

Huber, S.G. (2010).

Perspektivwechsel: Von der Lehrkraft zur Führungspersönlichkeit – Die Anforderungen an Schulleiterinnen und Schulleiter.

Vortrag bei der Auftaktveranstaltung der 3. Phase in Sachsen am 01.10.2010.

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 Morgen!

**Perspektivwechsel: Von der Lehrkraft zur
Führungspersönlichkeit – Die
Anforderungen an Schulleiterinnen und
Schulleiter**

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber

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

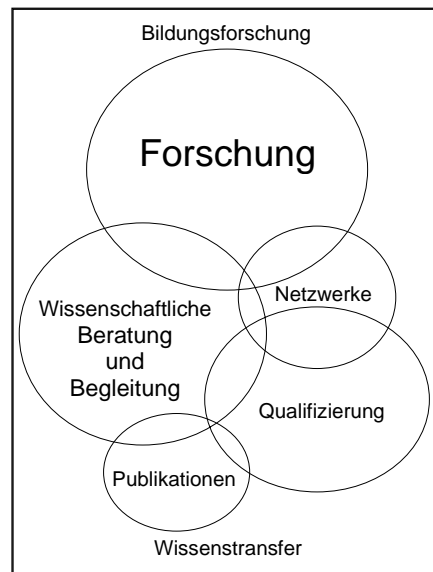
www.Bildungsmanagement.net

www.Schulleitungssymposium.net

Gliederung:

- 1. Bedeutung und Rolle von Schulleitung 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 Perspektivenjustierung**





Laufende Untersuchungen

Beruflicher Erfolg von Führungskräften

Rolle von Führungskräften bei
Veränderungen

Anforderungen und Belastungen von
Führungskräften

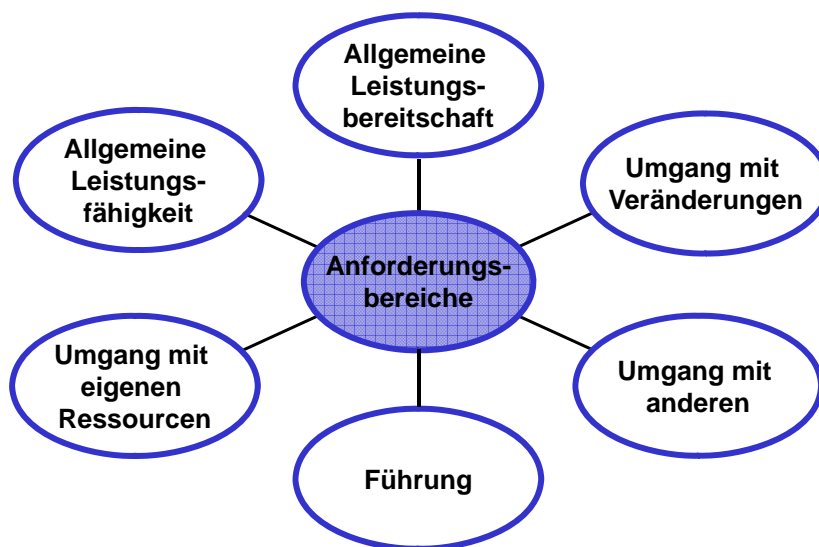
Wirksamkeit von
Personalentwicklung/Fortbildung/
Führungskräfteentwicklung

Feedbacksysteme für Führungskräfte

Self-Assessment



www.Bildungsmanagement.net/KPSM



Laufende Untersuchungen

Kooperation im Kollegium

Kooperative Führung / System Leadership

Kooperative Bildungslandschaften

Beurteilen und Fördern

(Beitrag von Förderdiagnostik zur
Unterrichtsentwicklung)

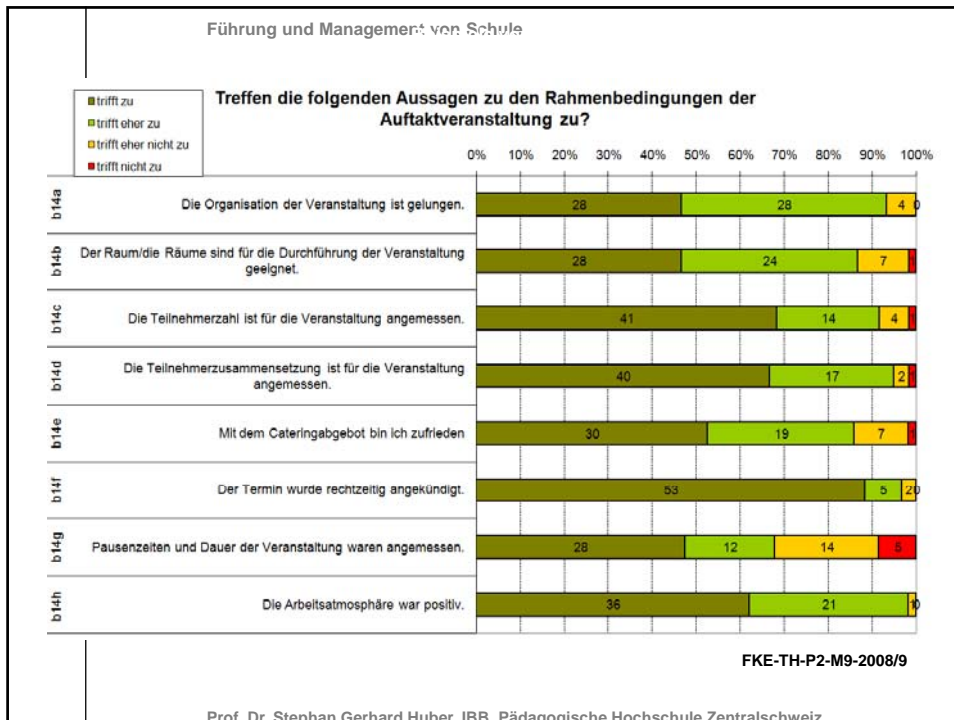
...

Schweizer Jugendstudie

(Jugend im Wandel)


(Werteentwicklung und Lebensperspektiven)

Evaluation der Qualifizierung neuer Schulleiterinnen und Schulleiter in Sachsen



Führung und Management von Schule

**Vielen Dank
für Ihren verantwortlichen Beitrag zur
Verbesserung der weiteren Maßnahmen der
Führungskräfteentwicklung!**



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

Führung und Management von Schule

www.ibb.phz.ch

oder

www.Bildungsmanagement.net

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

Führung und Management von Schule



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



Führung und Management von Schule

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 Perspektivenjustierung**

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

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).

School Effectiveness

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

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

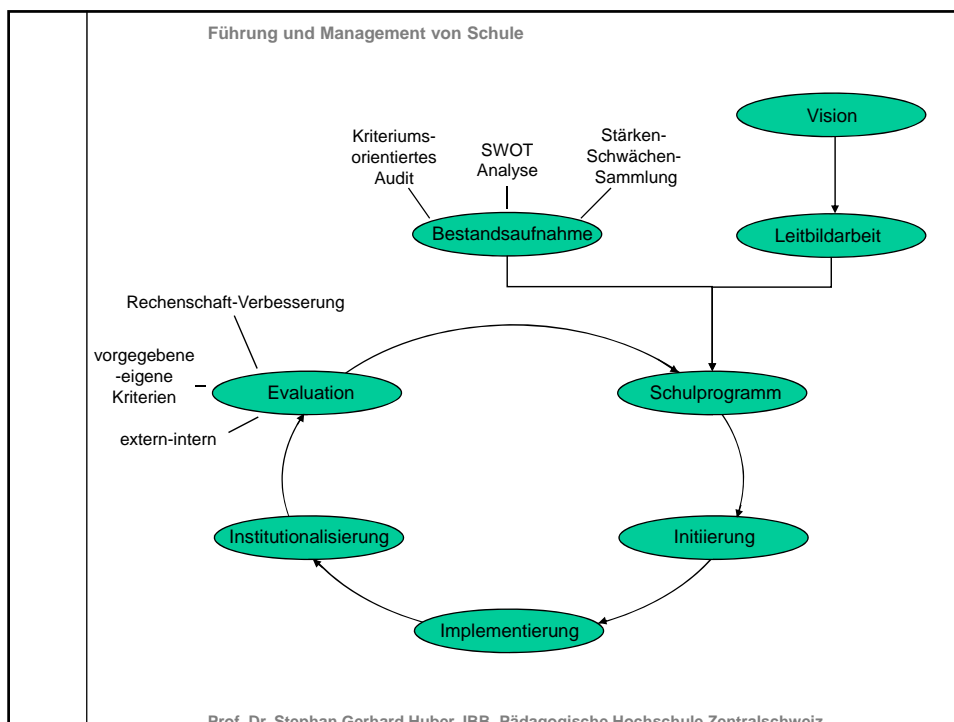
Professionelles Schulleitungshandeln wird beschreiben als:

- 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.

