

Gemeinschaftliche Führung und Teacher Leadership Formen, Hintergründe und Entwicklungsmöglichkeiten für das Schulfeld

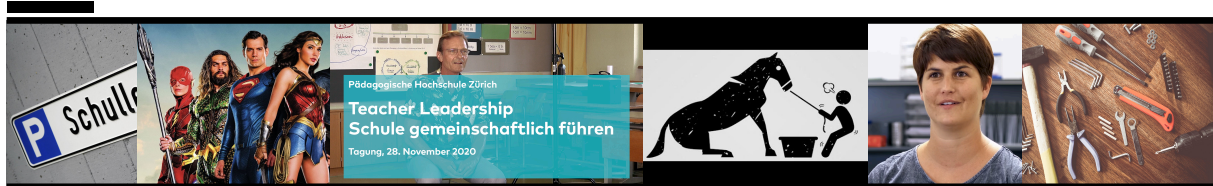
Tagung «Teacher Leadership: Schule gemeinschaftlich führen»
Samstag, 28. November 2020

Nina-Cathrin Strauss, Reto Kuster und Niels Anderegg

Lagerstrasse 2 8090 Zürich [phzh.ch](https://www.phzh.ch)

1

Ablauf



Einführung der
Schulleitung als
hilfreiche
Fehlkonstruktion?

Distributed
Leadership und
gemeinschaftliche
Führung

Teacher
Leadership

Entwicklung von
gemeinschaftlicher
Schulführung

2

28. November 2020 | Teacher Leadership und gemeinschaftlich Schulführung | Nina-Cathrin Strauss, Reto Kuster und Niels Anderegg

2

Einführung von Schulleitungen als hilfreiche Fehlkonstruktion?

3

Einführung von Schulleitungen als hilfreiche Fehlkonstruktion?

Fehlkonstruktion, weil:

- Führung konzentriert sich auf eine einzelne Funktion und wird nicht verteilt verstanden
- Führung wird nur funktional und nicht als sozialen Prozess verstanden

Hilfreich, weil:

- Überwindung des Primats «Primus inter Pares» und der Idee alle sind gleich
- Führung wird zum offenen Thema



4

28. November 2020 | Teacher Leadership und gemeinschaftlich Schulführung | Nina-Cathrin Strauss, Reto Kuster und Niels Anderegg

PH
ZH
phzh.ch

4

Einführung von Schulleitungen als Übergang hin zu einer gemeinschaftlichen Führung

Wissenschaft

Führung von und in Bildungsorganisationen ist geteilt (Spillane 2020, Anderegg 2020)

Praxis

Viele Bildungsorganisationen kennen (Aspekte) von verteilter Führung (Schubert und Hofbauer 2020)

Entwicklung

Entwicklung braucht eine Ausrichtung hin zu einer gemeinsamen Vorstellung



5

28. November 2020 | Teacher Leadership und gemeinschaftlich Schulführung | Nina-Cathrin Strauss, Reto Kuster und Niels Anderegg

PH
ZH
phzh.ch

5

Von Distributed
Leadership zur
gemeinschaftlichen
Schulführung

6



7

Multilevel Distributed Leadership

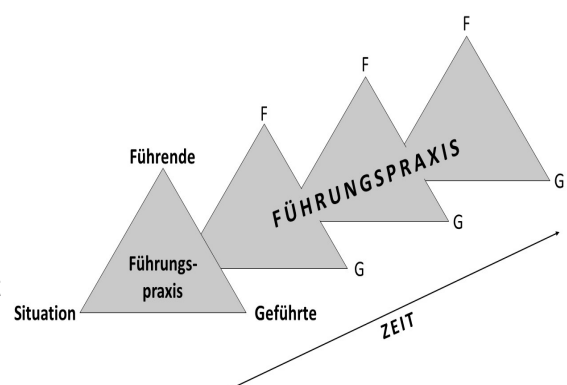
(Spillane 2020)

Führungsverteilung häufig als normative
Setzung: Gute Führung ist verteilte Führung!

