtig, dass Sie in einem MitarbeiterInnengespräch zusätzlich zu den vorher beschriebenen Maßnahmen dem/der MitarbeiterIn empfehlen, externe Beratung (Lebens- und Sozialberatung, psychologische Beratung, etc.) in Anspruch zu nehmen.

Ab STUFE 9 sollte eine Psychotherapie in Erwägung gezogen werden. Ab STUFE 11 ist wegen der akuten Gesundheitsgefährdung zusätzlich eine ärztliche Behandlung notwendig.

Burnout-Vorbeugung

Viele in unserer Datenbank gesammelte Methoden resultieren aus dem Versuch der jeweiligen Schule, bessere Arbeitsbedingungen für SchülerInnen, LehrerInnen und die Schulorganisation insgesamt zu schaffen. Hier ist für uns besonders deutlich geworden, dass, wenn man nur Verhaltensprävention betreibt, jedoch nichts an gesundheitsschädlichen Rahmenbedingungen ändert, MitarbeiterInnen sehr leicht wieder in ein risikohaftes Gesundheitsverhalten zurückkippen.

Gelingendes Schulmanagement bedeutet in diesem Sinn, dass sich vor allem folgende Werte in der Schulkultur manifestieren und in allen Beziehungsebenen widerspiegeln:



positive Identifikation mit der Schule

Ebene	Schulleitung<-->SchülerIn	<p>Ermöglichen Sie Ihren SchülerInnen, stolz darauf zu sein, Teil dieser Schule zu sein. Dies gelingt durch ein Leitbild, dessen Werte auch die SchülerInnen ansprechen und die Besonderheiten ihrer Schule widerspiegeln.</p> <p>Organisieren Sie Schulveranstaltungen, die Räume schaffen, einander besser kennenzulernen und ermöglichen Sie SchülerInnen und Eltern, sich aktiv einzubringen. Feiern Sie gemeinsam Feste und Erfolge!</p>	Aktionen und Maßnahmen
	Schulleitung<-->LehrerIn	<p>Erarbeiten Sie gemeinsam mit dem LehrerInnenteam, was Ihre Schule besonders und einzigartig macht.</p> <p>Verfassen Sie ein Leitbild und achten Sie darauf, dass es präsent und aktuell bleibt.</p> <p>Kreieren Sie ein ansprechendes Schullogo und machen Sie es so oft wie möglich sichtbar (Plakate, T-Shirts, Aussendungen, etc.)</p> <p>Stärken Sie den Zusammenhalt des Kollegiums durch wiederkehrende teambildende Aktivitäten.</p>	
	LehrerIn<-->LehrerIn	<p>Reflektieren Sie für sich und unter KollegInnen, welche Werte Ihnen persönlich an Ihrem Arbeitsplatz Schule wesentlich und wichtig sind und melden Sie dies der Schulleitung zurück.</p>	
	LehrerIn<-->SchülerIn	<p>Hängen Sie das Leitbild im Klassenraum auf und finden Sie immer wieder Anknüpfungspunkte zwischen den Schulwerten und den Lebenswelten der SchülerInnen. Regen Sie eine Reflexion und eine kritische Auseinandersetzung mit diesen Werten an, um sie aktuell zu halten.</p> <p>Machen Sie den SchülerInnen bewusst, dass sie die Schulkultur mittragen – im täglichen Unterricht und nach Außen.</p> <p>Schaffen Sie Erlebnisse, die den SchülerInnen Anlass geben, stolz auf ihre Schule zu sein.</p>	
	SchülerIn<-->SchülerIn	<p>Organisieren Sie Wettbewerbe oder Projekte, in denen SchülerInnen ihre Arbeiten und ihre Schule der Öffentlichkeit oder anderen SchülerInnen präsentieren (Austauschprojekte).</p>	



