

ZEM CES Projekt «Kontextsteuerung und Leitungshandeln an Schulen»

Das Dilemma guter Schulführung

Eine gute Schulführung zeichnet sich dadurch aus, dass sie auch für eine hohe Unterrichtsqualität sorgt. So banal es klingt, das Postulat birgt Sprengkraft, denn es kratzt an der pädagogischen Autonomie der Lehrpersonen. Dieses Dilemma ist typisch für das Schulleitungshandeln. Ein Projekt des ZEM CES nahm sich der Thematik an und fand im Konzept der «Kontextsteuerung» interessante Lösungen.

Schulen sind wie Dörfer. Da gibt es Begegnungsorte und Rückzugsräume, Verhaltensregeln und Hierarchien, Gefühle von Zuhausesein und Wegfahrenwollen. Wenn man Hans Hirschi fragt, welches Bild ihm für seine Schule in den Sinn kommt, dann ist es dieses. Sein Dorf besteht aus 1600 Schülerinnen und Schülern, 185 Lehrpersonen, 24 Fachschaften und zwölf Arbeitsgruppen. Hirschi hätte auch von einem mittleren KMU reden können. Oder von der Anatomie des menschlichen Körpers. Seine Schule ist die Kantonsschule Alpenquai Luzern. Er ist der Dorfvorsteher.

In so einem Dorf namens Schule gibt es bindende und fliehende Kräfte. Sie zu lenken gehört zu den zentralen Aufgaben einer Schulleitung. Finden es alle Fachschaften gut, dass die Schüler vermehrt selbstgesteuert lernen sollen? Was soll die Schulleitung tun, damit sich die Lehrpersonen fürs digitale Lernen weiterbilden? Welche Parameter sind sinnvoll, wenn man Unterrichtsqualität misst? Themen wie diese führen die Schulleitung in ein Dilemma, das alle komplexeren Organisationen auszeichnet: Es muss gelingen, zu raschen und strategiekonformen Entscheidungen zu finden, ohne dass dabei Lehrpersonen oder Teams überfahren werden. Hans Hirschi spricht von Freiräumen, welche die Fachschaften, Arbeitsgruppen oder auch die Schülerinnen und Schüler benötigten, um ihr Potenzial zu entwickeln. Beschränke man diese Räume, könne das demotivierend oder gar kontraproduktiv sein.

Man kann die Frage auch so formulieren: Wie können Schulleitungen für eine hohe Unterrichtsqualität sorgen, ohne die pädagogische Freiheit der Lehrpersonen einzuschränken? Diese Frage treibt die Schulen seit vielen Jahren um. Ursula Käser, die heutige Direktorin des privaten, teilsubventionierten Campus Muristalden, weiss davon zu erzählen. Sie war zwischen 2009 und 2018 im Mittelschul- und Berufsbildungsamt des Kantons Bern tätig und erinnert sich an die damaligen Diskussionen über die Qualität der Gymnasien. Um sie zu optimieren, wurden Schulen plötzlich als Organisationseinheiten gesehen, die es zu standardisieren und zu kontrollieren gelte – über eine Zentralmaturität etwa oder fixe Qualitätskriterien. «Diese politischen Diskussionen haben die Schulen herausgefordert», sagt Ursula Käser.

«Und sie lösten eine Gegenbewegung aus, die schliesslich zur alten Erkenntnis führte, dass gute Schulen nicht wie Maschinen zu steuern oder zu standardisieren sind.» Ein Forscher nährte diese Reflexion besonders: Helmut Willke. Der deutsche Soziologe hatte unter dem Titel der Kontextsteuerung beschrieben, dass komplexe Systeme nur dann erfolgreich geführt werden können, wenn die Steuerungsinstanz die Autonomie der Organisationseinheiten respektiert und Bedingungen schafft, unter denen diese sich selbst zu steuern beginnen. Politisch gewendet nennt man das Subsidiarität. «Dieser Gedanke Willkes wirkte wie eine Befreiung», erinnert sich Ursula Käser. Statt von Standards sprach man jetzt von Entwicklungszielen und Leistungsvereinbarungen, statt von Kontrolle von Vertrauen. Alle beteiligten Teilsysteme sollten sich in einem gemeinsamen Diskurs auf Augenhöhe begegnen.

Statt Vorschriften Verständigung – das klingt einfacher als es ist. Noch heute scheitern schulische Organisationsentwicklungen immer wieder daran, dass sich Lehrpersonen übergeben fühlen und in einen stillen Boykott treten. Am ZEM CES, dem Schweizerischen Zentrum für die Mittelschule, weiss man das. Die Agentur, die im Auftrag der Erziehungsdirektorenkonferenz handelt, startete darum vor zwei Jahren das Projekt «Kontextsteuerung und Leitungshandeln an Schulen». Sein Ziel war es, den Blick für die komplexen Rollen, Abhängigkeiten und Prozesse in diesem Dorf namens Schule zu schärfen. Dazu gehört das Verständnis für die ambivalente Aufgabenstellung von Schulleitungen. Diese müssen den Teilsystemen ein hohes Mass an Autonomie und Entscheidungskompetenz zugestehen. Aber sie müssen auch dafür sorgen, dass diese im Sinne des Gesamtsystems agieren und ein bestimmtes Mass an pädagogischer Qualität erreichen. Ohne Führung keine Unterrichtsqualität. Ohne Kommunikation kein Konsens. Ohne Transparenz kein Vertrauen. Ohne Vertrauen keine Motivation. Hans Hirschi, der am Projekt des ZEM CES teilnahm, sagt: «Vor zwanzig Jahren begriffen wir Schulentwicklung, Qualitätssicherung oder Weiterbildung als voneinander getrennte Aufgaben. Heute wissen wir, dass sie zusammengehören.» Rektorate haben darum auch eine Verantwortung für die Qualität des Unterrichts; sie ist keine Privatsache der Lehrpersonen. Umgekehrt haben die Lehrpersonen die Aufgabe und das Recht, sich an der Entwicklung der Gesamtstrategie der Schule zu beteiligen.»

