



Lernen
im
Ganztag



WIRKSAME STEUERUNG

Leit-IDEEN

Impulse für Schulaufsicht und Schulleitung

STEUERUNG IST KOORDINIERTES
ENTWICKLUNGSHANDELN.





Liebe Leserin, lieber Leser,

wenn wir im Bildungssystem von Steuerung sprechen, entsteht wohl kaum die Assoziation, dass einer lenkt und die anderen mitfahren. Eher passt hier das Bild vom Ruderboot, in dem die Beteiligten ihre Handlungen koordinieren, um gemeinsam ans Ziel zu gelangen. Doch manchmal braucht es viel Zeit und Vertrauen, um miteinander einen guten Rhythmus zu finden. Hin und wieder erschweren (Corona-)Wellen das Vorwärtkommen – und bringen Prozesse durcheinander. Doch auch in Umbruchzeiten ist es wichtig, das Ziel nie aus den Augen zu verlieren: den Bildungserfolg aller Schülerinnen und Schüler!

Im Programm „LiGa – Lernen im Ganztag“ hat mit diesem Jahr die zweite Programmphase begonnen. Eine zentrale Frage ist, wie Schulleitungen und Schulaufsicht die Qualitätsentwicklung von Ganztagsschulen gemeinsam voranbringen können – und was sie dafür brauchen. Das Thema „Wirksame Steuerung“ ist daher in dieser Programmphase besonders relevant. Die Corona-Pandemie macht das Thema aktueller denn je: Sie ist eine Feuerprobe für wirksames und professionelles Steuerungshandeln in diesem außerordentlich komplexen Mehrebenensystem.

Unser Anliegen in der vorliegenden Ausgabe der Leit-IDEEN ist es, auf ausgewählte Aspekte dieses Themas zu fokussieren, die Anregungen für Schulaufsicht und Schulleitung bieten sollen.

- /// Fachliche Impulse rund um Steuerung und Führungshandeln erhalten Sie auf den Seiten 4 bis 7.
- /// Ein Schulrat aus Schleswig-Holstein berichtet im Interview auf den Seiten 8 und 9, was wirksame Steuerung in seinem Arbeitsalltag bedeutet und wie die Corona-Pandemie sein Steuerungshandeln beeinflusst hat.
- /// Auf den Seiten 10 und 11 bieten wir Ihnen einen Einblick in den Digitalisierungsprozess der Maria-Sibylla-Merian-Gesamtschule aus Bochum-Wattenscheid.
- /// Sie möchten Ihr Führungshandeln reflektieren und weiterentwickeln? Dann finden Sie auf den Seiten 12 und 13 konkrete Anregungen.
- /// Abschließend bieten wir Ihnen wie gewohnt eine Literaturliste, die dazu einladen soll, sich tiefergehend mit dem Thema zu befassen.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.

Ihr Leit-IDEEN-Redaktionsteam



WIRKSAMES STEUERUNGSHANDELN

Schon ein kleines überschaubares Projekt zu einem guten Ergebnis zu bringen, verlangt den Verantwortlichen im Bildungssystem häufig sehr viel ab. Um wie viel herausfordernder ist es da, so gut zu arbeiten, dass Schülerinnen und Schüler Tag für Tag überwiegend gerne zur Schule gehen und Selbstwirksamkeit erfahren. Wie können Schulaufsicht, Landesinstitute und Forschung Unterstützung anbieten, damit dies vor Ort gelingen und gestaltet werden kann? Sicher nicht, so viel ist klar, mit reiner Top-Down-Struktur. Trotzdem ist ein gewisses Maß an Steuerung vonnöten.

Prägende Steuerungsmodelle: zentral vs. dezentral

Seit den 1990er Jahren treten tradierte Steuerungsmodelle im Bildungssystem zunehmend zugunsten neuerer Ansätze in den Hintergrund. Es geht im Kern um ein Ausräumen von zentraler oder dezentraler Steuerung, von Hierarchie und Autonomie – wie in der Übersicht von Erziehungswissenschaftler Michael Schratz idealtypisch dargestellt:

Zentrales Steuerungsmodell im hierarchischen Bezug

Die Schulaufsicht ...

- ▶ vermittelt Vorgaben an Schulen
- ▶ stellt Anforderungen an Unterricht
- ▶ trifft Entscheidung aufgrund von aktuellen Vorkommnissen
- ▶ sucht Fehler und ahndet Verfehlungen

Die Schule ...

- ▶ setzt Vorgaben (von oben) um
- ▶ passt Unterricht an Erwartungen an
- ▶ sucht Wege zur Vermeidung von Fehlern
- ▶ vermeidet oder vertuscht Fehler

Dezentrales Steuerungsmodell im systemischen Bezug

Die Schulaufsicht ...

- ▶ entwickelt ein regionales Schulentwicklungsprogramm
- ▶ betreibt regionales Management
- ▶ nimmt Einfluss auf die Rahmenbedingungen schulischer Initiativen
- ▶ setzt Standards für Evaluation und evaluiert ihre eigene Arbeit

Die Schule ...

