

Schulleitung – Macht - Werte

Fachtagung ‚Verband Schulleiterinnen und Schulleiter Schweiz‘
Hergiswil Mittwoch, 23. November 2016
Niels Anderegg

Lagerstrasse 2 8090 Zürich phzh.ch

*“I don’t know what she has
for breakfast, but it works!”*

(Day et al. 2010, 3)

10 Merkmale erfolgreicher Schulleitungen

(Day et al. 2010; Übersetzung Niels Anderegg)

Claim 1: Die Schulleitung ist die wichtigste Führungsperson und ist entscheidend

Claim 2: Es gibt acht Schlüsselemente erfolgreicher Schulführung

Claim 3: Werte der Schulleitung sind Schlüsselwerte

Claim 4: Erfolgreiche Schulleitungen verwenden die gleichen Basispraktiken, es gibt jedoch nicht die erfolgreiche Praxis.

Claim 5: Unterschiede im Kontext beeinflussen die Art, Richtung und Geschwindigkeit des Führungshandelns

Claim 6: Schulleitungen beteiligen sich an der Förderung von Schülerinnen und Schülern mit unterschiedlichen Strategien und Handlungen

Claim 7: Es gibt drei unterschiedliche Phasen von Führungshandeln

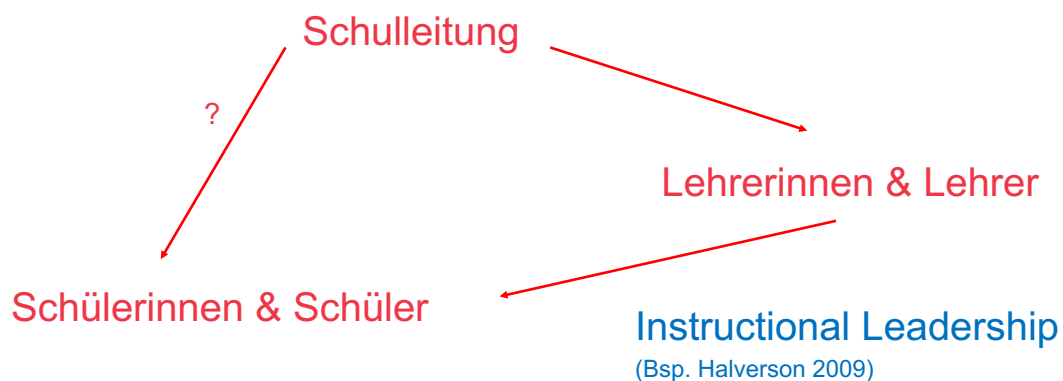
Claim 8: Der Führungserfolg wächst durch ein schrittweises Vorgehen

Claim 9: Erfolgreiche Schulleitungen beteiligen andere Personen in der Führungsverantwortung

Claim 10: Geteilte Führung baut auf Vertrauen auf

phzh.ch **PH
ZH**

Einfluss der Schulleitung auf das Lernen der Schülerinnen und Schüler

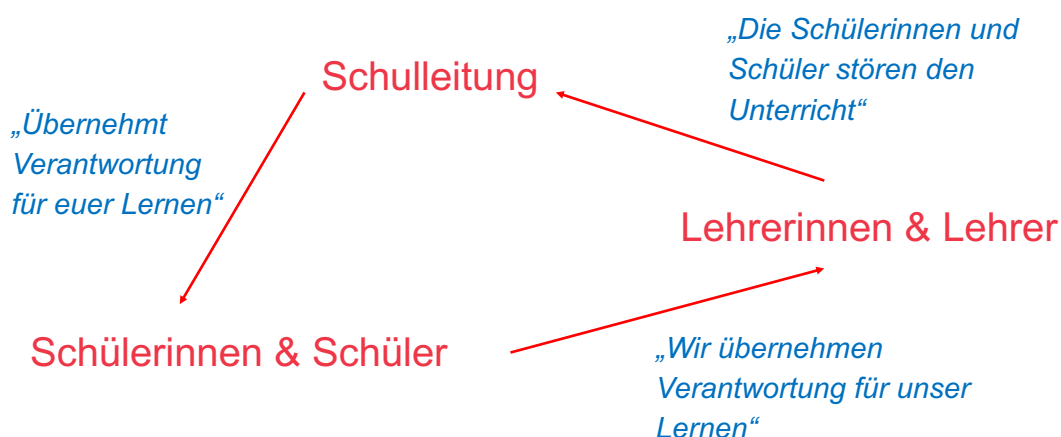


(Anderegg 2016)