Im Rahmen des Projektes des ZEM CES haben rund zwölf Schulleitungen aus der Schweiz und dem deutschen Bundesland Sachsen zusammengetragen, welche Verfahren, Organe und Leitlinien für die dafür notwendigen Aushandlungsprozesse geeignet sind. Da ist die Rede von pädagogischen Teams und Rektoraten, Schulkonferenzen und dem Schülerrat, Fachschaften und QM-Gruppen. Sie alle haben im Rahmen einer gelingenden Kontextsteuerung eine doppelte Aufgabe: Sich erstens autonom zu organisieren und die von ihnen gewählten Themen voranzutreiben. Und zweitens die Ergebnisse dieser Arbeit in geeigneter Form den weiteren Gremien der Schule zur Verfügung zu stellen. In der Sprache der Systemtheorie könnte man sagen, dass der Freiheit der Teilsysteme, Themen autonom zu gestalten, die Pflicht gegenübersteht, dem Gesamtsystem der Schule valide Rechenschaft darüber abzulegen. Das

erfordert eine hohe Reflexionsfähigkeit der Teilsysteme, die Fähigkeit zur Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibung und schliesslich zum Verstehen der anderen Teilsysteme. Das gelingt nicht immer optimal, wie Ursula Käser, die auch im Rahmen von Schulevaluationen tätig ist, weiss. «Ein Entwicklungsfeld vieler Mittelschulen besteht darin, dass die Teilsysteme – die Fachschaften etwa – zu wenig wissen, was die anderen tun.» Dabei würden in diesen Fachschaften zum Teil interessante Innovationen entwickelt, zum Beispiel zur Frage, wie man valide Beurteilungssituationen schafft oder faire, nachhaltige Feedbacks gibt. Ursula Käser spricht von einer «Scheu der Teilsysteme, über die eigene Arbeit zu berichten». Angesprochen auf die Beobachtung sagt Hans Hirschi: «Von Scheu würde ich nicht sprechen. Eher von fehlenden Zeitressourcen.»

Fehlende Zeitressourcen? Das Stichwort macht deutlich, dass mit dem Konzept der Kontextsteuerung nicht nur innerschulische Schnittstellen gestaltet werden können, sondern auch die Beziehungen zu den umgebenden Systemen der Behörden oder der Bildungspolitik. Hier sind Themen der Schul-, Qualitäts- oder Personalentwicklung zu bearbeiten, und auch hier ist es nützlich, Strukturen für die Kommunikation und Kooperation einzurichten, die Aushandlungsprozesse auf Augenhöhe erlauben. Wie das gelingen kann, illustriert Ursula Käser am Beispiel von externen Schulevaluationen. Man könne den Schulen solche Berichte einfach zustellen. Viel besser aber sei es, wenn Schulbehörden und Schulleitungen sie in einem gemeinsamen Suchprozess auf ihre Verbesserungspotenziale hin diskutieren. «Denn erst auf der Basis gemeinsam formulierter Erkenntnisse und Zielvereinbarungen können Evaluationen ihre Wirkung erzielen.» Dass das wirklich gelingt, ist nicht nur eine Frage von geeigneten Strukturen oder Rollenzuschreibungen. Sondern auch eine Frage der Haltung.

Projekt des ZEM CES: «Überraschend grosse Energie»

Das Schweizerische Zentrum für die Mittelschule (ZEM CES) lancierte 2018 gemeinsam mit dem Landesamt für Schule und Bildung, Standort Dresden/Sachsen, das Projekt «Kontextsteuerung und Leitungshandeln an Schulen». In diesem Rahmen wurden von rund zwölf beteiligten Schulen Elementen und Formen zur inner- und ausserschulischen Kontextgestaltung ermittelt. Die Ergebnisse dieser Recherche bildeten Gegenstand eines ganztägigen Workshops. Dabei entstand, wie Ursula Käser (Direktorin Campus Muristalden) sich erinnert, «in verschiedenen informellen Kontexten plötzlich eine überraschend grosse Energie für das Thema». Die Arbeiten sind nun in einer Kurzfassung für den Gebrauch in der Schulleitungspraxis aufbereitet. Diese richtet sich an Schulleitungsmitglieder und Lehrpersonen gleichermaßen.

IMPRESSUM

Dieser Text steht den Redaktionen kostenlos zur Verfügung.

Herausgeber: ZEM CES, Juni 2020

Schweizerisches Zentrum für die Mittelschule

Seilerstrasse 8, Postfach, 3001 Bern | Tel. 031 552 30 80 | info@zemces.ch

Text: danielfleischmann.ch

Das ZEM CES ist eine Fachagentur der Schweizerischen Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren. Es unterstützt die Behörden bei Fragen zur Förderung und Entwicklung des Gymnasiums und der Fachmittelschulen sowie zum Übergang zu den Hochschulen. Es stellt zudem den Austausch zwischen den Akteuren der Allgemeinbildung auf Sekundarstufe II durch geeignete Netzwerke sicher.