

Sibylle Rahm

Leitziel ‚School Leadership‘

Dimensionen eines komplexen Führungsverständnisses in
lernenden Schulen

„Keep the company together and not spin off the pieces.
Reinvest in the mainframe...
Drive all we did from the customer back and turn IBM into a market-driven
rather than internally focused, process-driven enterprise.“

Louis V. Gerstner, Jr. (2003): Who Says Elephants can't dance?, 72

„I was moved by your intense loyalty to IBM and your very clear desire to restore IBM – as quickly as possible – to market leadership. This has been as true of those leaving the company as of those staying here. It all underscores that our strength is indeed our people and their commitment to success. ...

I am acutely aware that I arrived at a painful time when there is a lot of downsizing. I know that is painful for everyone, but we all know, too, that it is necessary. I can only assure you that I will do everything I can to get this painful period behind us as quickly as possible, so that we can begin looking to our future to building our business...“

„Over the next few months, I plan to visit as many of our operations and offices as I can. And whenever possible, I plan to meet with many of you to talk about how together we can strengthen the company.“

Louis V. Gerstner, Jr. (2003): Who Says Elephants can't dance?, 78f

Leitziel ‚School Leadership‘

Dimensionen eines komplexen Führungsverständnisses in lernenden Schulen

1. *Who Says Elephants Can ‘t Dance? (L.V. Gerstner)*
2. Lernende Organisationen in bürokratischen Systemen
3. Herausforderungen für Führungshandeln
4. School Leadership im Kontext von Bildungsnetzwerken
5. Führung des mittleren Managements
6. ‚School Leadership‘ als Entwicklungsaufgabe

Leitziel ‚School Leadership‘

Dimensionen eines komplexen Führungsverständnisses in lernenden Schulen

1. Who Says Elephants Can ‘t Dance? (L.V. Gerstner)
2. ***Lernende Organisationen in bürokratischen Systemen***
3. Herausforderungen für Führungshandeln
4. School Leadership im Kontext von Bildungsnetzwerken
5. Führung des mittleren Managements
6. ‚School Leadership‘ als Entwicklungsaufgabe

„Schulentwicklung heißt, dass die Mitglieder eines gesamten Kollegiums in Kooperation eine gemeinsam verantwortete Gestalt von Schule verwirklichen. Dabei finden Lernprozesse durch und über die gemeinsame Entwicklungsarbeit statt. Das Ziel von Schulentwicklungsprozessen besteht darin, sich der Aufgaben von Schule zu vergewissern, sie besser zu erfüllen und die Qualität des Arbeitslebens für alle, die am Schulleben beteiligt sind, zu erhöhen.“ (Esslinger 2002, 23)

„...die marktorientierte Argumentation will Schulen der Konkurrenz um Schüler aussetzen und erwartet, daß sich die Schulen in der Konkurrenz gegeneinander profilieren, um sich am Markt durchzusetzen. Die Konkurrenz fungiert in diesem Denkmodell als Mittel, die innovativen Kräfte in der Schule zu mobilisieren. Diesem extrinsischen Modell steht das intrinsische, demokratisch-pädagogische diametral gegenüber. Der Profilbegriff vermittelt sich - ... - nicht durch äußerliche Konkurrenzbedingungen, sondern ist Ergebnis einer internen Beratung über gemeinsame Ziele und Schwerpunkte der schulischen Arbeit.“ (Fleischer-Bickmann, 1994)

Bürokratieansatz



Systemansatz

- Amtshierarchie
- Amtspflichten
- Amtskompetenzen
- Kontrakt
- Fachqualifikation
- Festes Gehalt
- Aufrücken in der Laufbahn
- Trennung von den Verwaltungsmitteln
- Disziplin und Kontrolle (vgl. M. Weber)

- Lose gekoppelte Systeme
- Organisationen als Erfindungen
- Autopoiese
- Prozesse
- Beschreibung von Mustern
- Wandel als zentrale Regel
- Ungewissheit
- Unbestimmtheit
- Ambiguität (vgl. K.E.Weick)

Leitziel ‚School Leadership‘

Dimensionen eines komplexen Führungsverständnisses in lernenden Schulen

1. Who Says Elephants Can ‘t Dance? (L.V. Gerstner)
2. Lernende Organisationen in bürokratischen Systemen
3. ***Herausforderungen für Führungshandeln***
4. School Leadership im Kontext von Bildungsnetzwerken
5. Führung des mittleren Managements
6. ‚School Leadership‘ als Entwicklungsaufgabe

Kernziele jeder Schule (vgl. Friederich 2005)

