

Arbeit mit dem Buch bei der Entwicklung Ihrer Schule

Textbasis: Hauke Christiansen: Schulentwicklung proaktiv, kreativ und effektiv. Rückenwind für Schulleitungen, Waxmann Verlag, Münster 2020
Kostenloses Download: <http://www.waxmann.com/buch4211>

In diesem Buch finden Sie eine Fülle von Landkarten, die Ihnen für verschiedene Leitungssituationen Orientierung bieten, je nach Erfordernis in großem, mittlerem und kleinem Maßstab. Wenn Sie mit Hilfe solcher Landkarten gut orientiert sind, worum es jeweils geht, dann können Sie auch gezielt und wirkungsvoll handeln. Je besser Sie Ihr Landkarten-Arsenal kennen, desto müheloser werden Sie eine jeweils passende Landkarte finden. Darum empfehle ich Ihnen dringend, dass Sie sich mit dem gesamten Arsenal vertraut machen, bevor Sie größere Veränderungen in Ihrer Schule anstreben.

Auch in einem Beratungsgespräch sind Sie vielleicht auf ein bestimmtes Thema eingestellt; nicht selten verändert sich aber die Thematik im Laufe eines Gesprächs, so dass Sie sich erneut orientieren müssen, wenn Sie Ihrem Gesprächspartner gerecht werden möchten. (Näheres zum Zusammenhang von Landkarten und Interventionen finden Sie im Buch auf S. 114, Anm. 43 und S. 228.)

Es lohnt sich also, Überblick zu gewinnen. Die Stunden dafür sind gut investiert. Wenn Sie meinen, die hätten Sie nicht - dann empfehle ich Ihnen einen Vorgriff: das Kapitel 11 zum Stressmanagement und da die regelmäßige „stille Stunde“, die Sie sich gönnen sollten (S. 207). Die Leitung einer Schule gilt unter Experten seit einiger Zeit als ein eigener Beruf. Die wenigsten Schulleitungen hatten eine formelle Ausbildung für ihre Aufgabe. Da ist eine stille Stunde pro Woche (mit einem Buch von weniger als 300 Seiten) ein bescheidener Anfang.

Beim Lesen werden Sie feststellen, dass die Komplexität zunimmt. Das entspricht der Komplexität Ihrer Aufgabe. Ich empfehle Ihnen darum: Lesen Sie das Buch von Anfang an im Zusammenhang. Spätere Passagen setzen frühere voraus. Und die früheren Passagen helfen Ihnen unmittelbar in alltäglichen Gesprächssituationen, wenn Sie Ihren Alltag als Übungsfeld nutzen.

Falls Sie ganz neu in Ihrer Rolle sind: gehen Sie schrittweise vor. Sie sollen und wollen wirksam leiten, die Geleiteten aber lassen sich ungern etwas vorschreiben; top-down kommt nicht gut an. Wenn Sie sich das Buch systematisch erarbeiten, werden Sie herausfinden, wie Sie diesem Dilemma entkommen können. Manche Leitung hat mit zu großer Eile eine Bruchlandung erlebt. Die würde ich Ihnen gern ersparen.

Stufe 1: Persönliche Meisterschaft

Fangen Sie mit sich selbst an. Vermeiden Sie Schnellschüsse! Bedenken Sie: Was in einer Organisation ohne Konflikte verändert werden kann, ist schon verändert! Machen Sie erstmal sich selbst fit. Nur Wissen, das Sie aktivieren können, ist brauchbar. Nutzen Sie also zur Kontrolle die Fragen zur Wissensfestigung und zum Selbstcoaching. Stellen Sie sich auf Gegenwind ein. Gehen Sie schrittweise vor. Suchen Sie Verbündete. Nutzen Sie Alltagssituationen zum Üben, z.B. aktives Zuhören, zum Denken bringen, Interessen klären, auf Grundbedürfnisse achten usw.

Stufe 2: Teamlernen

Nutzen Sie das open access Verfahren, indem Sie das Buch in elektronischer Form Ihrem Leitungsteam zur Verfügung stellen. Skizzieren

Sie Ihre Vision von einer Lernenden Schule, beschreiben Sie Ihr Leitungskonzept, und setzen Sie immer wieder bestimmte Aspekte davon auf die Tagesordnung mit der Bitte um Diskussion:

So können Sie schrittweise die im Buch gegebenen Anregungen umsetzen, mit denen Sie die Arbeitsfähigkeit Ihrer erweiterten Schulleitung optimieren können: Feedback - Vertrag - Vorbereitung der Tagesordnung - Teammoderation - Teamauswertung usw.

