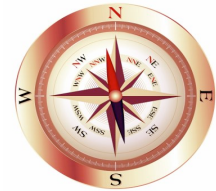


Führungshandeln – eine Fallstudie
über die Erarbeitung des Kompetenz-Pass'



Schlussbericht

1. Untersuchungsdesign	Seite 2
- 1.1 Ausgangslage	
- 1.2 Anlage der Fallstudie (Module)	
- 1.3 Methoden	
- 1.4 Nutzen	
2. Rekonstruktion der Komp.Passerarbeitung.....	Seite 4
- 2.1 Kompetenz-Pass	
- 2.2 Anlass und Kontext	
- 2.3 Vorgeschichten	
- 2.4 Realisierungsschritte	
- 2.5 Arbeitsformen	
- 2.6 Hervorzuhebende Merkmale	
- 2.7 Fazit	
3. Analyse des Führungshandelns	Seite 15
- 3.1 Führungskonzept	
- 3.2 Kontext des Führungshandelns	
- 3.3 The Making Ofs	
- 3.4 Fazit und Ausblick	
4. Wirkungsuntersuchung	Seite 20
5. Vorgehen und Dokumentation der Fallstudie	Seite 21
- 5.1 Beschreibung des Vorgehens	
- 5.2 Interviews/Rückmeldungen	
- 5.3 Dokumente	
- 5.4 websites	
- 5.5 Literatur	

1. Untersuchungsdesign

1.1 Ausgangslage

In den Mehrklassenschule Hinwil und der Gesamtschule Unterstrass wurde ein Kompetenzportfolio (im Projekt „Kompetenzpass“ genannt) entwickelt. Das neue Instrument dokumentiert die Lernentwicklung der Kinder in ihren altersdurchmischten Schulen („Pass“, aber kein zweites Zeugnis) und dient der Information, Selbsteinschätzung und Lernplanung. Die Arbeit war ein Reflex auf die neu eingeführte und flexibel gestaltbare Grundstufe und der veränderten anschliessenden Stufenabfolge. Sie wurde von den beiden Schulleitern (Mark Plüss, Dieter Rüttimann) massgeblich mitgestaltet; das wird in der Fallstudie als Führungsaufgabe verstanden.

Das Entwicklungsprojekt ist von den Projektschulen Hinwil und Unterstrass eingegeben worden im Rahmen des Wettbewerbs „Schulen lernen von Schulen“ (sls) der PHZ und erhielt den ersten Preis. Besonders hervorgehoben wurde die Kooperation der beiden Schulen.

1.2 Anlage der Fallstudie (Module)

Ziele

Die Fallstudie will herauszufinden, ob der Kompetenzpass adäquat der Ausgangslage entsprechend konzipiert und entwickelt wurde (Rekonstruktion), in der gewünschten Richtung wirkt und welchen Beitrag dazu schulisches Führungshandeln geleistet hat. Es soll also „leadership“ bestimmt werden, wie sie in der Entwicklung und im Einsatz des Instruments zur Geltung kommt. In Bezug auf die Wirkungen, die Entwicklung und Einsatz des neuen Instrumentes zeitigen, kann dann auch wirksames Führungshandeln identifiziert werden. Bezugsgrössen dieser Evaluation sind „Qualitäten“, weshalb die Fallstudie vor allen zur Erfassung qualitativer Daten angelegt wird. Messungen im herkömmlichen Sinne finden keine statt; vorgesehen sind häufige Rückkoppelung mit den Projektschulen im Studienverlauf.

Die beabsichtigte Fallstudie wird den beteiligten Schulen Rückmeldung geben, die ihre Wirkung beschreiben und allfällige kritische Punkte (Verbesserungsmöglichkeiten) offen legen. Zugleich bietet die Fallstudie Informationen für das EU-Netzwerk „The Making of: Leadership in Education“. In diesem Netzwerk sollen Konzepte und Erfahrungen wirksamen Führungshandelns gesammelt und ausgetauscht werden.

Untersuchungsmodule

Aufgrund der bisherigen Gegenstandsbeschreibung ergibt sich eine Untersuchungsanlage, mit der die adressatenspezifischen Wirkungen des Kompetenzpasses zu prüfen wäre. Als intermediäres Wirkungsfeld soll das den Kompetenzpass generierende Führungshandeln (in Bezug auf die damit verbundene Entwicklung =Prozess) erfasst werden.

Grundstufe Stufenabfolge	Kompetenzpass Idee/Initiative etc.	Führungs- handeln	Kompetenzpass Erarbeitung Anwendung	Wirkung
-----------------------------	---------------------------------------	------------------------------	---	----------------

Drei Untersuchungsmodule zeichnen sich ab:

Rekonstruktion

Damit beginnt der Einstieg in die Fallstudie. Das Konzept des Komp.Pass soll (immanent) geprüft (beispielsweise angemessene Lösung der Ausgangsproblematik) und die Entwicklungsarbeit (Entstehung bis sls) beschrieben werden. Gefragt wird nach der „Logik“ des Komp.Passes und den Realisierungsschritten. Dieses rekonstruktive Verfahren folgt dem aus der Schulentwicklungsliteratur bekannten Darstellungsmuster schulischer Innovationen und versucht innovationstheoretische Implikationen herauszuschälen.

In diesem Modul können auch weiterführende Fragestellungen für die folgenden Untersuchungsschritte auftauchen.

Analyse des Führungshandelns

Sie geht von einer „Theorie“ strukturbildender Führung aus. Gefragt wird nach schulischen Strukturen, die aufgrund des Führungshandelns gebildet wurden. Der Kompetenzpass gilt als ein solches Strukturelement.

Das Führungshandeln wird exemplarisch unter der Optik des Gegenstandes (Kompetenzpass) und u.a. im Hinblick auf die Frage untersucht, welches die zielführenden Mittel (Tätigkeiten und Einschätzungen) waren. Es wird weniger den personalen Fähigkeiten/Kompetenzen der Führung nachgegangen (wie beispielsweise Strukturbewusstsein, Kommunikation) als den Making Of's, die auf Leitungsebene der Planung und Erarbeitung des Kompetenzpasses dienen.

Wirkungsuntersuchung

Die Wirkungsuntersuchung betrifft die drei Zielgruppen:

- Schüler/innen
- Lehrpersonen
- Eltern

Drei Fragenkomplexe sind diesen Zielgruppen zugeordnet, mit denen die Wirkung des Kompetenzpasses erschlossen werden soll. Die Fragen drehen sich ums Lernen, das sowohl auf Wissen und Können als auch auf Verhalten bezogen ist.

- (1) Lehrpersonen: Besserer Überblick hinsichtlich Lernstand? Verwendung bei der Lernplanung? Andere Hilfsmittel?
- (2) Schüler/innen: Einschätzung des eigenen Lernfortschritts? Nächste Ziele?
- (3) Eltern: Transparente Information über Lernstand?

Schulerfolg als Referenzpunkt steht hier nicht zur Debatte (wird ausgeblendet).

Diese Untersuchung wird zunächst nur explorativ und vorläufig angelegt. Denn gemäss Seite 8 des sls-Antrags ist eine entsprechende Evaluation anschliessend an die Fallstudie geplant.

1.3 Methoden/Untersuchungsinstrumente

Geplant waren:

- Dokumentensammlung und –auswertung (z.B. Protokolle; Lernplan)
- Interviews (Schüler/Lehrpersonen/Schulleiter)
- Elternkontakte
- Teilnahme an Lernplanung

1.4 Nutzen

Den Schulleitern wird ihr Handeln gespiegelt; sie kennen die Wirkungen desselben. Die Studie ist teilweise Grundlage einer breiter abgestützten Evaluation (vgl. Antrag sls), deren Ergebnisse später zu Perfektionierung des Komp.Pass verwendet werden können. Die Ergebnisse der Fallstudie sollen auch in die Arbeit des europäischen Leadership-Netzwerkes (internationale Konferenz in Bozen) einfließen. (Sofern entsprechende Mittel bereitgestellt werden könnte der Zürcher Fall mit dem Südtiroler Handhabung der dort verwendeten Kompetenzbescheinigung verglichen werden.)

