

**Huber, S.G. (2011).
Führung und Management von Schule.
Vortrag bei der Auftaktveranstaltung der Phase 1
der Qualifizierungsmaßnahmen von FESA am 17.
September in Halle.**

**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
Nachmittag!**

**Führung und Management
von Schule**

Vortrag am 17.09.2011

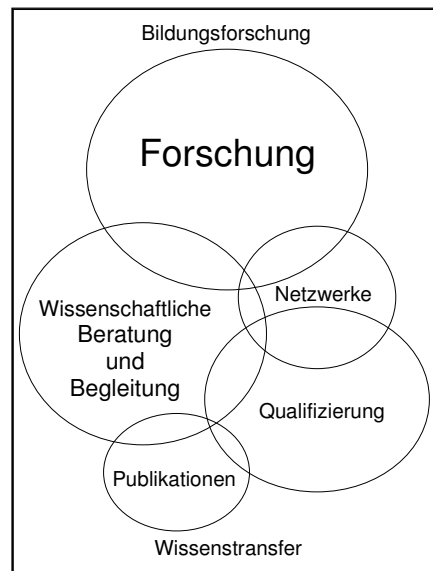
Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber

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

**www.Bildungsmanagement.net
www.Schulleitungssymposium.net**

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

...

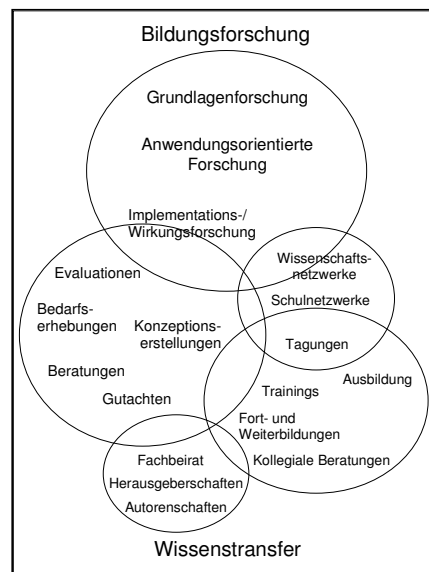
Beurteilen und Fördern

(Beitrag von Förderdiagnostik zur
Unterrichtsentwicklung)

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

...

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



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



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**



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

SL Symposium

Int Seminar

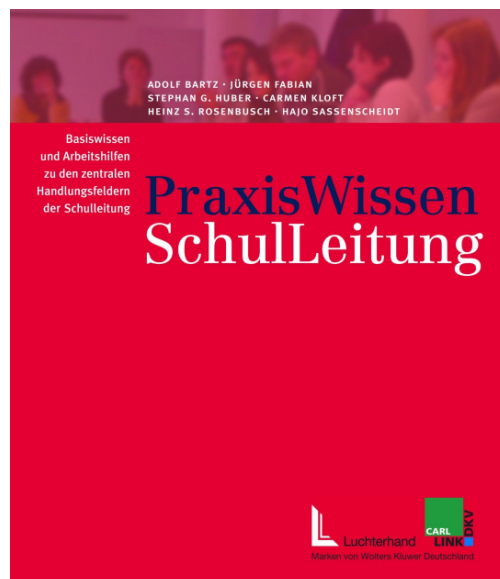


 Education and Culture
Socrates
Comenius

www.ibb.phz.ch

oder

www.Bildungsmanagement.net

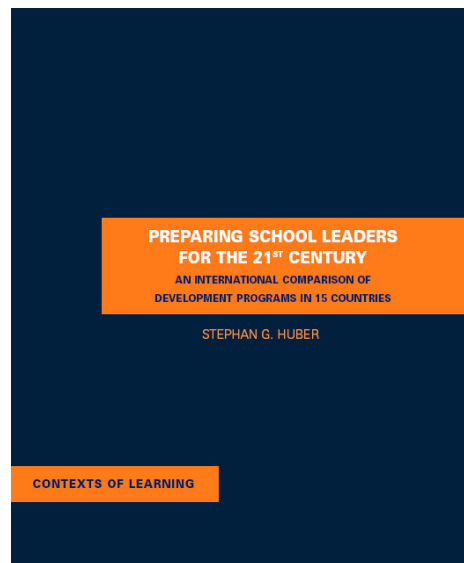


Führung und Management von Schule

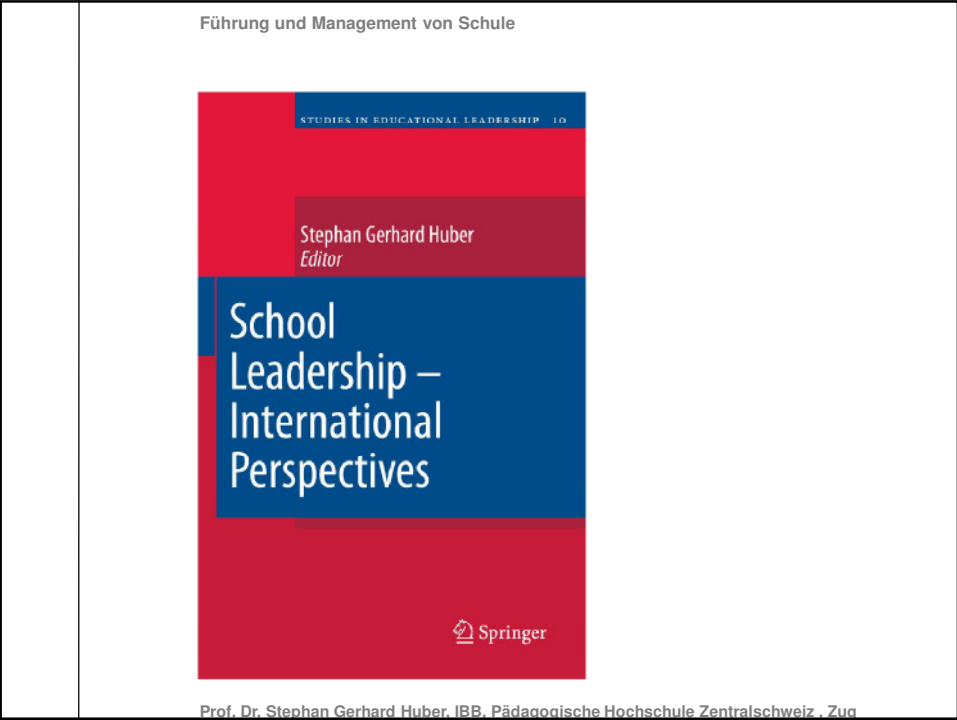


Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz, Zug

Führung und Management von Schule



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



Was ist eine gute Schulleitung? Internationale Forschungsergebnisse zu Führung und Management in Schule im Überblick

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber

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

www.Bildungsmanagement.net

www.Schulleitungssymposium.de

Gliederung:

- 1. Bedeutung und Rolle von Schulleitung
hinsichtlich Schulqualitäts- und
Schulentwicklungsforschung**
- 2. Handlungsfelder von Schulleitung**
- 3. Erfolgreiche Schulleitung –
verschiedene Perspektiven**
- 4. Spannungsfelder im Schulleitungsalltag**
- 5. Zentrale Aspekte der Machbarkeit**
- 6. Fazit: Pädagogische Perspektiven-
justierung**

Ihre Meinung interessiert uns - anonyme Befragung

Bitte nehmen Sie ein leeres Blatt und einen Stift zur Hand.