- ▶ entwickelt ein lokales Schulprogramm
- ▶ betreibt lokales Management
- ▶ definiert Erfolgskriterien und setzt Maßnahmen (Schulprogramm)
- ▶ formuliert Erfolgskriterien und evaluiert ihre eigene Arbeit

Abb. 1: Schratz. In: Rolff/Schmidt 2002, S. 27/28

Steuern auf Abstand

Durch die gesellschaftlichen Entwicklungen in den vergangenen Jahrzehnten haben Schulen immer mehr Eigenverantwortung übernehmen müssen, um auf die wachsenden Veränderungen im Schulbetrieb reagieren zu können und eigene Profile und Strukturen aufzubauen. Dadurch hat der dezentrale Steuerungsansatz zunehmend an Bedeutung gewonnen. Anknüpfend daran haben Walter Goetze und Annikka Zurwehme den Begriff „Steuern auf Abstand“ eingeführt. Damit beschreiben sie das Zusammenwirken der verschiedenen Ebenen, die „auf Abstand“ miteinander und zueinander agieren: Bildungsverwaltung (Ebene 1), Schulleitung (Ebene 2), Lerneinheit/ Klasse (Ebene 3). Wie das Steuern auf Abstand im komplexen Mehrebenensystem aussehen kann, haben Goetze und Zurwehme in Form einer Pyramide dargestellt.

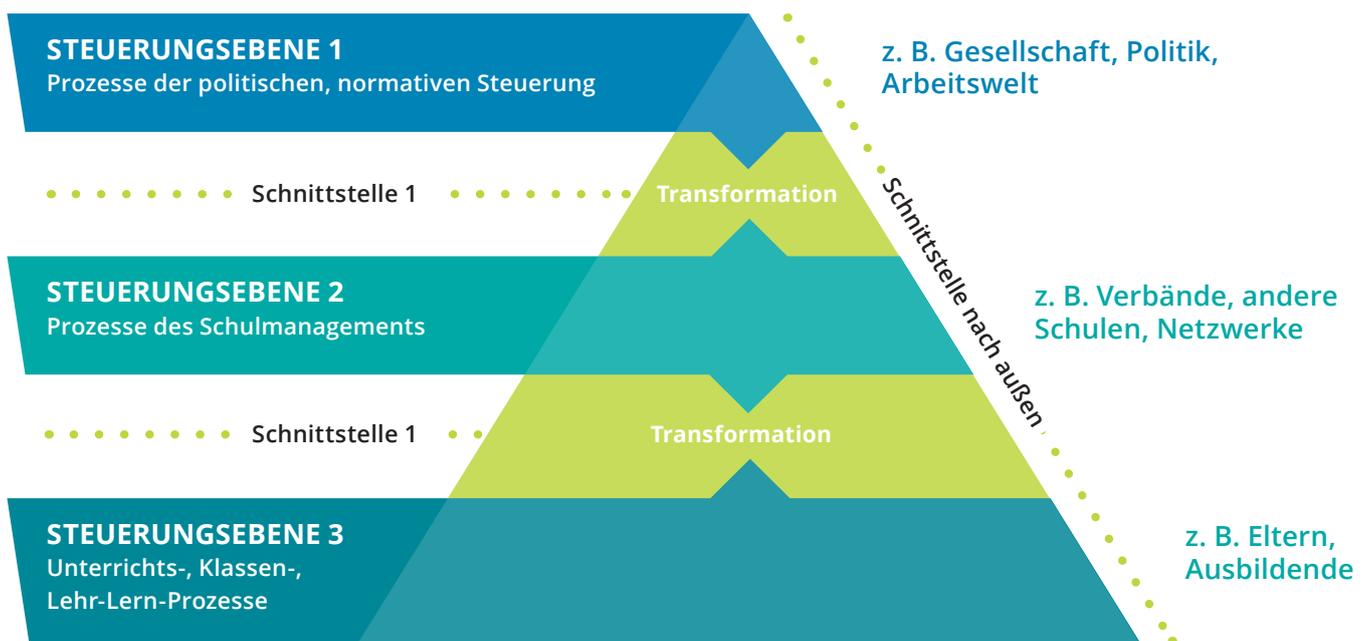


Abb. 2: nach Goetze/Zurwehme 2016, S. 6

Steuern als koordiniertes Entwicklungshandeln

Aber wie gelingt es, den vielschichtigen Veränderungen und den damit verbundenen Herausforderungen im Bildungssystem erfolgreich zu begegnen? In jedem Fall ist koordiniertes Handeln unabdingbar. Nur wenn die Verantwortlichen ihre Handlungen aufeinander abstimmen, wird Steuerung sichtbar und wirksam. Im Bildungssystem erfordert die Koordination bei der Vielzahl der Beteiligten vor allem ein Verständnis für unterschiedliche Arbeitsweisen auf den Systemebenen. Daher bedarf es einer Aufmerksamkeit für Übergänge bzw. Schnittstellen und vor allem der Verständigung auf ein gemeinsames Ziel, damit die gewünschte Entwicklung voranschreiten kann:

- /// Auf welches Ziel arbeiten wir hin?
- /// Wer bringt was ein?
- /// Wer wirkt genau mit wem zusammen?
- /// Wie sollen die Kommunikation, Transparenz und Kooperationskultur gestaltet sein?
- /// Wie finden die unterschiedlichen Interessen und Kompetenzen Berücksichtigung?