2. Rekonstruktion (Fallstudie Teil 1)

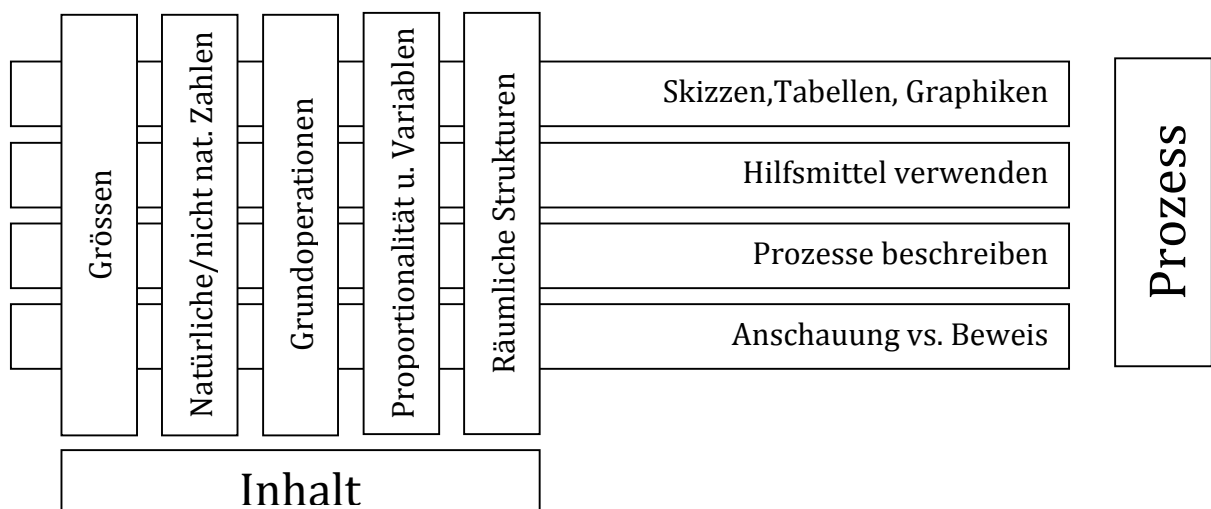
2.1 Kompetenzpass

Was

Der Kompetenzpass beschreibt stufenspezifisch und jahresweise aufbauend Wissen und Können (Grund-, Elementar- und Mittelstufe), vorläufig in den Gebieten Mathematik, Deutsch, Mensch&Umwelt sowie hinsichtlich sozialem und eigenständigem Verhalten der Schüler/innen. Geplant sind „Musik“ und „Gestalten“. Einer der Bezugspunkte für den Bildungszugang über Kompetenzen war der Zürcher Lehrplan und die schweizweite Diskussion um Standards (HarmoS), ein anderer die einschlägige Forschung/wissenschaftlichen Grundlagen (D. Rüttimann).

Die „Pässe“ sind farbige Büchlein, die Schülerinnen und Lehrpersonen benutzen. Über den darin erkennbare Stand des Kompetenzerwerbs werden aber auch die Eltern informiert. Die systematisch ausgewiesenen Kompetenzen beruhen auf folgendem Konzept:

„Kompetenzen sind kognitive Fähigkeiten und Fertigkeiten (automatisiert), über die Personen verfügen oder die sie erlernen können, um bestimmte Probleme zu lösen, sowie die damit verbundenen motivationalen, volitionalen (sich willentlich nicht ablenken lassen) und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten, um die Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortl. nutzen zu können.“ (Weinert 2001) Beschrieben werden die Kompetenzen anhand inhaltlicher und prozessualer Aspekte (Dimensionen). Als Beispiel dient Mathematik:



Quelle: Dieter Rüttimann

Der Inhalt der Kompetenzbeschreibungen beruht auf dem offiziellen Lehrplan und orientiert sich an Fächern, fächerorientiert *in a sense of literacy*.

Wozu

Der „Pass“ ist sowohl ein Mittel der Lernstandskontrolle (Kompetenzbeschreibung und Standards) als auch der konsekutiven Jahres-, Stufen- und Schulplanung (zwei Aufgaben). Er kann als Strukturierungshilfe aufgefasst werden, um Altersdurchmischung und Flexibilität „aufzufangen“.

Der „Pass“ soll folgende Ziele erfüllen:

- für die Kinder: Lernfortschritt und nächste Ziele
- für die Lehrpersonen: Lernstand und Lernplanung
- für die Eltern: Information über Lernstand der Kinder

Diese Ziele definieren zugleich adressatenspezifische Wirkungsbereiche.

Inwieweit der Kompetenzgedanke eine adäquate Antwort darauf ist, die immer wieder neuen stufenspezifischen Neustarts zu überwinden und lernbezogene Transparenz gegenüber den Eltern herzustellen, ist vom Produkt, dem Kompetenzpass her zu beurteilen. Mehr Aufschluss wird von einer Wirkungsuntersuchung erwartet. Allerdings ist die Begrifflichkeit, die mit Kompetenzen, Standards und Strategien operiert, eher als wenig anschaulich einzustufen.

2.2 Anlass und Kontext

Die Stufung (Grund-, Elementar-, Mittel-) und ungenügende Information beim Stufenübergang werden als die Hindernisse genannt, welche die Arbeit am Kompetenzpass veranlassten, um einen besseren Lernfluss zu erreichen. Im Hinblick auf die Teilnahme am sls-Wettbewerb ist der Anlass deutlich beschrieben worden: Auslöser sei die von der *Gesamtschule Unterstrass* Zürich (GSU) im Jahr 2001 eingeführte Grundstufe gewesen, schreibt D. Rüttimann, für die es weder Lehrpläne noch ausreichende Materialien gab. Wichtige Fragen stellten sich ihm und seinem Kollegium z.B. hinsichtlich der Stufenanschlüsse bei Übertritten an die Unterstufe der Primarschule nach zwei, drei oder vier Jahren. Wann und warum darf (oder auch nicht) ein Kind nach zwei Jahren in die Primarschule wechseln? Begründungen wurden gebraucht. Diese Fragen und Begründungen beschäftigten ebenfalls die *Mehrklassenschulen in Hinwil* (MKS), in deren Einzugsbereich auch eine Grundstufe geführt wird (Diethelm 2010, S. 6). Schon zuvor hatten die MKS an der Entwicklung Teilautonomer Volksschulen (TaV) teilgenommen und D. Rüttimann als Berater beigezogen. Die MKS wurde von M. Plüss geleitet. Beide Schulleiter bemerkten die gemeinsamen Fragestellungen und suchten ein neues, stufenübergreifende Unterrichtskonzept (Lehrplan, Stufenanschlüsse).

Hinzukam, dass sich der massgebende Kontext für die beiden Schuleinheiten (MKS Hinwil und GS Unterstrass) ähnlich darstellt. Beide Schuleinheiten sind klein und mehrklassig geführt (altersdurchmischt). Neben der ähnlichen Struktur bestehen aber auch Unterschiede, insbesondere aus der Schultradition heraus.

Schultradition

Die hier untersuchte Schule *Hinwil* (MKS) steht in einer geographisch und demographisch geprägten Schultradition des öffentlichen Schulwesens (Volksschule). Im dünn besiedelten Gebiet um die Zentrumsgemeinde Hinwil entstand ein Netz von Mehrklassenschulen, das einen für die Kinder wohnortsnahen Schulbesuch erlaubt.

Die an der Entwicklung des Komp.Pass beteiligten Schulen und Klassen waren in *Hinwil*:

Schule	Klassen	Schüler	Lehr%
Grundstufe Ringwil	1. und 2. Kindergarten/1. Primar	20 – 24	150
Schulhaus Ringwil	2./3. (4.) Primar	20	100
Schulhaus Gyrenbad	4. – 6. Primar	20	100
Schulhaus Unterbach	1. – 6. Primar	20	100

Die Gesamtschule *Unterstrass* (GSU) ist eine private Neugründung (1981). Sie steht in der Tradition zur „Staatsschule“ alternativer Schulen und beruft sich auf reformpädagogische Konzepte (vgl. Rüttimann 2009; Schoch 2009). Auch die hohe „Reglementierung in der öffentlichen Schule“ und der in ihr bestehende „Selektionsdruck“ bestärkten Dieter Rüttimann, eine eigene Schule zu gründen.

Die private Gesamtschule Unterstrass umfasst sowohl die Grundstufe als auch alle daran anschliessenden fünf Klassenstufen der Primarschule. Unterrichtet werden ca. 80 Schüler/innen (in der Grundstufe 23), wofür Lehrpersonen mit etwa 500 Stellenprozenten eingesetzt werden

Altersdurchmischter Unterricht

Die von den kleinen Schüler/innenzahlen abhängige Schulstruktur (Mehrklassen) führt zu einer altersdurchmischten Unterrichtsform; sie ist in Hinwil nicht frei gewählt, sondern historisch gewachsen.

In der privaten GSU Zürich ist Altersdurchmischung ein gewolltes Prinzip mit dem Nebeneffekt, eine überschaubare Schule führen zu können (kleine Schülerzahlen).

Mit der Einführung der Grundstufe erhielt die Altersdurchmischung eine neue Dimension, denn um Anschlüsse zu gewährleisten, muss über die Stufen hinweg gearbeitet werden.

Schulleitung und Schulkonzept

Beide Schuleinheiten sind geleitet: die MKS Hinwil von Mark Plüss (seit 2003), die Gesamtschule Unterstrass von Dieter Rüttimann seit ihrer Gründung. Diese Tatsache ist geradezu der Ausgangspunkt, um am Beispiel der Kompetenzpassentwicklung Schulführung zu untersuchen. Beide Schulen berufen sich auf Schulkonzepte trotz jeweils unterschiedlicher Schultradition und nehmen Qualitätsentwicklung Ernst.

Politische Rahmenbedingungen

Die MKS Hinwil waren *kantonalen* Entwicklungstendenzen ausgesetzt (die in ein neues Volksschulgesetz einmündeten): den Projekten Teilautonome Volksschulen (TaV) und dem Versuch mit Grundstufen. Letzterer konnte von der vorgängig eingerichteten, privaten Grundstufe der GS Unterstrass profitieren. An dieser Gesamtschule war Schulleitung längst kein Thema mehr, während es an den Volksschulen durch TaV zu einem wurde. Beide Schuleinheiten stiegen in die Diskussion um Schulqualität ein und ergriffen erste Massnahmen, um diese feststellen und verbessern zu können (kantonale Projekte: iQM; INIS II, später SEIS)¹.

