

Schulleitungen von Schulen mit besonderen Herausforderungen zielgerichtet und kohärent unterstützen

Das Programm »impakt schulleitung« fördert Schulleitung, Schulentwicklung und Schulqualität

Schulleitungen beeinflussen in entscheidendem Maß die Schulqualität und pädagogische Entwicklung ihrer Schule. Das Programm »impakt schulleitung« der Wübben Stiftung möchte systematisch durch Unterstützungsangebote Schulleitung und Schulentwicklung unterstützen.



Margaret Hallay
Projektmanagerin im Programm
»impakt schulleitung« der
Wübben Stiftung



Miriam Fleischmann
Projektmanagerin im Programm
»impakt schulleitung« der
Wübben Stiftung



Jane Pruitt
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
der Erfurt School of Education
(ESE) in Kooperation mit dem
IBB der PH Zug



Julia A. Schneider
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
der Erfurt School of Education
(ESE) in Kooperation mit dem
IBB der PH Zug



**Prof. Dr. Stephan
Gerhard Huber**
Leiter des Instituts für Bildungs-
management und Bildungsökono-
mie IBB der Pädagogischen
Hochschule Zug

und dem Schulmanagement, zu professionalisieren und zu stärken,

- bei der Weiterentwicklung ihrer Schule zu unterstützen, und zwar durch ein konkretes Schulentwicklungsprojekt im Bereich der Unterrichtsentwicklung,
- für ihre Arbeit wertzuschätzen und mit engagierten Kolleg/-innen zu vernetzen.

»impakt schulleitung« läuft im Pilotprojekt in Nordrhein-Westfalen von 2015 bis 2020. Drei Programmgruppen sind zeitlich versetzt in drei Regierungsbezirken mit je 25 Schulleiter/-innen gestartet, so dass inzwischen insgesamt 75 Leiter/-innen mit ihren Schulen von dem Unterstützungsangebot profitieren. Überschlagen bedeutet dies, dass rund 3.000 Lehrer/-innen in den entsprechenden Kollegien und mit ihnen rund 30.000 Schüler/-innen vom Programm erreicht werden.

2. Programmbausteine

»impakt schulleitung« ist konzipiert als ein umfassendes 3-jähriges Unterstützungsangebot und setzt sich aus vier Bestandteilen zusammen, die je nach Situation der Schulleitung und Schule sowie nach Projektfortschritt eine unterschiedliche Bedeutung entfalten. Um an der jeweiligen Schule einen passgenauen Prozess in Gang

zu setzen, können diese verschiedenen Bestandteile bedarfsgerecht dem individuellen Schwerpunkt entsprechend genutzt werden.

Die Programmbausteine sind inhaltlich aufeinander abgestimmt und folgen über drei Programmjahre der Prozessarchitektur eines Schulentwicklungsprojekts. Sie setzen auf den Ebenen der Führungskräfteentwicklung, der Schulentwicklung und der Vernetzung an und werden im Folgenden kurz beschrieben.

Interventionen für Schulleitungen

Akademieveranstaltungen: Fortbildung, Austausch und Vernetzung

Die Akademieveranstaltungen bieten in 2,5 Tagen den Raum für die schulübergreifende Vernetzung, Qualifizierung, kollegiale Beratung und prozessbegleitende Reflektion. Sie unterstützen die Führungskräfteentwicklung (FKE) durch eine Stärkung der vorhandenen Management- und Leadershipkompetenzen. Die insgesamt neun Akademien (in 3 Jahren) begleiten die Schulleitungen zum einen bei der Planung und Umsetzung ihrer individuellen, schulischen Entwicklungsvorhaben mit thematischen Inputs, Impulsvorträgen und Praxisberichten. Gleichzeitig bieten die Akademien

1. Das Programm »impakt schulleitung«

Das Programm der Wübben Stiftung zielt darauf ab, Leiter/-innen von Schulen in schwachem sozialem Umfeld

