

# Die Rolle der Schulleiterin/ des Schulleiters bei der Einführung des schulinternen Curriculums

Ein guter Schulleiter macht noch keine  
gute Schule

aber...

es gibt keine gute Schule ohne einen  
guten Schulleiter.

# Ein Blick in die Empirie...

Die empirische Schulforschung sagt, dass Schulleitung der wichtigste Faktor für Schulqualität und Effektivität ist.

(Prof. Martin Bosen:

Schulleitung, Schuleffektivität und Unterrichtsentwicklung

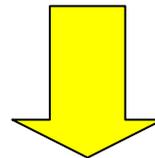
– Was wissen wir über diesen Zusammenhang?

In: UE – Eine Kernaufgabe der Schule, S. 44 - 58 )

# Ein Blick in die Schulen...

Stabilität des Unterrichtshandelns in „lose gekoppelten Systemen“:

durch Konvention gestützter Lehrer-Individualismus -  
Unterrichtsarbeit findet häufig individualisiert statt  
(„pädagogische Autonomie“)



Lehrkräfte

- können die Qualität ihres Unterrichts schwer einschätzen
- sehen oft nicht, welche Möglichkeiten der Optimierung ihres Unterrichtshandelns sie hätten
- nutzen die Möglichkeiten gemeinsamer Erarbeitung im Team eher selten

## Welches sind die Charakteristika unterrichtsbezogener Führung?

- wenige, aber klar definierte Ziele und diese **kommunizieren**
- die schulischen Bildungsprozesse „managen“  
Beobachtung des Unterrichts,  
Koordination von schulinternen Curricula sowie  
Leistungsmessung und Evaluation
- ein unterstützendes Lernklima schaffen sicheres und  
geordnetes Lernumfeld, Beteiligung von SchülerInnen  
am Schulleben, Förderung von Lehrerkooperation  
...

# Was zeichnet eine unterrichtswirksame Schulleitung aus?

## Sie

- richtet die Aufmerksamkeit in der Schule auf den Unterricht:
- wird in Unterrichtsfragen anerkannt und mischt sich ein
- fördert unterrichtsbezogene Lehrerkooperation
- fördert die Professionalisierung der Lehrerinnen und Lehrer

## Was sind zentrale Faktoren, die das Erlernen von Unterrichtsinnovation in Schulen positiv beeinflussen?

- Handlungsbezug (konkrete Probleme vor Ort)
- Situierung (authentische Situationen)
- Kohärenz (Anknüpfen an die eigene Praxis)
- Gemeinsames Lernen mit Kolleginnen und Kollegen ...

# Wie kann das gelingen?

Eine Anpassung der Überzeugungen von Lehrkräften an neue Rahmenbedingungen (wie z. B. kompetenzorientierter Unterricht)

gelingt nur langfristig

und in kooperativer Auseinandersetzung mit der eigenen Unterrichtspraxis

- das Neue muss mit dem Bestehenden verknüpft werden
- Lehrer dürfen nicht das Gefühl bekommen:  
„Alles was wir bisher gemacht haben,  
war falsch und schlecht“.

# Geht es nicht auch ohne Kooperation?

**Kompetenzorientierter Unterricht**  
auf der Grundlage von Rahmenplänen und  
Entwicklungsschwerpunkten des Schulprojekts  
einschließlich der vertikalen und horizontalen  
Abstimmungsprozesse ist eine anspruchsvolle  
und komplexe Aufgabe, deren Umsetzung von  
der einzelnen Lehrkraft nicht mehr zu leisten ist.

## Aufgabe der Schulleitung bei der Entwicklung schulinterner Curricula

- Klare Positionierung im Hinblick auf Unterrichtsentwicklung
- Für Verbindlichkeit von Zielen der UE und deren Umsetzung sorgen (Leadership)
- (Organisations) -Strukturen schaffen bzw. weiter entwickeln (Management)
  - Zeit schaffen und Zeit geben
  - Fachteams bilden und unterstützen
  - Jahrgangsteams einrichten
  - Verantwortlichkeiten innerhalb der Teams festlegen
  - „Fachleitungen“ als mittleres Management qualifizieren und unterstützen

# Umgang mit Widerstand

Der Mensch liebt den Fortschritt,  
aber er hasst jede Veränderung (Voltaire)

Nobody needs change - without a wet baby.



