

Schulmanagement der Zukunft

Schule innovativ gestalten

Herausgeber

Gerhard Regenthal

VORANSICHT

RAABE,
KLASSE SCHULE

Schulmanagement der Zukunft
Schule innovativ gestalten

1. Auflage 2020

ISBN: 978-3-8183-0782-0

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Für jedes Material wurden Fremdrechte recherchiert und angefragt. Sollten dennoch an einzelnen Materialien Rechte bestehen, bitten wir um Benachrichtigung.

Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH
Ein Unternehmen der Klett Gruppe
Rotebühlstr. 10
70178 Stuttgart
Telefon +49 711 62 06 00
Fax +49 711 62 06 60
schule@raabe.de
www.raabe.de

Redaktion: Dr. Britta Minges
Satz: ESM Satz und Grafik GmbH
Gestaltung: KASSANDRA Werbeagentur, Donaueschingen
Bildnachweis Titel: © iStock/phototechno
Bildnachweis Rückseite: © DigitalVision/Klaus Vedfelt
Druck: Usługi Wydawniczo-Poligraficzne Paper&Tinta; Nadma, Polen

Druckt auf chlorfrei gebleichtem Papier

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

Vor-Worte <i>Gerhard Regenthal</i>	6
---	---

Schule im Wandel

Schulmanagement 4.0 Wertewandel und Zukunftsorientierung erfordern professionelles Schulmanagement <i>Gerhard Regenthal</i>	11
--	----

Schule braucht Konzepte

Schulen der Zukunft brauchen ein Gesamtkonzept Wie kann man ein zukunftsorientiertes Schulkonzept entwickeln? <i>Gerhard Regenthal</i>	34
Zukunftsorientierte Schulleitung Schule strategisch planen und umsetzen <i>Gerhard Regenthal</i>	57
Mit Achtsamkeit in die Zukunft Achtsamkeit als Haltung und Konzept für Schulleitungen <i>Hanno Middeke</i>	76

Schule leiten und gestalten

Schulleitung als Team Im Team die Schule für die Zukunft gestalten <i>Regina Goldschmitt, Christian Goldschmitt</i>	81
Digitale Transformation und Mitarbeiterführung Digital Learning in Schulen braucht klare Führung <i>Thomas Beyer-Mayländer</i>	101
Digitales Schulmanagement Evidenzbasierten Transformationsprozess erfolgreich gestalten <i>Tobias Stricker, Sven Wippermann, Iris Schmidberger, Markus Heitz</i>	121
Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung Evidenzorientierte Schulentwicklung <i>Tobias Stricker, Elvira Eberhardt, Michael Weyland</i>	141

Design Thinking
Schule agil mit Design Thinking entwickeln
Sven Wippermann, Iris Schmidberger, Tobias Stricker 166

Ausfahrt Zukunft
Wie kann Schulleitung die Schule auf die Herausforderungen
der Zukunft vorbereiten?
Alexander Scheuerer 170

Schulmarketing
Schulen der Zukunft profilbildend und strategisch ausrichten
Gerhard Regenthal 187

Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung
Mit Feedback und KVP die schulische Arbeit zukunftsorientiert weiterentwickeln
Gerhard Regenthal 212

Ausblick – Zukunft der Schule

Schule 4.0
Wie die Informationstechnologie Schule verändern wird
Helmut Lungershausen 233

Autoren

VORANSICHT

VORANSICHT

Vorwort

Vor-Worte

Gerhard Regenthal

Was ist notwendig, um gut auf die zukünftigen Herausforderungen in der Schule vorbereitet zu sein? – **Vertrauen, Verantwortung und Identifikation schaffen.** Und wie geht das konkret?

9 Grundforderungen an ein Schulmanagement der Zukunft

Ein zukunftsorientiertes Schulmanagement muss umdenken: Nicht mehr durch Macht und allein auf der Sachebene agieren, sondern durch eine vielfältige Beziehungsarbeit die Schule leiten, um so gemeinsame Werte zu leben und glaubwürdig Vertrauen, Verantwortung und Identifikation zu schaffen – denn die Einstellung aller Beteiligten ist letztlich doch entscheidend.

Auf dem Weg der Qualitätsentwicklung und Veränderung der Strukturen an Ihrer Schule werden auch Sie sich schon die entscheidenden Frage gestellt haben: Wie können wir das Kollegium so motivieren, dass es ein gemeinsamer Schulentwicklungsprozess wird und dass die erarbeiteten Programme und Konzepte auch wirklich umgesetzt und engagiert gelebt werden?

Alle Ressourcen sind so auf ein Ziel konzentriert, alle Arbeitsabläufe und Aktionen ganzheitlich miteinander verbunden und Probleme können eher gelöst werden. Die Zufriedenheit, die Arbeitsqualität, die Profilierung und das Ansehen werden so gesteigert.

„Gute Arbeit kann man nur dann leisten, wenn man sich total mit seiner Idee und deren Umsetzung identifiziert.“ (Robert Bosch)

Diese weichen Werte sind nichts Neues. Sie sind aber leider völlig vernachlässigt worden – als das oberste Prinzip aller Management-Theorien bislang immer nur das Ergebnis, der Erfolg stand. Die menschlichen Werte sind durch die vielfältigen und komplexen Anforderungen immer mehr verdrängt worden. Wirkliche und notwendige Verbesserungen werden wir nicht mehr durch weitere Optimierungen auf der Sachebene erreichen, sondern nur durch einen Wechsel der Prioritäten: Entscheidend ist immer noch die Beziehungsebene. Schulmanagement war und ist auch zukünftig vorrangig Beziehungsarbeit. Bei der Mitarbeiter-Führung geht es doch um Menschen und die kann man nicht sachlich managen – sondern nur menschlich.

Wir brauchen nicht noch eine weitere Managementtechnik, sondern einen **neuen Management-Ansatz.** Wir müssen umdenken.