Steuern bedeutet also Entwicklungshandeln zur Qualitätsentwicklung von Schule. Es bedeutet nicht, zentral entwickelte Programme auf die Einzelschule zu übertragen, sondern die einzelne Schule zu ermächtigen, es selbst zu machen. Als konkrete Ansätze für diesen Aufbau von Entwicklungskapazitäten (Capacity for Change) in den Schulen betont Hans-Günter Rolff die Einrichtung von Steuergruppen, Professionellen Lerngemeinschaften und Selbstevaluation (Rolff. In: Wirksame Schulleitung 2011, S. 31).

Schnittstelle von Schulaufsicht und Schulleitung

Wie kann die Zusammenarbeit von Schulleitungen und Schulaufsicht die Qualitätsentwicklung befördern – und was brauchen sie dafür? Beide arbeiten jeweils nach einem Regelkreisdanken mit vier Komponenten: Planen, Durchführen, Evaluieren und (Weiter-)Entwickeln (Goetze/Zurwehne 2011, S. 8). Bei einer wirkungsvollen Zusammenarbeit liegen die Überschneidungen insbesondere bei der Zielsetzung, Planung der Meilensteine und Evaluation. Also zum Beispiel bei der Frage, wie es der Schule gelingen kann, Bildungsabsentismus oder die Schulabbrecherquote zu verringern und welche dazu gewählten Interventionen erfolgreich verlaufen sind.

Eine gelingende Kooperation an der Schnittstelle von Schulaufsicht und Schulleitung basiert auf koordinierten Prozessen, Strukturen, Instrumenten und Routinen. Doch entscheidend ist auch, wie die beiden Steuerungsebenen miteinander im Gespräch sind und wie groß das gegenseitige Vertrauen ist. Hier setzt das Programm „LiGa – Lernen im Ganztag“ an und bringt Mitarbeitende der Schulaufsicht und Schulleitungen in Austausch- und Qualifizierungsformaten zusammen, damit sie gemeinsam an Schulentwicklungsthemen arbeiten und ihre Zusammenarbeit stärken.

PROFESSIONELLES FÜHRUNGSHANDELN

Wirksame Steuerung gelingt nicht ohne professionelles Führungshandeln. Das zeigt sich beispielsweise daran, dass es keine gute Schule ohne gute Schulleitung gibt. Schulleitungen initiieren, inspirieren, koordinieren und unterstützen den Lernprozess der Lehrenden. Der kanadische Bildungsforscher Michael Fullan misst ihnen daher eine besondere Bedeutung bei. Er spricht von der resoluten Führung und meint damit transparentes und konsequentes Handeln in geteilter Verantwortung. Wie die Metastudie „Instructional Leadership“ von John Hattie zeigt, hat dieses Konzept auf dem Gebiet der Unterrichtsentwicklung zu den größten Bildungszuwächsen bei Schülerinnen und Schülern geführt. Diese Schulleitungen verfügen über ausgeprägte ideale Vorstellungen von guter Schule und gutem Unterricht und reden drüber. Sie wissen, was ein zeitgemäßes Curriculum, guten Unterricht und eine gelingende Leistungsmessung und -bewertung ausmacht und haben im Blick, wie all das den Schülerinnen und Schülern zugutekommt (vgl. Pietsch 2014, S. 15-23).

Schulleitung als Expertin für Unterrichtsfragen ist dann erfolgreich, wenn sie sich und ihren Lehrkräften systematisches Feedback zur Qualität des Unterrichts gibt und als Beraterin und Diskussionspartnerin zur Verfügung steht. Durch ihr professionelles Führungshandeln kann die Schulentwicklung auf den pädagogischen Erziehungs- und Bildungsauftrag fokussiert werden.

Professionalität ist erlernbar

Die perfekte Führungskraft gibt es nicht – weder im Bildungswesen noch in anderen Bereichen. Doch die gute Nachricht lautet: „Professionalität ist erlernbar“ (Malik 2001, S. 26). Ob Schulaufsichten und Schulleitungen effektiv und wirksam agieren, hängt nicht davon ab, wer sie sind, sondern wie sie handeln. Wie der renommierte Management-Berater Fredmund Malik immer wieder betont: Führungspersönlichkeiten können nicht lernen, so zu sein wie ein anderer Mensch, aber sie können lernen, so zu handeln. Die Professionalität setzt sich zusammen aus handlungsleitenden Werten, Grundsätzen und Regeln, den entsprechenden Aufgaben und den dafür einzusetzenden Werkzeugen.



Abb. 4: angelehnt an Malik 2001, S. 5-9

Führung aus dem Hintergrund

Das oben beschriebene Steuern auf Abstand lässt sich im Bereich des Führungshandelns mit dem Begriff „Führung aus dem Hintergrund“ verbinden. Der Erziehungswissenschaftler Hans-Günter Rolff prägte diesen Ansatz. Die Führung aus dem Hintergrund rückt die Mitarbeitenden mit ihrer Expertise in den Mittelpunkt und erfordert, die eigenen Sichtweisen ein Stück weit zurückzustellen. Wenn Entwicklungen nicht erfolgreich verlaufen, sollten sie als Lernchancen begriffen und lösungsorientiert genutzt werden (Rolff 2014, S. 24ff.).