phzh.ch **PH
ZH**

„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 Klasse ist es auf einen Schlag absolut still. Jessica blickt weiterhin starr zur Tafel. Tamara hebt und senkt ihre Schultern. Die Lehrerin wendet sich an Julia und Kerstin, welche ganz hinten im Chemiezimmer sitzen. „Und bei euch beiden?“-„Sie produzieren weniger“, versucht es Kerstin mit zögerlicher Stimme, fragend. Frau Klein schaut Kerstin unbeweglich an. Unmerklich schüttelt sie den Kopf. „Wir verstehen gar nicht, was sie erzählen“, bricht es aus Inge heraus. Inge sitzt in der vordersten Reihe und schaut mit aufgebrachtem Gesicht zur Lehrerin nach hinten. Die Lehrerin dreht sich und blickt nach vorne zu Inge. Inge starrt mit zusammengekniffenen Augen zurück. Es ist totenstill im Klassenzimmer. „Wir waren krank“, mischt sich nach langen Sekunden des Schweigens Jessica ein. In der Klasse beginnt es zu tuscheln. „Aber Mädels“, meldet sich Frau Klein mit einem tiefen Ausatmen an die ganze Klasse, „so geht das nicht.“ Ihr Blick geht suchend durch die Klasse. „Wer krank war, muss sich die Experimente von jemandem erklären lassen.“-„Die Experimente haben wir ja auch verstanden“, reagiert Tamara mit wütender Stimme. „Ich verstehe ihre Erklärungen nicht. Sie müssen es mir besser erklären.“ „Aber“, rechtfertigt sich Frau Klein lauter werdend, „ihr müsst auch im Unterricht aufmerksam sein.“- „Wir wollen ihnen ja nur helfen, dass sie es uns besser erklären können“, unterbricht Inge die Lehrerin laut fordernd. Einige Mädchen nicken andere murmeln ‚Jawohl!‘. Eine grosse Unruhe macht sich in der Klasse breit. Frau Klein schreitet mit festem Schritt nach vorne an die Tafel und starrt 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 verwerfen die Hände, andere schütteln den Kopf. Frau Klein wendet sich energisch dem an der Wandtafel stehenden Diagramm zu und fährt mit dem Unterricht fort.

Einfluss der Schulleitung auf das Lernen der Schülerinnen und Schüler



„Policy enactment“ – Umsetzung politischer Vorgaben

(Ball et al. 2012)

“Die Umsetzung von politischen Vorgaben ist ein dynamischer, nicht linearer Prozess, der die volle Komplexität mit einschliesst und diesen gleichzeitig ausmacht.“ (Ball et al. 2012, S. 6; Übersetzung Niels Anderegg)

Schriftlichkeit, Interpretation, Diskurse

„Keiner dieser drei Aspekte ist für sich allein genommen, um die Umsetzung einer politischen Vorgabe zu bewerkstelligen: Alle drei sind notwendig.“ (Ball et al. 2012, S.43; Übersetzung Niels Anderegg)



phzh.ch **PH
ZH**

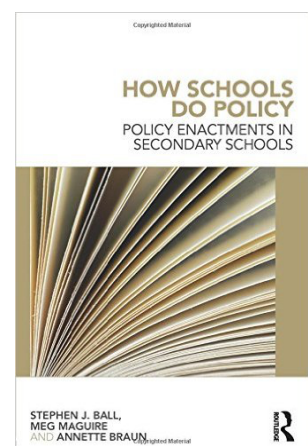
„Policy enactment“ – Umsetzung politischer Vorgaben

(Ball et al. 2012)

