

Dr. Martina Diedrich (BQ)

Direktorin

Beltgens Garten 25
D-20537 Hamburg

Telefon: +49 (0)40 428851-321

Fax: +49 (0)40 427968-375

Martina.Diedrich@ifbq.hamburg.de

19.02.2019

Schulqualität und nachhaltige Führung

Vortrag beim Interessenverband Berliner Schulleitungen

I Theoretischer Rahmen: Das Modell der „Neuen Steuerung“

- * *Seit Beginn der 2000er Jahre bewegt sich die bildungspolitische Debatte im Rahmen des Modells der „Neuen Steuerung“.*
 - ⇒ Dies bedeutet eine Erhöhung der **Eigenverantwortlichkeit** der Schulen bei gleichzeitiger Einführung zentraler Instrumente der **Qualitätssicherung** und **Qualitätsentwicklung**.
 - ⇒ Das heißt: Im Zuge der Erweiterung des schulischen Handlungsspielraums hält die Idee der **Rechenschaftslegung** Einzug in die Debatte.
 - Schulen müssen den Nachweis führen, dass sie ihre neue Freiheit in intendierter Weise nutzen.
 - Dieser Nachweis muss empirischer Natur sein (d.h. Schulen müssen Evidenz für ihre Wirksamkeit erbringen).
 - Es bedarf neuer Instrumente zur Beibringung dieser Evidenz, u.a.
 - Bildungsstandards
 - zentrale Abschlussprüfungen
 - Orientierungs-/Referenzrahmen
 - Schulinspektion
 - zentrale Leistungstests
 - Damit entsteht aber ein neues Spannungsfeld zwischen erweiterter Eigenständigkeit und Rezentralisierung, zwischen Autonomie und Qualitätskontrolle, so dass unterschiedliche Regelungsmodi miteinander konkurrieren.
- * *Für Schulleitungen haben sich damit ihr Profil und ihr Aufgabenbereich deutlich verändert und erweitert.*
 - ⇒ Schulleitungen sollen ihren gewachsenen Handlungsspielraum nutzen, um einerseits **Schulentwicklung** zu betreiben und zu fördern:
 - einzelschulische Innovationsprozesse anregen, begleiten, unterstützen;
 - das Erreichte institutionalisieren;
 - die Zusammenarbeit der Lehrkräfte in Bezug auf Innovation fördern;
 - Unterrichtsentwicklung fördern.

- ⇒ Daneben sind sie verantwortlich für das **Schulmanagement**:
 - Das heißt sie müssen die Funktionstüchtigkeit der Schule gewährleisten durch Ressourcensteuerung sowie durch Aufbau und Pflege einer effizienten, zielorientierten und leistungsfähigen Organisation
- * *Eine besondere Bedeutung kommt dem evidenzbasierten Schulleitungshandeln zu, also einer auf Datennutzung beruhenden Form der Schulentwicklung.*

II Anforderungen an eine wirkungsvolle Schulleitung

- * *Thiel (2014) beschreibt 4 Anforderungen an Schulleitung im Rahmen des neuen Steuerungsmodells:*
 - ⇒ strategische Ziele im Schulprogramm fixieren;
 - ⇒ kontinuierlich Prozesse optimieren durch ein gutes Qualitätsmanagement;
 - ⇒ ein hochwertiges Unterrichtsangebot gewährleisten durch kontinuierliche Personalentwicklung;
 - ⇒ die Entscheidungsfähigkeit der Schule sichern durch effektive Abstimmungs- und Partizipationsprozesse.
 - aber: Partizipation nicht um jeden Preis, sondern nach den Prinzipien der *Betroffenheit* (Besitzt dieser Gegenstand für die einzubeziehenden Personen Relevanz?) und der *Kompetenz* (Bedarf es weiterer Kompetenz jenseits der eigenen?)
- * Häufig findet sich eine Gegenüberstellung von *pädagogischer Führung* und *Managementwahrnehmung*, in deren Spannungsfeld sich die/der Einzelne individuell verorten kann.

