THEMA

Schulführung in Zeiten des digitalen Wandels

Der Mensch sehnt sich in Zeiten des Wandels nach Klarheit und Orientierung. In diesen Umbruchsphasen können Schulleitungen den Überblick verlieren. Ein einfaches Modell zur Analyse der eigenen Schule kann helfen.

Text: Stefan Schneider, Rektor Kantonsschule Romanshorn

Die Schulleitung hat im digitalen Wandel eine tragende Rolle. Es gehört zu ihrer Kernaufgabe, zu wissen, wo die eigene Schule steht und wohin sie in Bezug auf einen Digitalisierungsprozess hinsteuern soll. Eine zukunftsorientierte Schulleitung mit einem soliden Technologieverständnis ist Voraussetzung, damit die Lehrpersonen von einer digitalen Vision überzeugt und dafür befähigt werden können. Die digitale Transformation braucht aber auch Schulleitungen, die nicht nur den Technologiewandel, sondern auch den damit einhergehenden Kulturwandel in der eigenen Schule verstehen und gestalten.

Dreiecksmodell hilft bei der Transformation

Das Dreieck-Modell «Strategie, Struktur und Kultur», oft auch als magisches Dreieck bezeichnet, ist ein ausbalanciertes Steuerungs- und Führungsinstrument. Es kann als Rahmen für Transformationsprozesse in Unternehmen, aber auch in Schulen hilfreich sein. Die drei Elemente können dabei nicht isoliert betrachtet werden. Vielmehr geht es darum, diese in ein dynamisches Gleichgewicht zu bringen. Schulleitungen sind aufgrund persönlicher Prägungen oft auf einen Bereich – Kultur, Struktur oder Strategie – fokussiert. Die Anwendung des Modells auf konkrete Probleme und Veränderungsprozesse hilft dabei, dass die anderen Bereiche nicht vernachlässigt werden.

«Schulleitungen sind aufgrund persönlicher Prägungen oft auf einen Bereich – Kultur, Struktur oder Strategie – fokussiert. Die Anwendung des Modells auf konkrete Probleme und Veränderungsprozesse hilft dabei, dass die anderen Bereiche nicht vernachlässigt werden.»

Strategie ist zentral

Als erstes orientiert sich die digitale Strategie einer Schule am Wesenskern und den eigenen Werten und schafft für die Mitarbeitenden und Lehrpersonen einen notwendigen Orientierungsrahmen. Die Strategie soll sinnstiftend sein und ein Bewusstsein

Das magische Dreieck

Die drei Dimensionen des Dreiecks beeinflussen sich gegenseitig und können nicht losgelöst voneinander betrachtet werden. Sie müssen aufeinander abgestimmt sein und zwischen ihnen muss eine Ausgewogenheit hergestellt werden.



schaffen, wohin die «digitale Bildungsreise» gehen kann. Die Mitarbeitenden und Lehrpersonen verstehen sich dabei idealerweise als Teil einer Idee und Mission und verbinden sich so auch emotional mit dem Transformationsprozess. Ein berühmtes Zitat von Antoine de Saint-Exupéry beschreibt dies so: «Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer und Frauen zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.» Die Struktur hingegen ist immer ein unterstützendes Element der Strategie und Kultur – sie steht quasi im Dienst der beiden. Die Qualitäten der Strukturen und Prozessabläufe stehen für eine effiziente Arbeitsabwicklung und verhindern Leerläufe und Ressourcenverluste.

Schulleitung lebt Kultur vor

Die Kultur, die nicht direkt messbare Grösse, ist das unsichtbare Fundament einer Institution, eine Art kollektive Identität. Sie lässt sich nicht überstülpen oder verordnen. Sie manifestiert sich als «Zwischenton» im Schulalltag – oder anders ausgedrückt: Sie äussert sich in Haltungen, Umgangsformen und in der Art der Kommunikation. Auch hier hat die Schulleitung als Kulturträgerin und -vermittlerin eine entscheidende Vorbildfunktion. Schlussendlich beginnt der Wandel immer zuerst in den Köpfen der Menschen, die als Führungspersonen den Prozess in den Schulen initiieren und verantworten. Dieses «Mindset» kann nicht delegiert werden. Es ist die notwendige Geisteshaltung, welche die Basis und Voraussetzung für den Entscheidungsfindungsprozess bezüglich Technologie und Umsetzungsstrategie bildet. ■

Zur Person

Stefan Schneider ist seit 2014 Rektor der Kantonsschule Romanshorn. Der Unterricht und die Schuladministration der Kantonsschule Romanshorn sind heute weitgehend digitalisiert.

MEHR ZUM FOKUS:
Seite 34

AUS DER REDAKTION

Mitteilungen

Adressänderungen

Bitte teilen Sie Adressänderungen ausschliesslich dem Schulsekretariat Ihres Arbeitsortes mit. Die Redaktion hat keinen Zugriff auf die Adressdatenbank der Lehrpersonen.

Neue Erscheinungsweise ab 2020 und ausgebauter Onlineauftritt

Ab 2020 wird das Schulblatt neu vier statt wie bisher sechs Mal erscheinen (jeweils eine Ausgabe Anfang März, Juni, September und Dezember). Ausserdem wird das Heft bereits ab dieser Ausgabe etwas schlanker. Diese Sparmassnahme geht auf das Projekt «Haushaltsgleichgewicht 2020» zurück. Parallel dazu wird der Onlineauftritt schulblatt.tg.ch erneuert und ausgebaut. Es freut uns, wenn Sie aktuelle Themen der Thurgauer Volksschule weiterhin im Print und online als aufmerksame Leserinnen und Leser verfolgen.

Neuer Redaktor seit September 2019

Anfang September ist Urs Zuppinger nach rund zehn Jahren als Schulblatt-Redaktor in Pension gegangen. Seine Nachfolge hat der 35-jährige Urs-Peter Zwingli (Bild unten) übernommen. Er hat mehrere Jahre u.a. beim St. Galler Tagblatt, bei 20 Minuten und beim Ostschweizer Kulturmagazin Saiten als Journalist und Reporter gearbeitet. Urs-Peter Zwingli ist verheiratet und Vater eines gut einjährigen Sohnes. Er lebt mit seiner Familie in St. Gallen.

Die neue Schulblatt-Redaktion nimmt gerne Rückmeldungen, Anregungen und Fragen der Leserinnen und Leser entgegen.

Kontakt Redaktion

urs-peter.zwingli@tg.ch, Tel. 058 345 57 75



Der neue Schulblatt-Redaktor Urs-Peter Zwingli in seinem Büro im Amt für Volksschule in Frauenfeld. Bild: Heinrich Christ