

Leiten mit Herz und Seele durch Wunder, Werte, Wohlbefinden, Weiterentwicklung.

Autorin: Wendy Lee

Deutsche Übersetzung: Isolde Kock und Annika Philipp (ELP, in Zusammenarbeit mit Sibylle Haas)



“Wie nähren wir unsere Seelen? Indem wir unser eigenes Leben ehren. Indem wir das Beste in uns erstreben. Indem wir Risiken eingehen und unsere Grenzen ausdehnen. Indem wir den Sprung ins Ungewisse wagen. Indem wir Orte aufsuchen, an denen wir nie zuvor waren. Indem wir Vertrauen haben und unsere Ängste niederringen. Indem wir unsere besondere Einmaligkeit willkommen heißen. Indem wir Dinge aus Freude um ihrer selbst willen tun. Indem wir uns verlangsamen, um den wichtigen Dingen Raum zu geben. Indem wir in weite offene Räume atmen. Indem wir in die freie Natur gehen. Indem wir an jedem Tag jeden Augenblick wertschätzen. Indem wir lernen alles zu leben, nicht nur das Erfreuliche und die Triumphe, sondern auch die Schmerzen und Kämpfe. Indem wir mehr geben als wir nehmen. Indem wir für Andere da sind. Indem wir etwas bewirken. Wenn wir das Leben leben, das wir lieben, dann singen und tanzen unsere Seelen.“ (Yamada, 2004, unsere Übersetzung)

Wunder, Werte, Wohlbefinden, Weiterentwicklung sind alles Teile einer starken, pädagogischen Führungspraxis in Einrichtungen für Frühpädagogik. Goerge u.A. (2007, unsere Übersetzung) drücken es so aus: “Authentische Leiter zeigen Leidenschaft für ihre Ziele, praktizieren beständig ihre Werte und führen sowohl mit ihrem Herzen als auch mit ihrem Kopf. Sie schaffen lang anhaltende, bedeutsame Beziehungen und haben die Selbstdisziplin, Ergebnisse zu erzielen. Sie wissen wer sie sind.“ Heute ist das Angebot an Literatur zum Thema Leitung enorm groß und es stellt sich die Frage: ‘Was müssen Leiter wissen?’ Ich kann sicherlich nicht behaupten, dass ich die Antwort auf diese Frage weiß. Ich möchte Ihnen aber mitteilen, was nach meinen Erfahrungen und Erkenntnissen deutliche Kennzeichen für starke und reichhaltige Lerngemeinschaften sind. Ich bin der Meinung, dass wir auf allen Ebenen engagierte und ansprechbare Leiter brauchen und dass wir uns sowohl mit persönlichen als auch professionellen Qualitäten auseinandersetzen müssen, um die Herausforderungen die vor uns liegen anzunehmen, besonders angesichts des sich verändernden Lebens im 21. Jahrhundert. Gute Leiter haben als Pädagogen erheblichen Einfluss auf den Erfolg von Kindern in der Erziehung und deshalb haben wir als Pädagogen alle eine Verpflichtung gute Leiter zu sein.

Kinder und ihre Familien kommen aus zunehmend unterschiedlichen Bereichen der Gesellschaft und verschiedenen ethnischen Gruppen. In Neuseeland haben wir uns verpflichtet, den Vertrag von Waitangi (Treaty of Waitangi) anzuerkennen und wir schaffen in Einrichtungen der Frühpädagogik eine Kultur, die nicht nur das Wissen, die Ideologie und die Weltsicht der Maori (Kaupapa Māori) berücksichtigt, sondern auch ihre Sprache (Te Reo Māori) und ihre traditionellen Werte, ihre Regeln und ihre Kultur (Tikanga Māori). Wir wissen durch ausgedehnte Studien in unserem Land, dass der Erfolg der Erziehung des Kindes davon beeinflusst wird, in welchem Ausmaß die Kultur des Kindes und seiner Familie durch die Einrichtung für Frühpädagogik respektiert wird (Bishop et al., 2007). Die Rolle, die ein Leiter in Gemeinschaften mit den größten Herausforderungen spielt, ist ein entscheidender Faktor, wenn erfolgreiche Ergebnisse für Kinder erzielt werden sollen (Marzano et al., 2005).

