
Facetten der Pädagogischen Schulführung

Forum Schulleitung 2019

Veronika Möltner, Pädagogische Hochschule Tirol

Niels Anderegg, Pädagogische Hochschule Zürich

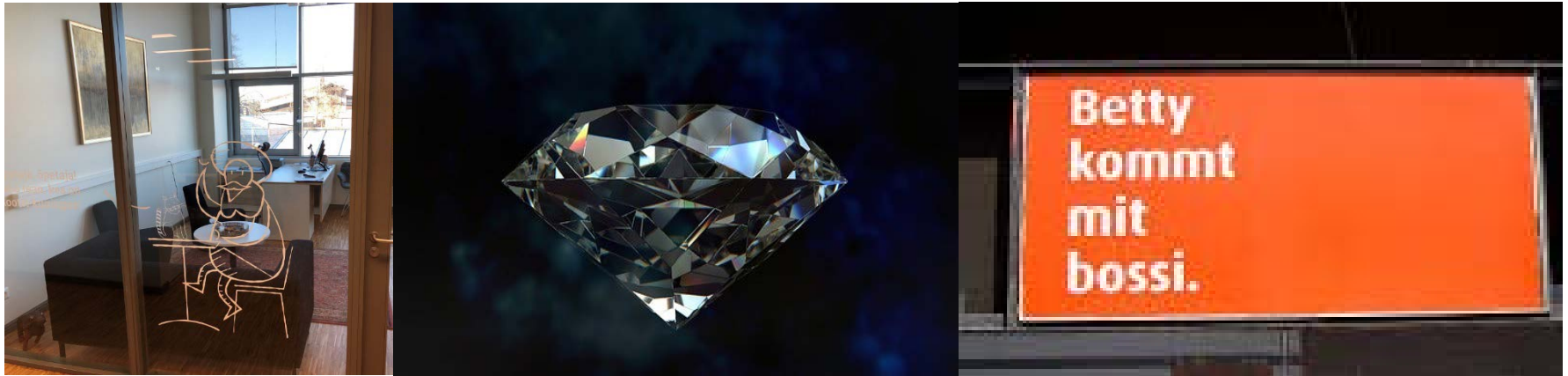


Wir bauen Brücken. Seit 1669



PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE TIROL

Struktur des Referats



1. Forschungsstand Leadership for Learning
2. Forschungsprojekt ‚Von den Besten lernen‘
3. Facetten der Führung: Facetten Modell + erste empirische Erkenntnisse
4. Pädagogische Schulführung konkret

Eins von Vier

Forschungsstand
Leadership for Learning
– zwei konkrete
Beispiele

Leadership for Learning oder Pädagogische Schulführung

Leadership for Learning geht der Frage nach, wie die Schulführung das Lernen, die Bildung von Schülerinnen und Schüler möglichst gut fördern kann.

