

**Huber, S.G. (2010).
Professionelles Schulleitungshandeln –
Einführung von Innovationen in der Schule.
Vortrag in Halle am 12.06.2010.**

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



Einen schönen guten Tag!

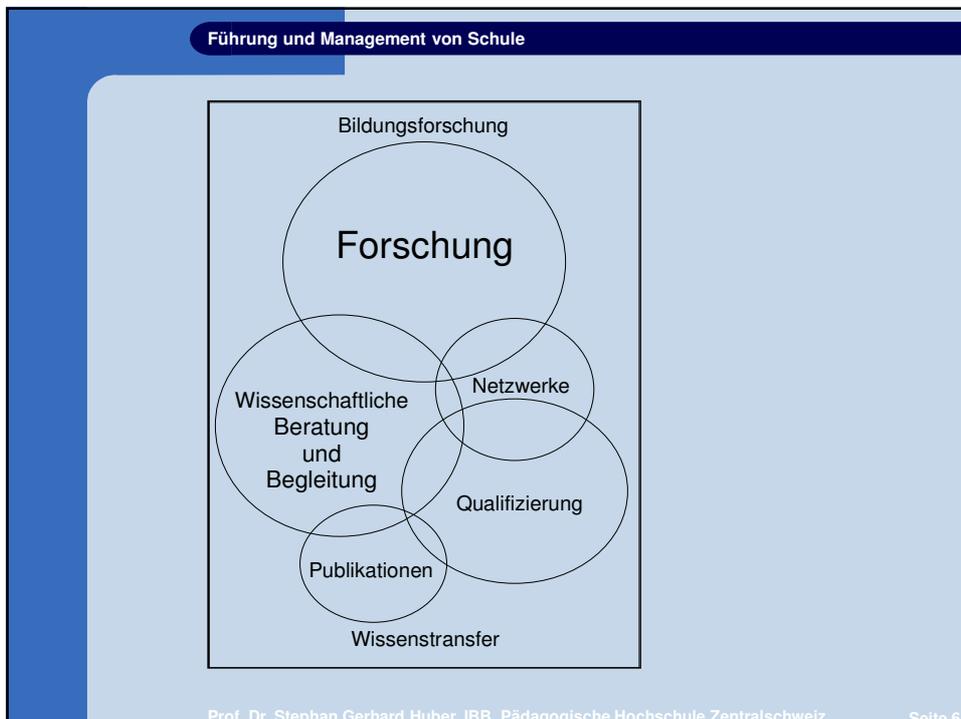
**Professionelles Schulleitungshandeln –
Einführung von Innovationen
in der Schule**

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber

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

www.Bildungsmanagement.net

www.Schulleitungssymposium.net





Fachtagung zu
Schulqualität,
Schulentwicklung und
Schulmanagement
in Zug

SL Symposium



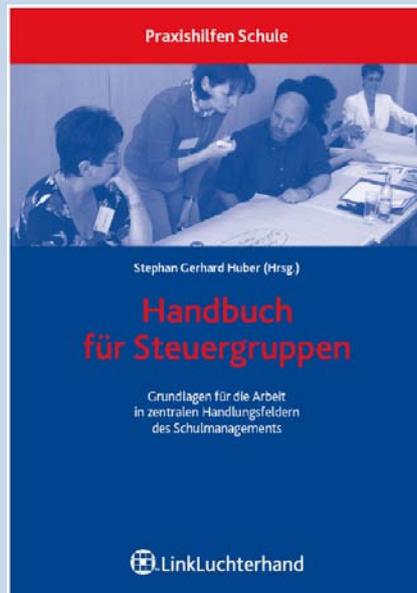
**Zeitgemässes Schulmanagement:
Widersprüchliche Erwartungen
und zielorientierte Lösungen**



3.-5. September 2009



**IBB, PHZ Zug
www.Schulleitungssymposium.net**



www.Bildungsmanagement.net



Führung und Management von Schule

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber

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

www.Bildungsmanagement.net

www.Schulleitungssymposium.net

Gliederung:

- 1. Bedeutung und Rolle von Schulleitung**
- 2. Schulqualitätsforschung**
- 3. Schulentwicklungsforschung**
- 4. Mikropolitik**
- 5. Erfolgreiche Schulleitung**
- 6. Handlungsfelder von Schulleitung**
- 7. Schulprogramm als Steuerungs“tool“**
- 8. Zentrale Aspekte der Machbarkeit**
- 9. Kooperation als zentrales Merkmal**
- 10. Pädagogische Perspektivenjustierung**

Zur Bedeutung und Rolle von Schulleitung

Die Bedeutung und Rolle von Schulleitung bei der Gestaltung und Entwicklung von Schule ist bisher im deutschsprachigen Kontext noch nicht hinreichend erkannt (etwa von Bildungspolitik, Wissenschaft und Praxis).

Zur Bedeutung von Schulleitung

„Sie können jeden, der ein Jahr oder länger in einer Schule gearbeitet hat, danach fragen, ob die Schulleitung für seine Arbeit eine Bedeutung hatte, und die Antwort wird ohne Zögern „ja“ lauten.

Unabhängig davon, wer die Frage beantwortet – Lehrkraft, Hausmeister, Schulsozialarbeiter oder Sekretärin – Sie alle haben eine klare Vorstellung von guter und schlechter Schulleitung, wenn sie sie erleben.“

(Wahlstrom & Louis, 2008, S. 459)

Zur Bedeutung von Schulleitung

Schulleitung ist wesentlicher Faktor für die Qualität und Wirksamkeit von pädagogischen Einrichtungen.

Pädagogische Führungskräfte sind wichtige "Change Agents" für die Entwicklung ihrer Einrichtung.

In den meisten Ländern haben sich die Anforderungen an Schule und an deren pädagogische Steuerung gravierend verändert.

Zur Bedeutung von Schulleitung

„Man kann sagen, daß es in der Regel keine guten Schulen mit schlechten Leitungen gibt.“

(Dalin und Rolff, 1990, S. 145)

Gliederung:

1. Bedeutung und Rolle von Schulleitung
2. Schulqualitätsforschung
3. Schulentwicklungsforschung
4. Mikropolitik
5. Erfolgreiche Schulleitung
6. Handlungsfelder von Schulleitung
7. Schulprogramm als Steuerungs“tool“
8. Zentrale Aspekte der Machbarkeit
9. Kooperation als zentrales Merkmal
10. Pädagogische Perspektivenjustierung

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 beschreiben 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.

Gliederung:

- 1. Bedeutung und Rolle von Schulleitung**
- 2. Schulqualitätsforschung**
- 3. Schulentwicklungsforschung**
- 4. Mikropolitik**
- 5. Erfolgreiche Schulleitung**
- 6. Handlungsfelder von Schulleitung**
- 7. Schulprogramm als Steuerungs“tool“**
- 8. Zentrale Aspekte der Machbarkeit**
- 9. Kooperation als zentrales Merkmal**
- 10. Pädagogische Perspektivenjustierung**

Initiierung – qualitätsentscheidende Faktoren sind:

- das im jeweiligen Land oder Bezirk vorhandene Angebot an Innovationsanstößen und Innovationsprojekten und deren Qualität,
- die Zugangsmöglichkeiten der einzelnen Einrichtung zu Informationen über solche Innovationsangebote,
- das Engagement und die Bereitschaft von Seiten des zuständigen Trägers, der jeweiligen Kommune etc., Innovationsbestrebungen mitzutragen und zu fördern,
- die Bereitschaft und das Engagement der Mitarbeiter,
- die Anregung und Begleitung durch externe Berater und Moderatoren,
- die Haltung der politischen Gemeinde, zu der die Einrichtung gehört (die Druck ausüben, aktive Unterstützung, aber auch Ablehnung oder Gleichgültigkeit zeigen kann),
- neue bildungspolitische Vorgaben des Staates, des Landes und des Bezirks, des Trägers etc.,
- das Ausmaß an innovationsfreundlicher Problemlöse- und Veränderungskompetenz der einzelnen Einrichtung,

Implementierung – qualitätsentscheidende Faktoren sind :

- Bilden von gemeinsam getragenen Zielvorstellungen,
- sich ständig modifizierende Planung,
- Übertragen von Verantwortlichkeiten und Zulassen von Initiativen,
- Fortbildung und kooperationsfördernde Maßnahmen,
- Beobachtung des Entwicklungsprozesses und "Outcome"-Messung,
- Neustrukturierung des "Arbeitsplatzes" und der Arbeitszeit (bzw. des Arbeitstags),
- ...

Institutionalisierung – qualitätsentscheidende Faktoren sind:

- Einbettung der Innovation in die organisatorische Struktur der Einrichtung,
- Überwindung auftauchender Widersprüche mit geltenden Regelungen,
- Koordination einzelner Innovationen mit anderen Aktivitäten,
- Verbindung der Einzelinnovation mit den Programmen,
- Bereitschaft des Kollegiums die Innovation zu tragen (Rückhalt, Commitment),
- Vermittlung der für die Umsetzung nötigen Kompetenzen an die Mitarbeiter,
- ...

21 Thesen zu Schulverbesserung

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.

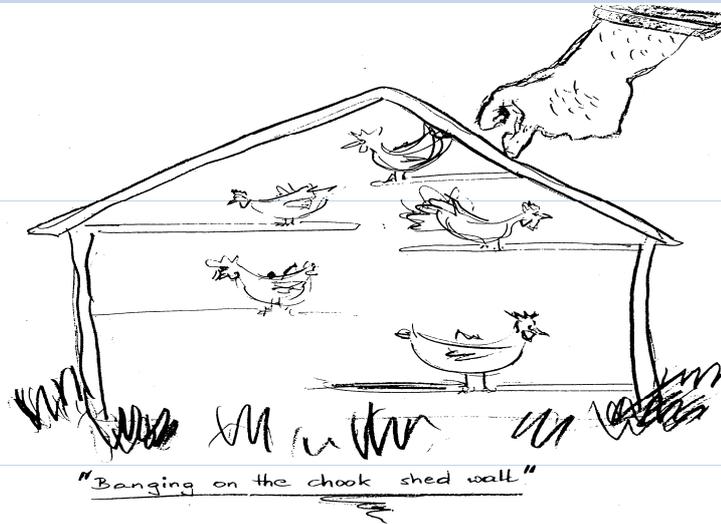
18. Beteiligte müssen sich einen Vorteil versprechen; schnell spürbare Erfolge für den einzelnen Lehrer sind wichtig.

**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.



© Michael Schratz

**Führung
bewahrt und verändert**

Gestaltung von Innovationsprozessen

- Vorhaben zunächst punktuell, mit einigen freiwilligen Lehrkräfte erprobt
- Anreize zur Teilnahme
- Die Beteiligten gestalten den Prozess mit
- Überprüfung und Anpassung nach einem definierten Zeitraum
- „Domino-Effekt“
- Zeitfenster für Absprachen, Teamtreffen etc.
- bedarfsgerechte Fortbildungen und externe Unterstützung
- „langer Atem“: ungeahnte Entwicklungen und unvorhergesehene Schwierigkeiten

Schlussfolgerungen des OECD-Berichts „Decentralisation and School Improvement“:

1. Neue Rollen und neue Verantwortlichkeiten verursachen zwangsläufig Spannungen.
2. Neue Aufgaben bedürfen entsprechender Kompetenzen.
3. Reformmanagement benötigt klare Zielvorstellungen, angemessene Strategien und Verfahren sowie Modifikationsfreiräume bei der Implementation.