- in ihren zentralen Handlungsfeldern, der pädagogischen Führung

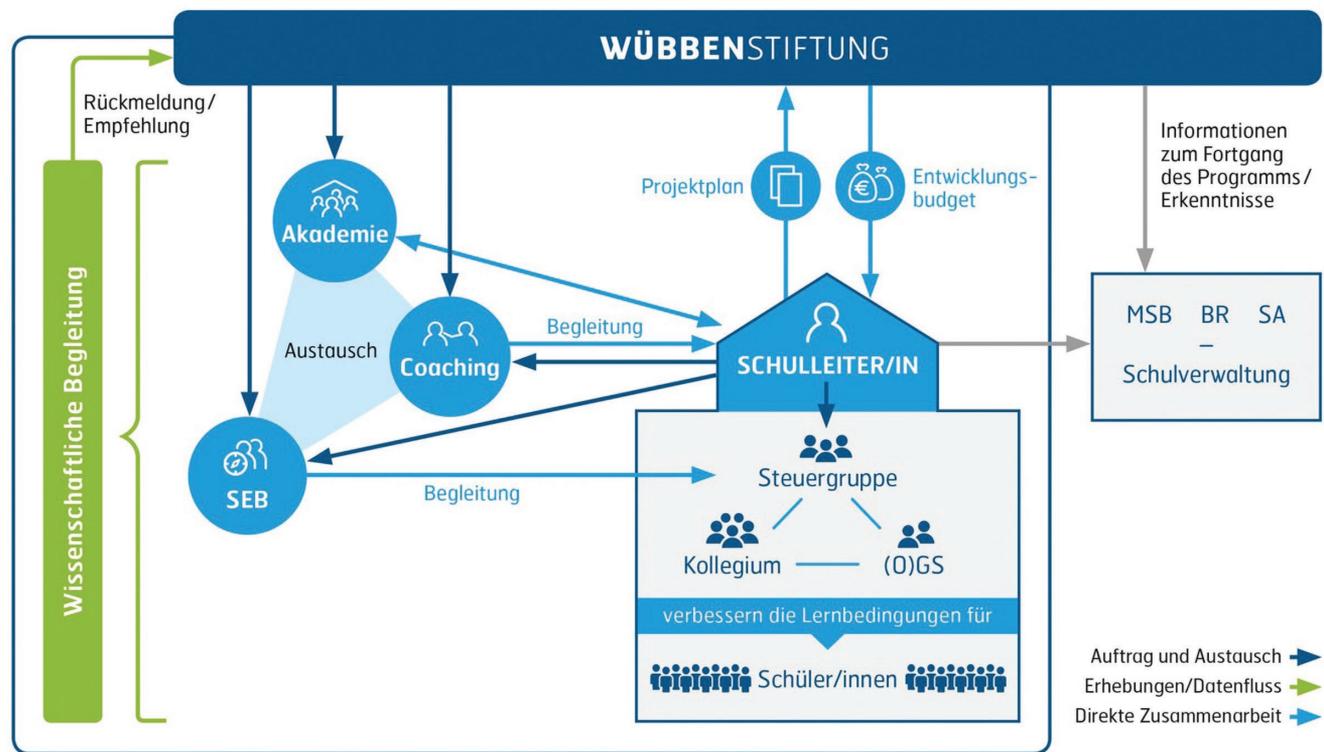


Abb. 1: Aufbau von »impakt schulleitung« (Wübben Stiftung)

einen geschützten Raum für Persönlichkeitsentwicklung, zum Nachjustieren, Absichern und Auftanken (vgl. Beitrag von Maike Reese, S. 177 ff.).

Die Gruppe der Teilnehmenden soll hier ihr Potenzial als professionelle Lerngemeinschaft entfalten können. Während sie im Alltag ihre Teams meist alleine führen müssen und bei Unsicherheiten und Herausforderungen wenig Austausch möglich ist, finden sie hier in vertrauter Runde Rückhalt, Bestärkung und Resonanz. In kollegialen Beratungen werden Herausforderungen und Probleme geklärt und gemeinsam der Lösungsraum erweitert. Gelungene Beispiele werden geteilt, gemeinsam Neues entwickelt.

Coaching

Im Rahmen des Programms stehen den Schulleiter/-innen professionelle Coaches zur Verfügung, die in 1:1 Gesprächen die persönliche Weiterentwicklung der Teilnehmenden auf vertraulicher Basis begleiten. Schwerpunkte und Ziele der insgesamt 10

Sitzungen können die Coaches selbst wählen. Herausforderungen, die sich im Rahmen der Projektarbeit ergeben, gehören ebenso dazu wie Fragen der Rollenklarheit, Personalführung, des Umgangs mit Widerständen oder das Zeit- und Gesundheitsmanagement.

