

Ohnehin ist es gut, als Schulleiter oder Schulleiterin in seinem Fach ein Meister zu sein.

Literatur: GLASL, F., KALCHER, T. & PIBER, H. (2004) Professionelle Prozessberatung.

Kollegiale Fremdbeurteilung– Schulleitungen gesucht! Rolf von Rohr– SL Littau

Das Modell der Beurteilung von Lehrpersonen besteht aus drei Hauptelementen, die sich ergänzen und wechselseitig beeinflussen: Fremdbeurteilung durch die Schulleitung, Selbstbeurteilung und kollegiale Fremdbeurteilung.

Bei der Beurteilung von Schulleitungspersonen muss das Modell der 360°-Beurteilung analog angewendet werden. Wenn wir von den drei Hauptelementen ausgehen, so wird die Fremdbeurteilung durch die Schulpflege und die Selbstbeurteilung durch die Schulleitung selbst wahrgenommen. Im Bereich der kollegialen Fremdbeurteilung müssen noch Q-Gruppen der Schulleitungen installiert werden, damit die 360°-Beurteilung gewährleistet werden kann. Die Q-Gruppe sollte aus drei Schulleitungspersonen bestehen, die sich wechselseitig besuchen und nach einem festgelegten Muster Gespräche führen. Geeignet für solche Besuchsansätze sind zum Beispiel

Teamsitzungen, die durch die Schulleitung geleitet werden.

Der Vorstand des VSL LU bittet Schulleitungen, die sich schon zu Q-Gruppen formiert haben und im Bereich der kollegialen Fremdbeurteilung arbeiten, sich zu melden und ihre Erfahrungen mitzuteilen. Insbesondere interessieren uns Themen, die in den Q-Gruppen behandelt werden und allfällige Stolpersteine auf die bei der Installation von Q-Gruppen zu achten sind.

Vertiefende Literaturhinweise

Bessoth, R. (2006): Positives „Change Management“ ist erfolgreicher. In: Pädagogische Führung 1/2006. S. 11- 16.

Bonsen, M./ Rolff, H.-G.: Professionelle Lerngemeinschaften von Lehrerinnen und Lehrern. In: Zeitschrift für Pädagogik, 2/06.

Fullan, M. (1999): Die Schule als lernendes Unternehmen. Konzepte für eine neue Kultur in der Pädagogik. Stuttgart.

Schratz, M./ Steiner- Löffler, U. (1999): Die lernende Schule. Arbeitsbuch pädagogischer Schulentwicklung.

Senge, P. M. (2006): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisationen. Stuttgart.

VSL LU

Identität

Schulentwicklung

Impulse

Online



Ausgabe Februar 2008

Inhalt

Vorwort des Präsidenten
Nik Riklin

Can schools learn- oder sind Schulen lernende Organisationen?
Tina Ammer– SL Schwarzenberg

Pädagogische Führung: Als Schulleitung das Lernen organisieren
Martin Riesen– PHZ Luzern

Kollegiale Fremdbeurteilung
Rolf von Rohr– SL Littau

Vertiefende Literaturhinweise

Vorwort des Präsidenten

Liebe Kollegin
Lieber Kollege

Sind Schulen lernende Organisationen? Sind sie also ein Lernort für alle Beteiligte? Und was ist darunter eigentlich zu verstehen? Und welches ist der Beitrag der Schulleitung dazu?

In dieser Ausgabe der VISION findest du eine zusammenfassende Sicht zum Thema von unserer Kollegin Tina Ammer. Sie hat ihre Masterarbeit dieser Thematik im Rahmen ihrer Ausbildung gewidmet. Wir danken ihr für ihren Beitrag.

Mit der gleichen Thematik befasst sich auch Martin A. Riesen, Studienleiter MAS / CAS Schulleitungen an der PHZ Luzern. Es freut mich, dass Martin Riesen uns seine Sicht in dieser Ausgabe der VISION darlegt.

Wir haben dich kürzlich informiert, dass die Frühjahrstagung verschoben werden musste. Das Thema „Schule als lernende Organisation“ ist uns so wichtig, dass wir mehr Rücksicht auf kompetente Referenten nehmen als auf einen fixierten Termin. Ich danke dir für dein Verständnis.

Nik Riklin, Präsident VSL LU

Can schools learn?“- oder sind Schulen lernende Organisationen?