Eine Balance zwischen „harten und weichen“ Führungsaspekten könnte die Entwicklung einer neuen Führungskultur einleiten:

Mitarbeiterführung zwischen Effizienz und Menschlichkeit

Grundlegende Strukturen und Arbeitsbedingungen effizient organisieren – das ist der eine Pol. Für ein menschliches miteinander umgehen sorgen – der andere. Beide sind nötig und bedingen einander. Sie schließen sich nicht aus. Und je nach der Ausgangslage und Situation kann die Balance auch teilweise unterschiedlich gewichtet sein.

Eine neue Führungskultur in der Schule aufbauen geht durch

1. **eine Feedbackkultur mit Lob, denn das schafft Vertrauen und Identifikation:** Lob und Anerkennung sind grundlegende Bedürfnisse und nicht nur aufgesetzte Extras in den Mitarbeitergesprächen. Sie motivieren und schaffen durch anerkannte Arbeit die Möglichkeit, sich mit der Schule zu identifizieren. Sorgen Sie bei Projekten und Prozessen für regelmäßige positive Rückmeldungen.
2. **Kritik, denn das schafft Vertrauen:** Kritik ist nicht nur erlaubt – auch ein kritisches Feedback ist erwünscht – das ist die Grundlage, um besser werden zu können (dabei geht es nicht um die Schuldfrage). Der offene Umgang mit Kritik schafft eine gute und vertrauensvolle Beziehung und Nähe. Das Geheime vor den Kollegen zu vertuschen ist ein Zeichen von Schwäche. Aus Fehlern lernen macht uns nur stark. Am besten, Sie beginnen mit einem Feedback für die Schulleitung – vorbildlich.
3. **Verbesserungsvorschläge und Innovationen, denn die schaffen Vertrauen und Identifikation:** Verbesserungsvorschläge, neue Ideen und Projekte sind willkommen und werden zumindest erprobt (es müssen ja nicht alle mitmachen, nur Freiwillige) – das ist die Basis, um eine stetige Verbesserung zu ermöglichen. Unterstützen Sie innovative Ideen und Vorschläge – sie schaffen eine Kultur der mutigen Neugier. Jeder persönliche Vorschlag ist ein Anzeichen der Identifikation – des Engagements.
4. **gemeinsame und abgestimmte Beschlüsse und Entscheidungen, denn die schaffen Verantwortung, Vertrauen und Identifikation:** Alle Entscheidungen und Beschlüsse sollten nicht wahllos gefällt werden, das führt nur zur Verzettelung und zu Aktionismus und das wiederum nur zur Frustration und Stress. Klären Sie das „Warum?“ und verdeutlichen Sie den Sinn und die Notwendigkeiten und Nutzen. Wichtig ist es dann, alle Entscheidungen zu priorisieren und zu ordnen: nach Wichtigkeit und Dringlichkeit, nach transparenten Kriterien, nach Muss-Soll- und

Kann-Aufgaben... und vergessen Sie nicht Ihr Schulkonzept, mit den eigenen Zielsetzungen. Was ist Ihnen wichtiger?

5. **Gespräche, denn die schaffen Vertrauen und Identifikation:** Gute Gespräche sind die beste Management-Methode – weil sie die Person und die Arbeit wertschätzen. Sie bringen uns näher und verbinden uns. Sich gegenseitig auszutauschen ist das höchste Ziel. Das Gegenteil eines *Dis-Kurses* wäre der *Kon-Kurs*. Legen Sie also Wert auf eine gute Kommunikation und sorgen Sie für entsprechende Strukturen und das unterstützende Klima.
6. **einen Schulentwicklungsprozess – als einen gemeinsamen Kontinuierlichen-Verbesserungs-Prozess (KVP), der alle Teilprozesse und Einzelprojekte integriert und zusammenfasst, denn das schafft Verantwortung, Vertrauen und Identifikation:** Prozesse nicht einfach laufen lassen – sondern bewusst starten (das „Warum?“ klären und die dafür Verantwortlichen beauftragen) und für ein gutes Ende sorgen (Auswertung, Reflexion und Integration als KVP und in das Gesamtkonzept der Schule integrieren). Lieber einen Haupt-Prozess als viele verzettelnde kleine Teil-Prozesse – die sollten alle miteinander vernetzt sein. Konzentrieren Sie Ihre Ressourcen – Ihre Kräfte...
7. **Teamstrukturen für eigenständiges Arbeiten, denn die schaffen Vertrauen, Verantwortung und Identifikation:** Handlungsspielräume und Regeln schaffen Vertrauen und Identifikation. Sorgen Sie für ein gutes Arbeitsklima, für gemeinsame Werte und klare Arbeits-Strukturen als Grundlage. Dann können Sie viele eigenverantwortliche Team- und Projektaufgaben delegieren und mit einem begleitenden Controlling versehen. Vertrauen und Identifikation werden so gestärkt...
8. **ein Gesamtkonzept der Schule, denn das schafft Sicherheit, Kontinuität, Vertrauen und Identifikation:** jede Schule sollte ihr Denken, ihre Ziele, ihre Kultur und ihre Besonderheiten in einem Gesamtkonzept zusammenfassen. So ein Schulkonzept ist einerseits organisatorische und andererseits Arbeitsgrundlage. Die gesamte Arbeit der Schule transparent und sinnvoll zu formulieren und zusammenzufassen ist dringlich (keine Verteilung und Ressourcenverschwendung) und sehr identitätsstiftend. Wenn reduziert und einladend alles auch in einem Satz zusammenfassen und in einem Schulmotto ausdrücken können, profilieren Sie Ihre Schule auch nach außen. Ein gutes Image und eine gute Identität verstärken dann gegenseitig und halten alles in Gang ...
9. **ein engagiertes, begeisterndes und persönliches „Da sein.“ Vorbild sein und Vorleben das schafft Vertrauen und Identifikation:** Beziehungsarbeit beginnt mit dem „sich persönlichen Einbringen“. Es geht nicht

um die Sache – es geht auch nicht um die Rolle und Position der Schulleitung. Entscheidend sind immer die Menschen und ihre Beziehungen. Und alles geht von der Person des Schulleiters aus. Wie wirken sein Verhalten, seine Entscheidungen und sein Wirken?