Vielleicht gibt es in Ihrer Schule kleine informelle Gruppen, die über Schulentwicklung nachdenken: neu hinzugekommene Kolleginnen und Kollegen, die Gruppe der Jüngeren. Bitten Sie die um Feedback: Wie erleben Sie unsere Schule? Was macht die Leitung schon gut? Welche Anregungen möchten Sie der Leitung geben? Weisen Sie sie auf den kostenlosen Download des Buches hin und bieten Sie Diskussion über die Themen des Buches an.

Stufe 3: Systemdenken

Planen Sie erst jetzt (!) zusammen mit Ihrem Leitungsteam, wann ein günstiger Zeitpunkt erreicht ist, um das Buch dem ganzen Kollegium über open access zugänglich zu machen. Vergewissern Sie sich, dass Ihr Team Sie bei diesem Schritt aktiv unterstützt.

Günstig ist der Einstieg über eine Auswertung Ihrer Gesamtkonferenz. Kündigen Sie das Vorgehen in einer Gesamtkonferenz an und erläutern Sie den Hintergrund, z.B. einige Zeit vor einer Klausurtagung (SchiLF o.ä.). Wie das geht, erfahren Sie in den Kapiteln 7 - 9.

Stufe 4: Mentale Modelle

Kann eine Schule lernen? Genau genommen lernen natürlich die Menschen, die für die Qualität der Schule verantwortlich sind, insbesondere die Lehrkräfte. Die verstehen sich oft als studierte Einzelkämpfer mit Fachwissen. Jetzt lernen sie, zusammen an der Organisation Schule zu arbeiten, in Projekten, in kollegialer Beratung, in Unterrichtsteams. Und da machen sie Lernerfahrungen, die sie als einzelne, zu Hause am Schreibtisch, nicht machen können. Und je mehr solcher Lernkonstellationen ein Schulsystem prägen, desto mehr kann man so eine Schule als lernende Schule verstehen.

In solchen Lernprozessen ist zu klären, wie die Lehrerrolle aufzufassen ist, welche unterschiedlichen Rollen sich in Teams herausbilden; da ist zu erfahren, welche Macht die Beziehung zwischen Lehrenden und lernenden Schülerinnen und Schülern ausübt und wie dieser Sachverhalt bewusst berücksichtigt werden kann. Die damit verbundenen mentalen Modelle sind oft gar nicht bewusst, aber dennoch sehr wirksam. Zur professionellen Arbeit gehört es, sie zu kennen und kritisch zu prüfen.

Stufe 5: Vision:

Vermutlich hatten Sie schon bei Ihrer Berufswahl eine wenigstens ungefähre Vorstellung davon, wie Sie sich eine Schule wünschen würden. Im Lauf der Zeit ist diese Vorstellung wahrscheinlich detaillierter und realistischer geworden. Das wird nicht nur Ihnen, sondern auch allen Lehrkräften im Kollegium so gehen. Alle diese Vorstellungen würden ein buntes, teils auch widersprüchliches Bild abgeben, wenn sie ausgesprochen würden. Diese Unterschiedlichkeit ist kein Nachteil, solange die divergierenden Auffassungen besprochen und gemeinsam geprüft werden. Per Diktat wird es da keinen Konsens geben. Stattdessen ist es sinnvoll, an einer gemeinsamen Vision zu arbeiten.

Stehen Sie zu Ihrem Ziel, eine lernende Schule zu gestalten, in der sich alle an der Schulentwicklung beteiligen. Schnellschüsse sind nicht geeignet. Beharrliche Geduld hat bessere Chancen. Holen Sie sich Unterstützung,

z.B. in Form einer motivierten Projektgruppe oder in einer Beratung durch Fachleute außerhalb Ihrer Schule.

Auf der Homepage des Evangelischen Schulbundes Nord e.V. finden Sie in der Rubrik Fortbildung das Beratungsnetzwerk: eine Liste von erfahrenen Schulleitungen, die den Weiterbildungskurs absolviert haben, der meinem Buch zugrunde liegt, die auch an follow-ups teilgenommen haben und die bereit sind, Sie ehrenamtlich bei Ihrer anspruchsvollen Arbeit zu unterstützen. Sie können telefonisch oder per E-mail einen Gesprächstermin verabreden. Dieser Service soll der Vernetzung von Schulleitungen dienen; er wird kostenlos angeboten.