Tina Ammer– SL Schwarzenberg

Schulen als lernende Organisationen zu sehen, bedeutet Schulen als einen Lernort für alle Beteiligte anzuerkennen- also als einen Ort, „wo die Menschen kontinuierlich ihre Fähigkeiten erweitern, um die Ergebnisse zu erreichen, die sie wirklich anstreben, wo neue, sich erweiternde Muster des Denkens gefördert werden, wo gemeinschaftliche Wünsche frei werden und wo Menschen kontinuierlich lernen, wie man miteinander lernt“ (Senge 2006, S. 11). Nach Senge setzen sich lernende Organisationen mit 5 Kerndisziplinen auseinander:

Kerndisziplinen

Personal Mastery, in der die Persönlichkeitsentwicklung und Sinn- und Visionsklärung der Akteure im Vordergrund steht. Sie lebt von der kreativen Spannung zwischen der Vision und der gegenwärtigen Realität.

Durch die Auseinandersetzung mit den **mentalen Modellen** der Mitglieder wird eine Offenheit für Veränderungsprozesse geschaffen.

Ausgangspunkt für eine **Gesamtvision** sind die persönlichen Visionen. Diese gemeinsame Vision bezieht ihre Kraft aus einem tiefen gemeinsamen Interesse, das für eine lernende Organisation zentral ist.

Die lernende Organisation ist ein komplexes Gebilde; die damit verbundenen Prozesse sind vielschichtig. Das Modell der sieben Basisprozesse ist eine Art „Landkarte“, die Führungskräften ermöglicht, sich in der Komplexität und Vielschichtigkeit von Veränderungsprozessen zu orientieren. Am Anfang eines Entwicklungsvorhabens ist das Modell eine Hilfe, um ein Gesamtbild zu erhalten, woran in der Planung alles gedacht werden muss. Während eines laufenden und nach Abschluss des Veränderungsprozesses dient es zu einer mehrperspektivischen Standortbestimmung und Reflexion. In einem Schulteam oder in einer Steuergruppe kann das Modell auch so zur Anwendung kommen, dass die einzelnen Mitglieder je die Verantwortung für einen Prozess übernehmen. Beispielsweise ist dann eine Person dafür verantwortlich, dass die Vision und Ziele nicht aus den Augen verloren gehen (Prozess 2); oder eine andere Person achtet auf das Wohlergehen aller im Veränderungsprozess (Prozesse 3); eine dritte Person ermittelt fortwährend den Weiterbildungsbedarf (Prozess 4) usw.

In der Zeit der vielen Schulreformen (bis anfangs der 90er-Jahre des letzten Jahrhunderts) ist Schulentwicklung eher technokratisch erfolgt: Der Gesetzgeber hat einen neuen Lehrplan erlassen, und die

Lehrpersonen sind in obligatorische Fortbildungskurse geschickt worden. Dieser Reformansatz ist öfters wenig wirksam geblieben. Das Modell der lernenden Organisation, hier konkretisiert durch die sieben Basisprozesse der Organisationsentwicklung, liefert dafür eine Erklärung: Wenn Lernprozesse nicht in ein umfassendes Change-Management eingebunden sind, bleiben diese unter Umständen mit dem Arbeitsfeld «Unterricht» unverbunden. Wollen Schulen lernen mit dem Ziel, ihre Qualität zu erhalten und weiterzuentwickeln, dann brauchen sie ein umfassendes Change-Management, das Prozesse der Diagnose, der Willensbildung und Zielentwicklung, der emotionalen Verarbeitung, des Lernens und des Lerntransfers, der Information und der Umsetzung geplanter Massnahmen miteinander zu verweben versteht.

Die Gestaltung der lernenden Organisation Schule ist keine Sache der richtigen Sozialtechnologie, sondern ein Zusammenspiel verschiedener Prozesse und Instrumente. Pädagogische Führung gleicht somit eher dem klugen Orchestrieren von (sich selbst als Lernende verstehende) Künstlern und Künstlerinnen; die Schulleitung dirigiert diese, führt ihr Spiel zusammen, übergibt einzelnen Gruppen vorübergehend die Führung und spielt auch mal die erste Geige.

