

GERD KONIETZKO, LUDGER BRÜNING

# Eine symbiotische Beziehung

## Schulmanagement als Voraussetzung erfolgreichen Klassenmanagements

Erfolgreiches Klassenmanagement ist nicht allein das Ergebnis des Lehrerhandelns im Klassenraum. Es entsteht vielmehr innerhalb einer Schule, die sich der wechselseitigen Beziehung zwischen Klassenmanagement und Schulmanagement bewusst ist. Aber was bedeutet das mit Blick auf das Schulmanagement? Dieser Artikel beschreibt fünf Bereiche des Schulmanagements, die jede Schulleitung beachten sollte.

### DOWNLOAD

WWW.PRAXISSCHULE.DE

Im Downloadbereich finden Sie folgende Materialien zu diesem Artikel

- M3 - Eine Handreichung für Lehrer zur Vorbereitung von Klassenkonferenzen
- M4 - Eine Übersichtsmöglichkeit über Verantwortlichkeiten, Arbeitsgruppen und Aufgabenbereiche

Weitere Informationen:  
www.gesamtschule-haspe.de

Die wechselseitige Beziehung zwischen Klassenmanagement und Schulmanagement wird unmittelbar einsichtig, wenn Sie einmal die Schülerperspektive einnehmen. Welche Bedeutung hat eine Maßregelung, wenn die Schüler die Erfahrungen gemacht haben, dass die Ankündigung erzieherischer oder auch disziplinarischer Maßnahmen keine Konsequenzen haben wird? Wie verhalten sich Schüler in Schulen, in denen es keine gemeinsamen Grundsätze im Erziehungshandeln gibt?

Aber auch die Lehrerperspektive macht die Bedeutung des Schulmanagements deutlich. Denn es wird immer dann schwierig, wenn die Schulleitung das Handeln der Lehrer nicht unterstützt oder umgekehrt einzelne Lehrer sich nicht an gemeinsam getroffene Vereinbarungen halten.

Die beiden Beispiele machen deutlich, dass das Schulmanagement den Bezugsrahmen bildet, in dem Klassenmanagement und Erziehungshandeln funktioniert. Wenn das Schulmanagement un-

organisiert oder beliebig ist, wird das Klassenmanagement davon beeinflusst werden. Und umgekehrt ist es sehr wahrscheinlich, dass ein systematisches und klares Schulmanagement das Lehrerhandeln bis in jede Klasse positiv beeinflusst (Marzano u.a. 2005, S. 152).

### Schulmanagement

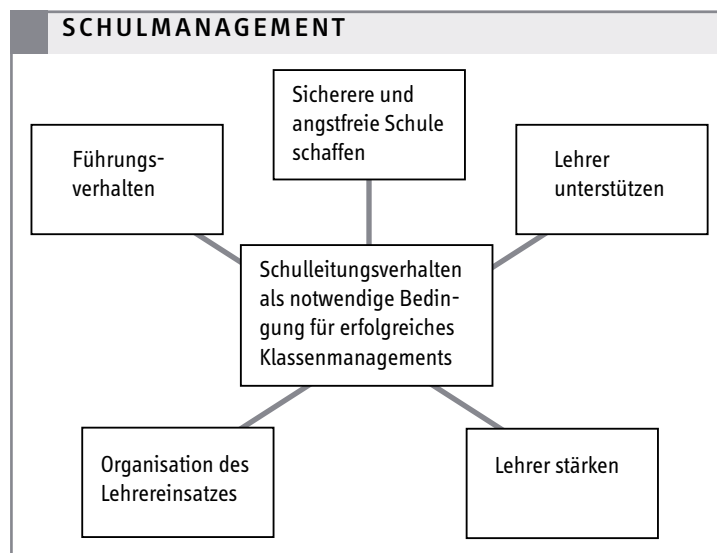
Im Kern lassen sich fünf Bereiche unterscheiden (Abb. 1).