Aufgabe der Schulleitung ist es demzufolge, Aufgaben zu delegieren und Strukturen zu schaffen, in denen Lehrkräfte ihr Wissen und neue Ideen einbringen und Verantwortung übernehmen können. Die Haltung ist dabei wertschätzend und stärkenorientiert – die Schulleitung erkennt die Professionalität der Lehrkräfte an. In der praktischen Umsetzung bedeutet das beispielsweise, dass Professionelle Lerngemeinschaften den Unterricht weiterentwickeln, eine Steuergruppe den Digitalisierungsprozess voranbringt oder die gesamte Schulgemeinschaft ein Leitbild erarbeitet. Durch professionelles Führungshandeln können Schulleitung und Schulaufsicht die Qualitätsentwicklung der Schule als Ganzes im Blick behalten und einzelne Prozesse zusammenführen.





IMPULSE AUFGREIFEN UND PROZESSE INS ROLLEN BRINGEN

In Schleswig-Holstein, nordwestlich von Hamburg, liegt der kleine, aber einwohnerstarke Landkreis Pinneberg. Schulrat Dirk Janssen leitet hier gemeinsam mit einer Kollegin das Schulamt. Im Interview berichtet er, was wirksame Steuerung in seinem Arbeitsalltag bedeutet und wie die Corona-Pandemie sein Steuerungshandeln beeinflusst hat.

Steuerung von Qualitätsentwicklung – was verbinden Sie mit diesem Begriff?

Dirk Janssen: Mein erster Gedanke dazu ist, dass ich eine unüberschaubare Fülle an Themen und Aufgaben priorisieren muss. Ich muss definieren, was mein Job ist und in welchem Bereich ich wirksam werden will und kann. Deswegen muss ich auch entscheiden, welche Themen ich nicht bearbeite. Damit ist immer eine große Ambivalenz verbunden: Was ist die eigenständige Steuerungstätigkeit von Schulleitung? Was ist meine Rolle? An welcher Stelle ist Steuerung durch Schulaufsicht sinnvoll und konstruktiv – und wo wirkt sie vielleicht gegenteilig?

Wie sieht Steuerungshandeln in Ihrem Arbeitsalltag aus?

Dirk Janssen: Ich bin seit elf Jahren Schulrat und ein wesentlicher Arbeitsschwerpunkt war für mich immer die Netzwerkaktivität, um übergreifende Prozesse anzustoßen. Bei dieser Schnittstellenarbeit geht es um die Vernetzung von Schulen, aber auch um die Verbindung verschiedener Rechtskreise – beispielsweise die strukturelle Kooperation mit der Jugendhilfe oder den Arbeitsagenturen.

Ein Beispiel für die Vernetzung der Schulen sind Hospitationsringe auf Schulleitungs- und Unterrichtsebene, die wir vor vielen Jahren verbindlich eingeführt haben. Nachdem wir uns als Schulamt aus der Steuerung zurückgezogen haben, sind einige sehr tragfähige Partnerschaften übriggeblieben. Wenn ich so etwas initiiere, suche ich zunächst auf Schulleitungsebene Mitstreiterinnen und Mitstreiter, die mit mir die Prozesse dynamisieren. Wenn sie eigenständig funktionieren, werden sie idealerweise in tragfähige Strukturen überführt und ich selbst löse mich als Person schrittweise heraus. Manchmal funktioniert es auch nicht und dann muss ich zur Kenntnis nehmen, dass ich nicht ausreichend wirksam war.

Sehen Sie sich als Impulsgeber?

Dirk Janssen: Ja, wobei es oft Impulse sind, die ich wiederum von außen aufgreife, zum Beispiel über Schulleitungen oder Kooperationspartner. Ein aktueller Impuls, der immer wieder an mich herangetragen wurde, war das Thema der notwendigen Entwicklung schulischer Schutzkonzepte. Ich habe den Impuls aufgenommen und eine Struktur angeboten, damit Schule, Jugendhilfe, Sozialarbeit und Verwaltung zusammenkommen konnten, um gemeinsam verbindliche Entwicklungen zu initiieren. In multiprofessionellen Arbeitsgruppen sind Standards und Fortbildungskonzepte zum schulischen Umgang mit Kindeswohlgefährdung erarbeitet worden.

Was braucht es Ihrer Meinung nach, um Prozesse in Schule gut steuern zu können?

Dirk Janssen: Schulleitung und Schulaufsicht sind per se nicht qualifiziert, um Steuerungsprozesse durchzuführen und zu evaluieren. Ein wirkliches Steuerungswissen ist an vielen Stellen noch unzureichend vorhanden und der Qualifizierungsbedarf ist hoch. Es gehört aber zu den Dingen, die wir alle dringend lernen müssen. Wir sind hier in Schleswig-Holstein bereits gut im Prozess und dazu hat das Programm „LiGa – Lernen im Ganztag“ wesentlich beigetragen.

Wichtig zu erwähnen ist, dass die Möglichkeit, strukturierte und damit längerfristig angelegte Prozesse umzusetzen, durch die aktuelle Personalsituation an Schulen sehr eingeschränkt wird. Ich erlebe Schulleitungen auch dadurch als hoch belastet – unabhängig von Corona. Sie können fast nie mit voller Personalbesetzung arbeiten. Ich kann einen toll steuernden, engagierten Schulleiter haben, aber wenn er kein Team hat, auf das er sich verlassen kann, funktioniert es nicht.