Übersicht Basisprozesse der Organisationsentwicklung

Basisprozess		Wirkungsabsicht und mögliche Massnahmen
Diagnose-Prozess	1	Bewusstseinsbildung Problembewusstsein schaffen, Bestandesaufnahmen durchführen, Evaluationen auswerten, Problemeigentümerschaft erwirken
Zukunftsgestaltung-Prozess	2	Willensbildung Visionen, Leitbilder und Ziele erarbeiten; Werte klären; Modell-Vorstellungen für die Zukunft entwickeln; Pläne, Programm erstellen
Psychosoziale Prozesse	3	Emotionales Verarbeiten Alte Beziehungen loslassen und neue aufbauen,; Konflikte klären und lösen; Motive, Einstellungen ändern; Widerstände bearbeiten
Lern-Prozesse im engen Sinn	4	Befähigen Lernbedarf erheben, Lernsituationen organisieren; Wissen und Können vermitteln; Experimentieren und Reflektieren, Lerntransfer sicherstellen
Informations-Prozesse	5	Informieren über Aktuelles Informationen über Sinn und Zweck, über erfolgreiche Modelle („Best Practice“), über Planungen, Verläufe und Ergebnisse
Umsetzungs-Prozesse	6	Wirklich tun! Umsetzung in der Organisation; symbolische Aktionen, Rituale schaffen (Erfolge feiern), Verankerung der durch Instrumente und Strukturen
Change-Management-Prozesse	7	Planen, lenken, organisieren Projektmanagement: Ziele setzen, Ablauf planen, budgetieren, koordinieren, überwachen und steuern, beschleunigen, bremsen

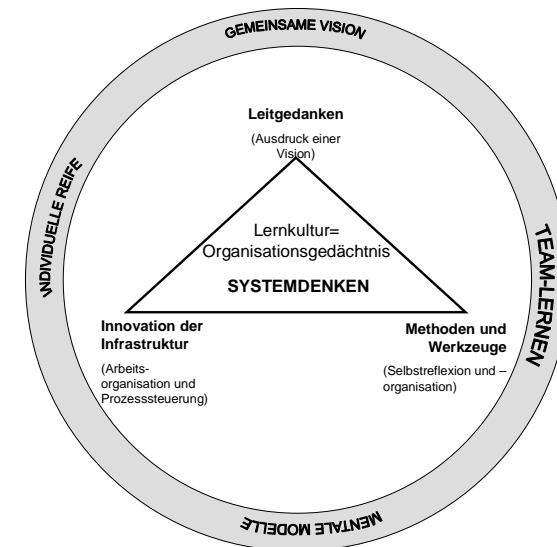
Abb. 1 Übersicht der sieben Basisprozesse nach GLASL, F. u.a. (2004, S. 129)

Durch das **Lernen im Team** soll sich eine Gruppenintelligenz herausbilden, die höher ist als die Einzelintelligenzen der Gruppenmitglieder. Mitentscheidend ist, dass die gemeinsame Vision zu einer Erweiterung der persönlichen Vision wird.

Systemisches Denken

Die 5. Disziplin das systemische Denken bildet übergeordnet die integrative Disziplin, die die Wechselwirkungen innerhalb des Systems berücksichtigt.

ren Konzepte, Leitbilder, Teamstrukturen. Die Schule vor Ort wird teilautonom geleitet, Evaluationen wurden durchgeführt... Jedoch stellt sich die Frage, inwieweit es gelingt, dies in einen Gesamt- und Sinnzusammenhang zu stellen, der für jede einzelne Lehrperson transparent und immanent ist- denn nur so können Konzepte und erarbeitete Papiere einen Beitrag zur Weiterentwicklung des Unterrichts leisten.



Was bedeutet das für die Volksschule des Kantons Luzern?

Wenn man die Schulentwicklung der letzten 12 Jahre betrachtet, kann man feststellen, dass durch Schule mit Profil viele Voraussetzungen für eine lernende Schule geschaffen worden sind. Es existie-

Oder wie es Michael Schratz in einem 1. Axiom für die lernende Schule fordert: „Entwicklung der Lernenden Schule wirkt sich förderlich auf Qualität des Unterrichts aus.“

Ansätze zur Umsetzung

Ein Ansatz bietet H.-G. Rolff mit der Idee der Professionellen Lerngemeinschaften (PLG), durch die das Lernen an der Schule zu einem Grundsatz wird.

PLG's sind gekennzeichnet durch:

- Reflektierender Dialog
- De- Privatisierung der Praxis
- Gemeinsamer Fokus auf Schüler-Lernen
- Zusammenarbeit
- Gemeinsam geteilte Normen und Werte.