Selbstbestimmung und Mitbestimmung

Ebene	Schulleitung<-->SchülerIn	<p>Zeigen Sie Leadership und trauen Sie sich, Rückmeldungen von Ihren SchülerInnen und den Eltern einzuholen (Feedbackkultur).</p> <p>Geben Sie SchülerInnen abgegrenzte Aufgabenbereiche, die sie selbstverantwortlich übernehmen können.</p> <p>Nutzen Sie die Stimme des SchülerInnenparlaments, um Entscheidungen auf eine breite und gemeinsame Basis zu stellen.</p> <p>Binden Sie Schülerinnen und Eltern durch Ideenwettbewerbe (Ideenmanagement) in die Schulentwicklung ein.</p>	Aktionen und Maßnahmen
	Schulleitung<-->LehrerIn	<p>Geben Sie gezielt Verantwortung ab und installieren Sie Steuerungsgruppen für klar definierte Themen und Aufgabenbereiche.</p> <p>Nutzen Sie Instrumente der Organisationsentwicklung, um gemeinsam mit dem Kollegium Schulentwicklung voranzutreiben.</p> <p>Gestalten Sie die Stundenpläne bewusst so, dass Freiräume für selbstbestimmtes und teamorientiertes Handeln entstehen.</p> <p>Zeigen Sie allen durch Ihr Vorbild, dass kritisches Denken und couragiertes Handeln an Ihrer Schule erwünscht sind.</p>	
	LehrerIn<-->LehrerIn	<p>Nutzen Sie Ihre Entscheidungskompetenzen, um sich in LehrerInnenteams mit Vorschlägen und Ideen entsprechend einzubringen (z.B. fächerübergreifende Projektarbeit).</p>	
	LehrerIn<-->SchülerIn	<p>Zeigen Sie Leadership und trauen Sie sich, Rückmeldungen von Ihren SchülerInnen und den Eltern einzuholen (Feedbackkultur).</p> <p>Nutzen Sie die Stimme des Klassenrates, um Entscheidungen auf eine breite und gemeinsame Basis zu stellen.</p> <p>Fördern Sie die Selbstständigkeit und Selbstverantwortung Ihrer SchülerInnen, indem Sie diese ihre eigenen Lernprozesse mitbestimmen lassen (individualisierter Unterricht).</p>	
	SchülerIn<-->SchülerIn	<p>Regen Sie Ihre SchülerInnen immer wieder dazu an, sich eine eigene Meinung zu bilden und zu äußern (Reflexions- und Feedbackkultur, Kommunikation).</p> <p>Geben Sie SchülerInnen abgegrenzte Aufgabenbereiche innerhalb des Klassenmanagements, die sie selbstverantwortlich übernehmen können.</p> <p>Schaffen sie Settings, innerhalb derer SchülerInnen selbstbestimmtes Handeln trainieren können (Peersysteme, Tutoring).</p>	



Wertschätzender Umgang

Ebene	Schulleitung<-->SchülerIn	<p>Seien Sie sich Ihrer Vorbildwirkung bewusst und leben Sie vor, dass in einem hierarchischen System Begegnungen auf Augenhöhe möglich und sinnvoll sind.</p> <p>Schaffen Sie ein Schulklima der Wertschätzung, in dem Menschen nicht ausschließlich nach ihrer Leistung beurteilt werden.</p> <p>Achten Sie auf höfliche Umgangsformen (z.B. Grüßen) und gehen Sie mit gutem Beispiel voran.</p> <p>Etablieren Sie neben einer Leistungskultur auch eine Haltung, in der Neues ausprobiert werden kann und jede/r Fehler machen darf, um aus ihnen zu lernen (Fehlerkultur).</p>	Aktionen und Maßnahmen
	Schulleitung<-->LehrerIn	<p>Fokussieren Sie sich in MitarbeiterInnengesprächen vor allem auf die Stärken und Ressourcen der LehrerInnen und zeigen Sie Potenziale auf. Vergessen Sie nie, das Engagement Ihrer MitarbeiterInnen zu würdigen. Geben Sie vice versa auch dem LehrerInnenteam die Gelegenheit, Ihr Engagement zu sehen und es entsprechend zu würdigen.</p> <p>Organisieren Sie Trainings, um die Kommunikationsfähigkeiten Ihrer MitarbeiterInnen zu stärken (gewaltfreie Kommunikation, Feedback anhand der Attributionstheorie, etc.)</p>	
	LehrerIn<-->LehrerIn	<p>Schaffen Sie entsprechende Settings, in denen Ihre MitarbeiterInnen einander konstruktives Feedback geben können.</p>	
	LehrerIn<-->SchülerIn	<p>Setzen Sie die Attributionstheorie, um Ihren SchülerInnen ein persönliches und wertschätzendes Feedback zu geben. Nehmen Sie immer wieder Bezug zu den Lebenswelten ihrer SchülerInnen, indem Sie den Lernstoff situieren und so geeignete Anschlussmöglichkeiten schaffen.</p> <p>Gehen Sie auf die individuellen Kompetenzen und Fähigkeiten Ihrer SchülerInnen durch individualisierten Unterricht ein.</p>	
	SchülerIn<-->SchülerIn	<p>Vermitteln Sie Ihren SchülerInnen Kommunikationstechniken, die ein wertschätzendes Klassenklima unterstützen und lassen Sie die SchülerInnen regelmäßig die Gesprächskultur in der Klasse reflektieren.</p> <p>Schaffen Sie für Ihre SchülerInnen Gelegenheiten, sich gegenseitig wertschätzendes Feedback zu geben.</p>	



