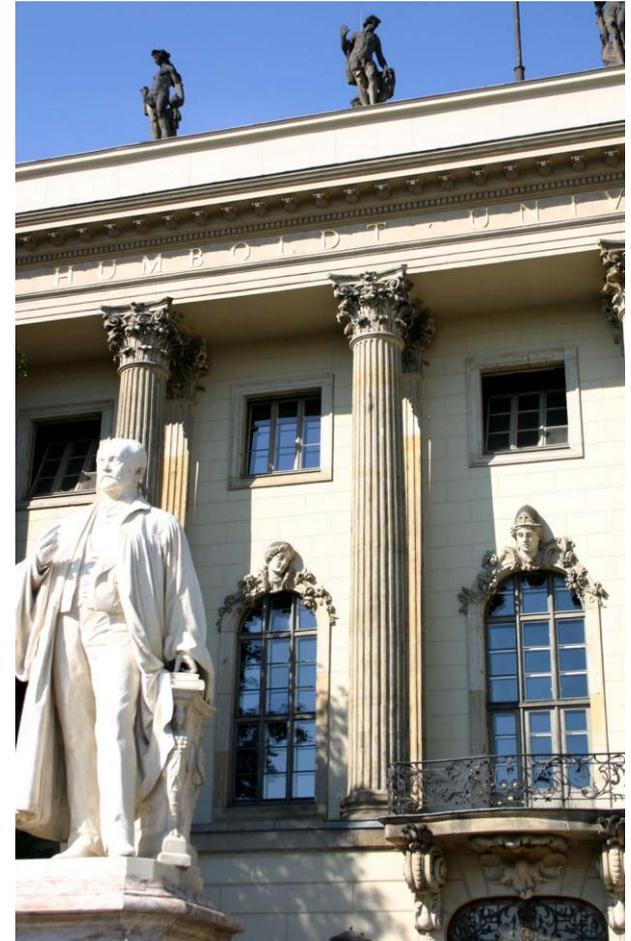


Humboldt-Universität zu Berlin

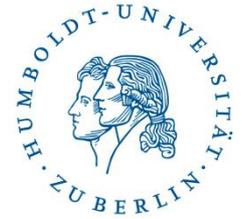
Schulen führen – geht das ohne QM?

Dr. Cornelia Wagner-Herrbach

Montag, 16. Oktober 2017
im Rahmen der QmbS-Fachtagung
„Erfahrungen nutzbar machen –
mit QmbS Zukunft gestalten“



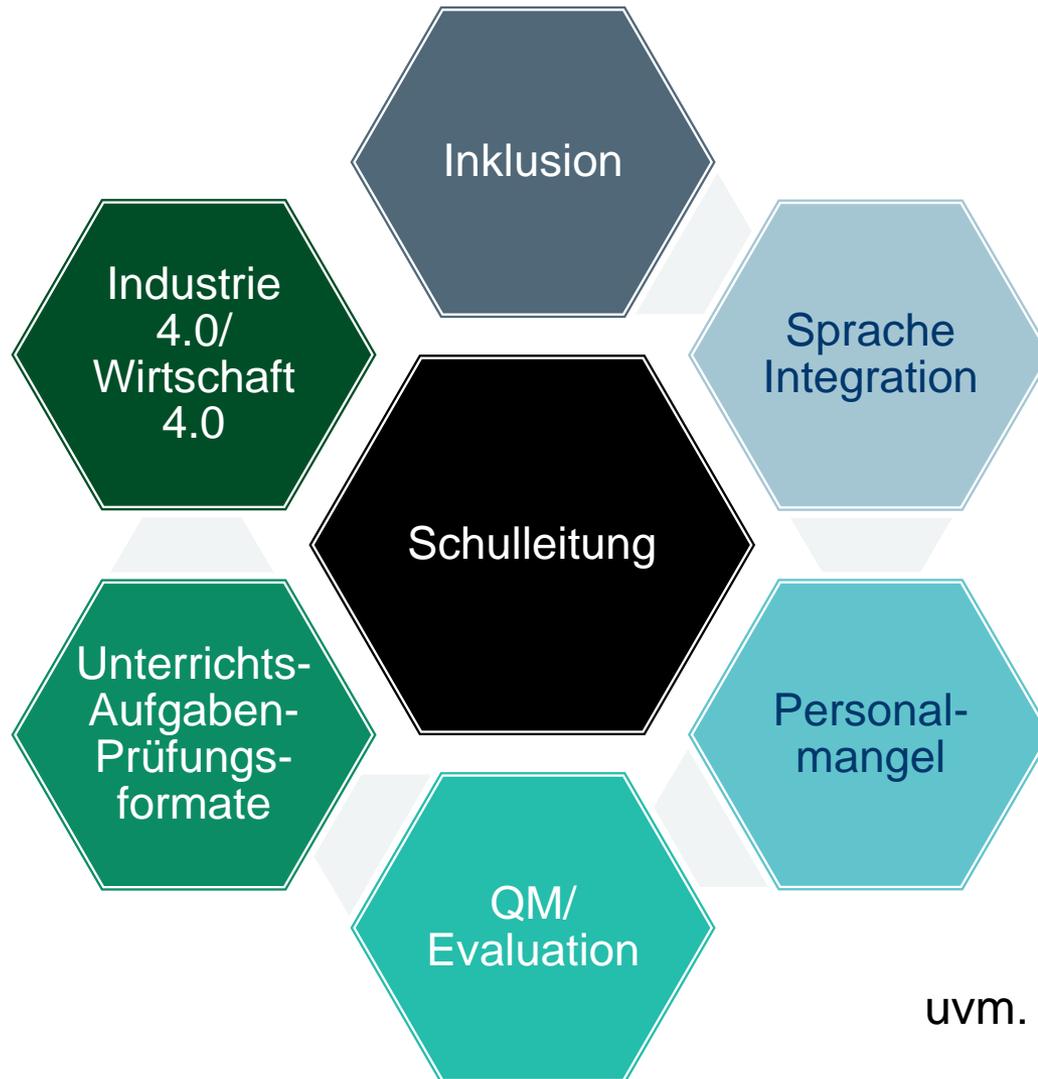
Gliederung



1. Schulleitungen im 21. Jahrhundert
2. Rolle und Funktion von Schulleitungen
3. Leitbilder von Schulleitung
4. Qualitätsmanagement in Schule und Unterricht
5. Schulleitung und Qualitätsmanagement
6. Fazit