School Improvement

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



Führung und Management von Schule

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,
- ...

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

Führung und Management von Schule

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),
- ...

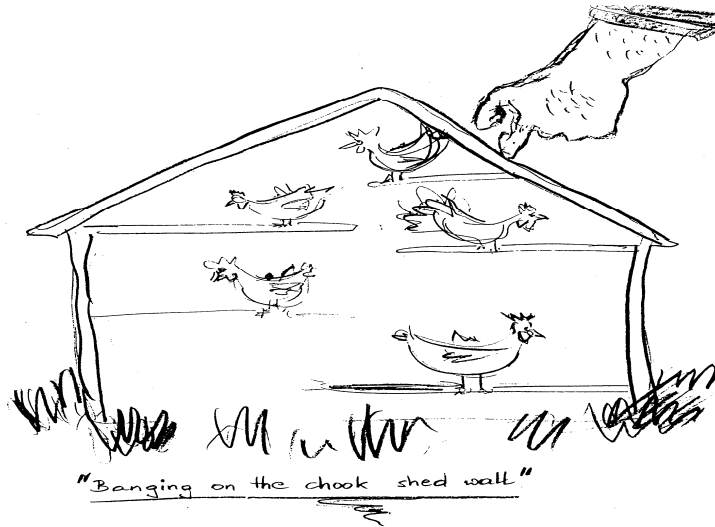
Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz

Führung und Management von Schule

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,
- ...

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



© Michael Schratz

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 Perspektivenjustierung**

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:

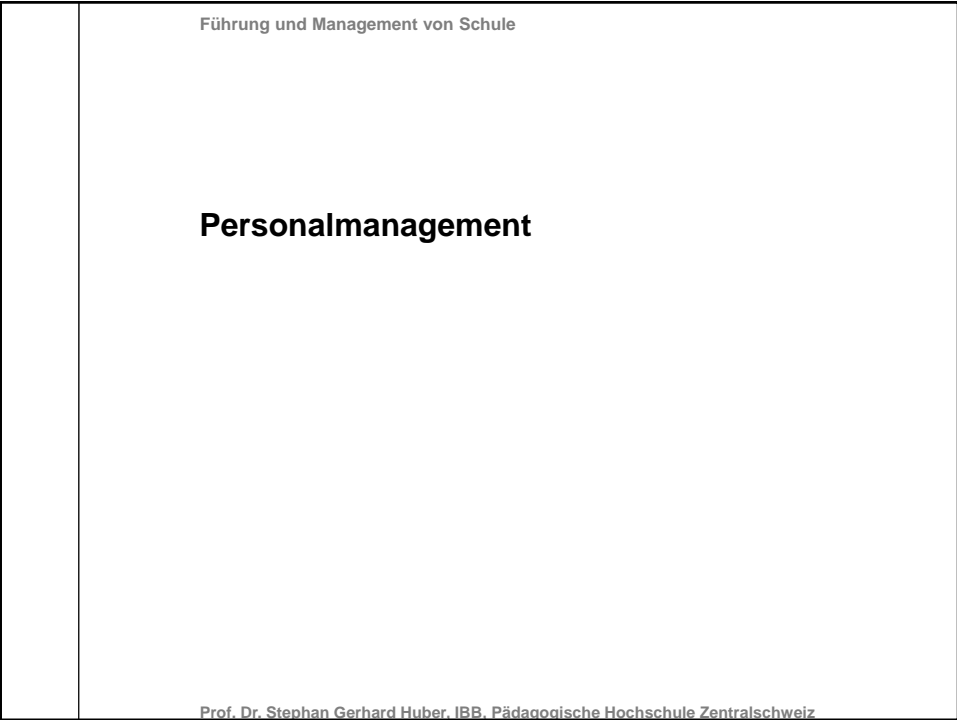
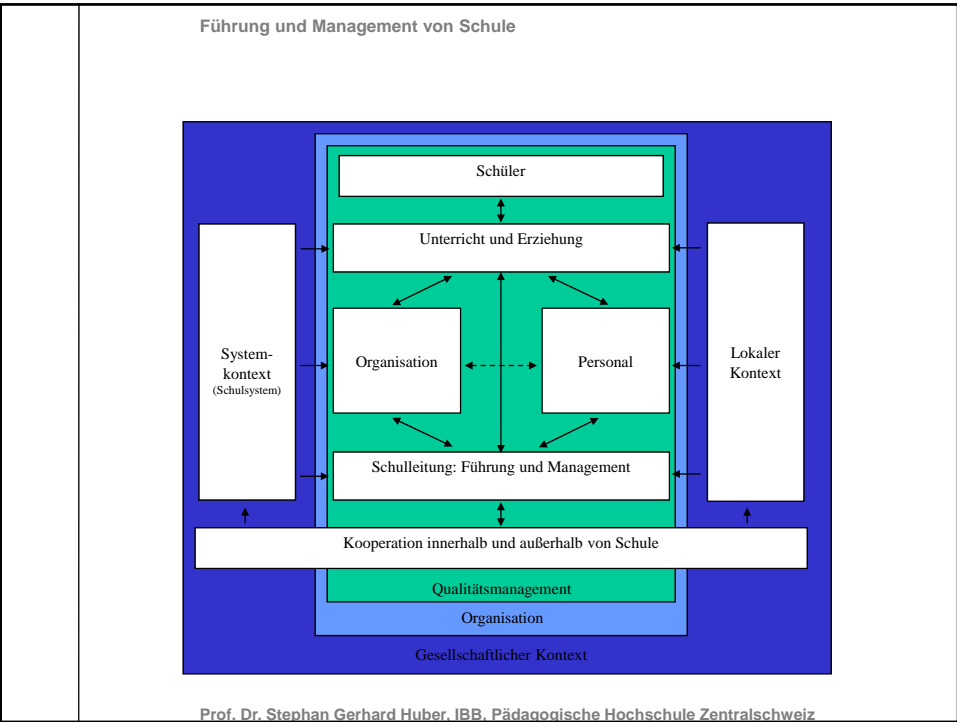
- Schulorganisation
- Unterrichtsorganisation
- Personalorganisation (personalrechtliche Befugnisse)
- schulische Selbstbewirtschaftung
- Qualitätsentwicklung und Rechenschaftslegung