Film gefälltig?

Karen Seashore Louis, 2010

Ein erstes Zwischenfazit

Eine gute Schulleitung ist keine hinreichende, aber eine notwendige Voraussetzung für das Gelingen von Schule.

Ihre Handlungen und Entscheidungen haben herausragende Bedeutung für die Schule insgesamt und für die einzelnen Akteure.

Der Schulleitung kommt somit die zentrale Verantwortung für ihre Schule zu.

Gliederung:

1. Bedeutung und Rolle von Schulleitung
2. Schulqualitätsforschung
3. Schulentwicklungsforschung
4. Mikropolitik
5. Erfolgreiche Schulleitung
6. Handlungsfelder von Schulleitung
7. Schulprogramm als Steuerungs“tool“
8. Zentrale Aspekte der Machbarkeit
9. Kooperation als zentrales Merkmal
10. Pädagogische Perspektivenjustierung

Mikropolitische Handlungsbedingungen



Merkmale mikropolitischer Handlungsbedingungen nach NEUBERGER (vgl. 2001, S. 696)

Funktionen von Mikropolitik

- Aufbau alternativer Machtpotenziale, die einer übersteigerten Systemkonformität entgegenwirken;
- Ausgleich von Schwächen und Mängeln anderer Einflussssysteme; Infragestellung veralteter und verknöchelter Routinen;
- Verbreitung des Referenzrahmens; Zulassung verschiedener Sichtweisen für ein Problem, Stimulierung des Wettbewerbs um Wissen und Einfluss;
- Begünstigung eines Klimas, das für Innovationen und strategische Neuorientierung offen ist; Schaffung einer Atmosphäre der Wachsamkeit und Offenheit;
- Berücksichtigung der individuellen Erwartungen der MitarbeiterInnen, Potenzial für individuelle Sinnstiftung;
- Schaffung eines Forums zur Austragung von Konflikten; gegensätzliche Positionen werden aus der Latenz geholt und bearbeitet;
- Erlangung einer robusten Systemstabilität, die das Austragen von Machtkämpfen aushält; Erhalt und Steigerung von Flexibilität;
- Intensivierung der innerorganisatorischen Austauschprozesse

NEUBERGER (2001, S. 692)

Dysfunktionen von Mikropolitik

- Erzeugung einer allzu partikularistischen und egoistischen Orientierung, Zielverschiebung;
- Verschwendung und Verbrauch organisationaler Ressourcen für Machtkämpfe;
- Wegen der Konzentration auf kurzfristige Machtziele werden langfristig Unternehmensziele vernachlässigt;
- Störende Auswirkungen auf andere Funktionssysteme des Unternehmens, Aushöhlung zentraler Unternehmenswerte;
- Verzögerung notwendiger Entscheidungen durch ausufernde Verhandlungsprozesse; Aufbau von Blockiermacht, die die offizielle Organisationspolitik konterkariert;
- Voreingenommene und unvollständige Problemanalysen;
- Verschlechterung des sozialen Klimas in der Organisation;
- Einseitige Machtkonzentration in einer dominanten Koalition.

NEUBERGER (2001, S. 692)

Mikropolitische Taktiken und Führungsstile

- Rationales Argumentieren, sachliche Information
- Freundlichkeit, Einschmeicheln, Beziehungspflege
- Tauschhandel anbieten oder praktizieren; Vorteile oder Nachteile versprechen oder verschaffen
- Unter Druck setzen, bestimmt und fordern auftreten, drohen
- Bündnisse schliessen, Koalitionen eingehen
- An höhere Werte oder Idealismus appellieren, charismatisch inspirieren
- Höhere Vorgesetzten einschalten
- Sich auf Rechte, Traditionen, Pflichten, Vorschriften berufen
- Manipulieren, täuschen, überreden
- Sich beraten lassen, andere mitbeteiligten
- Vollendet Tatsachen schaffen, zupackend handeln

NEUBERGER (2001, S. 714)

Einflusstaktiken nach Blickle

1. Assertivität	Anweisungen geben, Forderungen stellen, Fristen setzen, auf Vorschriften, die Befolgung gebieten, pochen
2. Blockieren	Die Einstellung der Zusammenarbeit androhen, die andere Person ignorieren, die Freundschaft beenden, langsamer arbeiten
3. Sanktionen	Lohnerhöhung zurückhalten, mit Entlassung drohen, mit einer schlechten Leistungsbeurteilung drohen, eine Lohnerhöhung versprechen
4. Tauschangebote	Einen kleinen Gefallen oder große Unterstützung anbieten, an einen geleisteten Gefallen erinnern
5. Einschmeicheln	Loben, freundlich sein, Zustimmung zeigen, kleine Gefälligkeiten erweisen
6. Rationalität	Logische Argumente vortragen, detaillierte schriftliche Ausarbeitungen vorlegen, unterstützende Informationen geben
7. Koalitionsbildung	Die Unterstützung der Kollegen oder Mitarbeiter aktivieren
8. Höhere Instanzen einschalten	Sich an höhere Vorgesetzte wenden
9. Inspirierende Appelle	Appelle an Emotionen, Werte oder Ideale, um Begeisterung hervorzurufen
10. Konsultation	Den Einflussadressaten nach seiner Meinung fragen, ihn um Vorschläge bitten
11. Legitimation	Auf die eigene Autorität oder die Regeln der Organisation pochen
12. Persönliche Appelle	An die Gefühle der Freundschaft und Loyalität appellieren
13. Self-Promotion	Sich als kompetent, tüchtig und/oder erfolgreich präsentieren

Einflusstaktiken nach BLICKLE 1995 (entnommen aus NEUBERGER, 2006, S. 194)

Lass uns länger darüber nachdenken!
Das ist (wieder einmal) nicht zu Ende gedacht!
Ich weiß, es wird nicht funktionieren!

Wir sind zu klein/zu groß dafür! Das haben wir doch schon versucht!
Dies ist nicht die Zeit für Diskussionen! Lass uns später drüber reden!

Das bedeutet mehr Arbeit! Dafür haben wir keine Zeit!

Das haben wir schon immer so gemacht! Warum sollten wir das ändern?

Das ist doch eigentlich gar nicht unsere Aufgabe!
Lass andere es zuerst versuchen!

Erörtere das mit jemand anderes - das ist nicht mein Gebiet!
Hört sich in der Theorie gut an, wie ist es aber in der Praxis?
Nicht mit diesem Kollegium/nicht mit unseren Schülern!

Wo ist das rechtlich abgesichert?

Gliederung:

- 1. Bedeutung und Rolle von Schulleitung**
- 2. Schulqualitätsforschung**
- 3. Schulentwicklungsforschung**
- 4. Mikropolitik**
- 5. Erfolgreiche Schulleitung**
- 6. Handlungsfelder von Schulleitung**
- 7. Schulprogramm als Steuerungs“tool“**
- 8. Zentrale Aspekte der Machbarkeit**
- 9. Kooperation als zentrales Merkmal**
- 10. Pädagogische Perspektivenjustierung**

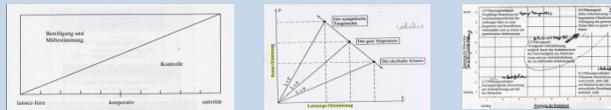
Erfolgreiche Schulleitung



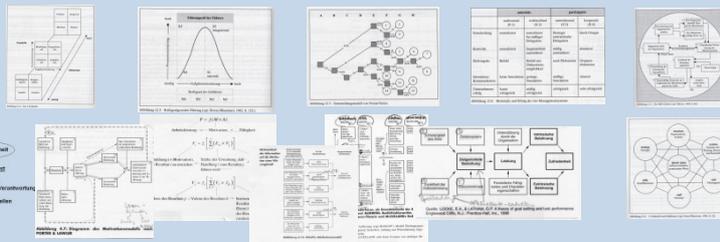
Schulleitung aus Sicht von Führungstheorien

Führungstheorien

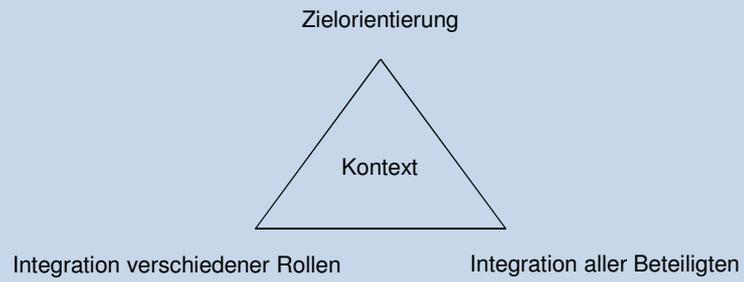
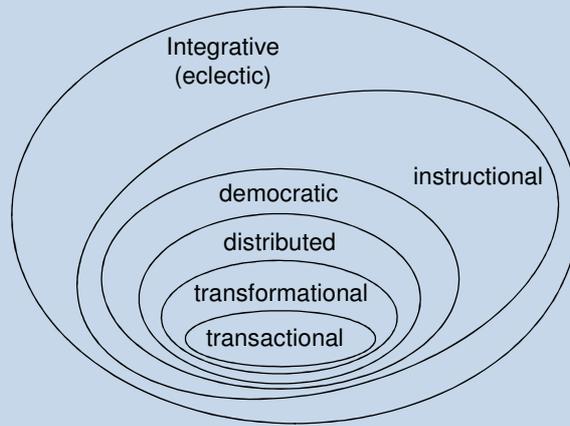
Eigenschaften und Verhalten; Führung als individuelles Phänomen

