

INFO-MAIL zur Schul- und Qualitätsentwicklung

NR. 11 – September 2017

Beratung und Begleitung von Schulleitungspersonen in der lernenden Schule

So kann es gelingen, „lernende Organisationen“ (zu) schaffen, Organisationen, in denen die Menschen kontinuierlich die Fähigkeit entfalten, ihre wahren Ziele zu verwirklichen, in denen neue Denkformen gefördert und gemeinsame Hoffnungen freigesetzt werden und in denen Menschen lernen, miteinander zu lernen.“¹

Einführung

Wie kann Schulführung so gestaltet werden, dass Schule als „lernende Organisation“¹ als „Organisation des Gelingens und der Potentialentfaltung“² im Fokus steht?

Welchen Beitrag zum Gelingen können Fachberaterinnen und Fachberater Schulentwicklung (FBS) durch Beratung und Begleitung von Leitungspersonen leisten?

Wie wird Beratung systematisiert, strukturiert und kommunikativ systemisch gestaltet, um Lernprozesse anzuregen und Nachhaltigkeit zu erzielen?

Wie sehen sich Schulleitungspersonen selbst auf dem Weg hin zu einer lernenden Schule? Verstehen sie sich als Lernende? Finden sie Zeit zur Reflexion, um ihre Standortbestimmung vorzunehmen sowie lösungs- und transferorientiert „sich ein Bild zu machen, dessen was sie wollen“³ und dessen wer sie sind?

Dimensionen der lernenden Organisation liegen auf mehreren Ebenen: Auf der Ebene der Organisation in der „gemeinsamen Vision“ und im „Systemdenken“, auf der interpersonellen Ebene der Kommunikation beim „Team-Lernen“ und beim Austausch über „Mentale Modelle“ und auf der individuellen Ebene der Kompetenzentwicklung („personal mastery“).⁴

Eine veränderte Schul- und Lernkultur setzt voraus, dass alle Betroffenen beteiligt sind, ihre Haltung reflektieren, Erfahrungen ausloten sowie persönliches Lernen bewusst erleben im Sinne eines Selbst-Erkennens als Lernende.

Schulleitungspersonen haben eine zentrale und verantwortliche Position, denn Schule als lernende Organisation braucht Führung, d.h. neben dem Verwalten und Organisieren (Management) braucht es ein Gestalten und Führen (Leadership), und zwar bei allen genannten Dimensionen und auf allen Ebenen.

Ziel-, prozess- und entwicklungsorientierte Beratungsgespräche⁵

FachberaterInnen Schulentwicklung (FBS) führen mit der Schulleitung Beratungsgespräche, wenn diese in der Auftragsklärung vereinbart und festgelegt wurden. Beratungsgespräche unterstützen Schulleitungspersonen darin, ihr Führungshandeln zu reflektieren, zielgenaue Lösungen zu finden, wirkungsvolle Entscheidungen zu treffen und praxisbezogene Vorhaben umzusetzen.

Systematisierung der Prozessbegleitung

Im Laufe eines Schuljahres umfasst die Prozessbegleitung 3 bis 6 Termine und kann im Wechsel von Schulleitungsgesprächen, Sitzungen mit ‚Steuergruppen‘ (das können auch Koordinierungs- oder Schulentwicklungsgruppen sein - allgemein ‚Steuergruppen‘ genannt), ggf. mit Projektgruppen sowie dem Gesamtkollegium oder anderen Bezugsgruppen erfolgen. Die Termine werden dem jeweiligen Bedarf der Schule angepasst.

Folgende Struktur und Inhalte können diese Termine aufweisen:

Erster Termin mit Schulleitungspersonen: Visionen, Ziele und Handlungsschritte

Im Erstgespräch besteht das Angebot innezuhalten, vom operativen Geschäft zurückzutreten, sich Zeit zu nehmen zur Reflexion. Schulleitungspersonen wird ermöglicht, Distanz zu gewinnen, das stressinduzierte „Hamsterrad“ anzuhalten und evtl. sogar auszusteigen. Zitat aus einer Schulleiterbefragung: „Ich fühle mich wie im Hamsterrad! Als Schulleiter komme ich nicht dazu nach Zielen zu fragen. Fragen wie: Wohin? Warum tun wir, was wir tun? bleiben unbedacht. Ich arbeite, ich handle, ich funktioniere - zu mehr bleibt mir keine Zeit“. ⁶Systemische Interventionen und Fragen, Visualisierung und eine dialogische Gesprächsführung können dazu führen, Entdeckungsfreude zu wecken für eigene Visionen, Ziele und Handlungsschritte. Diese können dann Eckpunkte für Organisations-, Personal- und Unterrichtsentwicklung werden. Lernen wird als individueller Konstruktionsprozess erfahrbar. Anschließend ist es sinnvoll, das zur Zielerreichung notwendige Führungshandeln zu beschreiben, um Transparenz nach innen und außen herstellen zu können.

