
Leadership for Learning: Schulleitungshandeln als interorganisationale Netzwerkarbeit im Dienste des Lernens

Tagung Schweizerische Gesellschaft für Bildungsforschung (SGBF), Fribourg 26. – 28. Juni 2017
Niels Anderegg

Lagerstrasse 2 8090 Zürich phzh.ch

„Leadership and
Learning are
indispensable to each
other.“ (John F. Kennedy)

(zitiert nach Swaffield & MacBeath 2009, S. 32)

The Alphabet Soup of Leadership

(John MacBeath 2003)

Instructional Leadership (Leithwood & Hallinger 2002)

Transactional Leadership (Leithwood 1992)

Transformational Leadership (Leithwood & Jantzi 1990)

Distributed Leadership (Spillane 2006; MacBeath et al. 2005)

Shared Leadership (Johnson & Dempster 2016)

Successful Leadership (Day et al. 2010)

Leadership for Learning (MacBeath & Cheng 2008;
Townsend & MacBeath 2011)

Student-Centred Leadership (Robinson 2011)

Sustainable Leadership (Hargreaves & Fink 2006)



PH
ZH
phzh.ch

Wissenschaftliche Erfassbarkeit von ,Führung' und ,Lernen'



PH
ZH
phzh.ch

„The head is an incredible leader. I don't know what her secret is, except she has good interpersonal skills, good organisational skills. She's forward thinking. She has a way of encouraging self-belief in staff.

I don't know what she has for breakfast, but it works!“

(Day et al. 2010, 3)

Fragestellung

*Wie zeigt sich Führung an
erfolgreichen Schulen?*

Erste Hypothese

Wenn ein Zusammenhang zwischen Führung und Lernen besteht, dann muss sich Führung auch im Unterricht, bei den Schülerinnen und Schülern zeigen.

Forschungsdesign

■ Fünf Hauptpreisträgerschulen des Deutschen Schulpreises (verschiedene Schulstufen und Grössen)

Phänomenologische Herangehensweise

■ Teilnehmende Beobachtung
Halbstandisierte Interviews und Gespräche
Vignetten

Erste Feldphase (3 Tage):
Begleitung einer Klasse

Zweite Feldphase (3 Tage):
Begleitung der Schulleiterin

„Welchen Vorteil hat es für die Industrie, wenn durch einen Katalysator die Aktivierungsenergie verkleinert werden kann?“ Frau Kleine blickt von der Tafel in die Reihen. Seit zehn Minuten wird der „Stoff“ der letzten Woche repetiert. Wieder melden sich nur wenige Schülerinnen, „immer die gleichen“, wie Frau Klein später gegenüber der Klasse mokieren wird. „Mensch Mädels, das haben wir schon bearbeitet“, reagiert sie genervt. Und mit fragend, resignierender Stimme, jedes Wort betonend: „Das müsst ihr können!“ Mitten im Raum stehend schaut Frau Klein durch die Klasse. Jessica weicht dem Blick aus und schaut gerade aus zur Tafel. „Die Frage geht auch an euch“, reagiert die Lehrerin schroff und stellt sich vor den Tisch von Jessica und Tamara. In der

