



# »» 5 Minuten für ...

Leadership for Learning

## ... Classroom Walkthrough

Der Classroom Walkthrough (CWT) präsentiert sich durch kurze, fokussierende Unterrichtsbesuche sowie einer gesteigerten Präsenz der Schulleitung, er vermittelt ein mosaikartiges Gesamtbild des Lernens und Lehrens am Schulstandort und er rückt die pädagogische Expertise systematisch in den Mittelpunkt der Arbeit. Diese Ausgabe von 5MF beschäftigt sich als Vertiefung des Themas „unterrichtsbezogene Führung“ ([Ausgabe Nr. 7 vom 18.2.2013](#)) mit einigen themenspezifischen Aspekten effektiven Schulleitungshandelns. In Verbindung mit SQA ([Schulqualität Allgemeinbildung](#)) und der Implementierung der Bildungsstandards kann der CWT ein lernförderliches und wirkungsvolles Instrument darstellen. Eingebettet in ein Bündel von anderen Schulentwicklungsmaßnahmen, kann er zu einer entwicklungsorientierten Schulkultur mit besseren Lernumgebungen für alle Lernenden im System beitragen.

**1** Eine lernseitige Perspektive zum Lernen und Leiten am Schulstandort

In Schulen ist ein großer Schatz an implizitem Wissen vorhanden, der durch die Erkundung mittels Classroom Walkthrough (CWT) erschlossen werden kann. Der CWT bietet hervorragende Möglichkeiten, neue Einblicke und Bilder darüber zu erhalten, was die Schule (noch) nicht weiß (vgl. Schratz, 2011, S.177). Im Rahmen von Beobachtungs- bzw. Reflexionsprozessen kommen oft überraschende Ergebnisse und Erkenntnisse zutage, die es in der weiteren Unterrichtsentwicklung zu berücksichtigen gilt. Der CWT repräsentiert eine wissenschaftlich erforschte und flexibel einzusetzende Methode für unterrichtsbezogene Führung („Instructional Leadership“) und er ermöglicht der Schulleitung und anderen Betroffenen darüber am Laufenden zu bleiben, was im Unterricht geschieht, Stärken und Schwächen der Unterrichtsgestaltung wahrzunehmen und gezielt Professionalisierungsmaßnahmen zu initiieren, um im besten Fall auch noch die Leistungen der Schüler/innen positiv zu beeinflussen (vgl. Schwarz, 2013, S.9).

Die „Lernseits-Orientierung“ (Schratz, 2009) stellt einen Entwicklungsschwerpunkt an Neuen Mittelschulen dar. „Lernseits“ orientierte Schulen sind auf das Lernen der Schüler/innen fokussiert und begleiten bzw. fördern es durch gezielte Strategien und Maßnahmen (Schratz/Westfall-Greiter, 2010). Schenkt man der „Lernseits-Orientierung“ im Rahmen der Unterrichtsentwicklung erhöhte Aufmerksamkeit, so werden die Gespräche zwischen Schulleitung und Lehrpersonen anhand von auf das Lernen fokussierten Fragen geleitet, wie z.B.: *Gibt es Lernen? Wenn ja, wie sieht es aus? Ist das Lernen stimmig mit der Situation und ist es ausreichend? Was unterstützt das Lernen? Was ist lernhinderlich?*

### Kennzeichen des „Österreich-Modells“ des Classroom Walkthrough (Schwarz, 2013, S.37f)

- kurze, wenige Minuten dauernde Unterrichtsbesuche;
- unangekündigt und über das Schuljahr verteilt;
- durch Schulleitung, Schulleitungsteams bzw. Teams aus Lehrpersonen;
- informeller Charakter – dient nicht der Leistungsbeurteilung der Lehrpersonen;
- schnappschussartige Einblicke in das Unterrichtsgeschehen;
- transparenter, zielgerichteter Fokus der Beobachtungen auf das Lernen und Lehren („Look-Fors“);
- „Lernseits - Orientierung“: Man achtet besonders auf das Schülerverhalten mit Bezug zu den vereinbarten „Look-Fors“. Was sehe ich? Was höre ich? Was nehme ich sonst noch bei den Schüler/innen wahr?
- gelegentliches Feedback zu den Beobachtungen an die Lehrpersonen bzw.
- gelegentliche Einladung an die Lehrenden zur dialogischen Reflexion des Lehrerhandelns;
- Ziel: Das Anregen und Begleiten schulweiter Professionalisierung bei Lehrer/innen und Schulleiter/innen sowie die Verbesserung der Leistungen bei Schüler/innen.

