

Netzwerk Schulqualität Basel-Stadt
3. Jahrestagung vom Mittwoch, 10. März 2010

Schulen führen, verändern, gestalten

Impulsreferat

Dr. Marc Wülser, marc.wuelser@iafob.ch, +41 (+)76 411 31 59

Dr. Simone Inversini, simone.inversini@iafob.ch, +41 (+)79 707 51 04

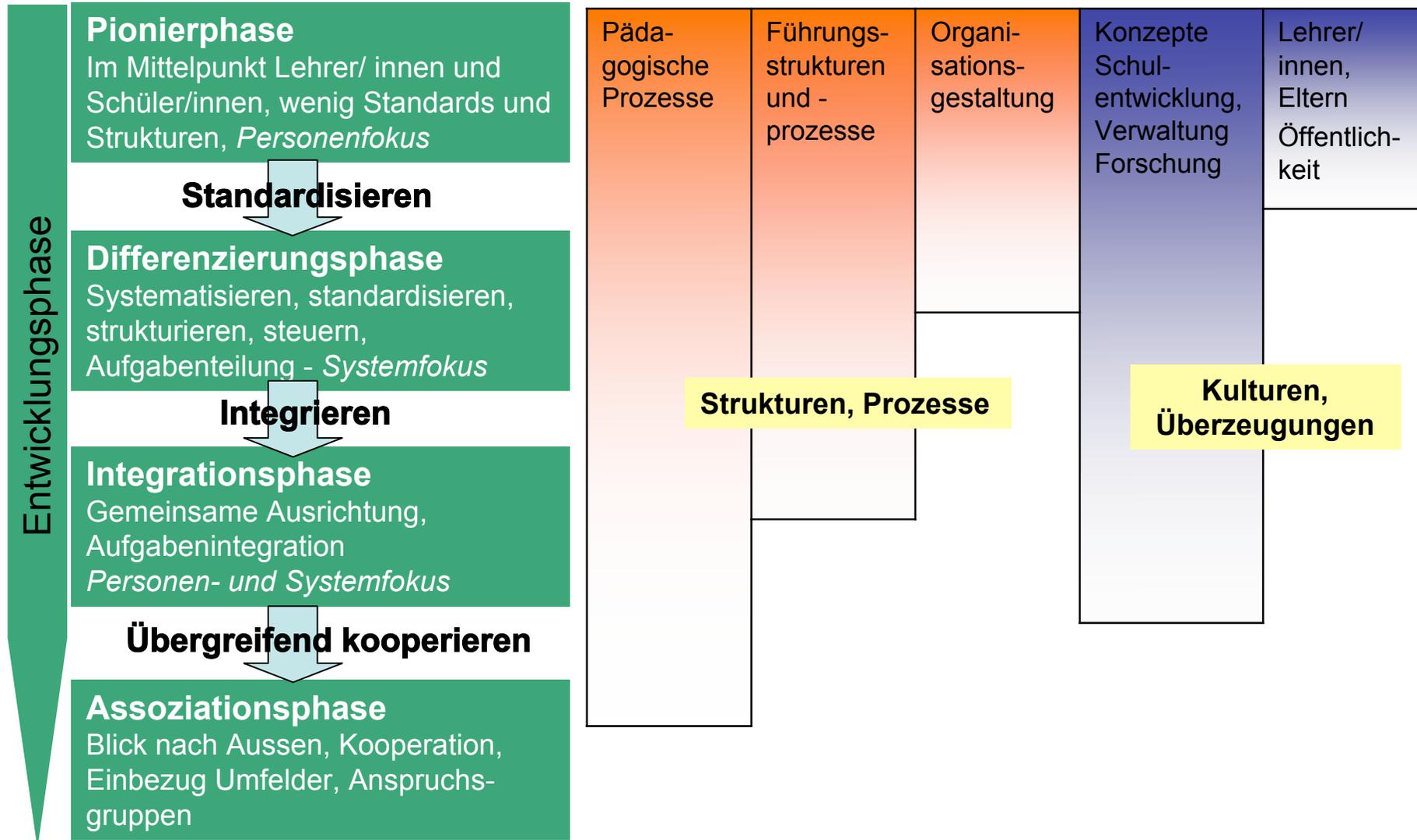
Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung (iafob), Zürich, www.iafob.ch

