

Thema 4: Planung?

Aufgabe 1: Welche Rolle spielen Visionen und Leitbilder bei der Initiierung von organisatorischem Wandel?

Visionen und Leitbilder dienen der groben Orientierung, in welche Richtung sich ein Unternehmen entwickeln soll. Dabei ist die Vision noch weniger differenziert als ein Leitbild und erhöht vor allem die Identifikation der Mitarbeiter mit der eigenen Organisation. In einer Schule können deshalb auch alle Mitarbeiter (inkl. Sekretärinnen, Hausmeister, externe Kursanbieter etc.) über eine Vision einen Identifikationsrahmen finden. Das Leitbild konkretisiert die Vision ein wenig mehr, beinhaltet aber noch keine konkreten Ziele, geschweige denn Aufgaben oder Maßnahmen. Bei der Formulierung solcher Visionen oder Leitbilder sollte deshalb darauf geachtet werden, dass sie zum Charakter und den Umweltfaktoren der Organisation passen und ein positives Bild vermitteln. Gelingt die Formulierung eines Mottos oder das Zeichnen eines Zukunftsbildes, das ausschließlich positive Aspekte hat, können Zweifler oder Widerständler innerhalb der Organisation für eine Mitarbeit an einer Konzeptveränderung gewonnen werden, da die grundlegende Richtung auch der ihren entspricht.

2. Diskutieren Sie die Relevanz von Umweltfaktoren und deren Einfluss auf die Entwicklung einer strategischen Orientierung mit dem Blick auf die Institution, in der Sie tätig sind.

Bei der Analyse der Ist-Situation ist es unerlässlich, die Umweltfaktoren bzw. externen Rahmenfaktoren mit einzubeziehen, da sich sonst ein verschobenes Bild in Bezug auf die spätere Planung von Zielen ergeben kann. Bei bildungspolitischen Planungsprozessen spielen oft Faktoren eine Rolle, die aus den logischen Bedürfnissen des Stadtteils bzw. der umliegenden Schulen nicht ersichtlich sind, aber eine starke Auswirkung auf die Entwicklung derer haben.

Beispielsweise wurde in Kiel-Mettenhof entschieden, dass aus den ursprünglichen Haupt-, Realschule und dem Gymnasium eine Gemeinschaftsschule entstehen soll, neben dem ein Gymnasium parallel weiterbesteht. Zu dieser Zeit war G8 noch das einzige Abitur-Modell, was der Gemeinschaftsschule das Argument erlaubte, den Eltern längeres gemeinsames Lernen zu anzubieten, mit der Aussicht, dass das Kind sein Abitur dann nach neun Jahren machen kann. Grundsätzlich war die Konstellation nicht besonders gut, da viele Eltern ihre Kinder lieber auf das Gymnasium schickten, auch wenn eigentlich abzusehen war, dass G8 für sie eine Überforderung darstellen würde. Die Zusammensetzung der Gemeinschaftsschulklassen war zwar weit von der gewünschten Drittelung entfernt, hatte aber einen recht sicheren Stand im Stadtteil, da sie einen gebundenen Ganztagsanbot. Nachdem dann die Bildungspolitik umschwenkte und G9 wieder möglich machte, hatte das für die Gemeinschaftsschule zur Folge, dass noch weniger Schüler mit guten Realschul- oder gar Gymnasialempfehlungen angemeldet wurden, so dass die Befürchtung vieler Lehrer und Eltern berechtigt ist, die Schule würde zu einer besseren Hauptschule verkommen. Ein weiterer Aspekt ergibt sich durch den hohen Anteil an Migranten aus sehr unterschiedlichen Herkunftsländern, mit teilweise sehr hohem Sprachförderbedarf.