Bitte nummerieren Sie Ihre Stichpunkte entsprechend den Fragen, so dass sie klar zugeordnet werden können.

Die Befragung ist anonym.

Ihre Antworten werden von einer Mitarbeiterin in Zug elektronisch erfasst und anschließend vernichtet.

Und nun die Fragen:

Ihre Meinung?

1. Was ist ein guter Schulleiter/eine gute Schulleiterin?

Ihre Meinung?

1. Was ist ein guter Schulleiter/eine gute Schulleiterin?
2. Was macht für Sie "gute Schulleitung" aus?
3. Was muss eine schulische Führungskraft wissen, können, wollen?

Erfolgreiche 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).

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

Schulleitung aus Sicht von 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

Wirksames Schulleitungshandeln

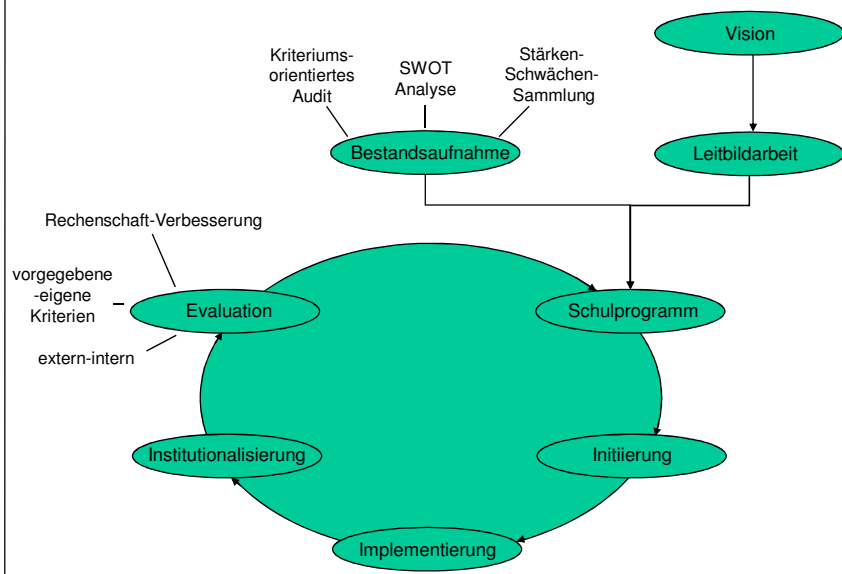
wird beschreiben als:

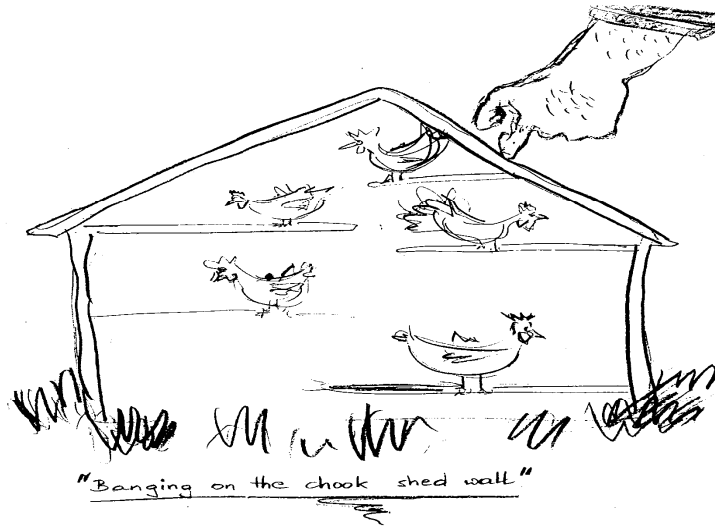
- entschiedene und zielorientierte Mitbeteiligung anderer an Leitungsaufgaben,
- echtes Delegieren von Führungsverantwortlichkeiten,
- orientiert am jeweiligen Kontext,
- fördert Gleichheit und Gerechtigkeit (Leithwood & Riehl, 2003),
- engagiertes Interesse für und Wissen um das, was im Unterricht geschieht.

Wirksames und professionelles Schulleitungshandeln betont Erziehung und Unterricht, geht von der Zieltätigkeit von Schule aus und ist stark integrativ und kooperativ ausgerichtet.

Schulleitung aus Sicht von School Improvement

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





© Michael Schratz

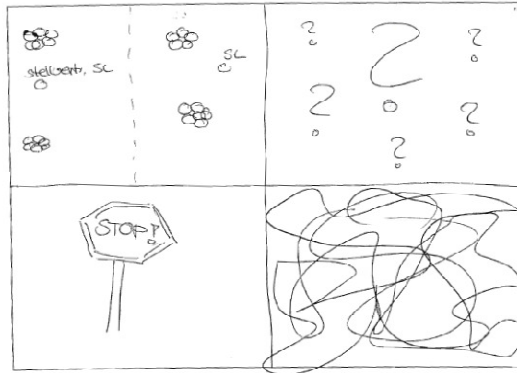
Schulleitung aus Sicht der Schulleitungsforschung

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

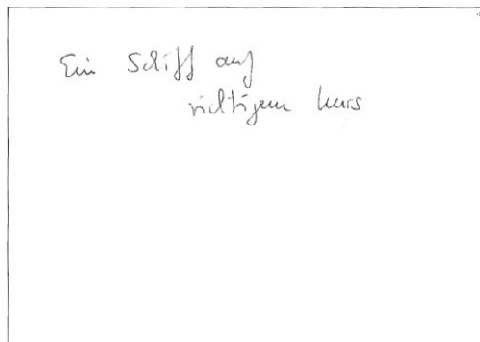
Schulleitung aus Sicht der Lehrkräfte

Bilder von der Schule



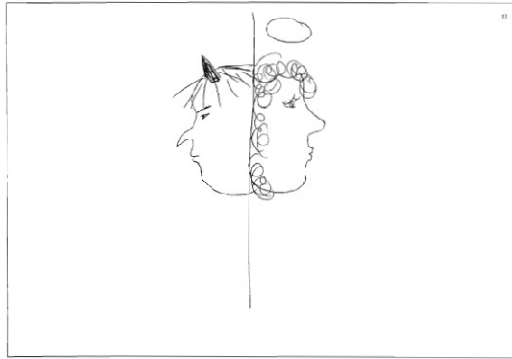
Kommentar:

- Gruppenbildung
- offene Fragen (besonders für neue Kollegen)
- Engagement & Motivation getrennt
→ wenn bekannt, erstelle Aufgaben, statt Anreize
- Chaos, weder L noch S
ständig muss ich S sagen, das weiß ich, aber auch nicht
→ klare Regeln, Absprachen!