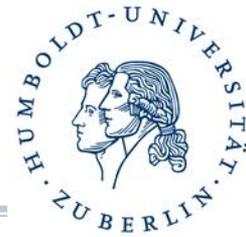
1 Schulleitungen im 21. Jahrhundert

Innovationen und Reformdruck



1 Schulleitungen im 21. Jahrhundert

Veränderung bildungspolitischer Steuerungsstrategien



Phase0

- „Schule als pädagogische Handlungseinheit“ (Fend 1986)
- Informelle Entscheidungs- und Gestaltungsräume

Phase1

- Beginn 90er Dezentralisierung und Deregulierung
- Erweiterung einzelschulischer Entscheidungs- und Gestaltungsräume

Phase2

- Mitte bis Ende 90er
- einzelschulische Steuerungsinstrumente

Phase3

- Beginn 21. Jahrhundert
- einzelschulübergreifende Steuerungsinstrumente

aktuell

- Schulübergreifende/überregionale Reformvorhaben

2 Rolle und Funktion von Schulleitungen

Diversifizierung von Rollenverständnissen (Warwas 2009)



Pädagogische Führungskraft

- + Zielbildung, Motivation, Förderung und Beratung
- kollegiale Orientierung
- Verwaltungsfunktionen

Teamleiter

- + Zielbildung
- + beteiligenden und ausgleichenden Personalführung
- Behördenvorstandes
- richtungsweisende, inspirierende und mobilisierende Führungspersönlichkeit

Vorgesetzte

- + personale Leitung,
- + administrative Weisungen
- kollegiale Orientierung



Generalist

- + Integration in das Kollegium
- + visionären, motivierenden und fördernden Führungskraft
- + bürokratische Aufgaben und Weisungen

Lehrkraft mit Verwaltungsaufgaben

- + Integration in das Kollegium,
- + bürokratische Aufgaben,
- Leadership

2 Rolle und Funktion von Schulleitungen

Aufgabenfülle



	Schulleiter* innen	erfolgreiche Manager* innen
Routine- kommunikation	36%	23%
Management	26%	13%
Beziehungen	6%	48%
Personal	16%	11%
Unterricht	18%	

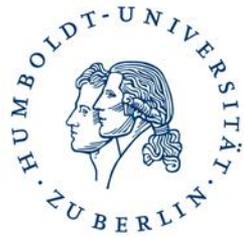
Aufgaben Schulleitung Berliner SchG

Gesamtverantwortung
 Einhaltung der Rechts- und Verwaltungsvorschriften
 Wahrnehmung Hausrecht
 Verteilung und Verwendung zugewiesenen Personal- und Sachmittel
 schließt Rechtsgeschäfte für das Land Berlin ab
 wirkt bei Einstellung und Umsetzung der Lehrkräfte mit
 entscheidet über den Unterrichtseinsatz der Lehrkräfte
 des sonstigen pädagogischen Personals
 vertritt die Schule nach außen
 Fördert die Zusammenarbeit der Lehrkräfte,
 Zusammenarbeit mit Schulbehörden fördern
 kontinuierliche Verbesserung der Unterrichts- und Erziehungsarbeit
 Umsetzung des Schulprogramms
 Qualitätssicherung und interne Evaluation
 Schulkonferenz und der Gesamtkonferenz jährlich Bericht erstatten
 Schüler- und Elternvertretung informieren
 mit Bildungseinrichtungen, verantwortlichen Stellen, Behörden
 zusammenzuarbeiten
 Öffnung der Schule zu ihrem sozialen und kulturellen Umfeld fördern
 Schülerinnen und Schüler aufnehmen
 Schulanlagen verwalten
 Haushaltsmittele bewirtschaften
 Weisungen ggü. Lehrkräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
 Verbesserung der Unterrichts- und Erziehungsarbeit hinwirken
 einheitliche Bewertungsmaßstäbe
 ordnungsgemäßen Ablauf der Unterrichts- und Erziehungsarbeit gewährleisten
 die Lehrkräfte beraten
 Verstöße ahnden
 bei Mängeln in der Qualität der pädagogischen Arbeit eingreifen
 wirkt auf die Fortbildung der Lehrkräfte hin
 fördert die schulische Ausbildung der Lehramtsanwärterinnen
 und Lehramtsanwärter
 die Anordnung von Mehrarbeit oder Überstunden,
 die Bewilligung von Nebentätigkeiten, Sonderurlaub, Dienstbefreiungen,
 Dienstreisen und Fortbildungsanträgen
 sonstige von der Dienstbehörde übertragene Aufgaben.
 dienstliche Beurteilungen und Berichte über die Bewährung des Personals

* Schätzung für Schulleitung anhand der Daten von
 Thiel & Thillmann (2009). Organisation der Schule als Managementaufgabe. Berlin: FU.
 Alle anderen Schätzungen: Schuler 1998

