

Schule gemeinschaftlich führen

Aus der heutigen Schulführungsforschung ist bekannt, dass Führung nicht hierarchisch, sondern viel stärker gemeinschaftlich zu gestalten ist. Gerade Schulen als Bildungsorganisationen können nicht über Anweisungen geführt werden. Lehrpersonen nehmen als sogenannte Teacher Leaders in verschiedenen Bereichen Einfluss auf die Schule, ihre Kolleginnen und Kollegen und weitere Mitglieder des Schulteams.

Gemeinsame Werte und die Übernahme von Verantwortung durch verschiedene Personen sind an Schulen zentral und eine gemeinschaftliche Führung für ein professionelles Arbeits- und Lernumfeld für Schulleitungen, Lehrpersonen, Mitarbeitende und auch Schülerinnen und Schüler wesentlich. Doch was genau bedeutet eine gemeinschaftliche Führung in Schulen für die beteiligten Personen und Funktionen? Wie nehmen Lehrpersonen – Teacher Leaders – Führungsaufgaben und Führungsverantwortlichkeiten wahr? Und was spielt für das Gelingen von Teacher Leadership eine Rolle?

Beim Blick in die Organisation und Praxis von Schweizer Schulen wird die Verteilung von Führungsaufgaben schnell sichtbar: Mit den Schulbehörden und den Schulleitungen gibt es zunächst zwei Gremien, die sich Führungsaufgaben teilen. Die Funktionen sind mit unterschiedlicher Ausrichtung und unterschiedlichen Kompetenzen versehen. Oft wird dabei unterschieden zwischen der strategischen Führung durch die Behörde und der operativen Führung durch die Schulleitung. In der Praxis kommt man mit dieser Unterscheidung aber leicht an Grenzen und es wird notwendig, die Gestaltung der Führungsaufgaben miteinander auszuhandeln. Ein anderes Beispiel sind Co-Schulleitungen, die entweder gemeinschaftlich die Schule leiten oder Bereiche wie Personal und Pädagogik individuell verantworten. Auch hier ist eine strikte Trennung nicht möglich, die gemeinschaftliche Gestaltung der Führungsaufgabe steht im Zentrum.

Vielseitige Formen von Führung

Neben diesen beiden Führungsfunktionen finden sich vielfältige weitere Beispiele für die Verteilung von Führung, an denen Lehrpersonen oder andere Mitarbeitende in Schulen beteiligt sind. Teacher Leadership meint, dass Lehrpersonen über das Klassenzimmer hinaus Führung und Verantwortung für die Schule übernehmen. Sie nehmen Einfluss auf Kolleginnen und Kollegen, aber auch auf die anderen Mitarbeitenden und Mitglieder der Schule – auch auf die Schulleitung und die Schulbehörde – mit dem Ziel, das Lernen und die Bildung der Schülerinnen und Schüler zu verbessern. Drei

Formen von Teacher Leadership lassen sich dabei in Bezug auf ihre Ausrichtung und ihre Einbindung in die Schulorganisation unterscheiden: funktionsbezogene, professionsbezogene und themenbezogene Teacher Leaders.

Funktionsbezogene Teacher Leaders

Beispiele funktionsbezogener Teacher Leaders sind die Stufen- oder neu Zyklusleitung und die Leitung von Arbeits- und Qualitäts- oder Fachgruppen. Auch die Leitung von professionellen Lerngemeinschaften wird dazugezählt. Funktionsbezogene Teacher Leaders übernehmen die Führung von Untereinheiten der Schule und sind in der Organisationshierarchie verortet. Diese Form von Teacher Leadership ist häufig an Schweizer Schulen anzutreffen.

Themenbezogene Teacher Leaders

Themenbezogene Teacher Leaders übernehmen in Verbindung mit Innovationen, Reformen oder Entwicklungsprojekten eine thematische Führungsverantwortung. Beispielsweise ist eine Lehrperson für die digitale Bildung oder für die Weiterentwicklung der Beurteilungspraxis einer Schule verantwortlich. Da eine Schulleitung gar nicht in allen Themen einer Schule kompetent sein kann und muss, übernehmen Personen mit Affinität zum Thema die Führung und Verantwortung. Beispiele von themenbezogenen Teacher Leaders an Schulen sind pädagogische ICT-Supporter, Kontaktpersonen des Schulnetz21 oder auch Verantwortliche für Programme wie Qualität in multikulturellen Schulen (QUIMS). Eine Systematisierung und Ausweitung dieser Form von Teacher Leadership scheint für die qualitative Weiterentwicklung der Schule wesentlich.