Viele Forschungsergebnisse aus dem anglo-amerikanischen Raum

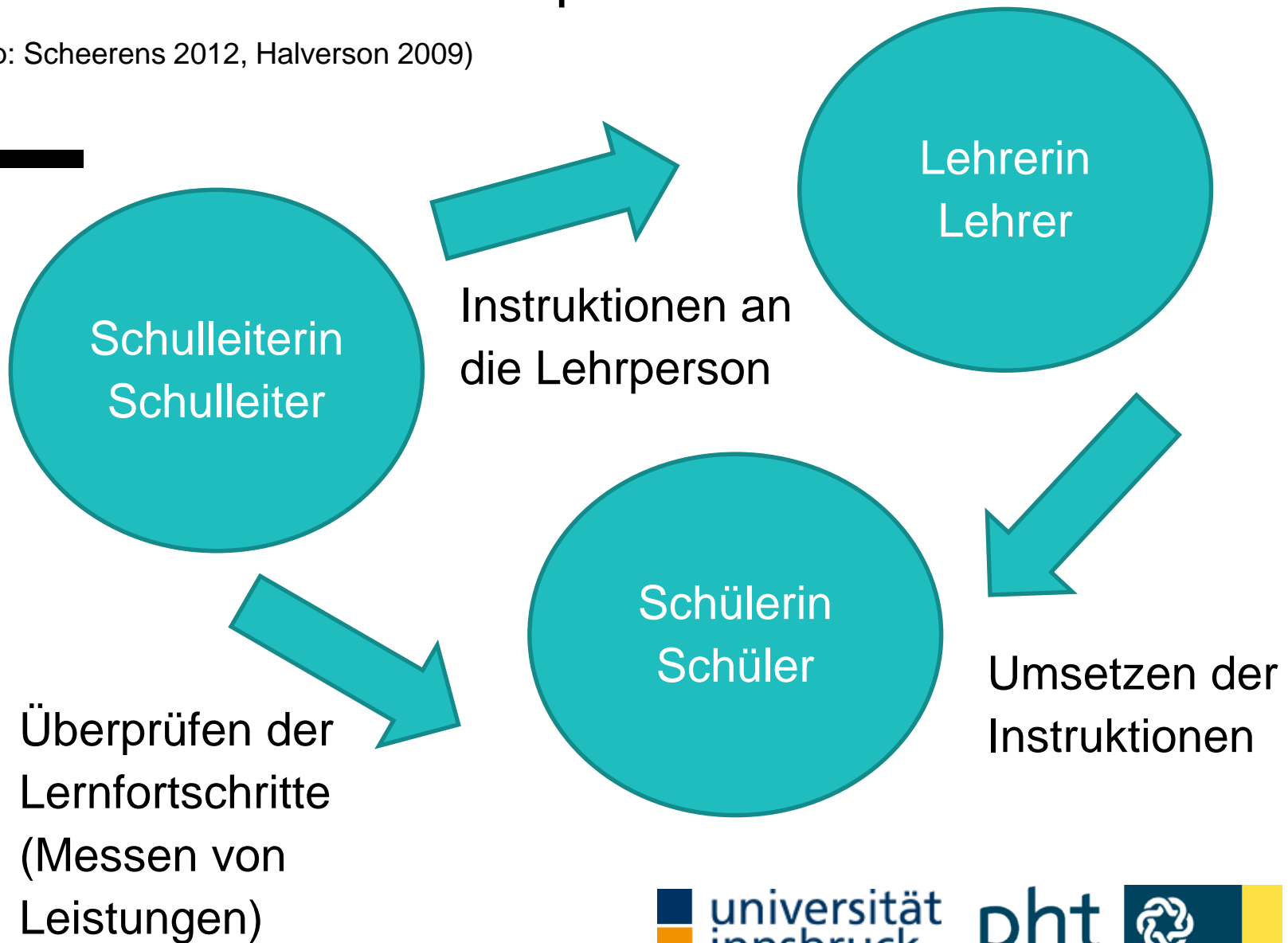


„How we construe ‚leadership for learning‘ depends on our beliefs and understandings about leadership and learning“

Swaffield & MacBeath 2009, S. 33

Instructional Leadership

(Bsp: Scheerens 2012, Halverson 2009)