Aus den Befragungen im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung ergibt sich, dass in den Coachings überwiegend Aspekte des Selbst- und Personalmanagements sowie der Organisationsentwicklung thematisiert wurden. Schwerpunkte waren dabei beispielsweise die Gestaltung der eigenen Berufsbiografie, die Rolle und das Auftreten als Schulleitung oder das Führen von Personal- und Schlichtungsgesprächen.

Interventionen für die Schulentwicklung (Schulleitungen, die Steuergruppe und das Gesamtkollegium)

Schulentwicklungsbegleitung

Die Schulentwicklungsbegleitung (SEB) ist der Programmbaustein,

der explizit als Unterstützung für die Umsetzung des Projekts zur Unterrichtsentwicklung an den Schulen vorgesehen ist. Sie ist konzipiert als Prozessbegleitung und unterstützende Strukturierung des pädagogischen und organisatorischen Entwicklungsprozesses an der Schule. Sie richtet sich an das für den Schulentwicklungsprozess verantwortliche Gremium der Schule, wie eine Steuer- oder Projektgruppe. Dieses Team wird bei der Definition von Zielen, der Planung von Maßnahmen und Ressourcen, der Einbeziehung des Gesamtkollegiums, der Umsetzung u.v.m. unterstützt. Auch die Konstituierung des Gremiums, die Rollenklärung der Mitglieder und ihre Kooperation können in den Blick genommen werden. Die SEB unterstützt bei der wirkungsorientierten Planung eines konkreten Schulentwicklungsprojektes. Die Ergebnisse werden in einem »Projektplan« festgehalten, der auch als Steuerungsinstrument zum Einsatz kommt. Jeder Schule steht ein Stundenkontingent

mit der Schulentwicklungsbegleitung von je zwölf Stunden im ersten und zweiten Programmjahr und neun Stunden im dritten Programmjahr zur Verfügung.

Aus den Befragungen im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung geht hervor, dass in der Schulentwicklungsbegleitung überwiegend organisatorische und strukturelle Aspekte der Schulentwicklung thematisiert wurden. Projektübergreifende Inhalte der Schulentwicklungsbegleitung waren etwa die Formulierung, Klärung und Konkretisierung eines Themas bzw. Projektziels, die Klärung organisatorischer und finanzieller Rahmenbedingungen, die Analyse des Ist-Zustands bzgl. des Projektthemas/Projektziels, die Erstellung des Projekt- und Meilensteinplans und die Reflexion der Schulentwicklungsprozesse.

Entwicklungsbudget

Zur (Teil-)Finanzierung des Schulentwicklungsprojekts können alle Schulleiter/-innen ein Entwicklungsbudget von 3.000 € abrufen. Die Ausschüttung erfolgt auf Grundlage eines Projektplans, den die Schulen am Ende des ersten Programmjahres erstellen. In diesem Projektplan wird auch der vorgesehene Einsatz des Entwicklungsbudgets beschrieben.

Erste Auswertungen der Mittelverwendung der Schulen aus der ersten Gruppe zeigen eine vielfältige Verwendung der Gelder. Etwa die Hälfte des Gesamtbudgets des Entwicklungsbudgets wurde von den Schulen der ersten Gruppe für die Finanzierung von Fortbildungen verwendet. Fast ein Fünftel der Gelder wurde für Unterrichtsmaterialien, beispielweise für den Bereich der Sonderpädagogik, Diagnostik oder Förderung, eingesetzt, dicht gefolgt von Materialien für die Schule (z.B. Anschaffung von Moderationsmaterialien), welche 20 Prozent des verwendeten Budgets ausmachen.

Ausgaben für Literatur und das Training der Schüler/-innen machen nur einen geringen Teil der Mittelverwendung aus.

3. Das zentrale Element der Interventionsarchitektur: das exemplarische Schulentwicklungsprojekt

Mit den verschiedenen Bausteinen steuert »impakt schulleitung« Entwicklungen auf mehreren Ebenen an (siehe Abb. 2). Dabei richten sich Interventionen wie etwa das Coaching und die Akademien in erster Linie an die Schulleitung. Interventionen wie die Schulentwicklungsbegleitung oder das Entwicklungsbudget (Entwicklungsfonds) sind stärker auf die Entwicklung der Schule insgesamt, also sowohl auf die Schulleitung als auch die Steuergruppe und das gesamte Kollegium ausgerichtet.

