

Beispiel: Schulmanagement und School-Management an der TU Kaiserslautern

Studieren im Wechselspiel von Theorie und Praxis

Da die Aufgabe, eine Schule zu leiten, immer komplizierter wird, nehmen die Ansprüche an eine effiziente Leitung zu. Nicht zuletzt durch Aufträge und Auflagen der Bildungsbehörden wachsen die Anforderungen und Erwartungen an Schulen und Schulleitungen stetig. Die Schulleiterin oder der Schulleiter ist nicht mehr nur Lehrerin oder Lehrer mit erweiterten Aufgaben („Primus/Prima inter pares“), sondern pädagogische Führungskraft.

Die hierzu notwendige Qualifikation und das dafür erforderliche Fachwissen können zukünftige und auch schon amtierende

Schulleiter und Schulleiterinnen mit dem Masterstudiengang Schulmanagement des Distance and Independent Studies Center (DISC) der TU Kaiserslautern erwerben. Das Fernstudium ist so konzipiert, dass es berufsbegleitend innerhalb von vier Semestern mit dem akademischen Grad „Master of Arts“ (M.A.) abgeschlossen werden kann. Für Eritrea ist auf dieser Basis das englischsprachige Angebot „School-Management“ entwickelt worden.



Autoren |

Dipl.-Päd. Carsten Ansorge (links), Studiengangsmanager (wissenschaftlicher Mitarbeiter) des Fernstudiums Schulmanagement, Technische Universität Kaiserslautern, Distance and Independent Studies Center (DISC)

c.ansorge@zfuw.uni-kl.de

Uwe Wieckenberg, M.A., Internationaler Experte im von der EU geförderten Projekt „Post- and Undergraduate Studies for the Ministry of Education, Eritrea“, Geschäftsführer des Instituts für Bildungstransfer e.V.

wieckenberg@bildungstransfer.de

Teilnehmer aus aller Welt

Ziel des seit 2000 angebotenen Fernstudiums ist die Vermittlung wissenschaftlicher Erkenntnisse sowie praktischer Methoden und Instrumente zur Führung und Leitung einer Schule als lernende Organisation. Es werden wissenschaftliche Theorien und praktische Methoden, aktuelle Forschungserkenntnisse, Instrumente und neuere Konzepte zur Schulentwicklung sowie ein breites, detailliertes und kritisches Verständnis von Schulleitungsaufgaben angeboten, um die Studierenden in die Lage zu versetzen, neue Aufgaben und Probleme in veränderten und ungewohnten Situationen lösen zu können und in einem durch Komplexität und Interdisziplinarität gekennzeichneten Kontext wissenschaftlich fundierte Entscheidungen zu treffen (vgl. Arnold/Ansorge 2011). Je nach den bereits

vorhandenen fachlichen Expertisen und dem persönlichen Erfahrungshorizont der Studierenden ist der Kompetenzzuwachs in den vielfältigen Themengebieten des Fernstudiums unterschiedlich. Dieser Tatsache trägt der modulare Aufbau des Studiums Rechnung und stellt neben Pflichtmodulen eine breite und geeignete Auswahl an Inhalten in Form von Wahlpflichtmodulen zur Verfügung, mit denen – je nach individueller Zielsetzung – das Wissen in verschiedenen Themenbereichen erweitert und vertieft werden kann (siehe Abbildung 1).

Es liegt im Wesen des Fernstudiums, dass es lernortunabhängig und im hohen Maße zeitlich flexibel ist, da die Hochschule quasi zu ihren Studierenden kommt. Daher ist es auch kaum verwunderlich, dass die Teilnehmer nicht nur aus allen Teilen Deutschlands, sondern auch aus ganz Europa und sogar der ganzen Welt (in der Regel sind sie an einer deutschen Auslandsschule angestellt) kommen.

Um die fachlichen Leiter Professor Rolf Arnold und Professor Hans-Günther Rolff ist ein Team führender und namhafter Hochschullehrer und -lehrerinnen mit langjähriger Erfahrung in der praktischen Umsetzung für die Güte der Lehrmaterialien verantwortlich. Die regelmäßig stattfindenden Online-Seminare und Präsenzphasen (ein Wochenende pro Semester) unterstützen die hohe Praxisorientierung des Fernstudiums: Es werden die Studieninhalte vertieft, die praktische Umsetzung der Studienbriefe disku-