Kommentar:

Bilder von der Schulleitung



Kommentar:

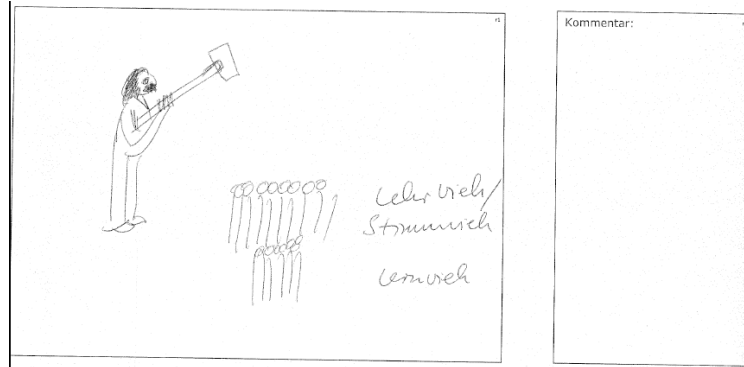
Bilder von der Schulleitung



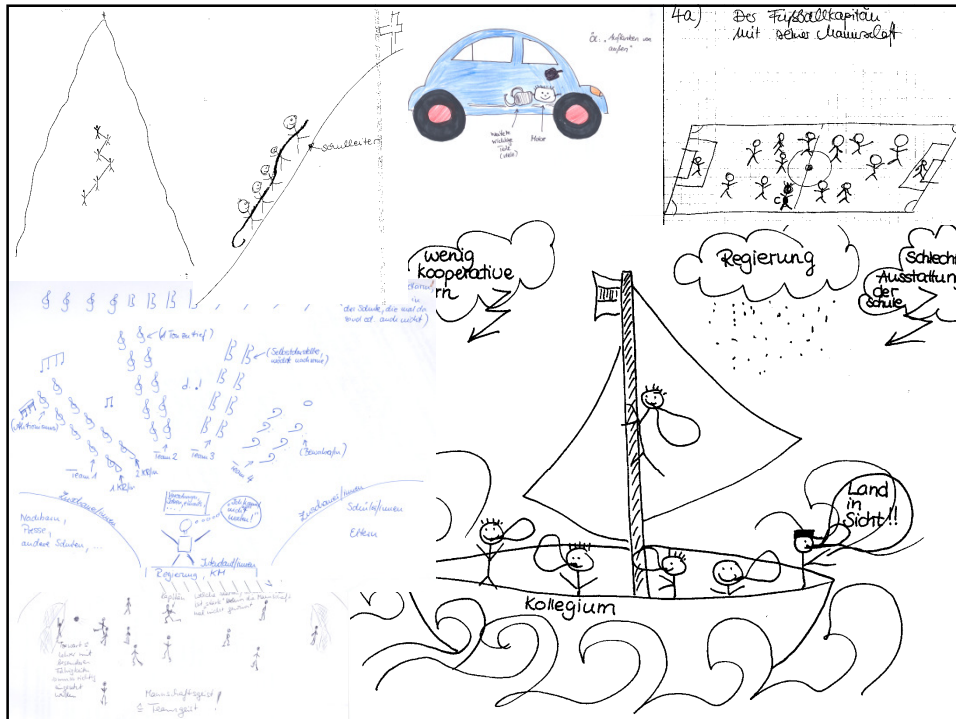
Kommentar:

Führung und Management von Schule

Bilder von der Schule



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



Der/die ideale Schulleiter/in

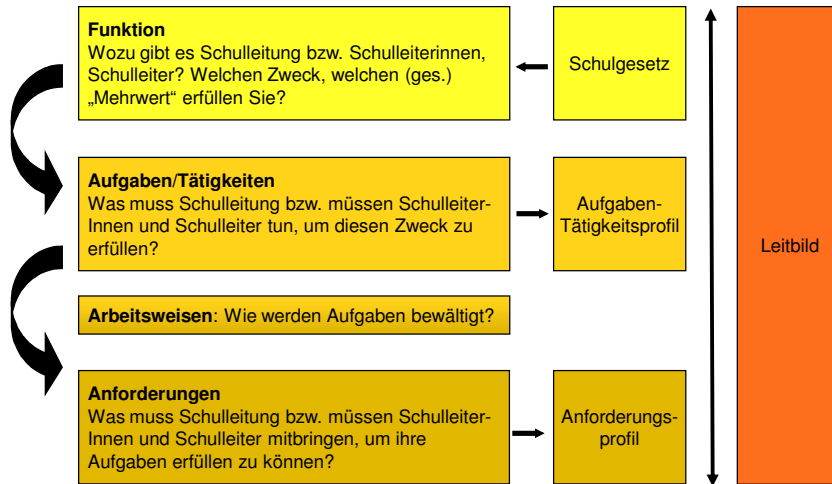
1. betont die Bedeutung von Unterricht und Erziehung und hat pädagogische Visionen, wohin sich die Schule entwickeln soll,
2. identifiziert sich selbst stark mit der Schule,
3. schafft optimale Bedingungen für die Arbeit der Lehrkräfte an der Schule,
4. zeigt Führungsstärke, Mut und Entschlussfreudigkeit 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, Zug

Schulleitung aus Sicht der Ministerien

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

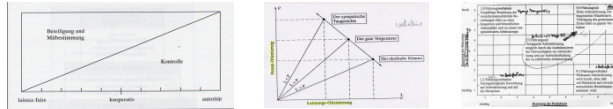
Theoretische Grundannahmen



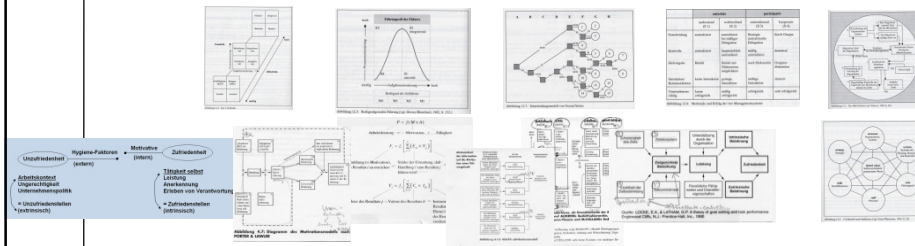
Schulleitung aus Sicht von Führungstheorien