Schulen gestalten

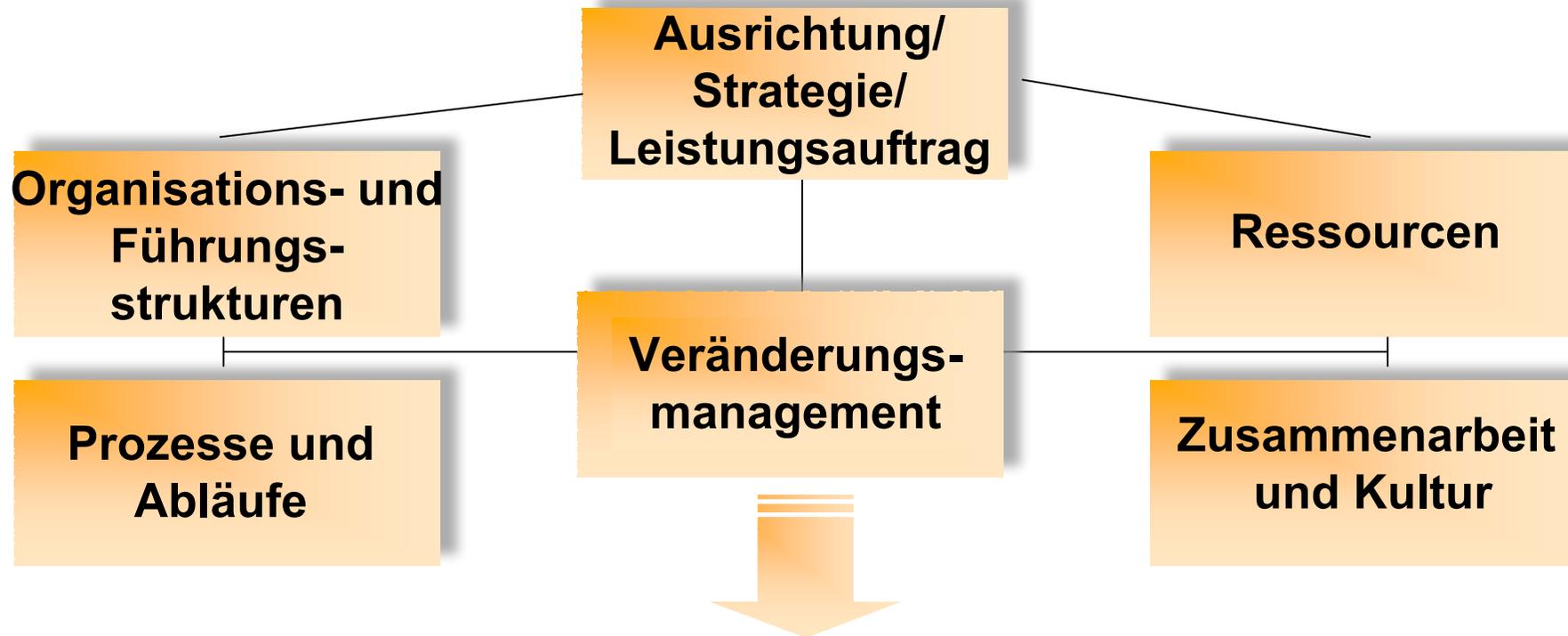
oder: Mit welcher Art von Organisation haben wir es zu tun?

Entwicklungsphasen in Organisationen, Beispiel Schule: Ein Basismodell

in Anlehnung an Glasl und Lievegoed, 1993



Fokus der Entwicklung von Schulen



- *Wirkung der Führungsarbeit*
- *Arbeitszufriedenheit und Gesundheit der Lehrer/innen*
- *Schulqualität*
- *Zufriedenheit der Eltern und weiterer Anspruchsgruppen*

Unterricht und Schulorganisation

Besonderheiten Unterricht

- Unterricht findet i.d.R. hinter **verschlossenen Türen** statt
- Klassen sind **Schicksalsgemeinschaften**
- Unterricht bedeutet immer eine Art von **Kollektiv**
- Unterricht gelingt nur, wenn Schüler/innen **mitmachen** (Interaktion, Asymmetrie)
- Unterricht ist hochgradig **störungsanfällig**

Expert/innenberuf und Schulorganisation

- Die Schule bietet den **Rahmen** für die - selber gestaltete - Unterrichtstätigkeit
- Der Schule als **Organisation** wird darüber hinaus eher mit **Misstrauen** begegnet
- Schulbezogene „**Zusatz**“-**Aufgaben** werden als **Zumutung** verstanden
- Den vielfältigen **Erwartungen** versuchen Lehrkräfte individuell gerecht zu werden
- Lehrkräfte sind **Bewertungssituationen** nicht gewohnt

Dies alles kann dazu führen, dass...