Wann ist Steuerung aus Ihrer Sicht wirksam und woran kann man das erkennen?

Dirk Janssen: Wenn ich Prozesse angestoßen habe, aus denen ich mich nach einer Weile rausziehen kann, weil sie eigenständig laufen, ist das für mich ein Erfolgsindikator. Wirksame Steuerung erkenne ich auch an der erfolgreichen Umsetzung vereinbarter Zielvorgaben. Das gilt nicht nur für formale Zielvorgaben, sondern auch für einfache Absprachen über das weitere Vorgehen, zu dem ich regelmäßig Rückmeldungen bekomme.

Bei der Frage der Wirksamkeit erleben wir leider noch häufig, dass auf verschiedensten Ebenen mit gefühlten Wahrheiten und Alltagstheorien gearbeitet wird. Zu oft fehlen uns Daten bzw. die Fähigkeit, sie zu erheben, auszuwerten und zu interpretieren. Das ist ein sehr großes Problem, vor allem in Netzwerken, wenn verschiedene Systeme mit unterschiedlichen Datengrundlagen aufeinandertreffen.

Inwiefern hat die Corona-Pandemie Ihr Steuerungshandeln verändert?

Dirk Janssen: Die Themen haben sich komplett verschoben. Ob Nachfragen von Schulleitungen oder Beschwerden von Eltern: Fast alles dreht sich um Corona. Der Versuch, die Auswirkungen und die Umsetzung von Erlassen und Regeln in den Schulen zu begleiten und Sicherheit zu vermitteln, ist der zentrale Faktor meiner Arbeit. Ich muss die Regeln selbst verstanden haben, um sie weitergeben und einen Orientierungsrahmen anbieten zu können. Das ist gar nicht einfach, weil sich die Lage permanent geändert hat. Ich bin ununterbrochen in Gesprächen mit Schulleitungen und Eltern. Gleichzeitig kann ich nicht mehr so oft vor Ort sein und vor allem Schulen in kritischen Situationen nicht mehr so regelmäßig begleiten.

Wie unterstützen Sie die Schulen in dieser Zeit?

Dirk Janssen: Wir haben auf regionaler Ebene kleinere Beratungszirkel gebildet und tagen in kürzeren Abständen. Das ist ein interessanter Prozess, weil die Schulleitungen dieses reduzierte Format auch nach Corona gerne fortführen möchten. Konkret sieht das so aus: Ich fahre in eine Schule, treffe sechs Schulleitungen auf Abstand, habe zwei Stunden Zeit und wir tauschen uns intensiv aus. Es gibt aber auch Kaffee und Kekse und die Möglichkeit des Durchatmens. Dabei kann ich Fragen mitnehmen oder direkt beantworten und als Multiplikator das Wissen in andere Gruppen mitnehmen. Andere Gruppen organisieren wir in Form von Videokonferenzen. Wir haben relativ effiziente Wege der Kommunikation gefunden.

Die Corona-Zeit hat sehr deutlich gemacht, wie wichtig Austausch und Unterstützung sind, denn Schulleitungen kommen an ihre Belastungsgrenzen. Doch nicht nur mit Blick auf die Pandemie sehen wir einen hohen Bedarf, Unterstützungssysteme wie kollegiale Supervision für Schulleitungen weiter auf- und auszubauen.

Schulrat Dirk Janssen
Schleswig-Holstein

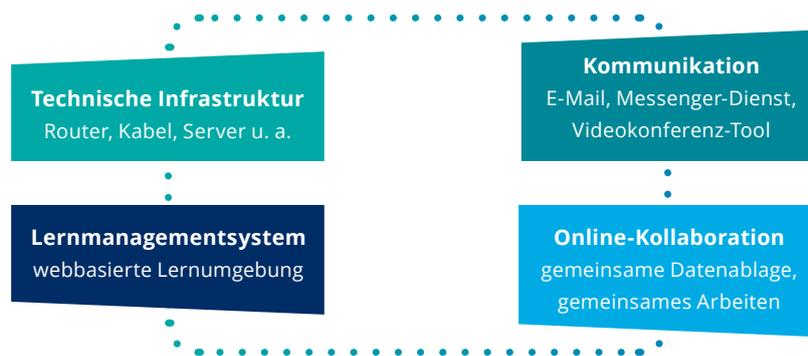




WIE EINE BOCHUMER SCHULE IHREN DIGITALISIERUNGSPROZESS STEUERT

Wohl kaum ein Prozess bewegt momentan so viele Schulen wie die Digitalisierung. Durch die Corona-Pandemie wurde die Dringlichkeit um ein Vielfaches potenziert, denn plötzlich brauchten Schulen digitale Lösungen für Distanzunterricht. Die Maria-Sibylla-Merian-Gesamtschule in Bochum-Wattenscheid hat den Prozess bereits vor zwanzig Jahren begonnen und ist weit gekommen.