#### 1. Sicher und angstfrei in der Schule arbeiten und leben:

Wenn Menschen zusammen arbeiten, gibt es grundsätzlich ein Potential für Konflikte, ganz unabhängig davon, ob es sich um Heranwachsende oder Erwachsene handelt. Das beginnt für Schüler möglicherweise bereits im Schulbus und zieht sich durch viele kleine Situationen während des Schultages: beim Gedränge am Schuleingang, in einer Gruppenarbeit oder beim Spiel auf dem Schulhof. Nicht selten gibt es in der Schule aber auch Räume und Situationen, die von Schülern als beängstigend oder bedrückend erfahren werden.

Aufgabe der Schulgemeinde ist es, für diese typischen Angst- und Konfliktquellen schulweite Regeln und Routinen zu entwickeln, die ein möglichst ange-

Abb. 1: Schulmanagement fördert Klassenmanagement in unterschiedlichen Bereichen



nehmes Zusammenleben in der Schule ermöglichen. Dazu ist die Einrichtung einer Arbeitsgruppe aus Lehrern, Schülern und Eltern häufig das Mittel der Wahl. Denn soll dieser Prozess erfolgreich sein, muss er zur Sache aller Beteiligten werden. Diese Arbeitsgruppe, die zum Ansprechpartner für alle in der Schule wird, bekommt die Aufgabe, Schwierigkeiten innerhalb der Schule zu identifizieren und Empfehlungen für Regeln und Routinen vorzuschlagen. Aber auch die Konsequenzen für Regelverstöße werden von dieser Gruppe in den Blick genommen. Diese Empfehlungen sind dann der Ausgangspunkt für die schulweite Etablierung von Regeln und Routinen (**s. Download**).

Der Schulleitung obliegt die Aufgabe, diesen Prozess auf den Weg zu bringen und ihn zu begleiten. Und ihr obliegt die Aufgabe, die Einhaltung der Regeln und das Einüben der Routinen immer wieder zu thematisieren und in den Blickpunkt der am Schulleben Beteiligten zu rücken. Insbesondere die Unterrichtenden selber sind es, die zum Adressaten dieser Bemühungen der Schulleitung werden müssen, tragen doch vor allem sie die Schulkultur bis in den Klassenraum.

## 2. Lehrer unterstützen:

Ebenso gehört die Unterstützung der Lehrer zu den zentralen Aufgaben der Schulleitung. Denken Sie einmal an die ersten zwei Wochen eines neuen Schuljahres. Wenn jetzt noch in Betracht gezogen wird, dass wir aus der Schulforschung wissen, dass gerade die ersten Wochen für das erfolgreiche Klassenmanagement in neuen Lerngruppen von entscheidender Bedeutung sind, wird deutlich, dass die Unterrichtenden hier Handlungsklarheit und Unterstützung benötigen. Übersichten und Checklisten, die die unvermeidlichen Aufgaben und Fristen auflisten, bilden in dieser Zeit eine enorme Hilfe für die einzelnen Lehrer (**M1**).

Gleiches gilt für immer wieder auftretenden Aufgaben im Schulalltag. Wie wird mit Disziplin-

schwierigkeiten umgegangen? Kann ich mir als Lehrer der unterstützenden Professionalität der Schulleitung gewiss sein? Wer ist erreichbar, wer ist der Ansprechpartner? Oder wie werden erzieherische Klassenkonferenzen organisiert (**s. Download**)? Gerade Tätigkeiten, die zwar zum Aufgabenbereich von Lehrern gehören, aber nicht tägliche Routine sind, sollten in einer schuleigenen Handreichung allen Lehrern zur Verfügung stehen und ständig aktualisiert werden. Sie bieten jedem neuen Kollegen Orientierung und geben auch den „alten Hasen“ Handlungssicherheit.

Unterstützung meint aber auch, dass die Schulleitung in Fällen von Disziplinschwierigkeiten die betroffenen Kollegen unterstützt. Das kann bedeuten, dass sie gemeinsam mit den Kollegen schwierige Elterngespräche vor-

bereiten (**M 2**) oder die Kollegen durch ihre Teilnahme stärken.