Professionsbezogene Teacher Leaders

Professionsbezogene Teacher Leaders sind pädagogische Fachpersonen – das können Lehrpersonen, aber auch Schulische Heilpädagoginnen und Heilpädagogen, Therapeutinnen und Therapeuten, Fachpersonen der Tagesbetreuung und viele andere sein. Diese nehmen im Hinblick auf pädagogische Fragen und das Lehren und Lernen ihrer Kolleginnen und Kollegen Einfluss.

Sie tun dies aufgrund ihrer Erfahrung und Expertise, die sie als pädagogische Innovationskräfte in der alltäglichen Suche nach Lösungen auf die unterschiedlichsten Herausforderungen aufbauen und entwickeln. So gibt es wohl an allen Schulen immer wieder Fachpersonen, die sich für pädagogische Entwicklungen und Verbesserungen einsetzen sowie jüngeren oder weniger erfahrenen Kolleginnen und Kollegen in

«Es geht bei Teacher Leadership nicht um das Schwächen oder sogar Abschaffen der Schulleitung, sondern um die Stärkung der Führung.»

pädagogischen Fragen Rückmeldungen geben. Dies ist die formloseste Art von Teacher Leadership. Sie ist deswegen jedoch nicht weniger wirkungsvoll, aber anspruchsvoller als die beiden anderen Formen.

Die drei Formen von Teacher Leadership überschneiden sich häufig. Die Unterscheidung dient als Orientierungshilfe, um die verschiedenen Teacher Leaders in der Schule zu entdecken und zu fördern.

Wissen und Überzeugungen vermitteln

In einer Studie an der Pädagogischen Hochschule Zürich ist untersucht worden, wie sich Lehrpersonen als Teacher Leaders an Führung beteiligen können und wer oder was in einer Schule dabei eine Rolle spielt. Die Studie zeigt, dass Teacher Leadership für Lehrpersonen mit Herausforderungen verbunden ist. In der nebenstehenden Grafik sind die Elemente festgehalten, die für Teacher Leadership wesentlich sind und dazu beitragen, dass die pädagogische Entwicklung in der Schule gemeinschaftlich geführt wird. Um sich fähig und konstruktiv für etwas einzusetzen, sind nicht nur die Erfahrungen und die Kompetenzen der Teacher Leaders wichtig. Zentral sind auch ihre Überzeugung vom Thema und von der Veränderung, um sich einzusetzen und Einfluss auf die Schul- und Unterrichtspraxis der Kolleginnen und Kollegen zu nehmen. Ein Teacher Leader gibt Wissen und Überzeugungen weiter und regt

andere zum Denken und Entwickeln an. Teacher Leadership wird so auch zu einer Haltungsfrage, die stark von der Führungs- und Kooperationskultur in der Schule abhängt. Eine offene, konstruktive Diskussionskultur ist dafür ebenso wesentlich wie die Bereitschaft, sich von einer Kollegin oder einem Kollegen führen zu lassen und sich mit den Anliegen auseinanderzusetzen.

Aber auch strukturelle Rahmenbedingungen sind für das Gelingen von Teacher Leadership wichtig. So benötigen Teacher Leaders Ressourcen und Raum, um sich für Themen und Anliegen einzusetzen und Wissen und Erfahrungen zu teilen. Schulen setzen sich mit verschiedenen Themen, Entwicklungszielen und Anforderungen parallel auseinander, und so ist es umso wichtiger, genau zu planen, Synergien herzustellen und einen Wettbewerb um Zeit und Raum zu verhindern. Dazu tragen regelmässige, als Selbstverständlichkeit fixierte Zeitfenster in der Schulkonferenz oder in Sitzungen pädagogischer Teams bei, um als Teacher Leader präsent zu sein und Kolleginnen und Kollegen einbeziehen zu können. Eine über Stufen, Fächer, Gebäude oder andere Untereinheiten der Schule hinweg sinnvoll besetzte Arbeitsgruppe zu installieren, ist hilfreich, damit

Themen oder Anliegen nicht bei einzelnen Teacher Leaders bleiben, sondern breiter verankert sind.

Schulleitung stärken, nicht schwächen

Der Schulleitung kommt bei der Gestaltung von Teacher Leadership eine wesentliche Rolle zu. Diese zeigt sich beispielsweise in der Gestaltung der Führungskultur der Schule oder in der Förderung von pädagogischen Expertinnen und Experten und deren Einbinden in die gemeinschaftliche pädagogische Verantwortung. Für die Schulleitung bedeutet dies, Macht und Verantwortung abzugeben, Vertrauen und Zutrauen zu haben und auch einmal loszulassen. Was auf den ersten Blick als Verlust erscheinen könnte, wird sich mit der Zeit als Gewinn herausstellen. Denn es geht bei Teacher Leadership nicht um das Schwächen oder sogar Abschaffen der Schulleitung, sondern um die Stärkung der Führung.