Führungstheorien

Eigenschaften und Verhalten; Führung als individuelles Phänomen



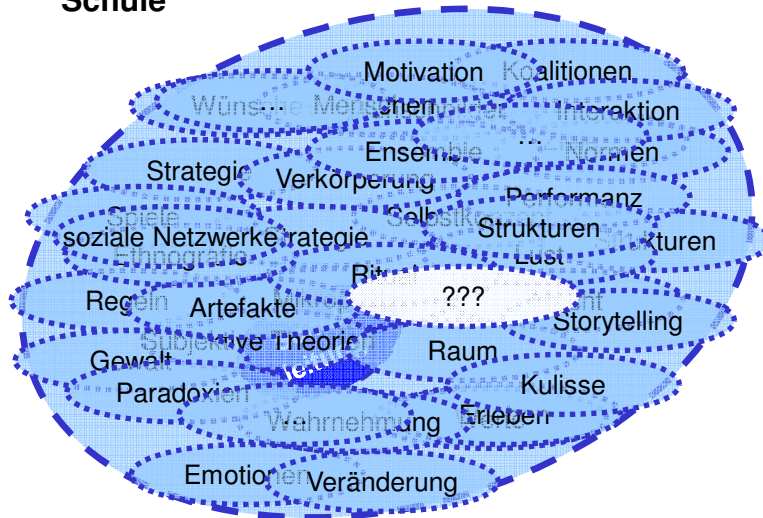
Situation und Interaktion; Führung als soziales und organisationales Phänomen



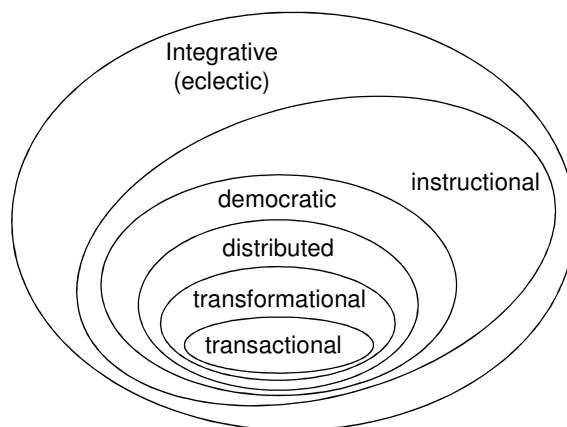
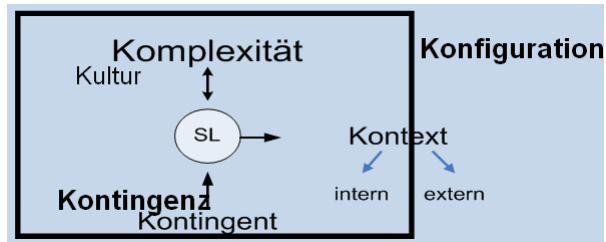
Substitute; Führung durch Strukturen und Instrumente

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

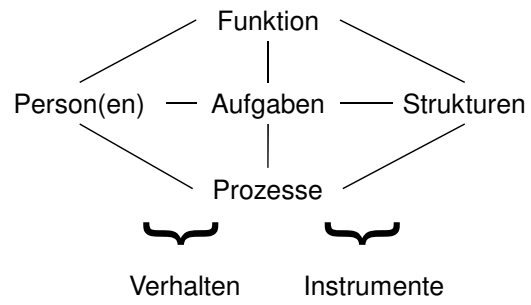
Schule



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



Führung und Management?



Handlungsfelder/Aufgabenbereiche

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

Handlungsbereiche:

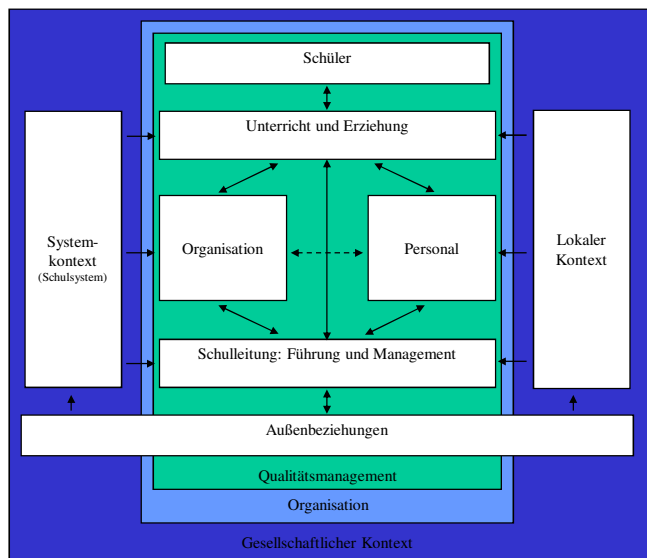
- Schulorganisation
- Unterrichtsorganisation
- Personalorganisation (personalrechtliche Befugnisse)
- schulische Selbstbewirtschaftung
- Qualitätsentwicklung und Rechenschaftslegung