Betrachtet man allerdings die komplexen Wirkmechanismen zwischen Schulleitung, Schulentwicklung und Schulqualität, so wird deutlich, dass Interventionen der Führungskräfteentwicklung letztendlich nicht nur der Schulleitung zugutekommen. Schulleiter/-innen spielen bei der Schulentwicklung eine zentrale Rolle. Sie sind für die Gestaltung und Weiterentwicklung der Prozess- und Ergebnisqualität von Schule zuständig und beeinflussen, wie eingangs erwähnt, in entscheidendem Maß die Schulqualität und pädagogische Entwicklung ihrer Schule.

Die unterschiedlichen Programmbausteine von »impakt schulleitung« holen die Schulleitungen und ihre Schulen an ihren jeweiligen Entwicklungsständen ab und stoßen bei den Schulen weitere individuelle Maßnahmen der Schulentwicklung an. Dabei setzten die Schulen unterschiedliche Schwerpunkte und ergreifen aufgrund ihrer Unterschiedlichkeit und ihrer unterschiedlichen Bedürfnisse und Bedarfe verschiedene Maßnahmen. Beispiele für diese

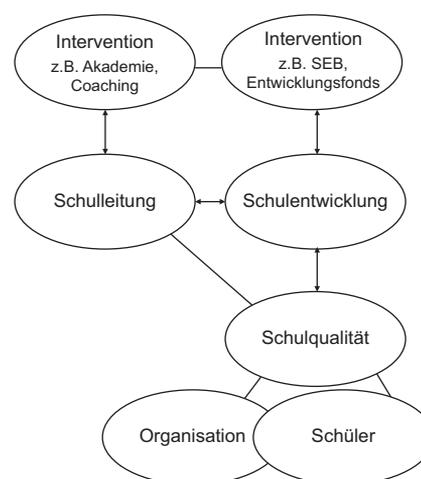


Abb. 2: Theory of action »impakt schulleitung«

inneren Maßnahmen der Schulen sind etwa die Bildung einer Steuergruppe für schulische Entwicklungsvorhaben oder die Arbeit und Umsetzung von pädagogischen Konzepten und Leitbildern.

Verbindendes Element aller Ebenen und gemeinsamer roter Faden im Programm ist das schulische Entwicklungsprojekt oder -vorhaben, das die Schulleiter/-innen während der drei Programmjahre anleiten und mit den Teams an ihren Schulen entwickeln, vorbereiten, durchführen und auswerten.

Das Schulentwicklungsprojekt soll zur Schul- und Unterrichtsentwicklung und damit letztlich zur Verbesserung des Lernens der Schülerinnen und Schüler beitragen. Die Akteure vor Ort – Schulleitung, Lehrkräfte, weitere pädagogische Mitarbeiter/-innen und externe Unterstützer/-innen – arbeiten gemeinsam an der Veränderung des Lehrens und Lernens, um die Schülerschaft ihres Standortes optimal zu begleiten und zu fördern. Gleichzeitig dient das Projekt dazu, zentrale Handlungs-routinen der Schul- und Unterrichtsentwicklung exemplarisch herauszuarbeiten und langfristig an den Schulen zu verankern.

Erste Auswertungen hinsichtlich der thematischen Schwerpunkte der Entwicklungsprojekte der Schulen

aus der ersten Gruppe zeigen, dass sich ein Großteil der Projekte direkt auf die Unterrichtsentwicklung fokussiert. Der größte Schwerpunkt liegt dabei auf der Differenzierung und Individualisierung des Unterrichts. Entsprechende Schulentwicklungsprojekte beziehen sich beispielsweise auf die Arbeit mit Leistungskonzepten, Förderplänen und Kompetenzrastern oder die Neuorganisation von offenen Lernzeiten. Weitere thematische Schwerpunkte der Schulentwicklungsprojekte, die im Bereich der Unterrichtsentwicklung angesiedelt sind, sind beispielsweise das soziale Lernen, das selbstständige bzw. kooperative Lernen, kulturelle Bildung und Medienbildung oder die methodische Ausgestaltung einzelner Fächer. Schulentwicklungsprojekte im Bereich der Personal- oder Organisationsentwicklung beziehen sich beispielsweise auf die Unterrichtskooperation oder organisatorische Schnittstellen.