„Wir verstehen gar nicht, was sie erzählen“

„Ich verstehe ihre Erklärungen nicht. Sie müssen es mir besser erklären.“

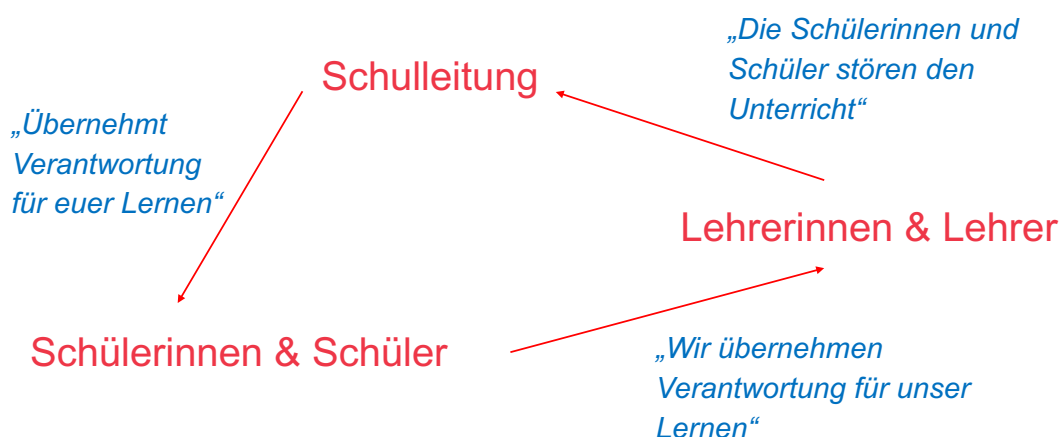
„Wir wollen ihnen ja nur helfen, dass sie es uns besser erklären können“

grosse Schärfe macht sich in der Klasse breit. Frau Klein schreitet mit festem Schritt nach vorne an die Tafel und stellt einen Moment das aufgezeichnete Diagramm an. Plötzlich wendet sie sich frontal der Klasse zu. Das Murmeln versiegt, und es wird ganz ruhig in der Klasse. Der Blick von Frau Klein wandert durch die Klasse. „Mädels“, beginnt sie. Alle blicken zur ihr nach vorne. „Ich versuche euch entgegen zu kommen.“ Die Stimme verharrt für einen kurzen Moment. „Ihr müsst mir aber auch entgegen kommen,“ und mit festerer Stimme, „und nun aufpassen.“ Einige Schülerinnen werfen die Hände, andere schütteln den Kopf. Frau Klein wendet sich energisch dem an der Wandtafel stehenden Diagramm zu und fährt mit dem Unterricht fort. (Vignette Schule 3)

phzh.ch

PH
ZH

Einfluss der Schulleitung auf das Lernen der Schülerinnen und Schüler



phzh.ch

PH
ZH

10 strong claims about successful school leadership

(Day et al. 2010)

Claim 1: Headteachers are the main source of leadership in their schools

Claim 2: There are eight key dimension of successful leadership

Claim 3: Headteacher's values are key components in their success

Claim 4: Successful Heads use the same basic leadership practices, but there is no single model for achieving success

Claim 5: Differences in context affect the nature, direction and pace of leadership actions

Claim 6: Heads contribute to student learning and achievement through a combination and accumulation of strategies and actions

Claim 7: There are tree broad phases of leadership success

Claim 8: Heads grow and secure success by layering leadership strategies and actions

Claim 9: Successful heads distributed leadership progressively

Claim 10: The successful distribution of leadership depends on the establishment of trust

*“Wenn ‘Comenius’ drauf steht,
dann muss auch ‘Comenius’
drin sein”*

(Schulleiterin Schule 4)

„Policy enactment“

(Ball et al. 2012)

„Policy enactment as a dynamic and non-linear aspect of the whole complex that makes up the policy process.“ (Ball et al. 2012, S. 6)

Material, Interpretation, Discourse

„None of these aspects is, on its own, sufficient as a description of policy and practices: all three are necessary.“ (Ball et al. 2012, S.43)

„Taken together, these aspects, and the relevant theoretical resources in each case, can provide an account of *how* policy and practice get done in schools.“ (Ball et al. 2012, S. 43)



PH
ZH
phzh.ch

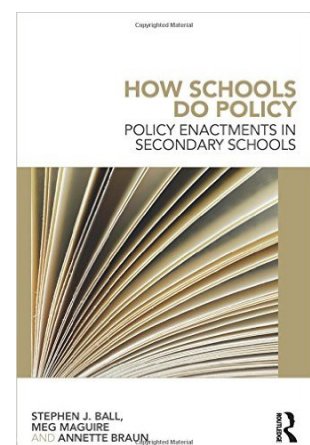
„Policy enactment“

(Ball et al. 2012)