Die OECD Forschung (2008) hat gezeigt, dass dort verbesserte Ergebnisse für Kinder erreicht werden, wo Pädagogen außerordentlich engagiert sind selbst zu lernen. Pädagogische Leitung ist dort eine starke, Lerngemeinschaften bildende Kraft, wo sie Pädagogen Gelegenheiten gibt, zusammenzuarbeiten und die Ergebnisse ihrer eigenen Nachforschungen und Handlungsforschungen miteinander zu teilen (Coburn, 2003). Die charakteristischen Merkmale eines Pädagogen der positive Lernkulturen hervorbringt, werden von Peterson und Deal (1998, unsere Übersetzung) wortgewaltig dargestellt: Besonders gut gelernt wird dort, “wo das pädagogische Personal eine gemeinsame Zielsetzung hat - wo es sein Herz an die Kinder und ihr eigenes Lehren und Lernen verströmt. Wo zugrundeliegende Normen in Kollegialität, Verbesserung und harter Arbeit bestehen. Wo Rituale und Traditionen die Fähigkeiten des Kindes feiern. Wo das informelle Netzwerk von Geschichtenerzählern, Helden und Heldinnen ein soziales Netz aus positiven Informationen, Unterstützung und Entwicklung zur Verfügung stellt. Wo Erfolg, Freude und Humor im Überfluss vorhanden sind.”

Pädagogen, Kinder und Eltern haben das Recht, an Leitung beteiligt zu sein. Lambert (2003, unsere Übersetzung) sagte: „Jeder ist zum Leiten in der selben

Weise geboren wie jeder zum Lernen geboren ist. In der Person einer Leitungspersönlichkeit in der Frühpädagogik kann man vielleicht Denjenigen erkennen, in welchem der Traum davon lebendig geblieben ist, dass man etwas bewegen kann...“ Demnach beginnt wirksame Leitung beim Individuum und “Gruppen sind dann führungsstark, wenn jeder in der Gruppe sich befähigt fühlt, Dinge zu beginnen und zu beenden, andere herauszufordern und Herausforderungen zu begegnen, sich nach vorn zu begeben und wieder zurück zutreten.“ (Starhawk, 1988, unsere Übersetzung).

Demnach ist Leitung eine gemeinschaftliche Anstrengung und pädagogische Leitung strebt zielgerichtet konstruktive Veränderung an. Im Verlauf dieses Artikels möchte ich mich gerne kurz auf vier Gesichtspunkte beschränken, die ich als nützlich erkannt habe, wenn es um den Aufbau starker pädagogischer Leitung in Einrichtungen der Frühpädagogik geht.

Ich nenne sie die vier Ms (im Deutschen kann man sie die vier Ws nennen):

Magic - Wunder

Morals - Werte

Mobilise - Weiterentwicklung

Merriment - Wohlbefinden

Magic - Wunder



Wundervolles, Magisches entsteht in Lernumgebungen, wenn Pädagogen in ihrer Gemeinschaft voll engagiert sind. In meinen Augen ist es sowohl eine höchst

herausfordernde als auch bereichernde Arbeit, wenn ein Leiter oder Pädagoge hart arbeitet, um starke, authentische und effektive Beziehungen aufzubauen. Eine solche Arbeit hat das Potenzial, sich tiefergehend auf Einrichtungen und Organisationen der Frühpädagogik auszuwirken. Fullan (2002) sieht darin den bedeutendsten Faktor für erfolgreiche Veränderung. Wenn sich Beziehungen verbessern, werden Schulen (Einrichtungen der Frühpädagogik) besser. Seine Forschung hat gezeigt, dass dort an Boden verloren wird, wo Beziehungen stagnieren oder sich nicht verbessern. In Zeiten, die von Komplexität und Veränderung geprägt sind, wird emotionale Intelligenz grundlegend. Emotional intelligente Leiter und Pädagogen werden die Fähigkeiten haben, Andere zu begeistern und starke Lerngemeinschaften aufzubauen (Goleman et al., 2002).