2 Rolle und Funktion von Schulleitungen

Schlüsselstelle bei QM und datenbasierter Steuerung



- weitgehend Akzeptanz gegenüber QM und Evaluation
- wahrgenommener Nützlichkeit und tatsächlicher Nutzung
- Unterschiedliche Nutzungspraktiken, v.a. symbolisch/unverbindlich
- angestoßene Maßnahmen eher punktuell als systematisch
- Nutzung in Abhängigkeit vom Schulkontext, Erfahrungen und Einstellungen, Allokation von Zeitressourcen, Interaktionsstrukturen
- Differenziertes Nutzungsverhalten in Abhängigkeit von Wirksamkeitserwartungen/Nähe zu pädagogischen Kernprozessen
- Bedarfe an Fortbildungs- und Unterstützungsstrukturen, Interpretations- und Legitimationshilfen, Allokation von Ressourcen

2 Rolle und Funktion von Schulleitungen

Übernahme von Qualitätsverantwortung



Anforderungen an Schulleitungen für QM (Arnold 2012)

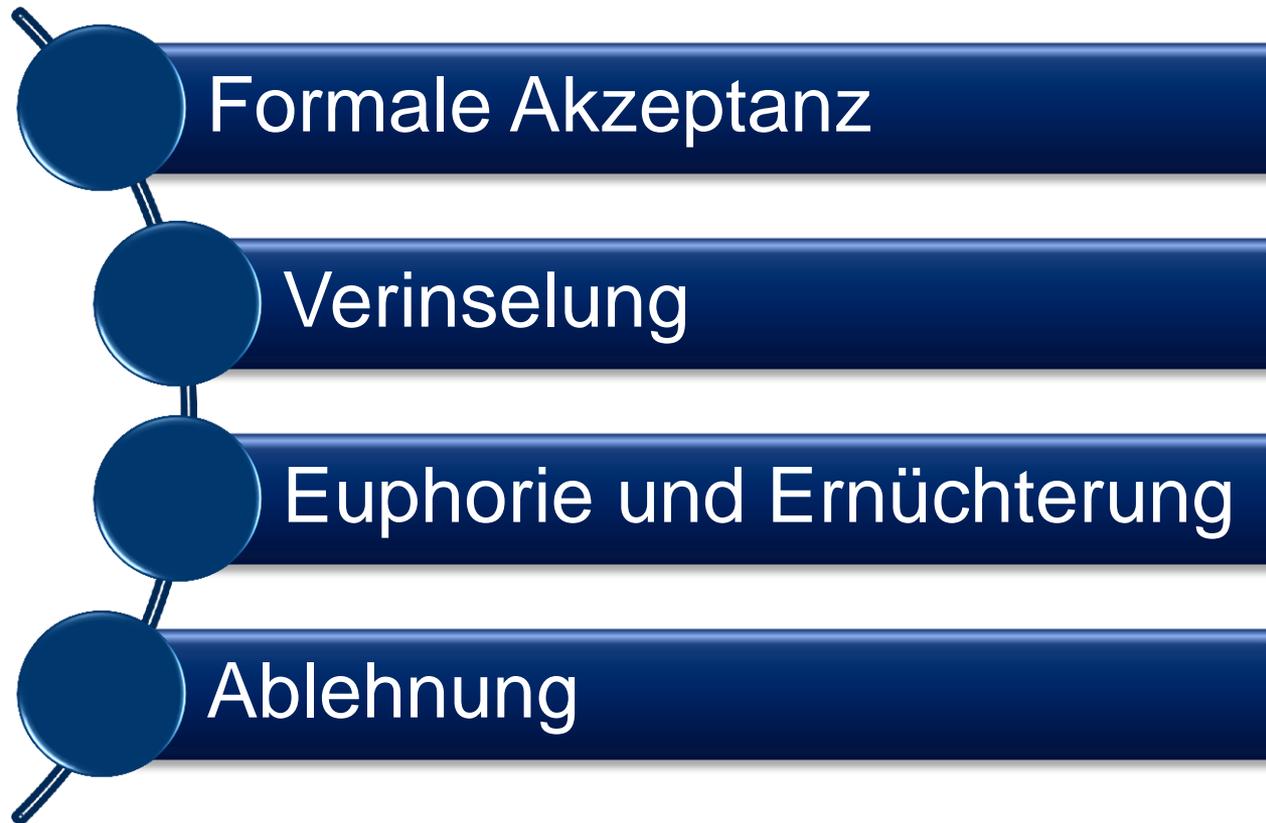
- klares Bekenntnis zu QM
- schulöffentliche Darstellung von Nutzenerwartungen
- Festlegen von Verantwortlichkeiten und Aufgaben
- Zuteilung von Ressourcen (u. a. Zeit, Personal, Verantwortung)
- Anstoßen von diskursive Prozesse zur Mitgestaltung und Mitwirkung
- Aufmerksamkeit, Interesse und Wertschätzung für QM-Aktivitäten
- Kommunikation von Ergebnissen und Aufzeigen von Konsequenzen

2 Rolle und Funktion von Schulleitungen

„Gate-Keeper“ für Innovationen (Rückmann, Wagner, van Buer 2013)



Typische Szenarien bei der Umsetzung schulischer Innovationen:



3 Leitbilder von Schulleitung

Was ist eigentlich Leadership?



„**Leaders** are thought to do the right things, whereas **managers** are thought to do things right.“ *Bennis & Nauns (1985, 29)*

3 Leitbilder von Schulleitung

Aufmerksamkeitsschwerpunkte bei der Führung einer Schule



Dubs (2006, 126)

Führung einer Schule

Schulmanagement

Sicherstellen der Funktions-tüchtigkeit einer Schule

Schulentwicklung

Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung einer Schule

3 Leitbilder von Schulleitung

Transformational Leadership (Dubs 2006)



Langfristige Orientierung (Visionen, Ideen, Schulkultur)

Zielfindung (Profilbildung, Strategische Maßnahmen)

Führung (partizipativ-situativ, Schulentwicklung, Controlling)

Erwartung (hoch an Lehrende und Lernende, neue Herausforderungen)

