

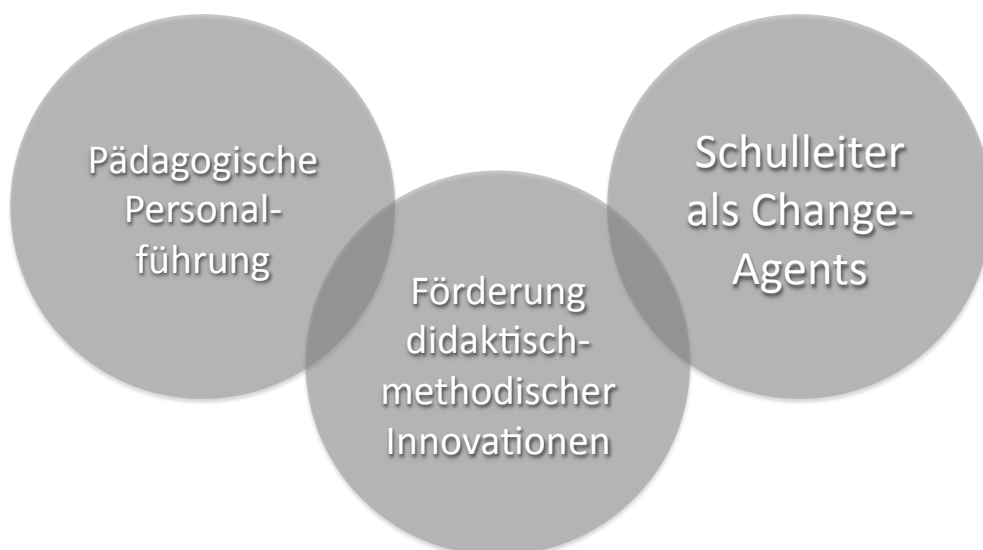
Schulleitung und Individuelle Förderung

Pädagogische Personalführung

Theorie trifft Praxis
Kongress am 14.11.2013

Prof. Dr. Ralf Tenberg

Gliederung





„Pädagogische“ Personalführung

*Traditionelle Führungsansätze an berufsbildenden
Schulen, pädagogische Führungsimplicationen, aus
der Forschung, Führungsansätze an
entwicklungsaktiven berufsbildenden Schulen, Fazit*



**Führungsängste sind
selten grundlos ...**



- Schulleiter bis in die 1990er-Jahre:
 - „Insider“ der die Schule in jeder Facette kennengelernt hat
 - „Arbeitstier“ das ständig da und „irgendwie für alles“ zuständig ist
 - Organisator, Verwaltungsexperte, Repräsentant, Politiker, dienstliches Vorbild
 - Pädagogischer „primus inter pares“ mit „gutem Blick“ für die Lehrerschaft
- Führungsmittel:
 - In dienstlichen Belangen: Weisung
 - In organisatorischen Belangen: Tausch
 - In pädagogischen Belangen: Hinweise oder Empfehlungen

- Schulentwicklung als Zusatzaufgabe
 - Feststellung, Gewährleistung und Repräsentation eines Leitbilds
 - Administration des Qualitätsmanagements zur Umsetzung des Leitbilds
 - Ressourcensteuerung im Rahmen der Qualitätsmanagements-Administration
 - Gewährleistung der Unterrichtsentwicklung durch pädagogische Personalführung
- ➔ **Widerspruch zum tradierten Berufsmuster**
- ➔ **Führungsanspruch ohne elaborierte Führungsstile und Führungsmittel**

Praktische Erfahrung aus einem QM-bezogenen SE-Projekt

- 3 Jahre unterrichtsbezogene Schulentwicklung in OWF (10 BKs / 2 Kreise)
 - Beobachtung:
 - Schulleitungen hatten nur teilweise konkrete Vorstellung darüber, was von ihnen als Führungsperson genau erwartet wurde
 - Schulleitungen waren sich unklar über ihre Führungsräume und –mittel
 - Schulleitungen waren häufig unsicher und ängstlich
 - Unterrichtsbezogene Schulentwicklung gelang dort, wo Schulleitung eine funktionale Personalführung implementiert hatte
- **Desiderat einer empirischen Untersuchung über den Führungswunsch von BerufsschullehrerInnen**

Befunde aus einer Studie (Pfister/Tenberg) in Norddeutschland über den **Führungswunsch von BerufsschullehrerInnen**

- 10 Berufsbildende Schulen aus HH, NS und SWH, alle Bereiche beruflicher Bildung (Vz/Tz, GT/Kfm, Ind/Hw, Stadt/Land)
- 621 LuL, 49 % w, 51% m, Teilzeitquote 25%
- Altersquerschnitt normal verteilt
- Rücklaufquote durchschn. 77%
- Frühjahr 2011 – Sommer 2011