Für die pädagogischen Fachpersonen bedeutet es, das hohe Gut der Autonomie und Freiheit sowie Bedenken gegenüber dem Führungsbegriff zu hinterfragen und Führung als Einfluss auf die pädagogische Praxis von Kolleginnen und Kollegen zu verstehen. Und für Schulen bedeutet

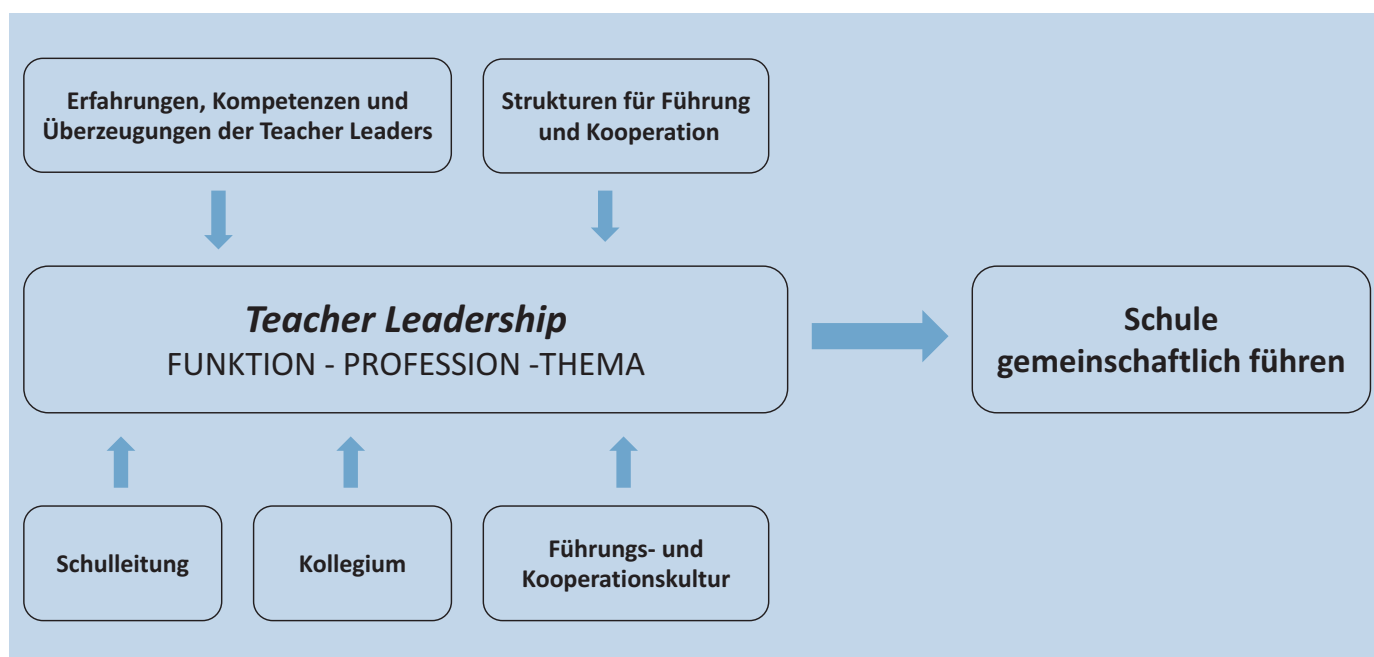
Teacher Leadership im Sinne einer gemeinschaftlichen Führung schliesslich, sich als pädagogische Innovationskräfte für das Lernen aller Schülerinnen und Schüler kompetent, kreativ und professionell einzusetzen. ■

Nina-Cathrin Strauss, Pädagogische Hochschule Zürich

Weiter im Text

Nina-Cathrin Strauss: «Verteilte Führung – die Perspektive der «Teacher Leaders»». In: Journal für Schulentwicklung 23 (2) 2019, S. 30–35.

Julianne A. Wenner, Todd Campbell: «The Theoretical and Empirical Basis of Teacher Leadership: A Review of the Literature». In: Review of Educational Research 87 (1) 2017, S. 134–71.



Teacher Leadership: Formen und Rahmenbedingungen. Grafik: zVg