

// SCHULE GEMEINSAM LEBEN

STÄDTISCHES
GYMNASIUM
augustinianum
GREVEN

MENSCHEN VERNETZEN

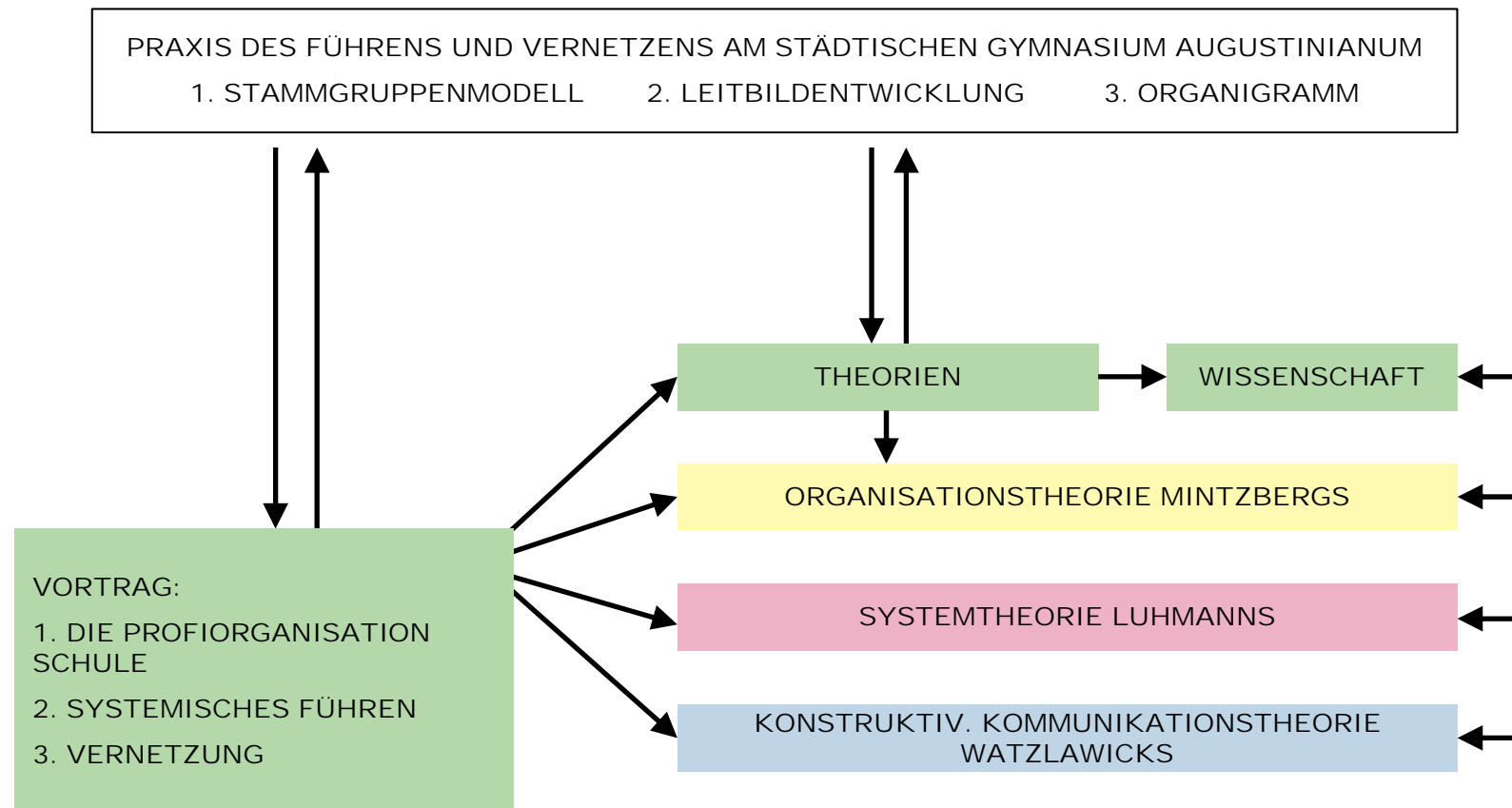
// DIE PROFIORGANISATION SCHULE SYSTEMISCH FÜHREN