- Schaffung / Förderung von Innovationsräumen für LehrerInnen
- Anerkennung und konstruktive Kritik als Führungsmittel
- Delegieren von Aufgaben und Verantwortung



- Gespräch und Rat in persönlichen Angelegenheiten
- Weisung in Organisations- und Verwaltungsbelangen
- Entwicklungsinitiative durch die Schulleitung
- Konfliktmanagement seitens der Schulleitung
- Herbeiführung einer Klärung bedeutsamer Ziele



- Mitarbeiterkontrolle
- Weisungen in Unterrichtsbelangen

Moderate Ablehnung

Mitarbeiterkontrolle: $M = 2,9$ / $SD = .66$

- *Ein guter SL sollte die Ziele auf der Ebene der Fachabteilung / des Arbeitsbereichs regelmäßig kontrollieren*
- *Ein guter SL sollte die Aufgaben, die an die Lehrer/innen bzw. die Studiendirektoren/innen übertragen wurden, kontrollieren*

Deutliche Ablehnung

Weisungen in Unterrichtsbelangen: $M = 3,2$ / $SD = .71$

- *Ein guter SL sollte dem Kollegium Weisungen zur Unterrichtsgestaltung erteilen*
- *... sollte dem Kollegium Weisungen zur Unterrichtsdurchführung erteilen*

Zusammengefasst

- Relativ konstantes Muster der Führungsskepsis, insbesondere Ablehnung unterrichtsbezogener Schulleitungsaktivitäten
- In Clustern ergeben sich mehr als 50% einer generellen Führungsskepsis, 25%, einer unterrichtsbezogenen Führungsskepsis und lediglich 25%, die für Führung in unterrichtsbezogener Schulentwicklung zugänglich sind
- Bei den mitbefragten SchulleiterInnen und StellvertreterInnen ist dieses Muster (in abgeschwächter Form) ebenfalls nachweisbar (!)

→ **SchulleiterInnen, die unterrichtsbezogene Personalführung umsetzen wollen, müssen sich selbst über ihr eigenes Berufsmuster hinaus entwickeln und ihr Kollegium dabei mitnehmen**

Gezielt, umfassend, vielfältig praktizieren und bestätigen

- Schaffung / Förderung von Innovationsräumen für LehrerInnen
- Anerkennung und konstruktive Kritik als Führungsmittel
- Delegieren von Aufgaben und Verantwortung

Sensibel einführen, etablieren, moderat und spezifisch handhaben

- Gespräch und Rat in persönlichen Angelegenheiten
- Weisung in Organisations- und Verwaltungsbelangen
- Entwicklungsinitiativen durch die Schulleitung
- Konfliktmanagement seitens der Schulleitung
- Herbeiführung einer Klärung bedeutsamer Ziele

Andere Wege finden oder ultimo ratio

- Mitarbeiterkontrolle
- Weisungen in Unterrichtsbelangen

Führungsansätze an entwicklungs- aktiven berufsbildenden Schulen



- Führungsbereitschaft im Kollegium durch Interesse und Überzeugung entwickeln
- Aufbau kollegial akzeptabler aber auch funktionaler Führungsstrukturen in Kaskaden oder Matritzen
- Personell sensible Delegation von Aufgaben, Verantwortung und Führungsaspekten
- Führungsfortbildungen und –coaching für alle Funktionsstelleninhaber
- Personifizieren und konkretisieren der Verantwortlichkeit für die Unterrichtsqualität
- Rigide Führungsmittel meiden oder nur als „ultimo ratio“ einsetzen

Führungsansätze an entwicklungs- aktiven berufsbildenden Schulen



(nicht nur) **Schulkonforme Führungsmittel**

- Eigenes Vorbild / Vorleben des „Neuen“ durch die Schulleitung
- Überzeugen von Nutzen und Sinnhaftigkeit, aber auch Notwendigkeit und Anspruch
- Lob und Anerkennung kollektiv und individuell
- Konstruktive, sachliche Kritik individuell, bilateral
- Gruppeninterne Feedbackprozesse fördern
- Öffentlichkeit und Transparenz herstellen (moderat)
- Zielvereinbarungen (konstruktiv/integrativ)