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, Zug

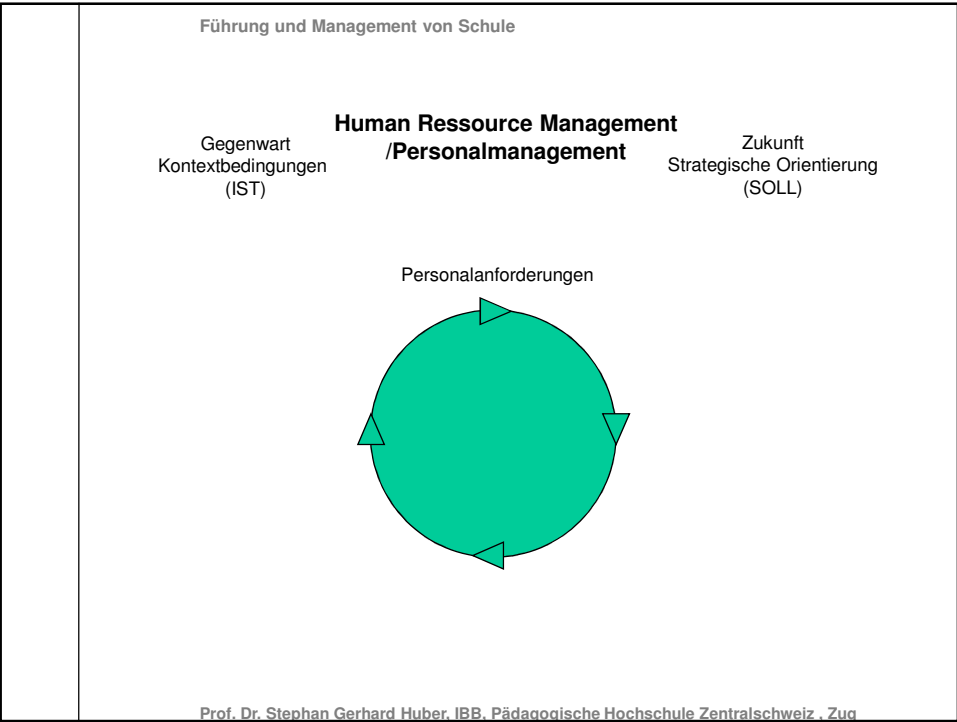
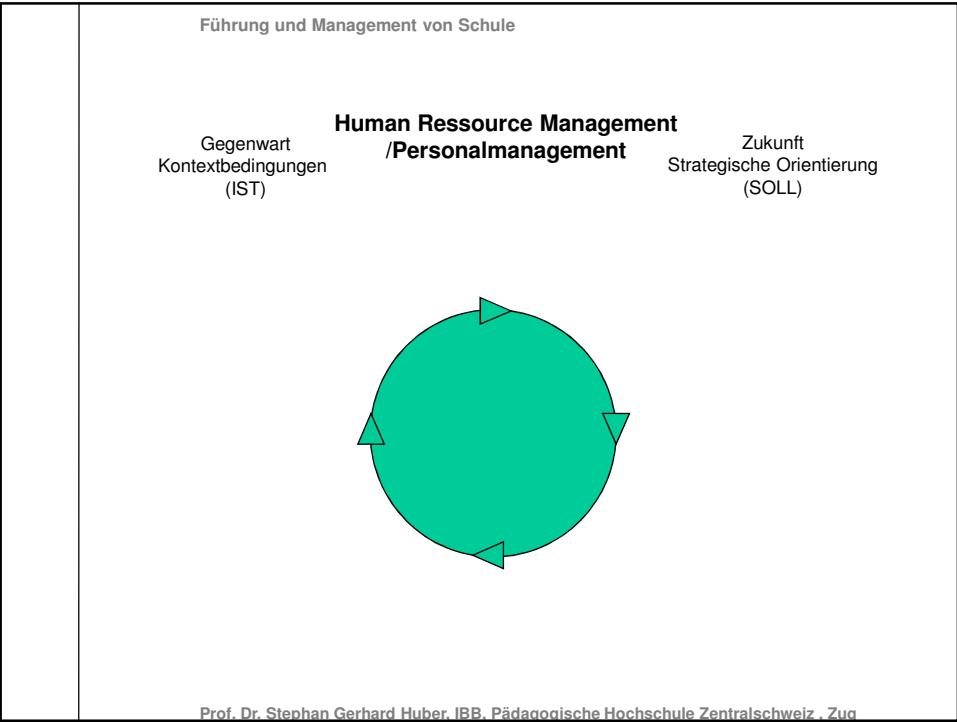
Führung und Management von Schule

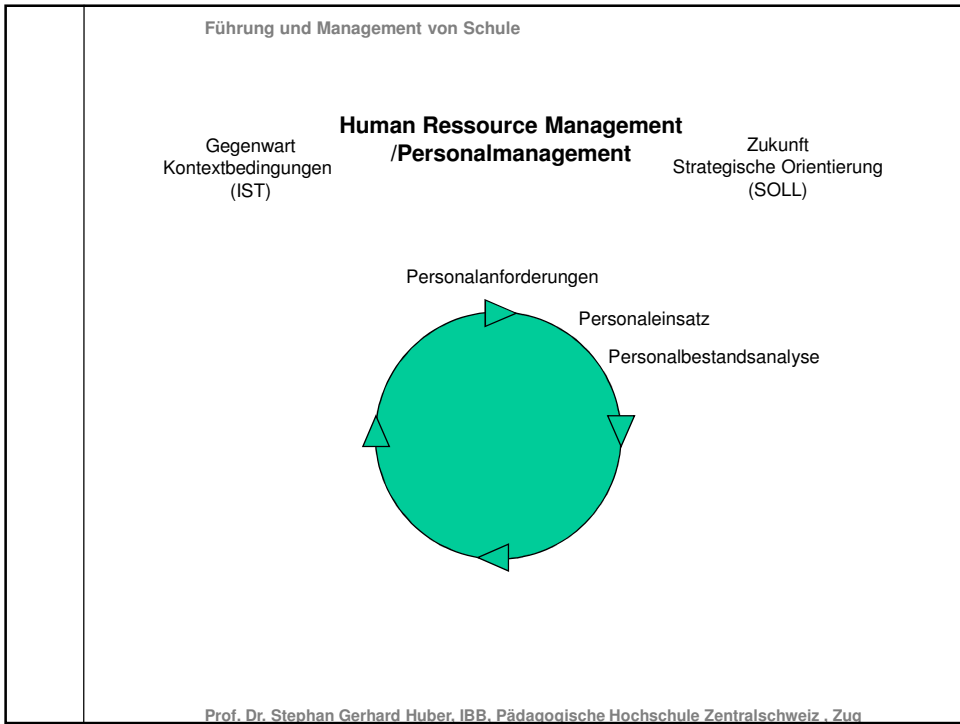
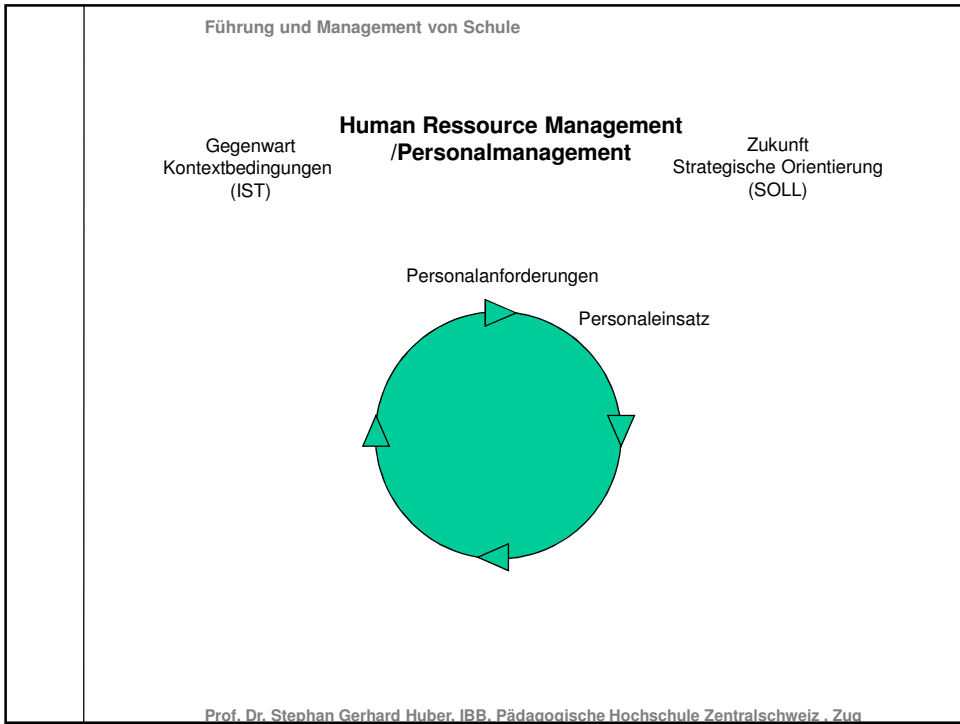
Human Ressource Management
/Personalmanagement