THEORIE UND PRAXIS EINER ERFOLGREICHEN SCHULE VON MORGEN

Dr. Volker Krobisch

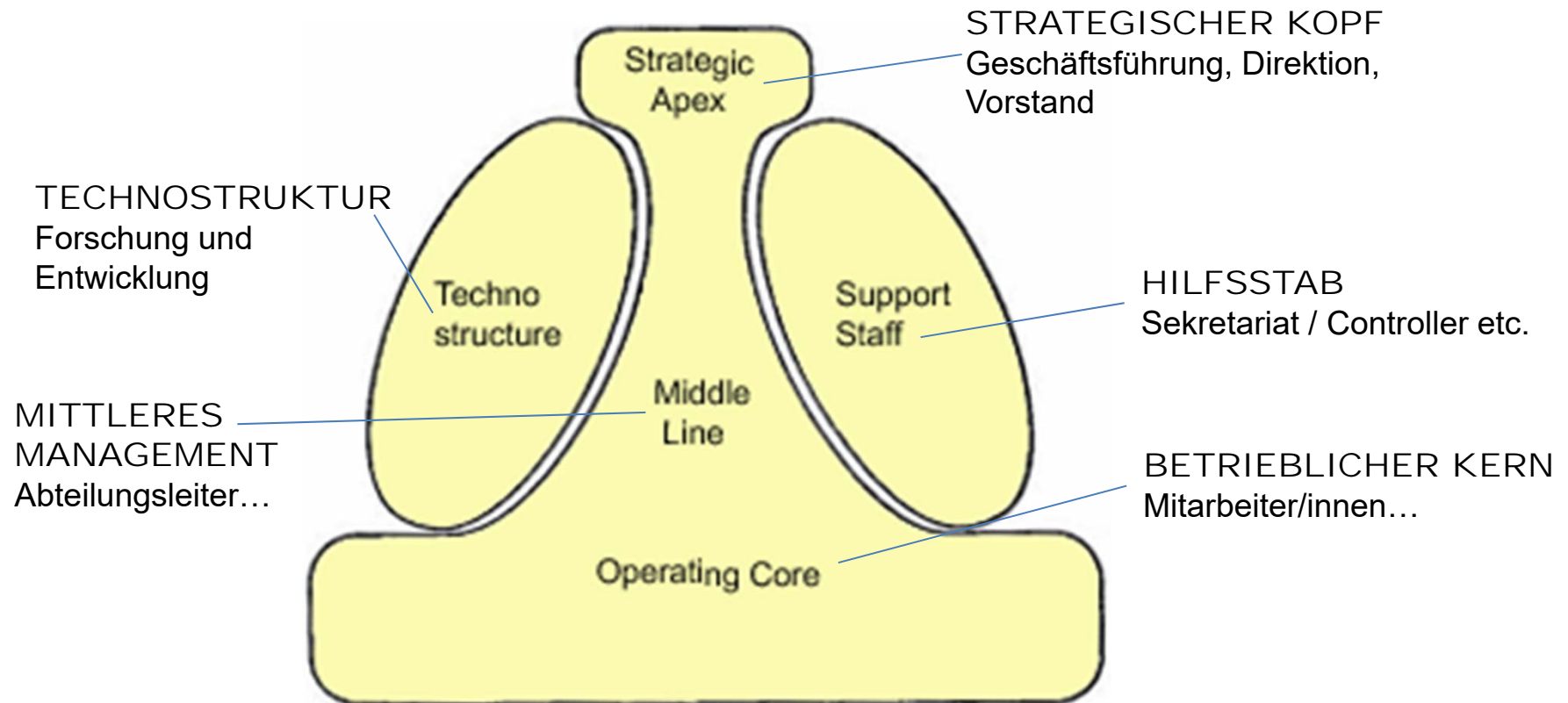
09. März 2018, 09:00h, Hauptvortrag beim IMST-Tag 2018 in Wien