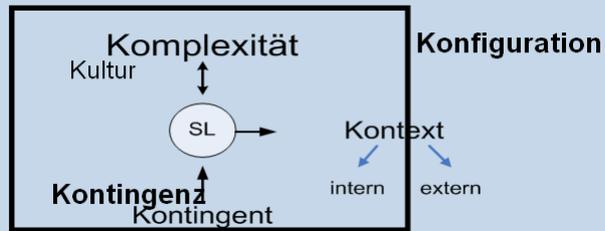


Situation und Interaktion; Führung als soziales und organisationales Phänomen

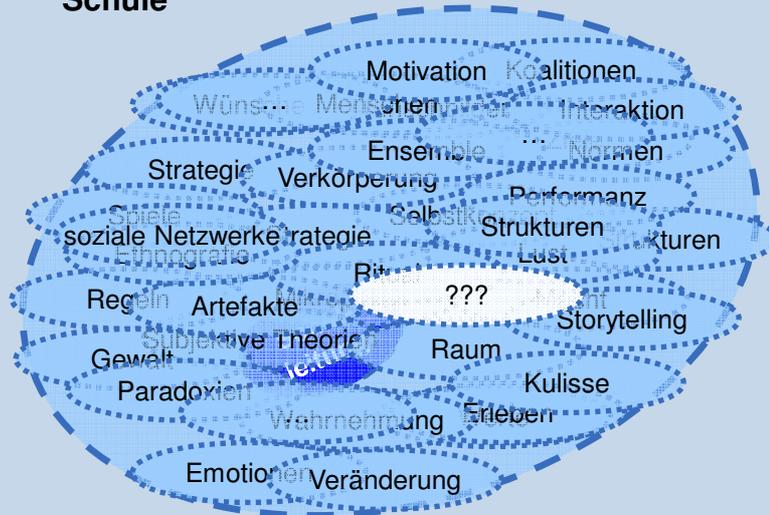


Substitute; Führung durch Strukturen und Instrumente

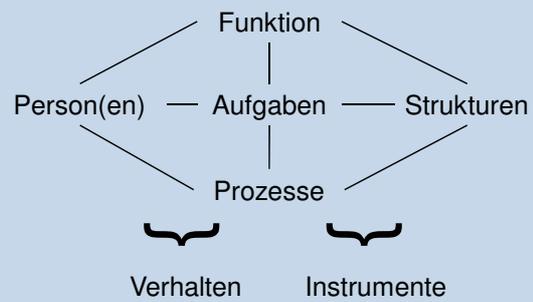




Schule

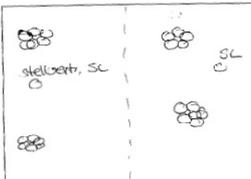
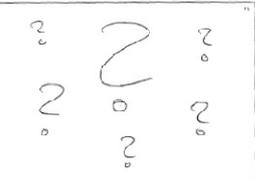
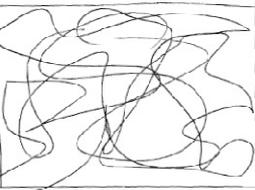


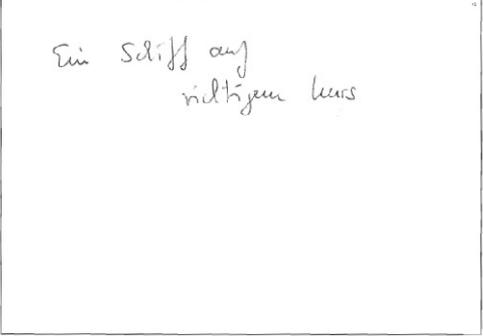
Führung und Management



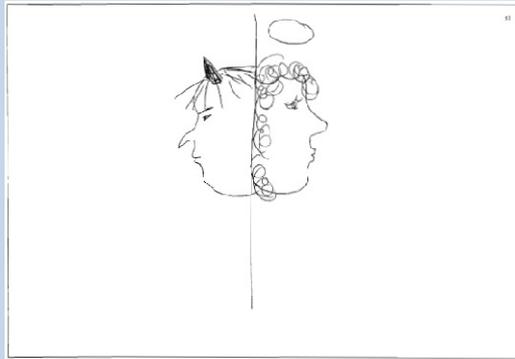
Schulleitung aus Sicht der Lehrkräfte

Bilder von der Schule

		<p>Kommentar:</p> <ul style="list-style-type: none">- Gruppenbildung- offene Fragen (bes. für neue Kollegen)- Engagement & Motivation getrennt → wenn bekannt, erstelle Aufgaben, statt theoretisch- Chaos, weder L noch S wissen bescheid ständig muss ich S sagen, dass weiß ich, ich wieder auch nicht → klare Regeln, Absprachen!
		

	<p>Kommentar:</p>
---	-------------------

Bilder von der Schulleitung



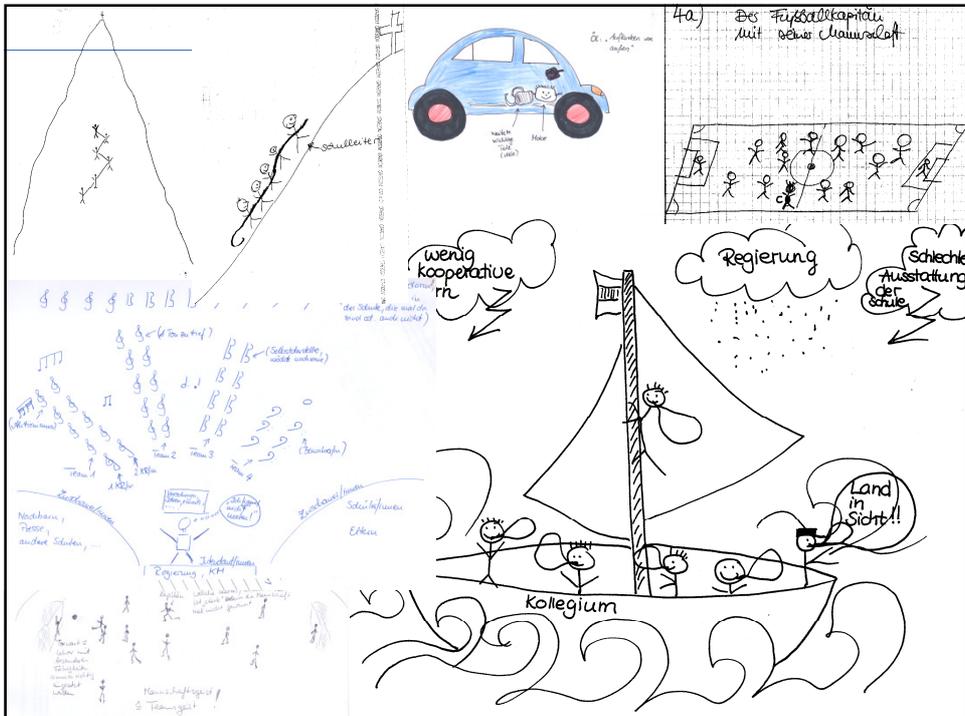
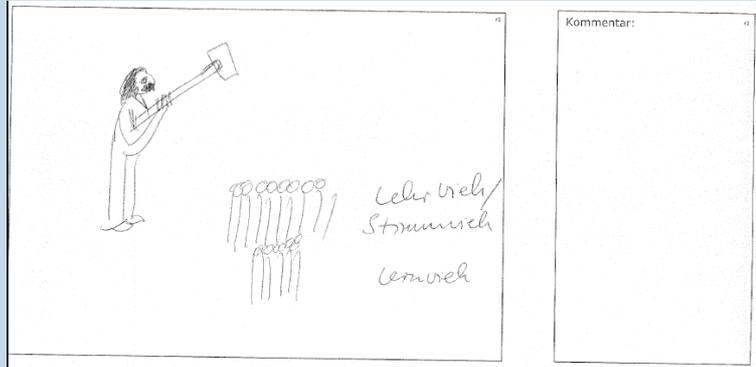
Kommentar:

Bilder von der Schulleitung



Kommentar:

Bilder von der Schule



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.

Schulleitung aus Sicht der Ministerien

Theoretische Grundannahmen



Schulleitung aus Sicht der Schulleitungsforschung

Robinson (2007): Schulleitungshandeln

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

Normative Aufstellungen: Leitbilder Metaphern Slogans ...

Die 7 Führungs-Ks

- Kooperation
- Kommunikation
- Koordination
- Kontinuität
- Kohärenz
- Kohäsion
- Konsistenz
und Kontrolle ???
und ...



Erfolgreiche Führungskräfte aus Sicht der Bestseller

Schulleitung aus Sicht einzelner Experten

Führung und Management von Schule

Gute Schulleitung?



Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz Seite 154

Führung und Management von Schule

Effective / successful / good school leadership?



Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz Seite 155

Gliederung:

- 1. Bedeutung und Rolle von Schulleitung hinsichtlich Schulqualitäts- und Schulentwicklungsforschung**
- 2. Erfolgreiche Schulleitung – verschiedene Perspektiven**
- 3. Handlungsfelder von Schulleitung**
- 4. Schulprogramm als Steuerungsinstrument**
- 5. Zentrale Aspekte der Machbarkeit**
- 6. Kooperation als zentrales Merkmal**
- 7. Fazit: Pädagogische Perspektivenjustierung**

SLS-Film

Gliederung:

- 1. Bedeutung und Rolle von Schulleitung**
- 2. Schulqualitätsforschung**
- 3. Schulentwicklungsforschung**
- 4. Mikropolitik**
- 5. Erfolgreiche Schulleitung**
- 6. Handlungsfelder von Schulleitung**
- 7. Schulprogramm als Steuerungs“tool“**
- 8. Zentrale Aspekte der Machbarkeit**
- 9. Kooperation als zentrales Merkmal**
- 10. Pädagogische Perspektivenjustierung**

Der Verantwortungsbereich und die Entscheidungsbefugnisse von päd. Führungskräften werden in den nächsten Jahren zunehmend vergrößert. Die Rolle von päd. Führungskräfte wird komplexer.

Handlungsbereiche:

- Schulorganisation
- Unterrichtsorganisation
- Personalorganisation (personalrechtliche Befugnisse)
- schulische Selbstbewirtschaftung
- Qualitätsentwicklung und Rechenschaftslegung

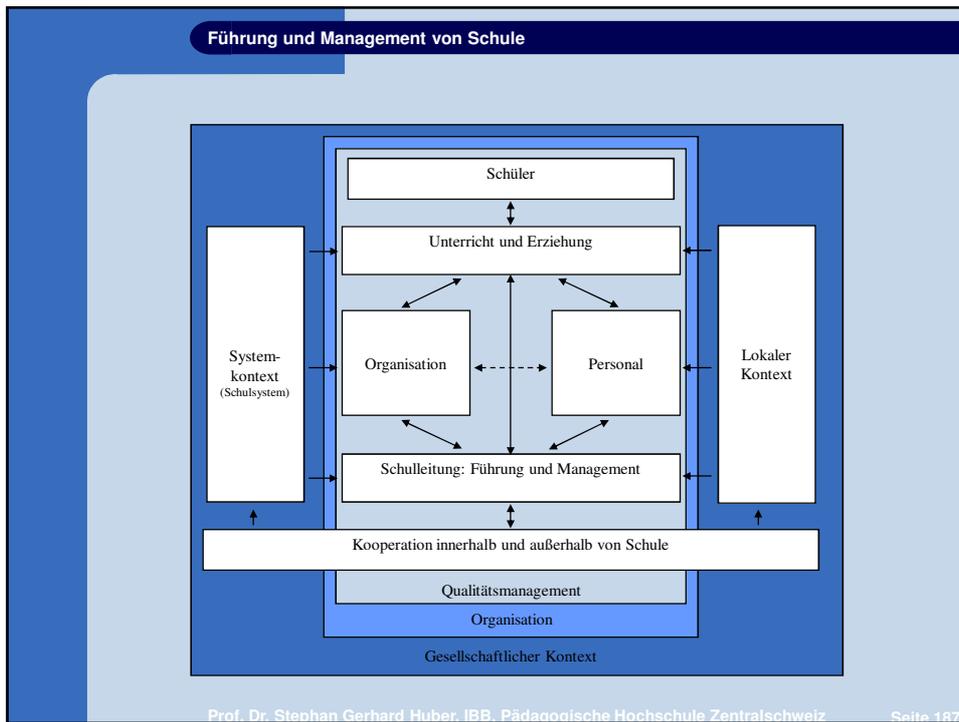
Ziele:

1. Flexibilität (Bedarfsorientierung)
2. Effizienz (Leistungsorientierung)

Stichworte sind:

Stakeholder and staff satisfaction; local ownership

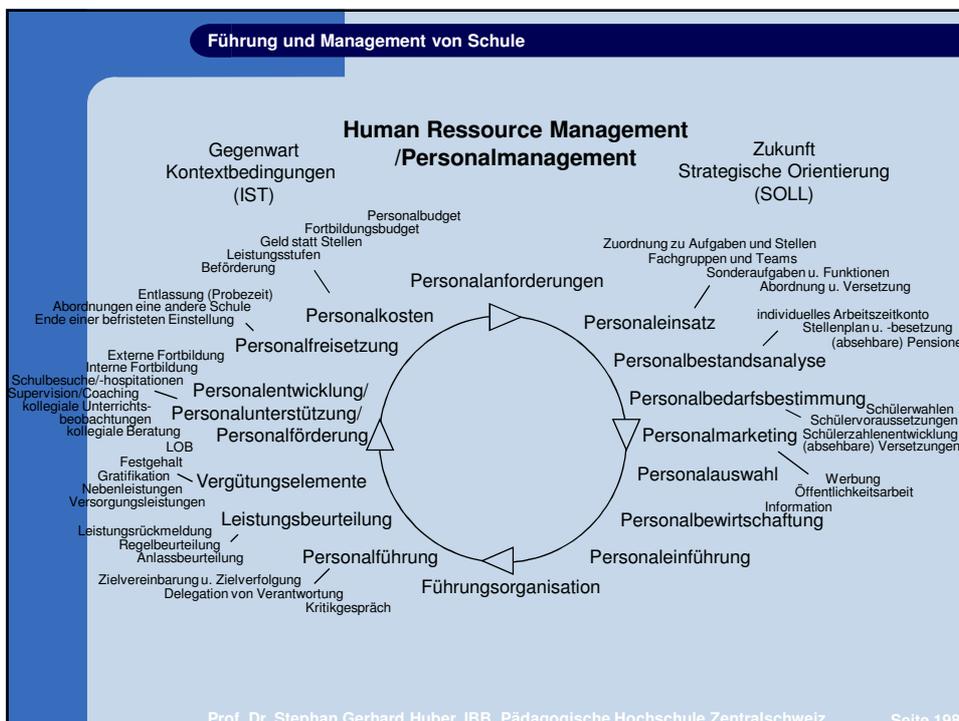
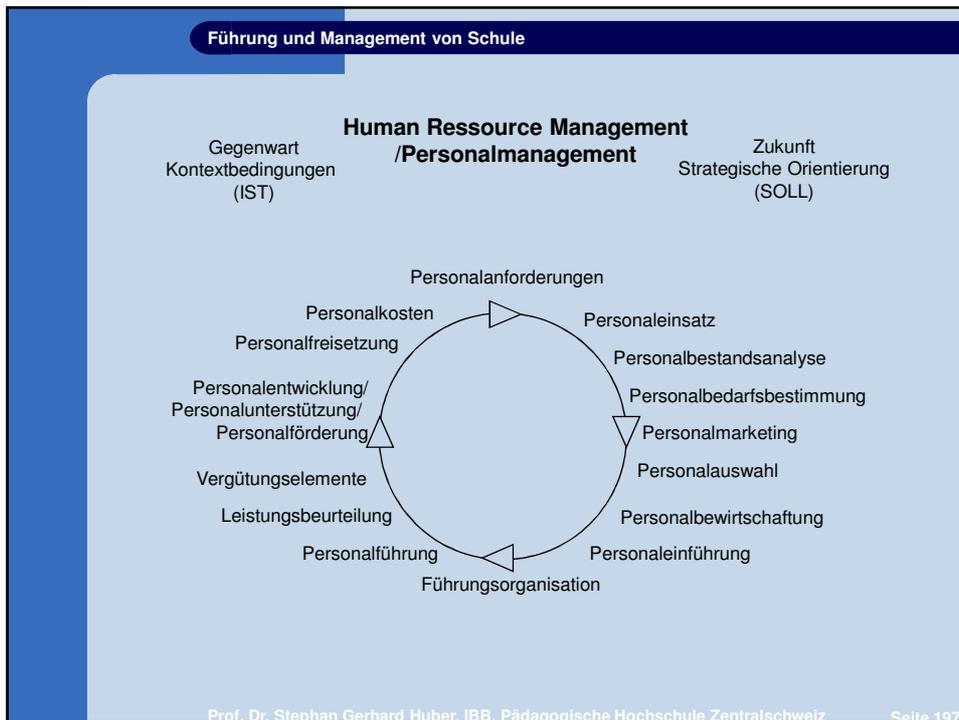
staff participation through empowerment

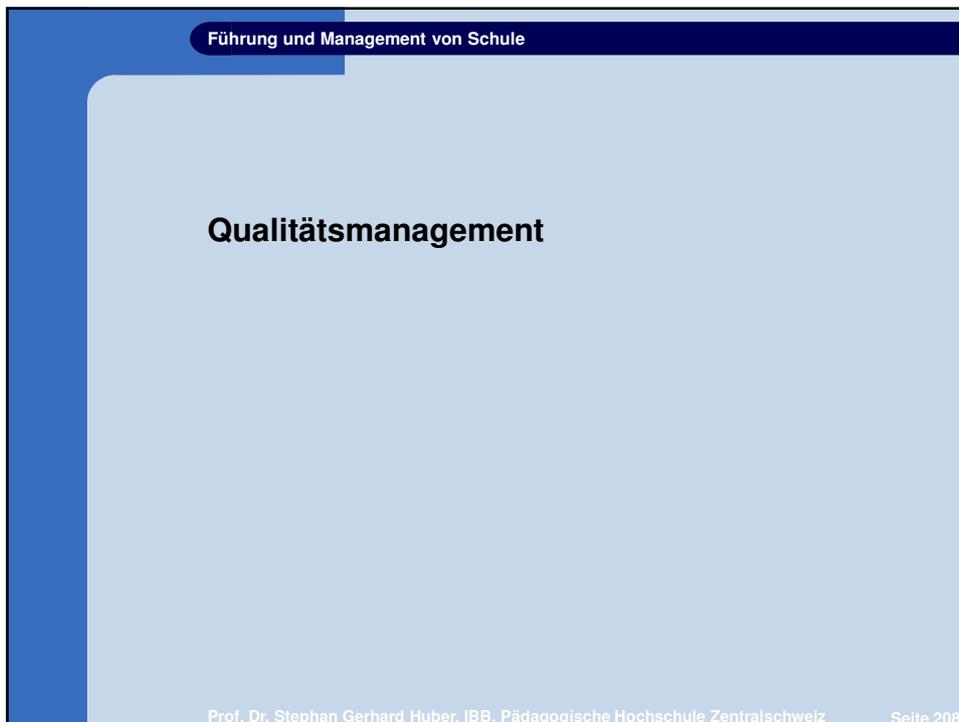
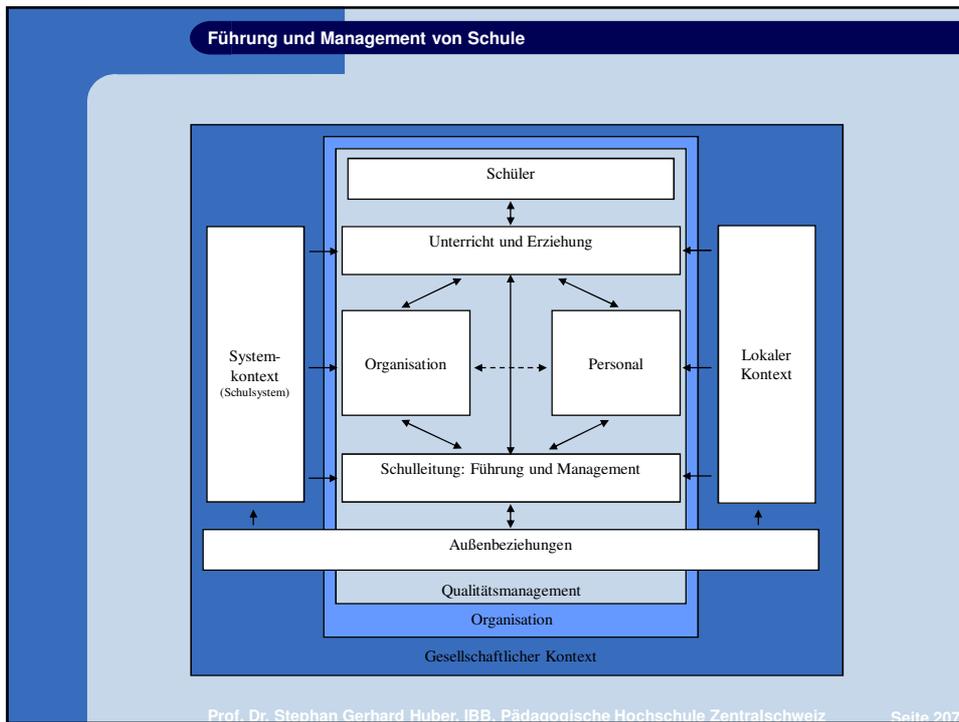


Führung und Management von Schule

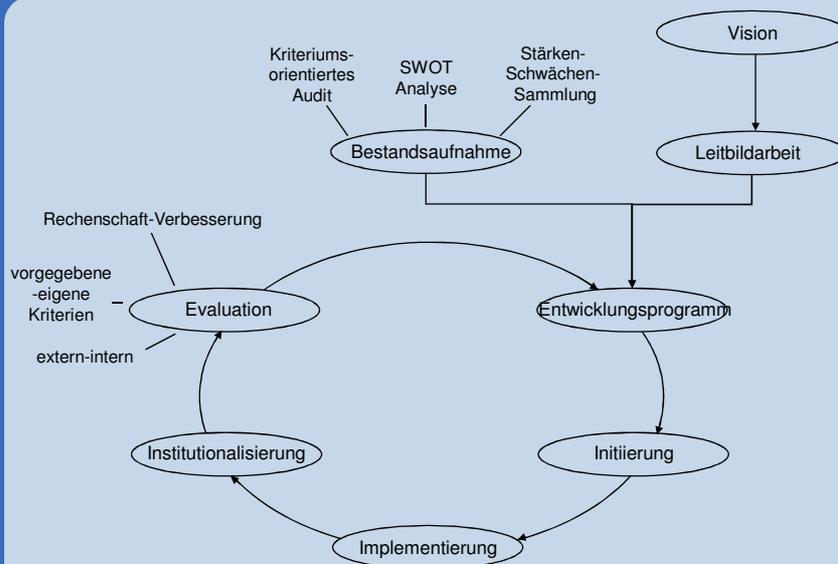
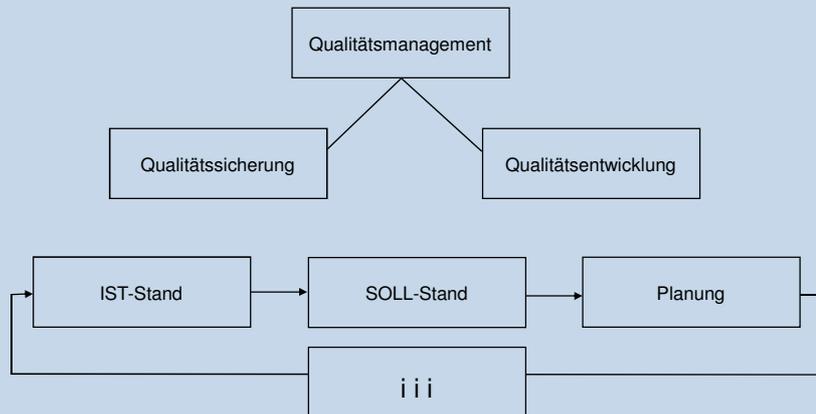
Personalmanagement