Distributed Leadership entstand ursprünglich
aus der Analyse von Führung (Gronn 2000, Spillane
2006)

Führung geschieht zwischen den Personen in
Situationen und ist abhängig von Raum und Zeit
und bewegt sich auf unterschiedlichen Ebenen

Spillane (2006) spricht von Führung als Praxis,
Anderegg (2021) als ein responsives Geschehen



8

28. November 2020 | Teacher Leadership und gemeinschaftlich Schulführung | Nina-Cathrin Strauss, Reto Kuster und Niels Anderegg

PH
ZH
phzh.ch

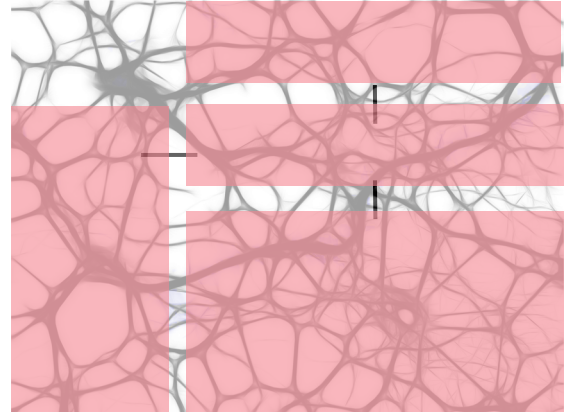
8

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



9

28. November 2020 | Teacher Leadership und gemeinschaftlich Schulführung | Nina-Cathrin Strauss, Reto Kuster und Niels Anderegg

PH
ZH
phzh.ch

9

Teacher Leadership –
eine Facette
gemeinschaftlicher
Schulführung

10

Teacher Leadership ist «der Prozess,
in dem Lehrpersonen und pädagogische Fachkräfte
– individuell oder kollektiv – Einfluss nehmen
auf ihre Kolleginnen, Kollegen, die Schulleitung
und andere in der Schule,
um die Praxis des Lehrens und Lernens zu stärken,
damit die Schülerinnen und Schüler
besser lernen und sich entwickeln können.»

(nach York-Barr & Duke 2004)

11

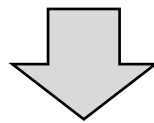
28. November 2020 | Teacher Leadership und gemeinschaftlich Schulführung | Nina-Cathrin Strauss, Reto Kuster und Niels Anderegg

phzh.ch

**PH
ZH**

11

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)

12

28. November 2020 | Teacher Leadership und gemeinschaftlich Schulführung | Nina-Cathrin Strauss, Reto Kuster und Niels Anderegg

phzh.ch

**PH
ZH**

12

Teacher Leadership...

- Erweitert die individuelle Perspektive
- Erweitert Laufbahnen und Entwicklungsmöglichkeiten in Schulen
- Stärkt Gemeinschaft und Verantwortung
- Braucht Zeit
- Braucht Akzeptanz
- Braucht Mut und Neugierde
- Braucht Geduld und Entwicklung



13

28. November 2020 | Teacher Leadership und gemeinschaftlich Schulführung | Nina-Cathrin Strauss, Reto Kuster und Niels Anderegg

PH
ZH
phzh.ch

13

Sich führen lassen... und Führung übernehmen

Autonomie und Parität sind hohe Werte in der Schule. (Leutwyler 2006, Lortie 1975.)

Daher:

- Führung braucht die Bereitschaft der Beteiligten, sich führen zu lassen.
- Führung braucht Bereitschaft der Expertinnen und Experten Führung in der Gemeinschaft zu übernehmen.



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

14

28. November 2020 | Teacher Leadership und gemeinschaftlich Schulführung | Nina-Cathrin Strauss, Reto Kuster und Niels Anderegg

PH
ZH
phzh.ch

14

Werkzeuge: Handlungsstrategien und Kompetenzen

Teacher Leadership ist mehr als Koordination und «Thema hüten».

Vielfältige Tätigkeiten: Teacher Leader

- nehmen Einfluss,
- beraten, Initiieren, koordinieren, planen
- verbreiten Wissen und Erfahrungen,
- informieren über Angebote
- und vieles mehr..

