

## **Schulleiter, die es anders machen**

### **Eine sehr energiegeladene charismatische Schulleiterin**

**Identifizieren Sie die Faktoren, die Laura Carson so erfolgreich sein ließen:**

- **lesen Sie den Text,**
- **umkreisen Sie, was Sie für die Hauptfaktoren halten,**
- **fertigen Sie eine Concept-Map an**
- **tauschen Sie ihre Gedanken und Ideen aus.**

Laura Carson – eine lebhaft, energiegeladene Vierzigerin – scheint sich am wohlsten zu fühlen, wenn sie den Arm um ein Kind gelegt hat. Sie arbeitet als Grundschulleiterin in einem Bezirk mit 29 Schulen, der in der Regel seinen Bedarf aus den eigenen Reihen deckte. Sie war die Ausnahme. Laura kam aus einer kleinen Nachbargemeinde in den Bezirk mit dem Ruf einer Außenseiterin.

Ein Dezernent bezeichnet Laura als eine Mischung aus “Charisma und Chutzpah (jidd. für den Mut haben, Dinge auszuprobieren)“. Auch wenn sie sich selbst anders beschreibt, versteht Laura ihren Führungsstil folgendermaßen:

Ich bin reine Energie. Ich übernahm dort eine Leitungsfunktion, wo Lehrer isoliert waren. Ich bat sie, die Klassentüren offen zu lassen. Ich verbrachte viel Zeit damit, in den Klassen zu assistieren. In den ersten Wochen war es hart. Die Lehrer wollten keine Verantwortung übernehmen. Sie hatten auch noch nie zusammengearbeitet.

Ich fing ganz langsam an und fragte: “Woran wollen Sie arbeiten?” Sie benannten „Schreiben“. Zwei Lehrer stellten einen Plan auf. Er ließ sich leicht aufstellen. Schreiben musste aufgebaut werden – die Testergebnisse zeigten es. Ich hatte eine schwere Zeit, diese Gruppe in Gang zu bringen; dann sah ich Informationen zu einem Projekt LERNEN und dachte, es sei eine gute Sache, die Leute im Gebäude ins Gespräch zu bringen. Also sprach ich mit zwei Lehrern, die sich bereit erklärten dort mitzumachen. Sie entschieden sich für das Projekt und alles passte wunderbar zusammen. Es war einfach ein glücklicher Zufall.

Die Lehrer sehen die Veränderung ähnlich, doch sie schreiben sie nicht dem Glück zu. So erzählte z.B. eine Lehrerin, die neue Schulleiterin „wurde sofort von dem vorhandenen Kollegium akzeptiert. Sie ist ein Handlungsmensch. Wenn man eine Idee hat, greift sie zum Telefon und es ist erledigt. Sie kümmert sich um Dinge, sie zieht Projekte durch.“ Ein anderer Lehrer sprach darüber wie die Schulleiterin die Schule dadurch verändert hatte, dass sie hohe Erwartungen an Lehrer und Schüler stellte: “Die Leute arbeiten härter, verbringen mehr Zeit in den Klassen.“

Dieser Verbesserungsschub ist weithin anerkannt. Ein Kollegiumsmitglied erklärte, dass die Schulleiterin einen großen Einfluss auf die Schülerleistungen und die Atmosphäre im Gebäude hat: „Wir sind mit neuen Projekten und Ideen beschäftigt. Die Schulleiterin unterstützt die Leute. Sie gibt uns allen Pflichten.“

Ein Aspekt, der ständig in den Gesprächen aufkam, war die Art und Weise, wie Laura das Kollegium in bedeutsame Führungsfunktionen einbezieht. Sie erklärte:

Ich versuche sie dazu zu bringen, einen zentralen Aspekt auszuwählen. Zu Jahresbeginn stellen wir Ziele auf und vereinbaren, wie wir sie erreichen können. Wir bilden Gruppen, tauschen uns aus und diskutieren Forschungsergebnisse. Ich veranlasse die Lehrer mit ihren Ideen und den Forschungsergebnissen zu experimentieren. Sie müssen erkennen können, dass das Ganze eine gemeinsame Anstrengung ist, eine umfassende Schule. Die Lehrer hier sind für alle Schüler verantwortlich, nicht nur für ihre eigenen Klassen. Ich erwarte, dass die Lehrer 100 Prozent Leistung geben.