Über 1.300 Schülerinnen und Schüler und ein Kollegium mit knapp 140 Lehrerinnen und Lehrern: Damit sie alle digital vernetzt lernen bzw. lehren können, sind umfangreiche IT-Strukturen unabdingbar. An der Maria-Sibylla-Merian-Gesamtschule (MSM) lassen sich vier zentrale Bereiche identifizieren, die aus technischer Sicht für die Digitalisierung der Schule relevant sind und den Prozess sehr komplex machen:



Eigeninitiative und viele Partner

Die ersten Schritte der Digitalisierung ging die Schule bereits Ende der neunziger Jahre und hat sich seitdem sukzessive weiterentwickelt. „Wir haben als selbstständige Schule agiert, eine erste mediale Ausstattung gekauft und angefangen, unser WLAN-Netz zu konfigurieren – viel in Eigenleistung, viel mit dem Förderverein“, berichtet Schulleiter Uli Sauter. Heute sei die Schule fast komplett mit WLAN ausgestattet.

Meilensteine in dem Digitalisierungsprozess waren:

- /// Aufbau des Schulservers
- /// schnelle Internetanbindung und kontinuierlicher Ausbau des WLAN-Netzes
- /// Etablierung von iPad-Klassen (elternfinanzierte iPads als Leasinggeräte inkl. Wartung) und iPad-Räumen mit Whiteboard, Beamer u. a.
- /// Moodle als Lernplattform (zunächst für die Oberstufe, nun für alle Klassen)

„Medienkonzepte haben wir schon seit vielen Jahren“, sagt IT-Leiter Christian Detmer. „Das wird ja auch von der Politik und der Stadt als Schulträger eingefordert. Aber ein Konzept auf Papier allein reicht nicht. Wir können nicht Medienentwicklung betreiben, ohne dass es etwas kostet. Doch die Schulen können das allein aus ihren Budgets nicht leisten.“ Ergänzend zu landesweiten Programmen hat die Schule immer wieder externe Finanzierungs-

möglichkeiten gefunden, insbesondere durch das Engagement der Eltern, Akquise von Sponsorengeldern und die Teilnahme an Projekten und Wettbewerben. Mittlerweile verfügt ein Großteil der Schülerinnen und Schüler über ein elternfinanziertes iPad. „Doch in jeder Klasse gibt es fünf bis sechs Kinder, die wir derzeit digital nicht erreichen“, berichtet der IT-Leiter. Der Schulleiter steht hierzu im Austausch mit dem Schulträger, der bis zum nächsten Jahr dafür sorgen will, dass auch diese Schülerinnen und Schüler ein iPad als Leihgerät erhalten.

Geteilte Verantwortung

„Meine Rolle in diesem Prozess? Steuern!“, bringt es Uli Sauter auf den Punkt. „Bei mir laufen alle Fäden zusammen. Ich behalte das Gesamtkonzept immer im Blick, gebe die grobe Richtung vor – und dann wird das von den Expertinnen und Experten aus dem Kollegium umgesetzt.“ Sein Motto lautet: „Immer positiv sein!“ Der Schulleiter setzt auf Partizipation und gibt viel Vertrauen ins Kollegium, um Engagement zu fördern und Entwicklungen zu beflügeln. „Das ist auch mein Führungsstil: Leading from behind.“

Dementsprechend ist die Weiterentwicklung der Schule auf viele Schultern verteilt. Allein das Schulleitungs-Team besteht aus sechs Mitgliedern: Schulleiter, Stellvertreter, didaktische Leiterin und drei Abteilungsleiter für die Sekundarstufen 1 und 2. Der IT-Leiter wird zudem als beratendes Mitglied regelmäßig mit zu Sitzungen eingeladen.

Im Kollegium gibt es verschiedene Unterrichtsentwicklungs-Teams (UE-Teams) mit Schwerpunkten wie beispielsweise digitale Medien oder Lernkonzeption. In den Teams kommen engagierte Lehrerinnen und Lehrer zusammen und entwickeln diese Bereiche weiter. Eine Steuergruppe koordiniert die UE-Teams und berichtet regelmäßig an die Schulleitung. Sie besteht aus sieben Personen, die in den UE-Teams mitarbeiten und diese steuern. So können die vielen Entwicklungen in eine Richtung gelenkt werden. Darüber hinaus hat jedes UE-Team eine Sprecherin oder einen Sprecher, der ebenfalls an die Schulleitung berichtet.

Fortbildung des Kollegiums

Im Rahmen von gemeinsamen Pädagogischen Tagen erhält das ganze Kollegium unter anderem Moodle-Schulungen. Zum Teil kommen Fachleute von außerhalb in die Schule und zum Teil sind es auch erfahrene Lehrkräfte, die ihr Wissen intern weitergeben. „Wir versuchen, hier eine Unterstützungskultur zu etablieren“, erklärt Christian Detmer. „In den UE-Teams finden sich motivierte Kolleginnen und Kollegen zusammen, die bereit sind, andere fortzubilden. Für jeden Jahrgang gibt es beispielsweise einen Moodle-Experten, der als Ansprechperson und Coach zur Seite steht.“

Corona als Brennglas

„Mit Beginn der Corona-Pandemie mussten wir sehr schnell entscheiden, um das Lernen auf Distanz zu maximieren“, berichtet Uli Sauter. Seit dem Schuljahresbeginn 2020/21 arbeiten nun alle Klassen mit der Lernplattform Moodle und alle Lehrkräfte sind verpflichtet, mit ihren Schülerinnen und Schülern Prozesse für einen weiteren Distanzunterricht einzuüben. Jede Schülerin bzw. jeder Schüler hat Zugang zum WLAN, eine schulische E-Mail-Adresse und verfügt über einen Cloud-Speicherplatz, um Unterrichtsmaterialien mit der Lehrerin oder dem Lehrer auszutauschen.