III Schwerpunkt datenorientierte Schulleitung

- * *Ein Teilaspekt der Idee neuer Steuerung ist die Erwartung, dass die Schulentwicklung sich insbesondere auf Daten stütze (Lernstandserhebungen, Schulinspektion, Abschlussprüfungen etc.).*
 - ⇒ Daten sollten zum Ausgangspunkt einer informierten Ableitung von Handlungsschritten werden und insbesondere die *Unterrichtsentwicklung* anstoßen.
 - ⇒ Dabei spielt die Schulleitung eine wichtige Rolle:
 - Sie schafft entsprechende Unterstützungsstrukturen für die Nutzung von Daten.
 - Sie stellt Zeit und Ressourcen für die Auseinandersetzung mit den Daten bereit.
 - Sie prägt die an der Schule vorherrschenden Werte und Einstellungen in Bezug auf die Datennutzung.
 - ⇒ Voraussetzung ist eine angemessene Dateninfrastruktur und entsprechende Rahmenbedingungen:
 - Instrumente und Verfahren müssen berechenbar, auf Dauer gestellt und institutionalisiert sein.

- Ferner bedarf es geklärter Aufgaben, Rollen und Schnittstellen zwischen den institutionellen Akteuren (Schulleitung, Schulaufsicht, Unterstützungssystem und datengebende Einrichtung). Zentral dabei ist eine Passung („Alignment“) zwischen den verschiedenen Handlungsebenen, d.h.:
 - eine gemeinsame normative Grundausrichtung der handelnden Akteure,
 - ein gemeinsames Verständnis ihres Gegenstands,
 - Wissen um die Verschiedenheit der jeweils anderen Perspektive und
 - geklärte Schnittstellen.
- * *Aber: Datennutzung erfolgt in hohem Maße kontextspezifisch.*
 - ⇒ Verschiedene Führungsinstrumente werden flexibel und situationsabhängig genutzt, je nach aktueller Bewertung ihrer Relevanz und ihres Nutzens.
 - ⇒ Damit ist der Zusammenhang zwischen der auf Steuerungsebene intendierten Wirkung neuer Steuerungsmechanismen (mehr Gestaltungsfreiheit bei gleichzeitiger Rechenschaftspflicht) und ihrer spezifischen Ausformung auf der Ebene der Einzelschule eher lose bzw. bestenfalls kontingent.

IV Nachhaltigkeit als eine besondere Anforderung des Schulleitungshandelns

- * Der Begriff der Nachhaltigkeit wird in unterschiedlicher Weise verwendet, hier ist eher nachhaltig im Sinne von wirkungsvoll gemeint: „Nachhaltige pädagogische Führung und Schulentwicklung sichern und entwickeln tiefes Lernen für alle Beteiligten, das sich ausbreitet und dauerhaft ist, und zwar auf eine Art und Weise, die niemanden schädigt, sondern positiven Nutzen für die Menschen im Handlungsfeld schafft, und zwar für heute und in der Zukunft“ (Hargreaves & Fink 2006, zitiert nach Bessoth 2008).
- * Sieben Prinzipien nachhaltiger Führung:
 - ⇒ *Tiefe*: Führung für ein tiefes und breit angelegtes Lernen wie auch Fürsorge für alle Beteiligten
 - ⇒ *Dauer*: Anerkennung der zeitlichen Ausdehnung von Prozessen, auch über die Zeit der eigenen Amtsführung hinaus
 - ⇒ *Breite*: distribuierte Führung – Einbeziehung anderer
 - ⇒ *Gerechtigkeit*, v.a. soziale Gerechtigkeit
 - ⇒ *Verschiedenartigkeit/Diversität*
 - ⇒ *Ressourcenreichtum*, d.h. Anerkennung und nicht Erschöpfung der vorhandenen personellen und materiellen Ressourcen
 - ⇒ *Bewahrung*, im Sinne der Anerkennung des in der Vergangenheit erschaffenen Guten