Policy – Interpretation – Translation - Practice

„Interpretation is an initial reading, making sense of policy ... – a ‚decoding‘ which is both retrospective and prospective.“ (Ball et al. 2012, S. 43)

„Translation is a sort of third space between policy and practice. It is an interactive process of making institutional texts and putting those texts into action.“ (Ball et al. 2012, S. 45)



PH
ZH
phzh.ch

Zweite Hypothese

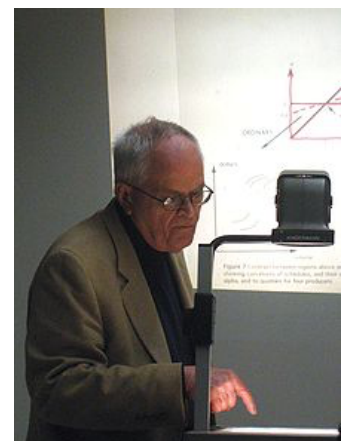
Schulleitung nimmt über soziale Netzwerke Einfluss auf das Lernen der Schülerinnen und Schüler.

Netzwerktheorie von Harrison C. White

White geht es um die Auflösung des Strukturalismus und des Individualismus. „In contrast, my theory aims not just to sidestep the structure and agency problem, but to build on grounds of concepts that eliminate that problem” (White 2008, 15).

Nach White sind Soziale Netzwerke nicht reine strukturalistisch konzipierte Muster von Sozialbeziehungen, sondern mit Sinn grundlegend verwobene Verbindungen.

“Netzwerke sind für ihn [White] die Spielfelder, auf denen sich das soziale Geschehen vollzieht“ (Laux 2009, 386).

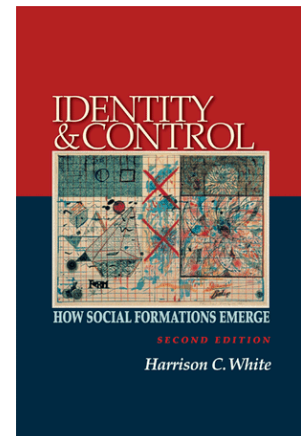


Identity und Control

“The two primitives of the theory are identity and control, the former being triggered into efforts at the latter by contingencies with bridge physical with social.” (White 1992, 16)

Soziale Struktur als Wechselspiel zwischen *Identity* und *Control* zur Bearbeitung von sozialer Unsicherheit.

Unsicherheit, *Control* und *Identity* stehen in einem theoretischen Dreieck (vgl. Schmitt and Fuhse 2015, 64).



PH
ZH
phzh.ch

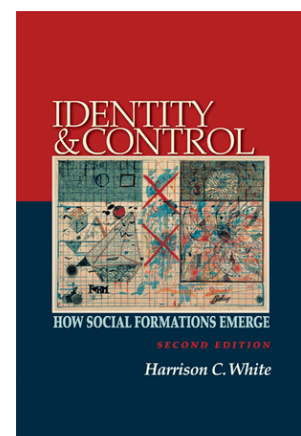
Identity und Control

“Identität steht für Zurechnungspunkte, die Beobachter als nicht-bio-physische Ursachen von Prozessen sehen (und sich aus der Beobachtung entsprechende Erwartungen hinsichtlich der Identität entwickeln).” (Schmitt und Fuhse 2015, 66)

White entkoppelt den Identitätsbegriff von der Person. *Identity* steht für einen intentionalen Akt

„Identität ist damit Übergang und nicht Standpunkt, ein Akt und nicht Ausgangspunkt oder Bedingung“ (Clemens 2016, 108).

