

**Huber, S.G. (2012).**  
**Schulische Veränderung und die Rolle der Schulleitung - Thesen zu guter Schulleitung und zu Schulentwicklung**  
**Vortrag bei der Auftaktveranstaltung von Phase 1 der Qualifizierung für schulische Führungskräfte, Sachsen, Leipzig, 21.04.2012.**

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

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



# **Einen schönen guten Morgen!**

## **Schulische Veränderung und die Rolle der Schulleitung - Thesen zu guter Schulleitung und zu Schulentwicklung**

**Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber**

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

**[www.Bildungsmanagement.net](http://www.Bildungsmanagement.net)  
[www.Schulleitungssymposium.net](http://www.Schulleitungssymposium.net)**

# **Gliederung:**

**(Vorstellung)**

- 1. Thesen zu Schulentwicklung**
- 2. Thesen zu guter Schulleitung**
- 3. Fokus: Das Lernen fördern**

# **Vorstellung**



## **Laufende Untersuchungen**

Beruflicher Erfolg von Führungskräften

Rolle von Führungskräften bei  
Veränderungen

Anforderungen und Belastungen von  
Führungskräften

Wirksamkeit von  
Personalentwicklung/Fortbildung/  
Führungskräfteentwicklung

Feedbacksysteme für Führungskräfte

## **Laufende Untersuchungen**

Kooperation im Kollegium

Kooperative Führung / System Leadership

Kooperative Bildungslandschaften

...

Beurteilen und Fördern  
(Beitrag von Förderdiagnostik zur  
Unterrichtsentwicklung)

Schweizer Jugendstudie (Jugend im Wandel)  
(Werteentwicklung und Lebensperspektiven)

...

**Schulleitungssymposium SLS 2009**






**Fachtagung zu Schulqualität, Schulentwicklung und Schulmanagement in Zug**

**SL Symposium**

**Zeitgemässes Schulmanagement: Widersprüchliche Erwartungen und zielorientierte Lösungen**

**3.-5. September 2009**

**IBB, PHZ Zug**  
[www.Schulleitungssymposium.net](http://www.Schulleitungssymposium.net)



Schulische Veränderung und die Rolle der Schulleitung







**Schulleitungssymposium.net**  
**08.-10.09.2011**  
**Kooperative Bildungslandschaften: Entwicklung der Bildung im und mit System**

**SL Symposium**

**Int Seminar**





Education and Culture



**Socrates**  
Comenius

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

[www.Bildungsmanagement.net](http://www.Bildungsmanagement.net)



## **Schulische Veränderung und die Rolle der Schulleitung - Thesen zu guter Schulleitung und zu Schulentwicklung**

**Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber**

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

**[www.Bildungsmanagement.net](http://www.Bildungsmanagement.net)  
[www.Schulleitungssymposium.net](http://www.Schulleitungssymposium.net)**