Abb. 1: Inhalte und Leistungsumfang des Masterstudiengangs Schulmanagement

Leistung	Leistungspunkte	LP/ Gesamt
Bearbeitung der vier Pflichtmodule (Module: Lernen und Lernkultur (Wandel)/Leadership und Change Management/Schulentwicklung/Qualitätsmanagement)	durch Einsendeaufgabe/ Online-Seminar (à 3 LP)	12 LP
Bearbeitung weiterer Wahlmodule (Module: Bildungspolitik und Schulrecht/Unterrichtsqualität/Teamentwicklung und Kommunikation/Personalmanagement/Bildungsforschung)	durch Einsendeaufgabe/ Online-Seminar (à 4 LP)	16 LP
1 Präsenzveranstaltung mit 2 Klausuren (1. Semester)	3 LP	3 LP
1 Präsenzveranstaltung mit 1 Klausur (4. Semester)	4 LP	4 LP
2 Präsenzveranstaltungen mit Vorbereitung und Arbeit in thematischen Arbeitsgruppen (2. und 3. Semester)	à 1 LP	2 LP
1 Portfolioarbeit (Umfang 10 Seiten)	3 LP	3 LP
1 studienbegleitende Hausarbeit (Umfang 15-20 Seiten)	5 LP	5 LP
1 Masterarbeit (Umfang 40-60 Seiten)	15 LP	15 LP
Gesamt		60 LP

tiert und untereinander Erfahrungen ausgetauscht. Die Moderatorinnen und Moderatoren dieser Arbeitsgruppen sind ausnahmslos praxiserfahrene Schulexperten.

Eine im Auftrag des DISC durchgeführte Absolventenbefragung (vgl. Harney/Herbrechter 2008) hat eine besonders hohe Zufriedenheit der Studierenden bezüglich der Punkte „Flexibilität der Studienorganisation“ und „Präsenzveranstaltung“ herausgefunden. Außerdem hat sie bestätigt, dass es sich sowohl für die Persönlichkeitsentwicklung als auch inhaltlich, finanziell und für den beruflichen Aufstieg lohnt, das Studium Schulmanagement zu absolvieren (siehe Abbildung 2). Bislang haben über 1.000 Studierende den Masterabschluss an der TU Kaiserslautern erfolgreich erworben.

Kompetenzorientierung und Durchlässigkeit

Die gleichbleibend hohe Nachfrage seitens Interessierter und eingeschriebener Studierender ist ein deutlicher Beleg dafür, dass ein solches Fernstudium auch nach inzwischen elf Jahren seinen Reiz noch nicht verloren hat. Im Gegenteil: Da es in Deutschland auch weiterhin keine Direktstudienangebote gibt, in denen relevante Inhalte für Schulentwicklung bereits in die Erstausbildung integriert werden, bieten somit

ausschließlich Weiterbildungsangebote die Möglichkeit, dieses Praxishandeln zu professionalisieren. So lässt sich beobachten, dass mittlerweile einige Anbieter auf diesen Zug versuchen aufzuspringen und nach dem Kaiserslauterer Vorbild ein ähnliches Angebot vermarkten.

Bildung folgt in Europa heute einer verstärkten Kompetenzorientierung, das heißt, es geht immer stärker um die Frage, ob ein Mensch über bestimmte Kompetenzen verfügt – unabhängig von der Frage, ob die notwendigen Abschlüsse erworben worden sind. Die Rede ist von einem „recognition of prior learning“. Entscheidend ist also nicht, welche Bildungsgänge durchlaufen wurden, sondern welche tatsächlichen Kompetenzen jemand in seiner Bildungs- und Arbeits- sowie Privatbiografie erworben hat. Dies geht zugleich einher mit bildungspolitischen Forderungen nach einer Öffnung von Hochschulen für neue Zielgruppen, nach sogenannter „offener Wissenschaft“ und Durchlässigkeit eines (bislang) abgeschotteten Bildungswesens (vgl. Arnold 2010a, Arnold 2010b; Arnold/Faber 2011). Das Master-Fernstudium Schulmanagement ist einer der ersten Fernstudiengänge der TU Kaiserslautern, der ab Wintersemester 2011/12 auch Studierende ohne ersten Hochschulabschluss mit einschlägiger Berufserfahrung und erfolgreich absolvierter Eignungsprüfung zulässt. Bei dieser Prü-

Abb. 2: Ergebnisse aus der Absolventenbefragung

75%	haben neue Elemente in die Arbeit integriert, die Qualität der Arbeit hat sich gesteigert, frühere Bestandteile der Arbeit sind optimiert worden
90%	haben neues Wissen erworben, inhaltliches und fachliches Wissen erweitert und den persönlichen Horizont ausgeweitet
29%	sind in eine höhere Gehaltsgruppe gekommen
46%	haben sich beruflich verbessert/sind aufgestiegen, befördert worden
48%	haben neue Aufgabenfelder hinzubekommen

fung kann gut an die Erfahrungen aus dem englischsprachigen Angebot „School-Management“, das bislang in Eritrea sehr erfolgreich angeboten wurde, angedockt werden.