Da gibt es unausgesprochen einige grundsätzliche Erwartungen an die Schulleitungs-Person:

- Ist sie kompetent – sachlich, fachlich und methodisch?
- Ist sie emotional gefestigt?
- Ist sie ehrlich, authentisch und glaubwürdig?
- Ist sie verbindlich und verlässlich?
- Ist sie achtsam, aufmerksam und respektvoll?
- Kann sie andere gut ansprechen und angesprochen werden?
- Ist sie begeisternd, visionär und motivierend?
- Kann sie ein Wir-Gefühl ansprechen und entwickeln?
- Ist sie engagiert, auch emotional, herzlich und mit Herzblut dabei?
- Ist sie ein gutes Vorbild – eine persönliche Integrität, die man achten kann?

Die Hoffnungen und Erwartungen an eine Verbesserung von Schule sind trotz aller engagierten Bemühungen in den Schulen enttäuscht worden. „So kann es nicht weitergehen! Worauf wollen wir denn noch warten?“ Das erfordert von den Schulen der Zukunft sich selbst und verantwortlich auf den Weg zu machen, um eine Verbesserung zu schaffen und um auf die Zukunft vorbereitet zu sein.

Machen Sie sich auf den Weg in die Zukunft!

Um sich auf den Weg zu machen, braucht man eine Vision und Neugier, Vertrauen und Motivation, den Start und Konsequenz und Ausdauer, um auch weiterzugehen.

Wichtig

Und wenn doch zu viele Fragen, Bedenken und Probleme auftauchen, die Sie behüten sich aufzumachen, nehmen Sie sich einen „kritischen Freund“ zur Unterstützung mit dazu – einen Berater und/oder dieses Schulmanagementbuch, dann geht alles viel leichter und besser ...

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg und Freude bei der Arbeit mit diesem Buch und bei der Umsetzung in der Schule. Gehen Sie los in die Zukunft!

Gerhard Regenthal
Corporate Identity Akademie Braunschweig
www.ci-akademie.de

VORANSICHT

Schule im Wandel

Wertewandel und Zukunftsorientierung erfordern professionelles Schulmanagement

Gerhard Regenthal

Das Kapitel in der Übersicht

Schulmanagement 4.0 wird hier verstanden als ein innovatives Schulleitungsverständnis, das die Schule wirklich selbstverantwortlich und engagiert gestaltet, entwickelt und verstärkt auf die Herausforderungen der Zukunft ausrichtet. „Was tun Sie als Schulleitung jetzt dafür, damit die Schüler von heute in Ihrer Schule auf das vorbereitet werden, was sie später im Leben und im Beruf brauchen?“ Es geht nicht um eine „neue“ Theorie der Schulleitung – es geht um einen Paradigmenwechsel und einen Wertewandel in der Schulleitung.

1. Vom Aushalten zum Gestalten – vom Denken zum selbstverantwortlichen Tun

„Es kommt nicht darauf an, die Zukunft vorherzusagen, sondern auf die Zukunft vorbereitet zu sein.“

Die jetzigen Belastungen, Probleme, Krisen und Konflikte werden durch immer komplexere und rasantere Neuungen und Innovationen noch weiter verstärkt. Viel zu lange war unser Leben und Arbeiten nur ausgerichtet auf die Ziele und die Ergebnisse. Das erfolgreiche Tun stand über allem. Nur das zählte. Das hat zu unseren heutigen Krisen und Belastungen geführt, hat uns die Grenzen dieses mechanistischen Denkens aufgezeigt und einen Wertewandel bewirkt. Um diese Probleme anzugehen, braucht es ganzheitliche Methoden – erhelltes Denken.

„Und was brauchen die Menschen, um mit diesen Herausforderungen der Zukunft gut umgehen zu können?“

Das erfordert

- starke Persönlichkeiten – Identitäten.
- Vertrauen – Selbst- und Zu-Vertrauen,
- Verantwortung – Selbst- und Gesamt-Verantwortung,
- Neugier, Mut und Wollen,
- ausgeprägte **Kompetenzen**.

VORANSICHT

Schule braucht Konzepte

Schulen der Zukunft brauchen ein Gesamtkonzept

Ein zukunftsorientiertes Schulkonzept entwickeln

Gerhard Regenthal

Das Kapitel in der Übersicht

„Wir haben ein Schulprogramm – das reicht doch aus!“ Schulen der Zukunft brauchen jedoch ein flexibles, zukunftsorientiertes und zusammenfassendes Gesamtkonzept, um alle Teilbereiche und Neuerungen einfach integrieren zu können. So können Sie – statt zu reagieren – Schule aktiv und zukunftsorientiert gestalten. Was ein solches Gesamtkonzept enthält und wie Sie es entwickeln, erfahren Sie im folgenden Beitrag.

1. Was ist ein Gesamtkonzept für Schulen?

Ein Gesamtkonzept ist ein Schulkonzept, das das „Müssen“ und „Wollen“ sowie „Altes“ und „Neues“ in eine Balance bringt – als Selbstverständnis der Schule ihren Handlungs- und Gestaltungsspielraum festlegt. Es ist das Selbstverständnis des Kollegiums als Grundlage für die künftigen Herausforderungen. Entlastung, Motivation und Profilierung der Schulischen Arbeit sind das Ergebnis. Schulprogramme, Schulpläne – Schulkonzepte sind „die Kür“. Die einfache und konsequente Vernetzung eines Gesamtkonzeptes und der transparente und sinnvolle Aufbau faszinieren. Form und Inhalt sind perfekt aufeinander abgestimmt und profilieren Ihre Schule nach innen und außen. Ein Gesamtkonzept baut auf Identifikation auf und schafft ein profiliertes Image.