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz Seite 188

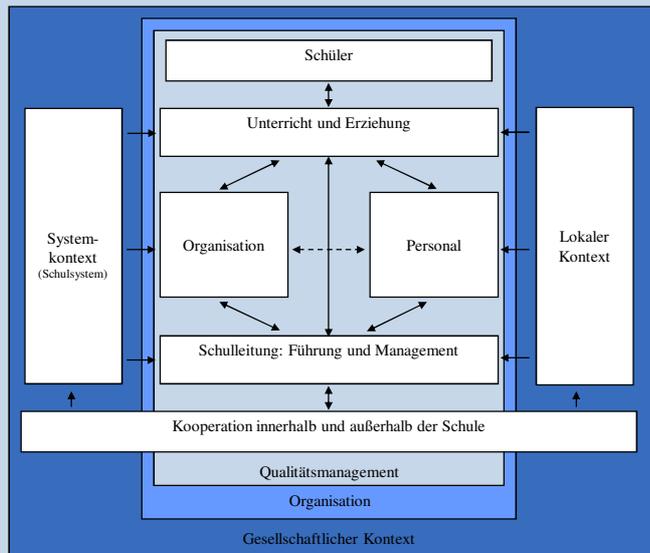
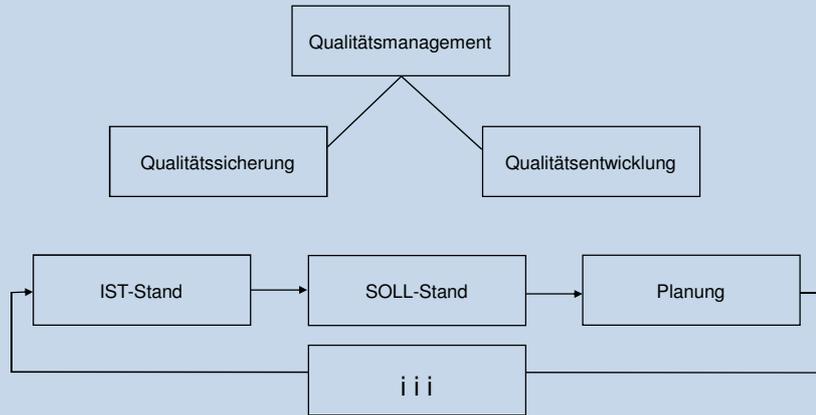


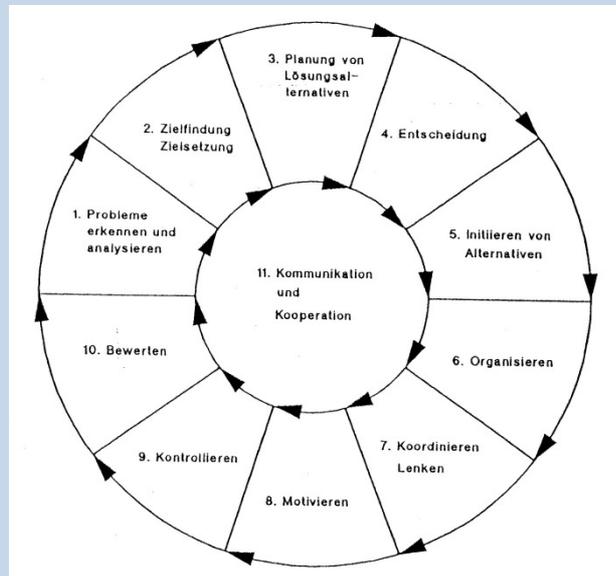


Qualitätsmanagement

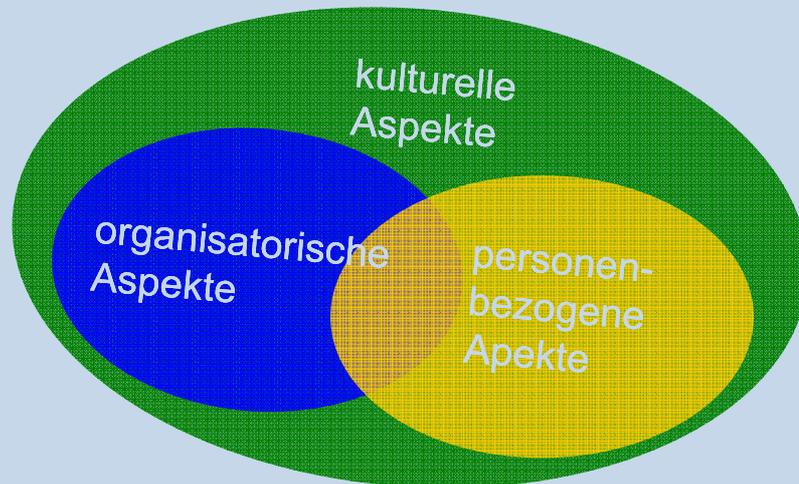


Qualitätsmanagement





Der Verantwortungsbereich und die Entscheidungsbefugnisse von päd. Führungskräften werden in den nächsten Jahren zunehmend vergrößert. Die Rolle von päd. Führungskräfte wird komplexer.



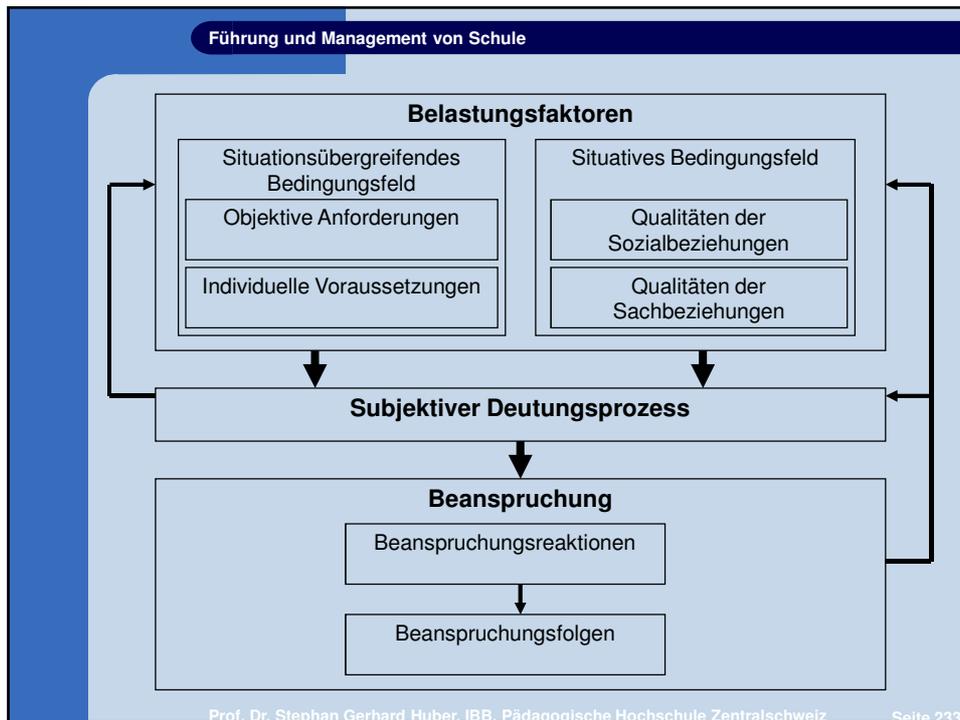
Gliederung:

- 1. Bedeutung und Rolle von Schulleitung**
- 2. Schulqualitätsforschung**
- 3. Schulentwicklungsforschung**
- 4. Mikropolitik**
- 5. Erfolgreiche Schulleitung**
- 6. Handlungsfelder von Schulleitung**
- 7. Schulprogramm als Steuerungs“tool“**
- 8. Zentrale Aspekte der Machbarkeit**
- 9. Kooperation als zentrales Merkmal**
- 10. Pädagogische Perspektivenjustierung**

Belastung und Beanspruchung in der Schule

Belastungs- und Beanspruchungsmodell

(Böhm-Kasper, 2004)



Führung und Management von Schule

Belastung und Beanspruchung

Lehrkräfte gehören zu den am stärksten belasteten Berufsgruppen.

Den stärksten protektiven Faktor gegen Burnout stellt soziale Unterstützung dar:

- im Arbeitsumfeld (durch Kollegen und Schulleitung)
- im privaten Umfeld (durch Freunde, Partner, Familie, professionelle Unterstützung)

Stärkster protektiver Faktor ist die Unterstützung durch die Schulleitung.

(Bauer et al., 2007; Schaarschmidt, 2004; Unterbrink et al., 2007; Unterbrink et al., 2008; van Dick, 1999)

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz Seite 234

Schulleitung als Belastungsfaktor?

The Dark side of leadership

Blase & Blase

(2002)

Misshandlungen durch Schulleiter/-innen: Stufe 1 (indirekt, mäßig aggressiv)

- Abwertung von Gedanken, Bedürfnissen und Gefühlen von Lehrkräften
- Isolation und Vernachlässigung von Lehrkräften
- Verweigerung von Unterstützung, Anerkennung und Chancen
- Bevorzugung von „Lieblingslehrern“
- schlechtes Benehmen und verletzendes Verhalten

(Blase & Blase, 2002)

Misshandlungen durch Schulleiter/-innen: Stufe 2 (direkt, aggressiver)

- Überwachen und Ausspionieren
- *Mobbing*
- Unangemessene Erwartungen stellen:
 - Überlastung
 - Pingeligkeit
- allgegenwärtige Kritik:
 - Persönliche Kritik
 - Öffentliche Kritik

(Blase & Blase, 2002)



Schulleitungsstudie Baden-Württemberg

Ein zweites Zwischenfazit

Eine gute Schulleitung ist keine hinreichende, aber eine notwendige Voraussetzung für das Gelingen von Schule.

Ihre Handlungen und Entscheidungen haben herausragende Bedeutung für die Schule insgesamt und für die einzelnen Akteure:

Sie ist entscheidend für das Belastungs- und Beanspruchungserleben der Lehrkräfte.

Der Schulleitung kommt somit die zentrale Verantwortung für ihre Schule zu.