4. Auf das Gesamtpaket kommt es an

»impakt schulleitung« ist nicht nur ein reines Weiterbildungsangebot für Schulleitungen. Verschiedene Formate der Schul- und Führungskräfteentwicklung werden zu einem Gesamtpaket kombiniert, das die Bedarfe und Bedürfnisse von Schulleitungen in den Mittelpunkt stellt. Dieses bedarfsorientierte Gesamtpaket und das Zusammenspiel der einzelnen Programmbausteine ist sicherlich das Innovative des Programms und macht dieses Angebots aus. Auch die Fragen des Transfers und die intensive Bearbeitung des eigenen Schulentwicklungsprozesses für exemplarisches Lernen sozusagen mit einer eigenen Schulentwick-

lungsfallstudie im Sinne eines Live Cases spielte eine wichtige Rolle.

Mit den verschiedenen Bausteinen steuert »impakt schulleitung« Entwicklungen auf mehreren Ebenen an. Die Verknüpfung von unterstützenden Interventionen der Führungskräfteentwicklung mit Interventionen der Schulentwicklung und Fortbildungs- und Vernetzungsbausteinen bietet neben der Addition großes Potenzial für Synergieeffekte der Interventionen, insbesondere wenn es zu einer höheren erlebten Kohärenz der Themen und Themenbearbeitungen über die verschiedenen Interventionsmöglichkeiten kommt und konkret umgesetzt werden kann – im Schulleitungshandeln und in der Schulentwicklungsarbeit.

» *Es geht um Nachhaltigkeit aus doppelter Perspektive: Nachhaltigkeit dessen, was in der Schule angestoßen wird mit dem Projekt und Nachhaltigkeit im Transfer auf andere Projekte.*«

Als weitere Innovation des Programms »impakt schulleitung« könnte man bezeichnen, dass diese Technologie – die Interventionen gekoppelt mit dem Projekt und den Maßnahmen, die ergriffen werden – zusätzlich dazu führt, dass sich nicht nur die Qualität hinsichtlich der Wirksamkeit der Schulentwicklungsarbeit erhöht, sondern durch diese Technologie ebenfalls ein Metawissen entsteht. Dieses ist dringend nötig, um Knowledge-Transfer für weitere Schulentwicklungsprojekte zu ermöglichen und auch, um die in dem Schulentwicklungsprojekt angesiedelte Nachhaltigkeit zu

erzeugen. Es geht um Nachhaltigkeit aus doppelter Perspektive: Nachhaltigkeit dessen, was in der Schule angestoßen wird mit dem Projekt und Nachhaltigkeit im Transfer auf andere Projekte. Das führt dann unweigerlich dazu, dass die Technologie in der Vernetzung und in der vernetzten Handlungskoordination auf mehrere Personen zu verteilen ist. Es braucht im Grunde über die Schulentwicklungsbegleitung auch eine Qualifizierung von mehreren Personen, also Distributed Leadership for School Development. Zusätzlich braucht es eine Sicherung des Wissens in Form eines Wissensmanagements. Dadurch wird das Wissen von dem Wissen einzelner Personen ein Stück weit entkoppelt, so dass aus implizitem Wissen Einzelner explizites Wissen für die Organisation wird.

5. Fazit

Die Innovation des Programms »impakt schulleitung« ist die Addition der verschiedenen Maßnahmen und was sich daraus in der konkreten Umsetzung als Synergie ergibt. Dies soll zu einer Übersumation führen. Gemäß der Programmanlage der Wübben Stiftung spielt das Zusammenspiel und die Verzahnung der verschiedenen Elemente eine wichtige Rolle. Hervorzuheben ist die Verknüpfung mit einem exemplarischen Schulentwicklungsprojekt, das für 3 Jahre durchgeführt wird und gelernte Inhalte in die Praxis überträgt sowie explizites Wissen der Organisation generiert. Werden solche (Lern)Prozesse entsprechend gesichert, soll eine nachhaltige Wirkung entfaltet werden. Dies ist ein vielversprechender Zugang, wie es die ersten Erfahrungen zeigen. ■