Wichtig

Was ist ein Gesamtkonzept?

Schulprogramme reduzieren, verdichten und strukturieren – in eine flexible, profilierte Form bringen, damit es auch wirklich motiviert gelebt wird – das ist ein Gesamtkonzept!

Auf dem Weg, Schule neu zu gestalten und auf die Zukunft vorzubereiten, fehlen professionelle, effektive und effiziente Methoden, Strategien und Konzepte. Hier können professionelles Schulmanagement und ganzheitliche Identifizierungsprozesse helfen, daraus einen gemeinsamen Veränderungsprozess zu entwickeln, um die unterschiedlichen Ansätze miteinander zu verbinden. Eine selbstverantwortliche Schule braucht dazu Schulkonzepte, um alles zusammenzuführen und zu verbinden. Ein Schulkonzept schafft Lösungen für die

Schulleitungen brauchen für die Zukunft ein Schulleitungskonzept

Gerhard Regenthal

Das Kapitel in der Übersicht

Die vielfältigen Aufgaben der Schulleitung und die immer neuen und komplexen Anforderungen sind für viele kaum zu schaffen. Die Balance zwischen „Müssen und Wollen“, zwischen „Verwalten und Gestalten“ erfordert eine engagierte und verantwortliche Schulleitung und ein „Umdenken“ – eine „neue“ Schulleiterrolle – ein neues Selbstverständnis – ein neues Schulleitungskonzept

1. Was ist ein Schulleitungskonzept?

„Wie kann ich das alles nur schaffen?“ – Die Schulleitung auf das „Warum mache ich was?“ keine klare Antwort geben kann, wird das „Wie“ nie schaffen! Je mehr die Schulleitung unter dem Druck steht, „Das müssen wir machen!“, werden sie immer nur hinterherläufen und reagieren und sich frustriert fühlen. Aus dieser passiven Schulleiterrolle kann man sich nur befreien, wenn man selbst verantwortlich handelt und seine Situation aktiv gestaltet. Zukunftsorientierte und qualifizierte Bildung braucht Schulleitungen mit klaren Zielen, Kompetenzen, Strategien und Management-Kompetenzen für ihre Aufgaben und ihr anspruchsvolles Arbeiten: Gefordert ist ein professionelles Schulleitungskonzept!

Sie haben immer ein Schulleitungskonzept

Sie brauchen als Schulleiter kein Konzept! Ich brauche keine trockenen Konzepte – ich bin lebende Mensch! Und das Kollegium kennt mich sowieso!“ Das ist eine Vorurteilregelung falscher Tatsachen! Seit Watzlawick wissen wir: Man kann nicht nicht kommunizieren. So können Sie auch nicht nicht eine Vorstellung von Ihrer Schulleitungs-Rolle haben. Oder wollen Sie sich einfach nicht festlegen!? Sie sollten Ihr Selbstverständnis transparent darlegen und Ihre Vorstellung nicht bewusst zurückhalten. Sie haben doch als Schulleitung eine klare Verantwortung für Ihre Schule und Ihr Kollegium. Andere Länder sind da schon viel weiter und im Profitbereich ist es eine zwingende und qualitätssichernde Grundlage, um die Managementaufgaben im Alltag verlässlich umsetzen zu können. Ein guter Schulleiter (besonders in größeren Schulen) hat klare Vor-

Achtsamkeit als Haltungs- und Handlungskonzept für Schulleitungen

Hanno Middeke

Das Kapitel in der Übersicht

Im Schulleitungsalltag geht es meistens hektisch zu: Viele Anforderungen und Entscheidungen in kurzer Zeit. Es werden schnelle Entscheidungen gefällt – „Ich habe ja die Verantwortung!“ Für Achtsamkeit ist keine Zeit. Brauchen die Herausforderungen der Zukunft mehr „Machtentscheidungen“ oder mehr „Achtsamkeit“? Kann es überhaupt eine „gute“ Zukunft ohne Achtsamkeit im Umgang miteinander geben?

1. Warum ist Achtsamkeit für Schulleitungen wichtig?

Der Schulleitungsalltag ist geprägt durch vielerlei Herausforderungen: Wechselnde politische Vorgaben, eine „chronische Reformitis“ und die Zumutungen allgemeinen Menschens lassen manchmal nur wenig Platz für die eigenen Ziele und Projekte. In meiner langjährigen Erfahrung als Schulleiter habe ich gelernt, dass es für Schulleitungen nicht nur auf Managementqualitäten und Durchsetzungskraft ankommt, sondern vor allem auf die eigene Haltung, auf Achtsamkeit und Empathie.

Dass die gefühlsmäßigen Haltungen und Reaktionen von Person zu Person die entscheidende Grundlage für die menschliche Entwicklung darstellen ist eine Erkenntnis, die nicht nur für Erziehung und Unterricht gilt, sondern in gleicher Weise gilt für alle Bereiche menschlichen Lebens. Für die Pädagogik lässt sich verkürzt sagen: Keine Erziehung ohne Beziehung.

Als langjähriger Schulleiter einer Förderschule mit dem Schwerpunkt emotionale und soziale Entwicklung hatte ich es neben den o.g. Anforderungen auch mit strukturellen Zulänglichkeiten und Defiziten dieser ungeliebten Schulform zu tun sowie mit täglichen Unvorhersehbarkeiten und Überraschungen. In meiner praktischen Arbeit habe ich es gelernt, meinen Schülerinnen und Schülern ein hohes Maß an Aufmerksamkeit für Emotionen, Verhaltensweisen und Ausdrucksweisen entgegenzubringen, vor allem Zuwendung und Anerkennung.