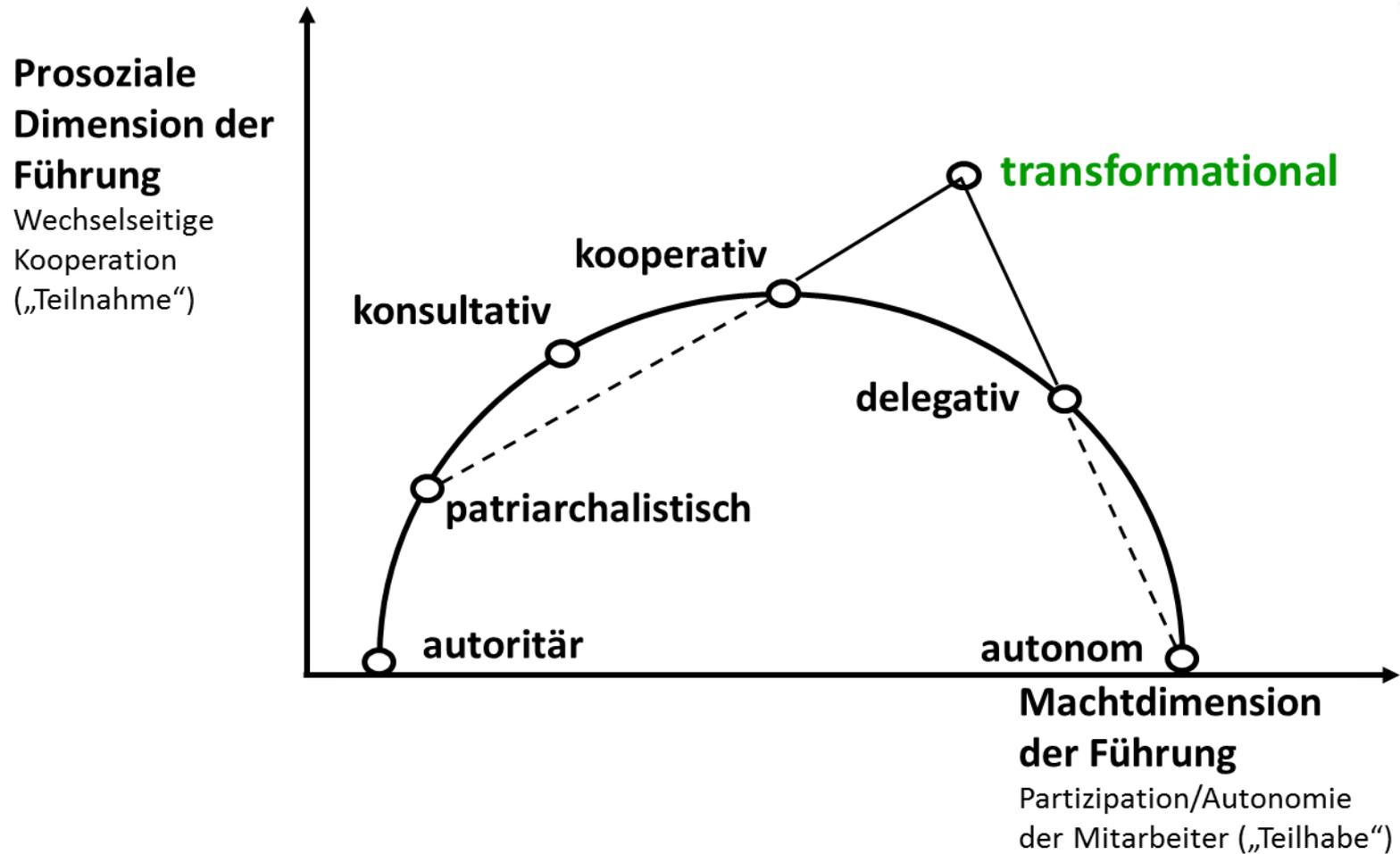
Unterstützung Lehrperson (Anregung, Unterstützung, persönliche Förderung, Feedback, Autonomie, Rahmenbedingungen, Ressourcen)

Schulisches Umfeld (Rituale, Symbole, Kontakte)

Einstellung (Verantwortungsübernahme, Werte, Engagement)

3 Leitbilder von Schulleitung

Dimensionen des Transformational Leadership



3 Leitbilder von Schulleitung

Distributed Leadership



Schlagworte: Strukturelle Stärkung der Organisation, lernenden Organisation, Aufbau Gremien- und Teamstrukturen, Dezentralisierung, gezielte Einbindung von Lehrkräften, Aufstiegssysteme für angehende Führungskräfte

Organisationsformen der Zusammenarbeit:

- Institutionalisierte Gruppen/Personen mit formaler Anerkennung von Verantwortung im QM (z. B. erweiterte Schulleitungen)
- Institutionalisierte Gruppen/Personen ohne Verantwortungsübernahme (z. B. Steuergruppen, Qualitätsteams)
- Temporäre Arbeitsgruppen
- Projektarbeitsgruppen
- Informelle Arbeitsgruppen

3 Leitbilder von Schulleitung

Pädagogisch orientiertes Führungsverständnis



„**Educational management** has to be centrally concerned with the purpose or aims of education.“ (Bush 2005, 1)

Organisationspädagogik: „Verstanden wird darunter eine Ausrichtung der organisatorischen Maßnahmen, inwieweit sie die pädagogische Zieltätigkeit von Schulen, nämlich Unterrichten und Erziehen positiv oder negativ beeinflussen.“ (Rosenbusch 2005, 110)

Pädagogische Führung: „ist in erster Linie Personalführung.“
(Rolf 2007, 81)

„Die **pädagogische Kraft** betrifft das Wissen und Können der Schulleitung.“ (Dubs 2006, 147)