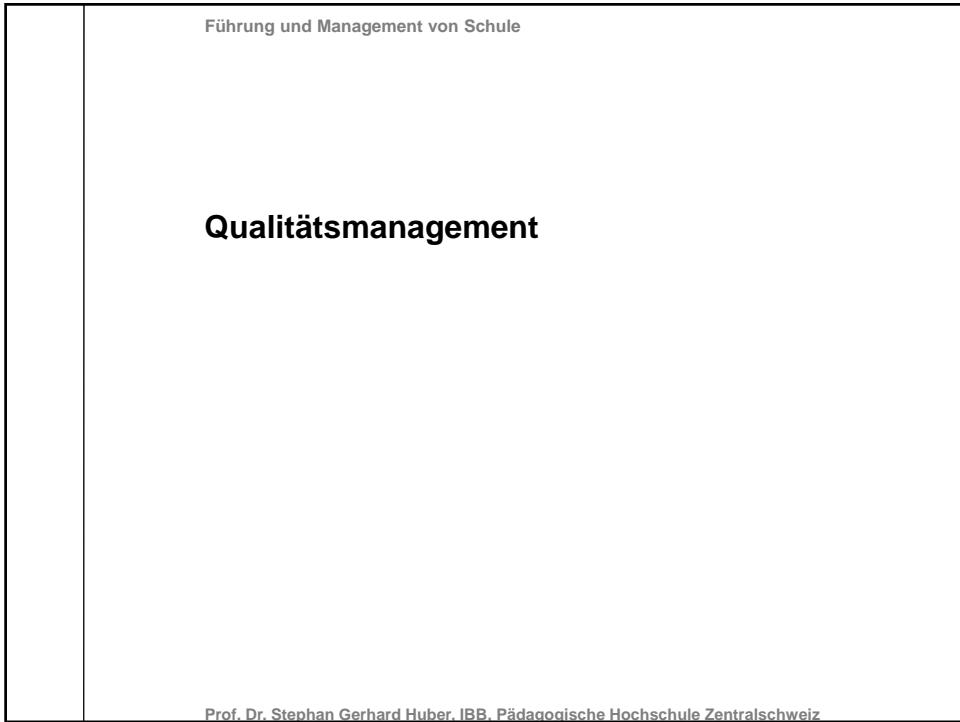
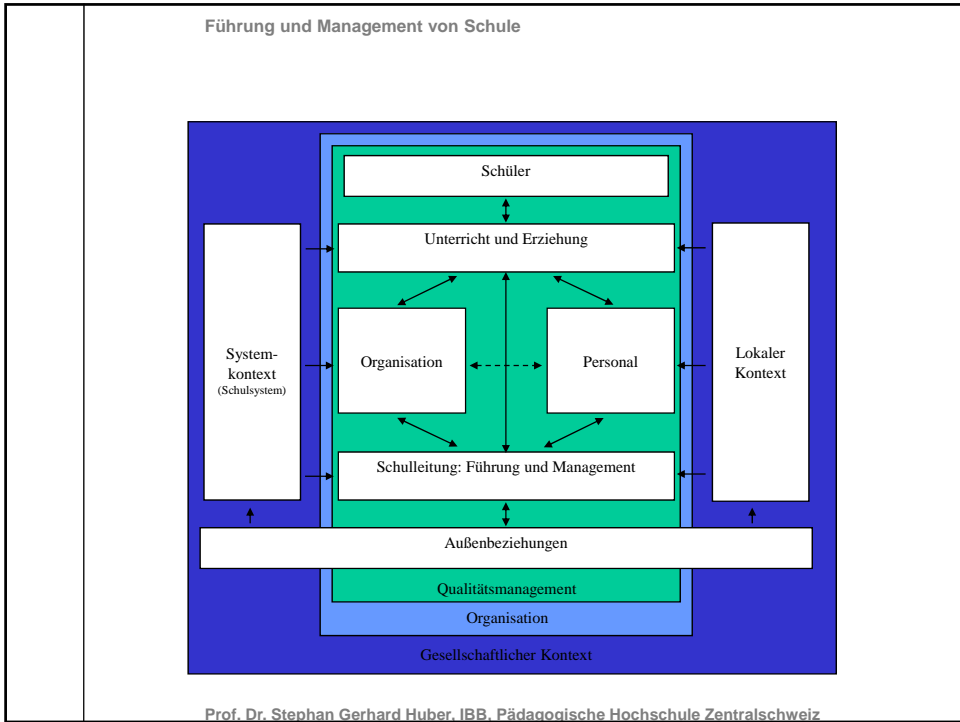
Ziele:

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

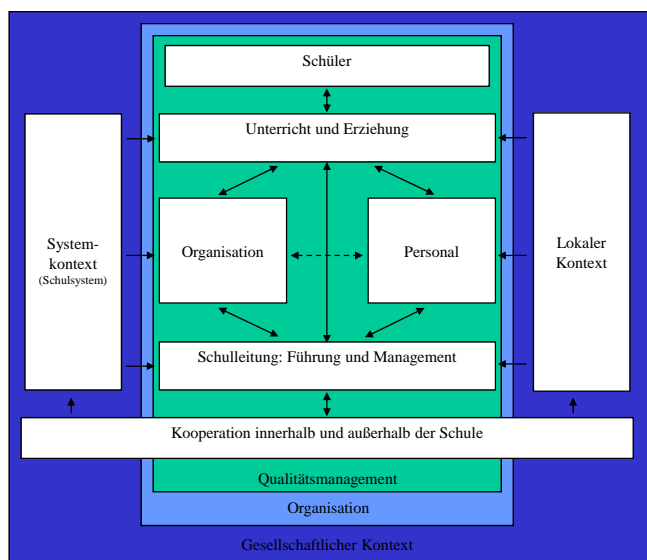
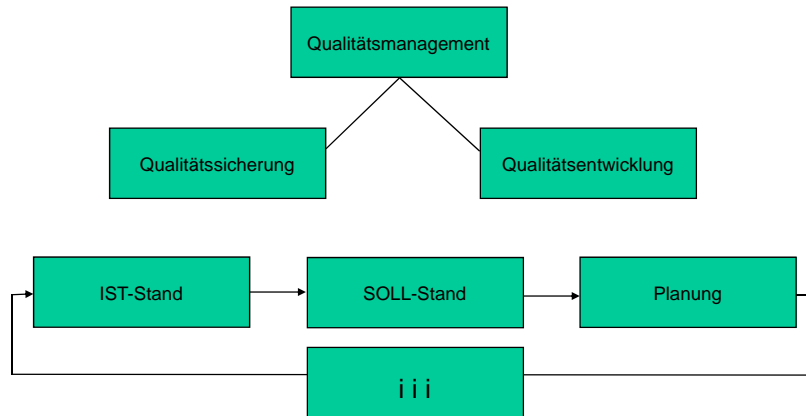
Stichworte sind:

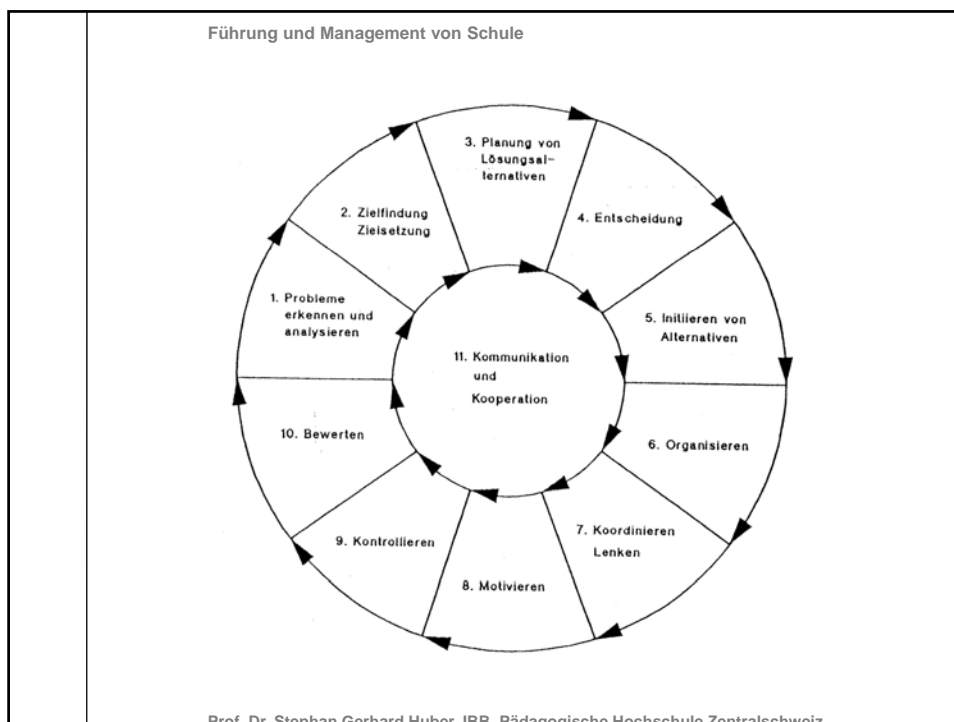
Partizipation, Involviertheit, Mitarbeitendenzufriedenheit





Qualitätsmanagement





Führung und Management von Schule

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

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

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 Perspektivenjustierung**

Erfolgreiche Schulleitung

Reflexion

1. Was ist ein guter Schulleiter/eine gute Schulleiterin?
2. Was macht für Sie "gute Schulleitung" aus?

Reflexion

1. Was ist ein guter Schulleiter/eine gute Schulleiterin?
2. Was macht für Sie "gute Schulleitung" aus?
3. Was wären für Sie Ihre „fünf zentralen Prinzipien“ für Führungshandeln im schulischen Kontext?