Beispiele:

Wo würden Sie als SchulleiterIn Ihre Schule in fünf Jahren gerne sehen? Welche Ihrer Hoffnungen hätten sich zu diesem Zeitpunkt erfüllt? Was wäre an Ihrer Schule erreicht - ins Leben gebracht? Was würde Sie mit Zufriedenheit erfüllen? Betrachten Sie Ihre Vision - welche handlungsleitenden Ziele ergeben sich daraus? Woran werden Sie merken, dass es Ihnen gelungen ist, Ihre Ziele umzusetzen? Ziele, die Sie selbst betreffen, das Schulleitungsteam, das Kollegium, die Schüler- und Elternschaft und/oder den Stadtteil. Wie schaffen Sie Transparenz und Information über Ziele, Hintergründe und Konsequenzen der von Ihnen getroffenen Entscheidungen? Bei welchen Zielen/Themen/Schritten beziehen Sie die ‚Steuergruppe‘, das Kollegium o.a. in den Entscheidungsprozess ein? Was delegieren Sie an bestehende Gruppen – mit welchem Auftrag?

Zweiter Termin mit der ‚Steuergruppe‘: Zielorientierte Prozessbegleitung durch Planung, Koordinierung, Vernetzung und Steuerung

Hier geht es um Aufträge der Schulleitung an die ‚Steuergruppe‘ o.a. Gruppen: Klar benannte Ziele und Aufgabenfelder für einen bestimmten Zeitraum werden in den Blick genommen. Gemeinsam mit der Schulleitung werden Ideen und Lösungen entwickelt, Maßnahmen, ihre Umsetzung und deren Evaluation geplant und es wird geklärt, wozu und wann Entscheidungen im Kollegium anstehen. Wege der Information ans Kollegium werden überlegt bzw. Entscheidungen darüber getroffen, wie, wann, zu welchen Themen das Gesamtkollegium für ausgewählte Arbeitseinheiten beauftragt wird. Ggf. werden Arbeits- und Projektgruppen installiert und ihre Arbeit koordiniert.

Dritter Termin mit der ‚Steuergruppe‘, dem Gesamtkollegium o.a.: Fortsetzung der zielorientierten Prozessbegleitung

Vierter Termin mit Schulleitungspersonen: Zwischenbilanz

Die FBS treffen sich mit dem Schulleitungsteam zu einer Zwischenbilanz, um zu klären, wie die handlungsleitenden Ziele von den Schulleitungspersonen selbst, dem Kollegium u.a. verfolgt und umgesetzt werden. An diesem Termin wird reflektiert, welche Strukturen für die schulische Qualitätsentwicklung geschaffen wurden, um z.B. die Arbeitsfähigkeit des Kollegiums zu gewährleisten.

Beispiele:

Vergleichen Sie Ihre aktuelle Führungspraxis mit den zu Beginn des Schuljahres erhobenen Zielen und Handlungsschritten: Was haben Sie, Ihr Führungsteam, Ihr Kollegium o.a. erreicht? Was davon möchten Sie beibehalten und evtl. optimieren? Was kann abgeschlossen/verabschiedet werden? Welche Ziele und Handlungsschritte möchten sie neu hinzunehmen? Ist der Auftrag der Schulleitung an die ‚Steuergruppe‘ klar benannt? Sind die Aufgabenfelder für einen bestimmten Zeitraum definiert? Läuft die Kommunikation zwischen ‚Steuergruppe‘ und Schulleitung zielorientiert und inhaltlich effektiv? Wie wurde das Kollegium informiert und beteiligt? Ist die Transparenz nach innen und ggf. nach außen – Information der Elternschaft o.a. – gewährleistet? Wurde Feedback eingeholt und ausgewertet?

Fünfter Termin mit ‚Steuergruppe‘, Gesamtkollegium o.a.: Fortsetzung der zielorientierten Prozessbegleitung

Sechster Termin mit Schulleitungspersonen: Wirkungen, Rückblick, Ausblick.

Rückblick

Beispiele:

Welche Wirkungen wurden auf der Basis Ihrer Entscheidungen sichtbar? Welche Ergebnisse / Erkenntnisse ziehen Sie aus der Bearbeitung delegierter Aufträge? Welche Erkenntnisse, Wirkungen und Erfahrungen möchten Sie unbedingt ins kommende Schuljahr hineinnehmen? Welche müssen verändert, verabschiedet oder neu gedacht werden?

Selbstwirksamkeit

Beispiele:

Worauf sind Sie stolz? Was macht Sie zufrieden? Welche Wirkungen haben Ihre Zielsetzungen und deren Umsetzung gezeigt? Für wen? Welche Auswirkungen Ihrer Entscheidungen können Sie beobachten? Worauf führen Sie Gelingen zurück?

Ausblick

Beispiele:

Welche handlungsleitenden Ziele und konkreten Eckpunkte brauchen Sie für das kommende Schuljahr, um die innere Schulentwicklung weiter in Richtung Ihrer Zukunftsvision zu führen? Wo wollen Sie in der Strategieplanung und Strategieentwicklung, im schulinternen Informations-, Personal- und Kommunikationsmanagement nachjustieren?