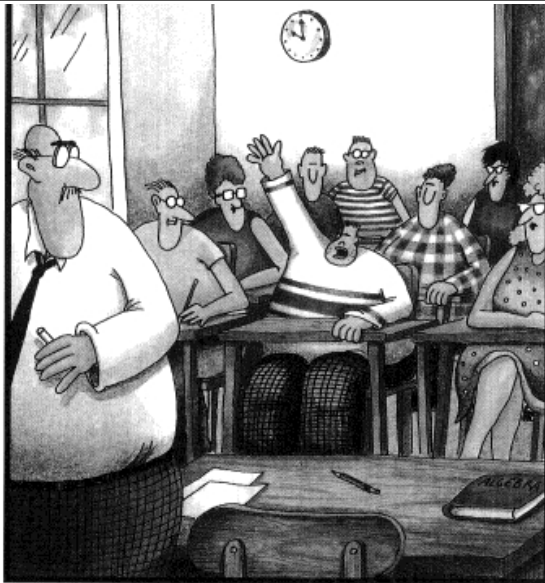
→ Übergreifend: Beharrlichkeit, Souveränität, Gelassenheit

- Personalführung ist für eine unterrichtswirksame Schulentwicklung unumgänglich
- Das erfordert bei allen Führungspersonen diesbezügliche Kompetenzen und Unterstützung
- Unterrichtsbezogen Führen heißt für Schulleitung, das eigene Berufsmuster relativieren und die anderen dabei mitnehmen
- Basis für eine Führung in unterrichtswirksamer Schulentwicklung sind diesbezüglich adaptive personell-strukturelle Gesamtkonzepte
- Wirksame Führungsmittel basieren auf einem guten Führungsvorbild und funktionalen Strukturen; sie wirken durch Information, Rückmeldung und Überzeugung

Förderung didaktisch- methodischer Innovationen

*Guter Unterricht?, ein Prozessmodell für eine
individuelle didaktisch-methodische
Entwicklung, traditionskonforme Ansätze der
Lehrpersonen-Förderung*





"Mr. Osborne, may I be excused?
My brain is full."

***Woran merkt man, wenn sich
ein Unterricht einfach nicht
mehr verbessern lässt?***

Didaktisch-methodische Innovationen

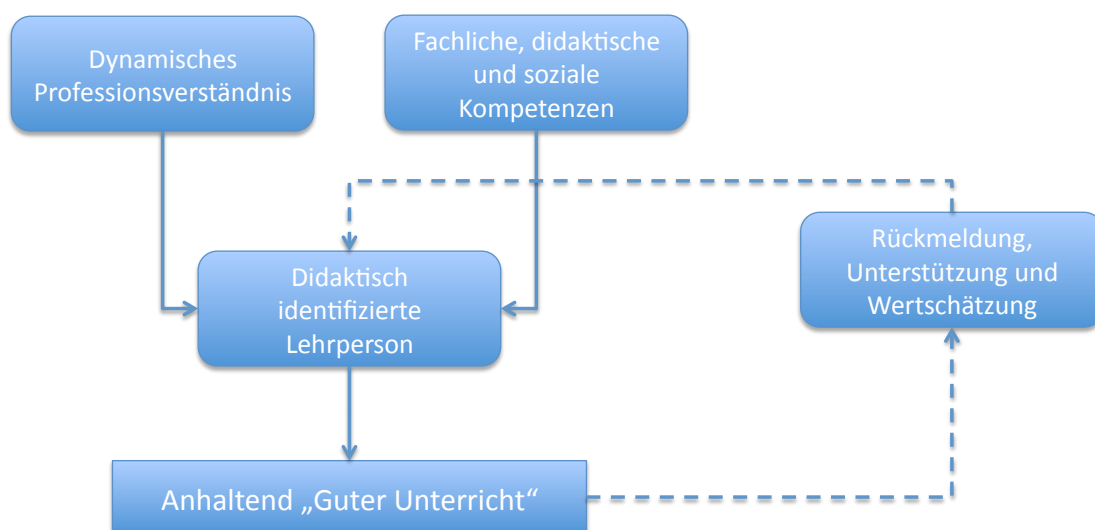
Guter Unterricht ...

- ist das momentane Ergebnis einer sinnvollen Korrespondenz zwischen dem, was didaktisch intendiert, konzeptionell ausgearbeitet und situativ realisiert wurde
- baut auf dem didaktisch Bewährten auf und entwickelt sich in Einbettung und Erprobung von didaktischen Innovationen weiter
- korrespondiert in hohem Maße mit den didaktischen Fähigkeiten, Überzeugungen und dem Engagement der unterrichtenden Lehrpersonen

Innovativer Unterricht setzt voraus, dass Lehrpersonen ...

