



## »» 5 minuten für ...

### Leadership

## .... unterrichtsbezogene Führung

Inwiefern hat das Handeln von Schulleitung Einfluss auf die Leistungen der Schülerinnen und Schüler? Welche Qualitäten, Fähigkeiten und Fertigkeiten braucht Schulleitung, um das Lernen an der Schule unterstützend zu begleiten? Sie steht vor einer Fülle von Aufgabenbereichen, die mit verschiedenen Formen von Leadership zu bewerkstelligen sind. Aber die zur Verfügung stehende Zeit wird nicht mehr. Forschungsergebnisse können dabei helfen, die Leitung einer Schule zielorientierter zu gestalten. Tatsächlich gibt es Einflussfaktoren, wie Schulleiter/innen – vornehmlich über die Handlungen der Lehrer/innen – positiv auf Schülerleistungen wirken können. Genau in diesem wirkungsvollen Führungshandeln liegt oftmals die Schwierigkeit. Diese Ausgabe von „5 minuten für...“ ist dem Führungskonzept „unterrichtsbezogene Führung“ bzw. „instructional Leadership“ gewidmet.

### Unterrichtswirksame Schulleitungen

Basierend auf Forschungserkenntnissen kann man heutzutage viel genauer beschreiben, welches Schulleitungshandeln positiv auf die Schülerleistungen und das Lernen im System Schule wirken kann. Neben dem direkten Einfluss von persönlichen Schülermerkmalen und der Unterrichtsgestaltung der Lehrpersonen gibt es auch indirekte Wirkfaktoren auf Schülerleistungen, wie Schulklima, Führung der Schule oder Qualität der Teamarbeit. Darauf kann Schulleitung z.B. durch effektive Wahrnehmung von unterrichtsbezogener Führung (instructional Leadership) und durch ein hohes Maß an Sichtbarkeit in der Schule förderlich einwirken. Schulleiter/innen, die das Führungskonzept der instructional Leadership praktizieren, haben erwiesenermaßen positivere Auswirkungen auf die Qualität und Leistungen der Schule als durch das herkömmliche traditionelle Führungsverständnis. Bensen et al. (2002) zeichnen ein führungsbetontes Bild von erfolgreichen Schulleitungen: Sie unterstützen Innovationen aktiv, verfügen über grundlegende Organisationskompetenz, ermöglichen eine angemessene Mitbestimmung im Schulalltag und sind in der Schule „sichtbar“. Nach Bruggencate (2009) gehören zu einer entwicklungsorientierten Schulkultur neben einer aktiven und herausfordernden Schulleitung die Formulierung klarer Ziele mit individuellem Handlungsspielraum sowie die Förderung von Innovation, kollegialer Kooperation und Professionalisierung der Lehrpersonen. Rolff (2010, S.29) betont als Fazit aus der internationalen Schulwirksamkeitsforschung, dass es „das Wichtigste für Schulleitung ist, herauszufinden, was das Wichtigste ist: nämlich Stellen zu finden, an denen indirekte Steuerung wirkt. Das ist nicht einfach.“

1

„Herausfinden, was das Wichtigste für den Erfolg der eigenen Schule ist.“

2

Unterrichtsbezogene Führung (instructional Leadership) für verbesserte Lernerfahrungen und Leistungen.

### Was ist unterrichtsbezogene Führung (Instructional Leadership)?

Instructional Leadership fokussiert darauf, verbesserte Lernerfahrungen und Leistungen bei den Schüler/innen zu erreichen und ist letztendlich vernetzt mit anderen Formen von Leadership (shared Leadership, transformational Leadership, educational Leadership etc.) zu betrachten.

Dubs (o.J., S.4) beschreibt wirkungsvolles „Leadership“-Verhalten:

*„Schulleitungsmitglieder haben im Rahmen ihrer Visionen und des Schulprofils hohe Erwartungen an ihren Lehrkörper und schaffen immer wieder neue Herausforderungen für die Lehrerschaft. Die Lehrkräfte spüren die stete Unterstützung ihrer Schulleitung. Die Schule verfügt über ein Weiterbildungskonzept, die Lehrkräfte erhalten regelmäßig ein ehrliches Feedback über ihre Arbeit; bei außerunterrichtlichen Aufgaben der Schulentwicklung erhalten sie Unterstützung (Ressourcen) und das Bemühen um die Schaffung guter Arbeitsbedingungen ist erkennbar. Schulleitungspersonen haben klare Wertvorstellungen, welche sie kommunizieren. Wertneutralität ist kein Erfolgsfaktor. In ihrem Verhalten bekräftigen sie ihre schulischen Schlüsselwerte. Deutlich erkennbar ist, wie sie sich für die Schule, die Lehrerschaft und die Schülerschaft engagieren.“*

Unterrichtsbezogenes Leitungshandeln orientiert sich an der Umsetzung weniger, gemeinsamer und **klar definierter Ziele** und **Werte**, an der Entwicklung des **Schulklimas**, an **hohen Leistungsanforderungen**, an der Konzentration auf das **Lernen** und **Lehren** sowie an der Förderung von **Reflexionsfähigkeit** und **Professionalisierungsbereitschaft** (Murphy, 1990). Schulleiter/innen, die oft darüber reden, was in den Klassen passiert, setzen im Lehrerteam den Grundstein für professionellen Austausch und fördern die Bildung von Kooperationen.

