



ROLF DUBS

"Die Führung einer Schule unter dem Aspekt der Distributed Leadership"

Rolf Dubs arbeitet in seinem Vortrag heraus, dass die geleitete Schule, in der die Mitwirkung der Lehrkräfte klar geregelt ist, die wirksamste Form der Schulführung ist und damit anderen Formen vorzuziehen ist. Eine Schule, die nach diesem so genannten „Distributed Leadership-Prinzip“ geführt wird, braucht eine starke Schulleitungsperson, welche konzeptionell arbeitet und dafür sorgt, dass Qualitätsmanagement, Schulentwicklung und Lehrerweiterbildung sich ineinander fügen. Was sind die Gelingensbedingungen für diese Art der Schulführung? Dubs arbeitet die Rolle der Schulleitung dazu heraus. Eine Schulleitungsperson sollte demnach kooperativ-situativ führen, Aufgaben und Verantwortung an die Lehrerschaft übertragen und dabei auf vorhandene bzw. noch aufzubauende Kompetenzen achten. „Distributed Leadership“ bedeutet nach Dubs, von Fall zu Fall (situativ) einzuschätzen, wann auftretende Probleme/Situationen an der Schule durch die Schulleitungsperson gelöst werden können und wann der Einbezug der Lehrerschaft erforderlich ist.

Welche Möglichkeiten des Aufbaus einer „Distributed Leadership“ gibt es? Der Einbezug der Lehrerschaft erfolgt systematisch (nicht zufällig) und kann mehr oder weniger strukturiert sein:

- ⊙ Systematisches Delegieren von Aufgaben (Welche Aufgaben kann ich welchen Lehrpersonen delegieren?), die Delegation umfasst dabei Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen;
- ⊙ Einrichtung einer erweiterten Schulleitung, nach Funktionen;
- ⊙ Einrichten von Projektgruppen, wobei die Lehrkräfte entsprechende Kompetenzen im Projektmanagement haben müssen;
- ⊙ Aufbau einer oder mehrerer Qualitätsmanagement-Gruppe(n);
- ⊙ Einrichten einer Steuergruppe - Dubs weist darauf hin, dass das nicht unkritisch ist, und meint weiters, dass bei einer guten „Distributed Leadership“ eine Steuergruppe verzichtbar ist;
- ⊙ Anregung einer Gruppe von Lehrkräften, die sich mit einem bestimmten Problem, einer bestimmten Thematik auseinandersetzen (setzt Grundwissen des organisationalen Lernens voraus)

„Distributed Leadership“ heißt also das Verteilen von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung an Lehrkräfte, aber nicht Demokratisierung der Schule - die Schule braucht eine Führung. Eine „Distributed Leadership“ in der man nur auf das Wohlwollen, die Initiative der Lehrkräfte (bottom-up) setzt, ist falsch, es braucht eine Schulleitungsperson, welche Impulse gibt, welche anregt, welche überwacht und dann dafür sorgt, dass die Elemente auch umgesetzt werden. Eine Voraussetzung für das Gelingen von „Distributed Leadership“ ist eine klar umschriebene, rechtlich definierte Autonomie von Schulen.



ADA PELLERT

"Die Besonderheiten der Organisationskultur in Bildungseinrichtungen und die speziellen Anforderungen an Führung"

Ada Pellert beschäftigt sich in ihrem Vortrag mit adäquaten Führungs- und Managementkonzepten für Bildungseinrichtungen. Management in Bildungseinrichtungen heißt Gestaltung von Kommunikations- und Entscheidungsprozessen und Umgang mit Widerständen.

Zwei Dimensionen von Management im Bildungsbereich sind in den Fokus zu nehmen: (1) Bildungsinstitutionen sind „people-intensive organisations“, d.h. das „Kapital“ dieser Einrichtung sind die in ihr tätigen Personen und damit muss der Personalentwicklung große Aufmerksamkeit gewidmet werden. Das Personalmanagement ist für strukturelle Veränderungen ausschlaggebend und (2) jede Art von Management im Bildungsbereich ist Qualitätsmanagement, die Qualität des intellektuellen Lebens (Was erfahren Schülerinnen an dieser Bildungseinrichtung?) macht die Qualität insgesamt aus, deshalb kann erfolgreiches Qualitätsmanagement nicht in eine eigene Abteilung „entsorgt“ werden, sondern muss integrativ sein.