**2** Kennzeichen des CWT-Modells

### Die Zielsetzungen des CWT kurz zusammengefasst:

1. Verbesserung der Unterrichtsergebnisse und der unterrichtsbezogenen Führung,
2. Verstärken und Betonen der Professionalisierung der Lehrer/innen und Unterstützung der Lernprozesse in den Klassen durch Coaching und gezielte Fortbildungsmaßnahmen.
3. Sichergehen, dass die Schulentwicklungspläne auch tatsächlich umgesetzt werden.

**3** Ziele des CWT

Der CWT ist nicht als „Rezept“, sondern als Orientierungshilfe für die Entwicklung und Wahrnehmung unterrichtsbezogener Führung gedacht und kann neue Wege für „Leadership for Learning“ aufzeigen.

**4** Classroom Walkthrough bedeutet:

Das ist der CWT: Mit dem CWT kann man...	Das ist der CWT nicht?
... ökonomisch und fokussiert Daten über Unterricht sammeln. ... täglich direkt in die Unterrichtspraxis Einblicke nehmen. ... Muster und Trends in Lehr- und Lernprozessen ausmachen. ... das „Lernseitige“ am Schulstandort in den Blick rücken. ... Professionalisierungsmaßnahmen aufgrund von gesammelten Daten aus mehreren Unterrichtsbesuchen anregen. ... zur Entwicklung einer schulweiten Reflexionskultur beitragen. ... wertschätzende Gespräche über Lehren und Lernen führen. ... „Leadership for Learning“ entwickeln und fördern.	Ein Werkzeug für Leistungsbeurteilung und Bewertung der Lehrperson. Eine kürzere Variante der herkömmlichen Form der Unterrichtsbesuche für die Leistungsbewertung der Lehrpersonen. Ein Instrument, dessen Einsatz ein lineares Ergebnis verspricht. Eine hierarchische Top-down-Initiative der Schulleitung. Ein einmaliges Ereignis, um den Status quo zu erheben.

**5** Hinderliches und Förderliches

Man sollte sich vornehmen, Klassen, Lehrpersonen oder Fachteams einige Male innerhalb eines selbst definierten Zeitraumes (z.B. Woche, zwei Wochen, Monat) zu unterschiedlichen Tageszeiten zu besuchen. Die Intervalllänge ist abhängig von der Schulgröße bzw. der Lehrverpflichtung der Schulleitung und auch davon, ob der CWT von einem Team oder nur einer Person durchgeführt wird. Wesentlich für das Gelingen ist es, am CWT dran zu bleiben und Verlässlichkeit und Konsequenz auszustrahlen. Bei wirksamer Implementierung des Konzeptes kann es mittel- und langfristig gelingen, die Bereitschaft zur Öffnung gegenüber anderen Maßnahmen zur Selbstüberprüfung und Selbstreflexion (z.B. Peer-Coaching, Kollegiale Hospitation, Aktionsforschung, [„EMU“-Instrumente](#), u.a.) zu fördern und zu einer signifikanten Weiterentwicklung zur Lernenden Organisation beizutragen.

Aber: Wird der CWT nur als „technische Lösung“ – losgelöst von anderen Schulentwicklungsmaßnahmen und der Professionalisierung der Schulleitung - eingesetzt, um die Praxis der Lehrpersonen zu ändern bzw. als verstecktes Machtinstrument missbraucht, schürt man im Kollegium Angst, Misstrauen und Ablehnung. Im Wesentlichen geht es beim Classroom Walkthrough um das Erreichen einer professionellen Lernumgebung für alle in der Schule. Sichtbarkeit und Präsenz der Schulleitung im Schulalltag signalisieren, wie wichtig ihr das Geschehen in der Organisation ist. Auf diesem Weg kann es als Führungsperson gelingen, in einer positiven, aktiven Rolle regelmäßig Kontakte zu den Menschen in der Schule herstellen, Beziehungen aufbauen und die Schulkulturals „Learning Leader“ positiv beeinflussen.