School-Management in Eritrea

Welche Relevanz kann nun die Qualifizierung für die Leitung einer Schule als lernende Organisation in Eritrea, einem Land mit etwa fünf Millionen Einwohnern südlich des Sudan und nördlich von Djibuti haben? Folgende Grundbedingungen charakterisieren die Grundlagen des Bildungssystems:

Neben zwei offiziellen Amtssprachen existieren sieben verschiedene gleichberechtigte Nationalsprachen, die in den entsprechenden Regionen des Landes im Primarschulbereich als Unterrichtssprache Verwendung finden. Durch das starke Bevölkerungswachstum sieht sich das Bildungssystem permanenten Herausforderungen gegenübergestellt. So kann zum Beispiel der steigende Bedarf an Lehrern nicht annähernd befriedigt werden und es werden deshalb Absolventen der Sekundarstufe nach einem Pädagogik-Crash-Kurs als Lehrer eingesetzt. Der Anteil qualifizierter Lehrerinnen und Lehrer in allen Schulen Eritreas betrug im Jahr 2005 etwa 65 Prozent (MoE 2007, S. 23). Jede dritte Lehrkraft war für diesen Beruf folglich nicht genügend ausgebildet und das vor dem Hintergrund, dass im selben Jahr die Analphabetenrate zwischen 40 und 70 Prozent geschätzt wurde (Library of Congress 2005, S. 7). Die Klassengröße in den Schulen Eritreas wird

offiziell mit 50 Schülern pro Klasse angegeben (MoE 2007, S. 22).

Entsprechend dieser Bedingungen wurde das englischsprachige Studienangebot „School-Management“, das hinsichtlich seines curricularen Aufbaus und der Inhalte dem originären Angebot der Universität Kaiserslautern entspricht, behutsam angepasst.

Die Anpassungen betrafen etwa die Bereitstellung von zusätzlichen wissenschaftlichen Texten für die Studierenden, die zumeist nicht auf einschlägige (Fach-) Bibliotheken zurückgreifen konnten, da diese schlichtweg nicht existieren oder nur über einen stark überalterten und lückenhaften Bestand verfügen.

Ebenso sind die Möglichkeiten der Literaturrecherche über das Internet in Eritrea stark eingeschränkt, sodass sich Zeiten für den Download von Texten über Stunden hinziehen können.

Die mangelnde mediale Informations- und Kommunikationsmöglichkeit haben wir durch zusätzliche Tutorien kompensiert. Hierzu wurden lokale Wissenschaftler als Tutoren ausgebildet, die mehrmals pro Semester den Studierenden Seminarveranstaltungen über relevante Themen anboten. Diese Tutorien wurden sehr rege besucht und trugen nach Rückmeldung der Studierenden auch wesentlich zum Studienerfolg bei.

Situation nach 30 Jahren Befreiungskrieg

Das von der Europäischen Union geförderte Projekt „Post- and Undergraduate Studies for the Ministry of Education, Eritrea“ hatte zur Aufgabe, 171 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Erziehungsministeriums mittels Fernstudium im Bereich „School-Management“ zu qualifizieren. Aufgrund der unterschiedlichen Voraussetzungen der Teilnehmenden wurden drei Gruppen gebildet, von denen eine Gruppe den post-gradualen Master-Abschluss anstrebte. 47 Teilnehmerinnen und Teilnehmer reichten im April 2011 ihre Abschlussarbeiten ein und wurden im August graduiert.

Die Frage nach der Kompetenzorientierung und nach dem Stellenwert des „recognition of prior learning“ hat gerade in Eritrea vor dem Hintergrund der jüngeren Geschichte eine große Bedeutung. Die Gruppe der Master-Studenten setzte sich nahezu vollständig aus Personen der oberen Leitungsebene des Erziehungsministeriums und seiner nachgeordneten Behör-

Literatur |

Arnold, R.: Assisted Learning. A Workbook. Landau 2011

Arnold, R.: Selbstbildung oder: Wer kann ich werden und wenn ja wie? Baltmannsweiler 2010a

Arnold, R.: Systemische Berufsbildung. Kompetenzentwicklung neu denken – mit einem Methoden-ABC. Baltmannsweiler 2010b

