
Perspektive «Schulführung»

Auf die Schulleitung kommt es an!

Tagung Netzwerk Begabungsförderung
Samstag, 2. November 2019, Alte Kantonsschule Aarau
Niels Anderegg, Zentrum Management und Leadership

... weil ...

“One of main reasons given for why schools perform poorly is that their schools are not managed very well”

(Grange 2007, 425)

„The message is clear – the leadership behavior of the principal can have a profound effect on student achievement”

(Marzano, Waters und Mc Nulty 2005, 31f)

Leadership for Learning

(Heck et al.1990, Halverson 2009, Scheerens, 2012, Fullan 2014, Klein 2016, Bonsen 2018)

Instructional Leadership

Schulleitung nimmt auf den Unterricht, das Lehren der Lehrer*innen, Einfluss

Führt zu einer Deprofessionalisierung der Lehrer*innen

Unterstützung Professionalisierung Lehrer*innen

Lehrer*innen arbeiten in "Professionellen Lerngemeinschaften"

Schulleitung unterstützt die Lehrpersonen so, dass diese gut unterrichten können

und greift nur bei (massivem) Fehlverhalten ein



... wie ...

Facetten von Schulleitungshandeln

Lernwirksames Schulleitungshandeln an ausgezeichneten Schulen des Deutschen Schulpreises (Schratz et al. 2019)

Sechs Qualitätsmerkmale:

- Leistung
- Umgang mit Vielfalt
- Unterrichtsqualität
- Verantwortung
- Schulklima, Schulleben und ausserschulische Partner
- Schule als lernende Institution

(Beutel et al. 2016)



Schulleitungshandeln zeigt sich als ...



Schulleitungshandeln zeigt sich als ... **vorangehen**

... als Vorbild.

... bei Entscheidungen.

... bei der Gestaltung der Zukunft.

„Also mir fällt immer eine Geschichte ein, die zeigt (...) wie visionär sie so als Chefin ist. Es gab eine Zeit, da machten wir uns hier vor zehn Jahren auf den Weg, Begabtenförderung zu einem großen Thema zu machen.“

(Aussage Lehrer*in)

(Schratz et al. 2019, 169ff)

Schulleitungshandeln zeigt sich als ... **das Ganze im Blick haben**

- ... um Prioritäten zu setzen.
- ... um die Schule als Einheit zu verstehen.
- ... um den einzelnen Schüler*innen gerecht zu werden.
- ... damit niemand und nichts verloren geht.
- ... auch über die Schule hinaus.

(Schratz et al. 2019, 48ff)

„Das ist auch eine Haltung, was man im Leitungsbereich entwickeln muss, weil man auch als Schulleitung oder so auch immer gleich die Grenzen sieht für Prozesse. Also schon überlegt: ‚Na ja, das kann ja vielleicht nicht funktionieren.‘ Oder: ‚Da und da sehe ich das.‘ Oder: ‚Da gibt es Widersprüche.‘ (...), dann begibt man sich in ein Korsett, was für Schulentwicklung nicht förderlich ist.“

(Aussage Schulleiter*in)

Schulleitungshandeln zeigt sich als ... **agieren in Netzwerken**

- ... um die internen Ressourcen zu nutzen.
- ... um andere Netzwerke zu aktivieren.
- ... damit Neues ins System kommt.

„Da hat die Schulleitung besondere Talente (...) sie weiß und kennt ganz viele Leute. Deswegen hilft das, das, was sie hat, und möchte das erreichen“

(Aussage Lehrer*in)

„Bei uns ist es (...) nicht nur die Schulleitung (...) wenn was ist, dann melden sie sich bei Lehrern, die in dem Bereich halt affin sind. Oder Schüler werden dazu geholt»

(Aussage Schüler*in)

(Schratz et al. 2019, 15ff)

... aber!

Auf die Schulleitung kommt es an!