3 Leitbilder von Schulleitung

Merkmale pädagogisch orientierter Führung



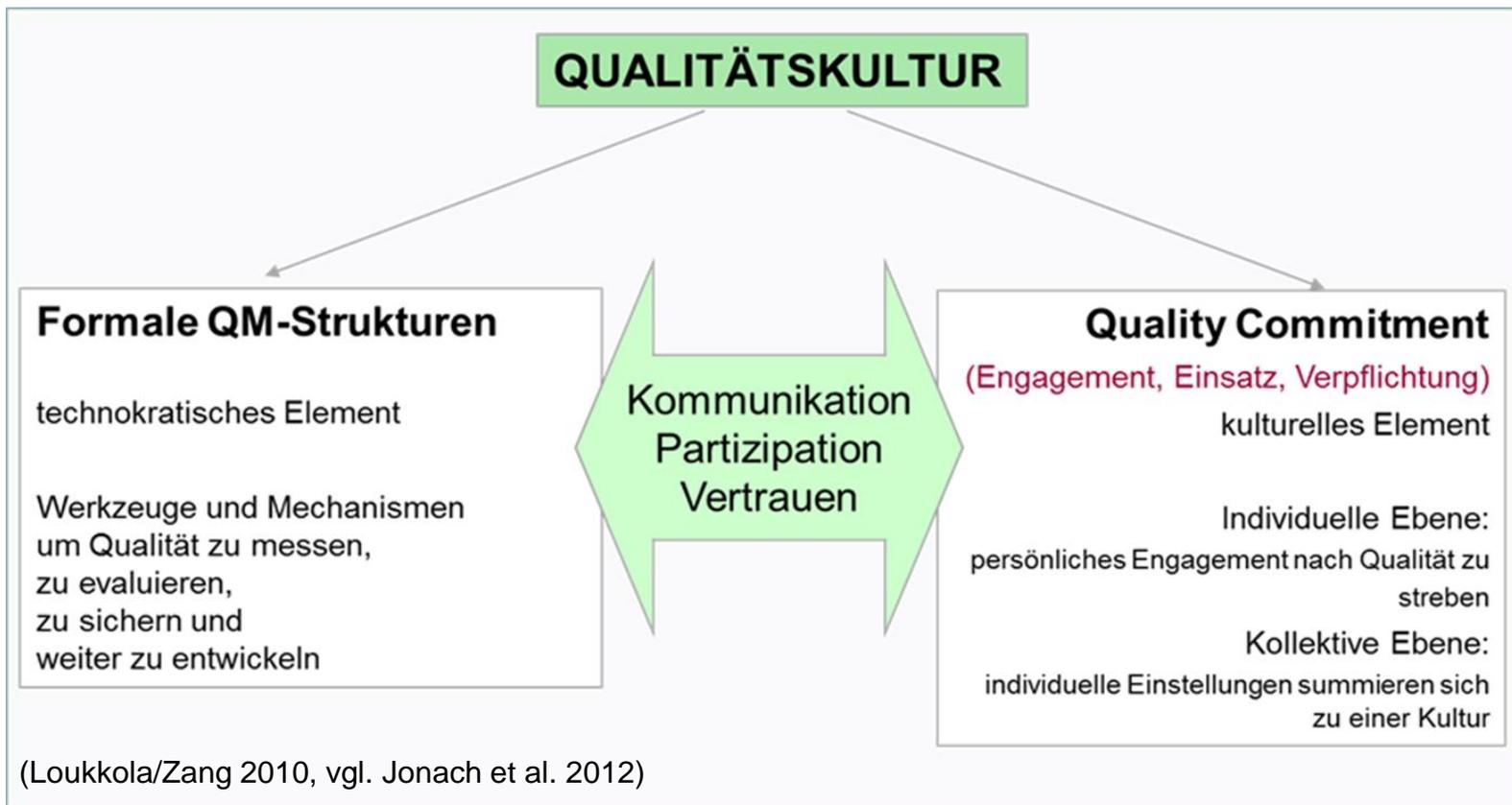
1. Verantwortung für die strategische Zielplanung
2. Herausstellen der pädagogischen Innovationsfunktion
3. Betonung kooperativer Führung
4. Spezifische Interaktion mit dem schulischen Umfeld
5. Umgang mit begrenzter Zeit für Leitungsaufgaben