V Konzepte und Befunde unterschiedlicher Formen des Schulleitungshandelns

- * In der Schulleitungsforschung werden (in der Regel unter Bezug auf Hallinger, Leithwood, Hargreaves und andere) verschiedene Führungsstile unterschieden:

- ⇒ **Transformationale Führung:** Führung mit Fokus auf Weiterentwicklung und Veränderung (z. B. durch Visionen und Vorbildfunktionen)
- Die Schulleitung vertritt gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine langfristig ausgerichtete, sinnstiftende Vision für die gesamte Organisation, die als Ordnungsprinzip für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gilt. Darüber hinaus bietet sie Mitwirkungsmöglichkeiten; die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden aktiv in die Umsetzung und Erreichung von Visionen einbezogen. Die Schulleitung unterstützt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend aktiv darin, an den Veränderungen zu partizipieren. Dazu gehören drei Aspekte:
 - *Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit.* Die Schulleitung ist Vorbild für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und beeinflusst diese nachhaltig. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bringen der Schulleitung hierfür Respekt und Vertrauen entgegen.
 - *Motivation durch begeisternde Visionen.* Die Schulleitung begeistert mit attraktiven Zukunftsvisionen und steht hinter diesen. Sie vermittelt Hoffnung und Zuversicht, dass die Ziele der Visionen erreicht werden (können).
 - *Individuelle Unterstützung und Förderung.* Die Schulleitung versteht sich als Coach/Mentor ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie erkennt die persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an und fördert diese entsprechend ihren persönlichen Voraussetzungen.
- ⇒ **Transaktionale Führung:** Führung mit Fokus auf die Aufrechterhaltung von Abläufen und Strukturen (z. B. durch aktive Kontrolle)
- Die Schulleitung befindet sich mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in einer vergleichsweise hierarchisch organisierten Austauschbeziehung. Erwartungen und Ziele werden klar formuliert, Prozesse und Zielrealisierungen kontrolliert und durch die Schulleitung belohnt oder, bei Abweichung von Regeln bzw. Nichterreichen, gegebenenfalls sanktioniert. Dazu gehören zwei Aspekte:
 - *Leistungsorientierte Belohnung.* Die Schulleitung klärt mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenseitige Erwartungen; es werden Ziele vereinbart und Leistungen belohnt.
 - *Führung durch aktive Kontrolle.* Die Schulleitung überwacht Abläufe und Vorgänge; die Zielerreichung wird kontrolliert.
- ⇒ **Instruktionale Führung:** Führung mit Fokus auf die Optimierung von Lernen und Lehren (z. B. durch Hospitationen im Unterricht oder Empfehlungen von Fortbildungsmaßnahmen)
- Die Schulleitung kontrolliert und koordiniert Aspekte des Schul- und Unterrichtsgeschehens, die den Lernfortschritt der Schülerinnen und Schüler betreffen, und nimmt entsprechend direkten Einfluss auf den Unterricht und das Curriculum. Dazu gehören drei Aspekte:

- *Schulzielmanagement.* Die Schulleitung bemüht sich, die Bildungsziele umzusetzen. Die Leistungen und Prüfungsergebnisse der Schülerinnen und Schüler werden als Orientierung für die interne Curriculumentwicklung herangezogen. Zur Erreichung der benannten Lernziele werden Unterrichts- und Fortbildungsaktivitäten der Lehrkräfte aufeinander abgestimmt.
 - *Anleitungsmanagement.* Im Fokus steht die stetige Optimierung des Unterrichts. Die Schulleitung steht den Lehrkräften als Ansprechpartner bei Problemen zur Verfügung. Die Schulleitung sorgt dafür, dass die Lehrkräfte die Möglichkeit erhalten, ihre pädagogischen Fähigkeiten zu verbessern.
 - *Supervision.* Die Schulleitung versucht, Unterrichtsaktivitäten und Bildungsziele in Übereinstimmung zu bringen. Dies wird u. a. durch Hospitationen im Unterricht gesichert. Die Lehrkräfte erhalten Anstöße zur Verbesserung des Unterrichts.
- * Die Wirkungen dieser Führungsstile sind differenziell, insbesondere lassen sich *direkte und indirekte Wirkungen* unterscheiden:
- ⇒ Instruktionale Führung zeigt in der Regel direkte Wirkungen auf die Qualität des Unterrichts bzw. die beobachtete Unterrichtspraxis.
 - ⇒ Transformationale Führung wirkt sich vor allem auf Motivation, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsbedingungen der Lehrenden aus, transaktionale Führung auf die Innovationskapazität.
 - ⇒ Generell geht es darum, ein stimmiges Verhältnis unterschiedlicher Führungsimpulse zu finden, das weniger verallgemeinerbar ist als vielmehr in jeder Schule individuell gefunden werden muss.
- * Warwas (2014) identifiziert unterschiedliche *Typen von Schulleitung*, je nachdem, wie stark die Aspekte „Administration“, „Primus inter Pares“ sowie „Leadership“ gewichtet wurden:
- ⇒ *Lehrkraft mit Verwaltungsaufgaben:* harmonische Integration in das Kollegium und Wahrung der Nicht-Einmischungsnorm in die Arbeit der Lehrkräfte
 - ⇒ *pädagogische Führungskraft:* starke Identifikation mit den Aufgaben der Zielbildung, Motivierung, Förderung und Beratung (Verwaltungsaufgaben sind nachrangig)
 - ⇒ *Vorgesetzter:* Betonung eines hierarchischen Gefälles zwischen Leitung und Kollegium
 - ⇒ *Teamleiter:* empfindet (anders als „Lehrkraft mit Verwaltungsaufgaben“) stärkere Verantwortung für strategische Aufgaben der Zieldefinition und Personalführung bei gleichzeitiger Nähe zum Kollegium; legt sich anders als die „pädagogische Führungskraft“ eher auf eine integrierende, beteiligende und ausgleichende Position fest
 - ⇒ *Generalist:* starke Betonung aller Aspekte, also Wahrnehmung von Verwaltungsaufgaben, Nähe zum Kollegium, visionäre, motivierende Führung

VI Gelingensbedingungen nachhaltigen Schulleitungshandelns

- * *Anschauungen aus der Praxis: Einsichten von Hamburger Schulinspektorinnen und Schulinspektoren*
 - ⇒ Wodurch sich gute Schulleitungen nach Wahrnehmung der Schulinspektorinnen und Schulinspektoren auszeichnen:
 - Sie haben eine klare **Vision** bzw. Zielvorstellung als Ausgangspunkt der Schulentwicklung, die für alle eine sichtbare und spürbare Klammer schafft. Dabei berücksichtigen sie, was bereits da ist, greifen vorhandene Ansätze auf, führen diese weiter.
 - Sie verfügen über die Fähigkeit, **Prioritäten** zu setzen.
 - Dazu gehört zwangsläufig auch die Reduktion und Fokussierung auf überschaubare Ziele ⇒ Entlastung schaffen;
 - daneben die Fähigkeit, Ziele langfristig im Blick zu halten, allen immer wieder den Stand bewusst zu machen (u.a. durch eine sorgfältige Dokumentation).
 - Auf der Grundlage der gesetzten Prioritäten können sie **Filter** vorschalten – sowohl was Anforderungen von außen angeht als auch innere Anliegen.
 - Sie stellen das **Lernen** und die **Entwicklung** der Schülerinnen und Schüler ins Zentrum.
 - Sie „**nehmen alle mit**“, das heißt sie werben für die Entwicklungsvorhaben, schaffen Transparenz, führen nicht nur rational, sondern vor allem auch emotional in dem Sinne, dass sie erkennen, welche Bedürfnisse das Kollegium hat, was gerade geht und was nicht (⇒ sie stellen eine hohe Beziehungsqualität her). Das setzt aber voraus, dass sie sich selbst gut kennen und eine hohe emotionale Kompetenz besitzen.
 - Sie verwirklichen ein **angemessenes Entwicklungstempo**, das nicht überfordert – bei gleichzeitig hohem Anspruch an die Innovationskapazität der Schule.
 - Sie sind als **Person** erkennbar und übernehmen **Verantwortung**, indem sie nach innen und nach außen den Weg der Schule überzeugt vertreten und dafür einstehen.
 - Sie sind **mutig** und **selbstbewusst**, mitunter auch bewusst nonkonform.
 - ⇒ Wie gute Schulleitungen mit „Störfeuern“ umgehen:
 - Sie leisten Widerstand.
 - Sie integrieren von außen gesetzte Entwicklungsanforderungen so, dass sie als harmonischer Teil der Schulentwicklung wahrgenommen werden.
 - Sie arbeiten sie kurz und knapp ab, ohne viele Kolleginnen und Kollegen damit zu belasten.
 - Sie geben sich mit einem Erreichungsgrad zufrieden, der unter 100 Prozent liegt, und kommunizieren dies nach innen und außen.
- * *Strukturelle Überlegungen – Fazit*
 - ⇒ Voraussetzungen datenorientierten Schulleitungshandelns:

- Es gibt verbindliche schulinterne **Gelegenheitsstrukturen** zur Datennutzung ⇒ z. B. fachbezogene Jahrgangsteams, Steuergruppen usw. mit gesicherten Zeitressourcen.
 - Daten werden in strukturierte und institutionalisierte **Entwicklungszyklen** eingebracht.
 - „**Data-Teams**“ arbeiten als professionelle Lerngemeinschaften und werden ggf. von externen Fachberatern/-innen unterstützt.
 - Der Fokus liegt auf der datengestützten **Unterrichtsentwicklung**.
 - Die Verknüpfung von Daten mit **pädagogischem/didaktischen Fachwissen** ist zentral.
 - Es gibt **Regeln** zum schulinternen/schulöffentlichen Umgang mit Daten.
 - Die **Schulleitung steuert** die schulische Datennutzung, nicht die Schulaufsicht.
- ⇒ Gute Schulleitungen handeln **situier**t, das heißt, sie erkennen die spezifischen Erfordernisse der Schulentwicklung vor Ort und passen ihr Handeln daraufhin an.
- Rezeptologien des Schulleitungshandelns sind zum Scheitern verurteilt. Bestenfalls können Leitplanken benannt werden, aber keine für alle Schulen, Personen und Situationen gültigen Empfehlungen.
 - Das stellt hohe Erwartungen ans Steuerungs- und Unterstützungssystem, da die Selbstverantwortung der Schule, unterschiedliche Wege der Zielerreichung und ein individueller, differenzieller Umgang mit zentralen Entwicklungserwartungen anerkannt werden müssen.
- ⇒ Gute Schulleitungen sind **starke Persönlichkeiten** in dem Sinne, dass sie klare eigene Vorstellungen darüber haben, wo die Schulentwicklung hingehen soll, dass sie kompetent in Beziehung treten können, was Selbstkenntnis und Selbstreflexion voraussetzt, und dass sie mutig und selbstbewusst für die Interessen der Schule eintreten können (was wiederum Konfliktfähigkeit voraussetzt).
- Das stellt hohe Ansprüche an die Personalrekrutierung und Personalentwicklung.
 - Und es verlangt nach einem Gegenüber auf der Steuerungsebene, das starken Persönlichkeiten gewachsen ist ⇒ systemische Spiegelungen.
- ⇒ Die Anforderungen an die Steuerungsebene sind mit Blick auf eine gelingende Schulautonomie hoch. Es bedarf einer **Leitungsebene, die strategische Verantwortung** übernimmt, d.h. die
- strategische und operative Ziele setzt;
 - ein Monitoringsystem implementiert, das Auskunft über die Zielerreichung gibt;
 - Rahmenbedingungen schafft, in denen Schulen die gesetzten Ziele durch Ausschöpfung ihres Handlungsspielraums und damit durch die eigenständige Wahl der geeigneten Mittel erreichen können (Curricula, Personal, Stundentafeln, Budget etc.);