Zwei Schwierigkeiten von Instructional Leadership



Basis von Instructional Leadership

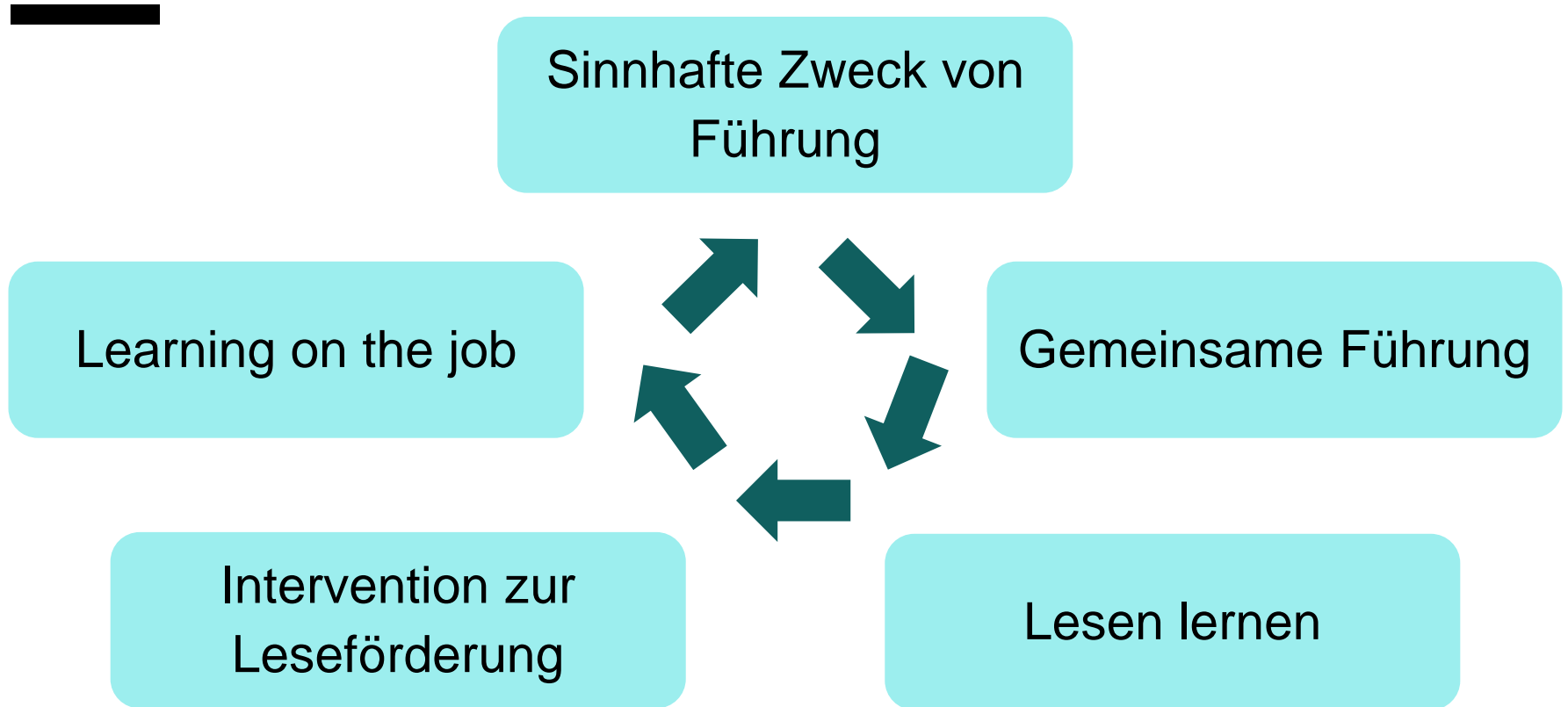
Von welcher (Daten)Grundlage aus handelt die Schulleitung?
Welches Verständnis von Lernen leitet die Schulleitung?

Deprofessionalisierung von Lehrpersonen

Lernen kann nicht sicher hergestellt werden – Beautiful Risk
of Education (Biesta 2013)

Lernen und Lehren braucht Freiheit und Sicherheit
Gestalten von einmaligen, sozialen Prozessen