- Ermöglichung von Lernen
- Schaffung von Rahmenbedingungen für das Lernen
- Lernen in der Gemeinschaft
- Herausbildung lernfördernder Gemeinschaften

Theorienpluralismus von Bezugstheorien kann man „aus der Praxisperspektive als Vorteil verstehen ...: dem in der Schulleitung tätigen Praktiker können verschiedene Perspektiven helfen, die Komplexität einer Situation zu verstehen.“ (Bonsen 2003, 141)

„Schools must be run effectively and efficiently if they are to survive. Policies must be in place. Budgets must be set. Teachers must be assigned. Classes must be scheduled. Reports must be completed. Standardized tests must be given ...

Yet, ..., for the school to transform itself from an organisation into an institution, a learning community must emerge. Institutionalization ist the moral imperative that principals face.“ (Sergiovanni 2009, 15)

Management (Akzent: Verhalten)



- Organisation
- Planung
- Operative Führungsprozesse
(Mitarbeiter (innen), Finanzen,
Qualität)

Leadership (Akzent: Haltung)



- Vision
- Innovation
- Strategisches Denken
- Kommunikation

Leadership ist “...viel anspruchsvoller und umfassender als traditionelle Führung: Schulleiterinnen und Schulleiter dürfen nicht nur administrativ ordnen und anordnen, sondern sie müssen Werte vertreten, Visionen entwickeln und sich dafür Gefolgschaft verschaffen, was stärker rationale Führungsgrundsätze zwar unabdingbar macht, darüber hinaus aber weitere Fähigkeiten wie Gesprächsbereitschaft, Emotionalität, Überzeugungskraft und Vertrauen voraussetzt.“ (Dubs 2005, 166)

Leadership

- Langfristige Orientierung: Visionen kommunizieren, Rahmenbedingungen für deren Umsetzung schaffen, Entwicklungen anregen
- Zielfindung: Profil der Schule entwickeln, Maßnahmen der Entwicklung einleiten, Schulkultur fördern
- Führung: kooperativ- situativ handeln, Präsenz, aktive Schulentwicklung
- Erwartungen: hohe Erwartungen an Lehrkräfte und Schüler/innen, Anreizsituationen schaffen
- Unterstützung: Personalentwicklung, Feedback, Ressourcenzuteilung, Rahmenbedingungen schaffen
- Einstellungen: klare Wertvorstellungen, Schlüsselwerte, Engagement für Schulentwicklung und die beteiligten Statusgruppen (vgl. Dubs 2005; Rahm & Schröck 2008)

Leitziel ‚School Leadership‘

Dimensionen eines komplexen Führungsverständnisses in lernenden Schulen

1. Who Says Elephants Can ‘t Dance? (L.V. Gerstner)
2. Lernende Organisationen in bürokratischen Systemen
3. Herausforderungen für Führungshandeln
4. **School Leadership im Kontext von Bildungsnetzwerken**
5. Führung des mittleren Managements
6. ‚School Leadership‘ als Entwicklungsaufgabe

System- Leadership

- Erhöhung der Schülerleistungen und Lernerfolge in der eigenen und an anderen Schule
- Verbesserung der Lernkultur in der eigenen Schule und an anderen Bildungseinrichtungen
- Unterstützung von Entwicklungsprozessen in vernetzten schulischen Lerngemeinschaften
- Chancengerechtigkeit und Inklusion
- strategische Vernetzung von Unterricht, Schule und System (vgl. Hopkins & Higham 2007; Rahm & Schröck 2008)

Governance in der Schulentwicklung

„Auch wenn Evaluation dem Grundgedanken nach nicht mit ... Kontrolle gleich zu setzen ist, so kann sie aus der Perspektive der Evaluierten doch immer leicht als solche interpretiert werden. Wenn Vertrauen gut, aber Kontrolle besser ist, dann gerät hierbei aus dem Blick, dass der Verweis auf die Kontrolle eben systematisch immer das Vertrauen beschädigt.“ (Heinrich 2007, 217)

