



*No one can whistle a symphony.
It takes an orchestra to play it.*

Halford E. Luccock

»» **5** *minuten
für ...*

.... Shared Leadership & Teacher Leadership

In erfolgreichen Schulen gibt es Lehrpersonen, die ihre Visionen nicht nur innerhalb, sondern auch außerhalb der Klassen leben und sie sind motiviert, Entwicklungen auch in der Organisation und außerhalb mitzugestalten. Der Begriff „Teacher Leadership“ ist bei uns kein gebräuchlicher, aber mehr und mehr Lehrer/innen leben sie bereits: Sie übernehmen die Urheberschaft für die Verbesserung der Schüler/innenleistungen der ganzen Schule und nicht nur in ihrem Fach oder in ihrer Klasse. Die Schulleitung hat zunehmend die Aufgabe der Personalentwicklung im Blick und unterstützt diese Kolleg/inn/en darin, die nötigen Fähigkeiten zu entwickeln. Wenn man Führungsverantwortung bzw. -aufgaben breit und tief in allen Systemebenen verankert, ist der zu erwartende Einfluss der gemeinsamen Führungstätigkeiten dreimal höher als der von einzelnen Führungspersonen (vgl. Wilhelm, 2013, S.62ff).

1

Shared
Leadership
braucht
Teacher
Leadership

Die Last teilen: Shared Leadership – geteilte Führung mit Teacher Leaders

Es besteht Bedarf, die Erwartungen an die Schulleitungen als „Superman & Wonder Woman of School Leadership“ (Spillane 2006, S.3) zu durchbrechen. Es ist nicht Aufgabe der Schulleitung, die Last der Unterrichtsentwicklung alleine zu tragen. Die Stimme und die Expertise der Lehrpersonen sind wesentlich für die Weiterentwicklung des Lehrens und Lernens, z.B. wäre die Umsetzung von Bildungsstandards und SQA-Maßnahmen ohne Einbindung der Lehrer/innen nicht möglich. Schulleitung muss lernen, vor allem unterrichtsbezogene Führungsaufgaben zu teilen und die Einflüsse zu verstehen, die mit der Veränderung wirken. Einzelne Lehrpersonen haben Spezialwissen und die Gruppe von Lehrer/inne/n verfügt über eine Bandbreite an Professionswissen, das für nachhaltige Schul- und Unterrichtsentwicklung nötig ist. Deshalb hängen diese Prozesse mehr als früher von der aktiven Einbindung von „Teacher Leaders“ ab. Es benötigt Platz für Lehrer/innen, die Leadership-Aufgaben übernehmen und gestalten wollen, indem sie sich u.a. mit anderen Lehrer/inne/n an einen Tisch setzen. Es gibt nach Barth (2001) ca. 25% der Lehrpersonen, die bereit wären, in hybriden Rollen (als Lehrende und in Verbindung mit Rollen in der Führung und Erneuerung) tätig zu sein. Für MacBeath (2009) liegt der Fokus auf dem Lernen im System, er spricht von „Leadership for Learning“. Dabei werden Strukturen geschaffen, die in der Schule als lernender Gemeinschaft Möglichkeiten zur aktiven Partizipation und Mitbestimmung bieten. „Die Leitung einer lernenden Schule schafft Voraussetzungen dafür, dass die Ressourcen der Schule von den Betroffenen selbst für innovative Lösungen genutzt werden können“ (Schratz et al, 2010, S.16). Es gilt, Expertise und Kompetenz im Kollegium gezielt einzusetzen, um stärkenorientiert und selbstverantwortlich von unten her Einfluss auf die Entwicklungen der Schule zu nehmen. Dem Hierarchieansatz, der geprägt ist durch Autorität, basierend auf Befugnis oder Persönlichkeit, gesellt sich zunehmend eine Kultur der Autorität durch Expertise, Rollen und Aufgabenübernahme hinzu.