# Keine Veränderung ohne Widerstand

oder

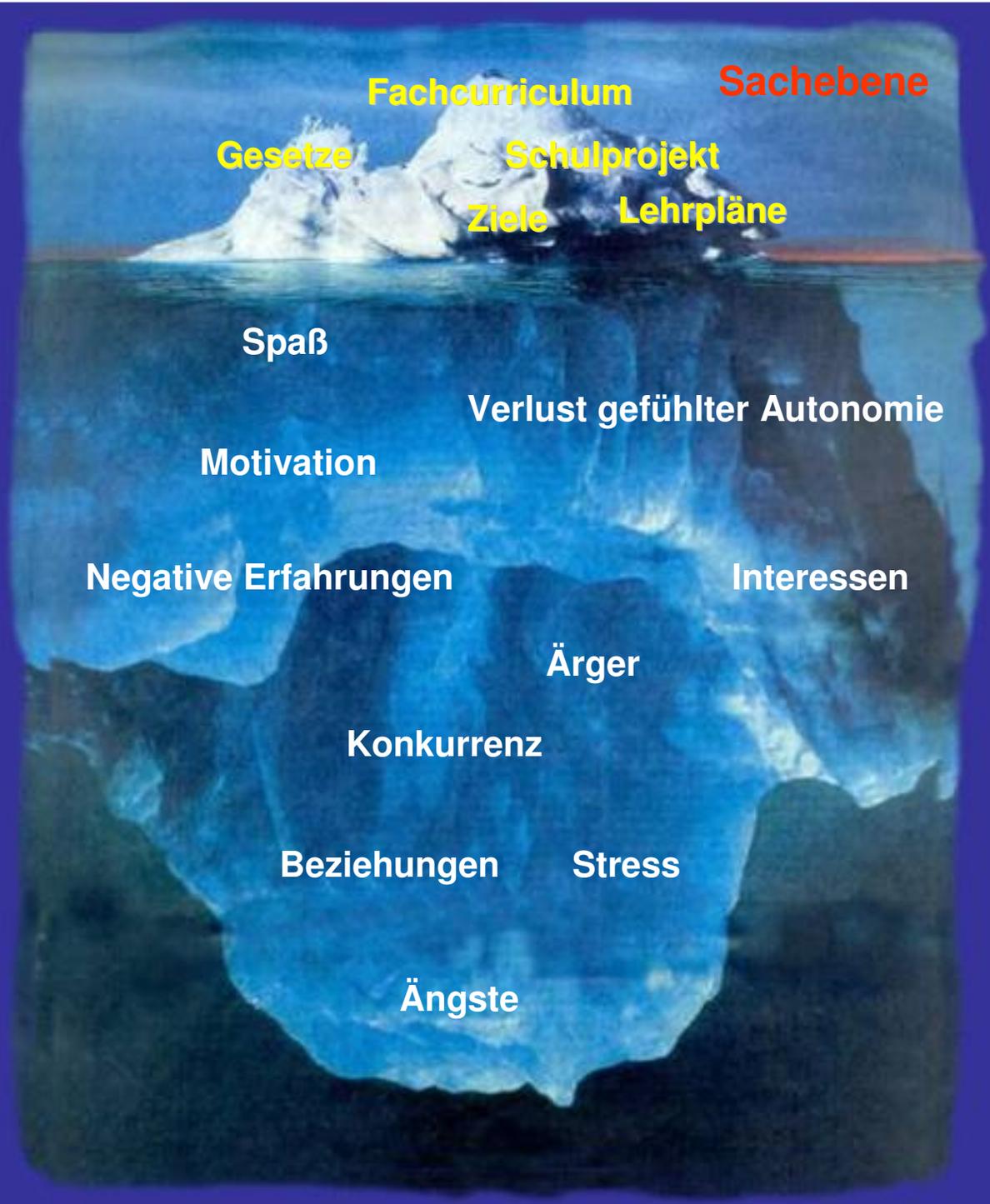
wenn es bei einem großen Innovationsvorhaben  
keinen Widerstand gibt, glaubt keiner an die  
Umsetzung –

*„das sitzen wir auch noch aus“.*

# Es gibt keine Veränderung ohne Widerstand, denn ...

- die Betroffenen wollen den Status quo halten
- sie reagieren mit Skepsis oder Abwehr auf veränderte Anforderungen
- Veränderungen lösen Ängste aus, werden als Bedrohung der Handlungsfreiheit verstanden
- Veränderungen stehen im Widerspruch zu den Eigeninteressen
- das Einfordern verbindlicher Absprachen wird als Angriff auf die erlebte Autonomie verstanden
- der Nutzen der Veränderung ist noch nicht sichtbar

Was



Wie

# Folgerung

Der einzig erfolgversprechende Weg ist die Arbeit mit dem Widerstand. Es geht darum die Menschen dort abzuholen, wo sie stehen

Anweisungen, Drohungen,  
unablässiges Diskutieren sind keine probaten Mittel  
zur Bearbeitung des Widerstands  
mögliche Folgen: Klima, Motivation, Beziehung, ...