- ...**Belastungen** und in der Folge **Überlastungen** entstehen
- ... sich Lehrkräfte **ungerecht behandelt** fühlen
- ... „**Einsamkeit**“ im Unterricht entsteht
- ... Lehrkräfte **zu viele Entscheide** selber fällen (müssen)

Was heisst Organisationsgestaltung an Schulen?

**Welche
Organisa-
tionsgestaltung
brauchen
Schulen?**

***Organisation gewährt hohe
Handlungsspielräume und individuelle
Entscheidungsmöglichkeiten?***

***Organisation bietet gemeinsame Arbeits-
und Entscheidungsgrundlagen und stellt
Instrumente und Kooperationsgefässe zur
Verfügung?***

***Organisation macht Vorgaben, definiert
Arbeits- und Entscheidungsprozesse und
fordert Kooperation?***

**Welche
Organisa-
tionsgestaltung
wollen
Lehrkräfte?**

Schule als Expert/innenorganisation

- Expert/innenorganisation Schule (in Anlehnung an Mintzberg, 1979):
 - Flache Hierarchie, mittleres Management quasi nicht existent, Managementaufgaben ad hoc, nebenbei
 - Ausgeprägter Fokus auf „operatives“ Alltagsgeschäft: Unterricht
 - Koordination weniger über Weisungen, Ziele oder Prozesse sondern über die Grundausbildung und dort vermittelte „Standards“
 - Sozialisation über Fachgebiet, nicht über Organisationszugehörigkeit
 - Im Fokus: Arbeit mit Schüler/innen („Kunde“?); Interaktionsarbeit; Erfolg schwierig zu beurteilen
 - Anreiz, Karriere in der Organisation kaum möglich, geschieht über Profession, indem man komplexe Probleme besser meistert: Anerkennung auch über „fachliche Community“
- Konsequenz für Selbstverständnis als Expert/in:
 - Mitglieder definieren sich fast ausschliesslich über ihr Fachgebiet und dessen Wissensbestände
 - Führung, Organisation und organisationsbezogene Tätigkeiten sind „Hemmschuh“, lästig, mühsam
- Achtung zum Expert/innen-Begriff: „Expert/in“ ≠ Gut-Köner/in (vs. Noviz/in), auch wenn dies durch Lehrkräfte sicherlich häufig vermischt wird

Beispiel Rahmenkonzept „Förderung und Integration an der Volksschule“

Kernelemente kantonales Rahmenkonzept, Bsp. (Erziehungsdepartement des Kantons Basel-Stadt, 2009)	Stellungnahme der Schulsynode, Bsp. (Staatliche und Freiwillige Schulsynode im Basler Schulblatt 10, 2009)
<ul style="list-style-type: none"> ● „Vor-Ort-Prinzip“: unterrichts- und schulnah, dezentral, niederschwellig ● Kollektive Ressourcen für Grundangebot und das unterstützende Förderangebot werden an den Standorten autonom verwaltet ● Zuteilung der Ressourcen im Schulhaus nach verbindlichem Ablauf ● Beteiligte Lehr- und Fachpersonen organisieren sich in Pädagogischen Teams (klassenübergreifend) ● Die pädagogischen Teams sind für die Förderung verantwortlich ● Für jede Fördermassnahme sind die Zuständigkeiten und Aufgaben der Beteiligten geklärt ● Die Leitung im Schulhaus ist für die Verbindlichkeit der Abläufe und der Zusammenarbeit verantwortlich 	<p>Zustimmung mit vielen Vorbehalten (Befragung)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Grundsatz Schule für alle, Teilautonomie, Kernelemente, Päd. Teams; Ausnahme: Bemessung Ressourcen <p>Einzelkommentare zeigen ein anderes Bild</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Schwierigkeiten, Kinder in eine Klasse zu integrieren ● Teilautonomie führt zu weiteren Unterschieden - Führungsstil je nach Schulleitung anders interpretiert ● Infragestellung Fachkompetenz Schulleitungen (aktuell) ● So genannte Päd. Teams lassen viele Fragen offen - Vorstellung entspricht nicht mehr Berufsbild - Zusammenstellung, Verantwortlichkeiten ● Viele Sitzungen halten vom Kerngeschäft ab ● Verlagerung der Verantwortung von den einzelnen Beteiligten zum Team erfordert mehr Präsenzzeit ● Gestaltungsspielraum in Bezug auf Arbeitszeit und -ort wird eingeschränkt ● Teamarbeit kann entlastend sein, im Unterricht ist man immer noch alleine, Teamarbeit belastet auch