Positive Beziehungen gestalten und gegenseitiges Unterstützen

Ebene	Schulleitung<-->SchülerIn	Seien Sie im täglichen Schulbetrieb präsent. Nehmen Sie bei allen sich anbietenden Anlässen (nicht nur bei Regelübertretungen) Kontakt mit Ihren SchülerInnen auf und versuchen Sie, sich die Namen der SchülerInnen zu merken.	Aktionen und Maßnahmen
	Schulleitung<-->LehrerIn	Zeigen Sie im MitarbeiterInnengespräch Interesse an der Person und deren Befindlichkeit. Nutzen Sie gemeinsame Unternehmungen mit dem LehrerInnenteam, um auch persönlich und informell in Kontakt zu treten.	
	LehrerIn<-->LehrerIn	Viele Lehrkräfte sind nach wie vor als EinzelkämpferInnen unterwegs. Tragen Sie dazu bei, dass aus Ihren MitarbeiterInnen Teamplayer werden, die sich gegenseitig unterstützen, indem Sie geeignete Rahmenbedingungen dafür schaffen!	
	LehrerIn<-->SchülerIn	Stellen Sie durch gutes Klassenmanagement sicher, dass sich Ihre SchülerInnen auch als Person wahrgenommen fühlen. Seien Sie für Ihre SchülerInnen als ganze Person spürbar und haben Sie nicht den Anspruch an sich, unfehlbar und allgegenwärtig zu sein. Zeigen Sie persönliches Interesse an Ihren SchülerInnen. Überlegen Sie sich, welche passenden Beziehungsangebote Sie Ihren SchülerInnen machen wollen. Machen Sie sich bewusst, dass Gerechtigkeit in diesem Sinn bedeutet, auf die SchülerInnen individuell und bedürfnisorientiert einzugehen. Erwarten Sie von den SchülerInnen, dass sie kooperieren und sich gegenseitig unterstützen.	
	SchülerIn<-->SchülerIn	Unterstützen Sie Ihre SchülerInnen darin, innerhalb der Klasse tragfähige Beziehungen aufzubauen (Teambuilding, Training von sozialen Kompetenzen) Schaffen Sie Settings, in denen die SchülerInnen Kooperation trainieren können (Projekte, Paar- und Gruppenübungen, Peersysteme, gegenseitige Lernunterstützung, Tutoring, etc.).	



Achtsamkeit mit sich selbst und anderen

Ebene	Schulleitung<-->SchülerIn	<p>Nehmen Sie Achtsamkeit wichtig und achten Sie darauf, dass sie auch oder gerade in besonders fordernden Phasen des Schuljahres als Ressource genutzt werden kann.</p> <p>Schaffen Sie gemeinsam mit Ihren LehrerInnen entsprechende Rahmenbedingungen, um Achtsamkeit in den Schulalltag zu integrieren.</p> <p>Achten Sie auch auf sich selbst und gehen Sie so als vorbildliches Beispiel voran.</p>	Aktionen und Maßnahmen
	Schulleitung<-->LehrerIn	<p>Nutzen Sie besonders das MitarbeiterInnengespräch, um Achtsamkeit in die zwischenmenschliche Kommunikation zu bringen.</p> <p>Sehen Sie sich als Facilitator, um LehrerInnen das Thema Achtsamkeit näherzubringen.</p> <p>Bauen Sie bewusst Achtsamkeit auch während Besprechungen und Konferenzen ein, um sie als Haltung zu etablieren und ihre Vorteile zu nutzen.</p>	
	LehrerIn<-->LehrerIn	<p>Beobachten Sie, wenn und wann Sie in Stress geraten, und lassen Sie die Anspannung bewusst los, wenn der Stress wieder vorbei ist.</p> <p>Lassen Sie sich von Ihren KollegInnen und von unserem Fragebogen Feedback zu Ihrem Stressverhalten geben.</p> <p>Integrieren Sie Achtsamkeit in Ihre Teamsitzungen und reflektieren Sie regelmäßig, wie dies gelingt und welche Vorteile sich daraus ergeben.</p> <p>Nutzen Sie diese Teams auch als Ressource und Ideenpool, wie Sie Achtsamkeit in den Unterricht integrieren können.</p>	
	LehrerIn<-->SchülerIn	<p>Seien Sie sich Ihrer Vorbildrolle bewusst und achten Sie auch im Arbeitsalltag auf sich selbst.</p> <p>Reflektieren Sie gemeinsam mit den SchülerInnen über aktuelle Dynamiken und Befindlichkeiten in der Klasse.</p> <p>Sorgen Sie durch gutes Klassenmanagement dafür, dass alle gute Lern- und Arbeitsbedingungen haben.</p>	
	SchülerIn<-->SchülerIn	<p>Üben Sie gemeinsam mit den SchülerInnen, aktuelle Dynamiken, Emotionen und Bedürfnisse zu benennen.</p> <p>Schaffen Sie kurze Momente, in denen sich alle fokussieren und Kontakt mit sich selbst aufnehmen.</p>	