// 0. GLIEDERUNG (VERNETZT)

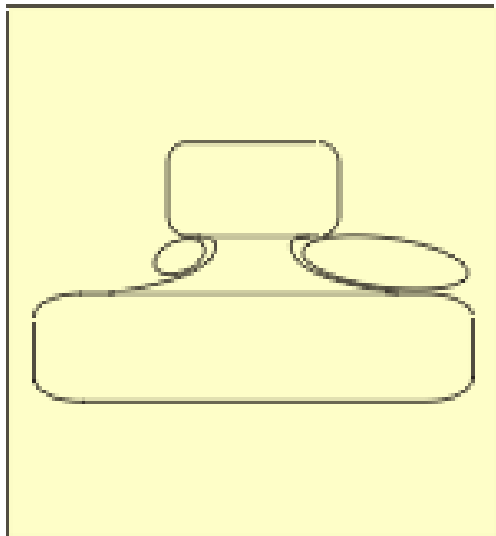


// ORGANISATORISCHER PROTOTYP

(Nach Henry Mintzberg)



// DIE PROFIORGANISATION



*Profiorganisation/
Expertokratie*

PROFIORGANISATION / EXPERTOKRATIE

- hochspezialisierte und professionelle Mitarbeiter
- Kontrolle über eigene Arbeit
- relativ unabhängig, aber in engem Kontakt zu „Kunden“

BESTIMMENDE ORGANISATIONSTEIL: BETRIEBLICHER KERN

- Koordination durch Standardisierung der Qualifikation
- Leitung der Profiorganisation besitzt starken Hilfsstab, aber schwaches Mittleres Management
- wenig Macht im Umgang mit dem Kern

BEISPIELE:

- Krankenhäuser,
- Fakultäten von Universitäten
- Schulen

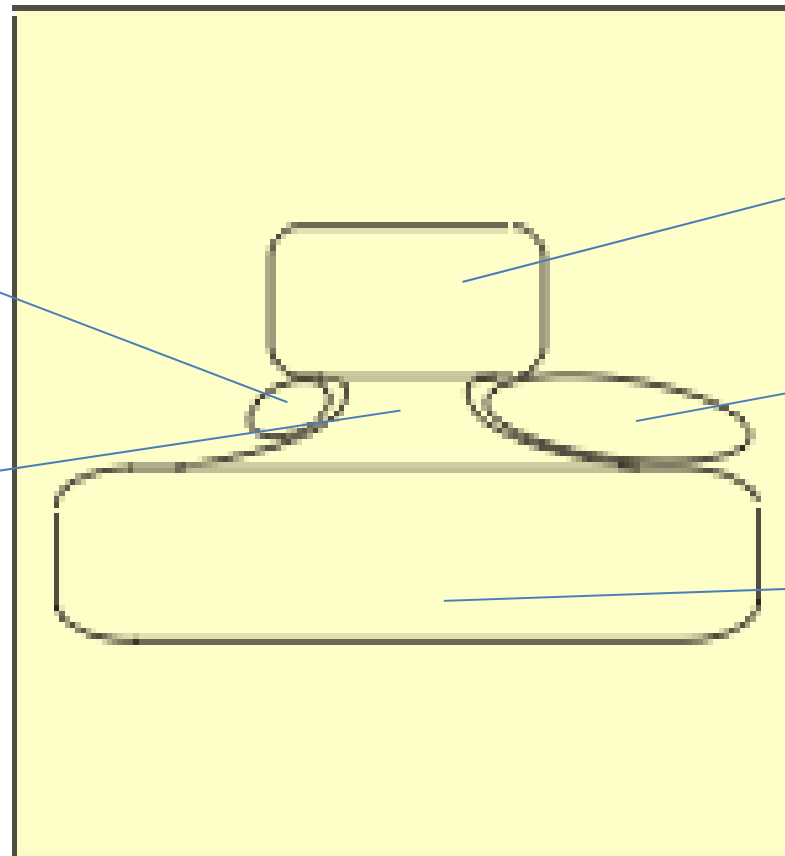
// DIE PROFIORGANISATION SCHULE

KLEINE TECHNOSTRUKTUR

- Unterrichts- und Schulentwickler

KLEINES MITTLERES MANAGEMENT

- Koordinatoren,
- Fachbereichsleiterinnen etc.



EINSAMER STRATEGISCHER KOPF

- Schulleiter/in

HILFSSTAB

- Sekretariat/
- Hausmeister etc.

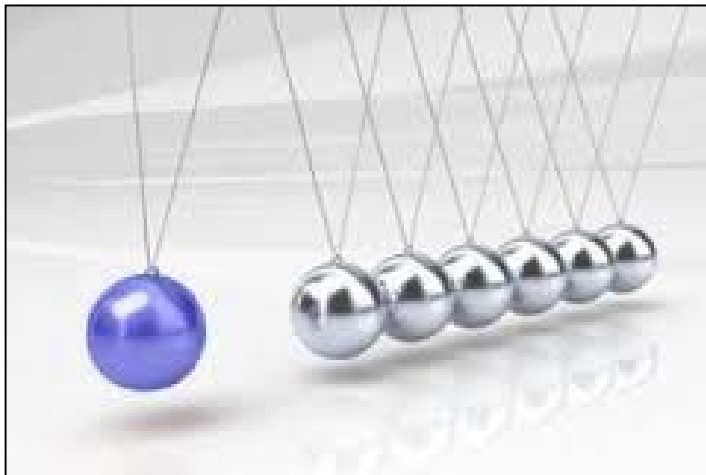
GROßER BETRIEBLICHER KERN

- Lehrkräfte

SYSTEMIK

// 6. KAUSALES UND SYSTEMISCHES DENKEN

TRIVIAL - TECHNISCHES SYSTEM



Konventionelles Verständnis:

- Kausales Denken
- Linearität
- Wenn-Dann-Beziehungen

NICHT-TRIVIAL - SOZIALES SYSTEM



Systemisches Denken

- Prozessuales Denken
- Zirkularität
- Interdependenz

NICHT-TRIVIALE SYSTEME

- menschliche Psyche/ Körper
- ökologische Systeme
- soziale Systeme: Familien, Unternehmen, Kollegien oder Schulklassen

// 7. VERNETZUNG NIKLAS LUHMANN'S ZETTELKASTEN

Rund 90.000 Zettel mit Querverweisen
sammelt 40 Jahre des Denkens



SYSTEMTHEORIE // 8. KONSTRUKTIVISMUS

Konstruktivismus: Absage an die Idee der einzigen Wirklichkeit.

- Jede Wirklichkeit ist eine Konstruktion. Jedes System schafft sich seine eigene Wirklichkeit. Sprache konstruiert Wirklichkeit. Unterschiede konstruieren ihre Wirklichkeit. (Beispiele ...Bewertungen)
- Mache Dir stets bewusst, dass alles, was gesagt wird, von einem Beobachter gesagt wird. (Fritz Simon)
- Der Erfinder der Wahrheit ist ein Lügner (Heinz von Förster)



// 9. WAS HEISST SYSTEMISCH FÜHREN?