Widerstand und Herausforderungen

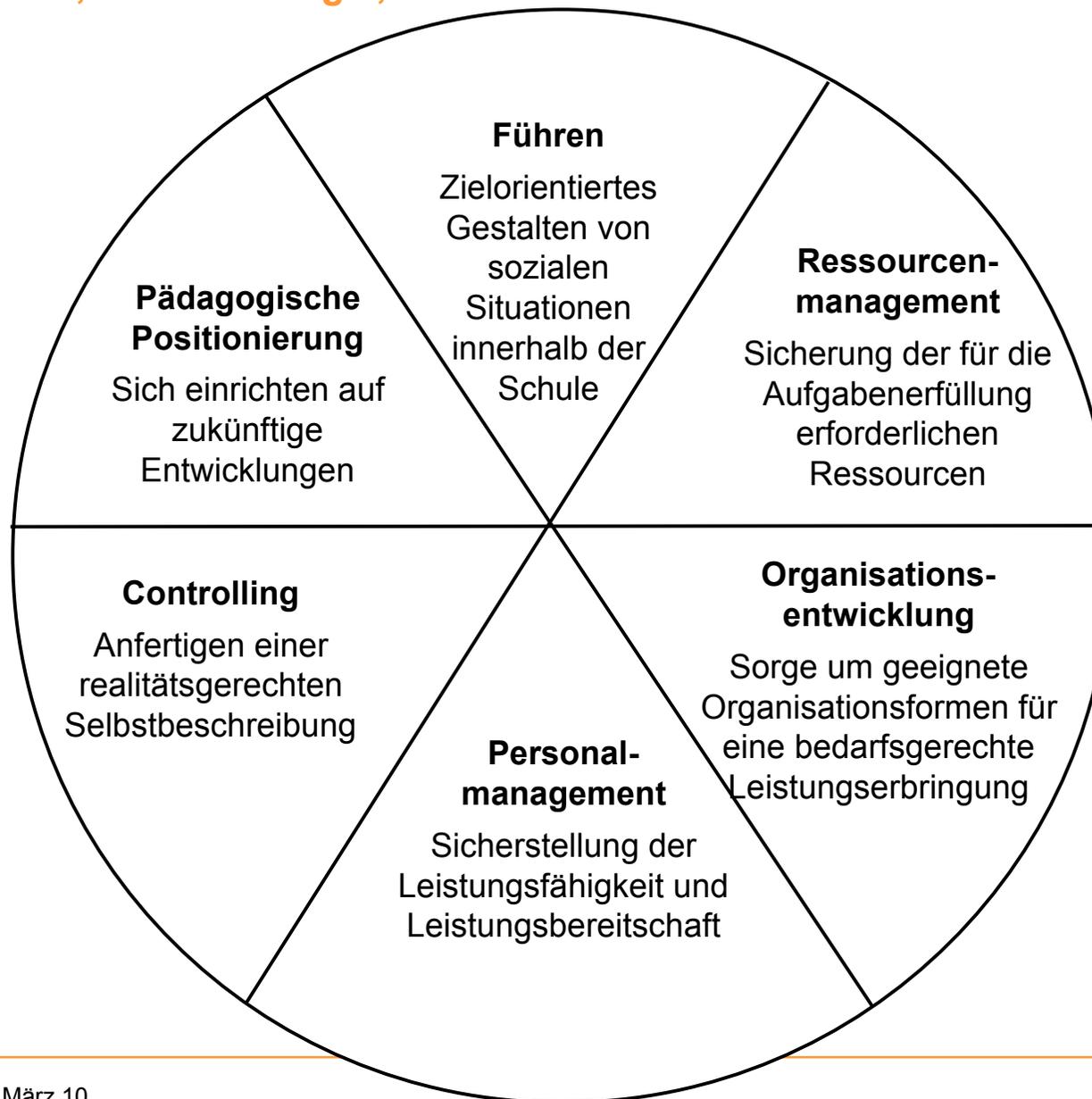
- Veränderung bzw. Infragestellung des „Berufsbildes“ (das im Übrigen nicht homogen ist)
- Einschränkung örtlicher und zeitlicher Autonomie
- Befürchtung von „Zusatz-“aufwand durch „Zusatz-“aufgaben
- Mangelndes Vertrauen in das Potenzial der pädagogischen Teams
- Mangelndes Vertrauen in die Kompetenz der Führung *oder* Befürchtung des Verlusts von Gestaltungsspielraum
- Herausforderung, die Risiken der Dezentralisierung und der pädagogischen Teams („Teamromantik“) ernst zu nehmen, gleichzeitig aber die Potenziale zu nutzen (Entlastungsfunktion, Qualität)
- Herausforderung, Veränderungsprozesse so zu gestalten, dass sie durchschaubar sind, angemessenen Einbezug und Qualifizierung ermöglichen - und gleichzeitig nicht in „Kleinkriege“ münden
- Herausforderung, am Berufsbild der Lehrkräfte zu arbeiten