Schulentwicklung

Wie es schon beim Unterrichtsprinzip der Altersdurchmischung anklang und wie es die Frage nach der Schulqualität belegt, richten sich die hier untersuchten Schuleinheiten auf Schulentwicklung aus, und damit auf Vorstellungen, die einer wissenschaftlichen Orientierung folgen (Lernforschung/school effectiveness Forschung). Für die öffentliche Schule kommt dabei gelegentlich „politischer Druck“, bei der privaten Schule ökonomische „Zwänge“ hinzu.

Beide Schuleinheiten waren (und sind bis heute) vernetzt, u.a. durch Teilnahme an Projekten (INIS II/SEIS; iQM) und nutzten ihre Kooperationserfahrungen für die Teilnahme am Wettbewerb von sls (Schulen lernen von Schulen).

¹ Abkürzungen, siehe am Schluss: 5.4 websites

2.3 Vorgeschichten

Für die Hinwiler Entwicklung war der *lokale* Kontext von erheblicher Bedeutung. Mit der vom TaV verlangten Einführung einer Schulleitung für die MKS Hinwil wurde die Kooperation enger; inhaltlich bewegte sich die Kooperation zunächst um die Jahresthemen, deren Bearbeitung für alle Kinder der MKS vorgesehen ist. An gemeinsamen Veranstaltungen der MKS-Lehrpersonen wurde dies vorbereitet. Es entstand ein Zusammenhalt, der Teamentwicklung erleichterte und schliesslich zu einer „Identität“ (M. Plüss) der MKS führte. Diese wurde bald einmal bedroht, u.a. durch eine eher passive Hinwiler Schulpflege, die sich nach der finanziellen Decke zu strecken hatte (Kanton mit VZE und knappe Gemeindefinanzen). Die MKS kamen ins Visier und es stellte sich für sie die Überlebensfrage. Diese sprach der Leiter der MKS in einem Mail an ein Mitglied des MLV folgendermassen an:

Was können wir tun, damit unsere Schulen weiter bestehen?

In unserer Schuleinheit versuchen wir, Behörden, Eltern und Lehrpersonen davon zu überzeugen, dass wir zu wertvoll sind, um aus Versehen eingespart zu werden.

Woran merkt man denn, dass unsere Schulen wertvoll sind?

- Ein Qualitätszeichen ist für uns, dass in Hinwil in den letzten 10 Jahren 7 "problematische" Kinder aus dem Dorf in eine Aussenwachtenschule versetzt wurden. Drei davon mit der Option "Wenn es dort nicht geht, ist der nächste Schritt eine Heimeinweisung". Bis jetzt hat war das dann noch nie nötig. Wir helfen also der Gemeinde schon längst tüchtig beim Sparen, wenn man bedenkt, dass eine Heimplatzierung mindestens 50'000 Fr. p.a. kostet.
 - Um herauszufinden, ob wir wirklich so gut sind, wie wir denken, hat sich unsere Schuleinheit an einer Umfrage zur Schulqualität beteiligt. Es handelt sich um ein Projekt des INIS (internationales Netzwerk innovativer Schulsysteme), an dem sich 40 Schulen aus der ganzen Welt beteiligten. Es wurden sämtliche Kinder, Eltern und Lehrpersonen sowie die für uns zuständigen Behördenmitglieder befragt.
 - Die Auswertung ermöglichte dann einen Vergleich mit Dieter Rüttimanns privater Gesamtschule Unterstrass und mit vergleichbaren öffentlichen Schulen in der Schweiz und im Ausland. Gestern haben wir den Eltern die Auswertung präsentiert. Wir hatten in vielen Bereichen absolute Spitzenwerte, was uns natürlich aufstellte. Andererseits zeigte sich auch, in welchen Bereichen wir Fortbildung brauchen - und die ist bereits eingeplant.
 - Über dieses Projekt möchten wir in der Presse berichten - falls es unsere Schulpflege zulässt.
- ...
- Meine Erfahrung zeigt, dass EIGENINITIATIVE am meisten Erfolg verspricht, wenn man dörfliche Infrastruktur erhalten will. Im Gyrenbad ist es unser Ladenverein, der seit 15 Jahren dafür sorgt, dass der letzte Dorfladen weiterlebt.
- ...

Ich sehe für unsere Schuleinheit diese Stossrichtung als erfolgversprechend an: Überleben durch Qualität. Wir im MLV wissen schon, dass wir gute Schule machen. Nun müssen wir die Öffentlichkeit das auch wissen lassen. Das ist für uns zwar etwas ungewohnt, aber zur Zeit halt nötig, finde ich.

(Von: Mark Plüss <girenbad@primarschule-hinwil.ch>

Datum: 5. Mai 2004 20:23:33 MESZ

An: landbaum@bluewin.ch)

Aufgrund der Absicht „Überleben durch Qualität“, einer Qualität, die es nachzuweisen galt, erfolgte der Einstieg in die wissenschaftlich (und international) gestützte Qualitätsentwicklung (kantonale Projekte), an denen auch die GS Unterstrass (und deren Schulleiter D. Rüttimann als Berater für Hinwil) beteiligt war. An dieser Stelle kommt die Hinwiler Vorgeschichte mit derjenigen der GSU zusammen. Als private Alternative war die GSU (und ihr Leiter) schon immer um auch erziehungswissenschaftlich begründete Qualität bemüht (vgl. Rüttimann 2009). Dazu gehörten auch die Suchbewegungen, die in der GSU geführten Grundstufe bessere Grundlagen zu beschaffen. Die Vorgeschichte der GSU liegt vor allem in der Nutzung wissenschaftlicher Erkenntnisse (Sachbezug).

2.4 Realisierungsschritte

Die Schlüsselstelle am Weg zum Kompetenzpass war ein Auswertungsergebnis. Die MKS hatten die Befragung im INIS II durchgeführt (Internationales Netzwerk innovativer Schulsysteme. Qualitätsentwicklung von Schulen auf der Basis internationaler Qualitätsvergleich). Die Gelegenheit zur Selbstevaluation im INIS II wurde durch die Bildungsdirektion (Volksschulamt) geboten, die auch entsprechende Projektgruppen (für INIS II und schulinternes Qualitätsmanagement) führte.

Für das Qualitätskriterium „Bewertung von Schulleistung“ wurde im INIS-II-Test eine Diskrepanz festgestellt: „Die Lehrpersonen sind sehr zufrieden mit ihrer Art der Schülerbeurteilung. Eltern und Schulkinder äussern sich übereinstimmend kritisch dazu.“ Dieser Befund wurde zum Anlass für einen Weiterbildungstag (19. März 2005), der die Beurteilung der Schüler (kriterienorientierte Arbeit und Selbstbewertung) thematisieren sollte. Als Ziel sollte im Schulprogramm der MKS beschrieben sein, wie "Lernerfolge zu beurteilen" sind.

Es folgen dann weitere Weiterbildungstage: Am 8. Juni 2005 geht es u.a. um „Soziales Lernen“ mit aktiven Förderformen und Beurteilung. Am 24. Sept. 2005 wird das Thema „Qualitätsentwicklung“ ausbreitet. Ein Schilw-Halbtage wird zum Thema „Kognitive Strategien und Arbeitstechniken“ geplant. Im Zuge dieser Planung tauchen Dreijahrespläne für Mathematik, Deutsch, Mensch und Umwelt auf (vgl. Protokoll des Weiterbildungstages vom Samstag, 24. Sept. 2005).

In der Weiterbildung wurden die MKS durch Dieter Rüttimann beraten. Bereits beim nächsten Treffen (Schilw-Halbtage)

am Mittwochnachmittag 1. Februar geht es (dann um diese) Strategien und Arbeitstechniken. ... Zu diesem Thema hast du mir schon 2 Seiten A4 gegeben mit dem Titel "Kognitive, metakognitive Strategien und Arbeitstechniken". Darin habt ihr (die GSU, Oe) beschrieben, was ihr aufgrund eurer ersten INIS-Ergebnisse ändern wolltet. In den 3 Spalten GS/US/MS (Grundstufe, Unterstufe, Mittelstufe, Oe) sind dann die einzelnen Strategien aufgelistet. ...
(Mark Plüss mark.pluess@pshinwil.ch 14. Januar 2006 20:20:08 MEZ an Dieter Rüttimann dieter.ruettimann@bluewin.ch)

Aufgrund dieser Vorarbeit der GSU deutet sich die Gestalt an, die der Kompetenzpass finden wird (Matrix der Strategien bezogen auf die drei Stufen). Die Vorarbeiten in der GSU begannen mit der Mathematik, denn für dieses Fach gab es die von der EDK formulierten Treffpunkte. Ziele wurden definiert, Diagnoseinstrumente gesucht und Fördermassnahmen beschrieben. Daran erinnert sich Dieter Rüttimann. Wann im Lauf der Weiterbildungen und Beratungen die Verabredung getroffen wurde, einen Kompetenzpass zu entwickeln, kann nicht mehr festgestellt werden. Vermutlich hat irgendwann Dieter Rüttimann den ersten Entwurf für den Kompetenzpass erstellt. Gefunden werden konnte er nicht. Offen ist ausserdem, wer den Begriff „Kompetenzpass“ geprägt hat. Auch als Lernausweis wurde er zwischendurch bezeichnet.

Im Protokoll des Weiterbildungstages der MKS vom 12. Mai 2006 wird erwähnt, der Entwurf für den Kompetenzpass sei fertig gestellt worden.