Schulleiter*in



Lehrer*in



Schüler*in

Hierarchisches, bürokratisches Führungsverständnis

Schulleiter*in führt

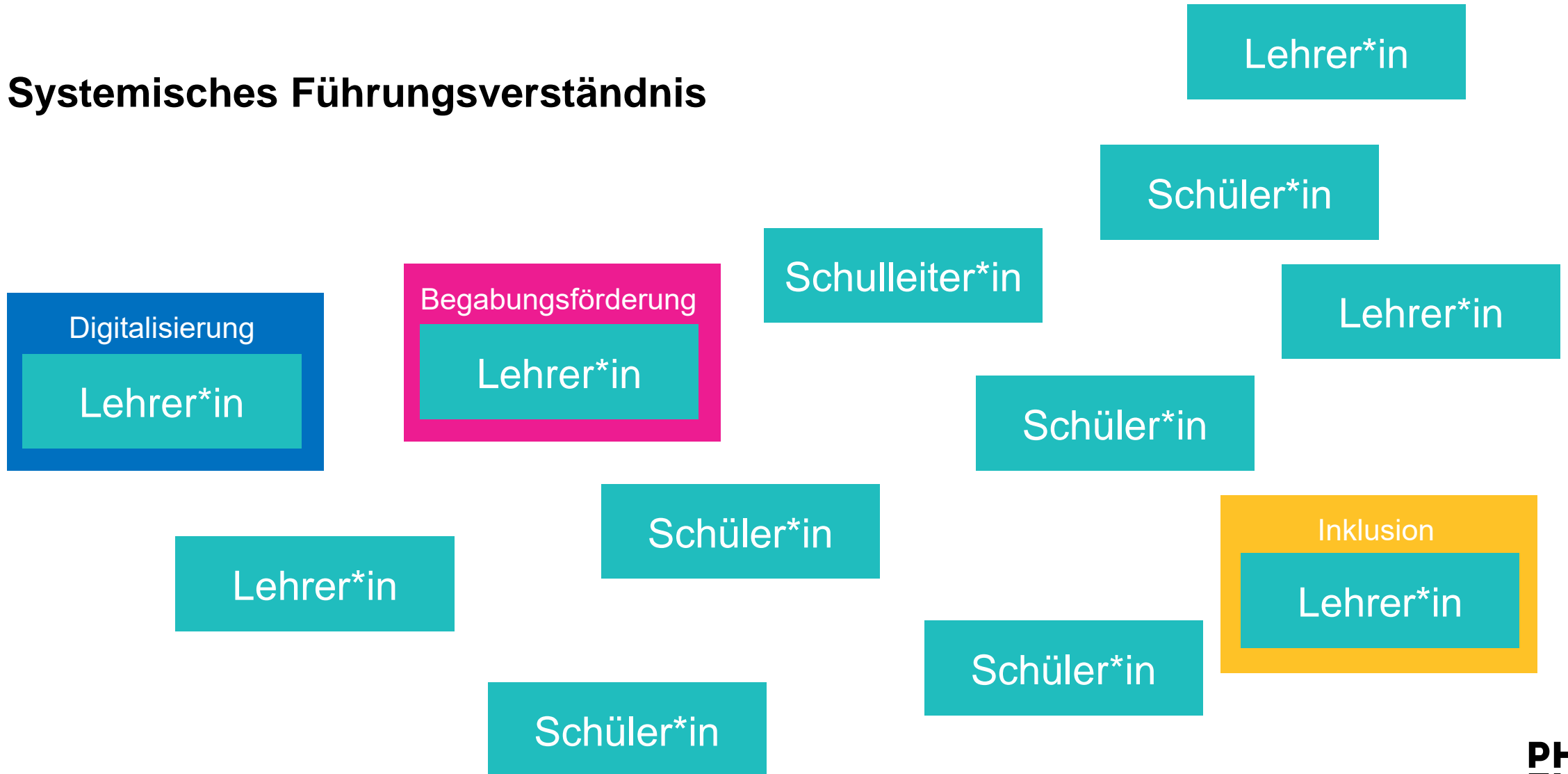
Lehrer*in unterrichtet

Warum hat bei den Schulen, welche sich im Bereich der Begabungsförderung hervortun, meistens die Schulleitung eine hohe Affinität zur Begabungsförderung?

Und warum gibt es Schulen, bei welchen das Thema Begabungsförderung keine Priorität hat?