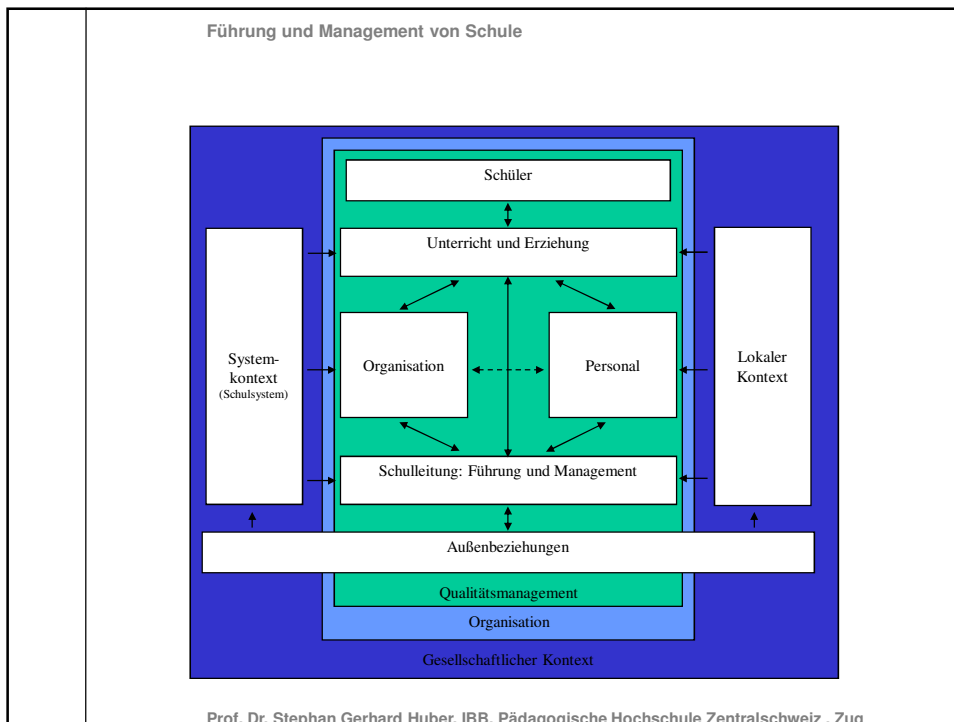
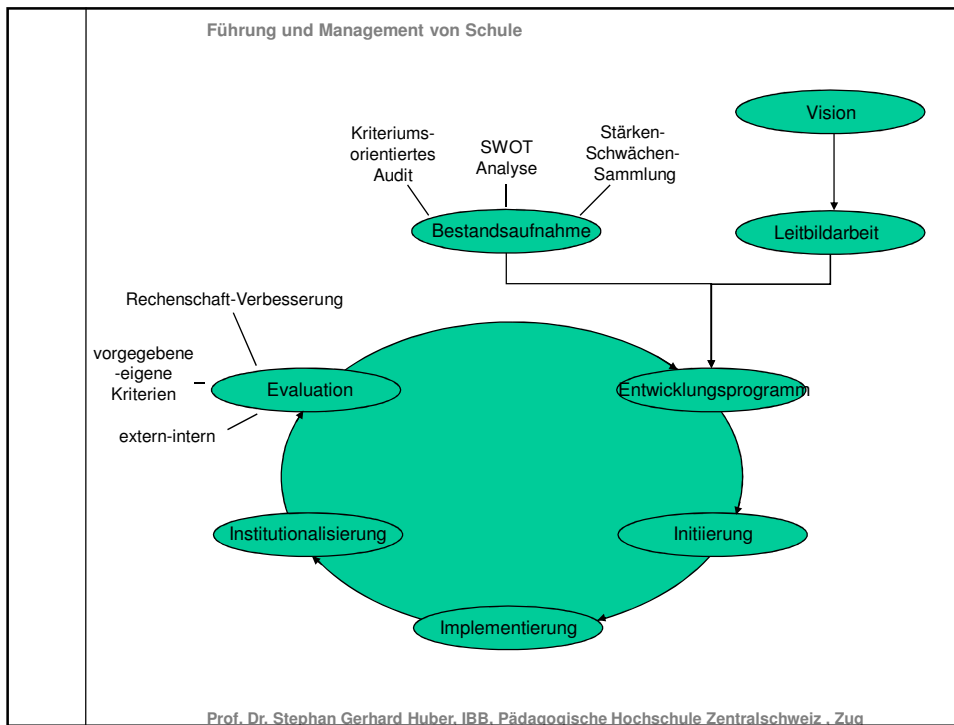
Gegenwart
Kontextbedingungen
(IST)

Zukunft
Strategische Orientierung
(SOLL)

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







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, Zug

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, Zug

Nutzen von Kooperation

- Qualitätsverbesserung
- Steigerung von Effektivität und Effizienz

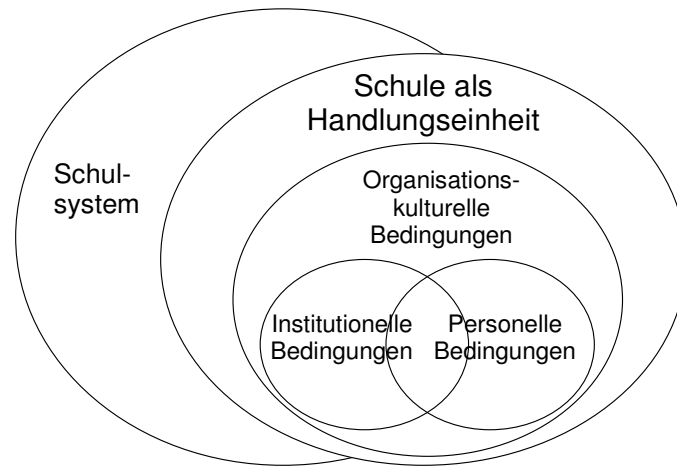
- Arbeitserleichterung
- Arbeitszufriedenheit