Zur Vorbereitung auf eine Teamsupervision am 7. Juni 2006 erhält dann Dieter Rüttimann erstmals den Kompetenzentwurf zurück. Für uns (MKS, Oe) ist er soweit in Ordnung.
(Mark Plüss mark.pluess@pshinwil.ch 31. Mai 2006 13:15:31 MESZ an Dieter Rüttimann dieter.ruettimann@bluewin.ch)

Danach passierte kaum etwas mit dem Kompetenzpass. Man hätte einen „Durchhänger“ gehabt. Es wird hie und da an einem „Kompetenz-Blatt“ gearbeitet (Protokoll des WBtag vom 28. März 2007). Neuen Schwung brachte eine gemeinsame Klausur der beiden Schulen MKS und GSU in

Braunwald am 12. Mai 2008 (Weiterbildung Mehrklassenschule Hinwil & GSU. Kompetenzpass).
Schon die Vorbereitung zeigt das:

Lieber Dieter

Grossen Dank für deine Arbeit! Beim Durchlesen sind mir gleich noch mehr Ideen aufgetaucht und ich wurde gluschtig darauf, M/U Sachen auszuprobieren wie Fische ausnehmen ...

Mit diesem Tag kommen wir unserem Ziel einen grossen Schritt näher, finde ich. Nochmals vielen Dank für deine Vorleistungen!

Mark Plüss mark.pluess@pshinwil.ch 10. Mai 2008 20:52:10 MESZ an Dieter Rüttimann
dieter.ruettimann@bluewin.ch Betreff: Re: Kompetenzpass

Am 10.05.2008 um 19:43 schrieb Dieter Rüttimann:

Lieber Mark

Ich habe den K-pass hart überarbeitet, die ganze Mathe und M/U eingefügt. Das gibt wohl eine günstigere Diskussionsmöglichkeit, als wenn wir einfach drauflos diskutieren.

Die systematische Ausarbeitung (Zuordnung von Kompetenzen zu Prozess und Inhalt) wird durch die beiden Schulleiter am 19.7.08 vorangetrieben; sie einigen sich auf ein Kompetenzmodell (Grundsätze) und eine entsprechende Darstellung. Letztere geht über in die Herstellung des Kompetenzpasses als Büchlein; sie wird Dani Lienhard übertragen. An dieser Kompetenzbesprechung der beiden wird auch die nächste Weiterbildung mit Hinwil auf den 23. Oktober 2008 gelegt, die der Schlussredaktion des Passes dienen soll.

Der Start ist auf das Schuljahr 2009/10 geplant. Am 27. August 2009 werden die Eltern des Schulhauses Gyrenbad informiert, dass der Kompetenzpass vor den Herbstferien eingeführt wird (PPP Mark Plüss auf CD). Gleichlautend auch die Eltern der GSU am 15. September 2009: „Vor den Herbstferien erhalten die Kinder den ersten Entwurf unseres Kompetenzpasses (mit dem wir uns an einem Wettbewerb des Kantons Zürich beteiligen). Wir möchten ... mit interessierten Eltern vor allem über soziale und personale Kompetenzen sprechen ...“ (Protokoll vom Elternabend, 15. Sept. 2009).

Zeitgleich zur abschliessenden Ausarbeitung und Herstellung des Kompetenzpasses begannen die beiden Schulen mit Vorbereitungen, um sich für den Wettbewerb von sls zu bewerben (PHZ: Projekt Schulen lernen von Schulen, Bewerbungsunterlagen 2009/10, Gesamtschule Unterstrass/Hinwiler Mehrklassenschulen, o.D.). Die Bewerbung war sehr erfolgreich. Die Preisverleihung fand am 2. Dezember 2009 durch die Jury des Projekts „schulen lernen von schulen“ statt.

(Foto)

„Die Mehrklassenschulen wurden ... im Kunsthaussaal Zürich zusammen mit der Gesamtschule Unterstrass mit dem 1. Preis im Wert von 40'000 Franken ausgezeichnet. Zusätzlich wurde die vorbildliche Kooperation zwischen einer Stadt- und Landschule ein weiterer Preis von 10'000 Franken überreicht.“ (4. Bericht der Schulleitung Aussenwachten/PS Hinwil, SP-Sitzung vom 10.12.2009)

Das Preisgeld wird für die Ausarbeitung der Kompetenzbereiche Musik und Gestalten sowie für eine Erweiterung des Kreises mitmachender Schulen verwendet. In der ersten Hälfte 2010 konnte dies soweit geschehen, dass für „Musik“ Kompetenzvorstellungen entworfen sind.

2.5 Arbeitsformen

Aus dem TaV stammte die Hinwiler Motivation „gute Schulen“ sein zu wollen und der Zusammenschluss der Aussenwachten „erzwang“ Zusammenarbeit (Teamentwicklung). Der „Zwang“ war die drängende Qualitätsfrage. Die Art ihrer Beantwortung in Hinwil wird durch folgendes Mail erhellt:

Ich war an den Evaluationen aller Schuleinheiten von Hinwil. Es ist mir ein Bedürfnis, dir speziell über die Schuleinheit der Mehrklassen kurz eine Rückmeldung zu machen.

Ich war wirklich beeindruckt, wie hoch professionell diese Einheit arbeitet. Das verstehe ich unter TaV, einer geleiteten Schule, Qualitätsbewusstsein und Qualitätssteigerung mit klaren Zielen. Sie arbeiten wirklich zusammen, was kein Mehraufwand, sondern letztlich eine Erleichterung bedeutet. Erstaunlich ist, wie in diesem Team absolut sachbezogen gearbeitet wird. Das allzu "Menschliche", das uns alle ja immer gerne wieder einholt, wie Machtspiele, Animositäten, Empfindlichkeiten, sind in dieser Einheit nicht vorhanden. Das ist das Resultat der Erkenntnis, dass echte sachbezogene Zusammenarbeit letztlich den Kindern und den Lehrpersonen zugute kommt, also der ganzen Schule. Dass sie den riesig grossen Aufwand auf sich genommen haben, um die INIS Umfrage zu machen ist schon bemerkenswert. Das zeigt deutlich, dass sie die Frage der Stärken und der Schwächen ihrer Einheit höchst seriös angehen. Und dass diese Schulen, verglichen mit anderen aus der ganzen Welt, in gewissen Gebieten Spitzenklasse sind, ist schon besonders. Und wo sie das noch nicht sind, wissen sie dafür jetzt ganz genau, wo sie mit Weiterbildung ansetzen müssen.

(Von: Schjold Anne-Marie/Volksschulamt. Gesendet: Dienstag, 15. Juni 2004 09:07 An: Ruth Tüscher, E-Mail)

Diese Grundlage erleichterte es Hinwil, Beratung zu akzeptieren und in Weiterbildungen einzusteigen. Beratung und Weiterbildung bildeten aber zu grossen Teilen Entwicklungsarbeit in den Teams und der Teams miteinander. Die gemeinsame Aufgabe (Kompetenzpass) ermöglichte sogar *institutionalisierte Zusammenarbeit* mit einer Partnerschule (gegebene Arbeitsformen, verpflichtende Terminabsprachen). Was in der öffentlichen Schule Bewunderung auslöst, war für die private Schule Unterstrass längst zur Gewohnheit geworden, nämlich regelmässige Zusammenarbeit, Weiterbildung, Beratung.

„Während der TaV-Entwicklung war Dieter Rüttimann, der Schulleiter der GSU, Berater der Hinwiler. Es zeigte sich bald, dass nicht nur strukturelle, sondern auch viele inhaltliche und pädagogische Ähnlichkeiten zwischen den Schulen bestanden. Ebenso haben die beiden Grundstufenlehrpersonen der GSU die Ringwiler Grundstufe beraten und unterstützt. Vor etwa drei Jahren fanden die beiden Schulleiter, bei so vielen Gemeinsamkeiten müsste in einem ersten Schritt die Weiterbildung zusammengelegt werden. Als dann die Idee des Kompetenzpasses geboren war, wurde die Zusammenarbeit der beiden Schulen institutionalisiert.“ (Bewerbung sls, S. 6) Die beiden Schuleinheiten nutzten die unterschiedlichen Kompetenzen der Lehrpersonen, sahen sich aber auch als „critical friends“ (vgl. Bewerbung sls, S. 6).

Dieter Rüttimann nennt die drei wichtigsten „Gefässe“ der Zusammenarbeit, die dem Projekt dienten: Weiterbildungstage (auch Schilw genannt), die über TaV liefen, Supervision für MKS-Lehrpersonen und gegenseitige Besuche bzw. Beratungen GSU/MKS-Lehrpersonen. Aus den Weiterbildungstagen für die MKS Hinwil wurden dann für beide Schulen, also auch für die GSU gemeinsame Veranstaltungen, die rechtzeitig geplant wurden, strukturiert und ergebnisorientiert sein mussten. Zu dieser „Institutionalisierung“ (Diethelm 2010) haben die beiden Schulleiter entscheidend beigetragen, wie aus dem Mailverkehr deutlich wird.

Die von der Wettbewerbsjury als „vorbildlich“ taxierte Zusammenarbeit (vgl. 4. Bericht der Schulleitung Aussenwachen) hatte eine wichtige Voraussetzung, die im Zusammenhang mit der Qualitätsentwicklung der MKS von der Fachfrau aus dem Volksschulamt betont wurde: „sachbezogen“, vom „allzu Menschlichen“ nicht übermässig belastet. Dieser Sachbezug ist auch das Movens der GSU, zumindest das mit „Wissenschaft“ verbundene Selbstbild des Schulleiters.