Ließe man diese Rahmenbedingungen bei der Planung der Ziele der Gemeinschaftsschule außer Acht und würde diese nach dem Idealprinzip einer solchen Schulart verfolgen, wären die Ziele bereits von Anfang an zum Scheitern verurteilt. Der Aspekt des Förderns spielt an einer solchen Schule nun eine noch größere Rolle, da in den Klassen fast zwei Drittel Hauptschüler sitzen. Dennoch darf dabei nicht vergessen werden, dass ein kleiner Teil der Schüler auf einen mittleren Schulabschluss so gut vorbereitet werden müssen, damit sie die Chance haben, danach eine weiterführende Schule zu besuchen. Außerdem müssen entsprechende Ziele in Bezug auf die flächendeckende Sprachförderung formuliert werden, die sich aus den Umweltbedingungen ergeben, damit alle Schülern nach ihrem Abschluss eine Chance auf Teilhabe haben.

3. Nehmen Sie auf der Basis der vorgestellten Analysekriterien eine Stärken und Schwächenanalyse für Ihre eigene Schule vor. Welche Implikationen ergeben sich hieraus für die anschließende Zielformulierung?

Erfolgskritische Kriterien	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Personalzusammensetzung						x				
Bauliche und räumliche Situation								x		
Ergebnisse & Erfolge der Schule			x							
Schuleigenes Curriculum			x							
Lehrerhandeln im Unterricht			x							
Leistungsbewertung						x				
Schülerunterstützung							x			
Schulkultur							x			
Schulmanagement			x							
Personalentwicklungsmaßnahmen					x					
Qualitätsmanagement		x								

Es sollte dringend mit dem Qualitätsmanagement begonnen werden, da die Schule einige behebbare Schwächen aufweist. Eines der ersten Ziele könnte sein, die Ergebnisse und Erfolge der Schule in den nächsten drei bis fünf Jahren anzuheben. Ein solches Ziel würde eine breite Zustimmung im Kollegium erfahren, denn vor allem die konservativen Kollegen beklagen einen Niveauverfall. Aufgrund der schwierigen Rahmenfaktoren ist in den letzten drei Jahren eine Maßnahme nach der anderen erprobt worden, so dass viele Kollegen müde sind, immer weiter kurzfristige Maßnahmen auszuprobieren, die meist zeit- und arbeitsintensiv sind. Deshalb muss von Seiten der Schulleitung ein planvolles Herangehen forciert werden, das Messbarkeit ermöglicht, damit sowohl Befürworter als auch Kritiker bestimmter Maßnahmen nicht mehr nach ihrer eigenen „gefühlten“ Wahrnehmung entscheiden, ob eine Maßnahme sinnvoll ist oder nicht, sondern aufgrund von genauen Ergebnissen.

Hierbei spielt das schuleigene Curriculum eine wichtige Rolle, denn es bietet jeder Lehrkraft einen zuverlässigen Rahmenplan für ihren Unterricht. Durch die Professionalisierung der Lehrkräfte im Umgang mit Interkulturalität und Konflikten sowie mit der Individualisierung des Unterrichts können Fortschritte erzielt werden, die sich positiv auf das übergeordnete Ziel der Verbesserung der Ergebnisse und Erfolge der Schule auswirken wird.

4. Wodurch wird der Zielvereinbarungsprozess an Schulen erschwert und welche Konsequenzen sind hieraus abzuleiten?

Der Zielvereinbarungsprozess an Schulen wird erschwert durch verschiedene bildungspolitische Strömungen im Kollegium und damit eingehend mit sehr unterschiedlichen Auffassungen, was gute Schule bedeutet. Erschwerend kommen dazu die Rahmenbedingungen die sich aus der Struktur des Stadtteils ergeben und die bildungspolitischen Vorgaben. Darüber hinaus besteht eine ganz unterschiedliche Bereitschaft der Mitarbeit in den Kollegien, so dass sich die vielen anstehenden Aufgaben, die mit einem Zielvereinbarungsprozess einhergehen auf sehr wenige Schultern verteilen.