Schulen führen

oder: Was braucht die Schule und was wollen die Lehrkräfte?

Mögliche Aufgabenfelder der Schulleitung

nach Wimmer, 1993 und Nagel, 2002



Schulleitungen: Aufgaben und Zuständigkeiten

(Ordnung für die Schulleitungen der Volksschule, Kanton Basel-Stadt, Auszug)

Zuständigkeiten im organisatorischen Bereich	Innerbetriebliche Organisation, Förderangebote, Tagesstrukturen, GF und Prävention, QM, Schulbibliotheken, Kooperation Erziehungsberechtigte, Kooperation andere Dienststellen, Vernetzung..
Zuständigkeiten im finanziellen Bereich	Verwendung und Verwaltung Betriebsmittel, Lektionenbudget, Budget für Entlastung und Entschädigung, Budget Tagesstrukturbetrieb, Kreditanteile GF und Prävention bzw. Weiterbildung..
Zuständigkeiten im Personalbereich	Personalauswahl, Förderung Zusammenarbeit, Festlegung Beschäftigungsumfang, Präsenzzeit, Pensenregelung, MAGs, personalrechtliche Massnahmen, Aufsichtsbeschwerden, Nebenbeschäftigungen, Unterrichtsbesuche..
...	...

Was heisst Führung an Schulen?

**Welche
Führung
brauchen
Schulen?**

Führung organisiert, administriert und unterstützt im Sinne eines Hausvorstands?

Führung verwaltet die Schule im Sinne gesetzlicher Vorgaben?

Führung gibt Orientierung, bearbeitet Schnittstellen, ist verantwortlich für Personalführung, Pädagogische Führung, Budget etc.?

**Welche
Führung
wollen
Lehrkräfte?**

Führung an Schulen - Traditionelle und erweiterte Perspektive (Huber, 2009)



Herausforderungen der Schulführung

- Führen von Expert/innen
- Umgang mit dem Spannungsfeld Regeldungsdichte - Teilautonomie
- Ausdifferenzierung der Führungsrollen und Verteilung der Entscheidungskompetenzen (Schulleitungen, Fachgruppen, pädagogische Teams, Klassenlehrkräfte, Fachlehrkräfte, QM, Schulentwicklung)
- Klärung des Ausmasses an Einbezug in einem traditionell basisdemokratischen System
- Umgang mit Führungsspanne, direkte Personalführung, begründete Entwicklungsgespräche
- Systematisierung sowie kontinuierliche Personal- und Organisationsentwicklung
- Spannungsfeld Verwaltung - Gestaltung

Schulen verändern

oder: Was ist nötig, was ist möglich?