Gliederung:

1. Bedeutung und Rolle von Schulleitung
2. Schulqualitätsforschung
3. Schulentwicklungsforschung
4. Mikropolitik
5. Erfolgreiche Schulleitung
6. Handlungsfelder von Schulleitung
7. Schulprogramm als Steuerungs“tool“
8. Zentrale Aspekte der Machbarkeit
9. Kooperation als zentrales Merkmal
10. Pädagogische Perspektivenjustierung

Schulprogramm

berücksichtigt Ziele, Strategie, Evaluationsergebnisse

Integration interner und externer Bedarfe

Instrument zur zielgerichteten, systematischen und ressourcenschonenden Handlungskoordination

Instrument zur Planung, Dokumentation, Evaluation der Schulentwicklung

Teil des Führungs- und Managementsystems von/einer Schule

(im Rahmen von Schulmanagement handelt es sich um Schulentwicklungsmanagement als Einladung an alle, Schule mitzugestalten)

Doppelte Doppelfunktion von Schulprogramm und Schulprogrammarbeit

Prozess **und** Produkt

Interne Koordination **und** externe Steuerung

= Verbesserung **und** Rechenschaftslegung

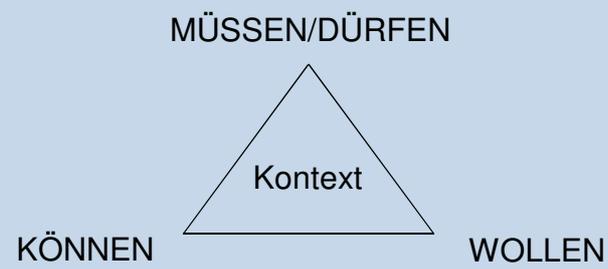
Typischen Probleme der Schulprogrammarbeit

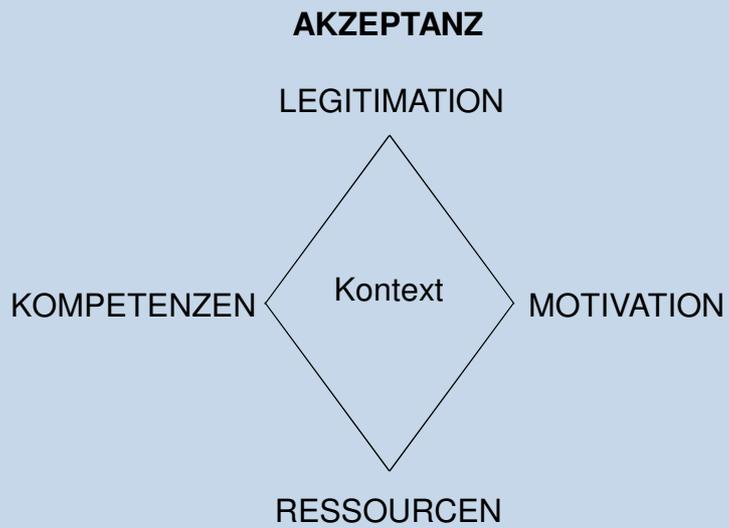
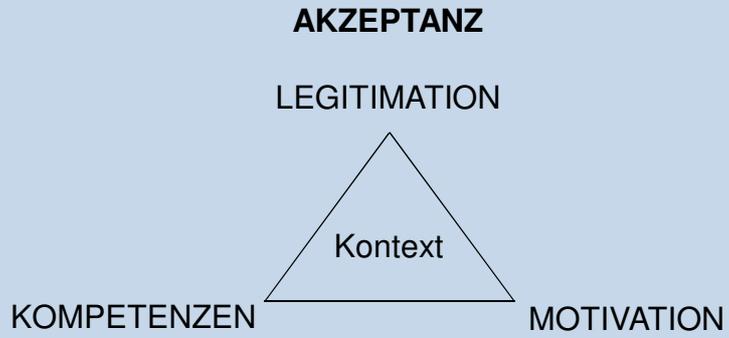
- Implementationslücke,
- unterbestimmte bzw. nur unvollständig ausgearbeitete Interventionsstrategien,
- ein unspezifisches Organisationsverständnis,
- unrealistische Vorstellungen über die Wirkung von Konflikten, Energien und Gefühlen auf die Arbeit an und mit dem Schulprogramm,
- nach wie vor eher diffuse Bedürfnisse der Akteure vor Ort,
- chronische Zeitknappheit bzw. Überlastung der zeitlichen Ressourcen für die Schulprogrammarbeit und
- Mikropolitik

Gliederung:

1. Bedeutung und Rolle von Schulleitung
2. Schulqualitätsforschung
3. Schulentwicklungsforschung
4. Mikropolitik
5. Erfolgreiche Schulleitung
6. Handlungsfelder von Schulleitung
7. Schulprogramm als Steuerungs“tool“
8. Zentrale Aspekte der Machbarkeit
9. Kooperation als zentrales Merkmal
10. Pädagogische Perspektivenjustierung

Machbarkeit





Gliederung:

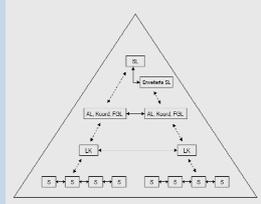
- 1. Bedeutung und Rolle von Schulleitung**
- 2. Schulqualitätsforschung**
- 3. Schulentwicklungsforschung**
- 4. Mikropolitik**
- 5. Erfolgreiche Schulleitung**
- 6. Handlungsfelder von Schulleitung**
- 7. Schulprogramm als Steuerungs“tool“**
- 8. Zentrale Aspekte der Machbarkeit**
- 9. Kooperation als zentrales Merkmal**
- 10. Pädagogische Perspektivenjustierung**

Gliederung:

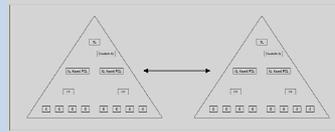
- 1. Bedeutung und Rolle von Schulleitung
hinsichtlich Schulqualitäts- und
Schulentwicklungsforschung**
- 2. Erfolgreiche Schulleitung –
verschiedene Perspektiven**
- 3. Handlungsfelder von Schulleitung**
- 4. Schulprogramm als Steuerungs-
instrument**
- 5. Zentrale Aspekte der Machbarkeit**
- 6. Kooperation als zentrales Merkmal**
- 7. Fazit: Pädagogische Perspektiven-
justierung**

Kooperation...

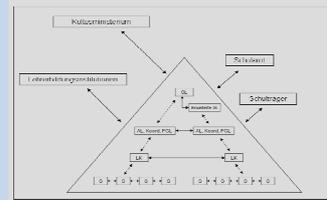
in Schulen



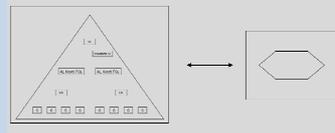
zwischen Schulen



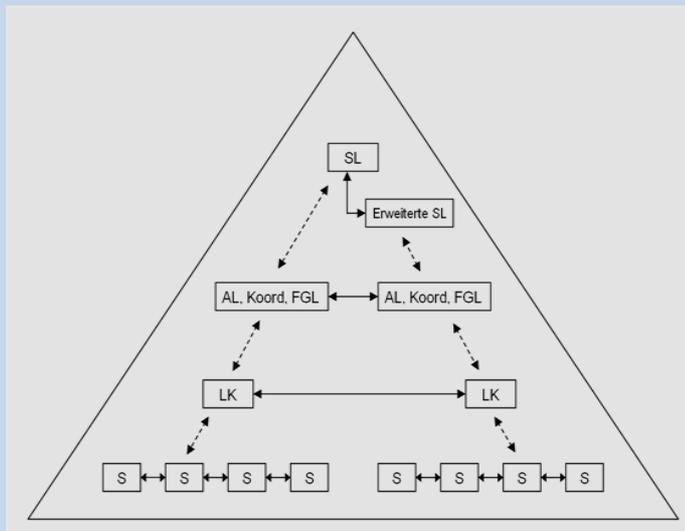
mit anderen Einrichtungen des Schulsystems