Spillane (2006) definiert Teacher Leadership **als Prozess**, wodurch Lehrer/innen stets mit dem Blick auf das Lernen und die Leistungsentwicklung der Schüler/innen mit Kolleg/inn/en, Schulleiter/inne/n und Stakeholdern in Beziehung stehen, damit Lehren und Lernen wirksamer werden, **als Strategie**, exzellente Lehrer/innen für die Entwicklung von Schulqualität, in der die Lehrperson als Wirksamkeitsfaktor Nr. 1 anerkannt wird, in Position zu bringen, damit sie Wirkung auf Kolleg/inn/en haben und **als Kultur**, in der sich alle Beteiligten als Lernende begreifen und hervorragendes professionelles Handeln anerkannt, sichtbar gemacht und als Ressource mobilisiert wird.

2

Warum
braucht
man
Teacher
Leaders?

Qualitäten und Fähigkeiten von Teacher Leaders

Shared Leadership setzt Teacher Leadership voraus. Das bedeutet, dass eine Lehrperson eine Aufgabe über den Unterricht hinaus als Auftrag für einen Teilbereich des Gelingens annimmt und Verantwortung für den Erfolg der Schule trägt. Teacher Leadership definiert sich durch spezielle Rollen wie Lerndesigner/in, SQA-Beauftragte/r und Verantwortlichkeiten wie in der Unterrichts- od. Personalentwicklung, die die Talente der wirkungsvollsten Lehrpersonen anerkennt und einsetzt, um das Lernen auf allen Systemebenen zu fördern. Die jeweilige Lehrperson „tanzt aus der Reihe“ und gewinnt Kolleg/inn/en dafür, die Visionen zu teilen, sie besitzt Überzeugungskraft, wird von den Kolleg/inn/en wegen ihrer Kompetenz im Lehren und Lernen respektiert und sie versteht, was da ist und was es benötigt, um auf das Lehren und Lernen im Schulentwicklungsplan

3

NMS-School Walkthrough

Viele Eigenschaften von guten Lehrer/innen sind grundsätzlich die gleichen von guten Teacher Leaders: Ausdauer, Offenheit, Flexibilität, Vertrauenswürdigkeit und spezielle Expertise. Trotzdem ist es anders, mit Kolleg/inn/en zu arbeiten als mit Schüler/innen. Leaders gehen voran, damit das Lehren und Lernen auf professioneller Ebene zum Selbstläufer werden kann. Die Schulleitung nimmt eine entscheidende Rolle bei der Gestaltung von Bedingungen zur Ermöglichung von Teacher Leadership ein. Die besten Lösungen für Probleme in der Schule sollten von jenen kommen, die am nächsten mit den Kindern arbeiten.

Orientierung, wie Shared Leadership als qualitativvolles Zielbild sichtbar werden kann, bietet auch der [NMS School Walkthrough](#).

4

Sinnfrage Wozu Shared Leadership?

Erfolgreich implementiert bringt geteilte Führung eine Reduktion von Stress und Isolation, die Nutzung vorhandener Potenziale und von Synergie-Effekten, sie eröffnet Chancen zur breiten Professionalisierung, schafft eine positive Dynamik für Veränderungsprozesse, fundierte Entscheidungen können Fuß fassen und sie zeigt positive Effekte auf Schüler/innenleistungen. Shared Leadership zeigt sich durch einen Demokratisierungsprozess am Standort und stellt ohne Zweifel eine Professionalisierungsmaßnahme dar.