“Kontrolle steht für die Verflechtung zwischen Identitäten, die diese als Identitäten stabilisieren.” (ebd., 69)



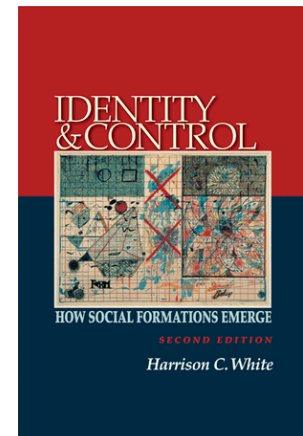
PH
ZH
phzh.ch

Disciplines

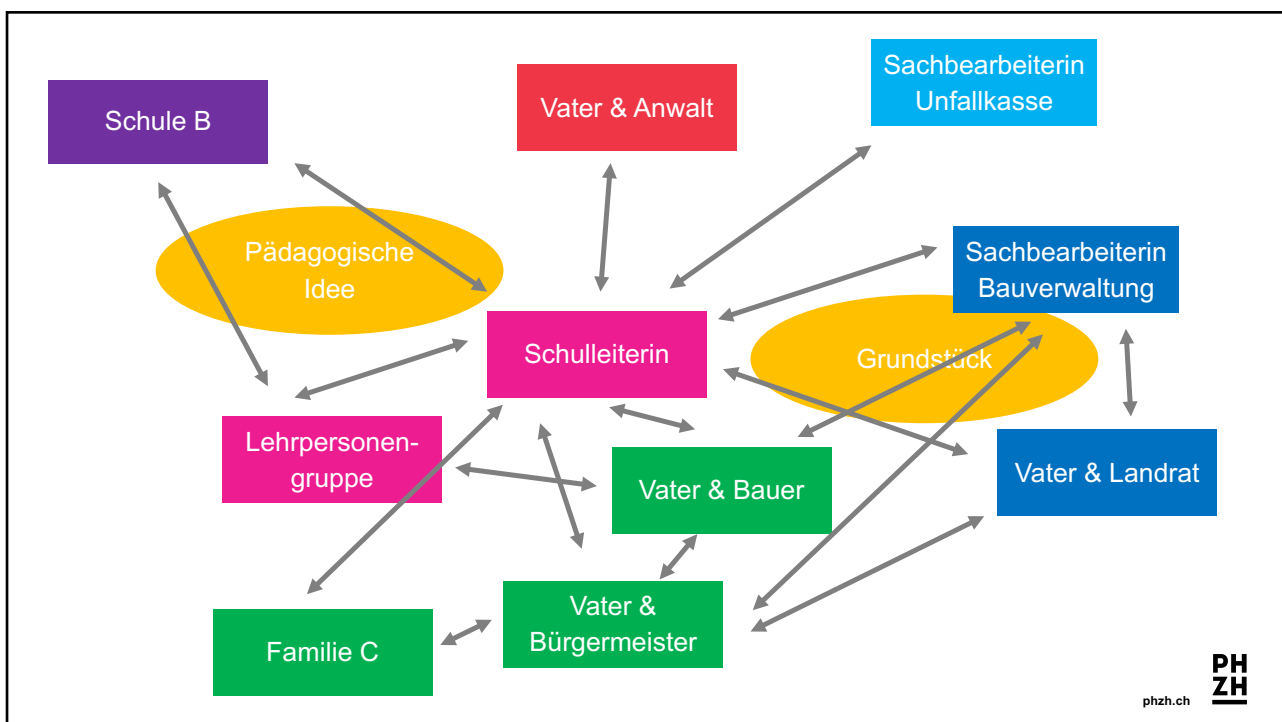
Unter dem Begriff *Disciplines* versteht White eine relativ stabile Kristallisierung von Sozialkonstellationen, eine relativ abgeschlossene soziale Struktur.

