

e-b-e-c
gabriele stemmer obrist



Buchvernissage

Baden, 22. Januar 2014
19.00–20.00 Uhr

Galerie Anixis

Referent:
Herr Prof. Dr. J. Oelkers

Apéro



TATSACHE ist...

Schulleitungen sind in der Aargauer Volksschule seit 2006 gesetzlich verankert und werden seither konsequent umgesetzt.

(SAR 401.115: Verordnung zur geleiteten Schule vom 23. November 2005)

... die THESE dazu:

Haltungen, Einstellungen, Empfinden und Denken der Beteiligten sind in Teilen in einer Schulkultur von «Gleichheit, Autonomie und umfassender Mitbestimmung» verhaftet geblieben!

Die Antwort ist ja!

Doch was könnte die Frage sein?

Woody Allen

Aspekte «guter» Führung

«Ein wichtiger Punkt ist schon, ein Ziel zu haben, wissen wohin man geht, also auch vorausschauen; es ist nicht irgendein Geheimplan oder so, sondern die Lehrer wissen davon.»

Wie gelingt es der Schulführung, Transparenz herzustellen?

«Ich muss den Leuten vertrauen. [...]

Ein Autonomiegedanke ist auch dabei. Meine Leute sollen weiterhin selbständig arbeiten können.»

Wie viel Autonomie braucht eine Lehrperson, um pädagogisch wirksam zu sein?

«Und ein Tempo, so im Vorwärtsgehen in der Schulentwicklung, dass das Team mitkommt, sodass die Leute mitkommen.»

**Für wen oder was muss das Tempo stimmen?
Und was ist das «richtige» Tempo?**

«..., dass man über die Köpfe der Leute hinweg entscheidet und sie nicht einbezieht. Wenn man einfach entscheidet, dann hat man das Gefühl, dass es schneller geht, aber es holt einen immer wieder ein!»

Wann ist der Einbezug der Lehrpersonen unabdingbar — wo allenfalls hinderlich?

Führungsrolle

« ... dass die Leute einen Körperausdruck, eine Haltung einnahmen, sodass sie irgendwie stramm stehen vor einem. Dass sie eine Körperhaltung einnehmen, sodass ich dachte: ‚He, was macht der?!‘ »

Wie erhalten Lehrerinnen und Lehrer eine entspannte(re) Haltung zu Führung?

«Und mich konnte man plötzlich nicht mehr einladen, um gemeinsam etwas trinken zu gehen, wenn man etwas von mir wollte. Und das haben einige Lehrpersonen schlecht goutiert.»

Wie viel Nähe verträgt die Führungsrolle und wie stellt sich «angemessene» Distanz ein?

Die Schulleiterin, der Schulleiter

«Ich war von mir, von meiner Persönlichkeit her gesehen, überzeugt...: Ich bin ein Alphetier.»

Wie viel «Alpha» der Schulleitung tut der Führung und der Schule gut?

«**Fachlich und inhaltlich hatte ich eigentlich keine Unsicherheiten. Ich habe gemerkt, dass ich im menschlichen Bereich nicht weiterkomme, ich komme bei den Leuten nicht an, die haben mich nicht gemocht.»**

Müssen die Schulleiterinnen und Schulleiter gemocht werden?

«Man muss ganz sicher Teamplayer sein.
Aber bei vielen Arbeiten ist man ganz alleine.
Damit muss man umgehen können. [...]
Solange ich in meinem Büro für mich arbeite,
bin ich auf mich selber angewiesen und muss
mich in einem hohen Mass selber motivieren
können.»

**Wie gehen Schulleitende mit der Einsamkeit
um — und sind dennoch bei den Leuten?**

Kollegium

«Langsam! Das Kollegium kann Führung kippen! Wenn Führung von innen von mehreren boykottiert und nicht akzeptiert wird, ist es sehr schwierig für eine Schulleitung.»

Wie erwerben sich Schulleitende die Akzeptanz der Lehrpersonen?

Strategische und operative Führung

«Wichtig dünkt mich die Rolle der Schulpflege, die Definition der Struktur: Die Klarheit auf der strategischen Ebene ist sehr wichtig sowie die Verteilung der Kompetenzen.»

Und wenn sich Schulpflege und / oder Schulleitung nicht an Abmachungen halten?

«Auch diese Schulpflegerin wird's noch kapiere.»

Wer führt hier wen?

«Aber wie es im Laiensystem halt ist, erhalte ich fachlich trotzdem nicht, was ich manchmal bräuchte.»

Was brauchen Schulleitende von der Schulpflege – und was weniger?

Ressourcen

«Das Nächste ist, dass eine Schulleitung so ausgerüstet sein muss, dass sie arbeiten kann. Das heisst genug Pensum, genug Werkzeuge, eine gute Infrastruktur.»

Wer bezahlt die «Rechnung» bei zu knappen Mitteln?

«Wenn nicht genügend Ressourcen für die Schulleitungen zur Verfügung stehen, leiden ganz sicher die Personalführung und die Schulentwicklung darunter.»

Wer hat Interesse daran, dass Personalführung, Qualitätsmanagement und Unterrichtsentwicklung nicht wirklich greifen?

Referent Prof. Dr. Jürgen Oelkers
Institut für Erziehungswissenschaften
Universität Zürich, Philosophische Fakultät I

**Schulen brauchen starke
Schulleitungen!**