4 QM in Schule und Unterricht

Konzept und Kontext

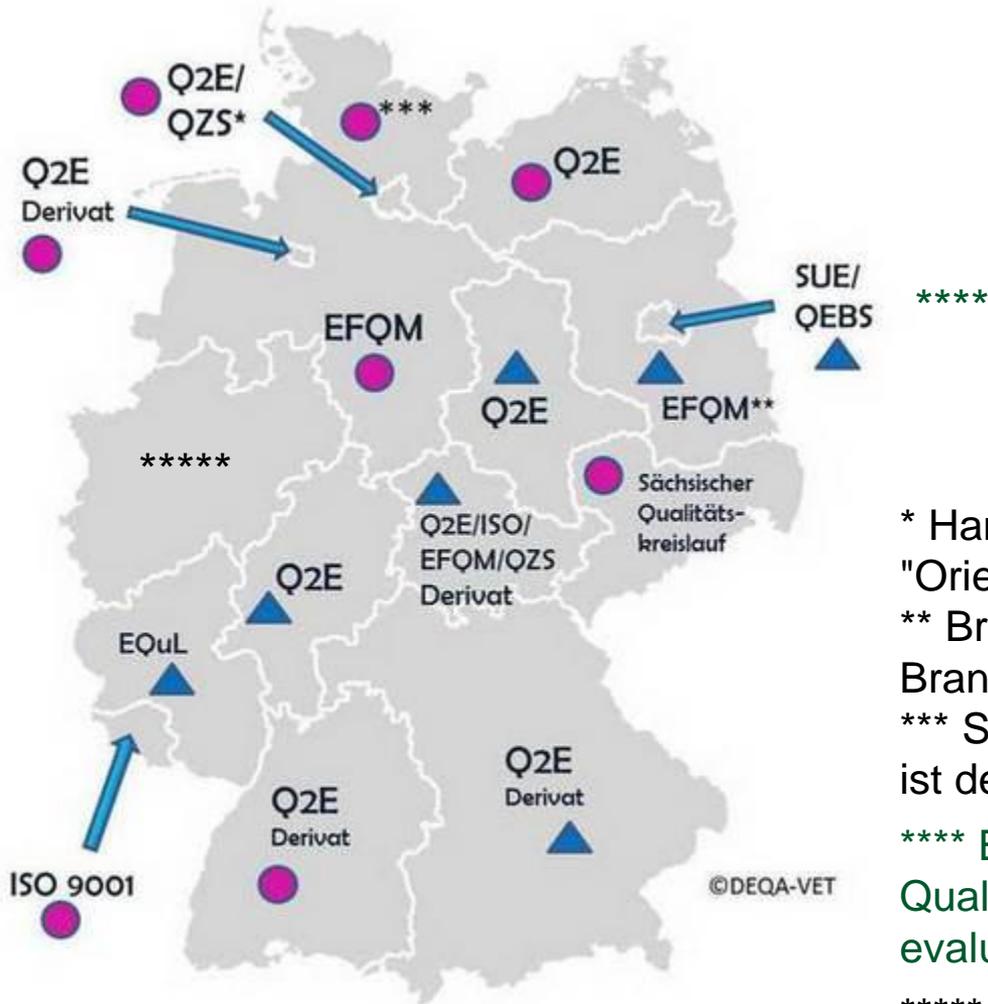


Qualitätsmanagement bezieht sich auf alle (geplanten) Handlungen zur Steuerung einer Organisation, die mit der Erreichung definierter Qualitätsziele in Verbindung stehen.



4 QM in Schule und Unterricht

Verbreitungsgrad



- * Hamburg: QM-Systeme entsprechend "Orientierungsrahmen Schulqualität"
- ** Brandenburg: Der OR "Schulqualität in Brandenburg" fußt u. a. auf EFQM.
- *** Schleswig-Holstein: Die Minimalanforderung ist der PDCA-Zyklus.
- **** Berlin: Unterrichtsbezogenes Qualitätsmanagement als weiterer zu evaluierender Bereich in der Schulinspektion
- ***** NRW: Qualitätsanalyse als externe Evaluation

4 QM in Schule und Unterricht

Angenommene Effekte von QM



1. Organisation und Administration stärken und Lehrkräfte entlasten
2. gemeinsame Arbeitskultur und angenehme Atmosphäre schaffen
3. Rahmenbedingungen für Unterricht verbessern
4. erfolgreiche Lernprozesse unterstützen, Innovationen fördern
5. Professionalisierung durch Reflexion unterrichtlichen Handelns
6. Wissen und Erfahrungen der Lehrenden in der Schule nutzen
7. Wissen und Erfahrungen der Lernenden zur Unterrichtsentwicklung nutzen
8. Schulprofil stärken, zusätzliche Angebote implementieren
9. Reformen und Neuerungen effektiv umsetzen
10. zentrales Element einer demokratischen Schule

4 QM in Schule und Unterricht

Akzeptanz



Akzeptanz von QM-Instrumenten an Schulen

(vgl. Eder 2009, Altrichter et al. 2012, Ebner & Funk 2012)

Gute Akzeptanz

- Leitbild, Schulprofil, Schulprogramm
- Lehrkräfteaus- und Fortbildung
- Schülerfeedback
- Bildungsstandards als Kompetenzziele
- Qualitätsevaluation in der Schule

Geringe Akzeptanz

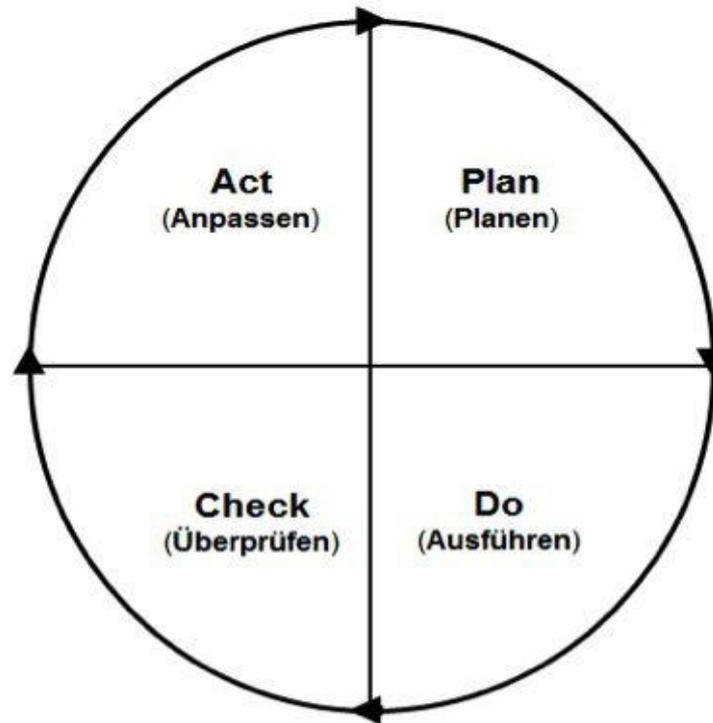
- Externe Evaluationen
- Tests bezogene auf Bildungsstandards
- Leistungsvereinbarungen mit der Schulaufsicht
- Externe Berichterstattung