In diesem Ansatz zeigt sich auch die Vorstellung, dass in Lernprozessen von Organisationen, Betroffene zu Beteiligten gemacht werden sollen. Dies erreicht man durch ein Empowerment der Kompetenzen der Lehrenden und der Förderung der sozial- emotionalen Selbstreflexivität.

Die Rolle der Schulleitung

Eine Schulleitung, die sich als Mitglied einer lernenden Schule sieht, steht vor der Herausforderung, das eigene Team, die eigene Schule mit offenen Sinnen zu betrachten, ohne dabei den Blick für die Möglichkeiten zu verlieren. Es geht also darum wirkungsoffen zu bleiben, Ziele immer wieder im Lehrerteam zu klären und dem Selbstorganisationspotential des Teams zu vertrauen. Dazu gehört gerade im Bereich der Entwicklung von Unterricht eine grosse Portion Geduld.

Doch so können sich viele bestehende Ansätze zu einem Kreis einer lernenden Organisation schliessen und die Schule wird zu einer erfolgreichen Organisation. Erfolgreich, da sie sich auf veränderte Situationen immer wieder einlassen kann und ihre Mitglieder proaktiv, prosozial und partizipativ (vgl. Probst 1996)- also lernend handeln. Gerade so, wie man es tagtäglich von seinen Schülern verlangt.

Wird die Schule als eine lernende Organisation betrachtet, befindet sie sich in einem permanenten Wandlungsprozess, bei dem alte Verfahrensweisen modifiziert oder aufgegeben oder durch neue ersetzt werden. Es verlangt eine gemeinsame Gestaltung von dem System „Schule vor Ort“.

Eine Gestaltung, die von einem Change Management getragen wird und die Schulleitung als „change agent“ (vgl. Fullan 1999) eine besondere Rolle spielt. Hierfür sind hierfür zentrale Einstellungen und handlungsleitende Prinzipien notwendig. Es geht zum einen darum, über Authentizität, Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit die Menschen für die Idee einer lernenden Schule zu gewinnen. Den Betroffenen müssen die Ziele und der Rahmen inkl. Rahmenbedingungen klar sein.

Im Zentrum steht hierbei der Gedanke einer wirksamen Führung, die die Ressourcen und vorhandene Stärken nutzt, das Vertrauen als einen hohen Wert ansieht und sich selber als einen Teil vom Ganzen sieht. Dazu gehört auch Wagnisse einzugehen, für Veränderungen bereit zu sein und sich immer wieder Zeit dafür zu nehmen, die Ergebnisse der eingeschlagenen Wege zu überprüfen.

Hierzu gehört auch, dass sich die Schulleitung um eine gewisse Kontinuität bemühen muss, die Zuverlässigkeit und Sicherheit schafft. Es ist aber auch notwendig, dass die Schulleitung ihre Aufgabe der Gestaltung ernst nimmt und sie sich über die Mechanismen im Zusammenspiel von Führung und Pädagogik bewusst ist.

Dadurch wird Lernen für alle Beteiligten immer wieder aufs Neue eine Herausforderung und eine Dauerbaustelle- oder anders ausgedrückt: „The road to success is always under construction“.



Pädagogische Führung: Als Schulleitung das Lernen organisieren Martin Riesen– PHZ Luzern

«Es ist nicht gesagt, dass es besser wird, wenn es anders wird. Wenn es aber besser werden soll, muss es anders werden.» Georg Christoph Lichtenberg (1742 – 1799)

Wirksame Schulentwicklung erfordert ein koordiniertes Zusammenspiel von Organisations-, Unterrichts- und Personalentwicklung. Diese Prozesse haben eines gemeinsam: Das Lernen aller Beteiligten. Ihre Lernprozesse und der darauf bezogene Praxistransfer müssen initiiert, geplant, vereinbart, unterstützt und evaluiert werden. Dafür zu sorgen, ist Kernaufgabe der pädagogischen Führung. Die Schulleitung führt und gestaltet das Lernen der Lehrpersonen bzw. des Kollegiums mit dem primären Ziel, die Schülerinnen und Schüler optimal zu fördern. Dadurch wird die „lehrende Organisation“ Schule selbst zur „lernenden Organisation“.

Pädagogische Führung erfordert zur Gestaltung von Veränderungsprozessen im Sinne der lernenden Organisation spezifische Kompetenzen. In der Aus- und Weiterbildung von Schulleiterinnen und Schulleitern orientieren wir uns dabei an den sieben Basisprozessen der Organisationsentwicklung nach GLASL, F. u.a. (2004).