(Strauss 2020a; York-Barr, Duke 2004; Wenner, Campbell 2017)



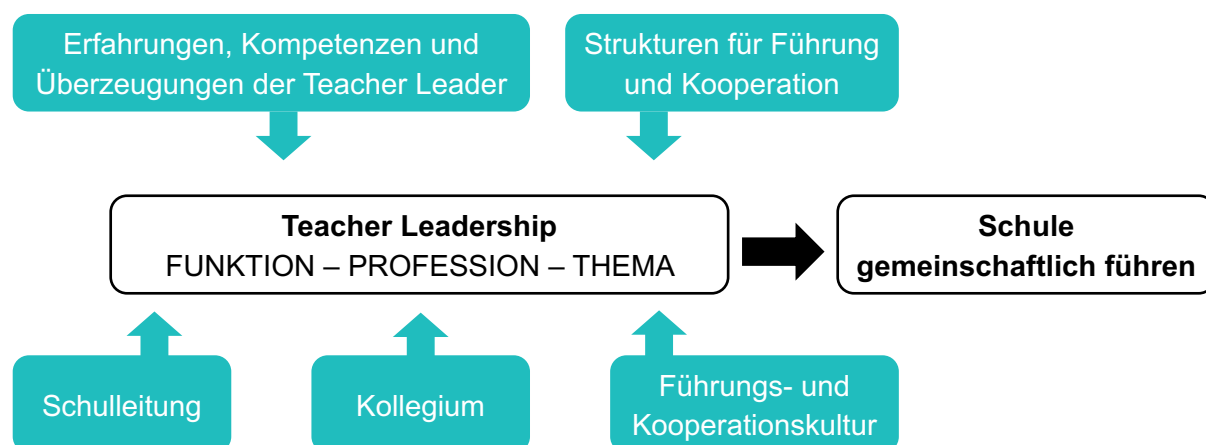
15

28. November 2020 | Teacher Leadership und gemeinschaftlich Schulführung | Nina-Cathrin Strauss, Reto Kuster und Niels Anderegg

phzh.ch
**PH
ZH**

15

Ein Zusammenspiel verschiedener Faktoren



Strauss 2020a; Strauss 2020b

16

28. November 2020 | Teacher Leadership und gemeinschaftlich Schulführung | Nina-Cathrin Strauss, Reto Kuster und Niels Anderegg

phzh.ch
**PH
ZH**

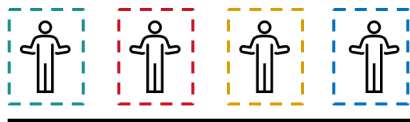
16

Entwicklung von gemeinschaftlicher Führung

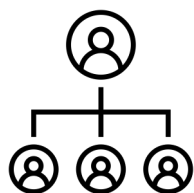
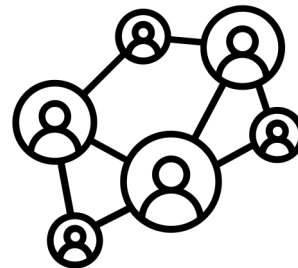
17

Auseinandersetzung mit Schule als Organisation und den eigenen Überzeugungen, wie Schule funktioniert

Autonomie-Paritäts-Muster
(Lortie 1972)?



Vernetzte Führung?



Lineares
Hierarchieverständnis?

18

28. November 2020 | Teacher Leadership und gemeinschaftlich Schulführung | Nina-Cathrin Strauss, Reto Kuster und Niels Anderegg

18

Entwicklungsperspektiven

Zusammenarbeit unter
Zyklus-, Jahrgangs- oder
Stufenverantwortlichen
stärken

- Erfahrungen austauschen
- Weiterbildungen zu Führungsthemen
- Gemeinsame Arbeitsrhythmen festlegen
- Absprachen untereinander treffen

Schwerpunkte setzen
und nachhaltig
bearbeiten

- Passung (individuelle und
organisationale Interessen)
- Organisationale Einbettung
- Wissensaustausch

Professionen und
Professionskompetenzen
nutzen

- Kompetenzen / Expertise sichtbar
machen
- Informeller Austausch pflegen
- «Über die Schulter schauen»
(Shadowing)
- Hospitationen

19

28. November 2020 | Teacher Leadership und gemeinschaftlich Schulführung | Nina-Cathrin Strauss, Reto Kuster und Niels Anderegg

phzh.ch
**PH
ZH**

19

Entwicklungsperspektiven

Strukturen klären,
optimieren, einführen

- Schule als Mehrebenensystem
- Aushandlungsprozesse
- z.B. Steuergruppe neu positionieren
- Ressourcenfrage beachten

Diskurs über
gemeinschaftliche
Führung fördern

- Werte und Normen
- Kultur der gemeinschaftlichen Führung
- Umgang mit Macht
- Input von Externen (blinde Flecken)