Als Konsequenzen aus diesen Bedingungen ergibt sich vor allem die Notwendigkeit der Professionalisierung der Schulleitung und des Schulleitungsteams, damit diese den Zielvereinbarungsprozess entsprechend anleiten und Mitarbeiter motivieren kann. Die Formulierung eines Leitbildes, hinter dem ein Großteil des Kollegiums steht, kann dabei sehr helfen, da dadurch klar wird, dass unabhängig davon, welches Bildungsszenario man selbst befürwortet, die Ziele für die Schule und die Schüler doch die gleichen sind.

Wenn Teilziele bzw. Aufgaben formuliert werden sollen, ist es wichtig klar zu formulieren bis wann wer für diesen Bereich verantwortlich ist, damit andere Kollegen einen Ansprechpartner haben, wenn sie sich einbringen wollen bzw. der Verantwortliche konkret Kollegen ansprechen kann, um ihre Mithilfe zu erbitten. Damit Zielumsetzungen nicht im Sande verlaufen, muss in festgesetzten zeitlichen Abständen nachgefragt bzw. reportet werden, wie der Stand der Entwicklungen mit Blick auf das Teilziel vorangeht. Sollte es zu Stagnationen kommen, müssen die Verantwortlichen benennen können, woran es liegt und man muss schauen, wie dieses beseitigt werden können.

5. Diskutieren sie auf Basis der skizzierten Funktionen von Budgets, ob und inwieweit Budgetierung auf Schulen übertragbar ist.

Budgets in Form von Lehrerstunden, finanziellen Mitteln und der Schule zustehenden Ausstattungsmerkmalen ist ein sehr relevanter Bestandteil des Schulalltags. Meist kann an der Menge der zugeteilten Mittel nicht viel geändert werden, so dass die Verwaltung des schuleigenen Budgets umso wichtiger ist.

In Bezug auf die Lehrerstunden besteht im Rahmen der Kontingenzstundentafel relativ viel Freiheit, mal abgesehen von dem Faktor, dass im schlechtesten Fall zwar Lehrerstunden vorhanden sind, aber für diese keine Lehrer zur Verfügung stehen. So kann nach Absprache mit den zuständigen Fachgruppen oder Koordinatoren für bestimmte Bereiche entschieden werden, dass bestimmte Stunden der Klassen für besondere soziale und pädagogischen Maßnahmen genutzt werden, die für die Verbesserung des Klassenklimas sowie Prävention genutzt werden können. Durch fachfremdes Unterrichten können ebenso Ressourcen umverteilt werden, so dass die Menge der unterschiedlichen Lehrer, die in schwierigen Klassen unterrichten reduziert wird, um der Klasse einen verlässlicheren Rahmen zu bieten. Außerdem können damit Defizite in der Lehrerruteilung durch das Schulamt/ Ministerium in Bezug auf die fachliche Verteilung ausgeglichen werden.

Finanzielle Mittel, die der Anschaffung neuer Lehrmittel dienen, sind den Fachschaften nicht unbedingt nach Menge Stundenkontingente zuzuteilen oder nach der Menge der unterrichtenden Lehrer, sondern Anträge aus den Fachschaften sollten in Bezug auf ihre Nachhaltigkeit und Dringlichkeit abgewogen werden. So ist es in Zeiten des offenen Unterrichts nicht mehr sinnvoll, jahrgangswise Klassensätze von Schulbüchern anzuschaffen, sondern verschiedene Werke in angemessener Menge anzuschaffen, da im Sinne der Individualisierung des Unterrichts selten mehr als fünf Bücher eines Typs in einer Stunde benötigt werden, die dann unter den Klassen ausgetauscht werden können. Außerdem sollte ein stärkerer Fokus auf multimediale Materialien gelegt werden, die verschiedene Lernkanäle unterstützen.

Budgetierung ist also in jedem Fall ein Thema für Schulen, da es in Zeiten knapper Ressourcen umso mehr darauf ankommt, dass diese im Sinn des Bildungs- und Erziehungsauftrages eingesetzt werden und weder brach liegen noch verschwendet werden.