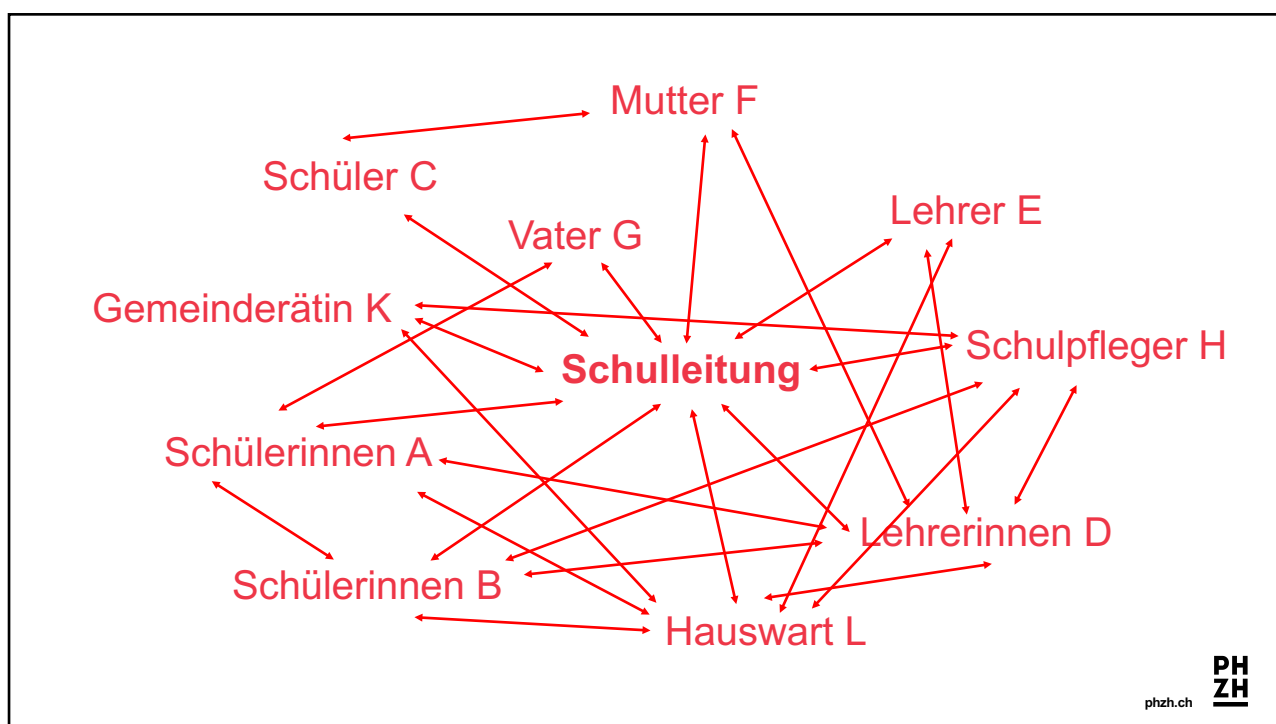
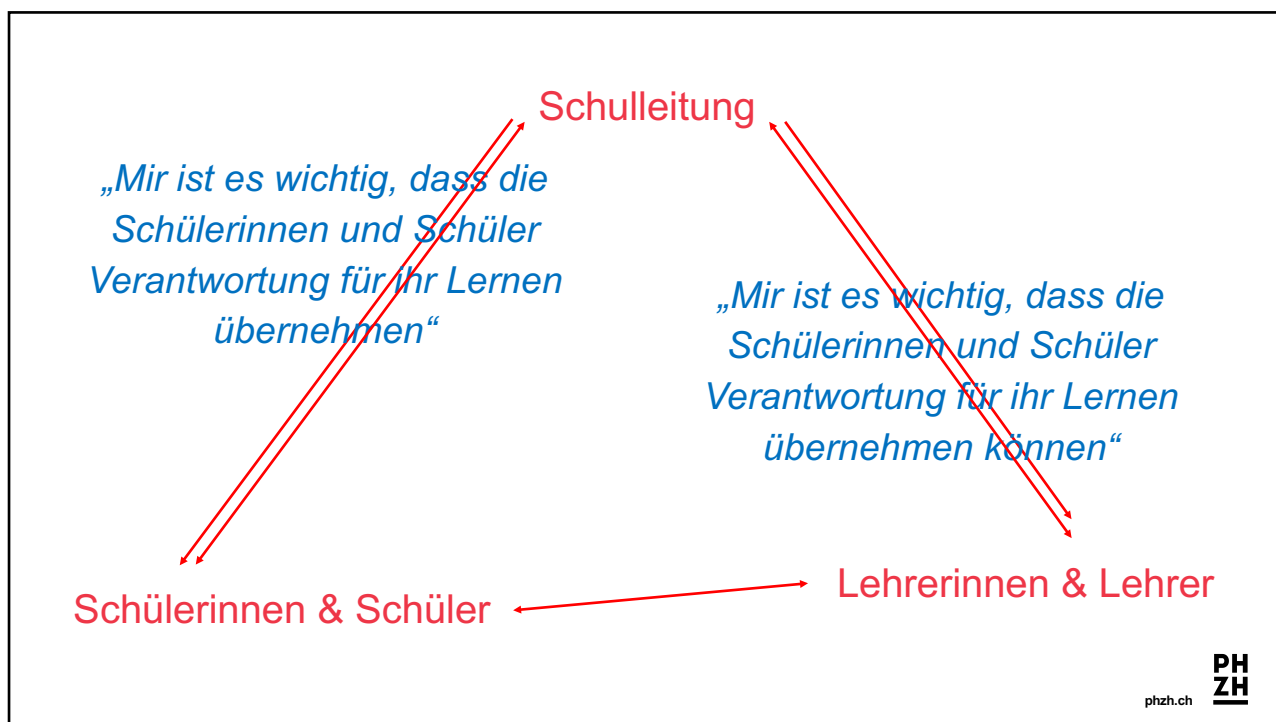
Politische Vorgabe – Interpretation - Übersetzung - Praxis