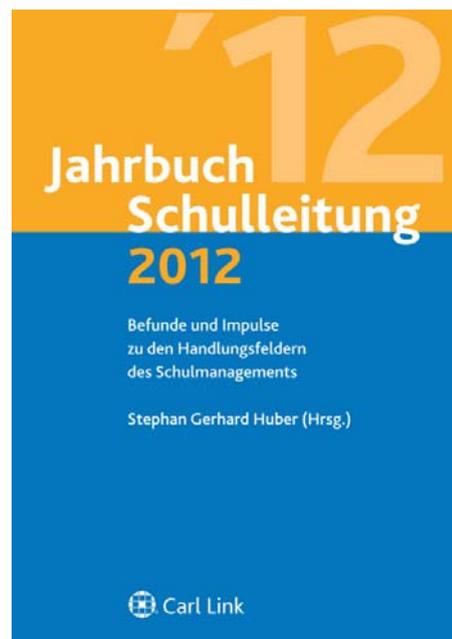
### **Fragen:**

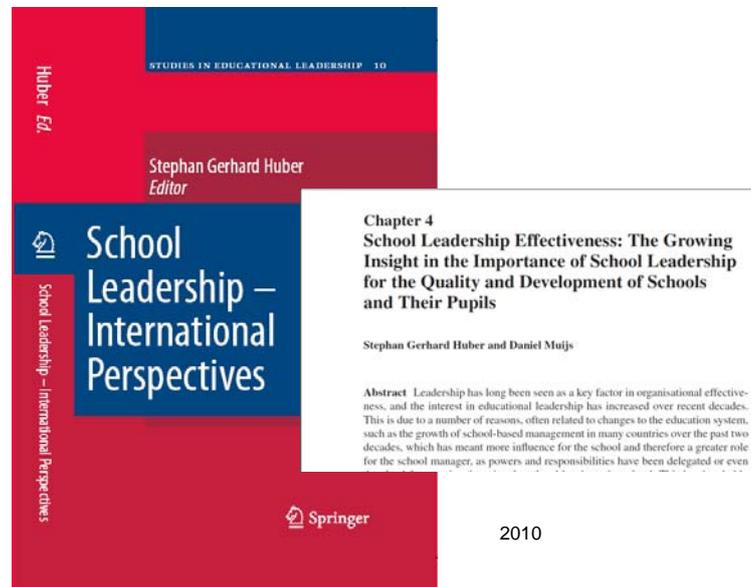
**Was spricht mich an (vor dem Hintergrund meiner Erfahrungen)?**

**Wie analysiere ich mein eigenes Handeln (vor dem Hintergrund des Referats)?**

**Was könnte ich modifizieren?**

**Was werde ich ganz leicht die nächste Zeit beachten/umsetzen?**





### Informationen unter:

[www.Bildungsmanagement.net/Sachsen](http://www.Bildungsmanagement.net/Sachsen)

- Präsentation
- Zwölf Thesen zur guten Schulleitung (SchulTrends)

## **Gliederung:**

**(Vorstellung)**

- 1. Thesen zu Schulentwicklung**
- 2. Thesen zu guter Schulleitung**
- 3. Fokus: Das Lernen fördern**

**Ausgangspunkt der Schulentwicklung sind  
Kenntnisse über Schulqualität**

**School Effectiveness**

**Elf zentrale Merkmale wirksamer Schulen (Sammons et al., 1995):**

- professionelles Schulleitungshandeln
- Zusammengehörigkeitsgefühl und gemeinsam getragene Zielvorstellungen im Kollegium bzw. der gesamten Schule
- förderliche Lernumgebung
- Betonung von Erziehung und Unterricht, von Lehr- und Lernprozessen
- zielorientierter Unterricht
- hohe Erwartungen
- positive Verstärkung
- Überprüfen der Lernfortschritte
- Rechte und Verantwortlichkeiten der Schüler
- partnerschaftliches Verhältnis zwischen Schule und Elternschaft
- Schule als lernende Organisation

Metastudie des Institute of Education der Universität London für das Office for Standards in Education (OFSTED), England

Professionelles Schulleitungshandeln wird beschrieben als:

- entschiedene und zielorientierte Mitbeteiligung anderer an Leitungsaufgaben,
- echtes Delegieren von Führungsverantwortlichkeiten,
- engagiertes Interesse für und Wissen um das, was im Unterricht geschieht.

Wirksames und professionelles Schulleitungshandeln betont Erziehung und Unterricht und geht von der Zieltätigkeit von Schule aus.