Arnold, R.; Ansoorge, C.: Die Weiterbildung von Schulleiterinnen und Schulleitern: Die Erfahrungen des Fernstudiums Schulmanagement an der TU Kaiserslautern. In: Huber, S. (Hrsg.): Handbuch Führungskräfteentwicklung. Grundlagen und Handreichungen zur Qualifizierung und Personalentwicklung im Schulsystem (im Druck)

Arnold, R.; Faber, K. (Hrsg.): Vernetzung schafft Perspektiven. Neue Ansätze in der Lehrerbildung. Baltmannsweiler 2011

Abb. 3: Studierende des Fernstudiums „School-Management“ in Eritrea



den zusammen. Diese Personen, die sich zumeist im fortgeschrittenen Berufsalter befanden, haben das Bildungssystem Eritreas nach Jahrzehnten des Befreiungskrieges aufgebaut, oftmals ohne einschlägige Ausbildung. Gut ein Drittel dieser Manager konnten zudem ihre – oft vor Jahrzehnten und im Ausland – erworbenen akademischen Qualifikationen (Bachelor-Abschluss) nicht nachweisen, da die Dokumente in den Kriegswirren verloren gegangen sind oder weil zu Äthiopien, in dem früher die Universität besucht wurde, keinerlei Verbindungen mehr bestehen.

Durch die Eignungsprüfung konnte der Nachweis erbracht werden, dass viele Jahre einschlägiger Berufserfahrung in verantwortlicher Position die für das postgraduale Studium erforderlichen Eingangsqualifikationen kompensieren. 13 Master-Studierende absolvierten diese Prüfung. Die hierbei zu bewertenden Dokumente, unter anderem eine Reflexion der eigenen beruflichen Kompetenzentwicklung, geben einen tiefen Einblick in die jüngste Bildungsgeschichte und Bildungsrealität Eritreas (Wieckenberg 2011).

Probleme der Schulleitung in Eritrea

Die Themen der Master-Arbeiten vermitteln einerseits einen Querschnitt der aktuellen Probleme des Bildungssystems und zum anderen die aktuellen Herausforderungen, mit denen Schulleitung in diesem ost-afrikanischen Staat konfrontiert ist. Natürlich ist diese Auswahl nicht repräsentativ. Bezogen auf den beruflichen

Hintergrund der Studierenden und hinsichtlich deren Ansinnen, zur Verbesserung des Bildungssystems beizutragen, liefern sie jedoch ein zutreffendes Spektrum an Handlungsfeldern.

Es lassen sich im Wesentlichen fünf Kategorien der Forschungsarbeiten unterscheiden:

- Themen, welche die mangelhaften Bedingungen des Bildungssystems (zu geringe Zahl an qualifizierten Lehrern, fehlende Unterrichtsmaterialien et cetera) in den Fokus nehmen und Möglichkeiten skizzieren, diese auszugleichen.
- Aufgaben und Funktionen von Schulleitung vor dem Hintergrund der beschriebenen Herausforderungen.
- Die Verbesserung der Qualität der Bildung.
- Supervision und kollegiale Beratung von Lehrern.
- Der neuere, in Eritrea verpflichtende pädagogische Ansatz der „Learner Centered and Interactive Pedagogy“ (vgl. Arnold 2011).

Betrachtet man diese thematischen Schwerpunkte, so lassen sich schwerlich Unterschiede im Spannungsfeld Schulleitung zwischen Deutschland und Eritrea ausmachen. Die Funktionen und Aufgabenbereiche von Schulleiterinnen und Schulleitern sind durchaus vergleichbar, wenn auch vor gänzlich unterschiedlichem materiellen Hintergrund. Allen Teilnehmenden ist klar, dass das Fernstudium „School-Management“ keine punktuelle Maßnahme bleiben darf, sondern durch kontinuierliche Weiterbildungsangebote gefestigt werden muss. Dies ist jedoch ohne externe Finanzierung leider nicht machbar. ■ ■ ■

Fortsetzung Literatur |

- Harney, K., Herbrechter, D.: Weshalb Weiterbildungsteilnehmer Gleiches ungleich beurteilen. Die Verkettung von Motiv- und Nutzeinschätzungen im Rahmen von Profilen der beruflichen Weiterbildungsbeteiligung. FIAB-Arbeitspapier 11. Bochum 2008
- Library of Congress: Country Profile Eritrea. Washington 2005
- MoE (Ministry of Education Eritrea): Education Brief. Asmara 2007
- MoE (Ministry of Education Eritrea): Essential Education Indicators 2007/2008. Asmara 2008
- Wieckenberg, U. (ed.): Founders of Eritrea's Educational System. Educational Biographics. Landau 2011