- 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

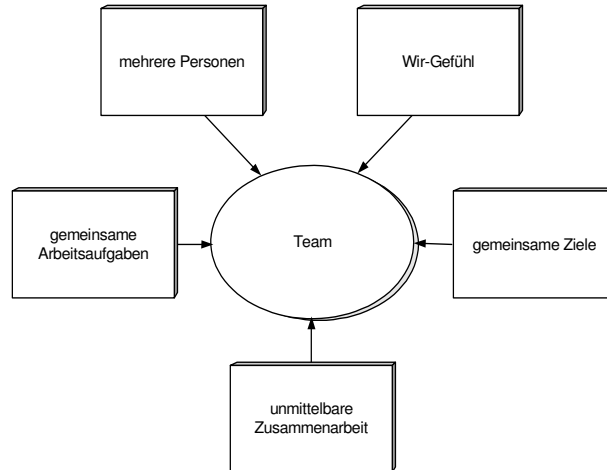


Projektmanagement

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



Erfolgreiche Führungskräfte aus Sicht der Bestseller

**Normative Aufstellungen:
Leitbilder
Metaphern
Slogans**

...

Die 7 Führungs-Ks

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



Schulleitung aus Sicht einzelner Experten

	<p>Führung und Management von Schule</p> <p>Gute Schulleitung?</p>	
		
		
<p>Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz, Zug</p>		

	<p>Führung und Management von Schule</p> <p>Effective / successful / good school leadership?</p>	
		
		
<p>Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz, Zug</p>		

Ihre Meinung?

1. Was ist ein guter Schulleiter/eine gute Schulleiterin?
2. Was macht für Sie "gute Schulleitung" aus?
3. Was muss eine schulische Führungskraft wissen, können, wollen?

Ihre Meinung?

1. Was ist ein guter Schulleiter/eine gute Schulleiterin?
2. Was macht für Sie "gute Schulleitung" aus?
3. Was muss eine schulische Führungskraft wissen, können, wollen?
4. Was wären für Sie Ihre „fünf zentralen Prinzipien“ für Führungshandeln im schulischen Kontext?

Spannungsfelder

Spannungsfeld: zwischen Freiheit und Vorgaben

Paradigmenwandel:

Dezentralisierung
Selbständigkeit
Eigenverantwortung
= Freiheit

Aber:

Zentralisierung
Rechenschaftslegung
Standards und Controlling/Evaluation
= Kontrolle

vom Verwalten
zum Gestalten

und zum Verantworten

= Aufgaben von pädagogischen Führungskräften

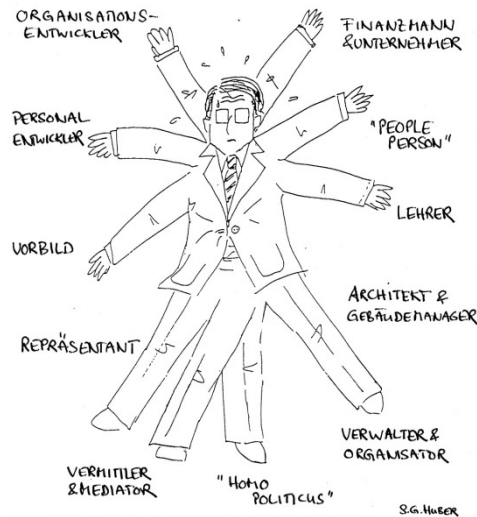
Qualität (Effektivität und Effizienz) wird stärker gefordert

Spannungsfeld:

Erwartungen versus Machbarkeit

(auch eigene Erwartungen)

DER SCHULLEITER ALS ...



"Wanted: A miracle worker who can do more with less, pacify rival groups, endure chronic second-guessing, tolerate low levels of support, process large volumes of paper and work double shifts (75 nights a year out). He or she will have carte blanche to innovate, but cannot spend much money, replace any personnel, or upset any constituency."

(Evens, R., Education Week, April, 12, 1995; in: Fullan, 1995, S. 1)

Führung und Management von Schule

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

Führung und Management von Schule

Spannungsfeld:

Engagement und Ergebnis

keine Grenzen:

„Man kann immer noch mehr machen.“

Erfolg schwer messbar

und wenn, dann oft erst viel später

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

Spannungsfeld:

„Gestern Kollege – heute Vorgesetzter“

Primus inter pares?

Zielvereinbarung und Zielvorgaben

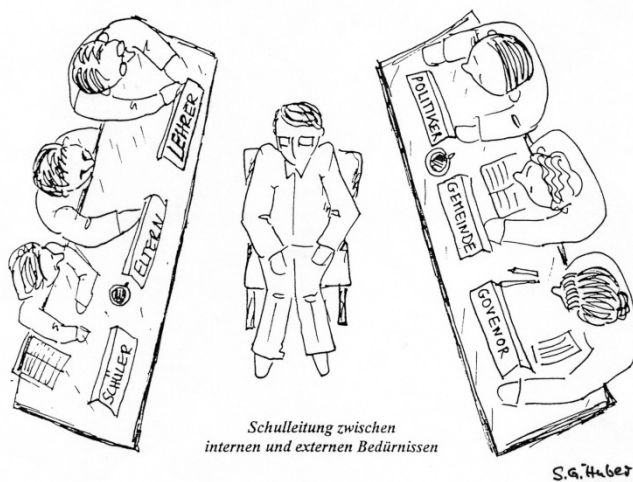
Spannungsfeld:

**Zerriebensein zwischen verschiedenen
Bedürfnissen**

(sowohl intern wie extern)

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.