Schulen verändern: Herausforderungen 1

- Eine gemeinsame „Sprache“ zur Gestaltung der Organisation von Schulen (bzw. auch zur Frage was die Schule als Organisation zu leisten imstande ist oder was nicht), fehlt nach wie vor
- Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sind nach wie vor oft überlappend und diffus gehalten (Dezentralisierung/Führungsfreiräume vs. Regelungsdichte)
- Schulen hatten in den letzten Jahren und Jahrzehnten viele Entwicklungsschübe zu verkraften
- Lehrer/innen beurteilen Entwicklungsprojekte, Massnahmen, Aktivitäten fast ausschliesslich nach ihrer unmittelbaren Wirkung für den Unterricht und ihre zeitlichen bzw. räumlichen Autonomie
- Dem Anspruch nach „schneller Wirkung“ für den Unterricht stehen die längeren Entwicklungszyklen struktureller und insbesondere kultureller Veränderungen gegenüber
- Lehrer/innen sind sich wenig bewusst, welche Professionalisierungs- und Entlastungs-Potenziale die Schule als Organisation zu bieten hätte

Schulen verändern: Herausforderungen 2

- Lehrer/innen erleben ihren Alltag weitgehend als Einzelaufgabe (Vorsicht mit „Teamromantik“)
- Die „Grammatik“ des Unterrichts (Rolff, 2009) scheint heilig zu sein: Zeitliche und räumliche Aufteilung im Stundentakt und nach Jahrgangsklassen, Klassifizierung von Schüler/innen, Lehrpersonen arbeiten als Einzelpersonen, Weltwissen in Fächer aufteilen...
- Schulen entwickeln heisst immer wieder
 - Verantwortung klären: Politik- Verwaltung
 - Verantwortung klären: Verwaltung-Schulen
 - Verantwortung klären: Schulleitung-Lehrkräfte-Schüler/innen-Eltern
- Schulen entwickeln (auch strukturell) braucht, mehr noch als in anderen Institutionen, immer auch Kulturentwicklung
- Kulturentwicklung ist nicht per Dekret durchsetzbar, sie kann nur ermöglicht werden