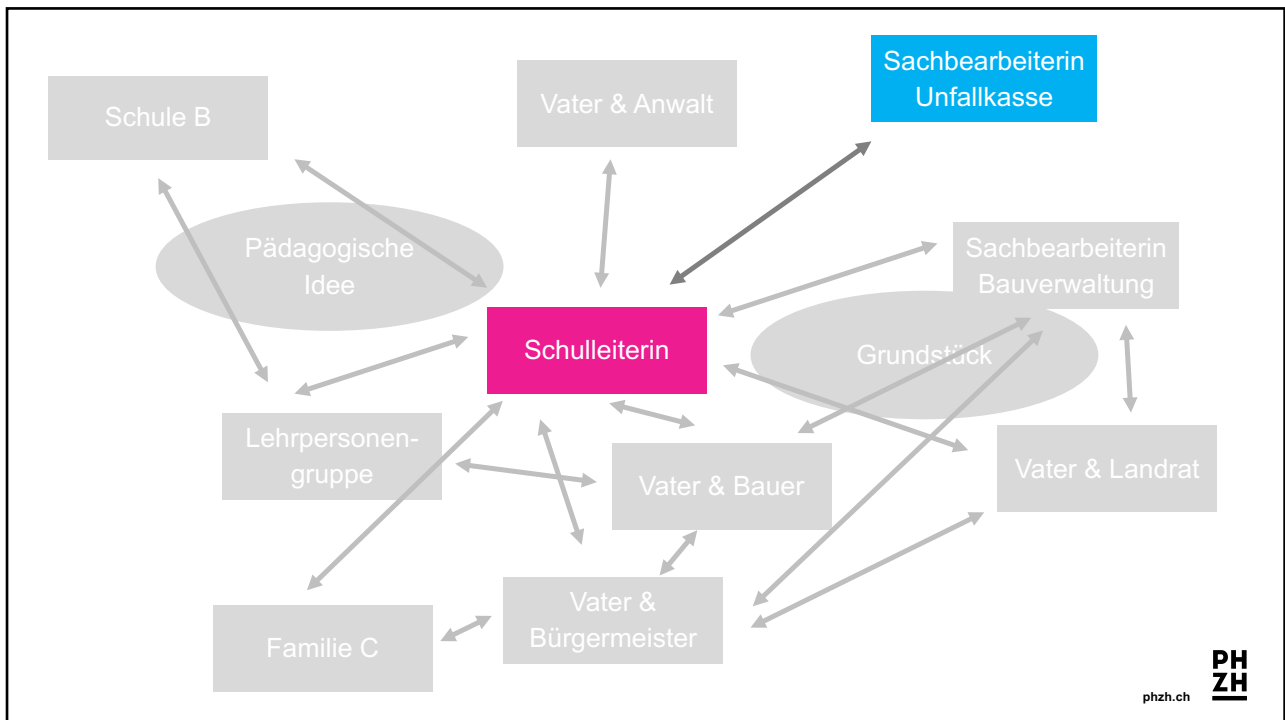
White geht davon aus, dass die Welt 'unordentlich' ist und sie sich in *Disciplines* immer wieder ein Stück ordnet bzw. versucht der Unordnung zu entgehen.

“Eine Disziplin steht für eine relativ dauerhafte Molekülbildung im Sozialen. Diese reproduzieren sich in internen Kontrollprozessen, bei denen Identitäten nach spezifischen Wertmassstäben beobachtet und zueinander in Beziehung gesetzt werden.”
(Schmitt und Fuhse 2015, 72)



phzh.ch
**PH
ZH**





Erklärung der Schulleiterin an den Forschenden warum es zur Begehung mit der Unfallkasse kommt (vor der Begehung):

Nach der Kritik des Vaters, der Anwalt ist, muss ich unser Handeln auf juristisch sichere Füße stellen. Da kam mir die Idee die Unfallkasse einzubeziehen.

Eigentlich will ich die Unfallkasse nicht auf dem Acker. Aber in dieser Situation erscheint mir dies die beste Lösung. Besser wir fragen die Unfallkasse freiwillig an als sie kommt von sich aus.

Schulleiterin

Sachbearbeiterin
Unfallkasse

Aussage der Schulleiterin zum Lehrer, der die Funktion des Sicherheitsbeauftragten inne hat (kurz vor der Begehung):

Die Frau [der Unfallkasse] hat sich am Telefon ganz vernünftig angehört.

Die wird sicher nicht wollen, dass wir einen auf 21 Grad geheizten Container aufstellen und die Jugendlichen mit Sicherheitsschuhen ausstatten.