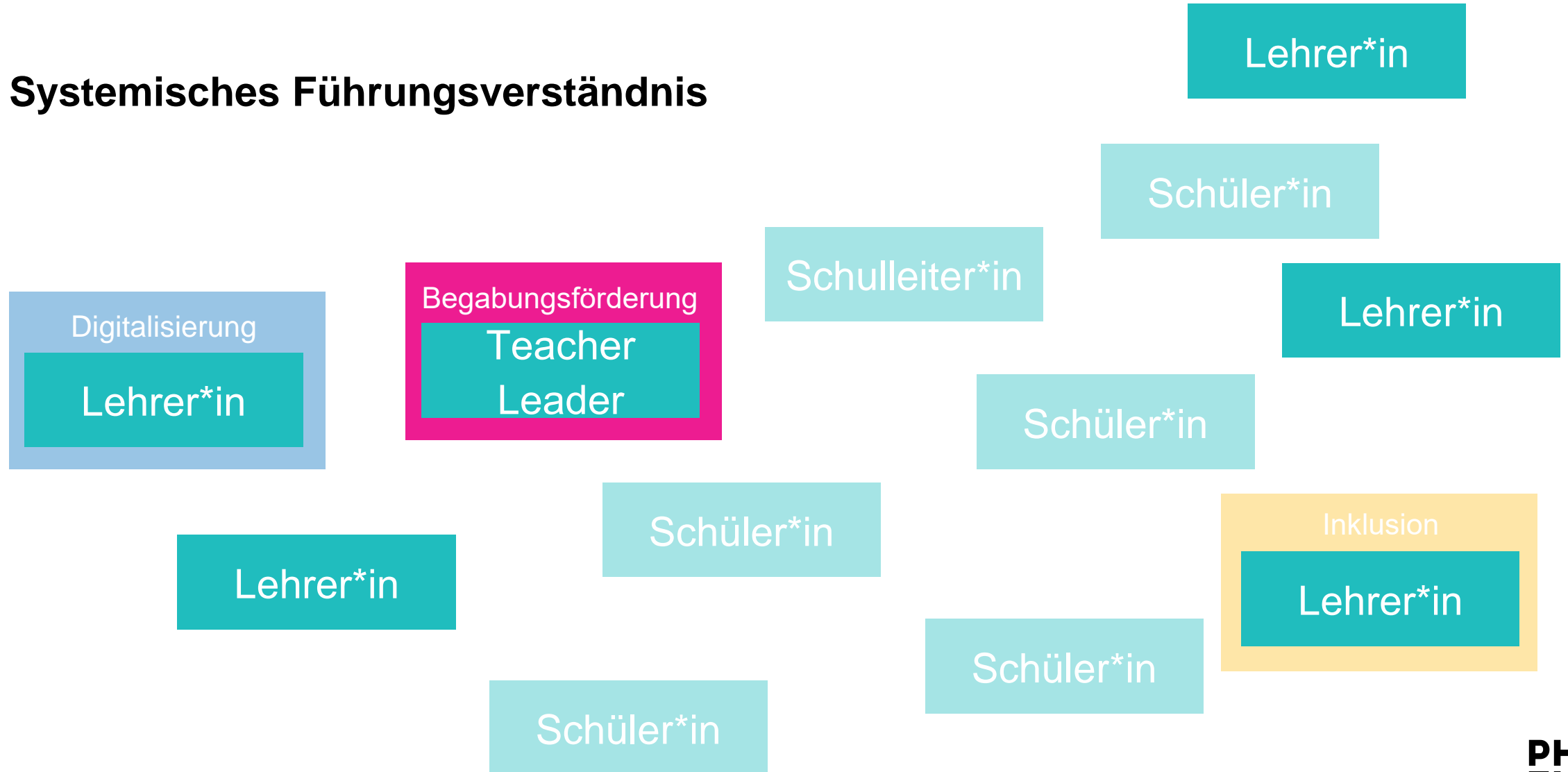
Auf die **Schulführung** kommt es an!