VORANSICHT

Schule leiten und gestalten

Im Team die Schule für die Zukunft gestalten

Regina Goldschmitt, Christian Goldschmitt

Das Kapitel in der Übersicht

Eine moderne, zukunftsorientierte Schulleitung lebt die Teamarbeit, fördert und forciert die Teamentwicklung. In der Schule 4.0 spielt das Zusammenarbeiten in Teams eine zentrale Rolle. Der folgende Artikel soll Schulleitungen eine Anleitung geben, wie Teamarbeit erfolgreich gestaltet werden kann, um eine gewinnbringende Schulentwicklung zu betreiben.

Im Laufe dieses Kapitels werden Ihnen die Elemente einer gelingenden Teamarbeit innerhalb der Schulleitung erläutert. Hierzu zählen: Kommunikation, Zielmanagement, Persönlichkeitsmanagement, Führung, Veränderungsmanagement, Prozessmanagement, Konfliktmanagement und das Teamsetting. Weiterhin werden die dynamischen Prozesse betrachtet, die dazu führen, dass sich eine Gruppe von Menschen zu einem Hochleistungsteam entwickelt.

Im vierten Abschnitt wird Ihnen mit dem Dream-Team-Day eine Methode vorgestellt, wie ein Schulleitungsteam sich schrittweise weiterentwickeln kann.

1. Einleitung

Die Herausforderungen der Schule der Zukunft können nicht klar gefasst und allgemein gut definiert werden. Ansprüche, Anforderungen und Erwartungen wandeln sich schneller als früher. Auf die Probleme und Herausforderungen von Morgen kann sich inhaltlich kaum noch vorbereitet werden. Es ist vielmehr Strukturen und Prozesse zu installieren, die es ermöglichen, jede Herausforderung der Zukunft anzunehmen, zu bearbeiten und gewinnbringend in das eigene System Schule zu integrieren. Ein hierfür unausweichlicher Prozess ist die Etablierung und Verankerung von Teamarbeit in der Schule auf allen Ebenen.

Im Team zusammenzuarbeiten gehört zur Grundlage erfolgreichen Handelns. Dieser Erkenntnis kann sich auch Schule nicht verschließen. Den klassischen Feindkämpfer gibt es nicht mehr. Aktuelle Themen wie Digitalisierung, Inklusion oder Integration zeigen, dass Schule mit verändernden Bedingungen umgehen muss.

Digital Leadership an Schulen braucht klare Führung

Thomas Breyer-Mayländer

Das Kapitel in der Übersicht

Führung für Schulbildung in einer digitalen Welt als Führungsaufgabe

- Entwicklung einer digitalen Agenda der Schule
- Aufbau der Kompetenzen und Infrastruktur
- Professionalisierung der Führungsstrukturen
- Integration unterschiedlicher Generationen im Kollegium

1. Digitalisierung in der Schule – Industrielobbyarbeit oder notwendiges Entwicklungsfeld?

Die Skepsis gegenüber der Digitalisierung – Diskussion im Bildungssektor und der Begriff „Schulmanagement 4.0“

„Wer aber eine Versionsnummer wie 4.0 mit Bildungseinrichtungen in Verbindung bringt, hat entweder nichts von Automatisierungstechnik verstanden oder argumentiert (wie ich) mit Falschheit.“ In vollautomatischen Lernfabriken wird das „Werkstück Mensch“ von der Kita über Schule und Hochschule bis zur Erwachsenenbildung automatisch von Lernstation zu Lernstation geführt...“ (Lankau 2014, S. 26). Interessanterweise ist das Bild vom Menschen als Werkstück eine Metapher, die gerade auch von Befürwortern der Etablierung neuer Lehr- und Lernprozesse als Kritik an der traditionellen, jahrgangssortierten Schule formuliert wird, bei der Schule eine „lineare Produktionslinie“ darstelle, bei der die Schüler*innen am Ende „standardisiert vom Bande laufen“ (Belwe/Schütz 2014, S. 105).

Wenn man die Veränderungsprozesse ernst nimmt, dann geht es bei Digital Leadership an Schulen nicht darum, eine Art digitale Heilsbringerlehre in Schulen unterzubringen, sondern digitale Kompetenz auf Führungsebene im Sinne einer Fähigkeit zur Konzeption, Planung, Beurteilung und Entscheidung digitaler Elemente zu etablieren, bei der aber eine sorgfältige Balance zwischen Erfahrung und damit auch (Organisations-)Tradition und Erneuerung gegeben ist. Dieses Kapitel beschäftigt sich mit Personalführung im digitalen Wandel und damit mit der schulischen Mitarbeitendenführung der Zukunft.

Es geht beim Konzept des Digital Leadership an Schulen darum, die Leitungskompetenz einer Schule um digitale Kompetenzen zu erweitern, die in Verbin-

Den schulischen Transformationsprozess erfolgreich gestalten

Tobias Stricker, Sven Wippermann, Iris Schmidberger, Markus Heitz

Das Kapitel in der Übersicht

Die Digitalisierung schreitet voran und hat längst die Institution Schule – und damit auch das Schulmanagement – erreicht. Sie stellt diese häufig vor große Herausforderungen, bietet im Gegenzug allerdings auch zahlreiche Chancen zur Verbesserung und Erleichterung im Schulmanagement und der schulischen Arbeit insgesamt. Ausgehend von einer Definition digitalen Schulmanagements wird anhand der Aufgabenbereiche von Schulleitungen beispielhaft aufgezeigt, wo digitales Schulmanagement (DSM) Einzug hält und in diesem Sinne aktiv gestaltet werden kann. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Rolle der Schulleitung im Sinne eines Digital Leadership. Der Beitrag vertritt schlussfolgernd die Auffassung, dass gelingende Digitalisierung in Schule nur durch *ge*-teilte beziehungsweise *ver*-teilte Verantwortung zu erreichen ist.