Die Teilnahme an kantonalen Projekten (Vernetzung) stärkte die lokale Zusammenarbeit u.a. durch Wissenstransfer und Zugriff auf Ressourcen.

2.6 Hervorzuhebende Merkmale

In der innovationstheoretisch informierten Literatur werden Fälle wie der Komp.Pass seit Jahren nacherzählt, mit Modellen beschrieben wie bottom up/top down oder Druck und Zug. Im Fall „Komp.Pass“ wird hier versucht, einen anderen Weg zu gehen, dicht am Material bleibend, um wesentliche/auffällige Merkmale zu beleuchten (verdichten). Vor diesem innovationstheoretischen Hintergrund wird die Entwicklung des Kompetenzpasses rekonstruiert, wie sie von zwei Schulen an die Hand genommen wurde, von der privaten Gesamtschule Unterstrass in Zürich (Stadt) und den öffentlichen Mehrklassenschulen in Hinwil (Land).

Die erfolgreiche Entwicklung beruht auf folgenden Merkmalen:

Strukturähnlichkeit

Trotz unterschiedlicher Trägerschaft und Lage ist beiden Schulen gemeinsam:

- Stufenaufbau (Grundstufe, Unterstufe, Mittelstufe)
- Grössenordnung
- Schulkonzept
- Schulleitung

Auslöser

In der Ähnlichkeit beider Schulen findet sich der Auslöser (Anlass) für die gemeinsame Entwicklung des Komp.Pas, nämlich die Einführung der Grundstufe (1./2. Ki 1. Ust). Die neue Stufenabfolge bzw. die flexiblen Übergänge werden nicht „beherrscht“. Schwierigkeiten entstehen aus fehlenden Grundlagen hinsichtlich Zielen, Beurteilung des Erreichten, notwendige Fördermassnahmen, Information der Eltern; sie werden zunächst nur schulintern diskutiert. Der problematische Sachverhalt muss aber noch auf die interschulische Ebene transportiert werden. Hierfür waren kantonale Impulse und personale Beziehungen ausschlaggebend.

Kantonaler Handlungsrahmen (Rahmenbedingungen)

Die MKS Hinwil nahmen am TaV teil. Der TaV-bedingte Zusammenschluss der geographisch auseinander liegender Schulhäuser in Hinwil führt zu einem eigenen Selbstverständnis der Schule. Schulkonzeptionelle Vorstellungen gewinnen in Hinwil Bearbeitungsraum, insbesondere Vorstellungen von Qualitätsentwicklung, die in der GSU bereits gepflegt wurden. Aufgrund der kantonalen Projektorganisation bestand ein Handlungsrahmen, der eine interschulische Bearbeitung des mit der Grundstufe auftauchenden Problems und damit den Kontakt zur GSU ermöglichte.

Strategische Kooperation

Die Nutzung kantonaler Tendenzen in Verbindung mit (neueren) Schulkonzepten, um in der lokalen Situation die Initiative ergreifen zu können, wird als Strategie verstanden; sie gilt für die öffentliche Schule und ist also eine Hinwiler Erfahrung. Teil dieser Strategie ist das Heraustreten aus der häufig zu beobachtenden „Isolation“ der einzelnen Schule durch „interschulische“ Kooperationen, z.B. in Projekten. Hier tritt die GSU hinzu.

„Identität“

Der durch TaV angeregte Zusammenschluss der verstreut um Hinwil liegenden Schulhäuschen (Aussenwachten) zu den MKS Hinwil ist die Grundlage, ein „Wir-Gefühl“ (Interview Mark Plüss) entstehen zu lassen. Auch die ohne Konkurrenz erfolgte Besetzung der Schulleiterstelle ändert daran nichts. Gemeinsame Veranstaltungen (u.a. zur Planung von Jahresthemen) fördern zunächst den Zusammenhalt. Die kantonale Initiative (TaV) wirkt sich also kommunal für den Schulverbund (MKS) identitätsstiftend aus (Organisationsebene). Der kantonale Impuls wird nicht als Anmassung empfunden, sondern als Chance genutzt.

Die GSU hat per definitionem ein Schulkonzept bzw. eine „Identität“ als Alternative zur öffentlichen Schule (Brückel, Schönberger 2009).

Qualitätsentwicklung und Überlebensfrage

Die Existenz der kleinen Aussenwachen ist bedroht (kleine Schülerzahlen, kantonale und kommunale Finanzrestriktionen). Ein erster Schritt ist ihr Zusammenschluss (mit SL). Die Qualität soll nachgewiesen werden. Das gelingt. Die Aussenwachen können mit einem Qualitätsausweis (Selbstevaluation durch INIS-II-Teilnahme) unterlegt werden. INIS hat ein „neutrales“ Gewicht. Weder lokale „Grössen“ noch andere Personen sind ausschlaggebend, sondern „objektive“ Ergebnisse, die den Aussenwachen im Zürcher und internationalen Vergleich überdurchschnittlich positive Werte bringen. So hat die Selbstevaluation dazu beigetragen, die Existenz der MKS zu sichern. Den Boden dafür bildete das Qualitätskonzept. Dieses bewegte sich TaV–Rahmen, in dem sich MKES und GSU begegneten.

Unterrichtsbezug

Kritische Ergebnisse der Selbstevaluation führen dazu, die Qualitätsentwicklung zu verbessern, beispielsweise im Bereich der Beurteilung und Stufenübergänge (insbes. aufgrund der Grundstufenfrage), woraus die mit der GSU gemeinsame Arbeit am Kompetenzpass entsteht. In der Sache drehte sich diese Arbeit immer (wenn auch nicht immer explizit) um „guten Unterricht“ in altersdurchmischten Gruppen und dafür sind Lehrpersonen engagierbar (Interview Mark Plüss). Diese Strategie, die Verbindung von Überleben der Schule und unterrichtsbezogene Qualitätsentwicklung, war eine wesentliche Voraussetzung die Arbeit am Kompetenzpasses.

Ablaufschema:

	Grundstufe				
MKS	1	2	3	4	5
	TaV	Qualitätsentwicklg	Beratung	Weiterbildung	Entwurf Komp.Pass
GSU	SL	Qualitätsentwicklg	intere Kritik		Entwurf Komp.Pass
			Grundstufe		

2.7 Fazit

Das sachbezogene (unterrichtsbezogene) Zusammenfinden beider Schulen erscheint aufgrund deren Strukturähnlichkeit zwar zweckmässig, ist aber wegen unterschiedlicher Vorgeschichten keineswegs selbstverständlich:

In der GSU entsteht von Anfang an Qualität durch wissenschaftlich reflektierte Schulpraxis (Rüttimann 2009). Qualität ist eine ökonomische Überlebensfrage. Sie stellt sich existenziell (als externe Forderung) so lange nicht, wie Schulplätze in der GSU nachgefragt werden. Bis heute ist die Nachfrage höher als das Platzangebot.

Für die MKS Hinwil wird die Qualitätsdiskussion erst virulent, als eine Schulschliessung droht. Qualität ist eine politische Überlebensfrage; ihre Beantwortung durch Qualitätsnachweis ist eine Überlebensstrategie. Gegenüber der Gemeinde und den Behörden kann die Qualität nachgewiesen werden (Selbstevaluationen mit INIS/SEIS).

Im Zuge der Qualitätsentwicklung ist die Einführung der Grundstufe ein Gewinn. Eine unbeabsichtigte Folge wird jedoch zum „Störfaktor“ in beiden Schulen, konkret sind es die Stufenübergänge. Es werden alltags-/praxistaugliche Lösungen gesucht, die die unbefriedigende Situation verbessern helfen. Darin liegt der Unterrichtsbezug begründet. Dieser gibt der für beide Schulen kantonale unterlegten, als auch der für Hinwil überlebensnotwendigen Qualitätsentwicklung einen unterrichtsbezogenen Fokus. Damit ist der Kern für beide Schulen angesprochen, der die Kompetenzpasserarbeitung ausmacht. Die Strukturveränderung (Grundstufe) fördert ein strukturierendes Instrument (Komp.Pass) zu Tage, das sowohl zur Feststellung des Erlernten dient, Voraussetzung gezielter Förderung und Unterrichtsplanung ist, als auch zur Gestaltung der Übergänge taugt.

Die erfolgreiche Kooperation beider Schulen geht aus der neueren Schulentwicklung im Kanton Zürich hervor (TaV). Qualitätsentwicklung über Selbstevaluation, verbunden mit Teilnahme an Projekten, Beratung und Weiterbildung als organisatorische Voraussetzungen, führt zum gemeinsam erarbeiteten Produkt, dem Kompetenzpass.

3. Analyse des Führungshandeln (Fallstudie Teil 2)

Die folgende Analyse des Führungshandelns geht der Frage nach, was die Entwicklung des Komp.Pass' mit Führung zu tun hat. Oder: Was lässt sich aus der Entwicklung des Komp.Pass fürs Führungshandeln lernen? Zur Beantwortung dieser Frage wird zunächst die hier zugrunde gelegte Führungsvorstellung kurz aufgegriffen, dann der führungsrelevante Kontext herausgearbeitet und schliesslich erfolgreiches Führungshandeln als The Making Ofs beschrieben.