Schulleiterin

Sachbearbeiterin
Unfallkasse

Aussage (nach der Begehung) der Schulleiterin zum Forscher über den ersten Eindruck von der Sachbearbeiterin der Unfallkasse :

Als ich gesehen habe, dass die einen Campingbus mit Kindersitzen hat, wusste ich, dass wir Erfolg haben werden.

Schulleiterin

Sachbearbeiterin
Unfallkasse

Beobachtungen des Forschenden während der Begehung:

- Sachbearbeiterin erwähnt Waldkindergarten als mögliche Referenz und verweist dreimal auf ihre heutige Rolle. Sie erscheint nervös, abgrenzend
- Schulleiterin erzählt wiederholt vom Pädagogischen Konzept, verweist zweimal auf Parallelen zum Waldkindergarten
- Schulleiterin erzählt von der Wichtigkeit für die heutigen Jugendlichen aus dem Schulhaus zu kommen – Verweis wieder auf Waldkindergarten
- Sachbearbeiterin reagiert darauf bestätigend, erklärt dann aber zum vierten Mal ihre Rolle
- 'Sachliche' Diskussion über verschiedene Gefährdungsherd und immer wieder kurzes, knappes Aufflackern von pädagogischen Themen (Bsp. Loch im Boden, selbstgebaute Möbel); keine Verweise auf ihre Rolle durch die Sachbearbeiterin

phzh.ch

PH
ZH

Schulleiterin

Sachbearbeiterin
Unfallkasse

Beobachtungen des Forschenden während der Besprechung:

- Sachbearbeiterin gibt der Schulleiterin verschiedene Hinweise und betont, dass sie die Schule in ihrem Projekt unterstützen will und es darum geht wie Gefahrenherde vermieden – nicht ausgeschlossen – werden können
- Schulleiterin erzählt bezugnehmend vom 'Sägeführerschein'
- Sachverständige findet dies eine gute Sache da die Fähigkeit der SchülerInnen so getestet und Unfälle vermindert werden können.
- Sicherheitsbeauftragter meint, dass zudem die Sägen geschont werden
- Sachbearbeiterin lacht, drückt ihr Bedauern aus, dass die Kinder von heute solche Kompetenzen nicht mehr aus der Kindheit mitbringen. Früher haben die Kinder bei Opa und so gelernt mit diesen Werkzeugen umzugehen.
- Schulleiterin erzählt, dass sie genau darum dieses Projekt machen und dieses Projekt so wichtig sei.
- Die Sachverständige nickt

phzh.ch

PH
ZH

Dritte Hypothese

Pädagogische Schulführung zeigt sich in sozialen Netzerken.

Herzlichen Dank für die
Aufmerksamkeit

Niels Anderegg
Pädagogische Hochschule Zürich
Prorektorat Weiterbildung und Forschung
Bereich 'Management und Leadership'
Lagerstrasse 2
CH-8090 Zürich