Die Art, wie man mit den Lehrer/innen nach den Unterrichtsbesuchen kommuniziert, hat bedeutsamen Einfluss auf den weiteren Verlauf der Entwicklungen. Die dialogische, also beidseitig ausgerichtete Form des Gesprächs, erweist sich als angenehme und wirkungsvolle Art des Austauschs, da eine sehr differenzierte Gesprächsführung, die sich individuell am Professionalisierungsstadium der Lehrperson orientiert, möglich ist. Wesentlich sind grundlegende wertschätzende Kommunikationsmuster zwischen Schulleitung und Lehrpersonen. Dies stellt auch ein prägendes Merkmal des [SQA-Zyklus](#) dar.

Qualitätsvolles und zielgerichtetes Feedback kann zu einer reflektierenden Praxis verhelfen, bei der man ausprobiert und neue Schritte zu gehen bereit ist. Die Gelegenheit, die Praxis der Kollegen und Kolleginnen zu beobachten und zu diskutieren, sowie die Entwicklung einer Feedbackkultur stellen wichtige Bestandteile des Lernens unter Lehrpersonen dar (Marzano et. al, 2011). Diese Erfahrungen können sich lernförderlich auf die Entwicklung professioneller Lerngemeinschaften (PLG) auswirken, welchen eine spätere Ausgabe von 5MF gewidmet werden wird.

**6** Diskutieren Sie mit! <http://www.nmsvernetzung.at>

**Diskutieren Sie im Kreis von NMS-Schulleitungen!**

Handlungsbezug, praktisches Tun, Reflexion und Lernen im sozialen Kontext erhöhen die Wahrscheinlichkeit des Wissenstransfers in und das Anknüpfen an die eigene Praxis. Registrieren Sie sich unter [www.nmsvernetzung.at](http://www.nmsvernetzung.at) und tauschen Sie sich mit anderen NMS-Schulleiter/innen im moderierten [Forum zum Classroom Walkthrough](#) aus! (Tipp: Klicken Sie erst auf den Link zum Forum wenn Sie bereits registriert und eingeloggt sind!)

KACHUR, D. et al. (2010). Classroom Walkthroughs to Improve Teaching and Learning. New York: Eye on Education.  
 Meyer, H, (2010): Die Rolle der Schulleitung bei der Unterrichtsentwicklung. Vortragsskript zur Auftaktveranstaltung für die amtsbegleitende Qualifizierung schulischer Führungskräfte in Halle/Sachsen-Anhalt.  
 SCHRATZ, M. (2009). „Lernseits“ von Unterricht. Alte Muster, neue Lebenswelten – was für Schulen? Lernende Schule 12, S. 16–21.  
 SCHRATZ, M. (2011). Vom Lehren zum Lernen. Wie die Schulleitung erfolgreich Lernprozesse steuert. In: Pädagogische Führung 5/2011. S. 176-178. Kronach: Carl Link.  
 SCHWARZ, J. (2011a). [Über den Classroom Walkthrough mit dem Kollegium ins Gespräch kommen](#). Lernende Schule, Heft 53, S. 8-12, 24–25 & S. 28–31.  
 SCHWARZ, J. (2011b). Durch Classroom Walkthrough ein Gesamtbild des Lernens an der Schule erhalten. Praxiswissen Schulleitung. In A. Bartz, M. et al. (Hrsg.), PraxisWissen SchulLeitung (Kap. 32.11). Köln: Wolters Kluwer.  
 SCHWARZ, J. (2013): [Unterrichtsbezogene Führung durch „Classroom Walkthrough“](#). Schulleitungen als Instructional Leaders. In: Erfolgreich im Lehrberuf. Band 9. Innsbruck. Studienverlag.  
 Teachscape®. (2006). Classroom Walkthrough with Reflective Practice. Vers. 2.0.

**LITERATUR & LINKS**