Systemisches Führungsverständnis



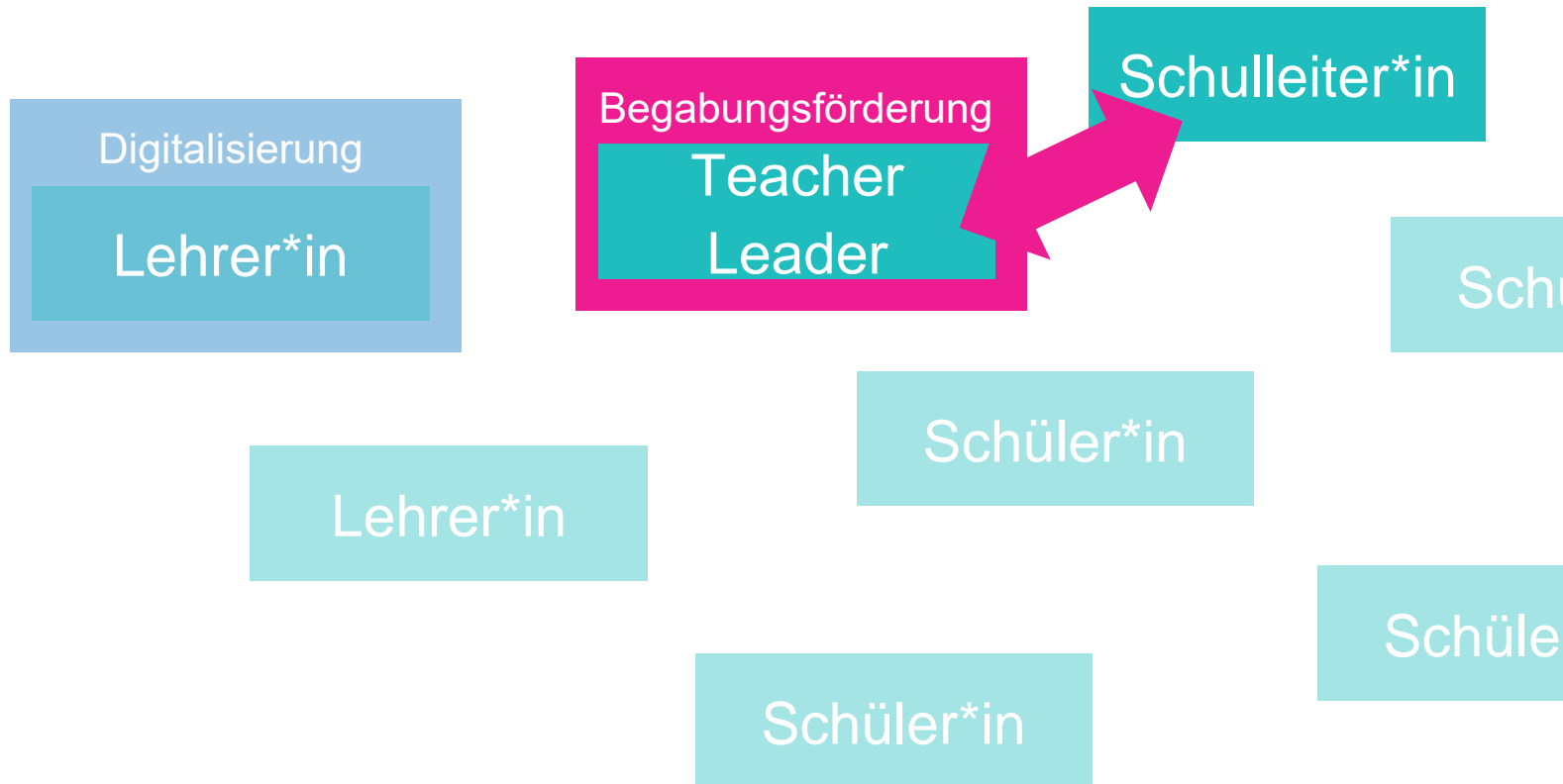
Auch auf die **Teacher Leaders** kommt es an!

Systemisches Führungsverständnis



Auch auf die **Teacher Leaders** kommt es an!