niels.anderegg@phzh.ch
www.phzh.ch



phzh.ch
**PH
ZH**

Literatur

- Anderegg, Niels. 2016. "Pädagogische Schulführung: Ein Kernelement der inklusiven Schule. Der Einfluss der Schulleitung auf das Lernen aller Schülerinnen und Schüler." *Schweizerische Zeitschrift für Heilpädagogik* 9: in press.
- Ball, Stephen J., Meg Maguire, and Annette Braun. 2012. *How Schools do Policy. Policy enactments in Secondary Schools*. New York: Routledge.
- Berkemeyer, Jana, Nils Berkemeyer, and Anita Schwikol. 2015. "Lernen als Leitbild. Internationale Erfahrungen zum Schulleitungshandeln im Kontext von Professionalisierungsprozessen von Lehrkräften." In *Professionalisierung und Schulleitungshandeln. Wege und Strategien der Personalentwicklung an Schulen*, edited by Jana Berkemeyer, Nils Berkemeyer and Franz Meetz, 12-32. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Bonsen, Martin. 2010. "Schulleitungshandeln." In *Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem*, edited by Herbert Altrichter and Katharina Maag-Merki, 277-294. Wiesbaden: VS Verlag.
- Day, Christopher, Pam Sammons, David Hopkins, Alma Harris, Kenneth Leithwood, Quin Gu, and Eleanor Brown. 2010. 10 strong claims about successful school leadership. Nottingham: National College for Leadership of Schools and Children's Service.
- Dempster, Neil. 2009. "What do we know about leadership?" In *Connection Leadership and Learning. Principals for Practice.*, edited by John MacBeath and Neil Dempster, 20-31. London, New York: Routledge.
- Fullan, Michael. 2014. *The Principal. Three Keys to Maximizing Impact*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Göhlisch, Michael, Christoph Wulf, and Jörg Zirfas. 2007. *Pädagogische Theorien des Lernens*. Weinheim und Basel: Beltz.
- Hargreaves, Andy, and Dean Fink. 2006. *Sustainable leadership. Jossey-Bass leadership library in education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hargreaves, Andy, and Michael Fullan. 2012. *Professional Capital. Transforming Teaching in Every School*. London: Routledge.
- Johnson, Greer, and Neil Dempster. 2016. *Leadership in Diverse Learning Contexts*. Heidelberg, London, New York: Springer.
- Leithwood, Kenneth. 1992. "The Move Towards Transformational Leadership." *Educational Leadership* 49 (5): 8-12.
- Leithwood, Kenneth, and Doris Jantzi. 1990. "Transformational Leadership: How Principals Can Help Reform School Cultures." *School Effectiveness and School Improvement* 1 (4): 249-280.
- Leithwood, Kenneth, and Philip Hallinger. 2002. *Second International Handbook of Educational Leadership. Part Two*. Dordrecht, Boston, London: Kluwer Academic Publishers.
- MacBeath, John. 2003. "The alphabet soup of Leadership." *Inform: University of Cambridge Faculty of Education* 2.
- MacBeath, John. 2013. "Leading Learning in a World of Change." In *Leadership for 21st Century Learning. Educational Research and Innovation.*, edited by OECD, 83-106. OECD Publishing.
- MacBeath, John, George Odoro, and Joanne Waterhouse. 2005. "Distributed Leadership: A Developmental Process." ICSEI, Barcelona, 2-5.1.2005.
- MacBeath, John, and Yin Cheong Cheng. 2008. *Leadership for Learning. International Perspectives*. Rotterdam / Taipei: Sense Publishers.
- Mehta, Jal. 2013. *The allure of order: High hopes, dashed expectations, and the troubled quest to remake American schooling*. New York: Oxford University Press.
- Robinson, Viviane. 2011. *Student-Centered Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Pietsch, Marcus. 2014. "Was wissen wir über wirksame Schulleitungen? eine Zusammenschau und praxisorientierte Einordnung von Best-Evidence-Forschungsbefunden der letzten zehn Jahren." *Journal für Schulentwicklung* 2: 15-23.
- Rosenstiel von, Lutz. 2009. "Grundlagen der Führung." In *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*, edited by Lutz von Rosenstiel, Erika Regner and Michel E. Domsch, 3-27. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schratz, Michael. 2009. "Leistungsfähigkeit von Schulen als geteilte Führungsaufgabe." In *Perspektiven der Schulentwicklungsforschung. Festschrift für Hans-Günther Rolff*, edited by Nils Berkemeyer, Martin Bonsen and Bea Harazd, 84-102. Weinheim und Basel: Beltz.
- Schratz, Michael. 2009b. "Lernseits" von Unterricht. Alte Muster, neue Lebenswelten – was für Schulen? In *Lernende Schule* 12: 46-47.
- Schratz, Michael. 2014. "Schule aus der entstehenden Zukunft entwickeln." *Pädagogische Führung* 25 / 1: 18-21.
- Spillane, James P. 2006. *Distributed Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Spitzer, Manfred. 2002. *Lernen. Gehirnforschung und die Schule des Lebens*. Heidelberg, Berlin: Spektrum Akademischer Verlag.
- 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.
- Townsend, Tony, and John MacBeath. 2011. *International Handbook of Leadership for Learning. Springer International Handbooks of Education*. Heidelberg, London, New