„Interpretation ist ein erstes Lesen, ein Herstellen von Sinn, ein Decodieren, welches sowohl retrospektiv als auch prospektiv ist.“ (Ball et al. 2012, S. 43; Übersetzung Niels Anderegg)

„Die Übersetzung ist eine Art ‚dritter Raum‘ zwischen der politischen Vorgabe und der Praxis. Es ist ein interaktiver Prozess zwischen dem Übertragen in einen eigenen, organisationsinternen Text und der Umsetzung dieses Textes in Handlungen.“ (Ball et al. 2012, S. 45; Übersetzung Niels Anderegg)



phzh.ch **PH
ZH**

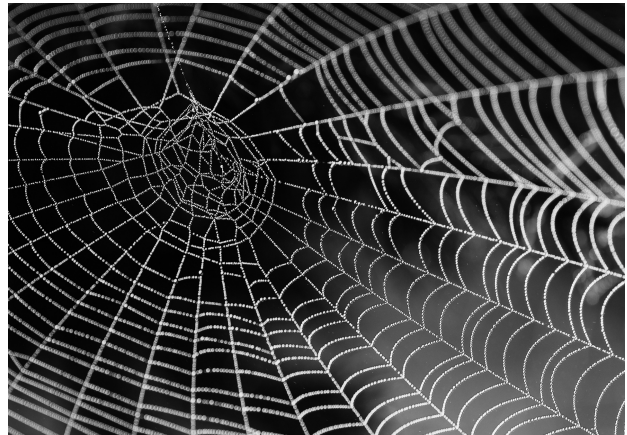


Erste Kernaussage

Werte werden im System Schule über ein Netzwerk gebildet (White 2008).

An ‚guten Schulen‘ bildet sich eine gemeinsame Wertehaltung heraus und wird immer wieder neu hergestellt.

Den Schulleiterinnen und Schulleiter und ihren Werten kommt dabei eine Schlüsselposition zu. Ihnen gelingt es eine Wertediskussion zu führen und gleichzeitig ihre Werte zu positionieren.



Zweite Kernaussage

Um innerhalb des Netzwerkes Diskurse zu führen und anzuregen, muss sich die Schulleitung positionieren. Sie muss wissen was sie warum wie will.

Gleichzeitig muss sie offen sein für die Werte, Anliegen anderer Akteure und die verschiedenen Sichtweisen miteinander in Beziehung setzen.

Dies ist jedoch erst möglich, wenn man sich seines, eigenen Standpunktes bewusst ist.

**ja. ich bin
dagegen
immer dafür
zu sein.**

Pädagogische Schulführung

Fünf Prinzipien von ‚Leadership for Learning‘

A focus on learning

Das Ziel der Schule ist ‚Lernen‘

An environment for learning

Die Organisation der Schule orientiert sich am ‚Lernen‘

A learning dialogue

An einer Schule wird über die Vorstellung, die Begrifflichkeit und das konkrete Lernen gesprochen

Shared leadership

Alle Beteiligten nehmen in ihrer Rolle und ihrem Verantwortungsbereich Führung wahr

Shared Accountability

Alle Beteiligten nehmen für ihre Arbeit und ihren Bereich Verantwortung wahr

(MacBeath & Dempster 2009)

Herzlichen Dank für die
Aufmerksamkeit

Niels Andereggs
Pädagogische Hochschule Zürich
Prorektorat Weiterbildung und Forschung
Bereich ‚Management und Leadership‘
Lagerstrasse 2
CH-8090 Zürich

niels.andereggs@phzh.ch
www.phzh.ch



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.
- 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.
- Halverson, Richard. 2009. "New Instructional Leadership. Wie Schulleitungen die Kompetenz entwickeln können, schulisches Lernen systematisch zu verbessern." *Die Deutsche Schule* 101 (4):323-340.
- MacBeath, John, and Neil Dempster. 2009. *Connecting Leadership and Learning. Principles for Practice*. London, New York: Routledge.
- White, Harrison. 2008. *Identity and Control: How Social Formations Emerge*. Vol. 2. Aufl. Princeton: Princeton University Press.