5

So kann Schulleitung die Entwicklung von Teacher Leadership fördern:

- Bereitschaft zeigen, führende Mitarbeit an konzeptionellen Aufgaben bei Lehrer/innen zu fördern und zu ermöglichen; Teacher Leaders mental ermutigen und durch Trainings in Ihrer Entwicklung unterstützen; je mehr Kraft und Einfluss man teilt, umso mehr Autorität gewinnt man.
- Klare Erwartungen kommunizieren, Anstrengungen wertschätzen, Mentoring anbieten;
- Classroom Walkthrough zielorientiert durchführen und Feedback geben;
- Möglichkeiten für regelmäßige Vernetzung wie z.B. Fachkonferenzen, Teambesprechungen etc. schaffen;
- innovative Unterrichtsentwicklung durch verteilte Handlungsmöglichkeiten an Fachteams in Gang bringen;
- Möglichkeiten schaffen, zusammen zu arbeiten, zu lernen und verschiedene Unterrichtspraktiken auszuprobieren, die das Professionswissen bereichern werden; professionelle Lehrendenlerngemeinschaften gründen & unterstützen, kollegiale Fallbesprechungen und kollegiale Hospitationen als Lerninstrumente erfahren;
- Lerndesigner/innen, SQA-Beauftragte etc. in der Wahrnehmung ihrer Rollen als Teacher Leader unterstützen, damit sie Handlungsverantwortung übernehmen können, während die Führungsverantwortung bei der Schulleitung bleibt;
- eine sichere Umgebung für die Teacher Leaders schaffen, damit sie auch Risiken eingehen und kreative Ideen zum Ausdruck bringen können;
- eine Schulkultur fördern, die anerkennt, was Lehrer/innen auch außerhalb ihrer traditionellen Rollen tun und wenn sie Leadershipaufgaben übernehmen;
- Teacher Leadership zur Förderung der Demokratisierung und Partizipation auf allen Ebenen des Schullebens einsetzen.

Ob sich geteilte Führung als erfolgreich herausstellt, hängt vom Kontext ab, in dem Führungs- bzw. Handlungsverantwortung geteilt wird. Ein Zerfleddern der Hierarchie bzw. das bloße Delegieren bzw. Verteilen von Führungsverantwortung bzw. -aufgaben führt nicht automatisch zu Shared oder Teacher Leadership und auch nicht automatisch zur Weiterentwicklung der Lern- und Leistungsprozesse. Schulleitung sollte Bescheid wissen über mögliche Hemmnisse und diese strategisch im Prozess berücksichtigen. Einfach das Zur-Verfügung-Stellen von Zeit garantiert noch nicht, dass sich die Unterhaltungen der Lehrer/innen auf das Lehren und Lernen der Schüler/innen konzentrieren.

LITERATUR & LINKS

- BARTH, R.S. (2013): The Time is Ripe (Again). In: Educational Leadership. Vol.71. Nr.2. Okt. 2013. S. 10-18. ASCD. Alexandria.
- MACBEATH, J./DEMPSTER, N.(Hrsg.)(2009): Connecting Leadership and Learning. Principles for Practice. Routledge London
- MACBEATH, J. (2005): Leadership ist distributed: A matter of practice. School Leadership and Management, 25, S. 349-366
- HARRIS, A. (2014): Distributed Leadership Matters; Perspectives, Practicalities, and Potential. Corwin Press.
- SCHRATZ, M. (2009): „Lernseits von Unterricht: Alte Muster, neue Lebenswelten – was für Schulen?“
- SPELLANE, J. (2006): Distributed Leadership. Jossey-Bass.
- SPELLANE, J. CAMBURN, E. & PAREJY, A. (2007): Taking a distributed perspective to the school principal's workday. In: Leadership and Policy in Schools 6(1), S.103-123.
- WESTFALL - GREITER, T. & HOFBAUER, C.: Shared Leadership setzt Teacher Leaders voraus. In: Journal für Schulentwicklung, 4 (2010), S. 8 - 15.Studienverlag. Wien – Innsbruck.
- WILHELM, T.(2013): How Principals Cultivate Shared Leadership . In: Educational Leadership: Leveraging Teacher Leadership. (S. 62-66). Vol.71. Nr.2. Okt. 2013.ASCD.