Neuere Literatur zum Thema 'Lehrerpräsenz' beschäftigt sich mit der Bedeutung von persönlicher Authentizität in Momenten des Lehrens und in Beziehungen. Gibbs (2009, unsere Übersetzung) stellt fest: „Lehren und Lernen bezieht viele menschliche Fähigkeiten ein. Unsere Fähigkeiten zu Hören, Riechen, Berühren, Fühlen, und Sehen stimulieren unsere kognitive, physische, physiologische, emotionale, affektive und spirituelle Entwicklung. Würden wir nur die Fähigkeit und das Wissen zu Lehren lernen - wir würden wie Techniker lehren. Wir lernen zu Lehren, indem wir der Mensch sind, der wir sind. Dann lehren wir mit dem Herzen.“

Morals - Werte



Ich glaube, dass Viele, die den Beruf des Pädagogen auswählen, starke altruistische Ziele haben im Leben von Kindern etwas zu bewegen, eine echte Bestimmung. So sagt Fullan (2006, unsere Übersetzung): „Leiter an Schulen mit moralischen Zielen streben danach, im Leben ihrer Studenten etwas zu bewegen. Sie sind

darum bemüht (...) die Leistung von leistungsstarken und leistungsschwachen Schülern zu fördern - und die Lücke zwischen ihnen zu schließen.“ Ein starker Fokus auf Ethik und Moralität ist heute bedeutender als zuvor, besonders da wir uns in Neuseeland auf einen stärker privatisierten Sektor hinbewegen. Bei der Frühpädagogik geht es um mehr als um Profit. Sie spielt eine entscheidende Rolle, Kindern und Familien zu ermöglichen ihr Leben umzugestalten.

Solomon (1993, unsere Übersetzung) bezog sich auf das Werk von Aristoteles als er schrieb, „Es gibt zu wenig das Gefühl, dass Arbeit an sich erfreulich ist, dass Arbeit nicht bloß eine Angelegenheit ordinären Eigeninteresses ist, sondern von entscheidendem Gemeinschaftsinteresse. Dass die Werte, derer man sich im persönlichen Leben rühmt, im Wesentlichen die gleichen sind, die für gute Arbeit entscheidend sind - Ehrlichkeit, Verlässlichkeit, Mut, Loyalität, Integrität. Folglich ist die zentrale Ethik des aristotelischen Konzeptes eine vereinheitlichte, allumfassende Vorstellung von 'Glücklichsein' (oder genauer, eudaimonia), vielleicht besser übersetzbar mit 'erblühen' oder 'sich gut entwickeln'. Eine Organisation ist gestärkt, wenn Individuen ernsthaft merken, dass die Organisation für ueberzeugende moralische Ziele und Eigenschaften steht (Gerechtigkeit, Fürsorge, herausragende Qualität).“

Mobilise (ideas) - Weiterentwickeln (Ideen)



Gutes Lehren ist charakterisiert durch freies Bewegen und Fördern von Ideen und Informationen über das Lernen, quer durch alle Bereiche (Kinder, Familien,

Pädagogen und Verwaltungen). Die Bedeutung, dass jeder Pädagoge und Leiter seine eigene Stimme findet, kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. Alle Pädagogen müssen fähig sein ihre Praxis zu beschreiben, um die ihrem Lehren zugrunde liegende Theorie diskutieren zu können und sie müssen mit Eltern über das Lernen sprechen können, das in ihrer Einrichtung stattfindet. In jeder Einrichtung für Frühpädagogik wird es viele Leiter geben. Leitung ist auf vielfältige Weise verteilt und geteilt. Schlechty (1997) bietet einen nützlichen Vergleich an: „Geteilte Leitung... ist weniger wie ein Orchester, in dem der Dirigent immer die Verantwortung hat, sondern eher wie eine Jazzband, in der die Leitung abwechselnd übernommen wird, abhaengig davon, was die Musik in diesem Moment verlangt und davon, wer sich am meisten durch den Geist der Musik angesprochen fuehlt sich auszudruecken.“