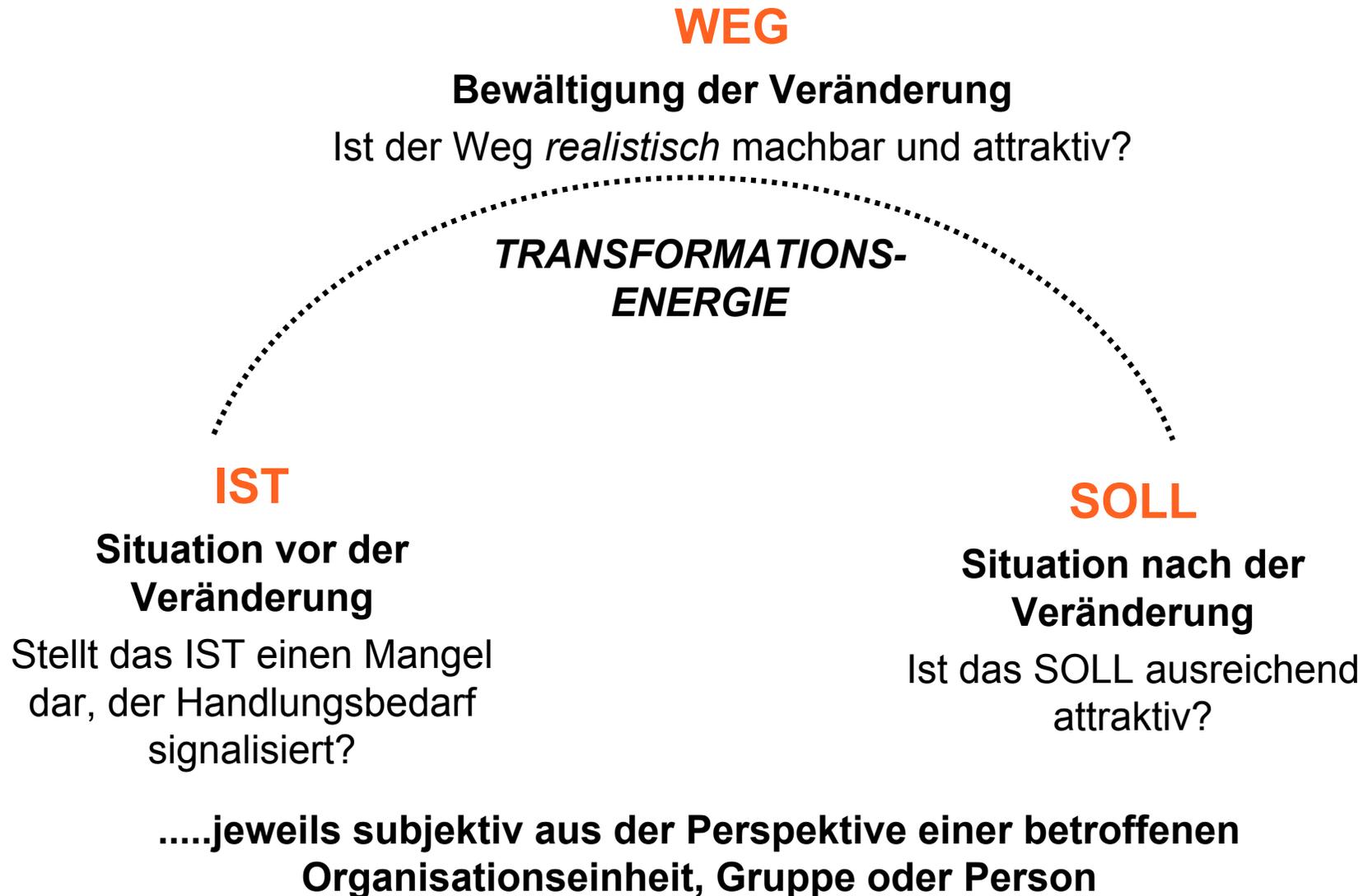
Entwicklungsszenarien, Skizzen

Veränderungs-szenarien	Chancen	Gefahren
Alibi-entwicklung	Keine grösseren Unruhen, Konsolidierung positiver Aspekte	Verstärkung problematischer Aspekte, Desintegration, Abstieg
Kontinuierliche Verbesserungsprozesse	kurzfristige und spürbare Verbesserungen und Optimierungen, konstruktive Dynamisierung des PPD	Versanden des Entwicklungsprozesses, keine grundsätzlichen Verbesserungen, Konsequenzen wie bei der „Alibientwicklung“
Paradigmenwechsel	Grundsätzliche Reflexionen und Verbesserungen, nachhaltige und ganzheitliche Optimierungen	Entwicklung macht Halt vor persönlichen Interessen, traditionellen Rollenmustern, mangelnder Zivilcourage

➔ **Welches ist der für Schulen „richtige“ Veränderungsansatz?**

Der Energiebogen der Transformation

(nach Janes et al., 2001)



Schritte eines ganzheitlichen Change Managements

- **Sensibilisierung** der Führung
- **Standortbestimmung**: Analyse und Diagnose
- **Positionierung** des Prozesses:
 - Formulierung von Zielen
 - Vereinbarung von Leit- und Handlungsgrundsätzen für den Prozess
 - Festlegung einer Projektorganisation
 - Vereinbarung von terminierten Projektschritten
 - Festlegung eines Informations- und Kommunikationskonzeptes
 - Festlegung des Projektcontrollings
- **Sofortmassnahmen** umsetzen
- Erarbeitung und Umsetzung von **Veränderungsmassnahmen**
- **Controlling und Evaluation** der Veränderung