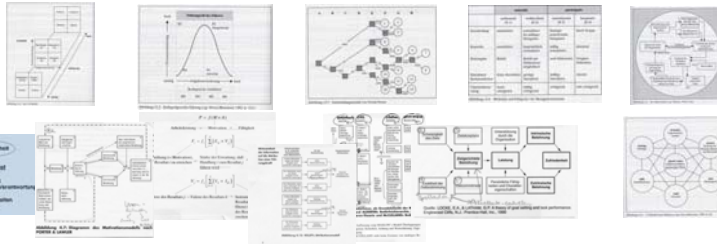
Schulleitung aus Sicht von Führungstheorien

Führungstheorien

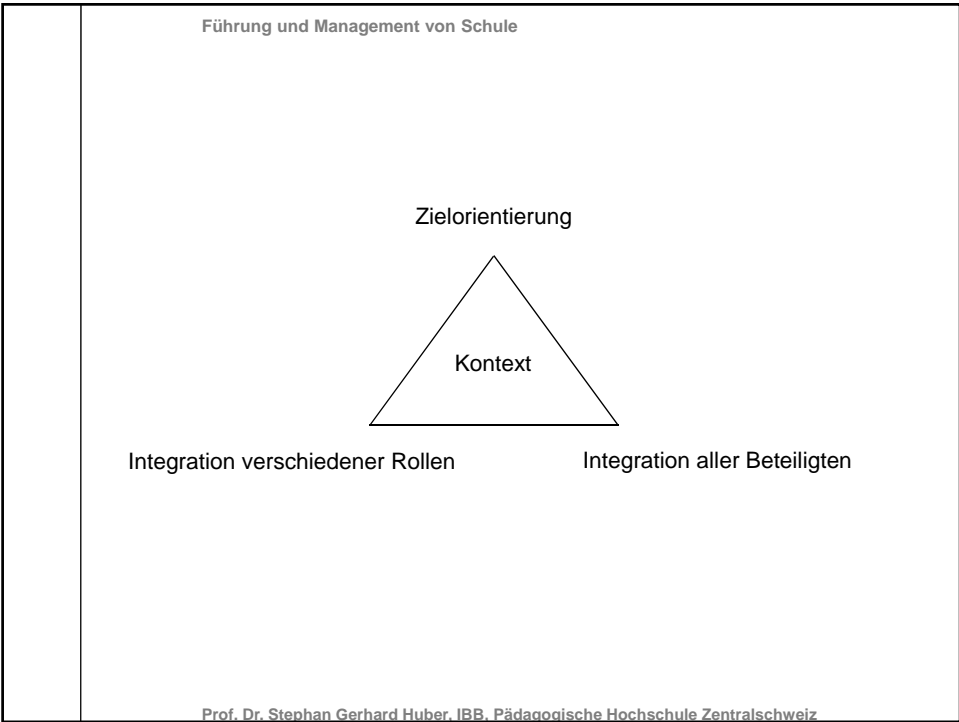
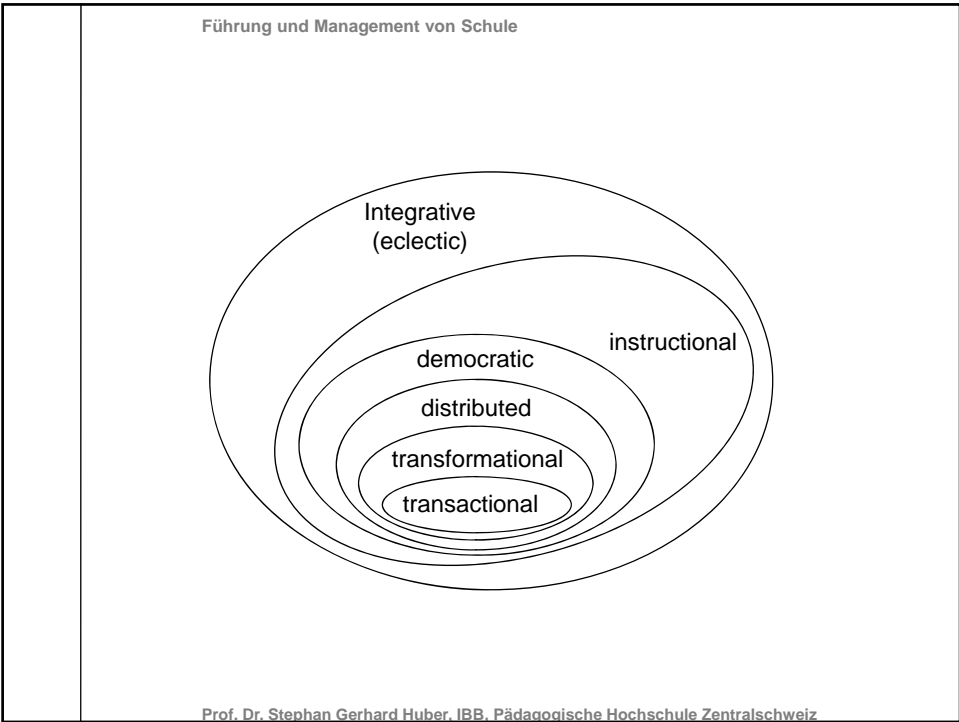
Eigenschaften und Verhalten; Führung als individuelles Phänomen



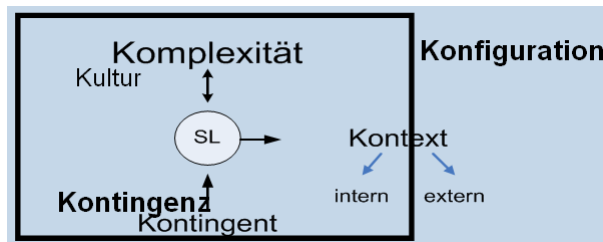
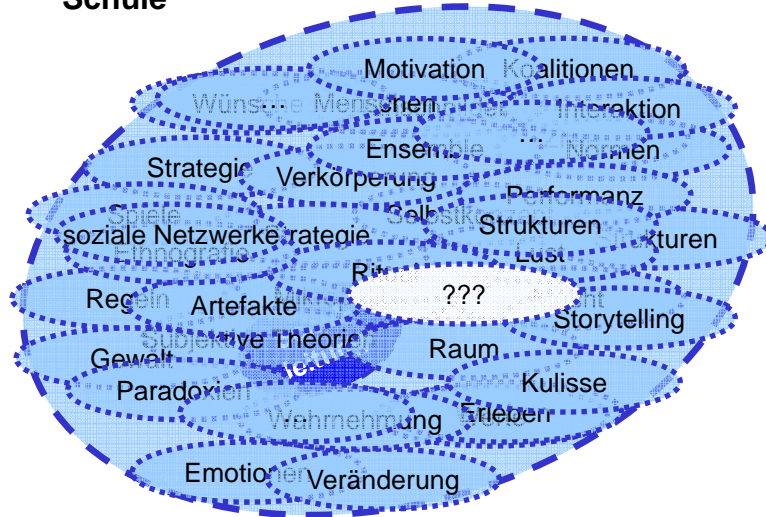
Situation und Interaktion; Führung als soziales und organisationales Phänomen



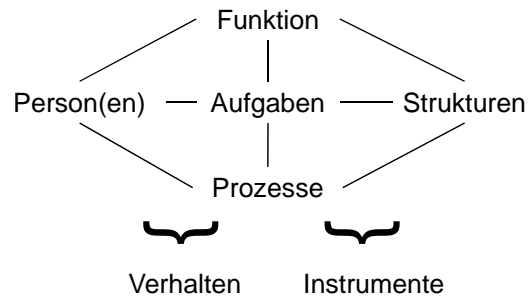
Substitute; Führung durch Strukturen und Instrumente