Eine Lehrerin fügte hinzu:

Arbeitsgruppen haben wechselnde Leitungen. Die Schulleiterin bittet die Leute an etwas zu arbeiten und es ihr dann zurückzumelden. Sie verordnet es nicht einfach, indem sie sag: „Ich bin der Boss.“ Ich glaube, sie genießt ihre Arbeit. Sie will, dass die Schule gut ist und die Lehrer gute Arbeit leisten.

Ein altgedientes Kollegiumsmitglied beschrieb Laura als eine Schulleiterin mit „starken Wertvorstellungen und Glaubenssätzen. Sie bewertet die Dinge, die sich ereignen und macht Vorschläge und bisher hat sie Recht gehabt!“ Einer der Lehrer bemerkte, dass sie „immer im Lehrerzimmer ist. Die Schulleiterin schlägt neue Dinge vor. Dann beschäftigen sich die Leute damit.“ Ein anderer drückte es so aus:

Sie setzt Sachen ins Mitteilungsblatt wie, „So-und-so hatte eine tolle Idee. Gehen Sie mal hin und sehen es sich an.“ Sie lobt Lehrer so wie Lehrer Schüler loben. Sie nimmt es wahr, dass man viel Zeit auf etwas verwandt hat und sagt einem, dass man gute Arbeit geleistet hat. Und wenn ich gelobt werde, will ich, wie ein Kind, noch bessere Arbeit machen.

Laura sagt, dass sie das Kollegium oft in Bezug auf ihre Wünsche und Bedürfnisse befragt. Sie fügt hinzu, dass ihr Kollegium kontinuierlich das jährliche Geld für Fortbildungen überschreitet. In ihren Worten:

Ich umgehe die Bezirksbeschränkungen für Programme, die außerhalb des Bezirks liegen. Ich habe keine Angst, die Bezirkspolitik zu missachten. Ich bringe Workshops hierher in die Schule, wo es bequem ist und die Lehrer teilnehmen können. Ich hole die Lehrer hierher, damit sie ihre Talente austauschen können. Das ist ein Schulterklopfen für die Lehrer. Und ich delegiere an jene Lehrer, die noch nicht teilnehmen. Ich bitte Sie Verantwortung zu übernehmen, eine Arbeitsgruppe zu leiten. Das bezieht die Leute ein und alle Abteilungen sind vertreten.

Lauras Engagement erzeugt beim Kollegium besondere Anstrengungen. Ein Lehrer im Team für Selbstevaluation bemerkte, dass sie „durch ihr eigenes Handeln motiviert .... wenn wir einen langen Tag haben, können wir sicher sein, dass sie auch einen langen Tag hat.“

Die Lehrer in Riverview arbeiten regelmäßig über ihre vertraglich geregelte Zeit hinaus an gemeinsamen Projekten. Dieses Engagement ist offensichtlich das Ergebnis der Teilnahme an der Gruppenarbeit und der Delegation von Verantwortung. Es kann auch mit dem Ausdruck von Anerkennung zu tun haben. Wie es ein Lehrer

formulierte: „Es kommt von innen, davon, dass man uns sagt, dass wir gute Arbeit tun.“

Ein anderes Mitglied fasste Lauras Einfluss folgendermaßen zusammen:

Die Schulleiterin entlässt allmählich die alten untätigen Kollegiumsmitglieder – sie bringt neue Kollegen ein, die gewillt sind, Zeit und sogar ihr eigenes Geld, in die Schule zu stecken. Die Leute wollen für sie arbeiten. Sie ist immer in den Klassen anwesend. Sie steht den Lehrern und ihrer Arbeit positiv gegenüber.

Zusammenarbeit ist der Schlüssel in Riverside. Obwohl nur zwei Lehrer an dem Selbstevaluationstraining für Schulen teilnahmen, nahm das gesamte Kollegium an dem Schreibprogramm teil und nach einem Jahr ging es mit den Schreibleistungen aufwärts. Im nächsten Jahr übernahmen zwei andere Lehrer die Führung. Dieses Mal konzentrierte man sich auf den Gebrauch von Computern beim Schreiben. Wieder machten alle mit und wieder verbesserten sich die Schülerergebnisse.

Kam das Talent und die Energie diese Erfolge zu erzielen von Laura? Nein, sie kamen vom Kollegium. Hätte das Kollegium sie ohne sie gezeigt? Das glauben wir nicht.