**Kenntnisse aus der  
Schulentwicklungsforschung**

**School Improvement**

**21 Thesen zu Schulverbesserung  
bzw. Schulentwicklung**

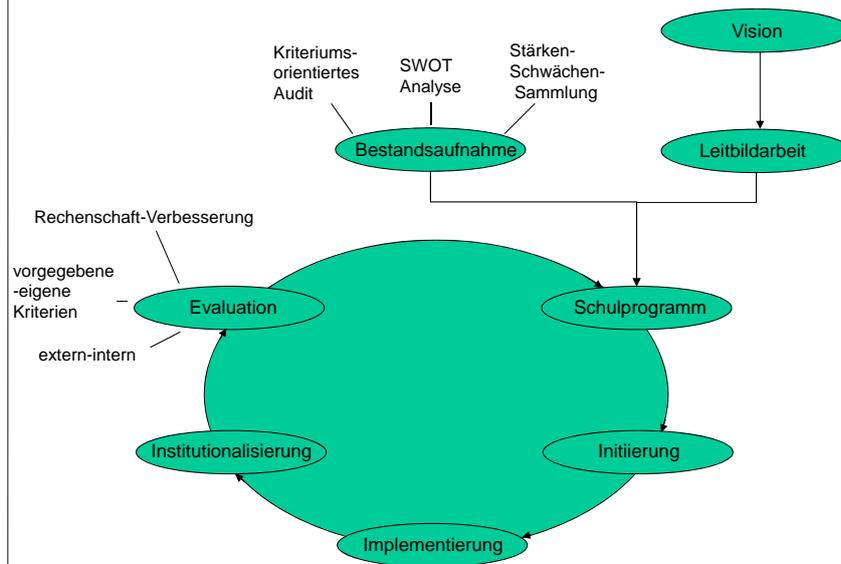
- 1. Schulverbesserung ist normativ, also nicht wert- und interessensfrei.**

- 2. Veränderungen können nicht erzwungen werden; das Engagement und die Beteiligung der Betroffenen wird benötigt.**

**3. Top-down Maßnahmen und bottom-up  
Initiativen müssen aufeinander abgestimmt  
sein.**

**4. Schulverbesserung setzt den Zugang zum  
Wissen über Innovationen voraus.**

**5. Verbesserung ist ein Prozess; dieser ist nicht exakt planbar und sollte kontinuierlich weitergeführt werden.**



**6. Verbesserungserfolge benötigen Zeit und Geduld sowie den vernünftigen Einsatz von Ressourcen und eine institutionelle Absicherung.**

**7. Im Vorfeld, aber auch in den verschiedenen Teilphasen der Veränderungsprozesse können Schwierigkeiten auftreten.**

**8. Probleme sollten nicht kaschiert, sondern konstruktiv nutzbar gemacht werden.**

**9. Bestimmte Regeln sind zu beachten; dazu sind eine genaue Beobachtung und Begleitung erforderlich.**

**10. Unterstützende externe Beratung ist nötig,  
aber in unterschiedlichem Umfang.**

**11. Verbesserungsideen, -initiativen und  
-maßnahmen werden von, für und durch  
Individuen gemacht und müssen sich an  
echten Bedürfnissen ausrichten.**

**12. Verbesserung bedarf gemeinsam getragener Zielvorstellungen, einer situations- und kontextspezifischen Strategie sowie einer offenen Planung.**

**13. Maßnahmen benötigen eine klare Aufteilung der Verantwortung, Freiräume und das Zulassen von Initiative.**

**14. Veränderungen dürfen nicht zum  
Selbstzweck durchgeführt werden.**

**15. Verbesserungen müssen die einzelnen  
Schüler erreichen; die pädagogische  
Zieltätigkeit muss im Zentrum jeglicher  
Bemühung stehen.**

**16. Veränderungsprozesse brauchen eine den Überblick behaltende sowie sich motivierend auswirkende und kooperationsstiftende pädagogische Führung.**

**17. Einzelne Schlüsselpersonen auf allen Ebenen sind von zentraler Bedeutung.**

**18. Beteiligte müssen sich einen Vorteil versprechen; schnell spürbare Erfolge für den einzelnen Lehrer sind wichtig.**