Systemisches Führungsverständnis

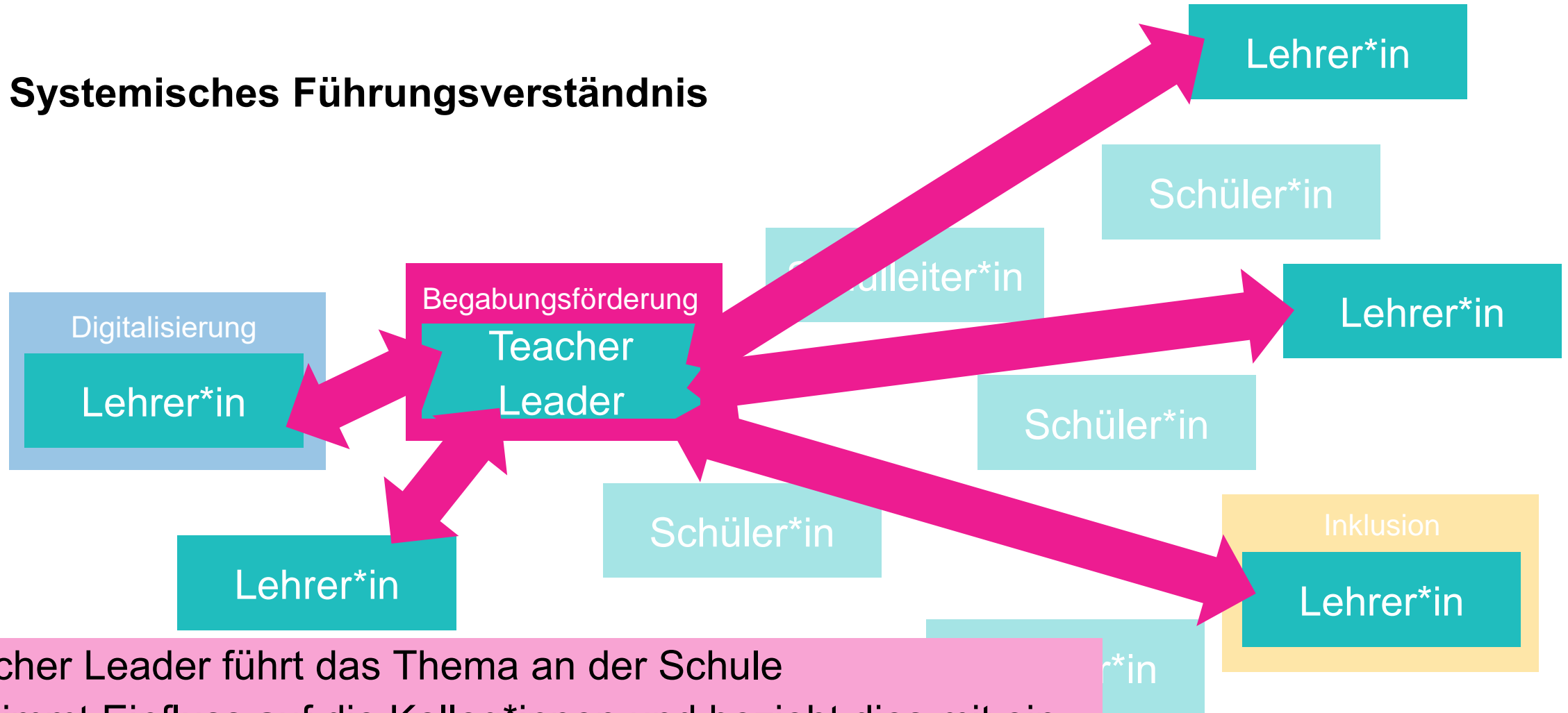


Es braucht eine enge Verbindung zwischen dem Teacher Leader und der Schulleitung

- Schulleitung muss nicht Spezialist*in sein
- Schulleitung muss das Thema verstehen und als wichtig erachten
- Einbindung in Steuergruppe, erweiterte Schulleitung

Auch auf die **Teacher Leaders** kommt es an!

