

Schwerpunktprogramm «Governance»

«Gute Schulleiterinnen und Schulleiter arbeiten mit Überzeugung und Vorbild»

Text und Foto: Felix Stalder

Ueli Hostettler leitet das Schwerpunktprogramm «Governance im System Schule» an der PHBern. Er weiss, wie gut geführte Schulen aussehen – aber auch, dass es für die Steuerung von Schulen keine Patentrezepte gibt.

Der Begriff der Governance ist relativ jung – woher kommt er und was meint er?

Ueli Hostettler Governance bedeutet zuerst einmal «regieren» oder «steuern» und kam in den 1980er-Jahren auf, in der Ära Thatcher und Reagan, als der zentralisierte Nationalstaat infrage gestellt wurde und die Forderung nach teilautonomen, wie Unternehmen geführte Institutionen und Verwaltungsorganisationen aufkam. In diesem Sinn umfasst er auch die öffentlichen Schulen, die im Kanton Bern ab Mitte der 1990er-Jahren zu geleiteten Schulen wurden. Im wissenschaftlichen Gebrauch steht Governance für unterschiedliche Formen, wie über verschiedene Ebenen einer Institution das Handeln von Personen koordiniert wird.

Wie haben sich die Schulen in ihre neue Rolle eingefunden?

Unterschiedlich – aber im Grossen und Ganzen gut. Meiner Einschätzung nach sind die Schulen heute tatsächlich geleitet, d.h., die Leitenden nehmen ihre Aufgaben so wahr, wie es vorgesehen ist. In einer breiten Untersuchung mit einem Drittel aller Volksschulen im Kanton Bern haben die meisten Kollegien die Führung als gut beurteilt.

Lässt sich nach 20 Jahren geleitete Schule eine Anleitung für gute Governance schreiben?

Bestimmt nicht eine, die für alle Schulen gilt. Eine zentrale Erkenntnis

ist, dass Kontextfaktoren eine ganz wichtige Rolle spielen. Selbst innerhalb eines Kantons sind die Unterschiede zwischen den Schuleinheiten ausgeprägt: Grösse, Einbindung in die Gemeinde, Demografie, Geschichte – all das spielt mit. Ein Kollegium von 60 Personen braucht ganz andere Formen der Organisation und Steuerung als ein 5er-Kollegium, mit dem man den Austausch am runden Tisch in der Pause pflegen kann.

Welchen Beitrag leistet der Forschungsschwerpunkt «Governance im System Schule»?

Wir untersuchen grundsätzlich neu aufgekommene Formen der Steuerung im schulischen Kontext, ohne dass wir jedoch von normativen Vorstellungen guter Steuerung ausgehen. Ziel ist es in jedem Fall, die Realität vor Ort zu dokumentieren und im jeweiligen Kontext zu beurteilen. So können wir den an unseren Forschungsprojekten beteiligten Schulen eine Aussensicht zugänglich machen. Die Forschung findet in enger Zusammenarbeit mit diesen Schulen statt, die Erkenntnisse werden mit ihnen geteilt, fliessen aber auch via Publikationen in Wissenschaft und Praxisfeld ein.

In einer Studie haben Sie die Merkmale guter Führung an Schulen untersucht. Was sind die Ergebnisse?

Eine zentrale Erkenntnis ist, dass Führung, die Wert auf gemeinsame Überzeugungen, Vorbildlichkeit und Teilhabe legt, zu einem besseren Schulklima führt als eine Führung, die kraft ihrer hierarchischen Position Entscheide durchsetzt. Dies beeinflusst die Arbeitszufriedenheit der Lehrpersonen und wirkt sich nachgewiesenermassen positiv auf

die Leistung der Schülerinnen und Schüler aus.

Gibt es Bereiche, in denen Schulleitende generell vor Herausforderungen stehen?

Ein Befund zeigt, dass noch eine Kluft besteht zwischen der Idealvorstellung, wonach Schulleitende sich mehrheitlich um die pädagogische Entwicklung der Schule kümmern, und dem Alltag, der durch relativ viel administrative Tätigkeit bestimmt ist. Praktisch alle Schulleitenden machen Überstunden. Je kleiner die Schuleinheit, desto grösser ist dabei die Belastung durch diese Überstunden. Das liegt daran, dass es unabhängig von der Schulgrösse einen relativ grossen Grundstock an Pflichtaufgaben gibt, die es zu erledigen gilt.

Ist das ein Argument für grössere Schuleinheiten?

Nein, nicht a priori. Kleine Schulen haben oft wichtige lokale Aufgaben. Es gilt zu bedenken, was es für ein Dorf bedeutet, wenn es seine Schule verliert – und für die Institution Schule selbst. Es ist deshalb wichtig, Entscheide für Schliessungen und Zusammenlegungen nicht einzig an einer optimalen Schulgrösse auszurichten, die auf betriebswirtschaftlichen Überlegungen fusst. Historische Aspekte und lokalen Interessen sollen berücksichtigt werden.