**19. Der individuelle Einsatz eines jeden kann der Anstoß für Verbesserung sein.**

**20. Veränderungen müssen institutionalisiert  
und Bestandteil der Schulkultur werden.**

**21. Schule muss ein Modell dafür sein, wozu sie  
erzieht, und zu einer mündigen, kreativ  
denkenden und lernenden Organisation  
werden.**

**Päd. Führungskräfte sind wichtige "Change Agents" für die Entwicklung der päd. Einrichtung.**

## **Gliederung:**

**(Vorstellung)**

- 1. Thesen zu Schulentwicklung**
- 2. Thesen zu guter Schulleitung**
- 3. Fokus: Das Lernen fördern**

## **Gute Schulleitung - 12 zentrale Thesen**

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

81

## **Gute Schulleitung - 12 zentrale Thesen**

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

82

## **Gute Schulleitung - 12 zentrale Thesen**

2. guter Schulleiter = guter Komplexitätsbewältiger

84

## **Gute Schulleitung - 12 zentrale Thesen**

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

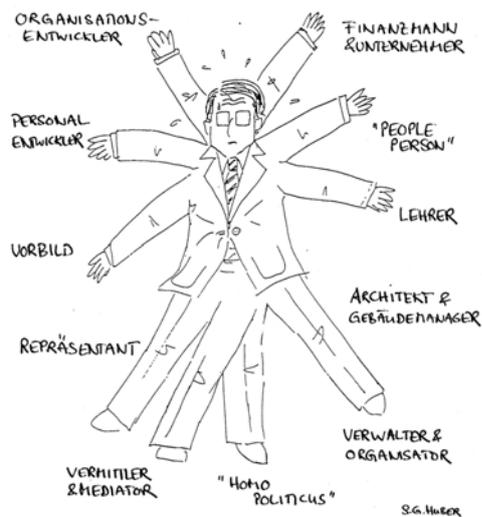
85

## Gute Schulleitung - 12 zentrale Thesen

4. guter Schulleiter = gute Schulleitung  
(kooperative Führung)

86

### DER SCHULLEITER ALS ...



## **Gute Schulleitung - 12 zentrale Thesen**

5. guter Schulleiter = guter Kooperationspartner  
und Kooperationsförderer

88

## **Gute Schulleitung - 12 zentrale Thesen**

6. guter Schulleiter = von Organisation zu  
Organisation unterschiedlich

89

## **Gute Schulleitung - 12 zentrale Thesen**

7. guter Schulleiter = stellt Passungen her

90

## **Gute Schulleitung - 12 zentrale Thesen**

7. guter Schulleiter = stellt Passungen her  
und handelt situationsangemessen

91

**Der/die ideale Schulleiter/in**

1. betont die Bedeutung von Unterricht und Erziehung und hat pädagogische Visionen, wohin sich die Schule entwickeln soll,
2. identifiziert sich selbst stark mit der Schule,
3. schafft optimale Bedingungen für die Arbeit der Lehrkräfte an der Schule,
4. zeigt Führungsstärke, Mut und Entschlussfreudigkeit und verhält sich gleichzeitig kooperativ, wertschätzend und anerkennend,
5. weiß um die Schwierigkeiten und die Leistung, die dazu gehört gute Erziehungs- und Unterrichtsprozesse zu gestalten,
6. hat profunde Kenntnisse von guten und innovativen Lehr-Lern-Methoden,
7. ist im Umgang mit der Öffentlichkeit geschickt und schafft es, einen guten Ruf der Schule aufzubauen.