konstruktiver Umgang mit Diversität

Ebene	Schulleitung<-->SchülerIn	<p>Stärken Sie das Zusammengehörigkeitsgefühl, indem Sie entsprechende Anlässe schaffen (Schulveranstaltungen, Projekte, Wettbewerbe, etc.)</p> <p>Anerkennen Sie Andersartigkeit und Vielfalt als Ressource.</p> <p>Betonen Sie immer Gemeinsames und Verbindendes, anstatt Trennendes und scheinbar Unvereinbares überzubewerten.</p> <p>Achten Sie bei der Zusammenstellung der Klassen darauf, dass Synergien genutzt werden können.</p> <p>Laden Sie schulferne Eltern durch niederschwellige Angebote dazu ein, sich aktiv am Schulschehen zu beteiligen.</p> <p>Nützen Sie die Chance, den Umgang mit Unterschiedlichkeit als Besonderheit Ihrer Schule hervorzuheben.</p>	Aktionen und Maßnahmen
	Schulleitung<-->LehrerIn	<p>Stärken Sie Ihr Team, indem Sie die einzelnen LehrerInnenpersönlichkeiten fördern (Personalentwicklung).</p> <p>Geben Sie Ihrem Team das Gefühl, dass Sie darauf vertrauen, dass alle ihr Bestes geben und dass Sie hinter ihnen stehen.</p> <p>Unterstützen Sie heterogene LehrerInnenteams, um der Heterogenität im Klassenzimmer gerecht zu werden.</p> <p>Fördern Sie die Teilnahme an EU-Bildungsprojekten.</p> <p>Nutzen Sie das Komfortzonenmodell, um Vielfalt als Chance, voneinander zu lernen, zu thematisieren.</p> <p>Regen Sie Ihre MitarbeiterInnen dazu an, an interkulturellen Fortbildungsmaßnahmen teilzunehmen.</p>	
	LehrerIn<-->LehrerIn	<p>Nutzen Sie das Team Ihrer KollegInnen als Ressource, um zu reflektieren und um sich Feedback und Anregungen in der Arbeit mit SchülerInnen aus anderen Kulturen zu holen (Feedbackkultur, Intervision, Hospitation).</p> <p>Machen Sie sich Ihren eigenen kulturellen Hintergrund bewusst und interessieren Sie sich für die Lebenswelten Ihrer KollegInnen.</p> <p>Stärken Sie sich gegenseitig im Team, indem Sie sich gezielt untereinander austauschen – auch oder gerade mit Andersdenkenden - und anerkennen Sie Andersartigkeit als Bereicherung und Gelegenheit, voneinander zu lernen (Komfortzonenmodell).</p>	
	LehrerIn<-->SchülerIn	<p>Behalten Sie stets die Gruppendynamik im Klassenzimmer im Auge und reagieren Sie rasch auf erste Anzeichen von Mobbing.</p> <p>Nutzen Sie Methodenvielfalt, um jene SchülerInnen zu stärken und ihnen Bedeutung innerhalb des Klassenverbandes zu geben, die im Gruppenprozess sonst eher außen bleiben würden.</p> <p>Reflektieren Sie regelmäßig Ihre eigenen Werte und Bewertungen.</p> <p>Seien Sie sich Ihrer Vorbildwirkung bewusst und fungieren Sie als Rollenmodell für positiven Umgang mit Diversität.</p> <p>Betonen Sie immer Gemeinsames und Verbindendes, anstatt Trennendes und scheinbar Unvereinbares überzubewerten.</p> <p>Fördern Sie die individuellen Stärken und Kompetenzen Ihrer SchülerInnen (individualisierter Unterricht) und verzichten Sie möglichst darauf, SchülerInnen miteinander vor der Klasse zu vergleichen.</p>	