Leitziel ‚School Leadership‘

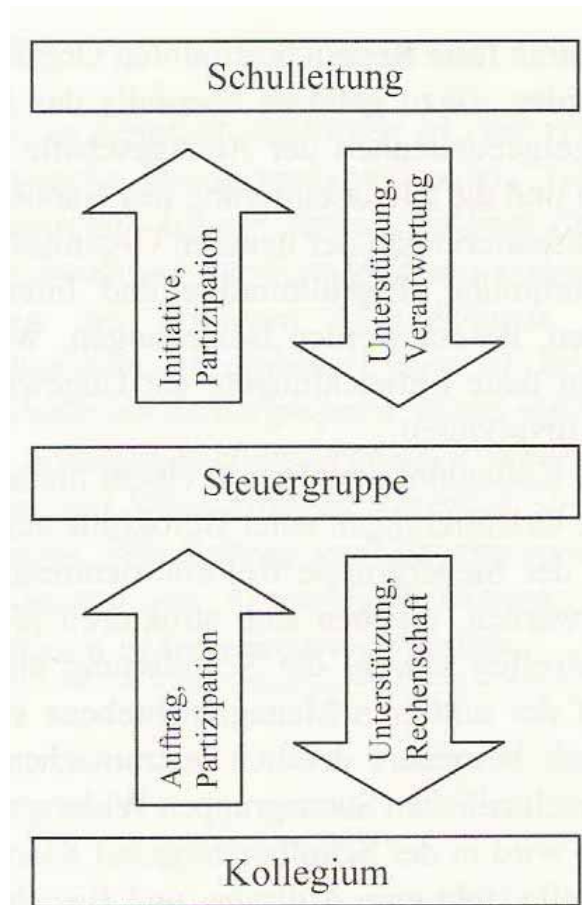
Dimensionen eines komplexen Führungsverständnisses in lernenden Schulen

1. Who Says Elephants Can ‘t Dance? (L.V. Gerstner)
2. Lernende Organisationen in bürokratischen Systemen
3. Herausforderungen für Führungshandeln
4. School Leadership im Kontext von Bildungsnetzwerken
5. ***Führung des mittleren Managements***
6. ‚School Leadership‘ als Entwicklungsaufgabe

„Steuergruppen stellen eine der bedeutsamsten Innovationen in der jüngeren Schulgeschichte dar. Sie bieten der Lehrerschaft eine Basis, die Schulentwicklung und ihre weitere Professionalisierung selbst in die Hände zu nehmen.“ (Rolff 2007, 41)

Zuständigkeiten der Steuergruppe

- Beobachtung, Organisation und Moderation des gesamten schulischen Qualitätsentwicklungsprozesses
- Durchführung von Bestandsaufnahmen (Stärken-Schwächen-Diagnose)
- Unterstützung der Schulleitung bei der Instrumentenentwicklung und der Steuerung der schulinternen Evaluation
- Initiierung, Begleitung, Koordination und Vernetzung einzelner Projekte
- Organisation von Feedbackkonferenzen (Bekanntgabe und Würdigung von Erfolgen)
- Ermittlung und Abstimmung von Qualifizierungsbedarfen
- Abstimmung von Maßnahmen zur Unterrichtsentwicklung
- Information der beteiligten Statusgruppen (Aufbau eines Informationsflusses)
(Rahm & Schröck 2008, 46)



Rahm & Schröck 2008,51

- Dm: (2) Also ne interessante Frage is @ (natürlich welche Rolle spielt der Schulleiter)@ und inwiefern hat er dieses Projekt vorangetrieben und teilweise auch geschultert und inwiefern hat das Kollegium mitgezogen und auch mitgeschultert. War ja für uns immer auch die Kernfrage und eh ich denk der Schulleiter hatte ne starke Position und aus der starken Position heraus war er auch Motor.
- Xm: Genau, die treibende Kraft
- Dm: Er war die treibende Kraft. Aber ich denk es gibt auch innerhalb des Kollegiums also deshalb sitzen wir ja letztlich auch hier, gab es etliche die da sich engagiert haben und wirklich aus Überzeugung auch da mitgezogen haben.
- Xm: Ja mitgezogen, aber dass das von uns ausgegangen wäre glaube ich jetzt weniger. (Rahm & Schröck 2008, 104)

Leitziel ‚School Leadership‘

Dimensionen eines komplexen Führungsverständnisses in lernenden Schulen

1. Who Says Elephants Can ‘t Dance? (L.V. Gerstner)
2. Lernende Organisationen in bürokratischen Systemen
3. Herausforderungen für Führungshandeln
4. School Leadership im Kontext von Bildungsnetzwerken
5. Führung des mittleren Managements
6. **‚School Leadership‘ als Entwicklungsaufgabe**

„School leadership has become a priority in education policy agendas across OECD and partner countries. It plays a key role in improving school outcomes by influencing the motivation and capacities of teachers, as well as the environment and climate within which they work. Effective school leadership is essential to improve the efficiency and equity of schooling.” (OECD 2008, vol. 1, 32)

Danke für Ihre Aufmerksamkeit!