3.1 Führungskonzept

Im Hinblick auf das internationale „Leadership-in-Education“-Projekt wurde Führung mit Schulentwicklung in Zusammenhang gebracht, die sich in *handlungsprägenden Strukturen* niederschlägt. Folgende Überlegungen waren dafür massgebend:

„Schulleitungen und andere Führungspersonen neigen dazu, den organisatorischen und administrativen Anforderungen gegenüber den Führungsaufgaben Vorrang einzuräumen. Spiegelbildlich gilt das auch für schulische Zusammenarbeit und kennzeichnet häufig das gesamte Schulmanagement. Nur manchmal gelingt es, Schulen zukunftsweisend zu gestalten. Es mangelt nicht an guten Ratschlägen (*the talking about ...*), was in Schulen zu tun sei (normativ!), die an die Führungspersonen immer neue und höhere Anforderungen richten. Sie leiten sich meist aus personalisierten und pädagogischen Führungsmodellen ab. Anspruch und Wirklichkeit klaffen auseinander; der Schulalltag bleibt wie er ist.“ (Oertel 2009)

Der Vorrang des Administrativen ist aus der Forschung hinlänglich bekannt. Die Schlussfolgerung, Führungshandeln müsse gestärkt bzw. effektiver werden, ist weit verbreitet und schlägt sich auch in Ausbildungsprogrammen nieder. Diese setzen meist beim *role taking an*, zielen eher auf Führungsbewusstsein, als dass sie praktische „Strategien“ im Sinne eines *role making* (Prozesse, Instrumente) bieten. Es werden vor allem individuelle Fähigkeiten (auch skills) des Führungspersonals angesprochen, zwar unverzichtbare Voraussetzungen für „das Führungshandeln, das aber in Bezug auf das jeweilige Schulkollegium auf interaktiver Akzeptanz beruht oder gar, wie es veraltete Führungskonzepte unterstrichen, von Charisma lebt“ (Oertel 2009).

Dieses personalisierte Führungsverständnis erscheint nicht ausreichend den heutigen Anforderungen in der Schulentwicklung zu entsprechen, sollen Schulen eine innovative Praxis in Organisation und Unterricht ausformen. Gefordert ist ein Mitgehen des Kollegiums (der Lehrpersonen), das häufig nicht erreicht wird, weil u.a. Schulentwicklung und der eigene Unterricht als „unvereint“ (independent) erlebt werden. Die für die Fallstudie massgebende Führungsvorstellung betont stattdessen Führungshandeln (*the making of ...*), das mit der erfolgreichen Ausformung neuer schulischer Strukturen in Organisation und Unterricht (Schulentwicklung) in Zusammenhang gebracht wird. Nur wenn Schulleitungen auf Strukturbildung hinwirken, werden die Lehrpersonen beispielsweise zu neuen Formen der Zusammenarbeit und zu veränderter Unterrichtsorganisation veranlasst. „Somit heisst hier Führen, über Strukturveränderungen einen anderen Umgang mit schulischer Heterogenität und ein ständiges Weiterlernen erzwingen.“ (Oertel 2009) Als Beispiel einer Strukturveränderung wird hier die Entwicklung des Komp.Pass betrachtet.

Das strukturbezogene Führungskonzept ist anschlussfähig an die aktuelle Diskussion um Governance im Schulwesen, wie sie am Beispiel regionaler Bildungslandschaften geführt wird. Denn jegliches Führungsverhalten wirkt sich unweigerlich auf die übergeordneten und die unteren

Ebenen der Schule aus (fraktalen Strukturen - Abteilungen, Stufen, Jahrgangseinheiten, Klassenzimmer).

Strukturbildung begünstigende Führung trifft auf neuere Tendenzen, die sich international in verschiedenen Kontexten erkennen lassen; sie sind gegenläufig durch Dezentralisierung (z.B. eigenverantwortliche Schule; teilautonome Schule) und Zentralisierung (z.B. Schulinspektion mit Evaluation; Rechenschaftspflicht) charakterisiert. In dem hierbei wichtigen Zusammenhang mit Schulqualität wird deutlich, dass sich Führungsverantwortung und Schulmanagement oft auf Kontextbedingungen, insbesondere auf Qualitätsvorgaben durch einen allgemeingültigen Referenzrahmen abstützen, der systematische Selbstevaluation (wie z.B. INIS - Evaluation, SEIS) erlaubt. An diesen Punkten berührt Schulführung die Sphäre des Politischen (die ich hier systemisch nicht behandle). Diese Sphäre ist Teil des Kontextes, vor allem für die MKS Hinwil, der im Folgenden für die beiden untersuchten Schulen dargestellt wird.

3.2 Kontext für das Führungshandeln

Überlebensfrage

Die beiden in der Fallstudie untersuchten Schulen sind immer wieder mit einer Art „Überlebensfrage“ konfrontiert. Die private Schule Zürich Unterstrass aufgrund ihrer ökonomischen Basis, denn ohne Schüler steht sie vor dem finanziellen Aus. Die öffentliche Mehrklassenschule Hinwil wegen schul- bzw. gemeindepolitischer Entscheidungen, die wiederholt mit ihrer Schliessung „drohten“. Für beide Schulen ist deshalb ökonomisch bzw. politisch eine nachweisbare Qualität überlebenswichtig, insbesondere im Bereich Lehren und Lernen. Die Einführung der Grundstufe wird von beiden Schulen als Chance begriffen, ihre Qualität zu erhöhen (frühere Schulung für besseren Schulerfolg). Für die MKS Hinwil wird die Überlebensfrage explizit angesprochen, in der GS Unterstrass nicht (vielleicht ist sie dort permanent gefühlt).

Schultradition

Dieser Qualitätsanspruch entsteht unabhängig davon, dass beide Schulen verschiedene Schultraditionen bzw. Schulkonzepte aufweisen: Während die private Schule Unterstrass im urbanen Raum Zürich angesiedelt ist und die Schulgestaltung mit Forschungswissen untermauert wird (*wissenschaftsorientiert*), muss sich die öffentliche Mehrklassenschule Hinwil im ländlichen Umfeld behaupten und dabei Massnahmen ergreifen, die „Standortvorteile“ sichern wie die Grundstufe oder eine Tagesschule einführen (*handlungsorientiert*). Zugleich ist der Qualitätsgedanke in beiden Schulen auch deshalb präsent, weil sie seit längerem mit Selbstevaluation (INISII/SEIS) ihre Qualität überprüfen.

Die für die beiden Kollegien stellvertretend befragten Lehrerinnen schätzen die traditionsbezogenen Orientierungen, welche die beiden Schulleiter „verkörpern“. Während der eine „neue Erkenntnisse in die Schule einbringt“, z.B. um mit einem Diagramm für eine Problemsituation eine Erklärung zu bieten, wodurch sich die konkrete Schwierigkeit relativiert, sucht der andere erfolgreich nach einer „Lösung“, mit der sich die MKS unersetzlich macht, z.B. mit der „Aufnahme kaum schulungsfähiger Schüler“ in die Mehrklassenschule.

Entstehungszusammenhang

Die Geschichte des Komp.Pass beginnt in beiden Schulen mit der *Einführung der Grundstufe*, eine dem Qualitätsdenken der beiden Schulen adäquate Massnahme, die zweifellos Auswirkung auf den „Unterricht“ hat, denn nun ist ein flexibles Lernarrangement gefragt. Das wird deshalb zum

„Auslöser“ für die Erarbeitung des Komp.Pass, weil das „methodische Fortschreiten“, wie es das Volksschulgesetz von 1832 bereits erwähnte, nicht mehr jahrgangswise geht, sondern zumindest teilweise individuell und über die Stufen hinweg gefordert ist, ohne dafür geeignete „Anhaltspunkte“ zu haben. Das äusserte sich in beiden Kollegien (entsprechend der Gespräche mit den Lehrerinnen) unterschiedlich: Im Unterstrass kritisierte die „Unterstufe“ die „Grundstufe“ hinsichtlich Können (kollegiales Unbehagen: „ihr übt zu wenig“). In der MKS brachten die SEIS-Ergebnisse die Übergangsschwierigkeit zu Tage („ungeklärte Stufenabfolge“). Von der „Grundstufe“ kam die Frage an die „Unterstufe“: „Was braucht ihr denn?“ Gesucht wurden „keine zu hohen Treppenstufen ... für einen fließenden Wechsel“. Diese kollegialen Anlässe kommen zusammen, als sich die beiden Schulen in Weiterbildungen treffen. Aus den fehlenden Anhaltspunkten werden dann schliesslich Kompetenzbeschreibungen. Und: „Der KompPass hat sehr viel mit Struktur zu tun . . . man kann endlich strukturieren, was das ganze Jahr gemacht wird. . .“ und zugleich ist der KompPass „Hilfsmittel für die Kontrolle des Lernstandes“. Entstanden ist also ein Instrument (Produkt), das strukturiert und somit entsprechende Verhaltensweisen seitens der Schüler/innen und der Lehrpersonen verlangt.

Als hervorstechende Merkmale der Erarbeitung des Komp.Pass als strukturierendes Instrument wurden in der Rekonstruktion (Teilbericht 2.1) der *Unterrichtsbezug* (verbunden mit Qualitätsentwicklung, wie sie als internationaler Trend erkennbar ist) und die *Kooperation* der beiden und in beiden Schulen identifiziert. In Verbindung mit dem Kontext lassen sich daraus im Fall der beiden untersuchten Schulen die das Führungshandeln charakteristischen „Making Ofs“ ableiten:

3.3 The Making Ofs

a) Strategisches Handeln

Schulführung heisst ausserschulische Einflüsse (politische bzw. ökonomische) in Schulentwicklung (Unterrichtsentwicklung) umsetzen.