3

Welche der angeführten Indikatoren decken sich bereits mit Ihrer Praxis?

Worüber wollen Sie kritisch nachdenken, um sie in die eigene Führungspraxis übernehmen zu können?

Welche (nicht)?  
Weshalb (nicht)?

4

Beachten Sie auch weitere Ausgaben von 5MF zur praktischen Implementierung von professionellen Lerngemeinschaften, Classroom Walkthrough, Teamstrukturen und Teamarbeit!

5

Diskutieren Sie mit [www.nmsvernetzung.at](http://www.nmsvernetzung.at)

**Wie kann Schulleitung wirkungsvoll und Erfolg versprechend als „instructional Leader“ handeln?** (nach: Leithwood et al. 2008; 2010; Hattie 2009; Robinson 2007; Stronge et al. 2008; Bensen 2009)

**Unterrichtsbezogene Schulleitung kann sich wie folgt zeigen: Die Schulleitung...**

- ist offen für Innovationen, zeigt Lernbereitschaft, Flexibilität, Durchsetzungsstärke, Optimismus, Problemlösekompetenz bzw. Beharrlichkeit.
- hat klare Erwartungen von Schule, formuliert Visionen und wirbt für gemeinsame Ziele.
- hat hohe Erwartungen an Lehrende und Lernende, fördert und motiviert sie.
- stellt das Lernen ins Zentrum der Schule und organisiert passende Arbeitsbedingungen.
- regt nachhaltig die Planung, Koordination und Evaluation von Curriculum und Unterricht an.
- stellt eine maximale Zeitzunutzung im Unterricht sicher und koordiniert die Erstellung des schulinternen Curriculums, der Leistungsbeurteilung sowie der Evaluationsmaßnahmen.
- kommuniziert und kooperiert regelmäßig mit allen Schulpartner/innen
- setzt Ziele im Team um („shared Leadership“), baut ein mittleres Management auf, delegiert Verantwortung und „Leadership“-Aufgabenbereiche (z.B. Steuergruppe, Fachkonferenz, Jahrgangsteam, Schulleitungsteam, Schülerparlament).
- nützt Wissen und Erfahrung von Lehrer/innen, Schüler/innen und Eltern für die Entwicklungsprozesse der Schule.
- schafft Gelegenheiten für geregelte Teamarbeit der Lehrer/innen, fördert gutes Schulklima.
- ist als „Leading Learner“ Vorbild, nimmt auch an gemeinsamen Fortbildungen mit dem Lehrerteam teil, betreibt gezielt Personalentwicklung, regt zielgerichtet schulspezifische Fortbildung an bzw. organisiert diese.
- kennt aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse zum Lehren und Lernen und kommuniziert sie mit den Lehrpersonen, spricht und diskutiert mit ihnen darüber.
- verwendet fortlaufend Daten aus Unterrichtsbeobachtungen bzw. internen oder externen Evaluationen für gezielte Professionalisierungsmaßnahmen und motiviert die Lehrpersonen zu nachhaltiger evidenzbasierter Unterrichtsdiagnostik.
- überzeugt sich von der Qualität gesetzter Entwicklungsmaßnahmen und verbringt Zeit im Unterricht, um die Qualität des Lehrens und Lernens gezielt zu beobachten und zu fördern.
- baut eine professionell gestaltete Rückmeldekultur als Säule des Qualitätsmanagements auf.

Die angeführten **Beispiele** werden in weiteren Ausgaben von 5MF praktische Vertiefung finden (z.B. Implementierung von professionellen Lerngemeinschaften, Classroom Walkthrough, Teamstrukturen und Teamarbeit).

**Diskutieren Sie im Kreis von NMS-Schulleitungen!**

Handlungsbezug, praktisches Tun, Reflexion und Lernen im sozialen Kontext erhöhen die Wahrscheinlichkeit des Wissenstransfers in und das Anknüpfen an die eigene Praxis.

1. Registrieren Sie sich [hier](#).
2. Tauschen Sie sich mit anderen NMS-Schulleiterinnen und Schulleitern im moderierten [Forum zur unterrichtsbezogenen Führung](#) aus. Dazu schreiben Sie sich bitte unter „Kurs-Administration“ (Menü Einstellungen links unten) selbst in den Kurs/Forum ein.

LITERATUR  
&  
LINKS

**Bensen, M. et al. (2002).** Die Wirksamkeit von Schulleitung. Empirische Annäherungen an ein Gesamtmodell schulischen Leitungshandelns. Weinheim und München: Juventa.

**Bensen, M. (2009).** Wirksame Schulleitung. In H. Buchen & H.-G. Rolff (Hrsg.), Professionswissen Schulleitung (S. 193–228), (2. erweiterte Auflage). Weinheim: Beltz Verlag.

**Dubs, R. (o.J.).** Leadership. Schule kompetent führen. In A. Bartz, M. Dammann, S. Huber, C. Kloft & M. Schreiner (Hrsg.), PraxisWissen SchulLeitung 2570.01. (Kap. 10.10). Köln: Wolters Kluwer.

**Stronge, J. et al. (2008):** Qualities of effective Principals. ASCD. Alexandria USA.