Systemisches Führungsverständnis



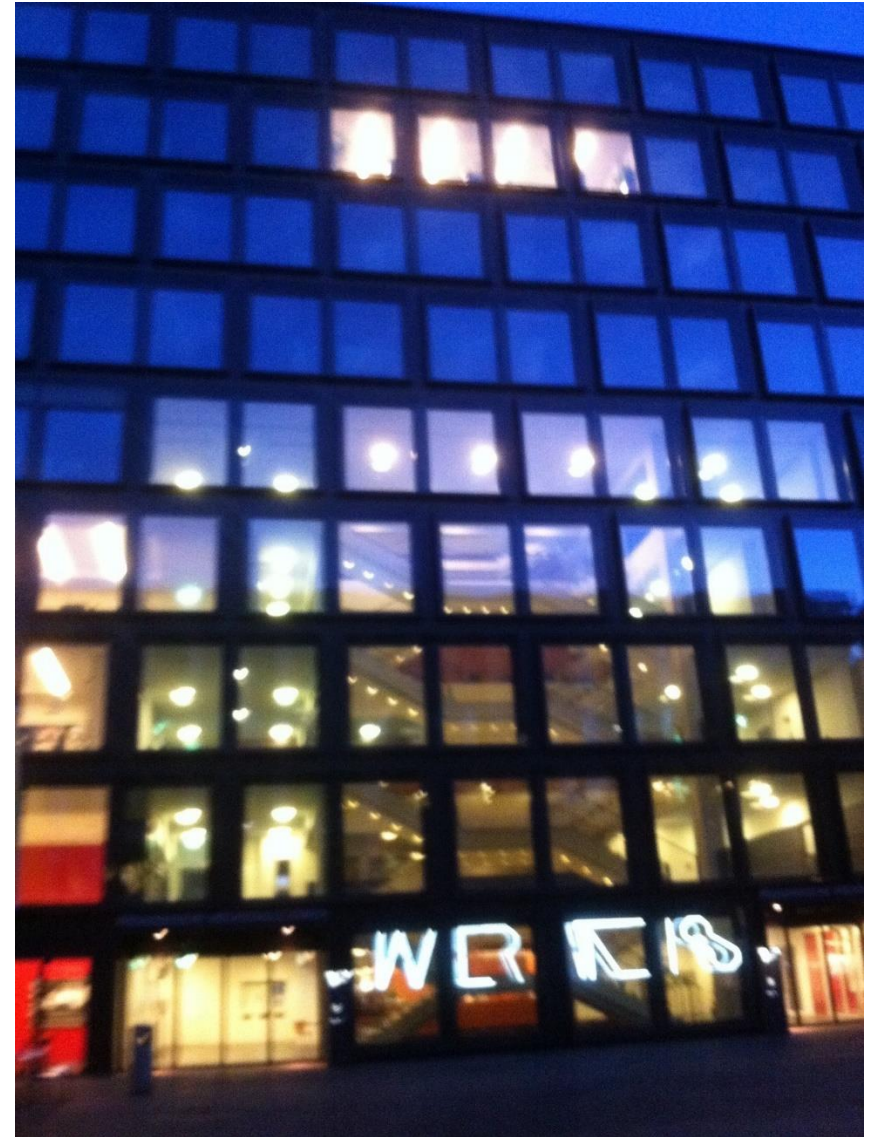
Teacher Leader führt das Thema an der Schule

- Nimmt Einfluss auf die Kolleg*innen und bezieht dies mit ein
- Hohe Glaubwürdigkeit, da auch Teacher Leaders unterrichten

Herzlichen Dank für die Aufmerksamkeit

Niels Anderegg
Pädagogische Hochschule Zürich
Zentrum ‚Management und Leadership‘
Lagerstrasse 2
CH-8090 Zürich

niels.anderegg@phzh.ch
www.phzh.ch/schulfuehrung



Literatur

- Beutel, Silvia-Iris , Kahtrin Höhmann, Hans A. Pant, and Michael Schratz. 2016. *Handbuch Gute Schule: Sechs Qualitätsbereiche für eine zukünftige Praxis*. Seelze: Kallmeyer in Verbindung mit Klett.
- Bensen, Martin. 2018. "School leadership revisited: Zur Entwicklung einer konzeptionellen Grundlegung pädagogisch wirksamer Schulleitung." In *Wirken statt blockieren*, edited by Karl Mäder and Erika Stäuble. Bern: Hogrefe.
- Fullan, Michael. 2014. *The Principal. Three Keys to Maximizing Impact*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Halverson, Richard. 2009. "New Instructional Leadership. Wie Schulleitungen die Kompetenz entwickeln können, schulisches Lernen systematisch zu verbessern." *Die Deutsche Schule* 101 (4):323-340.
- Heck, Ronald H., Terry Larson, and George Marcoulides. 1990. "Instructional leadership and school achievement: Validation of a causal model." *Educational Administration Quarterly* 26 (2):94-125.
- Klein, Esther Dominique. 2016. "Instructional Leadership in den USA – Ein Modell für Schulleiterinnen und Schulleiter in Deutschland?" *Tertium Comparationis* 2:203-229.
- Le Grange, Lesley. 2007. "(Re)imagining method in educational leadership and management research." *South African Journal of Education* 27:421-429.
- Marzano, Robert J., Timothy Waters, and Brian A McNulty. 2005. *School leadership that works. From research to results*. Alexandria (VA): ASCD.
- Scheerens, Jaap. 2012. "Summary and Conclusion: Instructional Leadership in Schools as Loosely Coupled Organizations." In *School Leadership Effects Revisited. Review and Meta-Analysis of Empirical Studies*, edited by Jaap Scheerens. Dordrecht: Springer.