4 QM in Schule und Unterricht

QM als Unterstützungssystem



Erwartung
Beurteilung
Priorisierung



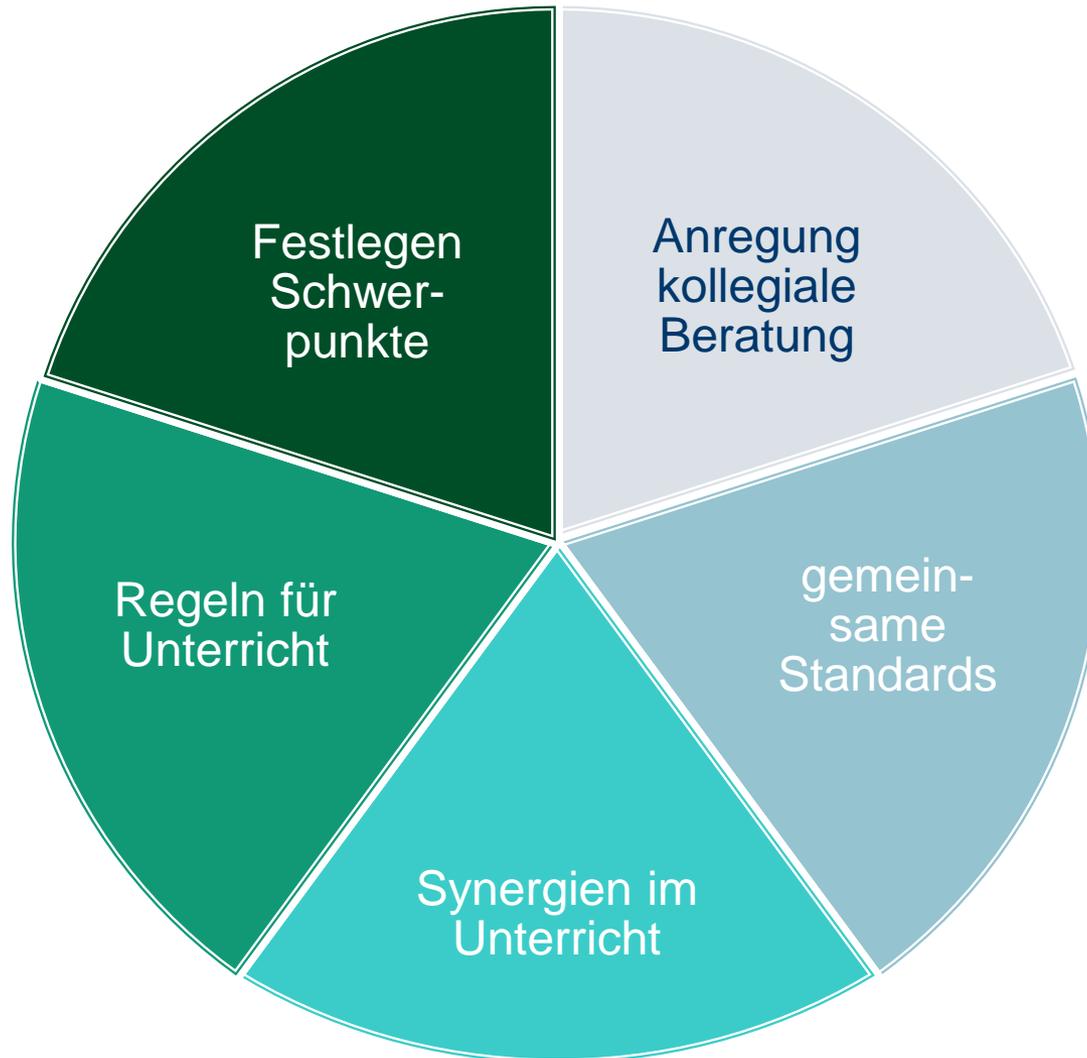
Bestand
Ziele/Erwartungen
Operatoren

Indikatoren
Feedback
Bewertung

Koordination
Kooperation
Dokumentation

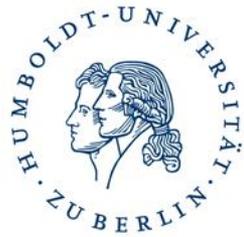
4 QM in Schule und Unterricht

QM als Reflexionsinstrument – Beispiel Individualfeedback



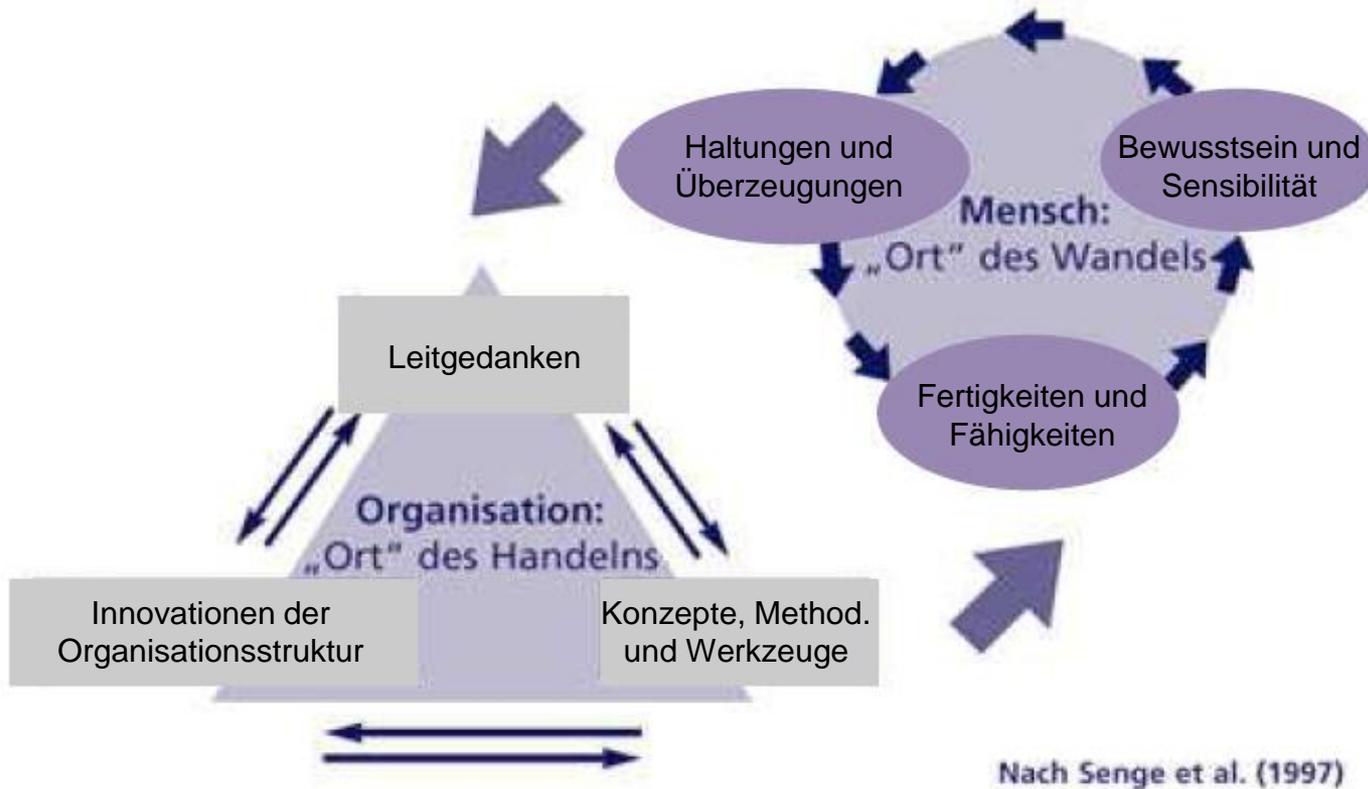
4 QM in Schule und Unterricht

QM als Lernprozess (Reimann-Rothmeier 2001)



Organisationaler Lernzyklus

Individueller Lernzyklus



5 Schulleitung und QM

Schulentwicklungsteams an beruflichen Schulen in Berlin über QM
(Wagner & Rückmann 2016)



Wahrgenommene Veränderungen durch QM

„Es gibt mehr Dokumentation [...] und wir haben auch alle Bereiche quasi in der Qualität gesteigert, durch diese Art quasi mit Zielen zu arbeiten und zu evaluieren.“

- 2004-2015: abnehmende Distanz/Ablehnung
- Qualitätsentwicklung strukturierter, systematischer, verbindlicher

„Dann müssen die Kollegen einfach gucken, haben sie ihre Ziele überhaupt erreicht. Und machen sie weiter oder machen sie nicht weiter.“

Beteiligung des Kollegiums

„Viele Kollegen denken, was die Schulentwicklung macht geht mich nichts an, ich will meinen Unterricht machen.“

- Rückgang der Beteiligung des Kollegiums
- Motivation über gezieltes Ansprechen, Weiterbildung, Informieren, Einflussmöglichkeiten

Beteiligung der Schulleitungen

„Wir müssen die Schul- und Abteilungsleitungen mehr mitnehmen.“

- Aufmerksamkeit und Wahrnehmung
- Austausch und Commitment

5 Schulleitung und QM

Effekte des Distributed Leadership (Wagner, laufend)



	Perspektive Schulleitungen	Perspektive Lehrkräfte
Cluster 1	<i>verteilte Aufmerksamkeitsschwerpunkte des Führungshandelns</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> - gemeinsame Führungsorientierungen - kooperative Führungsstrukturen - aktive, verteilte Strategien 	<ul style="list-style-type: none"> - Zufriedenheit der Lehrkräfte - Engagement in allen Führungsbereichen - keine innerschulischen Unterschiede