Im Fall des Komp.Passes hat strategisches Handeln eine pragmatische und eine wissenschaftlich gestützte Komponente; pragmatisch bedeutet in der MKS Hinwil: Wissen über die Gemeindepolitik und ihrer Abläufe für die Überlebensstrategie einsetzen; wissenschaftsgestützt bedeutet für die GS Unterstrass, das Kollegium mit Information über SEIS-Ergebnisse auf Plakaten ansprechen, Situationen reflektieren und dabei theoretische Kenntnisse in Praxis übersetzen. Letzteres floss ins Kompetenzmodell ein. Ersteres führte zum ausgedruckten Pass, ein für alle handhabbares Büchlein.

Beide Strategieansätze leiten sich aus den unterschiedlichen Traditionen und Schulkonzepten der beiden Schulen ab; in der Entwicklungsarbeit für den Komp.Pass konnten sich die beiden Komponenten als unterschiedliche Stärken verbinden.

b) Priorität des Unterrichtsbezugs in Verbindung mit der Qualität der Schule

Schulführung heisst Unterrichten und schulische Qualität voran stellen und verbessern.

In den kollegialen Kontakten (auch Besprechungen im Team) seien immer Unterrichtsfragen zentral gewesen, erinnert sich die befragte MKS-Lehrerin. So wurde TaV (später die geleitete Mehrklassenschule) im Hinblick auf den Unterricht organisiert und versprach die Grundstufe *Gewinn* bzw. Vorteile.

Schulführung heisst Qualität erfassen.

Im Zusammenhang mit TaV² bzw. geleiteter Schule wurden erste Selbstevaluation (als Rückseite des Qualitätsgedankens) durchgeführt. Dabei kam es darauf an, den gemessenen Erfolg zu würdigen und zu nutzen, insbesondere gegenüber Kritikern, um „Bedrohung“ abzuwenden (die Schule der Bevölkerung näher bringen), z.B. durch Veranstaltungen im Dorf, Publikationen), aber auch um in eigener Sache Defizite bzw. unbeabsichtigte Nebenfolgen zu erkennen (als solche anzuerkennen). Ob dies aus einer systematischen Erfassung oder aus kollegial festgestellten Mängeln hervorgeht, war im untersuchten Fall nicht entscheidend.

Schulführung heisst Defizite bzw. Mängel zur Innovation nutzen.

Es liesse sich auch sagen: der problematisierten Sache auf den Grund gehen und nach Lösungen suchen, also nicht unter den Tisch wischen, sondern die Chancen erkennen. Der ungeklärte diffuse Übergang von einer Stufe zu andern, erforderte Klärung bzw. rief nach Transparenz. Durch Kompetenzbeschreibungen, die den Übergang regeln helfen, konnte Handlungsunsicherheit abgebaut werden. Das ist Teil der Chance.

c) Produkt- bzw. Ergebnisorientierung und Strukturbildung

Auch mit gutem Willen versanden häufig schulische Innovationen. Es fehlt häufig ein als Produkt definiertes Ziel. Aus einem produktorientierten Ziel entsteht Verbindlichkeit, vor allem dann, wenn mit der Umsetzung eine Struktur etabliert wird (z.B.) Jahrgangsdurchmischung oder ein strukturierendes Instrument entsteht wie der Komp.Pass.

Schulführung heisst ein innovatives Produkt anstreben bzw. herstellen, das den Innovationszielen entsprechende Verhaltensweisen erzwingt bzw. verbindlich macht.

Zu beachten sind unterschiedliche Grade der Verbindlichkeit. Im Fall eines strukturierenden Instruments wie den Komp.Pass ist sie indirekt, denn sie erfordert die Abmachung bzw. einen Platz in der Jahresplanung (GSU und MKS), den Pass einzusetzen; im Fall einer sozialen, z.B. jahrgangsübergreifenden Struktur ist sie direkt, eine vorgegebene, weil dieser können weder Schüler/innen noch Lehrpersonen ausweichen.

d) Kooperation in der Schule

Mit Einführung der Schulleitungen im Kanton Zürich stellt sich für die Schule die Organisationsfrage, verengt gerichtet auf eine unterrichtsbezogene Zusammenarbeit im Schulhaus. Die Antwort lautet: Unterrichtsbezogene Kooperation braucht Schulleitung; letztere ist dazu instrumentell (also kein Selbstzweck).

Schulführung heisst unterrichtsbezogene Kooperation organisieren und mit Entwicklungsarbeit verbinden.

Beide Schulen, die am Komp.Pass arbeiteten, konnten auf dieser Kooperation aufbauen. Für die befragten Lehrerinnen erscheint sie als Selbstverständlichkeit (schulischer life style), allerdings mit der Spezifikation in der GSU, dass den Lehrpersonen genügend Freiheit bzw. Handlungsspielraum überlassen bleibt. So wird in den Augen der befragten MKS-Lehrerin die Mitarbeit am Kompetenzpass durch den Unterrichtsbezug gefördert (pädagogische Seite), während das

² TaV: Teilautonome Volksschulen war das Projekt der Zürcher Bildungsdirektion anfangs des 21. Jhrdts., das u.a. zur Einführung von Schulleitungen führte, die zuvor im Kanton Zürich an der Volksschule nicht existierten. Auch Qualitätsentwicklung wurde dabei ein Thema.

Führungshandeln die nicht pädagogische Seite abdeckt, das auf die Schule als Ganzes gerichtet ist und fürs Team Raum schafft, sich auf den Unterricht zu fokussieren.

e) Vernetzung und Partnerschaft

Aufgrund ihrer Hinwendung zu Selbstevaluation suchten beide Schulen den Rückhalt im selben, von der kantonalen Verwaltung (Bildungsdirektion) angebotenen Projekt, das den Nutzen für Selbstevaluation geeigneter Instrumente für die schulische Qualitätsentwicklung nachweisen wollte, vornehmlich SEIS wegen der internationalen Validität. Im Rahmen dieser Projektarbeit trafen sich die beiden Schulleiter und in den dann durchgeführten Weiterbildungen tauschten auch die beiden Teams ihre Erfahrungen aus. Es entstand eine Schulpartnerschaft.

Schulführung heisst Vernetzung suchen und aufbauen.

Aus Sicht der befragten Lehrerinnen braucht es dazu zunächst eine Bewusstwerdung. Diese entsteht aus einem Anlass. Im untersuchten Fall waren es die unbeabsichtigten Folgen der Grundstufeneinführung, die sowohl die Teammitglieder spürten als auch in der Selbstevaluation zu Tage traten. Es war das Unvermögen, den individuellen Lernerfolg genauer zu beschreiben und umzumünzen in sequentielle Planung des Unterrichts. Damit verband sich auch die Schwierigkeit, die Eltern über den Fortschritt ihrer Kinder angemessen zu informieren.

Die Zusammenarbeit der beiden Schulen erscheint dann „nur“ noch als Fortsetzung der innerschulischen Kooperation, wie es die Lehrerin der MKS wahrgenommen hat, und war deshalb fruchtbar, weil sich die GSU auf gleicher Augenhöhe mit der MKS traf (und nicht als Gebende auftrat). So haben die Treffen für die GSU, in der am Anfang die Lust nicht gross war, die Motivation zur Entwicklungsarbeit gesteigert.

Zur Behebung dieser „Störung“ brauchte es konzeptionelle Vorstellungen (in der wissenschaftlichen Orientierung der GSU angelegt), die zum Komp.Pass führten, aber auch organisatorische Mittel. Letztere werden durch die *Vernetzung* der beiden Schulen gestärkt, d.h. deren Mitarbeit in den selben Projekten, in denen Beratung und Weiterbildung möglich bzw. zugänglich waren und auch genutzt wurden.

3.4 Fazit und Ausblick

In dem dargelegten Innovationsfall hatte Führung eine zentrale Rolle, wobei Führung sich auf Schulentwicklung (Unterricht/Organisation/Qualität) bezieht, die durch sie initiiert wird, eine Richtung erhält und zu Ergebnissen kommt, dabei kritisch unbeabsichtigte Folgen der Entwicklung erfasst. Kurz: Führungshandeln ist die gezielte Beeinflussung von Schulentwicklung. Aber es geht hier nicht um irgendeine Entwicklung, sondern um die Bildung von Strukturen, die verhaltenswirksam sind. Der Kompetenzpass ist dafür ein Beispiel (Strukturhilfe), ein stärkeres wäre die Umstellung vom Jahrgangsprinzip auf Altersdurchmischung. Gegenbeispiel könnte ein Schulprogramm sein, das aufwändig erstellt und beraten wird, aber am Ende in der Schublade verschwindet.