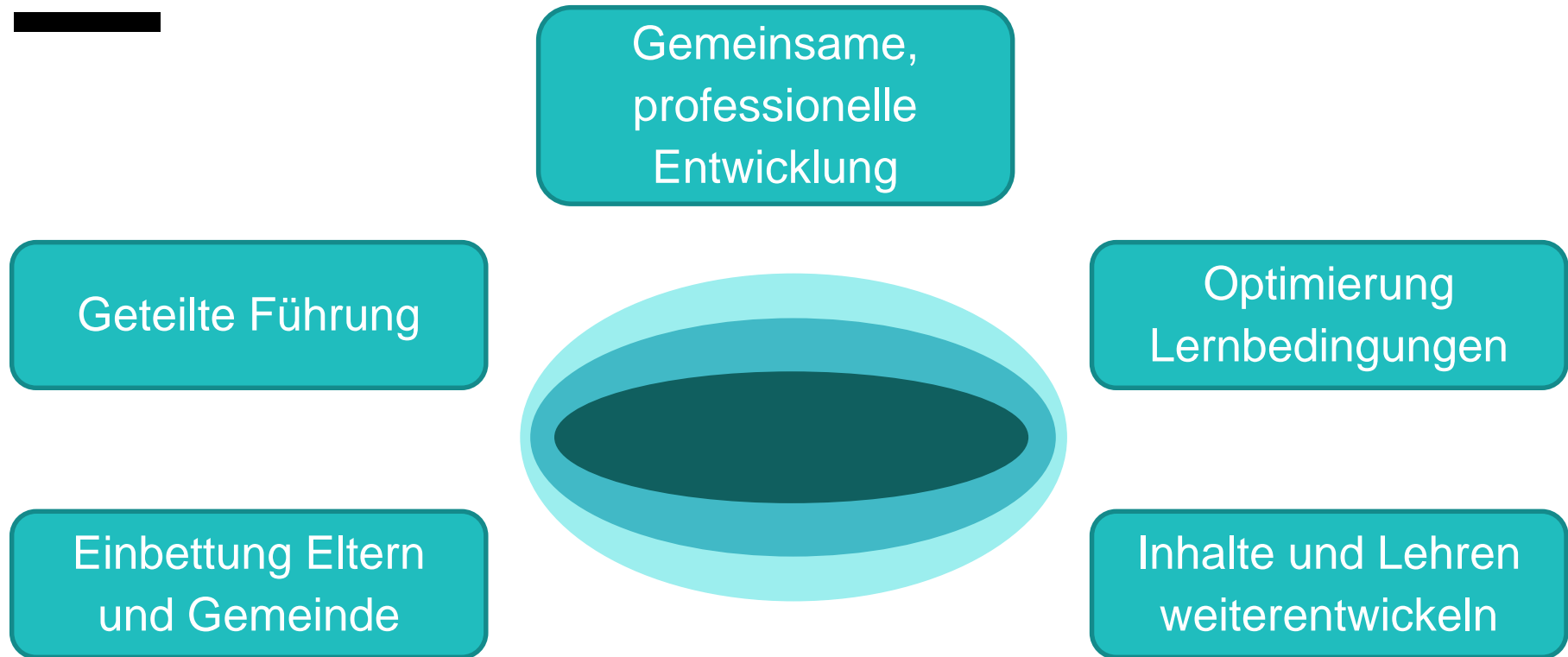
Das PALL Projekt – Principals als Literacy Leaders



The Leadership for Learning Blueprint



The Leadership for Learning Blueprint



Zusammenfassung aus dem PALL-Projekt, aber auch von anderen Forschungsergebnissen

Von Führung als Position hin zu Führung als Aktivität

Vom Individuum mit einer alleinigen Verantwortung hin zu einer gemeinsamen Führung und Verantwortung

Von Führung als personale Kompetenz hin zur Frage der Sinnhaftigkeit und des Kontexteinbezuges

Zwei von Vier

Forschungsprojekt
"Von den Besten
lernen"

Von den Besten lernen – Schulleitungshandeln an den Siegerschulen des Deutschen Schulpreises

Wie zeigt sich Schulleitungshandeln an lernwirksamen Schulen?

Forschungsprojekt am Institut für LehrerInnenbildung und Schulforschung (ILS) an der Universität Innsbruck; gefördert von der Robert Bosch-Stiftung

Prof. Dr. Michael Schratz, Dr. Markus Ammann, Niels Anderegg, Alexander Bergmann, Malte Gregorzewski, Werner Mauersberg, Veronika Möltner

Von den Besten lernen – Schulleitungshandeln an den Siegerschulen des Deutschen Schulpreises

Wie zeigt sich Schulleitungshandeln an lernwirksamen Schulen?

Welche Erkenntnisse können generalisiert und in andere Kontexte übertragen werden?

Forschungsprojekt zur Schulleitung in lernwirksamen Schulen

Welche Erkenntnisse können für die Professionalisierung von Schulleiter/innen fruchtbar gemacht werden?

Was können Schulleiter/innen von Schulleitungen in lernwirksamen Schulen lernen?

Von den Besten lernen – Schulleitungshandeln an den Siegerschulen des Deutschen Schulpreises

Leitfadengestützte
Fokusgruppeninterviews mit Lehrer/-
innen und Schüler/-innen
Leitfadengestützte Interviews mit
Schulleiter/-in

Teilnehmende Beobachtung
(zumindest ein Tag davon Shadowing
des/der Schulleiters/ Schulleiterin,
Unterrichtsbesuche, Schulleben
allgemein)



**Forschungsdesign
drei Tage Schulbesuch**

28 Schulen

Dokumentenanalyse:
Bewerbungsunterlagen, Bewertung
der Jury, Schulhomepage,
Zeitungsartikel, ...