- Alignment zwischen den verschiedenen Ebenen des Schulsystems (Lehreraus- und Fortbildung, Schulaufsicht, Qualitätsagentur, Bildungspläne etc.) herstellt;
 - weiß, welche Mechanismen dem Lernen zugrunde liegen;
 - sich zuständig fühlt und unterstützt, wenn Ziele nicht erreicht werden;
 - für gleiche Qualitätsstandards an unterschiedlichen Standorten sorgt.
- ⇒ Gute Schulleitungen sind auf einen **funktionierenden systemischen Kontext** angewiesen. Dabei gilt: Funktionale Differenzierung, Verantwortungsübernahme und Professionalisierung aller Akteure und Handlungsebenen sind entscheidende Aspekte der Systemsteuerung.

Verwendete Quellen:

- Bessoth, R. (2008). Entschlossene Führung und strategisches Vorgehen. Voraussetzungen für Nachhaltigkeit. *Pädagogische Führung*, 2(56-61).
- Böttcher, W. (2013). Das Monitoring-Paradigma – Eine Kritik der deutschen Schulreform. In: *Empirische Pädagogik*, 27(4), 497-509.
- Böttcher, W. (2016). Zur Kritik der pädagogischen Ökonomie – zum Verhältnis von Monitoring und Unterstützung. In: U. Steffens & T. Bargel (Hrsg.), *Schulqualität – Bilanz und Perspektiven*. Münster. Waxmann (221-234).
- Böttcher, W. (2017). Steuerung? Welche Steuerung? In: A. Bolder, H. Bremer & R. Epping (Hrsg.), *Bildung für Arbeit unter neuer Steuerung*. Wiesbaden: Springer VS (73-96).
- Brauckmann, S. & Böse, S. (in Druck). Datengestütztes Schulleitungshandeln zwischen Anspruch und Wirklichkeit – Einsichten und Aussichten. Erscheint in Posch u.a.
- Klein, E.D. (2018). Transformationale Führung und Daten in Schulen in sozial deprivierter Lage. *Die Deutsche Schule* (110), 1(27-46).
- Maritzen, N. (2017). Datengestützte Steuerung und Schulautonomie: Plädoyer Für einen aufgeklärten Realismus. Vortrag bei der Jahrestagung der DGBV, Hamburg, 2.11.2017.
- Mintrop, R. & Coghlan, E. (2018). Datenbasiertes Schulleitungshandeln – Befunde und praktische Erfahrungen aus den USA. *Die Deutsche Schule* (110), 1(10-26).
- Pietsch, M. & Tulowitzki, P. (2017). Disentangling school leadership and its ties to instructional practices – an empirical comparison of various leadership styles. *School Effectiveness and School Improvement*: <http://dx.doi.org/10.1080/09243453.2017.1363787> [18.04.2018]
- Thiel, F. (2014). Faktoren erfolgreichen Schulleitungshandelns unter den Bedingungen der Neuen Steuerung. *Schulmanagement* 4, 8-11.
- Warwas, J. (2014). Strategien der Schulleitung in Abhängigkeit subjektiver Rollendefinitionen und organisationaler Handlungsbedingungen: Typologische Binnendifferenzierung von Akteursgruppen. In K. Maag Merki, R. Langer, & H. Altrichter (Hrsg.), *Educational Governance als Forschungsperspektive. Strategien. Methoden. Ansätze* (2. Aufl., S. 283–308). Wiesbaden: Springer VS.
- Die Inspektorinnen der Inspektoren der Hamburger Schulinspektion und mir nahe stehende Schulleitungen.*