Schule



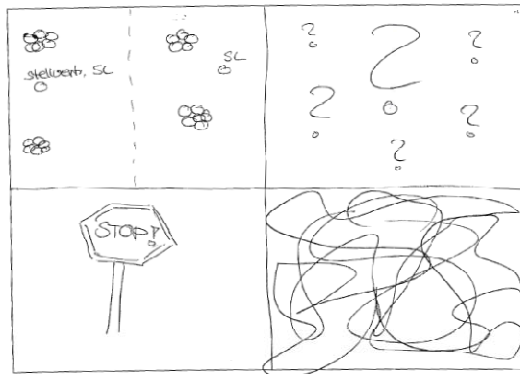
Führung und Management



Schulleitung aus Sicht der Lehrkräfte

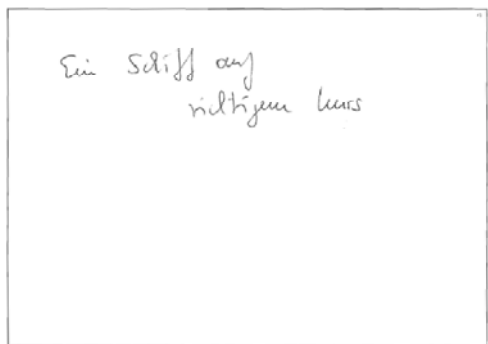
Führung und Management von Schule

Bilder von der Schule



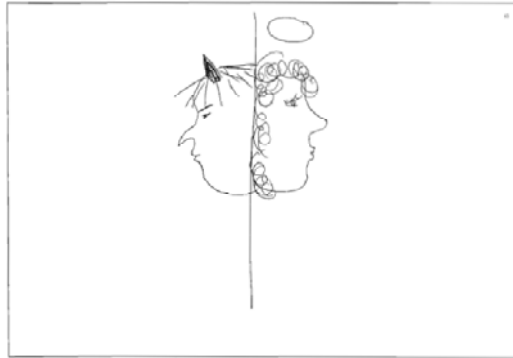
Kommentar:
- Gruppenbildung
- offene Fragen (beim
flirt neue Kollegen)
- Engagement &
Motivation abgebaut
→ kein bekannter Zerstör.
Aufgaben statt streben
- Chaos, weder
L noch S
wissen bescheid
ständig muss ich
S sagen, das weiß
ich wieder auch nicht.
→ klare Regeln,
Absprachen!

Führung und Management von Schule



Kommentar:

Bilder von der Schulleitung



Kommentar:

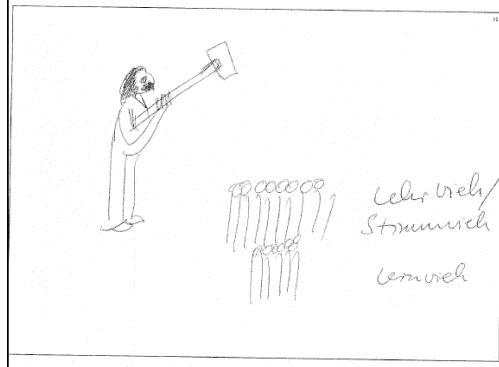
Bilder von der Schulleitung



Kommentar:

Führung und Management von Schule

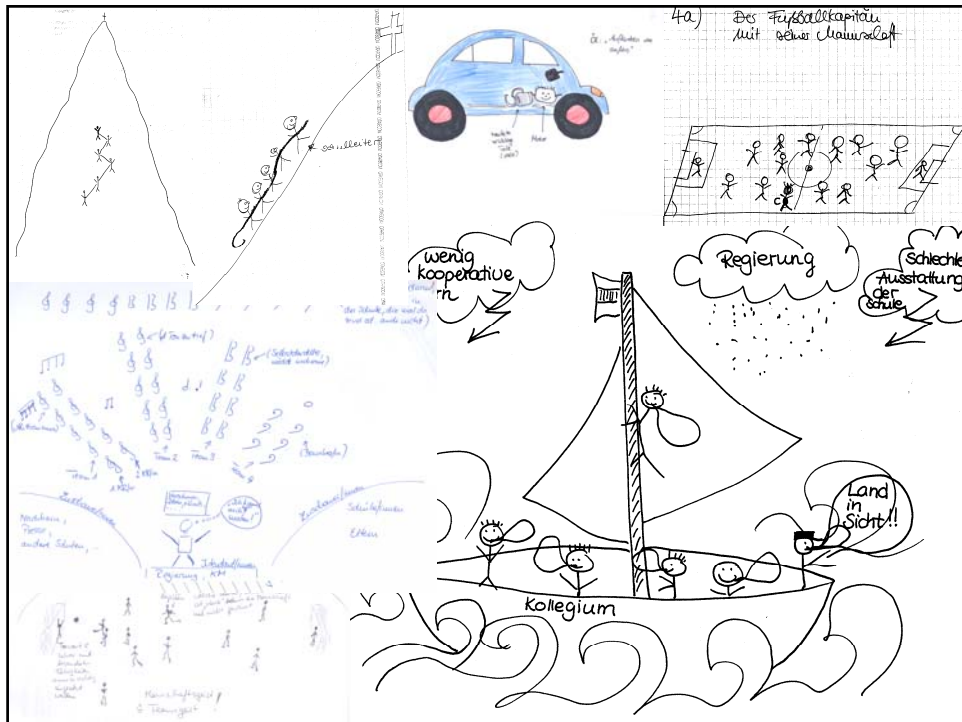
Bilder von der Schule



Lehrer
Stimmrecht
Lernrecht

Kommentar:

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

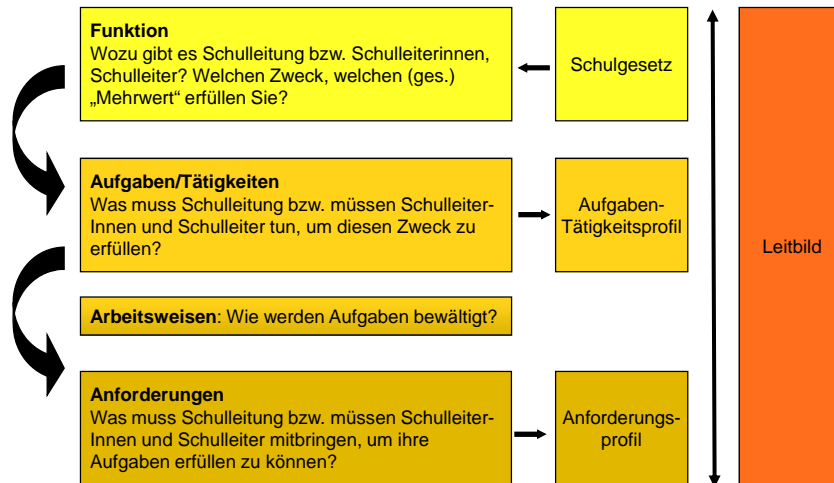


Der/die ideale Schulleiter/in

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 ...



Führung und Management von Schule

Erfolgreiche Führungskräfte aus Sicht der Bestseller

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

Führung und Management von Schule

Schulleitung aus Sicht einzelner Experten

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

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

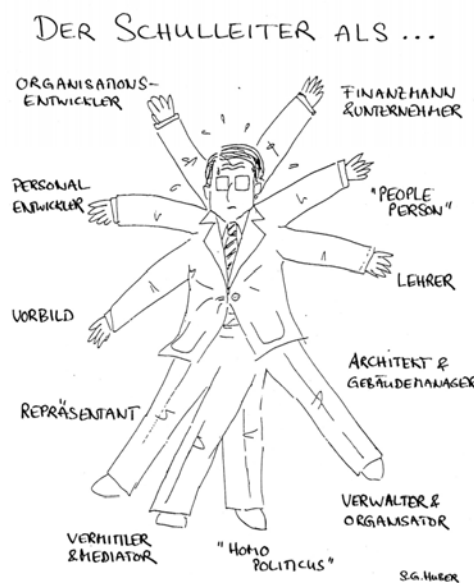
Gliederung:

- 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 Perspektivenjustierung**

Spannungsfelder

**Spannungsfeld:
zwischen Freiheit und Vorgaben**

**Spannungsfeld:
Erwartungen versus Machbarkeit
(auch eigene Erwartungen)**



Spannungsfeld:

Engagement und Ergebnis

keine Grenzen:

„Man kann immer noch mehr machen.“

Erfolg schwer messbar

und wenn, dann oft erst viel später

Zertifikat

Ehrenamt

Schulleitung

Herzlichen Dank für Ihr Engagement.

Spannungsfeld:

„Gestern Kollege – heute Vorgesetzter“

Primus inter pares?