Wir müssen eine Lerngemeinschaft ermutigen, die wortgewaltig, überzeugend, stark, voller Energie und willens ist, die gemeinschaftliche Praxis zu debattieren und etwas dazu beizutragen. Professionelles Lernen ist der Schlüssel zum Aufbau solcher starken und reichen Gemeinschaften, Gemeinschaften von Pädagogen, in denen jeder weiß, dass sein Beitrag geschätzt wird. Wenn es in einer Gemeinschaft Mitglieder gibt, die denken, sie seien keine Leiter oder können keine Leiter sein, können diese Bedenken schnell zerstreut werden durch eine Entdeckungsreise in die Arbeit von Carol Dweck.

Dwecks Arbeit (2006) bietet das Potenzial, das Leben eines jeden Menschen zu verändern indem wir erkennen, dass unser zukünftiges Wachstum in unseren eigenen Händen liegt. Mit ihren Worten (unsere Übersetzung): „Ich bin immer tief berührt von außerordentlicher Leistung und traurig, wenn Potenzial verschwendet wird.“ Wir müssen sicher stellen, dass jeder Pädagoge, jedes Kind und alle Eltern offen sind für alle möglichen Formen des Selbst, die sie sein können.

Merriment (joy in the workplace) - Wohlbefinden (Freude am Arbeitsplatz)

Diejenigen von uns, die einen Vollzeitjob haben, verbringen mehr Zeit mit unseren Kollegen und den Kindern und deren Eltern, mit denen wir arbeiten, als mit den Menschen in unserem Leben, die wir am meisten

lieben. Dies ist der Grund, weshalb wir die Kultur in unseren Einrichtungen und an unseren Arbeitsplätzen sehr ernst nehmen sollten. Wir müssen die ernste Angelegenheit des Lehrens mit Freude und Humor ausbalancieren. Es ist sogar noch wichtiger, sich bewusst zu machen, dass viele der Kinder in unserer Obhut mehr Stunden ihres Wachseins in unseren Einrichtungen als an irgendeinem anderen Ort ihres Lebensraums verbringen. Wir haben die Gelegenheit, sicherzustellen, dass die Umgebungen, die wir schaffen, keine Institutionen sind, sondern das Beste widerspiegeln in einer warmen, auf sie eingehenden, vertrauten Umgebung. Wenn die Pädagogen und Leiter in diesen Einrichtungen keine Freude erfahren, ist die Wahrscheinlichkeit gering, dass Kinder Freude erfahren.

Eine Gruppe von Männern auf einem Fischmarkt in Seattle entwickelte Strategien um Menschen zu helfen, die 'Organisationskultur' an ihrem Arbeitsplatz zu überdenken. Vier Grundsätze helfen ihnen, eine positive, reiche Kultur bei der Arbeit zu pflegen - "Spiele", "Bereite anderen Freude", "Sei Präsent" und "Wähle deine Einstellung" - und sie sind nun als 'FISH! Philosophie' bekannt (Lundin 2000). Ich habe festgestellt, dass diese Art der Fokussierung auch das Zeug hat, die Kultur von Einrichtungen der Frühpädagogik zu revolutionieren. Fullan (2005, unsere Übersetzung) stellt fest: „Es geht um die Veränderung der Kultur. Ein Großteil des Wandels ist strukturell und äußerlich. Die Kultur zu verändern – das zu verändern, was Menschen in der Organisation schätzen und wie sie zusammenarbeiten, um dies zu erreichen - führt zu tiefgreifenden Veränderungen.“ Eine 'führungsstarke' Gemeinschaft entsteht dann, wenn Jeder (Kinder, Pädagogen, Eltern) an der Veränderung der Einrichtung voll und ganz beteiligt ist.



