
Gemeinschaftliche Schulführung an der Schnittstelle Schulleitung – Schulpflege

Symposium Personalmanagement im Bildungsbereich: «Herausforderungen Mehrebenensystem»

Dr.ⁱⁿ Nina-Cathrin Strauss, Dozentin Weiterbildung PH Zürich

Programm

1. Gemeinschaftliche Schulführung
2. Teacher Leadership
3. Massnahmen diskutieren und entwickeln

Modernes Verständnis von Schulführung

«A distributed perspective moves beyond the Superman and Wonderwoman view of school leadership» (Spillane, 2006, 14; 2020)

- Mit den diversen Leitungsfunktionen in unseren Schulen mindestens angelegt.
- Aber wie wird die Führung gestaltet und gelebt?



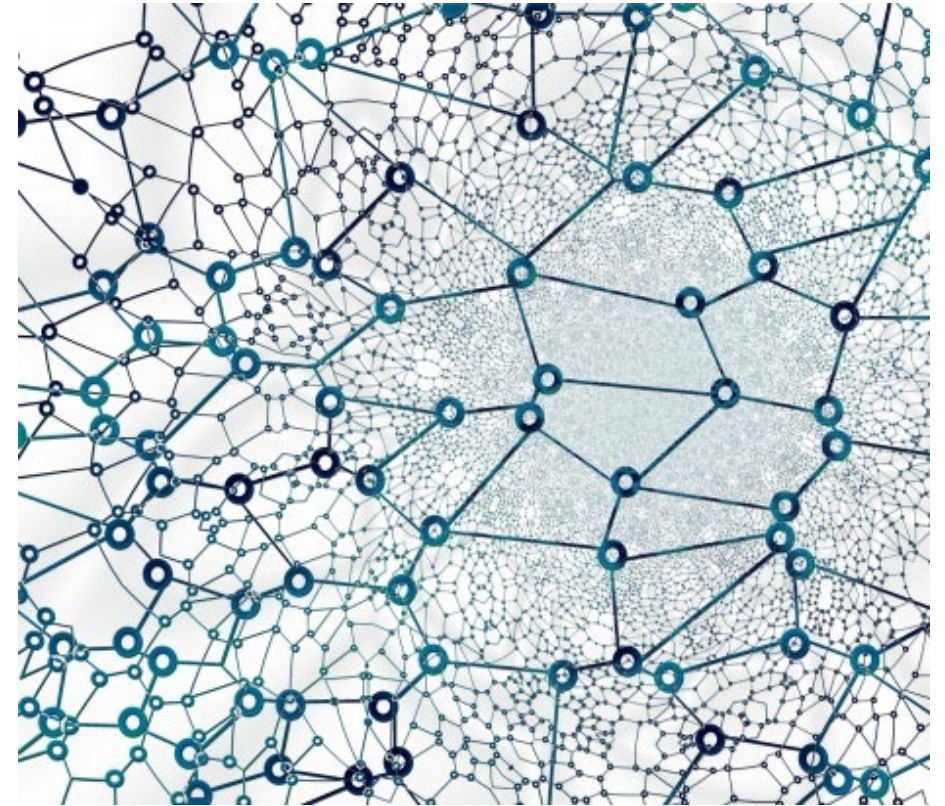
Bild: DC Comics

Führung vs. Leitung

«Leadership is the process of influencing others to understand and agree what needs to be done and how it can be done effectively, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish the shared objectives» (Yukl 2000, 7)

→ Führung als ein **sozialer** Prozess **akzeptierter zielbezogener** Einflussnahme