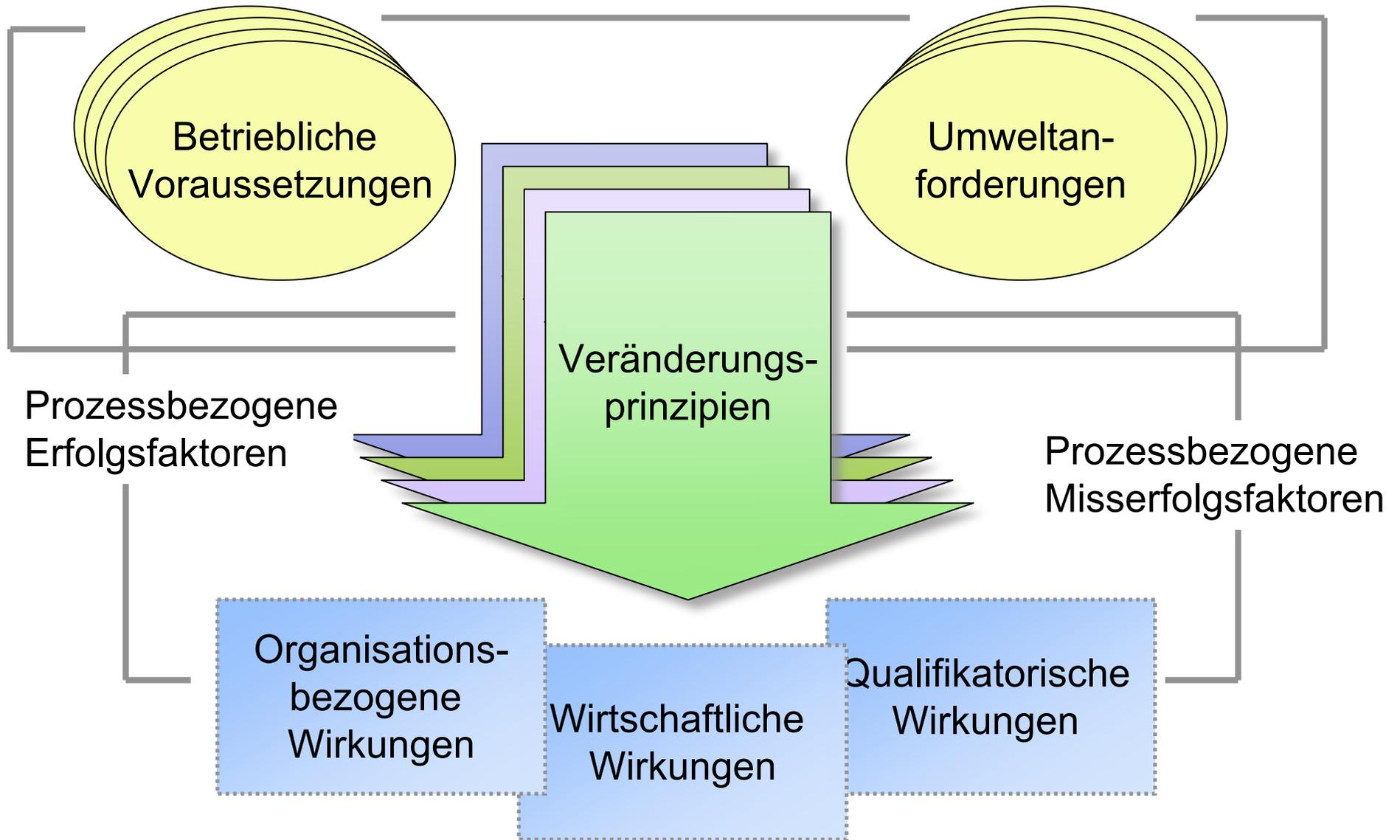
Gründe
durchschauen

Konsequenzen
vorhersehen

Veränderungen
beeinflussen

Kontingenzmodell des Change Managements

(Inversini, 2005)



Veränderungsprinzipien 1 (Inversini, 2005)

Planung und Steuerung

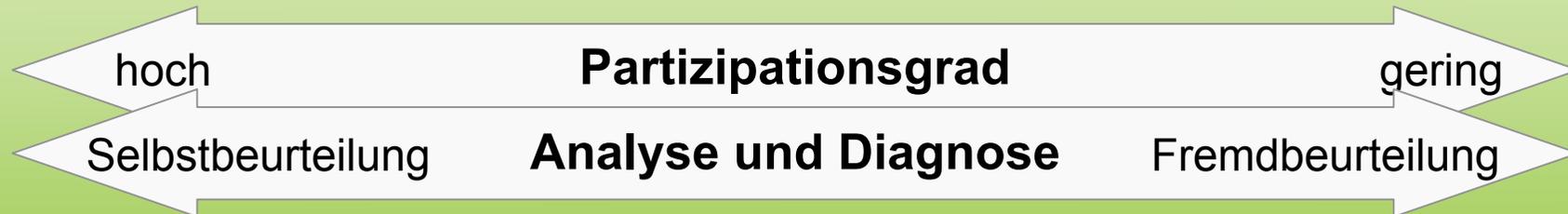


Charakter des Wandels



Veränderungsprinzipien 2 (Inversini, 2005)

Rolle Betroffener



Beratungsverständnis



Was heisst Change Management an Schulen?

**Welche
Veränderung
brauchen
Schulen?**

***Hohes oder gemässigt
Veränderungstempo?***

Kurzfristige oder langfristige Anlage?

Radikale oder graduelle Veränderungen?

Konzeptorientierung oder Pragmatismus?

Struktur- oder Kulturorientierung?

Macht- oder beteiligungsorientiert?

Relevanz der Innensicht oder Aussensicht?

***Fachliche Vorgaben oder Begleitung des
Prozesses?***

**Welche
Veränderung
lassen
Schulen
und
Lehrkräfte
zu?**