Inhaltliche und kommunikative Perspektive der Beratung und Begleitung

Beratung und Begleitung orientiert sich an den Zielen, die möglichst von allen Beteiligten anerkannt sind und für sinnvoll erachtet werden. Ziele steuern das Denken und Handeln und ermöglichen Selbstwirksamkeitserleben oder Kurskorrektur. Ein FBS-Tandem begleitet das Finden von Vision und Haltung, das Formulieren von Zielen und deren Umsetzung auf unterschiedlichen Ebenen. Der Entwicklungsprozess beruht auf Lernen und damit auf einer ganzheitlichen Herangehensweise. Grundlage der Beratung ist mit allen Beteiligtegruppen eine systemisch-lösungsorientierte Gesprächsführung. Diese beinhaltet einen zentralen Paradigmenwechsel. Nicht das Problem steht im Mittelpunkt, sondern die Lösung. Das Gelingen rückt ins Blickfeld. So richten im Gespräch alle den Blick auf Lösungen. Diese werden gefunden oder auch er-funden. Der Fokus liegt auf dem bereits Gelungenen. Stärken werden gefördert, Möglichkeitsräume ausgelotet. Die Lösung liegt bei der beratenen Person oder der Personengruppe selbst.⁷⁾ Problemorientierung hingegen würde bedeuten, dass im Gespräch ein „Problem“ bearbeitet wird. Der Fokus läge auf dem Nicht-Funktionierenden, auf den Schwächen und Schwierigkeiten. Die Lösung würde „außerhalb“ gesucht und würde von anderen erhofft bzw. erwartet. In den Beratungsgesprächen werden systemische Interventionen genutzt, um Ressourcen zu aktivieren und den Gesprächspartner auf einen Suchprozess zu führen, um ausgediente Interaktions- oder Organisationsmuster zu erkennen und diese durch neue weiterführende Muster zu ersetzen.

Zieldimensionen systemischer Interventionen sind:

- Informationsgewinnung
- Perspektivenwechsel
- Fokussierung auf eigene Lösungsressourcen der Personen und des Systems
- Erzielen einer positiven Aufmerksamkeitsfokussierung
- Einladungen, gedanklich und emotional in neue Räume einzutreten
- Schaffung einer förderlichen Interaktionskultur
- Stimulierung von Veränderungsprozessen
- Erweiterung des Blicks in Richtung Gesamtkontext, Komplexität, Zukunftsgestaltung⁸⁾

„Es gibt keine Alternative zum Erfolg und Erfolg kann man lernen.“

Bea Erika Bartel

Fachberaterin Schulentwicklung, Regierungspräsidium Tübingen

Anmerkungen:

- 1) Peter M. Senge: Die fünfte Disziplin, Originalausgabe New York 1990, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart 2008
- 2) Gerald Hüther Prof. Dr.: Kulturwandel in Unternehmen und Organisationen, <http://www.kulturwandel.org>
- 3) Andreas Müller: IN LÖSUNGEN DENKEN. INTERAKTION IM DIENSTE DES ERFOLGS: Bausteinheft 7, S. 6
- 4) INFO-Mail zur Schul- und Qualitätsentwicklung Nr. 3 – Februar 2015 „Schule als lernende Organisation“ von Astrid Warbinek FBS. Zitate s. 1) Peter M. Senge, Die fünfte Disziplin
- 5) und 6) Bea Erika Bartel / Astrid Warbinek (Fachberaterinnen Schulentwicklung beim RP Tübingen): „Beratung und Begleitung von Schulen in Veränderung. Schulleitung in der lernenden Schule.“, Qualifizierungsnachweis zur Veranstaltung: „Lernen gestalten“ vom RPT, Juni 2015
- 7) Dr. Carina Renold-Fuchs: Lösungsorientierte Gespräche führen. Learningfactory, Seite 2
- 8) Arist von Schlippe/Jochen Schweitzer: Systemische Interventionen, 3. Auflage UTB 2010

Infomail

Die "Info-Mail zur Schul- und Qualitätsentwicklung" ist ein kostenloses Angebot für Schulleitungen, Lehrkräfte und andere Interessierte. Er erscheint mehrmals im Jahr. Alle erschienenen Ausgaben können online eingesehen werden. Für die Inhalte der verlinkten Fremdangebote ist der jeweilige Herausgeber verantwortlich. Wenn Sie die Info-Mail nicht weiter erhalten möchten, genügt eine formlose E-Mail an: margit.maunz@rpt.bwl.de

Haftungsausschluss

Die Informationen, die Sie vorfinden, wurden nach bestem Wissen und Gewissen sorgfältig zusammengestellt und geprüft. Es wird jedoch keine Gewähr – weder ausdrücklich noch stillschweigend – für die Vollständigkeit, Aktualität oder Qualität und jederzeitige Verfügbarkeit der bereit gestellten Informationen übernommen. In keinem Fall wird für Schäden, die sich aus der Verwendung der abgerufenen Informationen ergeben, eine Haftung übernommen.