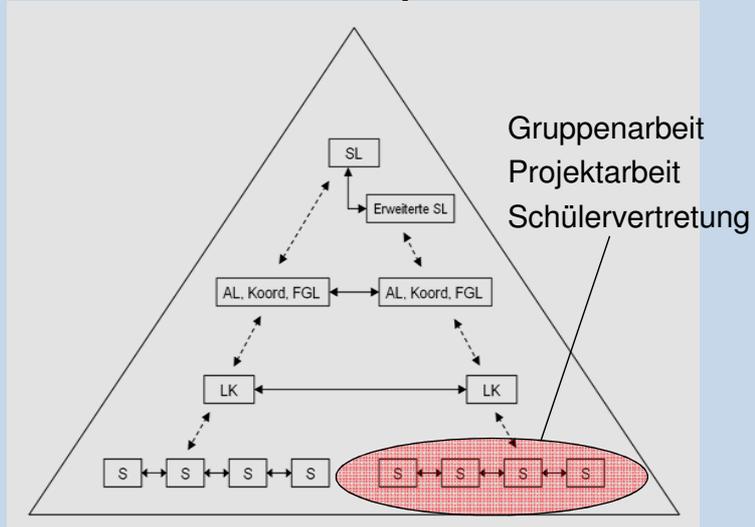
mit außerschulischen Einrichtungen



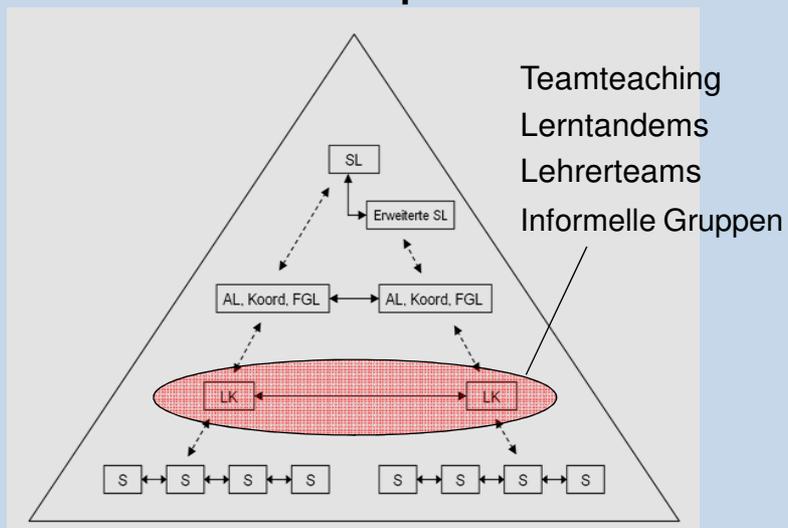
Innerschulische Kooperationen



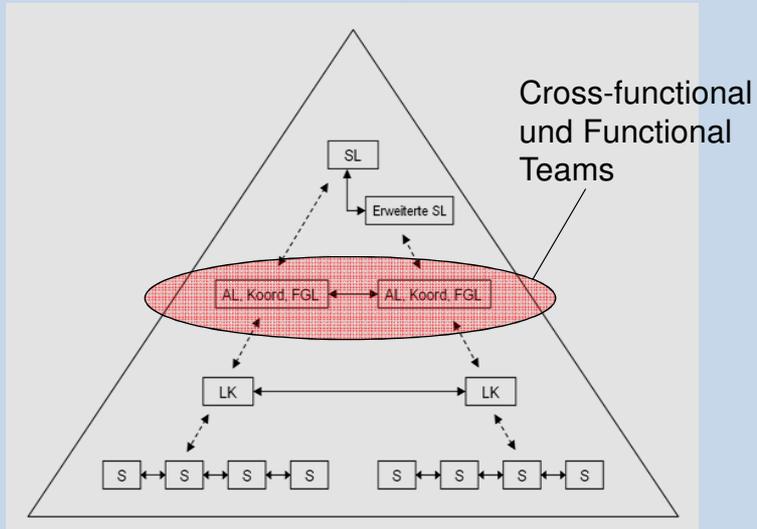
Innerschulische Kooperationen



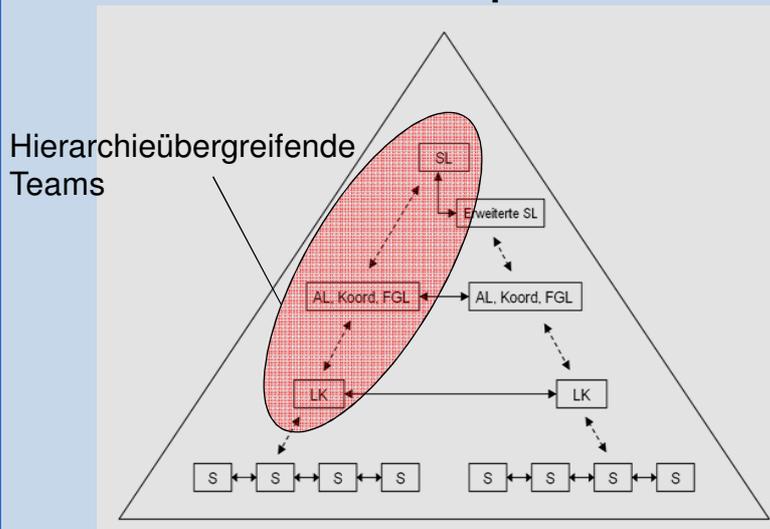
Innerschulische Kooperationen



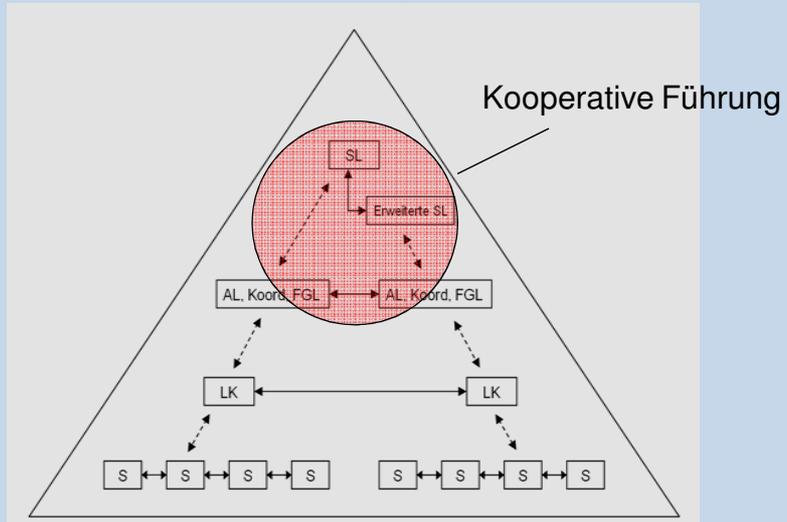
Innerschulische Kooperationen



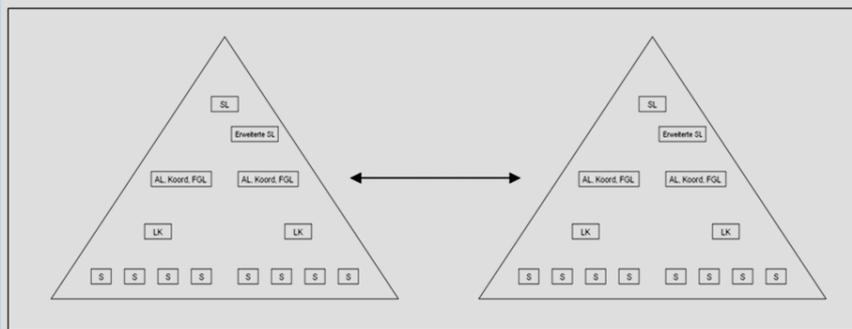
Innerschulische Kooperationen



Innerschulische Kooperationen

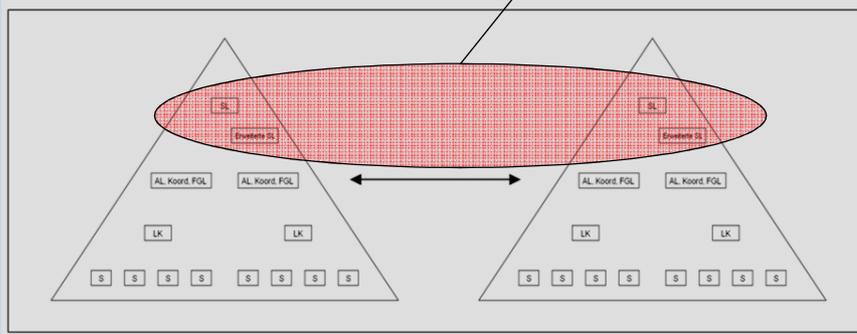


Kooperation zwischen Schulen



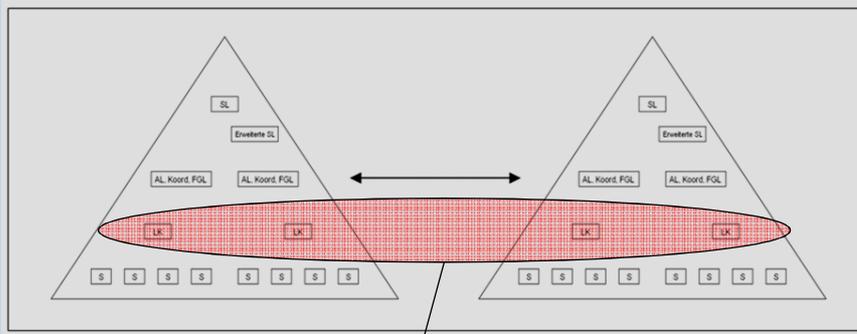
Kooperation zwischen Schulen

gemeinsame Schulentwicklung

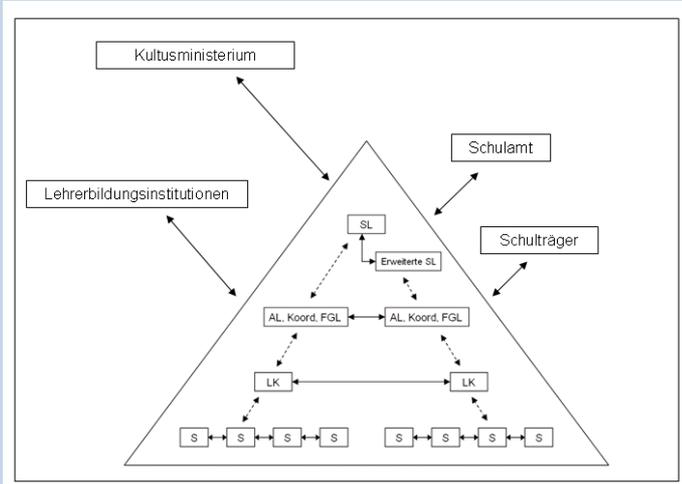


Kooperation zwischen Schulen

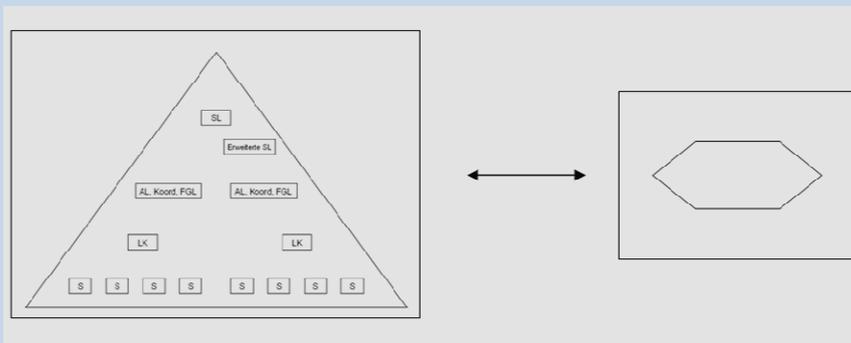
gemeinsame Fortbildung
Schulbesuche



Kooperation mit anderen Einrichtungen des Schulsystems



Kooperation mit außerschulischen Partnern



Kooperation auf verschiedenen Ebenen

Kooperation der Schüler (pupil learning)

Kooperation der Erwachsenen (adult learning)

Kooperation der Leitungsebene / Schulleitung (leadership learning)

Kooperation der ganzen Schule (within school learning)

Kooperation zwischen Schulen (school-to-school learning)

Kooperation im Schulsystem (school system learning)

Kooperation mit weiteren Partnern und anderen Einrichtungen (...)

Kooperation zwischen Netzwerken (network-to-network learning)

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz Seite 301

Unterschiedliche Formate

- Ziele und Inhalte,
- Anzahl Personen,
- Kompetenzen (Inhalt & Prozess),
- Dauer/Laufzeit,
- Intensität/Anzahl Treffen,
- Entscheidungsbefugnisse,
- mit oder ohne übergeordnete Ebene (z.B. Schulleitung),
- mit oder ohne externe Unterstützung,
- Rahmenbedingungen (Zeit, Ort, Ausstattung).

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz Seite 302

Nutzen von Kooperation

- Qualitätsverbesserung
- Steigerung von Effektivität und Effizienz

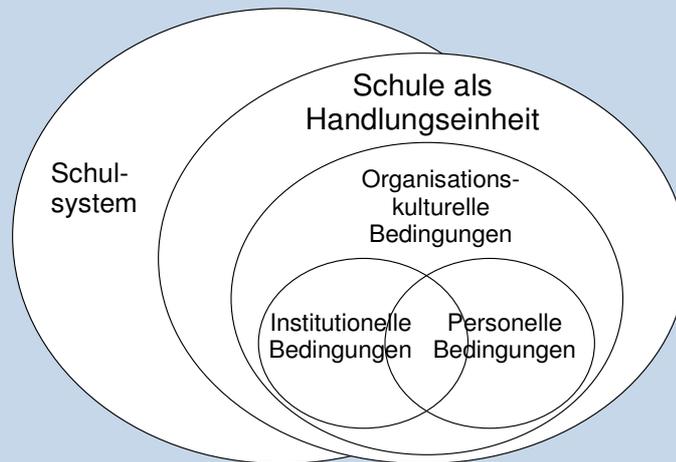
- Arbeitserleichterung
- Arbeitszufriedenheit

- Bildungsziel (Modellwirkung)

Gelingsbedingungen (Checkliste für Bewertung)

- Gemeinsam getragene Zielvorstellungen
- Zielklarheit/Transparenz
- Echtes Thema (Relevanz/Nutzen)
- “Freiwilligkeit”
- Kompetenzen (inhaltliche Kompetenzen, Prozesskompetenzen)
- Organisatorische Rahmenbedingungen (Raum, festes Zeitfenster)
- Externe und interne Unterstützung
- Ressourcen (z.B. Material)
- Gemeinsame Verantwortlichkeit
- Klare Rollenaufteilung, die von der Gruppe getragen wird
- Gerechte Arbeitsaufteilung
- Kultur des Respekts, der Anerkennung und des Vertrauens
- Mut und Kreativität
- Zeit
- Ergebnisse, Erleben von Zufriedenheit, Effizienz