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

**Gute Schulleitung - 12 zentrale Thesen**

8. guter Schulleiter = guter Pädagoge

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

## **Gute Schulleitung - 12 zentrale Thesen**

9. guter Schulleiter = guter Manager

94

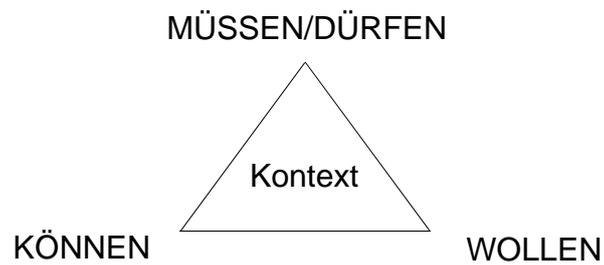
## **Gute Schulleitung - 12 zentrale Thesen**

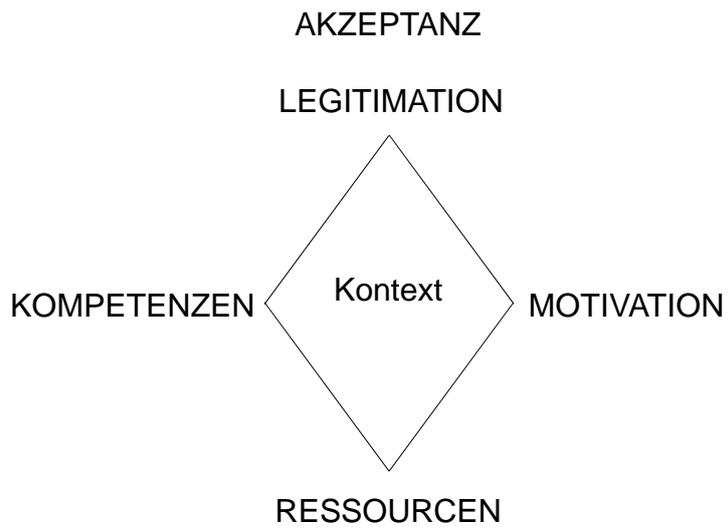
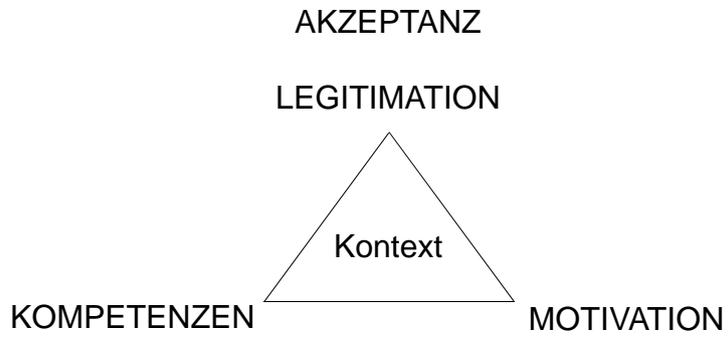
10. guter Schulleiter = beachtet Aufwand-Nutzen-Verhältnis

95

**Beachtung des multiplikativen  
Zusammenhangs von**

- **Motivation,**
  - **Kompetenz und**
  - **Legitimation sowie**
  - **Ressourcen**
- im Kontext**





## **Gute Schulleitung - 12 zentrale Thesen**

11. guter Schulleiter = verhält sich integer und fair

101

## **Gute Schulleitung - 12 zentrale Thesen**

12. guter Schulleiter = zeigt Vertrauen und  
Zutrauen

102

## **Gute Schulleitung - 12 zentrale Thesen**

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

103

Film gefällig?

**Schulleitungssymposium.net**

-> 2009 (Minute 17-24)

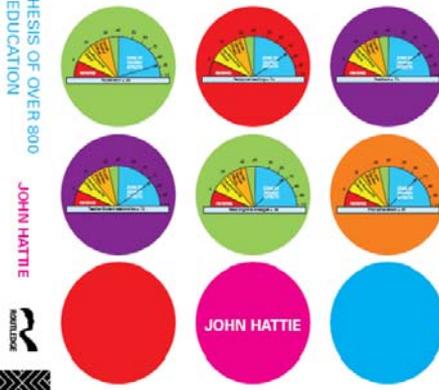
# Gliederung:

(Vorstellung)

1. Thesen zu Schulentwicklung
2. Thesen zu guter Schulleitung
3. Fokus: Das Lernen fördern

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

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



## **Schlussfolgerung:**

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

## **Fazit: Primat personaler Einflussgrößen vor strukturellen Einflussgrößen**

zwei Haltungen:

- die Unterrichtsgestaltung mit den Augen der Lernenden sehen:  
„If the teacher’s lens can be changed to seeing learning through the eyes of students, this would be an excellent beginning.“ (Hattie 2009, S. 252)
- evaluative Orientierungen beim Lehren und Lernen:  
„Where are you going?“ „How are you going?“  
„Where to next?“

## Zentrale Lehr-Lern-Komponenten:

1. Evaluative Lehr- und Lernhaltungen sowie eine entsprechende Schülerorientierung (mit den Augen der Lernenden sehen);
2. Strukturierung, Regelklarheit, Klassenführung („direkte Instruktion“, classroom management);
3. kognitive Aktivierung (Tiefenstrukturen);
4. Selbststeuerung und Bewusstheit von Lernprozessen bei den Schülerinnen und Schülern;
5. humaner Umgang und lernförderliches Klima.

## Schlussfolgerungen I

Es geht nicht nur um die Anwendung von Maßnahmen an sich, sondern um die **gute, funktionale** Anwendung. Allein der Einsatz einer Lernform ist nicht prädiktiv für Lernerfolg.

Entscheidend ist, dass die eingesetzten Maßnahme/der Unterricht **kognitiv aktivierend** ist.

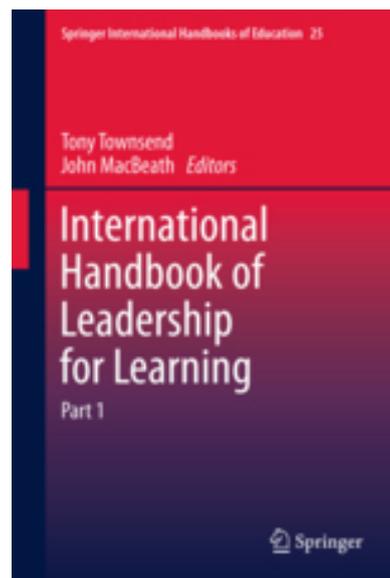
Überragende Bedeutung haben solche Unterrichtsvariablen, die in erster Linie **Tiefenmerkmale** des Unterrichts abbilden und durchgängig zur **kognitiven Aktivierung** der Schülerinnen und Schüler beitragen.

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

## Schlussfolgerungen II

Damit sind wiederum systematische, langfristig ausgerichtete Programme der Lehrerprofessionalisierung verbunden.

Schulleitungshandeln hat dann einen bedeutsamen Effekt, wenn es Lehrkräfte darin unterstützt, anspruchsvolle Unterrichtsformen, die eine erhöhte kognitive Aktivierung erzielen, zu wählen und „richtig“ einzusetzen und hinsichtlich der Entwicklung ihres Unterrichts in diese Richtung zu kooperieren.



## **Gliederung:**

**(Vorstellung)**

- 1. Thesen zu Schulentwicklung**
- 2. Thesen zu guter Schulleitung**
- 3. Fokus: Das Lernen fördern**

## **Fazit:**

## **Fazit:**

**Schulische Veränderung ist ausgerichtet auf das Lernen von Schülern durch das Lernen von den schulischen Akteuren; dafür braucht es kompetente und motivierte schulische Führungskräfte, die zielorientiert agieren dürfen und müssen.**

**Führung  
bewahrt und verändert**

## **Führung bewahrt und verändert**

Das ist die Rolle der  
Schulleitung bei  
schulischer Veränderung.





Schulische Veränderung und die Rolle der Schulleitung

**Vielen Dank  
für Ihre  
Aufmerksamkeit!**

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