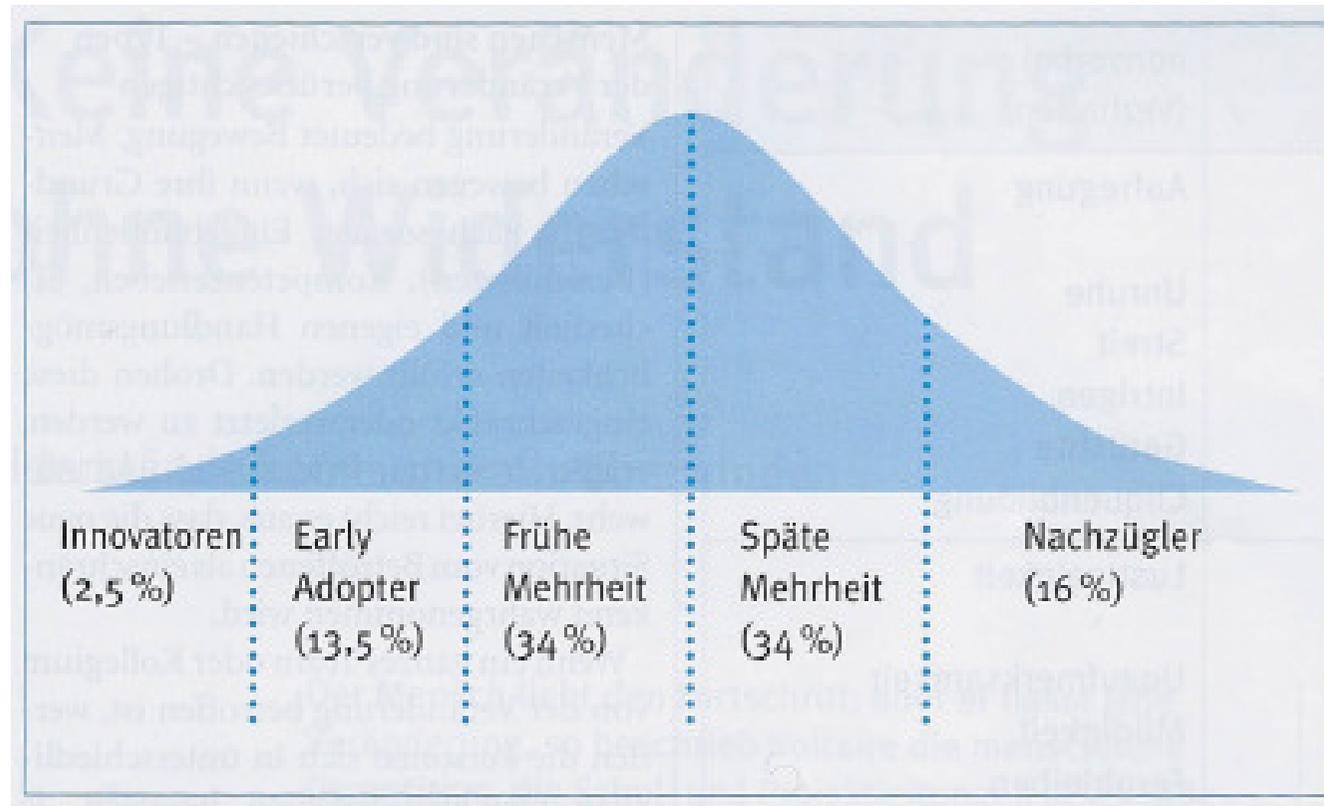
# Die Arbeit mit dem Widerstand heißt, ihn ernst nehmen und kommunikativ überwinden

Die Arbeit orientiert sich an folgenden Leitfragen:

- Welche Anliegen und Bedürfnisse haben die Betroffenen?
- Welche Sorgen und Ängste haben sie?  
Was könnte passieren, wenn man so wie vorgesehen vorgehen würde? Was könnten sie verlieren?
- Welche Möglichkeiten sehen die Betroffenen selbst?  
Was brauchen sie als Unterstützung, damit das Projekt zur Zufriedenheit aller Beteiligten umgesetzt werden kann?  
Was darf nicht passieren?  
Was kann den Abschied vom Gewohnten erleichtern?

# Typen der Veränderung

nach Rogers



## Widerstand ist nicht zu vermeiden, aber...

Sie können die Kraft der Wirkung vermindern durch:

- umfassende Information
- Klarheit der Ziele
- Orientierung und Transparenz
- Partizipation und Einbindung der Betroffenen
- Teamentwicklung und ...

und **Zeit, Zeit, Zeit ...**

Wenn du wenig Zeit hast, nimm dir am Anfang  
viel davon.

(Ruth Cohn, Der erste Schritt ist der halbe Weg)

# Akzeptanzbildungsprozess

- [D:\Verwaltung\Präsentationen\Belgien - Schulinternes Curriculum\Akzeptanzbildung - Einführung schulinternes Curriculum 27.01.11.doc](#)