Spannungsfeld:

Heterogenität der Kontakte

**(Zweistufigkeit pädagogischen Handelns
etc.)**

Spannungsfeld:

vertikale Struktur differenzierung

**Bindeglied zwischen linearer Hierarchie
und komplexer Hierarchie**

Spannungsfeld:

Ambiguität

Unklarheit

Unbestimmtheit

Zertifikat

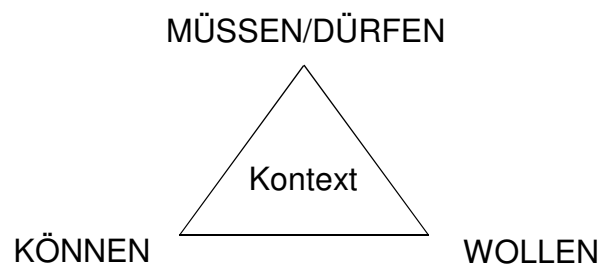
Ehrenamt

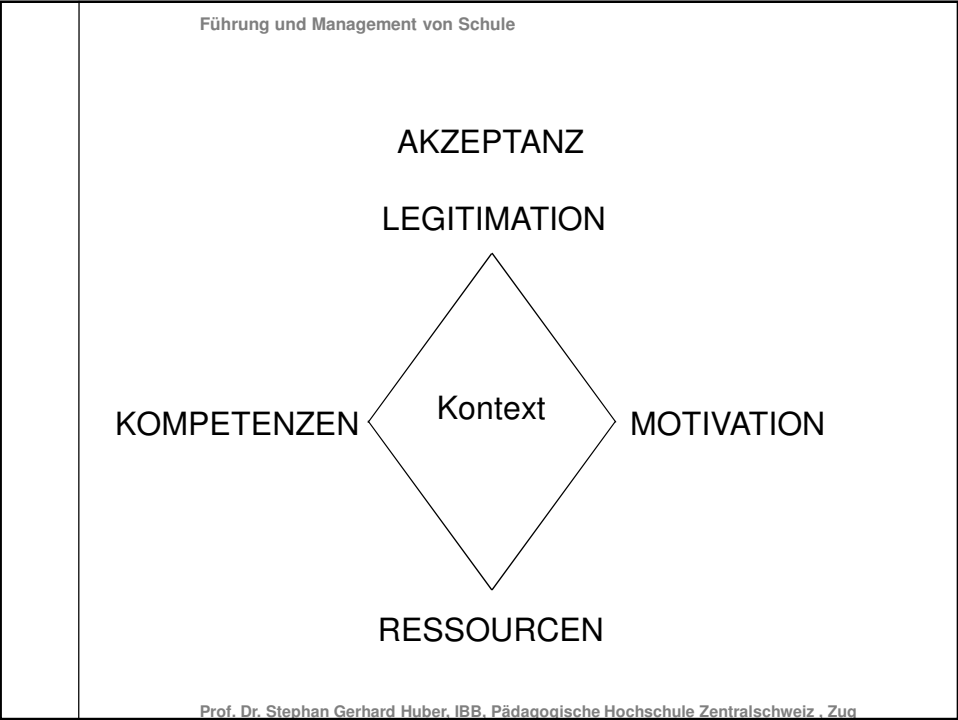
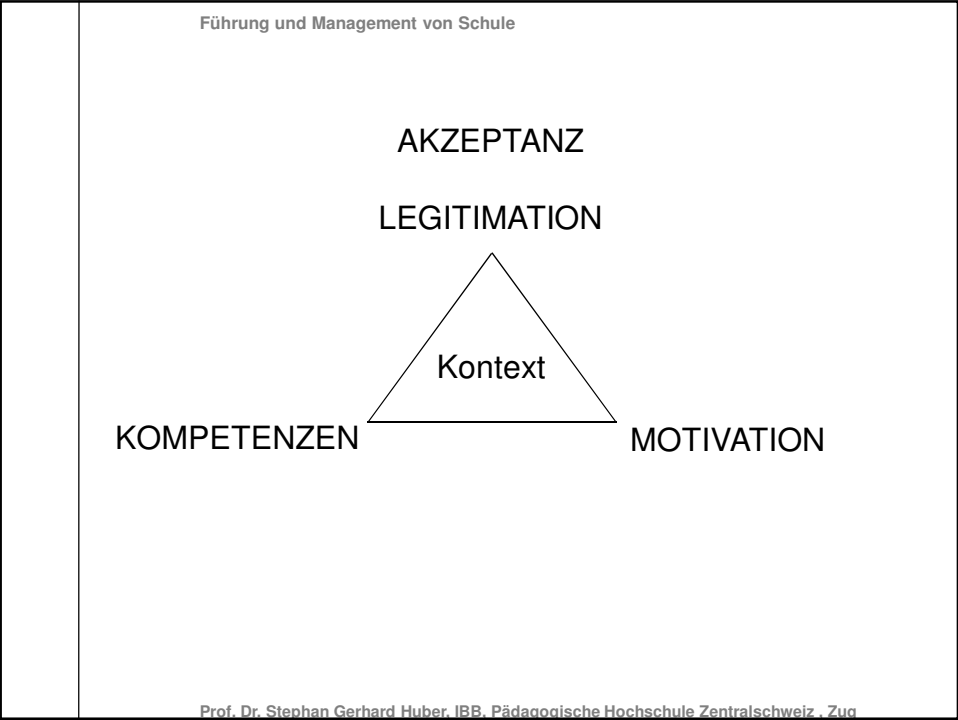
SchulgestalterIn

Herzlichen Dank für Ihr Engagement.

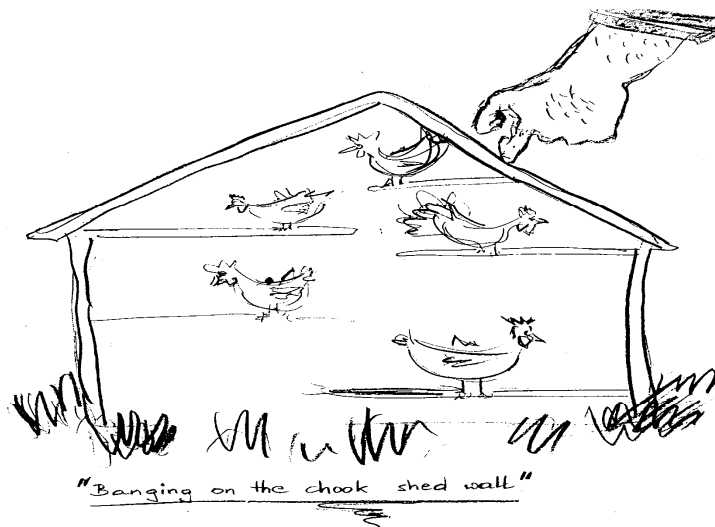
**Beachtung des multiplikativen
Zusammenhangs von**

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





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



Fragen:

Wo „hechelt“ man hin? Gibt es ein Ziel?

Was ist die Richtung? Was ist das Ziel?

**Benötigt wird eine Perspektiven-
justierung bezüglich der Zielsetzungen
und eine systemische Stimmigkeit...**

Sind die Ressourcen richtig eingesetzt?





Führung und Management von Schule

**Vielen Dank
für Ihre
Aufmerksamkeit!**

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