1. über hohe fachliche, didaktische und soziale Kompetenzen verfügen UND
2. dass sie sich in einem anhaltenden Professionalisierungsprozess wahrnehmen UND
3. dass sie diesen Prozess als interessante, handhabbare, bereichernde Herausforderung annehmen UND
4. dass sie angemessene Rückmeldungen, Unterstützung und Wertschätzung dafür erhalten

→ Je mehr dieser Bedingungen gewährleistet sind, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass über einen längeren Zeitraum guter Unterricht praktiziert wird



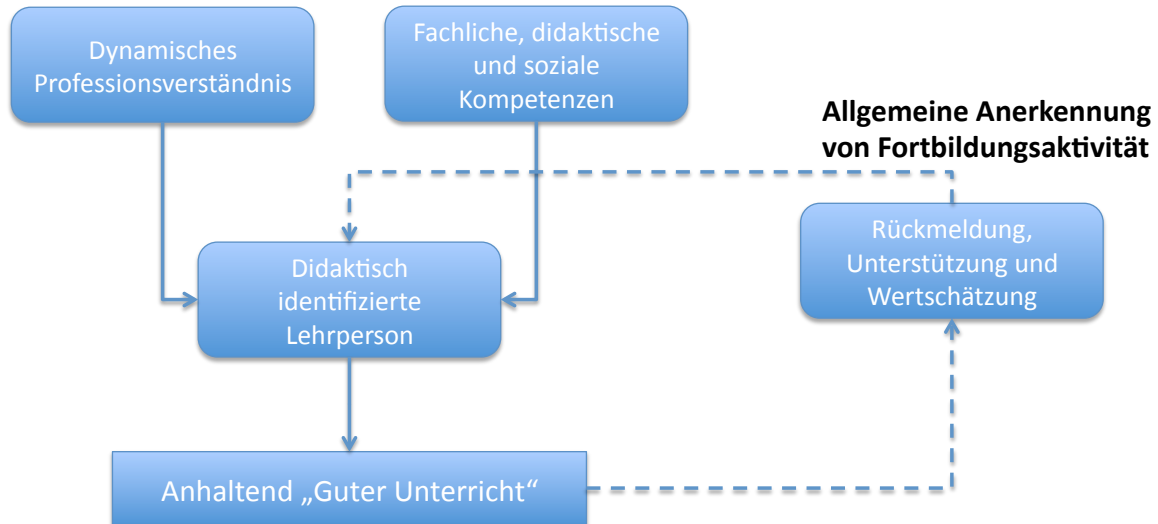
1. Fachliche, didaktische und soziale Kompetenzen
→ Verfügbarkeit hochwertiger und spezifischer Fortbildungen
 2. Dynamisches Berufsverständnis als anhaltender Professionalisierungsprozess
→ Überzeugung (Nutzen und Sinnhaftigkeit)
 3. Annahme als interessante, handhabbare, bereichernde Herausforderung
→ Identifikation
 4. Angemessene Rückmeldungen, Unterstützung und Wertschätzung
→ Personalführung
- Schulleitung kann 1. organisieren/administrieren, 2. vorleben und vermitteln und 4. individuell vergeben
- **Identifikation (2.) entsteht längerfristig als Aggregat von 1,2 und 4 und verläuft als individueller Bewertungs-, Zuordnungs- und Übernahmeprozess**

1. Fachliche, didaktische und soziale Kompetenzen
→ Verfügbarkeit hochwertiger und spezifischer Fortbildungen



VORAUSSETZUNG

Fortbildung für individuelle Interessen



Traditionskonforme Ansätze

- Pflichtfortbildungen
- Handhabung von „Fortbildungspunkten“
- Erhöhung des Fortbildungsbudgets
- Schulinterne Fortbildung
- Teambuilding
- Mentoring
- Coaching


In Verbindung mit

- Erkennbare Wertschätzung für Fortbildungsaktivitäten
- Offenheit für Lehrer-Rückmeldungen bzgl. der Fortbildungs-Umsetzung
- Bereitstellung von Ressourcen (materiell und personell)

- Pflichtfortbildungen
- Handhabung von „Fortbildungspunkten“
- Erhöhung des Fortbildungsbudgets
- Schulinterne Fortbildung
- Teambuilding
- Mentoring
- Coaching

In Verbindung mit

- Erkennbare Wertschätzung für Fortbildungsaktivitäten
- Offenheit für Lehrer-Rückmeldungen bzgl. der Fortbildungs-Umsetzung
- Bereitstellung von Ressourcen (materiell und personell)



Geringe Wahrscheinlichkeit einer nachhaltigen Wirkung;

Forschung: „Nur die Guten werden so besser“ (weil sie sich identifiziert haben)