QUELLEN:

Daniel F. Pinnow Systemische Führung, 2011,
Boos/Mitterer, Einführung in das systemische Management, 2014

SYSTEMISCHE FÜHRUNG IN SIEBEN SÄTZEN

- 1. Die Führungskraft (Schulleiter/in) versteht sich dabei als nur einer der vielen Kontextfaktoren, die auf die Geführten wirken.*
- 2. Organisationen wie Schulen werden als Systeme betrachtet, die nie vollständig „von oben“ durchorganisiert sein können.*
- 3. Systemische Führung berücksichtigt im Sinne des systemischen Ansatzes ganzheitlich alle Interaktionen zwischen Führungskräften, Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Finanziers, Markt, Gesellschaft, Kultur und Umwelt.*
- 4. Es geht der systemischen Führung um das gezielte Intervenieren in Kommunikations- und Erwartungsstrukturen der Beteiligten, um dadurch die Selbstorganisation zu fördern.*

// 9. WAS HEISST SYSTEMISCH FÜHREN?

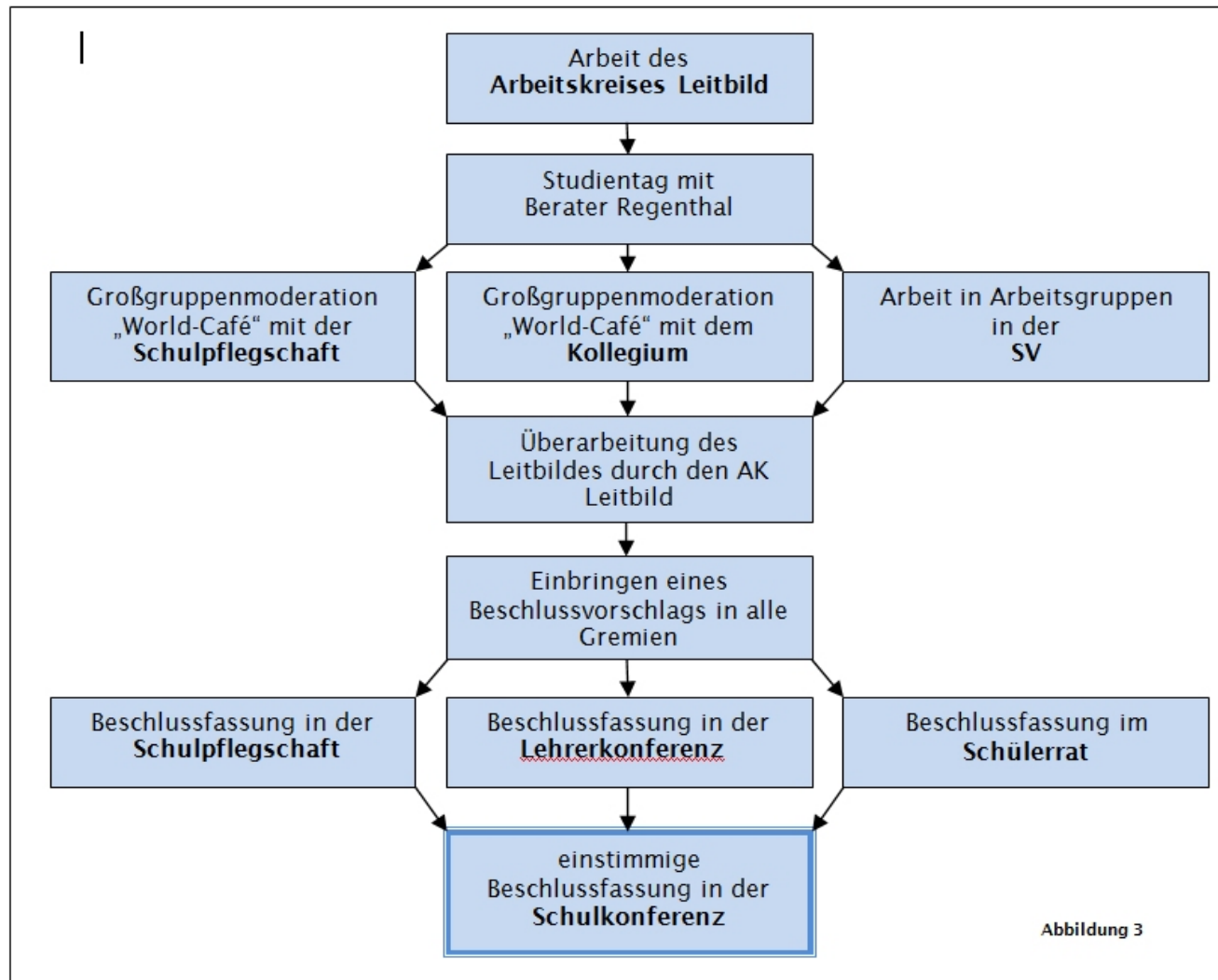
SYSTEMISCHE FÜHRUNG IN SIEBEN SÄTZEN

5. Systemisches Management orientiert sich an autonomen, verstreuten, selbständigen, selbstorganisierten Subsystemen.

6. Um die negativen Folgen direkter Übersteuerung und Überregulierung zu vermeiden, wird in der Führungsforschung auf partizipative Stile, teilautonome Gruppen, Vernetzung sowie Zwischenabhängigkeiten [...] in Systemen hingewiesen.

7. Sichtweise und Denkinstrumente der Systemtheorie decken sich selten mit dem gewohnten Verständnis kausalen Denkens. Einfache Erklärungen haben größeren Appeal als der Verweis auf komplexe und komplizierte, undurchschaubare Zusammenhänge.

// 10. PROZESS DER LEITBILD-ENTWICKLUNG