Cluster 2	<i>qualitätsbezogene Aufmerksamkeitsschwerpunkte des Führungshandelns</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> - gemeinsame Führungsorientierungen - kooperative Führungsstrukturen - aktive, qualitätsbezogene Strategien 	<ul style="list-style-type: none"> - Zufriedenheit der Lehrkräfte - Defizite: Zusammenarbeit mit Kollegium - keine innerschulischen Unterschiede
Cluster 3	<i>reaktive Führungsstrategien und individuelle Orientierungen</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> - divergierende Führungsorientierungen - reaktive, qualitätsbezogene Strategien - höchstes Belastungserleben 	<ul style="list-style-type: none"> - geringere Zufriedenheit der Lehrkräfte - Defizite: Unterstützung durch Führung - innerschulische Entwicklungsunterschiede

6. Fazit

Gelingensbedingungen von QM aus der Sicht der Forschung

- **Förderliche Bedingungen:** Wettbewerbs-/ Legitimationsdruck, (berufsbiografische) Erfahrungen, schulische/persönliche Leitvorstellungen
- **Hemmende Bedingungen:** Kompetenzdefizit im Umgang mit Instrument/Verfahren, geringe Priorität, Kommunikationsdefizit mit Schulbehörden
- **Kompetenzaufbau** bei Lehrkräften wird durch kollegiale Personalentwicklung und Einbindung in Entscheidungsstrukturen unterstützt

6. Fazit

QM als Bestandteil der Schulkultur

QM ist ein Mittel zur demokratischen Entwicklung von Qualitätszielen sowie zur systematischen und nachhaltigen Realisierung von Entwicklungsvorhaben. Formale Strukturen und Instrumente des QM sind auf Praktikabilität zu prüfen und an die spezifischen Bedürfnisse der Schule anzupassen.

Bedingungen einer gemeinsamen Qualitätskultur sind:

- ✓ das Bekenntnisse der Schulleitung zu QM
- ✓ Bereitschaft im Kollegium Schule und Unterricht als einen Prozess ständiger Entwicklung zu begreifen und aktiv zu gestalten
- ✓ Möglichkeiten der Mitwirkung und Teilhabe von Lernenden, Eltern und Schulöffentlichkeit



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

E-Mail: cornelia.wagner@hu-berlin.de