Schulleiter als Change-Agents

***Change-Management unterstützt
kulturellen Wandel, ein „pädagogischer
KVP“, pädagogische Change-Agents***



- Will man mehr als die Verbesserung der Guten erreichen, sind traditionskonforme Ansätze nicht ausreichend
- Jedoch stoßen Ansätze, die einen Bruch mit tradierten Mustern herbei führen, auf Ablehnung / Widerstand, da sie Frustration u. Ängste erzeugen
- Veränderungsmanagement macht die Betroffenen zu Beteiligten und vermittelt ihnen die Gestaltung der Veränderung als eigene Aufgabe
- Schulleiter müssen als „Change Agents“ fungieren, also überzeugen, befähigen, unterstützen, begleiten, „monitoren“ und moderieren

Beispiel „Pädagogische Entwicklungspläne“

Grundidee eines professionellen KVP

1. Lehrpersonen bilden eine fachlich-thematisch fokussierte Gruppe
2. Sie ermitteln in einem ersten Zugang die Stärken und Schwächen ihres Unterrichts
3. Daraus formulieren sie die relevantesten Verbesserungsbereiche und für diese konkrete Maßnahmen mit Erfolgsparametern
4. In einem Meilenstein-Plan wird alles dokumentiert, die „Rollen“ im Prozess werden verbindlich geklärt und die Umsetzung beginnt
5. Wenn ein Planungszeitraum durchlaufen ist, wird alles Erreichte gemeinsam bilanziert, mit der Möglichkeit, dass „nachgebessert“ wird (Wiederholung von 3 und 4) oder mit einem Neustart bei 2

Beispiel „Pädagogische Entwicklungspläne“



- Kein „Generalverdacht“ schlechten Unterrichts → stattdessen „das Bessere ist der Feind des Guten“
- Keine Vorgabe didaktisch-methodischer Ansätze → stattdessen kritische Akzentuieren des vorliegenden didaktisch-methodischen Bestands
- Keine Einführung/Anwendung äußerer Maßstäbe → stattdessen die Aufforderung, sich mit eigenen Maßstäben auseinander zu setzen
- Keine unmittelbare Umsetzungs- und Wirkungskontrolle → stattdessen verbindliche Einführung einer funktionalen Selbstkontrolle
- Keine Aufgabenstellung, die abgearbeitet werden soll/kann → stattdessen die Einleitung einer Veränderung der internen Arbeitskultur

Didaktisch-methodische Innovationen



Gemeinsamer Aufbau im Team

Dynamisches
Professionsverständnis

Fortbildung für spezifische, selbst identifizierte Verbesserungsbereiche

Fachliche, didaktische
und soziale
Kompetenzen

Spezifische Anerkennung von konkreten Entwicklungen

Didaktisch
identifizierte
Lehrperson

Rückmeldung,
Unterstützung und
Wertschätzung

Anhaltend „Guter Unterricht“

- Bewusstsein der Bedeutung der eigenen Rolle (Steermann-Metapher)
- Bewusstsein der eigenen Berufsmuster (positiv-konstruktive Relativierung)
- Klarheit über die Führungsvorstellungen des Kollegiums, die Führungsmittel und deren Handhabung
- Überzeugen für die Veränderung durch eigenes Vorbild, konkrete Ziel- und Wegfeststellung
- Herstellung und Offenlegung von Nutzen, Sinnhaftigkeit und Machbarkeit bzgl. einer neuen Kultur kontinuierlicher Unterrichtsverbesserung
- Vorausgehen und Begleiten des Implementierungsprozesses, Monitoring und Feedback
- Finden und Fördern von Protagonisten, konstruktive Auseinandersetzung mit Antagonisten, Abschirmen gegen äußere Störeinflüsse

- Traditionskonforme Ansätze einer Förderung von Unterrichtsentwicklung durch die Schulleitung sind wirkungseingeschränkt und affirmativ
- Die Handhabung innovativer Ansätze zur Förderung von Unterrichtsentwicklung erfordert eine Aufhebung alter Berufsmuster
- Dabei müssen Schulleiter auch ihre eigenen Berufsmuster relativieren
- Unterrichtswirksame Führung kann jedoch nicht über rigide Mittel gehandhabt werden
- Trotzdem müssen Ziele und Wege konkretisiert und Verbindlichkeiten hergestellt werden

Eine professionelle Kultur kontinuierlicher Unterrichtsentwicklung kann strukturell begünstigt und durch Ressourcen unterstützt werden, letztlich erfordert sie aber einen internalen Veränderungsprozess bei einem beträchtlichen Teil eines Kollegiums und damit eine Führung, die einen Veränderungsprozess produktiv handhaben kann!