Vignetten (Schratz et al. 2012) und
Anekdoten (Rathgeb et al. 2017)

Drei von Vier

Facetten der Führung

Facetten-Modell

■

Eine Facette ist eine der vielen geschliffenen Flächen eines Diamanten. Wenn man sie betrachtet sieht man diese und gleichzeitig durch sie hindurch den ganzen Diamanten. Facette meint auch einen Teilaspekt eines Ganzen.

Unsere Führungsfacetten beleuchten je eine Perspektive auf Führung, welche immer mit den anderen verbunden ist.



Facetten-Modell

■
Anspruch des Facetten-Modells ist das Sichtbarmachen von Antworten auf die phänomenologisch offene Frage "Schulleitungshandeln zeigt sich als...".

Die besondere Qualität der gefundenen Antworten (=Facetten) wird in Facettenbeschreibungen verdeutlicht und in einem Register angeführt.



Schulleitungshandeln zeigt sich als



Schulleitungshandeln zeigt sich als **Rahmen setzen**

... um Sicherheit und Orientierung zu geben.

... um den Auftrag der Schule in konkrete Handlungen umzusetzen.

... und Aufgaben aufzuteilen.

... im Spannungsverhältnis von Freiheit und Grenze.

... damit gewisse Dinge nicht mehr diskutiert werden müssen.

Schulleitungshandeln zeigt sich als **Rahmen setzen**

«Es ist schon ein Spagat, auf der einen Seite die Leute quasi den Freiraum zu geben ihre Stärken einzubringen ohne unverbindlich zu bleiben. Ja das ist auch das woran wir in den letzten zwei Jahren immer an den Studientagen gearbeitet haben, das wir gesagt haben 'Wir haben viel, wir bringen viel mit, aber es ist sehr unterschiedlich und wir brauchen Basics wo klar ist, das machen hier alle' und wenn offenes Lernen drauf steht dann kann nicht ein vorgegebener Wochenplan drin sein, dann muss da schon auch irgendwo ein offenes Lernen sein» (2_SL_1, Abs. 3:49)

Schulleitungshandeln zeigt sich als Rahmen setzen

«Der Leitsatz ist für uns wichtig und wir orientieren uns da immer nochmal daran. Ich bin da zutiefst überzeugt, dass eigentlich nur das Lernen über die Beziehungsarbeit funktioniert, das heißt also noch mehr als wie die Kollegen ausgebildet sind (...) es muss eine klare Haltung da sein und das Handwerkszeug bringen wir mit. Einer mehr, jeder hat da auch andere Akzente, jeder hat auch andere Unterrichtsstile. Aber ich denke in solchen Teams, wo man professionell miteinander lernt, (...) muss eine Grundbasis da sein die nicht diskutierbar ist und daran muss ich vieles auch ausrichten und da müssen sich die Kollegen sich auch die Frage stellen lassen, wo finden sie sich dort wieder»

(14_SL2, Abs. ...)

Schulleitungshandeln zeigt sich als **Rahmen setzen**

«Aber man darf sich da nicht scheuen das anzusprechen, also das immer das ja einzufordern also das ist nötig und wenn man das nicht tut oder andere Akzente setzt dann merkt man, dass es in den Hintergrund geht»

(14_SL_2, Abs. ...)

Schulleitungshandeln zeigt sich als **beharren**



... auf Konzepten um Beliebigkeit zu verhindern.

... zur Bewahrung von Bewährtem.

... auf notwendige Ressourcen.

... trotz Widerstand.

Schulleitungshandeln zeigt sich als **beharren**

«Aber ich glaube das kann auch nur erfolgreich sein, wenn ein Schulleiter hinterher ist und auch dafür sorgt, dass es dann so läuft. Weil sonst wäre irgendwann das, glaub ich, sehr verweicht so ganz von diesen Kerngedanken die wir so vertreten. Also so ein bisschen ist das nicht verkehrt, dass einer oben drauf guckt.»