## 3. Lehrer stärken:

Klassen erfolgreich zu führen und leiten, gehört zu den Kernbereichen der Unterrichtenden. Gleichwohl wird diese Basiskompetenz in der Lehrerausbildung kaum wirksam vermittelt. Wenn Schulen jedoch erfolgreich sein wollen, wenn Sie Wert auf ein unterrichtlich wirksames, aber auch zufriedenes Kollegium legen, das sich den Herausforderungen des Schulalltags zu stellen vermag, dann muss jede Einzelschule diese Lücke in der Lehrerausbildung selber schließen. Schulinterne Fortbildungen können hier als Ausgangspunkt dienen. Wirkamer ist aber die Schaffung einer offenen Schulkultur, in der die kollegiale Kooperation und Kommunikation im Mittelpunkt

Anzeige

**NaturaMed**  
Fachklinik

- ☀ **BurnOut**
- ☀ **Lebenskrise**
- ☀ **Depression**
- ☀ **Ängste**
- ☀ **chronische Schmerzen**
- ☀ **Essstörung**

**Ganzheitsmedizinische Ursachendiagnose**

**Geben auch Sie mehr als Sie bekommen?**

Psychosomatisches  
Privatkrankenhaus  
beihilfefähig

**0 75 24 . 990 - 222**  
88339 Bad Waldsee

**naturamed.de**

**Wir suchen** nach versteckten Krankheitsursachen und zeigen naturmedizinische und psychologische Wege zu neuer Kraft. Ambulanz, Schnupperwoche, Kur- oder Krankenhausaufenthalt.

**Wagen Sie den NEU-Anfang!**

Naturamed ...wir bringen sie wieder in Schwung!

steht. Teammodelle, wechselseitige Hospitationen und Tandemmodelle müssen zur Schulkultur werden, wenn die Kollegen mit schwierigen Klassen und Situation nicht alleine bleiben sollen. Es ist oft ein langer Weg, der gemeinsam gegangen werden muss, bis Klarheit darüber herrscht, dass die Entwicklung förderlicher schulorganisatorischer und konzeptioneller Rahmenbedingungen genauso notwendig und aufwändig aber auch lohnend ist wie die Entwicklung der entsprechenden Rahmenbedingungen in der Klasse selbst.

#### AUTOREN

**Gerd Konietzko** ist Lehrer für Mathematik und Sport an der Gesamtschule Haspe in Hagen, Didaktischer Leiter und moderiert Fortbildungsveranstaltungen im Fach Mathematik in Verbindung mit Kooperativem Lernen.

**Ludger Brüning** ist Lehrer für Deutsch, Geschichte und Sozialwissenschaften an der Gesamtschule Haspe in Hagen, Autor zahlreicher Veröffentlichungen zur Unterrichtspraxis und Fachmoderator der Bezirksregierung Arnsberg für Unterrichtsmoderation und Lernkultur/Kooperatives Lernen.

#### MATERIALIEN

Zu diesem Beitrag gehören folgende Materialien (Copy im Heft):

##### Schulmanagement

- M1 Die ersten 10 Tage im neuen Schuljahr
- M2 Planung Elterngespräch

### Hinweise zu den Materialien

#### M1 – Die ersten 10 Tage im neuen Schuljahr

Checklisten wie diese, die die unvermeidlichen Aufgaben und Fristen auflisten, bilden zu Schuljahresbeginn eine enorme Hilfe für die einzelnen Lehrer. Dieses Blatt dient als Beispiel für die individuelle Ausarbeitung einer schulspezifischen Liste.

#### M2 – Planung Elterngespräch

Zur Vorbereitung eines Elterngesprächs ist es wichtig, dass der Lehrer bei der Vorbereitung von der Schulleitung unterstützt wird. Dieses Blatt bietet eine Übersicht zur Planung des Elterngesprächs.

von Doppelstunden-Rastern oder 60-Minuten-Unterrichtsstunden können hier hilfreich sein.

Besonders in großen Schulen ist die Bildung von Jahrgangsteams eine fast notwendig zu nennende Voraussetzung, um sowohl eine Schule als auch eine Klasse zu „managen“: Mit Jahrgangsteams gelingt es zum Einen, die Lehrer aktiver an den Meinungsbildungsprozessen innerhalb der Schule zu beteiligen, was förderlich ist für das Einhalten von Absprachen. Zum Anderen verringern Jahrgangsteams die Anonymität in großen Schule. Das wiederum führt zu einem spürbaren Rückgang von Disziplinschwierigkeiten und Konflikten im Schulalltag.