Historie – der Prozess der Leitbildentwicklung

2010 beginnt die Arbeit des Arbeitskreises Leitbild. Studententage zur gemeinsamen Entwicklung und Gestaltung folgen.

Die Abbildung stellt den mehr als 2jährigen Prozess dar, in dessen Verlauf sich Eltern, Lehrer und Schüler an die Erstellung eines *gemeinsamen* Leitbildes machten.

Auf der Schulkonferenz am 14.2.2013 haben die Lehrerinnen und Lehrer, die Eltern und die Schülerinnen und Schüler *einstimmig* für das gemeinsam erarbeitete Leitbild votiert und damit die große Akzeptanz deutlich gemacht.

ORGANIGRAMM 2017_18

Stand: 01.08.2017

**STÄDTISCHES
GYMNASIUM
augustinianum
GREVEN**

1. LEITUNG

SCHULLEITER

STELLVERTRETENDER SCHULLEITER

2.1 KOORDINATION

ERPROBUNGSSTUFE NN NN NN NN	MITTELSTUFE NN NN NN NN	OBERSTUFE NN NN NN NN	STUNDENPLAN NN NN NN NN	AUFGABENFELD I SPRACHEN/ „MUSEN“ NN	KUS (KOORDINATIONS-KREIS UNTERRICHTS- UND SCHULENTWICKLUNG) NN NN NN NN
				AUFGABENFELD II GESELLSCHAFTS- WISSENSCHAFTEN NN	
				AUFGABENFELD III MATHEMATIK- NATURWISSENSCHAFT NN	

2.2 STABSFUNKTIONEN / PERSONALVERTRETUNG

SEKRETARIAT/VERWALTUNG NN NN NN	ÖFFENTLICHKEITSARBEIT NN WEBSITE NN	DV-ORGA + MEDIEN NN NN NN NN	ANSPRECHPARTNER FÜR GLEICHSTELLUNGSFRAGEN NN NN	LEHRERRAT NN NN NN NN
			GEBÄUDE: Hausmeister	

3. OPERATIVE EBENE

BERATUNGSLEHRER NN NN NN NN	SV-LEHRER NN NN NN NN	AUSBILDUNGS- BEAUFTRAGTE NN NN NN NN	BERUFSORIENTIERUNG NN NN	FORTBILDUNG / PE NN NN
ÜBERMITTAGSBETREUUNG NN NN NN NN	AUSLANDSSCHULJAHR NN NN	BETREUUNG PRAKTIKANTEN NN NN	ERPROBUNGS- STUFENBÜCHEREI NN NN	ZENTRUM DIGITALES LERNEN UND ARBEITEN NN NN