1. Digitalisierung der Gesellschaft und Schule

Der digitale Wandel ist im vollen Gange. Längst steht nicht mehr zur Debatte, ob es zu Veränderungen kommt. Wir alle stecken bereits mitten in diesem gravierenden Prozess, der den Lebens- und Arbeitsbereich aller betrifft, die Gesellschaft verändert. Und es sind nicht nur amüsante Szenarien wie der sprechende Stabmännchen, wenn wir aus Versehen den Finger im Spiel haben, der launige Kühlschrank, der keine Lust hat, die Lebensmittel nachzubestellen oder die uns mahnende Kleidung, doch etwas langsamer zu gehen, weil unser Puls zu hoch ist. Industrie und Arbeit 4.0, Internet of Things (IoT), E-Health, Big Data, künstliche Intelligenz, VUCA überall – das alles sind Begrifflichkeiten, die im Zusammenhang mit Digitalisierung, hinter denen weitreichende Folgen für uns und die Gesellschaft insgesamt stehen. Diese Entwicklungen sind nicht selten von Unsicherheiten, aber auch von positiven Erwartungen und Hoffnungen auf Verbesserung geprägt. Und sie beeinflussen direkt und sehr intensiv unsere Schulen.

Evidenzorientierte Schulentwicklung

Tobias Stricker, Elvira Eberhardt, Michael Weyland

Das Kapitel in der Übersicht

„Evidenzbasierung“ gilt in der aktuellen Schulentwicklungsdisziplin als Steuerungsparadigma. Und Evidenzen in einem weiten Sinne fallen an die Schule ganz unterschiedliche an. Daraus resultiert ein Konglomerat verschiedenster Informationen und Daten. Sich als Schule jedoch nicht von Daten „treiben“ zu lassen, sondern einen sachgerechten Umgang zu pflegen – darum geht es! Ausgehend vom Begriff „Evidenz“ werden verschiedene Ansätze und Handlungsmöglichkeiten vorgestellt, wie aus „Daten“ schließlich „Taten“ für einen gelingenden Beitrag zur Schulentwicklung werden können. Abschließend wird die „designbasierte Schulentwicklung“ vorgestellt, in deren Rahmen schulischen Evidenzen eine große Bedeutung zukommt.

1. Evidenzbasierte Schulentwicklung als Steuerungsparadigma

Fühlen Sie sich manchmal überfordert in einem Informations- und Datenschwungel? Schulen und damit insbesondere auch die Schulleitungen sind heutzutage konfrontiert mit einem Konglomerat verschiedenster Vorgaben, Informationen, Daten und Evidenzen. Sie befinden sich damit geradezu in einem dichten Informations- und Datenschwungel, den es zu durchdringen gilt, innerhalb dessen Entscheidungen zu treffen sind und der „richtige Weg“ auch und gerade im Zusammenhang mit Schulentwicklung gefunden werden muss.

Diese Folgen der so genannten Neuen Steuerung und „Nachwehen“ der PISA-Ergebnisse sowie weiterer Leistungstests für Schulen und Bildungssysteme (vgl. zum folgenden Altrichter u. a. 2019; Berkemeyer u. a. 2012; Demski u. a. 2016; Pietsch 2018) erhöhen die Relevanz von Evidenzen sehr deutlich. Eine evidenzgestützte oder auch evidenzorientierte Schulentwicklung spielt in diesem Kontext im Sinne eines Steuerungsparadigmas eine zentrale Rolle. Mit Blick auf die Einzelschule ist mit diesem Ansatz letztlich die Hoffnung verbunden, dass „eine Entwicklungsspirale in Gang gesetzt werden kann, die in einer verbesserten Bildungsqualität sowie gesteigerten Schülerleistungen mündet“ (Pietsch 2018, S. 4). Messungen und Rückmeldungen von Befunden, z. B. im Rahmen einer Prozessevaluation an die Einzelschule, sollen „dabei helfen, [...] Entscheidungen ein wenig rationaler zu fällen, um so die Qualität [...] zu

Schule agil mit Design Thinking entwickeln

Sven Wippermann, Iris Schmidberger, Tobias Stricker

Das Kapitel in der Übersicht

Warum sollten wir agile Methoden in der Schule einsetzen? Gerade wenn sich Schulen immer komplexeren Herausforderungen gegenübersehen, auf Veränderungen schneller reagieren müssen! Im Folgenden erfahren Sie, was „Agilität“ und ein „agiles Mindset“ bedeuten und wie Sie Design Thinking als agile Methode in Ihrer Schulentwicklungspraxis einsetzen können.

1. Herausforderungen im Schulwesen

Die derzeitigen gesellschaftspolitischen Veränderungen haben einen enormen Einfluss auf die Entwicklungen im Schulwesen. In diesem Zusammenhang lassen sich folgende Beispiele benennen:

- Der Diskurs bezüglich der ganztägigen Bildung und Betreuung besitzt einen wesentlichen Einfluss auf die flächendeckende Einführung und Gestaltung von Ganztagschulen.
- Die Inklusion und individuelle Förderung im Allgemeinen stellt nach wie vor eines der zentralen Themen dar und verändert die Schullandschaft in vielfältiger Hinsicht.
- Die Reformen der Länder sorgen für sich immer wieder ändernde Rahmenbedingungen, in denen sich die Schulentwicklung bewegen muss.
- Megatrends wie Digitalisierung, Mobilität oder Wissenskultur nehmen Einfluss auf gesellschaftlicher sowie wirtschaftlicher Ebene – und erreichen somit auch die Schulen.

Tipp

Zukunftsinstitut: Forschung zu Megatrends

Das Zukunftsinstitut beschäftigt sich mit der Trend- und Zukunftsforschung. Daraus werden u. a. Megatrends abgeleitet, die sich langfristig auf Gesellschaft und Wirtschaft auswirken. Hauptanliegen besteht darin, die mit den Megatrends verbundenen Veränderungen verständlich zu machen und zukünftige Chancen und Herausforderungen aufzuzeigen. Nähere Informationen unter: www.zukunftsinstitut.de.

Wie kann Schulleitung die Schule auf die Herausforderung der Zukunft vorbereiten?