→ Leitung hingegen: Innehaben einer Funktion



Multilevel Distributed Leadership

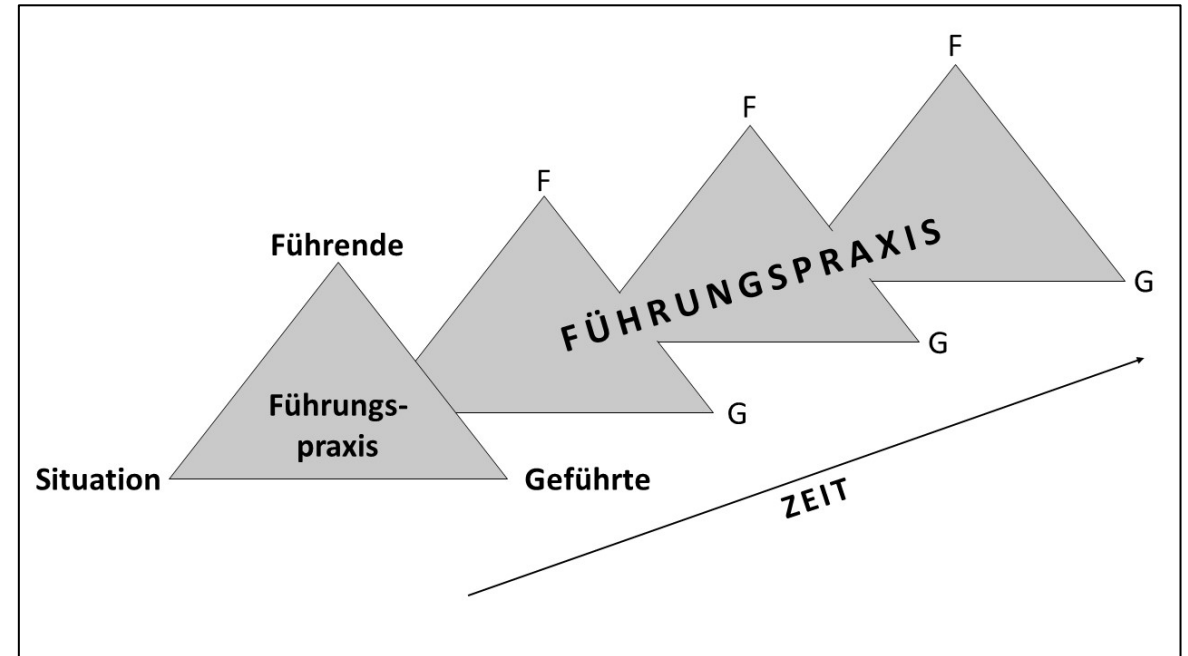
(Spillane 2020, 2006)

Führung verteilt sich über **mehrere Personen** hinweg.

Führungspraxis formt sich im **Zusammenspiel** von Führenden und Geführten in einer Situation.

Multilevel Distributed Leadership:

- alle Ebenen des Systems prägen Führungspraxis, nicht top-down oder linear, sondern wechselseitig und vielfältig
- Akteure ebenso wie Vorgaben oder Weisungen



(Spillane 2020)

Gemeinschaftliche Schulführung

«Gemeinschaftliche Schulführung meint, dass innerhalb einer Schule verschiedene Personen **formell und informell** Führung und Verantwortung übernehmen.

Dabei agieren die verschiedenen Personen mit **unterschiedlichen Funktionen und Rollen** und gestalten diese aktiv und adäquat.

Grundlage ist dabei ein **gemeinsames Werteverständnis** und **Verständigung** auf die pädagogische Ausrichtung und Weiterentwicklung der Schule.»

(Anderegg & Muslic 2022, 4)