Setzen um,
implementieren

3. OPERATIVE EBENE (FORTSETZUNG)

FORDER- UND FÖRDERKONZEPTE

LRS-WERKSTATT U.A. NN	BILINGUALER ZWEIG NN	WETTBEWERBE NAWI NN	MUSIKPLUS NN
LESEFÖRDERUNG SEKI/SEKII / LESEWETTBEWERB NN	MATHEMATIK FÖRDERN NN	WETTBEWERBE SPRACHEN NN	NATURWISSENSCHAFT- PLUS NN
SICHERHEIT & GESUNDHEIT (KRISENTEAM) NN NN NN NN	TERMINPLANUNG NN NN NN NN	SOZIALES LERNEN UND ANTI-MOBING NN NN NN NN	SCHULFACHLICHE HILFE NN NN NN NN
LERNSTANDSERHEBUNG NN NN	AUGUSTINUSSTUNDE NN NN		

Setzen um,
führen aus,
implemen-
tieren

4. ARBEITSKREISE UND INITIATIVGRUPPEN

NACHHALTIGKEIT NN NN NN NN	SCHULKULTUR NN NN NN NN	MEDIENKONZEPT/ MEDIENERZIEHUNG NN NN NN NN	THEATER AM AUGUSTINIANUM NN NN NN NN	RAUMPROGRAMM NN NN NN NN	GEDENKTAGE NN NN NN NN
INDIVIDUELLE FÖRDERUNG NN NN NN NN	FAHRTENPROGRAMM NN NN NN NN	AK SCHILD NN NN NN NN	SOZIALES LERNEN NN NN NN NN	SPRACHENFOLGE NN NN NN NN	ERGÄNZUNGS- STUNDEN / STUDENTAFEL_ NEU NN NN

Entwickeln
und
schlagen
vor

SCHULGREMIEN

5. FACHKONFERENZEN

BIOLOGIE NN	FRANZÖSISCH NN	LITERATUR NN	PHILOSOPHIE / PP NN	SOZIALWISSENSCHAFTEN NN
CHEMIE NN	GESCHICHTE NN	MATHEMATIK NN	RELIGION, EV. NN	SPANISCH NN
DEUTSCH NN	INFORMATIK NN	MUSIK NN	RELIGION, KATH. NN	SPORT NN
ENGLISCH NN	KUNST NN	PÄDAGOGIK NN	RUSSISCH NN	IB NN
ERDKUNDE NN	LATEIN NN	PHYSIK NN		

Entwickeln
beschließen
schlagen
vor

6. INTERESSENVERTRETUNG

SCHÜLERRAT Klassenvertreter/innen

LEHRERKONFERENZ Mitglieder Kollegium
--

SCHULPFLEGSCHAFT NN (Vorsitzender) 3 Stellvertreter/innen: Mitglieder NN

Beschließen
und
formulieren
Rahmen
für
Schulleitung

SCHULKONFERENZ Schulleiter (Ltg.) Stv. Schulleiter Mitglieder: Je 8 Vertreter der Lehrkräfte Schülervertretung Schulpflegschaft der Schule
--

FAZIT

1. Die Profiorganisation Schule kann durch Stärkung der Mittleren Führungsebene wesentlich effektiver und erfolgreicher arbeiten.
2. Die Idee der systemischen Führung steht in enger Verbindung mit der Stärkung der *Mittleren Führungsebene*. Systemisch zu führen birgt ein großes Potential, Menschen in Schule erfolgreich zu vernetzen.
3. Schulleitung hat dabei nicht die Aufgabe, sich als heldenhaft zu erweisen. Sie muss sich *als Teil des Systems* begreifen. Sie ist gehalten zu überzeugen, nicht zu bestimmen.