Mehr als je zuvor ist es heute notwendig, dass wir Wunder, Magisches in die Einrichtungen der Frühpädagogik bringen. Wir müssen Werte durch Moral und Ethik in unserer Arbeit ausdrücken und sichtbar

machen, um Veränderungen für Kinder und Eltern herbeizuführen. Wir müssen den Mut aufbringen, unsere Ideen zu mobilisieren und uns weiter zu entwickeln und für den Wert des Lernens in der weiteren Umgebung werben. Wir sollten zudem riskieren, spielerisch zu sein und Wohlbefinden fördern. Diese Attribute sind nötig, damit Gemeinschaften entstehen, in denen Menschen durch gemeinschaftlichen Geist, Leidenschaft und Anstrengungen ermutigt werden, die Besten zu sein, die sie sein können und Möglichkeiten zu erkennen, die sie nie für möglich gehalten haben.

Literaturverzeichnis:

- Bishop, R., Berryman, M., Powell, A., Teddy, L. (2007). *Te Kotahitanga, Improving the Educational Achievement of Māori Students in Mainstream Education Phase 2: Towards a whole school approach*. Wellington: Ministry of Education.
- Coburn, C.E. (2003). Rethinking Scale: Moving Beyond Numbers to Deep and Lasting Change. *Educational Researcher*, 32(6), 3-12.
- Dweck, C.S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. New York: Random House.
- Fullan, M. (2002). The Change Leader. *Educational Leadership*. 59(8), 16-21.
- Fullan, M. (2005). *Leadership & Sustainability*. Thousand Oaks: Corwin Press.
- Fullan, M. (2006). *Turnaround Leadership*. Thousand Oaks: Corwin Press.
- George, B., Sims, P., McLean, A.N., Mayer, D. (2007). Discovering your Authentic Leadership. *Harvard Business Review*, February, 129-138.
- Gibbs, C. (2009). *To be a Teacher: Journeys towards Authenticity*. Auckland: Pearson Education.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *The New Leaders: Transforming the Art of Leadership into the Science of Results*. London: Little Brown.
- Lambert, L. (2003). *Leadership Capacity for Lasting School Improvement*. Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Lundin, S.C. (2000). *Fish Omnibus: A Remarkable Way to Boost Morale and Improve Results*. London: Hodder and Stroughton.
- Marzano, R.J., Waters, T. & McNulty, B. (2005). *School Leadership that Works: From Research to Results*. Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development.
- OECD (2008). *Education at a Glance: OECD Indicators 2008*, accessed through http://www.oecd.org/docu_men_t/_/9/0,3343,en_2649_39263238_41266761_1_1_1_1_0_0.html
- Peterson, K.D. & Deal, T.E. (1998). How Leaders Influence Culture of Schools. *Educational Leadership*, 56(1), 28-30.
- Schlechty, P.C. (1997). *Inventing Better Schools: An*

Leiten mit Herz und Seele, Wendy Lee, Educational Leadership Project (Ltd), www.elp.co.nz

Action Plan for Educational Reform. San Francisco: Jossey-Bass.

Soloman, R.C. (1993). *Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business*. Oxford: Oxford University Press.

Starhawk (1988). *Truth or Dare: Encounters with Power, Authority and Mystery*. San Francisco: Harper & Row.

Yamada, K. (2004). *Soul Happy*. London: Compendium Publishing & Communications.

Wendy Lee ist Direktorin des Educational Leadership Project (Ltd). ELP ist ein Fortbildungsanbieter für Pädagogen in frühkindlichen Einrichtungen in Neuseeland.

Für weitere Informationen besuchen sie unsere Website: www.elp.co.nz

Literaturangabe für diesen Artikel:

Lee, W. (2010). Leiten mit Herz und Seele durch Wunder, Werte, Wohlbefinden und Weiterentwicklung, Aus dem Englischen von Isolde Kock und Annika Philipp (ELP, in Zusammenarbeit mit Sibylle Haas). In: http://elp.co.nz/EducationalLeadershipProject_Resources_Articles_ELP.php