Alexander Scheuerer

Das Kapitel in der Übersicht

Die Metapher der VUCA-Welt als Synonym für unsere gegenwärtige Zeit und die Ergebnisse der internationalen Delphi-Studie „2050: Die Zukunft der Arbeit“ zeigen deutlich, welche Veränderungen auf unser Bildungssystem zukommen. Deshalb ist:

- in den Schulen ein Transformationsprozess notwendig, damit Schülerinnen und Schüler in einer sich schnell wandelnden komplexen Welt handlungsfähig bleiben.
- in erster Linie Schulleitung für diesen Veränderungsprozess in den Schulen verantwortlich.
- eine Auseinandersetzung mit modernen Führungskonzepten gewinnbringend und anregend für den weiteren Entwicklungsprozess in den Schulen.
- es wichtig, dass Schulen sich mit der Zukunft beschäftigen und dafür werden abschließend einige Anregungen skizziert.

1. Second Machine Age

„Unablässig rollt die Zukunft auf uns zu.“ (Ian McEwan)

Inzwischen pfeifen es die Spatzen von den Dächern: Wir leben in einer zunehmend komplexer werdenden Welt, in der wir vor allem durch die technologische Entwicklung der Digitalisierung vor einem radikalen Epochenwandel stehen.

Erik Brynjolfsson und Andrew McAfee sprechen in ihrem Klassiker „The Second Machine Age“ von der zweiten großen industriellen Revolution. In dem ersten Maschinenzeitalter (1766-2000), ausgelöst durch die Erfindung der Dampfmaschine durch James Watt, wurde die menschliche und tierische Muskelkraft durch Maschinen ersetzt. Mit dem neuen Maschinenzeitalter ersetzen Computer und Algorithmen zunehmend unsere geistigen und kognitiven Tätigkeiten. Die damit einhergehenden digitalen Errungenschaften und technologischen Entwicklungen verändern vollständig und radikal unsere gewohnte Welt, unsere Wirtschaft und Lebensweise.

Schulen der Zukunft profilbildend und strategisch ausrichten

Gerhard Regenthal

Das Kapitel in der Übersicht

Ein Schulmotto ist eine Vision – wie ein beflügelnder Adler. Eine Schule ohne Motto ist wie im Dunklen vorangehen und hoffen, das Ziel zu erreichen. (Gerhard Regenthal)

Können Sie für Ihre Schule Ihre gesamte pädagogische Arbeit in einem Satz prägnant, motivierend und verständlich als besonderes Profil mit einer Vision zusammenfassen? Dann haben Sie ein gutes Schulmarketing. Viele Schulen haben die Notwendigkeit und den Nutzen einer strategischen Ausrichtung noch nicht erkannt und richten ihre schulische Arbeit nicht konsequent zielorientiert aus. Sie gehen immer noch davon aus, dass „Unterricht zählt“ und sie keine „billige Reklame“ brauchen. Alle Schulen haben eine besondere Schulkultur und ein pädagogisches Profil, die im Schulmarketing aufnehmen, strategisch verstärkt und auf den Wettbewerb sowie auf die zukünftigen Herausforderungen ausrichtet. Und das ist die primäre Aufgabe der Schulleitung.

1. Was ist Schulmarketing?

Schulmarketing ist die besondere Profilierung und strategische Ausrichtung der Schule nach innen und außen. Schulmarketing ist professionelle „Öffentlichkeitsarbeit in der 1. Liga“ und geht über eine nur informierende Öffentlichkeitsarbeit weit hinaus. Schulmarketing ist ein ganz „anderes Denken und Handeln“ von Schulen und „verändert“ Schule. Schulmarketing heißt Schule gezielt gestalten.

Was ist Schulmarketing? – Definition nach © Regenthal

Schulmarketing, als Aufgabe der Schulleitung, ist die profilbildende strategische Ausrichtung der Schule. Das geschieht durch gemeinsame Schulentwicklungsprozesse nach innen und eine gemeinsame Präsentationen als eine professionelle Öffentlichkeitsarbeit nach außen. Es fasst alle Angebote und Leistungen der Schule aufbauend auf das Schulprogramm/ Schulkonzept konzeptionell zusammen und positioniert die Schule im Wettbewerb.

Mit Feedback und KVP die schulische Arbeit zukunftsorientiert weiterentwickeln

Gerhard Regenthal

Das Kapitel in der Übersicht

Schulen der Zukunft brauchen nicht nur die Vorgaben von landesspezifischen Qualitätsrahmen und die Schulinspektionen/Qualitätsanalysen zur Orientierung für die Weiterarbeit (Müssen = Pflicht), sondern besonders auch eigene gemeinsame identitätsstiftende Konzepte (Wollen = Kür) und ein regelmäßiges Controlling (Wie geht es weiter, selbstverantwortliches Steuern) für die gemeinsame Reflexion und Qualitätssicherung der pädagogischen Arbeit. Nur das schafft nachhaltige und identitätsstiftende Erfolge. Gerade in Zeiten der rasanten Veränderung mit vielen Neuerungen brauchen wir motivierende, professionelle und verlässliche Management- und Arbeitsmethoden und eine begleitende Feedbackkultur. Sie schafft – wie ein Kompass – Orientierung und Sicherheit für die verantwortliche Leitung und Gestaltung der Schulen und erfolgreiche und sinnvolle Schulentwicklungsprozesse. (vgl. zur Feedbackkultur auch das Kapitel „Schulen der Zukunft brauchen ein Gesamtkonzept“ Seite 51)

1. Feedbackkultur als Kompass für eine zukunftsorientierte Schulentwicklung

Eine Feedbackkultur zielt ab auf

- das regelmäßige Bewusstmachen der pädagogischen und schulischen Arbeit (= Selbstbild und Fremdbild, Ist- und Soll-Analysen).
- die Evaluationen der Unterrichtsqualität durch Eltern und Schüler (= Unterrichtsqualität).
- die Evaluationen der gemeinsamen Schulprogrammarbeit auf allen Ebenen (= Steuerung des Schulentwicklungsprozesses und Feedback für die Schulleitungsarbeit).
- die Evaluation der erarbeiteten Konzepte und der Umsetzung (= Zielreflexion zur Optimierung).
- die Verstärkung der pädagogischen Identität der Schule (= zur Stärkung der Motivation).