Solche Veränderungen innerhalb der Einzelschule sollten, sofern sie nicht aus dem Kollegium kommen, durch die Schulleitung angestoßen werden. Dem schließt sich ein Diskussionsprozess an, der von der Schulleitung moderiert werden sollte. Möglicherweise werden Veränderungen in der Rhythmisierung des Tagesablaufes zunächst für zwei Jahre erprobt und erst dann im Schulprogramm festgeschrieben. Pädagogische Führung zu übernehmen heißt, diesen den einzelnen Kollegen entlastenden Schulorganisationsprozess anzustoßen und zu begleiten und dabei auch die eigenen Vorstellungen einzubringen.

#### 5. Führungsverhalten:

Was für jede Schulklasse gilt, das gilt auch für das Gesamtkollegium. Die Schaffung einer Atmosphäre der Anerkennung beginnt mit dem Umgang innerhalb des Kollegiums und innerhalb der Schulleitung. Schulleitungen, denen der Unterricht am Herzen liegt, schaffen durch die Anerkennung guter Arbeit und durch einen konstruktiv-kritischen Umgang mit Kollegen ein Klima der pädagogischen Offenheit. Sie verbreiten Optimismus und Erfolgsoversicht, die dem pädagogischen Gestaltungswillen aller Kollegen befördert.

Damit sind diese Schulleitungen aber auch offen für Kri-

tik. Sie sind bereit zum Diskurs und hinterfragen ihr Tun. Sofern die Ressourcen vorhanden sind, sollte die Schulleitung ihr Handeln mit Hilfe externer und professioneller Unterstützung reflektieren.

So wirkt sie wiederum als Modell für die Lehrer, die ihren Schülern Respekt, Anerkennung und Offenheit entgegenbringen müssen, wenn sie in der Klasse erfolgreich sein wollen. Die Schulleitungen pflegen einen Führungsstil, der deutlich macht, dass sie sich für das interessieren, was in der Schule aber auch im Klassenraum passiert. Sie besuchen Lehrpersonen im Unterricht, sind im Pausenzimmer präsent, sie fragen viel und haben ein offenes Ohr für das, was die einzelnen Personen beschäftigt. Sie nehmen sich Zeit für das Kollegium und den einzelnen Kollegen und nehmen es damit auch ernst (Vgl. Brägger/Posse 2007, S. 149).

Robert Mazano (2003, S. 103) spricht von einer „symbiotischen Beziehung“ zwischen Schulmanagement und Klassenmanagement. Erfolgreiche Lehrerinnen und Lehrer arbeiten in einer Schule, die dem respektvollen Umgang aller einen hohen Stellenwert beimisst. Dies zeigt sich im Klassenraum, im Lehrerzimmer, in der Pausenhalle oder bei einer Theateraufführung. Da die Schülerinnen und Schüler, aber auch die Unterrichtenden ganz unterschiedliche Erfahrungen und Verhaltensweisen mitbringen, stellt sich eine solche Haltung nicht von selbst ein. Sie muss geschaffen und erhalten werden. Jede Schulleitung hat dabei eine Schlüsselstellung. ■

#### LITERATUR

- BRÄGGER, GEROLD / POSSE, NORBERT: Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES), Bd. 1: Schritte zur guten Schule. Bern 2007.
- MARZANO, ROBERT / MARZANO, JANA S. / PICKERING, DEBRA J.: Classroom Management that works. Research-based Strategies for every Teacher. Alexandria (USA) 2003.
- MARZANO, ROBERT U.A.: A Handbook for Classroom Management that works. Alexandria (USA) 2005.

## M1 | Die ersten 10 Tage im neuen Schuljahr

Diese Checkliste hilft Ihnen beim Einstieg in das neue Schuljahr. Sie können eine Checkliste auch individuell für Ihre Schule zuschneiden.