Führungshandeln im Fall des Kompetenzpass' (Komp.Pass) zeichnet sich dadurch aus, dass es für die politische bzw. ökonomische Überlebensfrage offen ist, diese mit überprüfter (bestätigter) Qualitätsentwicklung beantwortet und wenn sie auf Hindernisse bzw. Störungen trifft, diese

strategisch und konzeptionell aus dem Weg räumt. Dafür setzt Führungshandeln auf die kooperative und mit anderen Schulen vernetzte Erarbeitung eines Produkts (Innovation), das als neue Struktur neue Verhaltensweisen auslöst, im hier vorgestellten Fall den Unterricht (Planung und Überprüfung sowie Kommunikation) an Kompetenzbeschreibungen ausrichtet. Es bestätigt sich damit Forschung über system leadership, die Schlüsselrollen der Schulführung darin sieht, „very challenging circumstances“ anzupacken und „partnering another school facing difficulties and helping to improve it“ (Sharing excellence, S. 50).

Aus den Aspekten des untersuchten Führungshandelns lassen sich gleichwohl (ohne einem personalistischen bzw. charismatisches Konzept von Führung zu verfallen), personale und soziale Fähigkeiten ableiten und der Ausbildung zugänglich machen, um erfolgreich Führung wahrnehmen zu können. Dies wird im Rahmen des europäischen Netzwerkes und vom Institut Unterstrass angestrebt. Daraus kann auf erfolgreiches Führungshandeln geschlossen werden.

Inzwischen ist die Erarbeitung des Kompetenzpasses für alle Fachbereiche weitgehend abgeschlossen und das Interesse an diesem strukturierenden Instrument nimmt laufend zu. Gegenwärtig arbeiten 10 Schulen daran und führen das Instrument ein (und werden dabei von der kantonalen Schulbehörde finanziell unterstützt).

4. Wirkungsuntersuchung

Eine Wirkungsuntersuchung wäre zum gegenwärtigen Zeitpunkt nur begrenzt möglich, weil hinsichtlich des Stufenübergangs noch keine Erfahrungen vorliegen. Ein Rückschluss von Wirkung Führung ist noch nicht möglich. Beides war im Fallstudiendesign vorgesehen. Hingegen können (konnten) Hinweise auf die Anwendung des Kompetenzpasses in den beiden Schulen erhalten werden (Gespräche mit Lehrpersonen der beiden Schulen), die auf unterschiedliche Muster hindeuten (nach Adressaten geordnet).

Vermutlich werden die Komp.Pässe durch die *Schüler und Schülerinnen* regelmässig ausgefüllt. Die *Lehrpersonen* gehen auf diese Informationen über die angegebenen Kompetenzen (erworbenen?) unterschiedlich ein, was hier im Sinne einer Momentaufnahme beider untersuchten Schulen (GSU Zürich und MKS Hinwil) wiedergegeben wird:

Während in der Grundstufe (GSU) Kompetenzen anhand von Tests überprüft und gegen Ende der Grundstufenphase die Komp.Pässe besprochen und *Eltern* informiert werden, wählt die Primarstufe Ringwil (MKS) ein kompetenzbezogenes Vorgehen: Überfachliche Kompetenzangaben werden mit den *Lernenden* laufend besprochen; auf fachliche Kompetenzen geht die Lehrerin jeweils dann ein, wenn das behandelte Thema (z.B. in M&U) abgeschlossen ist. Die *Eltern* werden im Rahmen der üblichen Informationen auch über den Kompetenzstand unterrichtet.

Übereinstimmend geben die *Lehrpersonen* an, die Informationen der Kompetenzpässe für die Jahresplanung zu benutzen.

Wenn mehrere Schulen mit Kompetenzpässen arbeiten und deren Einsatz erfasst würde, könnten sich unterschiedliche Muster der Anwendung“ ergeben. Aufbauend auf dieser Typologie zeichnet sich eine mögliche Wirkungsuntersuchung (Evaluation) - wie sie von sls verlangt wird - folgendermassen ab:

Die eingangs vorgestellten Fragen hinsichtlich einer adressatenspezifischen Wirkung können mit den Anwendungsmustern verknüpft werden:

- (1) *Lehrpersonen*: Welches Muster bietet den besseren Überblick hinsichtlich Lernstand und eignet sich besser bei der laufenden Lernplanung? Wie profitiert davon die Jahresplanung? Kommt es zu konsekutiver (stufenübergreifender) Planung?
- (2) *Schüler/innen*: Gibt es Muster, die es erlauben, den eigenen Lernfortschritt besser einzuschätzen und nächste Ziele anzugehen?
- (3) *Eltern*: Wird eine transparente (verständliche) Information über den Lernstand, wie sie der Kompetenzpass anbietet, wahrgenommen und geschätzt?

Die Wirkungsuntersuchung wird sich auf die zu beschreibende Anwendung (Einsätze) der Kompetenzpässe und deren Bewertung erstrecken (Evaluation). Dabei folgt eine Explorationsphase mit qualitativen Methoden auf Erhebungen mit standardisierten Instrumenten.

Im Anschluss an diese erste Skizze ist von den Komp.Pass-Verantwortlichen ein Auftrag zur Untersuchungsplanung und Kostenschätzung zu erteilen.

5. Vorgehen und Dokumentation der Fallstudie

5.1 Beschreibung des Vorgehens

Für die Rekonstruktion und die Führungsanalyse der Erarbeitung des Kompetenzpasses wurden von L. Oertel Dokumente ausgewertet, mit den Schulleitern erste (wenig strukturierte) Interviews geführt. Diese Informationsquellen flossen in erste Berichtsentwürfe ein. Diese lagen den beiden Schulleitern vor, wurde von ihnen ergänzt, allenfalls korrigiert. Anhand der überarbeiteten Berichte und weiterer Fragen wurden Gespräche mit Lehrpersonen beider Schule geführt und ausgewertet. Auch diese konnten auf Berichtsteile reagieren, was weiter verarbeitet wurde. Die Erhebungsschritte sind dokumentiert und in einem Forschungsordner abgelegt. Ausstehend ist die Prüfung durch einen unbeteiligten Wissenschaftler. Das Fallstudienmaterial wurde von Oertel, Plüss und Rüttimann für einen Zeitschriftenartikel („Führungshandeln in Schulen“) verwendet.

Der vorliegende Bericht ist die gültige Fassung. Mit der hier angewendeten Methode, die zu diesem Bericht führte, wurde kein Innovationsmodell vorangestellt, sondern das vorhandene Material zu hervorhebbaren Merkmalen der Kompetenzerarbeitung und des Führungshandelns verdichtet.

5.2 Interviews/Rückmeldungen

- Fragen und Notizen des Gesprächs vom 27. April 2010 mit Mark Plüss, Leiter MKS Hinwil
- Notizen des Gesprächs vom 17. Juni 2010 mit Dieter Rüttimann, Leiter GSU Zürich, Eintragungen im Entwurf Bericht 2.1 vom 17.06.10
- Eintragungen von Mark Plüss im Entwurf Bericht 2.1 vom 17.06.10
- Interview mit Franziska Spörri (MKS Hinwil, Primarschule Ringwil) vom 9. September 2010
- Gespräch mit Tanja Reusch (KI) und Catherine Müller (PL) der GS Unterstrass vom 10. September 2010
- Eintragungen von Mark Plüss im Entwurf Bericht 4.1 (Führungshandeln) vom 6. Juli 2011
- Erarbeitung des Artikels „Führungshandeln in Schulen“
- Rückmeldung Franziska Spörri (MKS Hinwil) und Catherine Müller (GSU Zürich) auf den Textauszug „Führungshandeln in Schulen“ vom 7. Oktober 2011
- Rückmeldungen auf Schlussbericht

5.3 Dokumente im Ordner L. Oertel, Zollikon

- CD Mark Plüss: Dok f. Komp'Pass, 100405 (Mails, SL-Berichte, Protokolle)
- Kompetenz-Pass (1 Ex)
- Plakate GSU und MKS
- Bewerbung an „schulen lernen von schulen“ (sls) 2009/10
- Qualitätsmanagement, Dieter Rüttimann, 11. Juni 2006 (Raster für Schulen/Oe)
- iQM: Schulinternes Qualitätsmanagement. Konzept für die Volksschulen, Volksschulamt (Schulentwicklung), Martin Leuthard, Zürich, 20. Sept. 2005

5.4 websites

- INIS II: Internationales Netzwerk innovativer Schulsysteme. Qualitätsentwicklung von Schulen auf der Basis internationaler Qualitätsvergleiche (2001-2005), www.bertelsmann-stiftung.de
- SEIS: Selbstevaluation in Schulen. www.seis-deutschland.de
- sls (Schulen lernen von Schulen): www.projekt-sls.ch/Schulen_lernen_von_Schulen/

5.5 Literatur

- Brückel, Frank, Schönberger, Ute (Hrsg.): Alternative Schulen in privater Trägerschaft in der Schweiz, Zürich 2009
- Diethelm, Bettina, „Pass vorweisen, bitte!“ In: ZLV Magazin 110 (6-8)
- Oertel, Lutz: Schulführung – ein europäisches Konzept? In: Pädagogische Führung 1, 220. Jg., 2009 (26-28)
- Rüttimann; Dieter, Gesamtschule Unterstrass. In: Brückel, Schönberger 2009 (85-104)
- Schoch, Jürg, Schulen in privater Trägerschaft in der Schweiz. In: Brückel, Schönberger 2009 (47-60)
- Sharing excellence. In: Twelve outstanding secondary schools (S. 50 – 55), www.ofsted.uk/publications
- Weinert, F.-E. (2001). Vergleichende Leistungsmessung in Schulen – eine umstrittene Selbstverständlichkeit, in: Weinert, F. E. (Hrsg.): Leistungsmessungen in Schulen. Weinheim und Basel 2001, S. 17-31