20

28. November 2020 | Teacher Leadership und gemeinschaftlich Schulführung | Nina-Cathrin Strauss, Reto Kuster und Niels Anderegg

phzh.ch
**PH
ZH**

20

Literatur

- Andereg, Niels. 2020. «Die Käthe lässt sich von ihr anstecken. Teacher Leadership und gemeinschaftliche Führung.» In *Teacher Leadership: Schule gemeinschaftlich führen*, hrsg. v. Nina-Cathrin Strauss und Niels Andereg. Bern: hep Verlag.
- Andereg, Niels, Nina-Cathrin Strauss, und Reto Kuster. 2020. «Teacher Leadership und gemeinschaftliche Führung: Versuch einer Verortung». In *Teacher Leadership: Schule gemeinschaftlich führen*, hrsg. v. Nina-Cathrin Strauss und Niels Andereg, 1:210–34. Führung von und in Bildungsorganisationen. Bern: Hep, der Bildungsverlag.
- Frost, David. 2020. «Teacher Leadership und Professionalität». In *Teacher Leadership: Schule gemeinschaftlich führen*, hrsg. v. Nina-Cathrin Strauss und Niels Andereg, 1:20–46. Führung von und in Bildungsorganisationen. Bern: Hep, der Bildungsverlag.
- Gronn, Peter. 2000. «Distributed properties: a new architecture for leadership.» *Educational Management and Administration* 28:321-338.
- Leutwyler, Bruno, und Priska Sieber. 2006. «Der Lehrberuf im Wandel?—Über Grenzen von Leadership». *Swiss Journal of Educational Research* 28 (S): 57–76. <https://doi.org/10.24452/sjer.28.S.4757>.
- Lortie, D. C. 1972. «Team Teaching: Versuch der Beschreibung einer zukünftigen Schule.» In *Team Teaching in der Schule*, hrsg. v. Hans-Wilhelm Dechert. München: Piper.
- Lortie, Dan C. 1975. *Schoolteacher: A Sociological Inquiry*. New York: John Wiley.

21

28. November 2020 | Teacher Leadership und gemeinschaftlich Schulführung | Nina-Cathrin Strauss, Reto Kuster und Niels Andereg

phzh.ch

PH
ZH

21

Literatur

- Schubert, Andreas und Christoph Hofbauer. 2020. "Lerndesignerinnen und Lerndesigner als Teacher Leader: Systemintervention und Professionalisierungsmaßnahme an der Neuen Mittelschule (NMS)." In *Teacher Leadership: Schule gemeinschaftlich führen*, hrsg. v. Nina-Cathrin Strauss und Niels Andereg. Bern: hep Verlag.
- Spillane, James P. 2006. *Distributed Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Spillane, James P. 2020. «Führung im Bildungswesen aus einer «Distributed Multilevel Perspective».» In *Teacher Leadership: Schule gemeinschaftlich führen*, hrsg. v. Nina-Cathrin Strauss und Niels Andereg. Bern: hep Verlag.
- Strauss, Nina-Cathrin. 2020a. «Schule gemeinschaftlich führen». *Bildung Schweiz*, Nr. 2.
- Strauss, Nina-Cathrin 2020b. «Teacher Leadership: Der Riese erwacht». In *Teacher Leadership: Schule gemeinschaftlich führen*, hrsg. v. Nina-Cathrin Strauss und Niels Andereg, 1:124–35. Führung von und in Bildungsorganisationen. Bern: Hep, der Bildungsverlag.
- Strauss, Nina-Cathrin, und Niels Andereg, Hrsg. 2020. *Teacher Leadership: Schule gemeinschaftlich führen*. Bd. 1. Führung von und in Bildungsorganisationen. Bern: Hep, der Bildungsverlag.
- Wenner, Julianne A., und Todd Campbell. 2017. «The Theoretical and Empirical Basis of Teacher Leadership: A Review of the Literature». *Review of Educational Research* 87 (1): 134–71. <https://doi.org/10.3102/0034654316653478>.
- York-Barr, Jennifer, und Karen Duke. 2004. «What Do We Know about Teacher Leadership? Findings from Two Decades of Scholarship». *Review of Educational Research* 74 (3): 255–316. <https://doi.org/10.2307/3516026>.

22

28. November 2020 | Teacher Leadership und gemeinschaftlich Schulführung | Nina-Cathrin Strauss, Reto Kuster und Niels Andereg

phzh.ch

PH
ZH

22