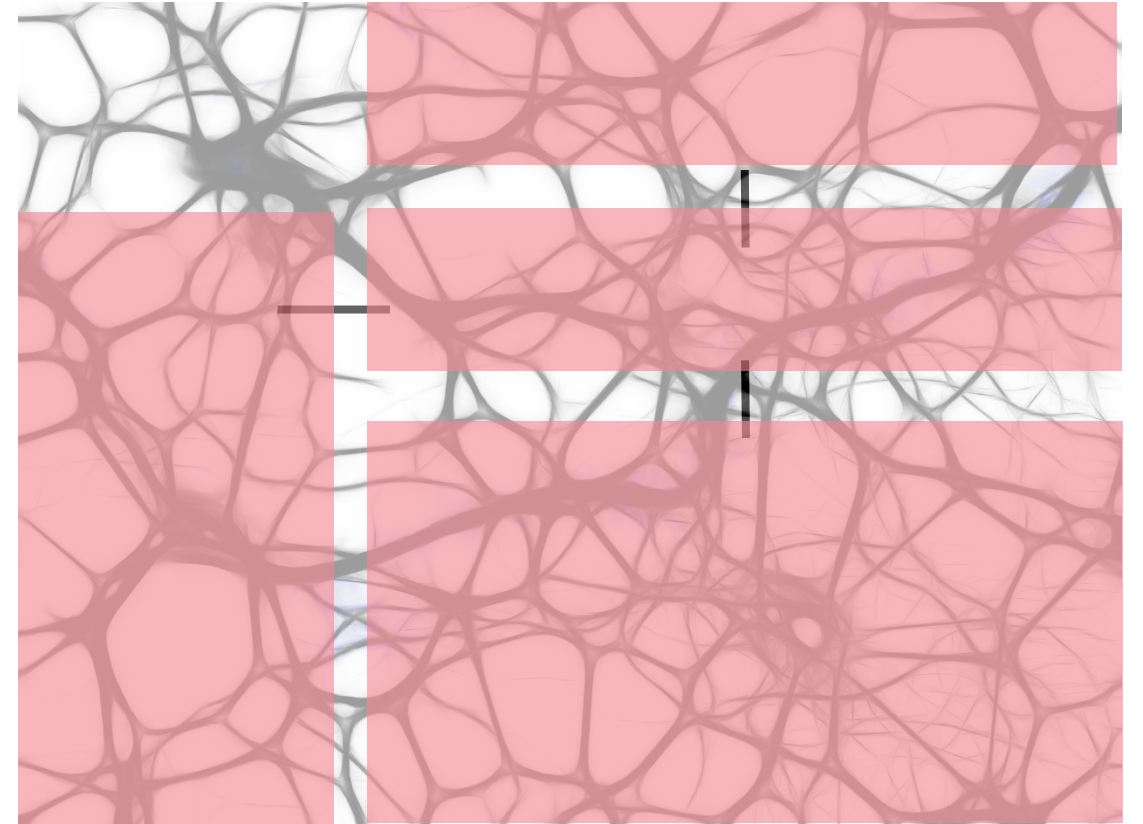


Gemeinschaftliche Schulführung zwischen Hierarchie und Agilität

Die Schulführung besteht aus einer hierarchischen Organisation und agilen Elementen.

- Hierarchie ermöglicht Sicherheit und Stabilität und betont die Funktionen.
- Agilität ermöglicht Entwicklung und Fachlichkeit und betont die Kompetenz.

Die Kunst (Schwierigkeit) ist die Verbindung dieser beiden Elemente.

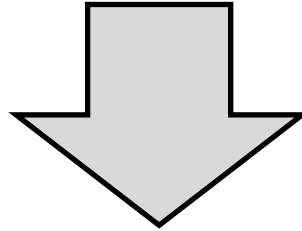


«Within every school there is a sleeping giant of teacher leadership, which can be a strong catalyst for making change.»
(Katzenmeyer/Moller 2001)



Den schlafenden Riesen wecken

Teacher Leader mit Expertise, Interessen und Kompetenzen



Funktion

Führung von Untereinheiten der Schule, in der Organisationshierarchie verortet, formalisiert

Thema

Thematische Führung in Verbindung mit Innovationen, Reformprogrammen oder Entwicklungsprojekten

Profession

in Hinblick auf pädagogische Fragen und das Lehren und Lernen ihrer Kolleginnen und Kollegen Einfluss nehmen

(Strauss 2020a; Strauss 2020b; Anderegg, Strauss, Kuster 2020)

Ziel Handlungsfähigkeit: Steuerungsmöglichkeiten

Perspektive Personal

- Expertise und Kompetenz (Inhalt und Führung)
- Status und Kapazität
- Bereitschaft und Begeisterung

Perspektive Struktur

- Ressourcen für Inhalt/Thema
- Raum an Sitzungen/Konferenzen

Perspektive Kultur

- Offenheit für Innovationen
- Bereitschaft Führung zu übernehmen
- Bereitschaft Geführt zu werden
(abhängig von Expertise statt Hierarchie)

Perspektive Strategie

- Professionalisierung als gemeinsames Ziel
(shared accountability)
- Gute Schule als gemeinsames
strategisches Ziel

Diskussionsfragen für Tischgruppen:

- Welche Entwicklungsfelder seht ihr mit Blick auf Gemeinschaftliche Schulführung und Teacher Leadership an euren Organisationen?
- Wie könnt ihr aus euren Rollen heraus die Handlungsfähigkeit stärken.
- Entwickelt 1-2 Massnahmen pro Rolle, um nächste Schritte in Richtung einer gemeinschaftlichen Schulführung zu gehen.



Vision der gemeinschaftlichen Schulführung 😊

(Strauss & Anderegg)

-
- **Gemeinsame Vorstellung von guter Schule als Grundlage**
 - Subjektive Vorstellungen explizieren und gemeinschaftliche Auseinandersetzung ermöglichen
 - Gemeinsame Verantwortung für Lernen/Bildung (entsprechend Auftrag) akzeptieren
 - **Unterschiedlichkeit der Expertise aller anerkennen**
 - Expertise aller zielgerichtet nutzen
 - Unterschiedliche Rollen (mit und ohne Funktion) anerkennen und gestalten
 - **Kein Rezept, sondern eigenen Weg finden und gestalten!**

Danke!

Nina-Cathrin.Strauss@phzh.ch

www.linkedin.com/in/nina-cathrinstrauss/

→ blog.phzh.ch/schulfuehrung

Themenreihe Teacher Leadership:

→ «Steuergruppen» am 20. September 2023

Grundlagen Teacher Leadership (6ECTS):

→ Führungskompetenzen von Lehr- und Fachpersonen stärken
ab Oktober 2023