Die Lehr- und Lernprozesse an der Gesamtschule werden systematisch weiterentwickelt – nicht nur für Pandemiezeiten, sondern für das Leben in einer zunehmend digitalisierten Welt. Doch trotz aller großen Entwicklungsschritte ist der Digitalisierungsprozess an der Schule nicht abgeschlossen, sondern stellt eine dauerhafte, herausfordernde Aufgabe dar.



METHODEN ZUR REFLEXION DES FÜHRUNGSHANDELNS

Es gibt vielfältige Methoden und Instrumente, um Führungshandeln zu reflektieren. Neben Anregungen zur fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung helfen sie auch dabei, die Zusammenarbeit mit Lehrkräften, Schulleitung oder Schulaufsicht gezielt einzuschätzen und zu verbessern. Hier finden Sie eine kleine Auswahl.

Beziehungslandkarte

Wie lassen sich ungenutzte Ressourcen in der Schule identifizieren und wirksam nutzbar machen?



» Wie?

1. Identifikation relevanter Personen, Personengruppen oder Institutionen im Handlungsfeld
2. Ausgehend von der eigenen Person („Führungsperson“) im Zentrum wird anhand von Entfernungen die Quantität der Beziehung veranschaulicht, d. h. wie häufig Austausch stattfindet.
3. Die Qualität der Beziehung wird durch die Größe des Kreises dargestellt.

» Wozu?

- /// Strukturierung des komplexen Beziehungsgeflechtes mit gleichzeitiger Gewichtung
- /// Sichtbarkeit relevanter Handlungspartner
- /// Instrument zur Verdeutlichung unbewusster Beziehungsmuster
- /// Anregung zum Perspektivwechsel

» Wann?

Personalentwicklung, Beratungsgespräche, Zukunftswerkstätten, Prozessbegleitung, Konfliktbewältigung



LESETIPP: Viele weitere Methoden finden Sie in dieser Broschüre: Leadership in School (Hrsg.): Praxisblick – Führungshandeln an der Schule. Berlin/Wien 2016. Online verfügbar unter: www.leadership-in-school.eu/images/download/LIS_Praxis_web.pdf

90°- bis 360°-Feedback

Wie erleben mich andere Personen in meinem Führungshandeln?

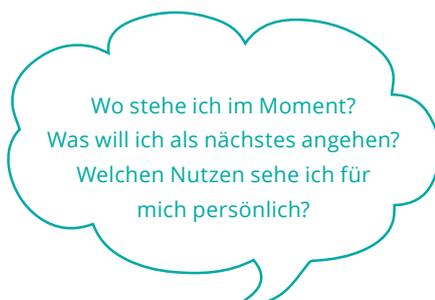
- » **Wie?**
 - /// Mehrere Personen aus dem Arbeitsumfeld (z. B. Mitarbeitende der Schule, Eltern, Schulaufsicht) geben eine anonymisierte Rückmeldung nach einem standardisierten Muster ab – die Teilnahme beruht auf Freiwilligkeit. Je nach Anzahl der Perspektiven spricht man von einem 90°- bis 360°-Feedback.
 - /// Parallel dazu schätzt sich die Führungsperson selbst ein.
 - /// Auswertung: Die Führungsperson darf selbst entscheiden, mit wem und in welchem Rahmen sie die subjektiven Befragungsergebnisse teilt, ggf. mit Begleitung von Schulberatungen oder Prozessbegleitungen.

Eine ausführliche Anleitung mit Fragebögen für Schulleitung und Lehrkräfte finden Sie auf dem Onlineportal der Hessischen Lehrkräfteakademie:
<https://lehrkraefteakademie.hessen.de/schule-unterricht/instrumente-zur-qualitaetsentwicklung/frageboegen-und-auswertungshilfen/schulleitungshandeln>



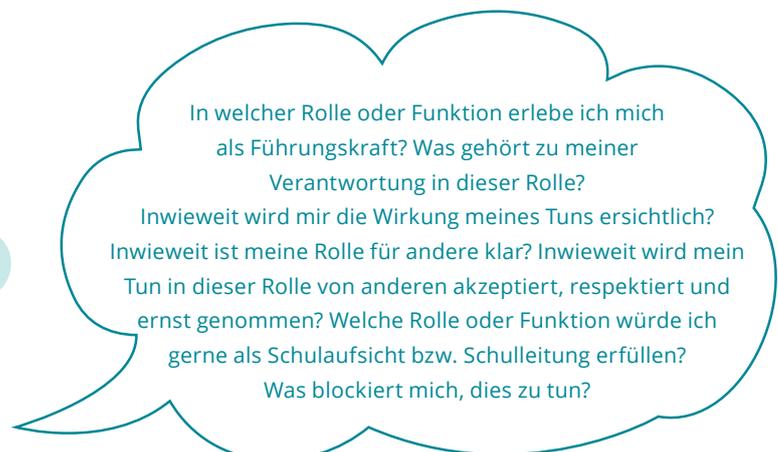
- » **Wozu?**
 - /// Führungsperson erhält Rückmeldung über die Wahrnehmung der Qualität ihrer Arbeit bzgl. ihres Führungshandelns
 - /// Führungsperson erkennt Unterstützungs- und Weiterbildungsbedarf
 - /// Mögliche Diskrepanz zwischen Fremd- und Selbsteinschätzung kann Konfliktpotenziale aufdecken
 - /// Erkenntnispotenzial zu den eigenen Stärken, Schwächen und Handlungsbedarfen
 - /// Weiterentwicklung der eigenen Kritikfähigkeit
 - /// Transparenz und Fehlerfreundlichkeit tragen zum positiven Schulklima bei
- » **Wann?** Konfliktbewältigung, im Vorfeld von Schulentwicklungsvorhaben, Personalentwicklung, Beratungsgespräche