Zielvereinbarung und Zielvorgaben

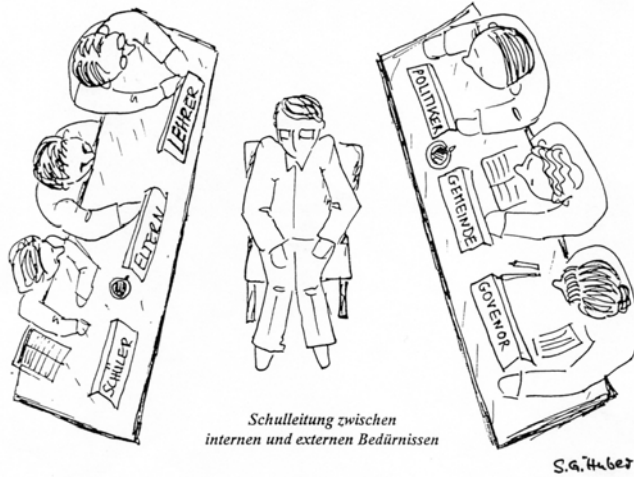
Spannungsfeld:

**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:

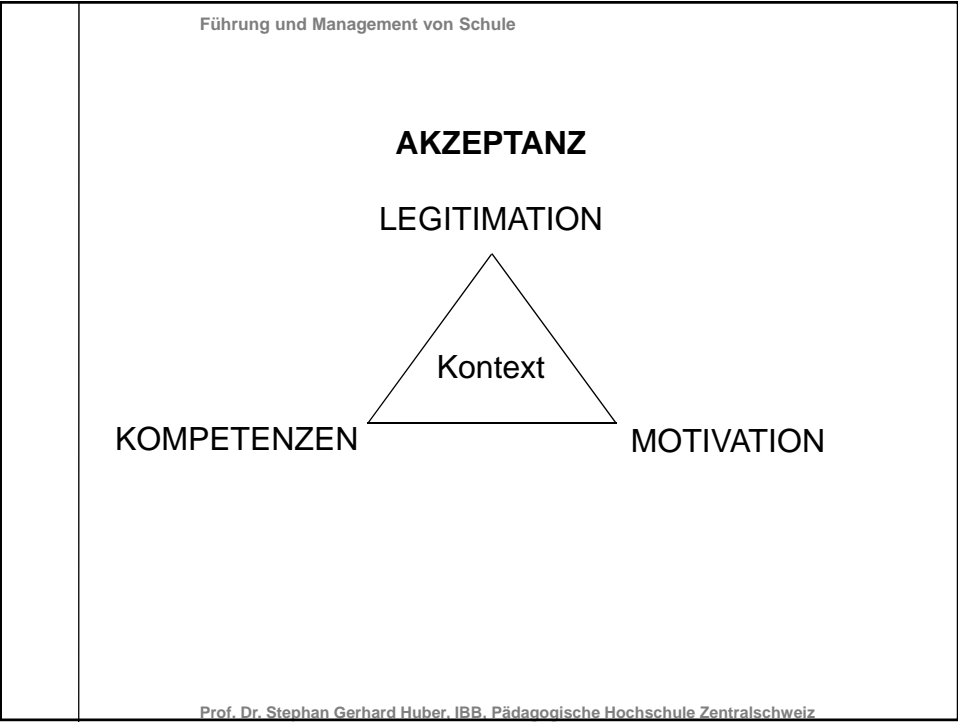
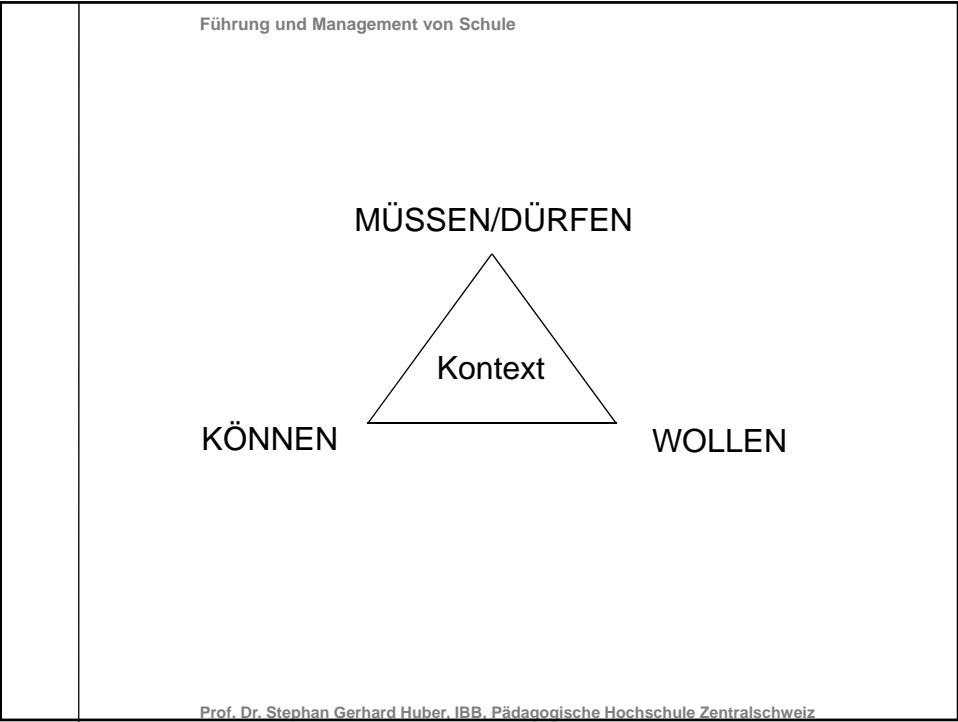
Ambiguität

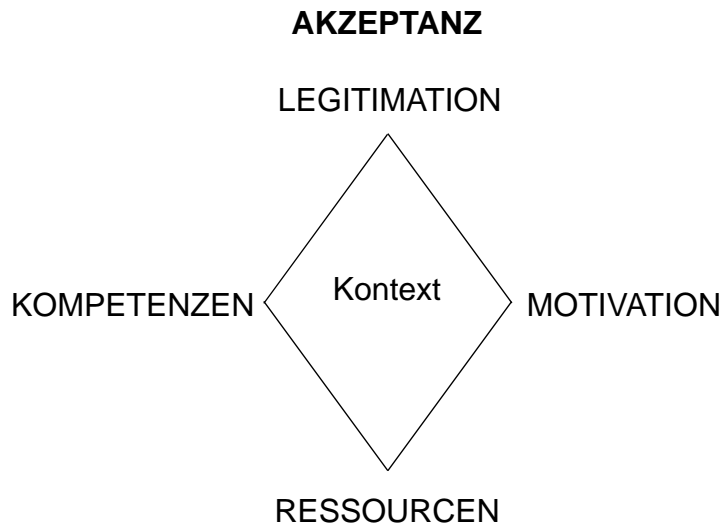
**Unklarheit
Unbestimmtheit**

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 Perspektivenjustierung**

Machbarkeit





Gliederung:

1. Bedeutung und Aufgaben der Schulleitung hinsichtlich der Schulleitung
2. Handlungsfelder der Schulleitung
3. Erfolgsfaktoren der Schulleitung
verschiedene Perspektiven
4. Spannungsfelder der Schulleitung
Arbeitsalltag
5. Zentrale Aspekte der Machbarkeit
6. **Fazit:** Pädagogische Perspektiven-justierung

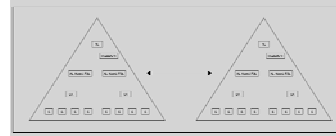
Zusammenarbeit
und Führung

Kooperation...