Termin	Aufgaben des Unterrichtenden
1. Tag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeugnisunterschriften kontrollieren, Prognoseabschnitte im Jahrgang 10 einsammeln, abheften.</li> <li>• Schülerdaten abfragen, insbesondere die Staatsangehörigkeit überprüfen (Material: Klassenlisten, Adresslisten), Änderungen und fehlende Schüler sofort dem Abteilungsleiter mitteilen.</li> <li>• Jg. 6-10: Einladungen zur Klassenpflegschaft ausgeben.</li> <li>• Geld für Buchbestellungen aus dem Elternanteil bekannt geben. In eurem Fach liegt eine Liste mit den Bestellungen und den Beträgen.</li> <li>• Die Schüler an die Möglichkeit des Mensaessens erinnern, Verpflichtungserklärungen können in den beiden großen Pausen im Schulbüro abgeholt werden.</li> <li>• Schülerschein zum Verlängern einsammeln. Neue Ausweise kosten 1,30 €.</li> <li>• Pflanzen abholen lassen und in die Klassen bringen.</li> <li>• Bücherausgabe Jg. 9/10 in der 3./4. Stunde, für die Jahrgänge 7 und 8 in der 4./5. Stunde. Die Schüler werden klassenweise abgeholt.</li> <li>• Klassenbuchführer heute bestimmen, andere Ämter haben Zeit bis Freitag.</li> </ul>
2. Tag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Schulkiosk ist wieder offen.</li> <li>• Bücherausgabe Jg. 6 nach Absprache mit der Teamsprecherin.</li> <li>• Ausgabe der Logbücher für alle Jahrgänge.</li> <li>• Einschulungsfeier Jahrgang 5 um 9.45 Uhr im Pädagogischen Zentrum (PZ). Anschließend Klassenstunde in Jg. 5 von 10.30- 11.15 Uhr.</li> </ul>
3. Tag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jg. 5: Einladungen zur Klassenpflegschaft, Ausfüllen der Schülerschein (siehe 2. und 7.).</li> <li>• Klassenbuchführer des Jahrgangs 9 und 10 in der 4. Stunde zu Frau Meier in die Bibliothek.</li> <li>• Klassenbuchführer des Jahrgangs 7 und 8 in der 4. Stunde zu Herrn Michel im Hauptgebäude Raum 012.</li> <li>• Bücherausgabe Jg. 5 in der 4./5. Stunde. Die Schüler werden klassenweise abgeholt.</li> <li>• Bücher aus dem Elternanteil können in der 3./4. Stunde im Elternzimmer abgeholt werden.</li> <li>• Bücher von Sozialhilfeempfängern in der 3. Stunde im Schulbüro abholen.</li> </ul>
4. Tag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bücher aus dem Elternanteil können in der 3./4. Stunde im Elternzimmer abgeholt werden.</li> </ul>
5. Tag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Letzter Termin: Klassenämter wählen lassen, Formular dazu ausfüllen und im Schulbüro abgeben.</li> <li>• Letztes Mal: Bücher aus dem Elternanteil können in der 3./4. Stunde im Elternzimmer abgeholt werden.</li> <li>• Klassenbuchführer des Jahrgangs 5 und 6 in der 2. Stunde zu Frau Müller im Raum 2.8 (Neubau).</li> <li>• Kurslisten in differenzierten Fächern, WP1 und WP2 prüfen und korrigiert an die Abteilungsleitung zurückgeben.</li> </ul>
6. Tag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erstes Mittagessen in der Schulmensa.</li> </ul>
7. Tag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Letzter Termin für die Abgabe der Protokolle und der Rückmeldungen aus den Elternpflegschaften im Schulbüro.</li> </ul>
8. Tag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klassenarbeiten in den Terminplan des Teams eintragen.</li> </ul>
9. Tag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrolle, ob alle ausgeliehenen Bücher eingebunden sind.</li> </ul>
10. Tag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AG-Wahlen, Wahlergebnisse nach der 3. Stunde beim Ganztagesteam abgeben.</li> </ul>

**M2 | Planung Elterngespräch**

Habe ich an alles gedacht? Eine Übersicht zur Vorbereitung eines Elterngesprächs.