In allen Bereichen der schulischen Arbeit sollten zur Qualitätssicherung und ein verantwortliches professionelles Schulmanagement begleitende Refle-

VORANSICHT

Ausblick – Zukunft
der Schule

Wie die Informationstechnologie unsere Schule verändern wird

Helmut Lungershausen

Das Kapitel in der Übersicht

- Was bedeuten „4.0“ und „Big Data“
- Mit welchen Entwicklungen müssen wir in der Schule rechnen? (Aspekte Lernen, Lehren, Evaluieren, Verwalten)
- Wie sollen sich die Schule und die Lehrkräfte darauf einstellen?

1. Gibt es eine Vorstellung über die Zukunft der Schule?

Hätte man um 1990 Lehrer befragt, ob sie bereit wären, einen kleinen Kasten immer bei sich zu tragen, mit dem sie jederzeit geortet werden könnten und der es ermöglicht, ein Bewegungsprofil des Trägers zu erstellen, so hätten das alle entrüstet zurückgewiesen. Die Entrüstung hätte sich vermutlich noch gesteigert, wenn sie erfahren hätten, dass mit Hilfe dieses Kästchens die Daten und Konsumgewohnheiten erfasst und für kommerzielle Zwecke ausgenutzt werden. Das hätte es vermutlich auch wenig geholfen, wenn man auf die anderen Funktionen des Kästchens hingewiesen hätte: man kann damit auch telefonieren und fotografieren!

Fünf Jahre später kam das erste Smartphone auf den Markt, und heute – 25 Jahre später – gehört es zur Standardausrüstung der meisten Menschen. Vor 25 Jahren war auch nicht absehbar, was ein Smartphone heute leisten kann: Fotozeuge am Himmel identifizieren, Musikstücke erkennen, Sprache in Text verwandeln, Texte in Fremdsprachen übersetzen, das heimische Wohnzimmer überwachen, das persönliche Fitness-Programm kontrollieren und steuern, um nur einen kleinen Ausschnitt aus der Fülle von Möglichkeiten zu nennen.

Aus dem Siegeszug des Smartphones können wir lernen, dass unsere Fähigkeit, sich die Zukunft vorzustellen, sehr begrenzt ist, und dass Neuerungen schneller kommen, als man es vermutet. Anlässlich der Weltausstellung 1900 wurde eine Postkartenserie veröffentlicht, die Visionen zeigen sollte, wie die Welt in 100 Jahren aussehen könnte. Eine der Farbblithographien zeigt die Vorstellung, wie die Schule im Jahr 2000 aussehen wird. Wie man der Abbildung entnehmen kann, war die Vision eine minimale Fortschreibung damals

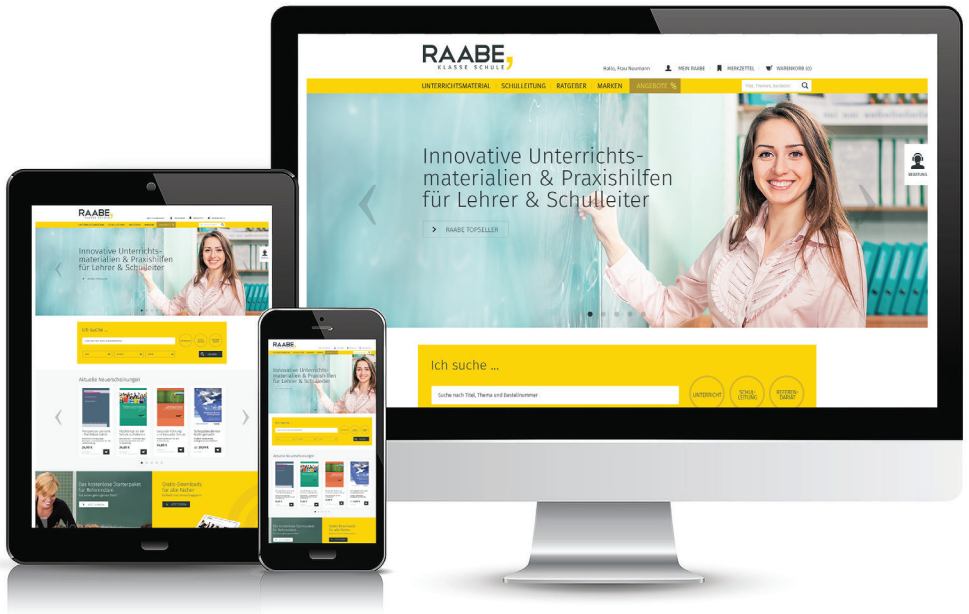
Dieses Werk ist Bestandteil der RAABE Materialien

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH erteilt Ihnen für das Werk das einfache, nicht übertragbare Recht zur Nutzung für den privaten und schulischen Gebrauch. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlags. Hinweis zu § 52a UrhG: Das Werk oder Teile hiervon dürfen nicht ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen, wobei die durch den § 60a UrhG erlaubten Nutzungen davon ausgenommen sind. Darüber hinaus sind Sie nicht berechtigt, Copyrightvermerke, Markenzeichen und/oder Eigentumsangaben des Werks zu verändern.

Die Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH übernimmt keine Haftung für die Inhalte externer Internetseiten, auf die in dem Werk verwiesen wird.

Falls erforderlich wurden Fremdrechte recherchiert und ggf. angefragt.

Der RAABE Webshop: Schnell, übersichtlich, sicher!



Wir bieten Ihnen:



Schnelle und intuitive Produktsuche



Übersichtliches Kundenkonto



Komfortable Nutzung über
Computer, Tablet und Smartphone



Höhere Sicherheit durch
SSL-Verschlüsselung

Mehr unter: www.raabe.de