SchülerIn<-->SchülerIn

Fördern Sie eine positive Konfliktkultur, indem Sie klare Regeln und Konsequenzen festlegen.
Nutzen Sie Konflikte in der Klasse, um gemeinsam daraus zu lernen und einen positiven Umgang mit unterschiedlichen Interessen und Strategien zur Bedürfnisbefriedigung zu entwickeln.
Bringen Sie interkulturelle Konflikte weg von der persönlichen Ebene und betonen Sie gemeinsame Werte und Bedürfnisse.
Organisieren Sie internationale SchülerInnenaustausch-Projekte.



Spaß und Freude als treibender Motor, um Neues zu erfahren und auszuprobieren

Ebene	Schulleitung<-->SchülerIn	<p>Schaffen Sie anregende und kreativitätsfördernde Lernräume an Ihrer Schule.</p> <p>Platzieren Sie anregende und Neugier erweckende Objekte (z.B. Sprüche, Zitate, Bilder, Fotografien, Skulpturen) im Schulgebäude.</p> <p>Machen Sie Kreativität und Engagement zum Motto in Ihrer Schule, das sich durch das gesamte Schuljahr zieht (Projektarbeit, Ideenwettbewerbe, Ausstellungen, individuelle Förderung von Talenten, verstärkte Anerkennung von kreativen und innovativen Leistungen).</p> <p>Verstärken Sie den Fokus auf Ressourcen und Stärken der SchülerInnen als Haltung.</p> <p>Etablieren Sie eine Haltung, die es den SchülerInnen ermöglicht, stolz auf die eigene Leistung zu sein (Ideenwettbewerbe, Feiern von Erfolgen, etc.).</p> <p>Haben Sie Mut zu Pionierarbeit und nutzen Sie die Kraft, die in jedem Anfang wirkt (Beginner's Mind).</p>	Aktionen und Maßnahmen
	Schulleitung<-->LehrerIn	<p>Sehen Sie Ihre Schule als lebendige und lernende Organisation und nutzen Sie innerhalb der Schulentwicklung das allen Menschen innewohnende Entwicklungsbedürfnis.</p> <p>Verankern Sie Spaß und Freude als wichtige Werte im Leitbild Ihrer Schule.</p> <p>Rufen Sie sich selbst und den LehrerInnen immer wieder ins Gedächtnis, dass die innere Motivation die stärkste treibende Kraft beim Lernen ist, und erarbeiten Sie gemeinsam mit den KollegInnen gute Rahmenbedingungen dafür.</p> <p>Schaffen Sie Fixpunkte während des Schuljahres, um Erfolge gemeinsam zu feiern.</p> <p>Fordern Sie das LehrerInnenteam dazu auf, innovative Projekte anzugehen und unterstützen Sie es dabei.</p> <p>Zeigen Sie so oft wie möglich, dass es sich lohnt, die eigene Komfortzone zu verlassen, um in der Lern- und Wachstumszone aufblühen und über sich selbst hinauswachsen zu können.</p>	
	LehrerIn<-->LehrerIn	<p>Bereiten Sie Themen gemeinsam vor - sowohl innerhalb Ihres eigenen Faches, als auch fächerübergreifend mit anderen FachlehrerInnen.</p> <p>Bestärken Sie sich gegenseitig als ExpertInnen in Ihrem Beruf.</p> <p>Ermuntern Sie sich gegenseitig dazu, mehr Spaß und Freude in Ihren pädagogischen Alltag zu bringen.</p> <p>Entscheiden Sie sich dafür, dem Positiven und Gelingenden mehr Beachtung zu schenken als dem Negativen und dem, was (noch) nicht so gut funktioniert.</p> <p>Gestatten Sie sich, immer öfter im „Flow“ zu sein und genießen sie ihn.</p> <p>Nehmen Sie Stress genauso wahr, wie jene Zeiten, in denen er nachlässt und Sie sich eigentlich entspannen können.</p>	
	LehrerIn<-->SchülerIn	<p>Machen Sie sich die innere Motivation der SchülerInnen als treibende Kraft zunutze.</p> <p>Gestalten und verwenden Sie anregende und kreativitätsfördernde Arbeitsmaterialien.</p>	