Für Qualitätsmanagement an Schulen braucht es ein funktionierendes Dreieck aus Schulleitung, die das Thema stützt und es wichtig macht, aus QM-Spezialisten/innen, die ihr professionelles Know-how einbringen und aus Lehrern/innen und lokalen Führungskräften, die sich dem Qualitätsthema öffnen.

Damit es sich lohnt, Qualitäts- und Personalmanagement überhaupt zu gestalten, müssen Schulen bis zu einem gewissen Grad autonome, sich selbst steuernde Organisationen sein bzw. werden. Im Außenverhältnis ist dabei entscheidend, wieviel Autonomie der Schule wirklich zugestanden wird: Wie sehen die Steuerungsmechanismen aus, wie werden finanzielle Mittel vergeben und welchen Bewegungsspielraum hat die einzelne Institution? Im Innenverhältnis ist das Spannungsfeld zwischen dem inhaltlich-fachlichen Bereich und der Verwaltung entscheidend und die Frage, wie miteinander eine Organisation entwickelt wird, weiters das Spannungsfeld zwischen institutioneller Autonomie und individueller Autonomie.

Die individuelle Autonomie und Motivation muss an Schulen besonders ernst genommen werden. Das bedeutet für die Aufgabe des/der Schulleiters/in nicht, die Lehrkräfte zu motivieren, sondern die Rahmenbedingungen dafür zu schaffen, dass sich die Lehrkräfte selbst motivieren bzw. die intrinsische Motivation der Lehrkräfte nicht zu stören.

Wie kann eine Qualitätskultur aufgebaut werden? Institutionelles Management von Schulen muss auf Einhaltung von Qualitätsstandards achten. Bildungsinstitutionen haben meistens Probleme damit, Unterschiede zu machen, es gibt traditionell weder positive noch negative Sanktionen. Wenn es aber keinen Unterschied macht, ob man sich engagiert oder nicht, dann kann Qualitätskultur nicht aufgebaut werden. Institutionelle Prioritäten (Schulprofil) zu setzen, ist ein weiterer Faktor - d.h. zu vereinbaren, was an dieser Schule das zentral Wichtige ist (die „Schlüsselwerte“) und diese Werte bei allen Handlungen zu beachten. Unter der Voraussetzung der Fächerdominanz an Schulen muss sich die Leitung die Frage stellen, wie sie eine Beschäftigung mit der Gesamtorganisation stimulieren kann. Um die Fachunterschiede für die Schule insgesamt fruchtbar zu machen, müssen diese Unterschiede aktiv gestaltet und aufeinander bezogen werden. Und die Führung muss externe

Sichtweisen aufnehmen und für die eigene Institution übersetzen, d.h. aktiv andere Blickwinkel hereinholen.

Schließlich arbeitet Pellert noch drei Ansatzpunkte für Veränderungsmanagement („change management“) an Bildungseinrichtungen heraus, die - um nachhaltige Veränderungen in einer Bildungsinstitution bewirken zu können - alle drei gleichermaßen beachtet werden müssen:

Führung über Strukturen (besonders beliebt beim Gesetzgeber): Aufgabenverteilung, Informationsflüsse, Zielvereinbarungen

Führung über Prozesse (Entscheidungen, Leitung, Management): Gestaltung der Kommunikation, Gestalten von Lernen, Mitarbeiterführung, Coaching

Führung über Einstellungen/Kultur (mentale Konzepte, Professionalitätsvorstellungen): Führung über Kultur: Kulturprägung, visionäre Prioritätensetzung, Sinnstiftung, Widerspruchs- und Konfliktmanagement



HERBERT ALTRICHTER

"Was bedeuten Veränderungen in der Systemsteuerung für die Arbeit von Schulleitungen?"

Herbert Altrichter nähert sich den Führungsaufgaben von Schulleitungen auf der Systemebene. Die grundsätzliche Frage lautet: Wer steuert wie was? Ausgegangen werden muss von (1) einer Vielzahl von Akteuren, d.h. nicht die Regierenden allein steuern, und (2) der Koordination der Handlungen verschiedener Akteure, d.h. dass man von Steuerung dann sprechen kann, wenn diese Handlungskoordination zustande kommt und (3) einem komplexen Mehrebenen-System, in dem dies alles passiert, wo unterschiedliche Ebenen nicht nach einer identischen Handlungslogik funktionieren.