Literaturtipps:

- Hansueli Hofmann, Priska Hellmüller, Ueli Hostettler (Hrsg.): Eine Schule leiten – Grundlagen und Praxis. hep Verlag 2016.
- Regula Windlinger und Ueli Hostettler: Schulleitungshandeln im Kontext – Zum Stand der geleiteten Schulen im Kanton Bern aus der Perspektive der Schulleitenden, der Lehrpersonen und der Kollegien. hep Verlag 2014.

Schwerpunktprogramm «Governance im System Schule»

Die Mitarbeitenden des Schwerpunktprogramms «Governance im System Schule» setzen sich in verschiedenen Forschungsprojekten mit Fragen der Steuerung und Entwicklung von Schulen auseinander. Dabei interessiert das Zusammenspiel der verschiedenen Akteurinnen und Akteure – Lehr-

personen, Schulleitende, Eltern und Behörden – auf den unterschiedlichen Ebenen des Systems.

Die einzelnen Projekte lassen sich einem oder mehreren von vier Kernthemen zuordnen:

- System Schule: Hier geht es um die Funktionen und Rollen der

Institution Schule innerhalb des vielschichtigen Bildungssystems und um Veränderungen aufgrund des gesellschaftlichen Wandels.

- Schulentwicklung/Bildungsreformen: Im Zentrum stehen von oben angestossene oder von unten initiierte Schulentwicklungsvorhaben und deren Rekontextualisierung auf verschiedenen Ebenen.
- Führung: Es geht um Phänomene der Handlungskoordination in Schulen, um Rollen, Aufgaben und um die gesellschaftliche Verantwortung von Schulen.
- Kooperation: Hier steht die soziale Interaktion im Zentrum, etwa bei der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Berufsgruppen oder in der Ausgestaltung neuer Angebote wie Tagesschulen.



Die Projektleitenden des Schwerpunktprogramms «Governance»: Ueli Hostettler, Regula Fankhauser, Judith Hangartner, Roger Pfiffner und Regula Windlinger.

Mehr Informationen zum Schwerpunktprogramm und zu den laufenden Forschungsprojekten:
www.phbern.ch/governance

Die Forschungsprojekte im Schwerpunkt

Führung zur Selbstführung

Die Förderung von selbstständigem Lernen ist zurzeit ein verbreitetes Reformvorhaben an Schulen. In ihrer Nationalfondsstudie untersuchen Regula Fankhauser und Judith Hangartner, wie sich die neuen Lehr- und Lernformen auf die Lehrpersonen, die Schülerinnen und Schüler und den Unterricht auswirken: Was hat es mit der oft gehörten Lehrpersonenrolle «Coach» wirklich auf sich? Wie verändern sich die Anforderungen an die Schülerinnen und Schüler, wenn sie vermehrt selbstständig arbeiten sollen? Und wie wirkt sich das individuelle Lernen auf die sozialen Beziehungen aus? Die Forscherinnen nehmen für längere Zeit am Alltag von fünf Schulen teil, die das selbstständige Lernen zu einer zentralen Schulentwicklungsaufgabe gemacht haben.

Arbeitsplatz Tagesschule

Die ganztägige Betreuung von Kindern und Jugendlichen in Tagesschulen und ähnlichen Einrichtungen nimmt stetig zu. Doch von Kanton zu Kanton, von Gemeinde zu Gemeinde herrschen andere Rahmenbedingungen und unterschiedliche Ausgestaltungen. Im Projekt «Arbeitsplatz Tagesschule», das von der PHBern finanziert wird, erhebt Regula Windlinger erstmals systematisch die Arbeitsbedingungen an Tagesschulen. Hundert Einrichtungen in drei Kantonen machen mit. Daraus resultieren Empfehlungen für Tagesschulen und Behörden, was eine gesundheitsfördernde Arbeit und Organisation anbelangt. Im September 2019 findet eine Tagung mit allen beteiligten und interessierten Tagesschulen statt, an der die Ergebnisse mit der Praxis verglichen werden.

Schulsozialarbeit

Wie arbeiten Schule und Schulsozialarbeit zusammen? Wer nutzt die Schulsozialarbeit? Aus welchen Gründen? Wie sehen vorhandene Strukturen und Kooperationsformen aus? Wer Antworten sucht, findet in der Forschung vor allem Fallbeispiele – aber keine Verallgemeinerungen und keine übergeordneten Erklärungsmuster. Diese Lücke wollen Ueli Hostettler und Roger Pfiffner mit ihrem Team schliessen. In diesem Nationalfondsprojekt werden in der deutschsprachigen Schweiz Daten bei Schulleitenden, Schulsozialarbeitenden, Lehrpersonen sowie Nutzerinnen und Nutzern der Schulsozialarbeit erhoben und ausgewertet. Das treibt die Grundlagenforschung zur Schulsozialarbeit voran und stellt den Involvierten gesichertes Orientierungswissen bereit.