		<p>Situieren Sie Ihren Unterricht, indem Sie Lerninhalte mit den Lebenswelten Ihrer SchülerInnen verknüpfen. Stellen Sie sicher, dass das Lernen Ihrer SchülerInnen mit positiven Emotionen einhergeht. Ermuntern Sie Ihre SchülerInnen, neue Wege zu gehen und kreative Lösungen zu finden. Bemühen Sie sich, die Stärken und Talente jeder Schülerin und jedes Schülers wahrzunehmen und fördern Sie diese individuell (individualisierter Unterricht). Feiern Sie gemeinsam die Erfolge Ihrer SchülerInnen.</p>	
	SchülerIn<->SchülerIn	<p>Etablieren Sie Peer- und Tutoringsysteme, die gemeinsames Forschen und Entdecken ermöglichen. Fördern Sie unterschiedliche SchülerInnenprojekte: international, national sowie innerhalb der eigenen Schule oder des eigenen Klassenverbandes Etablieren Sie eine Fehlerkultur, innerhalb der derer Neues ausprobiert und aus Fehlern gelernt werden kann.</p>	



Maßnahmen und Aktivitäten zur Verhältnis- und Verhaltensprävention in unserer Methodendatenbank

In unserer Methodendatenbank finden Sie Aktivitäten und Maßnahmen, die Sie auf folgenden Ebenen anwenden können:

Organisatorische Ebene

Diese Ebene bezieht sich auf die Verhältnisprävention: Was kann auf organisatorischer Ebene unternommen werden, um gezielt positive Veränderungen herbeiführen zu können.



Hinweis:

In unserer Datenbank finden Sie inspirierende Beispiele für Aktivitäten, die sich nachhaltig und positiv auf die Schulkultur auswirken, indem sie die Identifikation mit der Schule fördern und die Beziehung zwischen LehrerInnen und SchülerInnen verbessern helfen:

[KoKoKo](#)

[LehrerInnen werden TutorInnen](#)

[One Moment – Projekt zur Förderung der Selbstwahrnehmung](#)

[Smiling Minds – Projekt für Achtsamkeit in Schulen](#)



Hinweis:

Zu diesem Thema wollen wir Ihnen aus unserer Methodendatenbank folgende Methoden besonders empfehlen:

[Kollegiale Fallbesprechungen \(Intervision\)](#)

[Kollegialer Unterrichtsbesuch \(Hospitation\)](#)

[Das SchülerInnenparlament](#)

[Bewegte Pause](#)

Individuelle Ebene

Diese Ebene bezieht sich auf die Verhaltensprävention: Diese Aktivitäten können ohne großen Aufwand und vorhergehende Maßnahmen unmittelbar umgesetzt werden. Im Fokus stehen der gezielte Erwerb und das Training von kognitiven, emotionalen und sozialen - und Verhaltens-Kompetenzen.



Hinweis:

Zu diesem Thema wollen wir Ihnen aus unserer Methodendatenbank folgende Methoden besonders empfehlen:

[Vereinbarung von Klassenregeln](#)

[Klassenrat](#)

[Brainfitness](#)

Zusätzlich zu den Methoden auf unserer Projekt Datenbank können wir noch weitere Übungen und Methoden aus dem Resilienztraining für verhaltenspräventive Maßnahmen empfehlen:



Hinweis:

Im EU Projekt



a key skill for education and job

haben wir Methoden zu psychischer Widerstandskraft und Krisenkompetenz gesammelt. Diese stehen auf unserer Projekt Webseite zum freien download zur Verfügung:

<http://www.resilience-project.eu/>



Die Projekt-Partnerschaft

Österreich

Blickpunkt Identität - Projekt Koordinator

www.blickpunkt-identitaet.eu



Susanne Linde



Klaus Linde-Leimer

Limina

www.limina.at



Paola Bortini



Peter Hofmann

Universität Wien

www.univie.ac.at



Karlheinz Valtl



Amadea Brenner

Italien

IUL Italian University Line

www.iuline.it



Letizia Cinganotto



Patrizia Garista



Stefano Tirati



Fausto Benedetti

Portugal

INOVA+

www.inovamais.pt



Ana Neves



Maria Guimarães

Agrupamento de Escolas José Estevão

www.aeje.pt



Fernando Delgado
Pereira Santos



Maria Glória O.G.N.
Leite

Haben Sie Mut zur Exzellenz!