Altrichter blickt in seinem Vortrag auf drei Phasen von Reformbewegungen im Bildungssystem seit den 1980er Jahren zurück, die jeweils neue Anforderung an Schulleitungen gestellt haben, und macht jeweils als Faktoren für die Entstehung von Schulqualität fünf Dimensionen fest:

- ⊙ Staatliche Input-Regelung: Gesetze, Ressourcenverteilung....
- ⊙ Selbststeuerung von professionellen Lehrpersonen: Ausbildung....
- ⊙ Außensteuerung durch substanzielle Ziele: Zielvorgaben und deren Überprüfung und Feedback ins System (z.B. Bildungsstandards und standardbezogene Tests)
- ⊙ Schulinterne Führung - Management: Organisations- und Führungsstruktur der Schule, Kompetenz der Schulleitung.....
- ⊙ Konkurrenzdruck: Wettbewerb zwischen Schulen....

In den verschiedenen Bildungsreformphasen wurden pro Dimension verschiedene Weichen gestellt, die - beabsichtigte oder unbeabsichtigte - Auswirkungen auf die anderen Dimensionen hatten, Altrichter bezeichnet diese Verschiebungen als „Governance-Equalizer“, und die immer eine Auswirkung auf die Anforderungen an die Schulleitung hatten.

Seit dem „PISA-Schock“ von 2004 tritt die schulübergreifende Steuerung durch externe Ziele und Messung von Zielerreichung stärker in den Vordergrund (Bildungsstandards, vergleichende Leistungsüberprüfung). Dadurch steigt der Druck auf Lehrpersonen, weil neue Daten da sind, die sich dazu verwenden lassen, bestimmte Aspekte der Qualität von Lehrtätigkeit zu diskutieren. Die Annahme ist weiters, dass der Druck auf die Schulleitung steigt, weil nicht mehr jedes (beliebige) Enzwicklungsziel opportun ist, sondern sich an externen Zielen orientiert werden muss, weiters wird die Qualität von Schulen differenzierter darstellbar, wodurch die Konkurrenz, der Wettbewerb steigt. Die Schulleitung erhält neue Informationen für die Steuerung der Schule (evidenzbasierte Führung). Die Anforderungen an die Schulleitung beinhalten: Lehrer/innen und Schüler/innen zu Rückmeldeschleifen zu animieren, schulinterne Prozesse zu stimulieren bzw. zu managen, in denen diese Informationen verarbeitet werden; den Fokus auf den Unterricht und seine Entwicklung zu lenken; die Entwicklungen von Konkurrenzschulen und allgemeine bildungs- und sozialpolitische Entwicklungen beobachten, und v.a. die Motivation und Moral der Lehrerschaft aufrechterhalten, die individuelle Spielräume verlieren und sich einer Intensivierung ihrer Arbeit gegenübersehen wobei nicht klar ist, welche Gewinne sie daraus haben. Und Schulleiter/innen müssen als „Schnittstellenmanager/innen“ die Kontakte zur Außenwelt - der Schulaufsicht, den Eltern und auch externen Evaluationsinstitutionen - gestalten.

Fazit: Die „Modernisierung des Schulsystems“ seit den 90er Jahren kann man als eine Suche nach neuen Steuerungsmöglichkeiten interpretieren. Im Zuge der drei Phasen der Bildungsreformen gibt es eine Akzentverschiebung (1) vom Fokus auf die Einzelschule hin zu gesamtsystemischer Orientierung; (2) eine (Re) Zentralisierung von Entscheidungsfeldern („Zentralisierung der Ziele, Autonomie der Wege“); (3) hin zur Innovationen „in der gesamten Breite“ und (4) eine steigende Bedeutung von „Evaluationen“.

Die Leitideen eines evidenzbasierten Steuerungsmodells sind, dass es für die qualitätsvolle Steuerung konkrete Ziele braucht, die breit kommuniziert werden müssen, dass die formulierten Ziele mit der realisierten Leistung verglichen werden müssen (Evaluation) und dass die Ergebnisse daraus kommuniziert werden müssen und letztlich, dass daraus abgeleitet werden kann, in welche Richtung man investieren muss.

Die Frage, ob dieses Modell evidenzbasierter Steuerung in der Realität des Bildungswesens funktioniert, ist damit aber noch nicht abschließend geklärt.