(1_FG_L , Abs.35)

Schulleitungshandeln zeigt sich als **beharren**

«Na ja, also früher haben wir noch viel mehr was wir halt auch lernen mussten mit jedem Kollegen ganz langsam und versucht und wieweit ist er und was kann er mitgehen und mittlerweile sind wir, wir haben ein Konzept und das ist mal da, also sie haben vorhin diese Lehrerampel angesprochen oder diese ganzen nonverbalen Steuerungsgehilfen und das ist hier so und das haben wir und wir möchten, dass das in jedem Lernraum das Gleiche ist, das macht es ja auch hier so einfach weil es so durchgängig ist für die Schüler, die erleben das, die Türen stehen offen in Lernräumen ist das das gleiche und da diskutieren wir auch nicht mehr.»

(6_SL_1, Abs.118)

Schulleitungshandeln zeigt sich als **beharren**

«(...) sie hat einfach unglaublich viele Connections, Verbindungen, kennt Hinz und Kunz und kriegt halt auch Dinge durch zum Beispiel in der Behörde, weil ich mache ja immer den Witz die ruft da so lange an bis die Behörde sagt ‚Ach nee, die schon wieder, komm schieb den mal das Geld rüber.‘ oder so denke ich manchmal, so stelle ich mir das manchmal vor, dass das so läuft, weil wir alle wissen ‚Ja, die werden wir nicht los ne, die kannst du echt nicht abwimmeln, die ruft auch 20mal an wenn es sein muss‘ ne oder guckt dann noch wo noch irgendwie jemand anders der irgendwie Geld organisieren könnte.»

(5_FG_L, Abs.137)

Arbeit mit Facetten

Die systematische Sammlung von Facetten im Register beschreibt einerseits wie sich Schulleitungshandeln an den beforschten Schulen zeigt und kann andererseits für die Professionalisierung von Führungskräften verwendet werden.

- als Reflexionsinstrument um die eigene Praxis, das eigene Handeln zu beleuchten und hinterfragen
- als Analyseinstrument um Gewichtungen von Handlungsfelder und Kompetenzen sichtbar zu machen
- als Entwicklungsinstrument um Aus- und Weiterbildungen für Führungskräfte von Bildungsorganisationen zu konzipieren

Vier von Vier

Konklusion

Pädagogische Schulführung konkret

1. Schulleitungen müssen sich mit den pädagogischen Fragen ihrer Schule auseinandergesetzt haben und einen Standpunkt einnehmen, von dem aus sie agieren und sich auch weiterentwickeln können.
2. Eine Schulleitung muss wissen wo ihre Schule steht, muss Daten / Hinweise nutzen um an den richtigen Stellen sich zu entwickeln.
3. Schulen müssen über die beiden ersten Punkte immer wieder im Dialog sein. Es braucht ein gemeinsames Verständnis, eine gemeinsame Führung und eine gemeinsame Verantwortung für die Schülerinnen und Schüler.
4. Die Organisation muss sich dem Zweck und Sinn der Schule unterordnen bzw. entsprechend angepasst werden.

Literatur

- Biesta, Gert. 2013. *The beautiful risk of education*. Edited by Michael A. Peters, *Interventions: Education, Philosophy and Culture*. Boulder, London: Paradigm Publishers.
- Dempster, Neil, Tony Townsend, Greer Johnson, Anne Bayetto, Susan Lovett, and Elisabeth Stevens. 2017. *Leadership and Literacy. Principals, Partnership and Pathway to Improvement*. Cham: Springer.
- Halverson, Richard. 2009. "New Instructional Leadership. Wie Schulleitungen die Kompetenz entwickeln können, schulisches Lernen systematisch zu verbessern." *Die Deutsche Schule* 101 (4):323-340.
- Scheerens, Jaap. 2012. "Summery and Conclusion: Instructional Leadership in Schools as Loosly Coupled Organizations." In *School Leadership Effects Revisited. Review and Meta-Analysis of Empirical Studies*, edited by Jaap Scheerens. Dodrecht: Springer.
- Swaffield, Sue, and John MacBeath. 2009. "Leadership for Learning." In *Connecting Leadership and Learning. Principles for Practice*, edited by John MacBeath and Neil Dempster, 32-52. London, New York: Routledge.

Danke für Ihre Aufmerksamkeit

██████████
Veronika Möltner
Pädagogische Hochschule Tirol
Pastorstraße 7
A-6020 Innsbruck

veronika.moeltner@ph-tirol.ac.at

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

niels.anderegg@phzh.ch