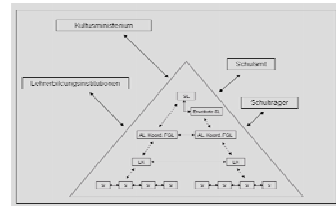
in Schulen



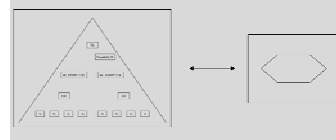
zwischen Schulen



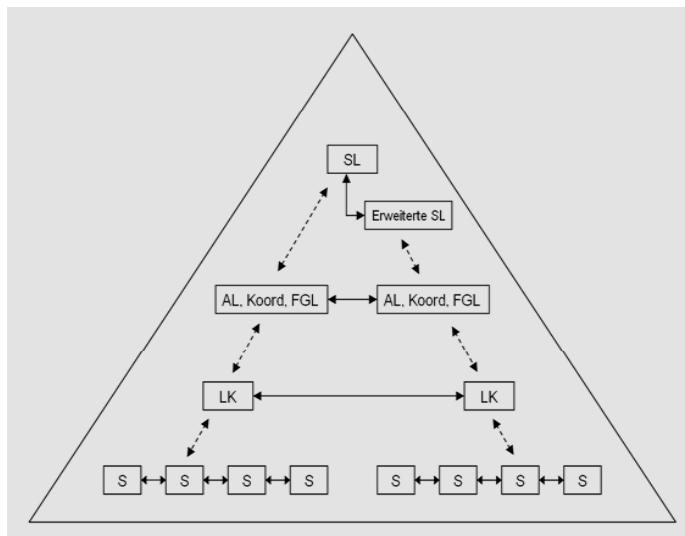
mit anderen Einrichtungen des Schulsystems