Bedingungen für erfolgreiche Zusammenarbeit



Institutionelle Bedingungen

- Beteiligung des Kollegiums an Entscheidungs- und Gestaltungsprozessen und ein Führungsstil der Schulleitung, der dies aktiv anstrebt
- Teamstrukturen im Lehrerkollegium (Klassenteams, Fachschaftsteams, Jahrgangsteams, Arbeitskreisen für Projekte)
- "echtes Thema", sinnvoller Anlass, konkrete, von allen Beteiligten akzeptierte Aufgabe
- erkennbarer Nutzen der Zusammenarbeit für alle Beteiligten
- gemeinsam getragene Zielvorstellungen
- Zielklarheit mit Transparenz
- „Freiwilligkeit“
- gemeinsame Verantwortlichkeit für das Gelingen der Zusammenarbeitsprozesse und für das Ergebnis
- Anerkennung und Bewahrung der Autonomie des Einzelnen
- Verbindlichkeit, klare Regeln
- gemeinsame Zeitfenster
- geeignete Räumlichkeiten
- „Freiräume“ auch im übertragenen Sinn
- Ausstattung, Ressourcen (z.B. geeignetes Arbeitsmaterial, EDV-Technik)
- interne Unterstützung (etwa durch die Schulleitung), ggf. auch externe Beratung
- Transparenz der Vorgehensweise (Aufgabenklarheit bzw. klare Rollenaufteilung)
- gerechte Arbeitsaufteilung
- Rückkopplung aller Partner bei der Erreichung von Teilzielen bzw. dem Endziel
- regelmäßiges Feedback
- durchdachte Ergebnissicherung
- Möglichkeit zur Präsentation von Ergebnissen
- Würdigung und Anerkennung
- Entlastung an anderer Stelle

Personelle Bedingungen

- inhaltliche Kompetenzen (für das Thema der Zusammenarbeit)
- kommunikative und soziale Kompetenzen mit den dazugehörigen Fähigkeiten/Fertigkeiten und Einstellungen/Haltungen (z.B. die Kompetenz, Feedback zu geben und anzunehmen, Kritik konstruktiv zu formulieren und auch selbst zu akzeptieren, aber auch das Verfügen über Kooperationstechniken, Prozess- und Moderationskompetenzen etc.)
- Bereitschaft zur Reflexion der eigenen Rolle
- Bereitschaft zur Vereinbarung von Regeln und Ritualen
- Erleben von Zufriedenheit, Effektivität und Effizienz durch konkrete Ergebnisse
- positive Einstellungen, Mut und Kreativität (die Bereitschaft, anderen zu vertrauen)
- Initiative
- grundsätzliches Interesse an Austausch und Verbesserungsmöglichkeiten
- grundsätzliche Haltung der Anerkennung und des Respekts gegenüber den Kollegen
- Selbstdisziplin (z.B. im eigenen Zeitmanagement, im Einhalten von Vereinbarungen, auch von Gesprächsregeln) und Verlässlichkeit

Organisationskulturelle Bedingungen

- professionelles Rollenverständnis im Kollegium
- Klima der Unterstützung statt der Konkurrenz
- solide Kritik- und Fehlerkultur sowie ein konstruktiver Umgang mit Konflikten im Kollegium
- Führungskultur der Schatzsuche statt der Fehlerfahndung
- gemeinsam getragene grundsätzliche Wert- und Zielvorstellungen über die Art kollegialer Arbeit
- konstruktive Kultur der Kollegialität mit Respekt, Anerkennung und Vertrauen (gegenseitige Akzeptanz und Toleranz)
- Klima der Offenheit für Innovationen und der Veränderungsbereitschaft

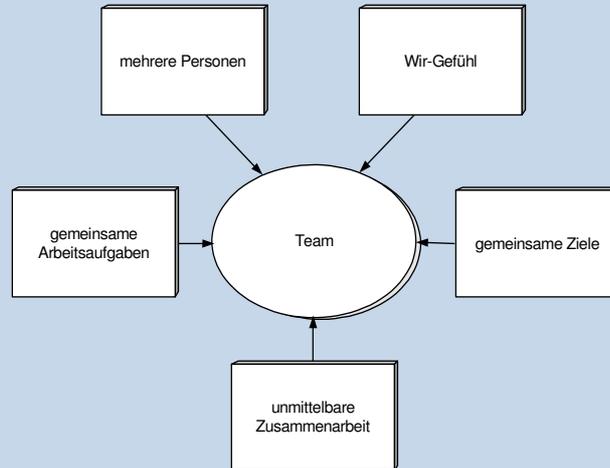
Modifikations- und Interventionsmöglichkeiten

Projektmanagement

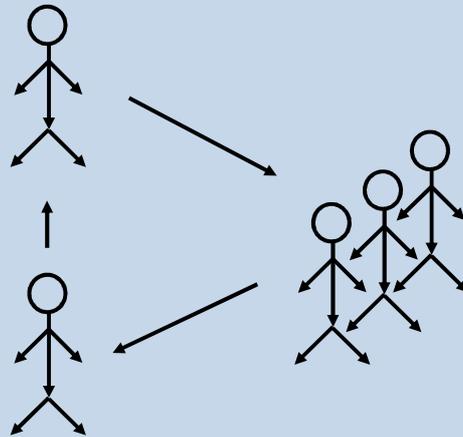
Projektphase	Prozessebene des Projektes	Systemebene des Projektes
1. Startphase des Projektes	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegung des Projektauftrags 	<ul style="list-style-type: none"> • Bildung des Projektteams • Diagnose des Stakeholder-Systems, Etablierung des Projektes im sozialen Umfeld
2. Projektplanung	<ul style="list-style-type: none"> • Projekt-Strukturplan • Zeitplanung • Ressourcenplanung 	<ul style="list-style-type: none"> • Planung von Teamentwicklungsmaßnahmen im Projektteam • Planung von Diagnose und Intervention im Stakeholder-System
3. Projektdurchführung	<ul style="list-style-type: none"> • Projektverfolgung: Soll-Ist-Vergleich • Projektsteuerung: Planung der nächsten Schritte • Abarbeitung von Aufgaben in Problemlösegruppen 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnose und Intervention im Stakeholder-System • Statusgespräche mit Auftraggeber oder Steuergruppe • Teamentwicklungsmaßnahmen des Projektteams
4. Projektabschluss	<ul style="list-style-type: none"> • Abschlusspräsentation • Evaluation 	<ul style="list-style-type: none"> • Auflösung des Projektteams

(vgl. König & Volmer, 2004, S. 12)

Teamentwicklung



Arbeitsaufteilung schafft Bewährungsfelder



**Führung braucht Kooperation
Kooperation braucht Führung**

Gliederung:

- 1. Bedeutung und Rolle von Schulleitung**
- 2. Schulqualitätsforschung**
- 3. Schulentwicklungsforschung**
- 4. Mikropolitik**
- 5. Erfolgreiche Schulleitung**
- 6. Handlungsfelder von Schulleitung**
- 7. Schulprogramm als Steuerungs“tool“**
- 8. Zentrale Aspekte der Machbarkeit**
- 9. Kooperation als zentrales Merkmal**
- 10. Pädagogische Perspektivenjustierung**

Bildungs- bzw. Schulmanagement muss sich an der Zieltätigkeit der päd. Einrichtung ausrichten und messen lassen.



Fazit:

Erwartungen ernst nehmen.

Klar sein, dass nicht alle Erwartungen erfüllt werden können.

Vor allem nicht sofort und in kurzer Zeit.

Lassen Sie sich nicht unterkriegen.

Sie sind wichtig für Ihre Schule, ihre Schülerinnen und Schüler und ihre Lehrkräfte.

Herzlichen Glückwunsch zu Ihrer spannenden Aufgabe!

**Vielen Dank
für Ihre
Aufmerksamkeit!**

www.Bildungsmanagement.net



Fachtagung zu
Schulqualität,
Schulentwicklung und
Schulmanagement
in Zug

SL Symposium



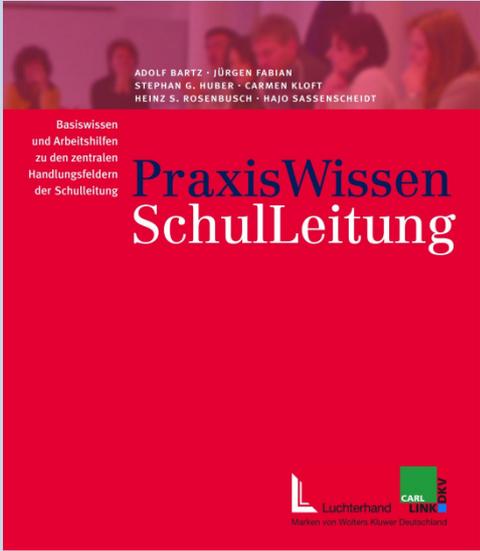
Zeitgemässes Schulmanagement:
Widersprüchliche Erwartungen
und zielorientierte Lösungen



3.-5. September 2009



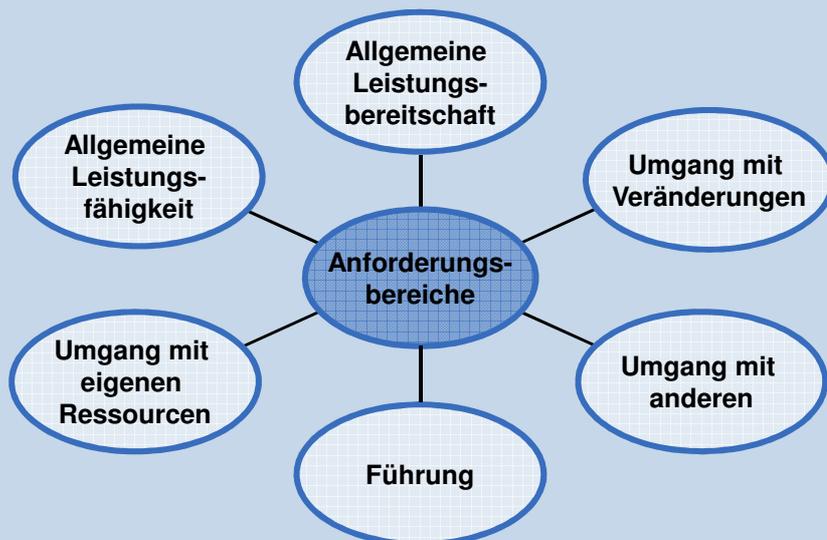
IBB, PHZ Zug
www.Schulleitungssymposium.net



Self-Assessment



www.Bildungsmanagement.net/KPSM



Die Ergebnisse des Self-Assessments können ...

- Orientierung dabei geben, das eigene Verhalten bewusst aus einer neuen Perspektive zu sehen
- Impuls sein, mit anderen über pädagogische Führung zu diskutieren
- Ausgangspunkt sein, sich gezieltes weiteres Feedback einzuholen (etwa von „kritischen Freunden“)
- Grundlage sein für Reflexion über eigene Stärken und Schwächen
- Impulse geben, eigene Weiterentwicklungspotenziale und eigenen Fortbildungs-bedarf herauszufiltern