Selbstreflexion: Fragen an mich selbst



NACHDENKEN

WEITERDENKEN





Literatur

Altrichter, H.; Brüsemeister, Th.; Wissinger, J. (Hrsg.): Educational Governance. Handlungskoordination und Steuerung im Bildungssystem. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2007.

Der Band stellt das Konzept „Governance im Bildungswesen“ dar und reflektiert aus verschiedenen Perspektiven der Sozialwissenschaften neue Steuerungsansätze im Bildungswesen.

Goetze, W.; Zurwehme, A.: Steuern auf Abstand – vertrauensfördernde Gestaltung der Schnittstelle Schule und Schulaufsicht. In: bwp@Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, 2016, Nr. 31, S.1-20.

Ein Überblick über Grundkonstruktionen der Steuerung im Bildungssystem, verbunden mit Erfahrungen aus einem Modellprojekt zur Zusammenarbeit von Schullaufsicht und Schulen.

Knoke, A.; Durdel, A. (Hrsg.): Steuerung im Bildungswesen. Zur Zusammenarbeit von Ministerien, Schulaufsicht und Schulleitungen. Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften 2011.

Auf der Grundlage von Interviews, Alltagserfahrungen und Analysen der Governanceforschung werden Anregungen für eine gemeinsame Verantwortungsübernahme vorgestellt. Die Beteiligten mit ihrer Motivation, ihren Kompetenzen und Verpflichtungen stehen im Mittelpunkt.

Leadership in School (Hrsg.): Praxisblick – Führungshandeln an der Schule. Berlin/Wien 2016. Online verfügbar unter: www.leadership-in-school.eu/images/download/LIS_Praxis_web.pdf (letzter Zugriff: 13.10.2020)

Das Projekt „Leadership in School“ war eine strategische Regio-Partnerschaft zwischen der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft Berlin und dem Stadtschulrat für Wien. Die Broschüre enthält zahlreiche Methoden und Anregungen.

Malik, F.: Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. München: Heyne 13. Aufl. 2001.

Die perfekte Führungskraft gibt es nicht – und wer nach Vollkommenheit strebt, hat schon verloren. Unter diesem Motto steht das Standardwerk für wirksames Management mit den Schwerpunkten Professionalität, Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge wirksamer Führung. Mit konkreten Hinweisen für den Führungsalltag.

Rolff, H.-G.; Schmidt, H.-J. (Hrsg.): Brennpunkt Schulleitung und Schulaufsicht. Konzepte und Anregungen für die Praxis. Neuwied: Luchterhand 2002.

Ein älterer, aber nach wie vor sehr lesenswerter Sammelband, in dem in drei großen Abschnitten zunächst das Verhältnis von Schulaufsicht und Schulleitung, dann die Kooperationsfelder von Schulaufsicht und Schulleitung und schließlich die Strukturen und Funktionen von Schulaufsicht und Schulleitung mit konkreten Beispielen beleuchtet werden.

Wirksame Schulleitung. Journal für Schulentwicklung, Jg. 18, Nr. 2/2014.

Hans-Günter Rolff, Marcus Pietsch, Rolf Dubs und andere Autorinnen und Autoren erläutern in knappen Artikeln die Wirksamkeit neuer Leadership-, Führungs- und Leitungskonzepte wie „leading from behind“ oder Führungsstile wie „instructional“ oder „transformational“.



IMPRESSUM

HERAUSGEBERIN

Gemeinnützige Deutsche Kinder- und Jugendstiftung GmbH
Tempelhofer Ufer 11, 10963 Berlin
E-Mail: info@lernen-im-ganztage.de

REDAKTION

Anna Busse, Ricarda Eberhardt, Tina Simon, Anne Stienen, Maren Wichmann

FOTOS

F. Scheffka/DKJS (Titel, S. 3, 4, 7, 15), DKJS (S. 2), privat (S. 9)

GESTALTUNG

die königskinder, Berlin

DRUCK

Wir machen Druck, Backnang

BESTELLUNG

Wenn Sie kostenlose Printexemplare bestellen möchten, schicken Sie bitte eine E-Mail an anne.stienen@dkjs.de.

NUTZUNG

Der Text dieser Publikation wird unter der Creative Commons-Lizenz „Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International (CC BY-SA 4.0)“ veröffentlicht. Weitere Informationen unter <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>. Für Fotos, Grafik und Logos gilt: Alle Rechte sind vorbehalten.



„LiGa – Lernen im Ganztage“ ist eine Initiative der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung und der Stiftung Mercator.

deutsche kinder-
und jugendstiftung

STIFTUNG
MERCATOR

www.lernen-im-ganztage.de

www.schulaufsicht.de