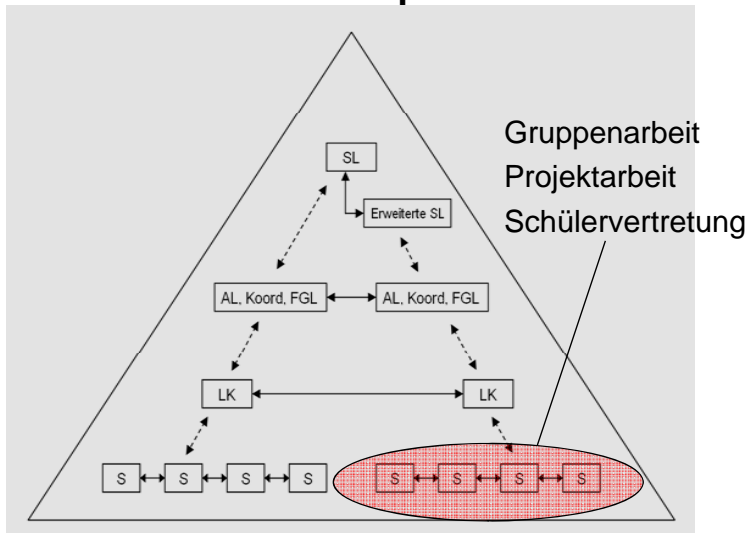
mit außerschulischen Einrichtungen



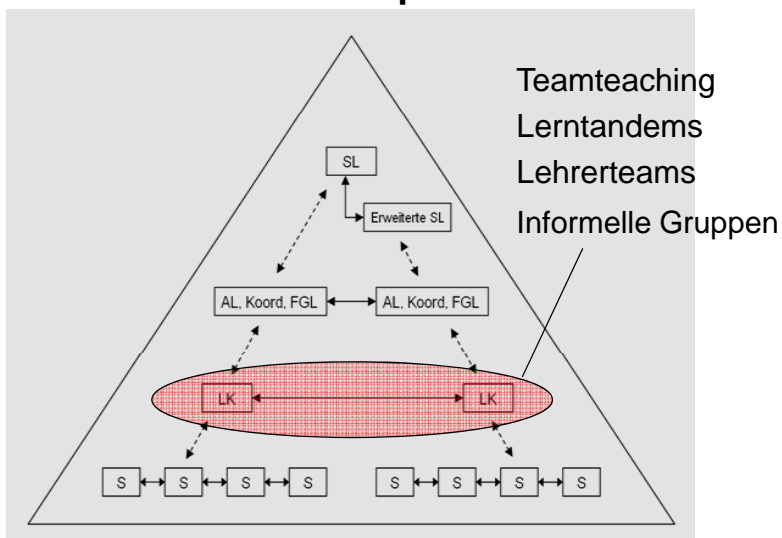
Innerschulische Kooperationen



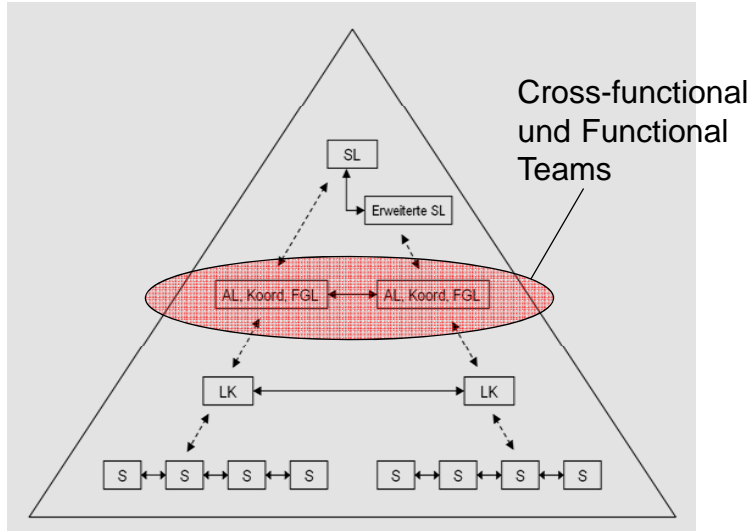
Innerschulische Kooperationen



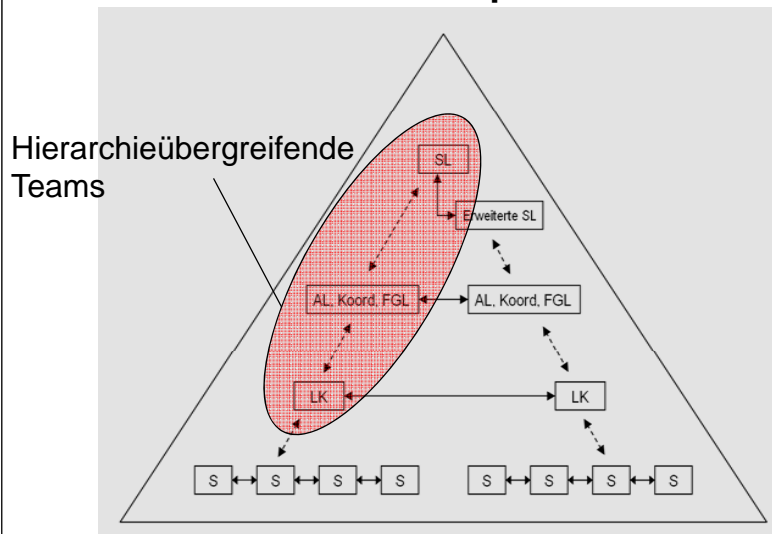
Innerschulische Kooperationen



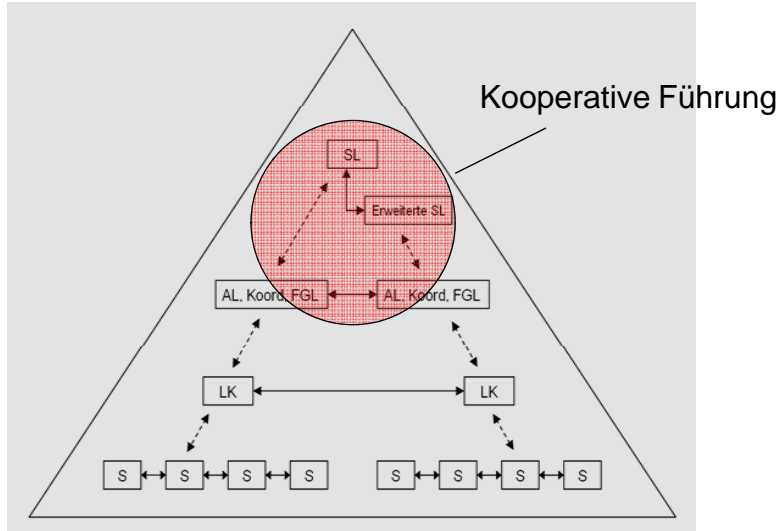
Innerschulische Kooperationen



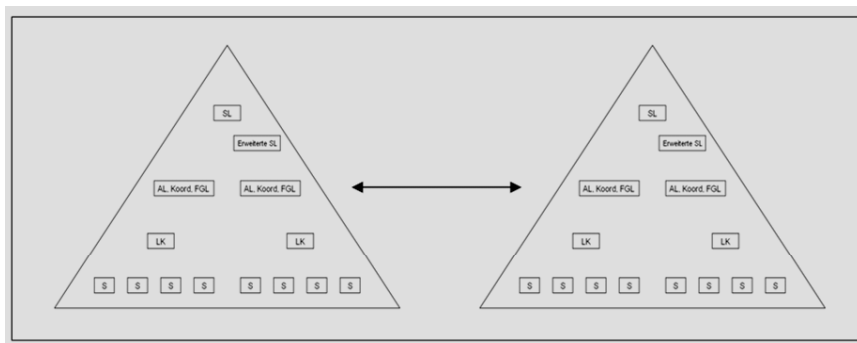
Innerschulische Kooperationen



Innerschulische Kooperationen

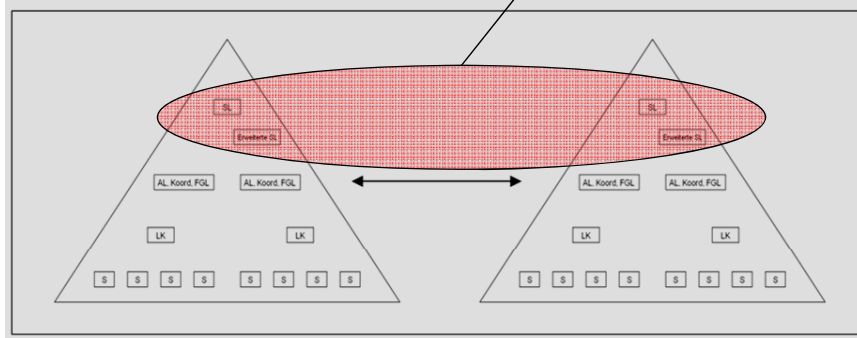


Kooperation zwischen Schulen



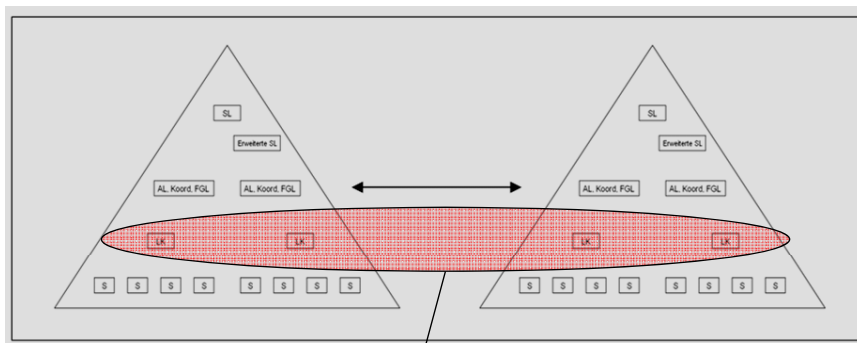
Kooperation zwischen Schulen

gemeinsame Schulentwicklung

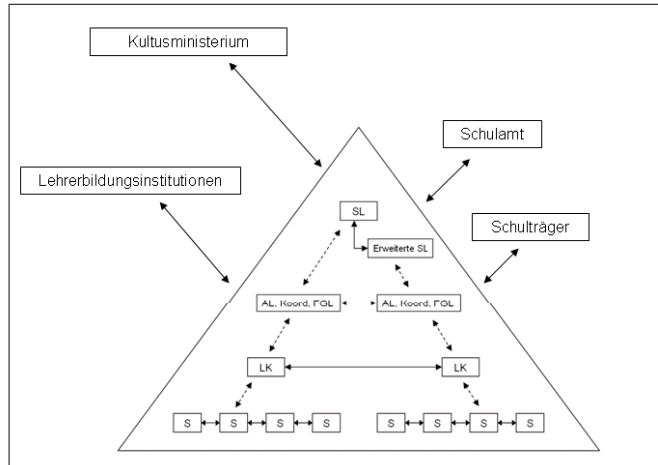


Kooperation zwischen Schulen

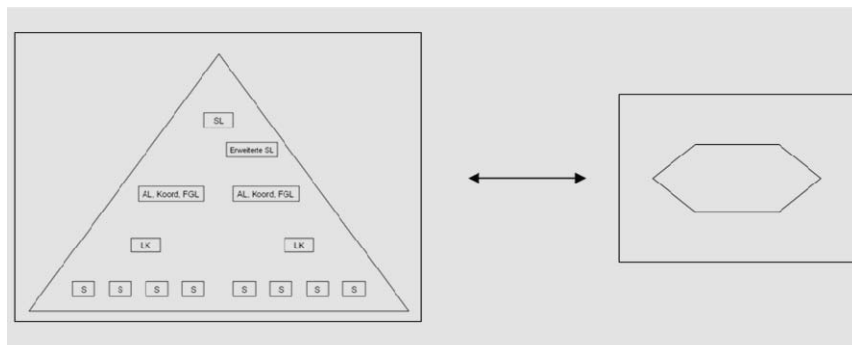
gemeinsame Fortbildung
Schulbesuche



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

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

Nutzen von Kooperation

- Qualitätsverbesserung
- Steigerung von Effektivität und Effizienz

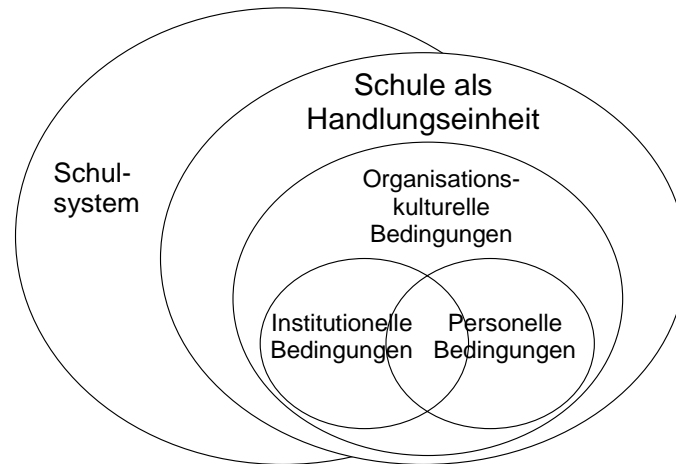
- Arbeitserleichterung
- Arbeitszufriedenheit

- 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



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 Perspektivenjustierung**

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





Führung und Management von Schule

**Vielen Dank
für Ihre
Aufmerksamkeit!**

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

www.Bildungsmanagement.net

Schulleitungssymposium SLS 2009



Fachtagung zu
Schulqualität,
Schulentwicklung und
Schulmanagement
in Zug

SL Symposium



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



3.-5. September 2009

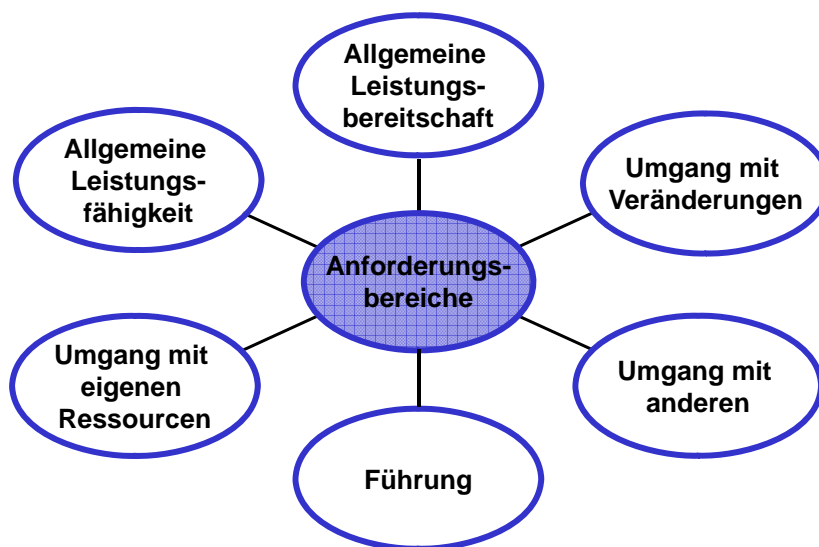


**IBB, PHZ Zug
www.Schulleitungssymposium.net**

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 Fortbildungsbedarf herauszufiltern

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



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

