



# **Schulleitung und Schulaufsicht**

## - eine Chance für die Zukunft?

Vortrag auf der 15. Herbsttagung der  
Berliner Schulleitungen

von

Prof. Dr. Hans-Günter Rolff

Berlin, am 17. Nov. 2005



## **Inhaltsübersicht**

- 1. Bisher: Steuerachse Schulaufsicht – Schulleitung**
- 2. Künftig: Ausdifferenzierung der Schulleitung**
- 3. Künftig: Ausdifferenzierung der Schulaufsicht**
- 4. Gefährdungen**
- 5. Chancen**
- 6. Voraussetzungen des Gelingens: Dialogisches Verhältnis mit Unterstützung**



## **1. Bisher: Steuerachse Schulaufsicht – Schulleitung**

*„Steuern im Tandem“*

## **2. Künftig: Ausdifferenzierung der Schulleitung (SL)**

*2.1 Kompetenz-Erweiterung: DV-Budgetmgt-Pmgt (SL erhalten neue Aufgaben, aber sie sollten sie nicht alleine und nicht selbst erledigen, sondern Strukturen aufbauen, die auch Andere in Verantwortung bringen.)*

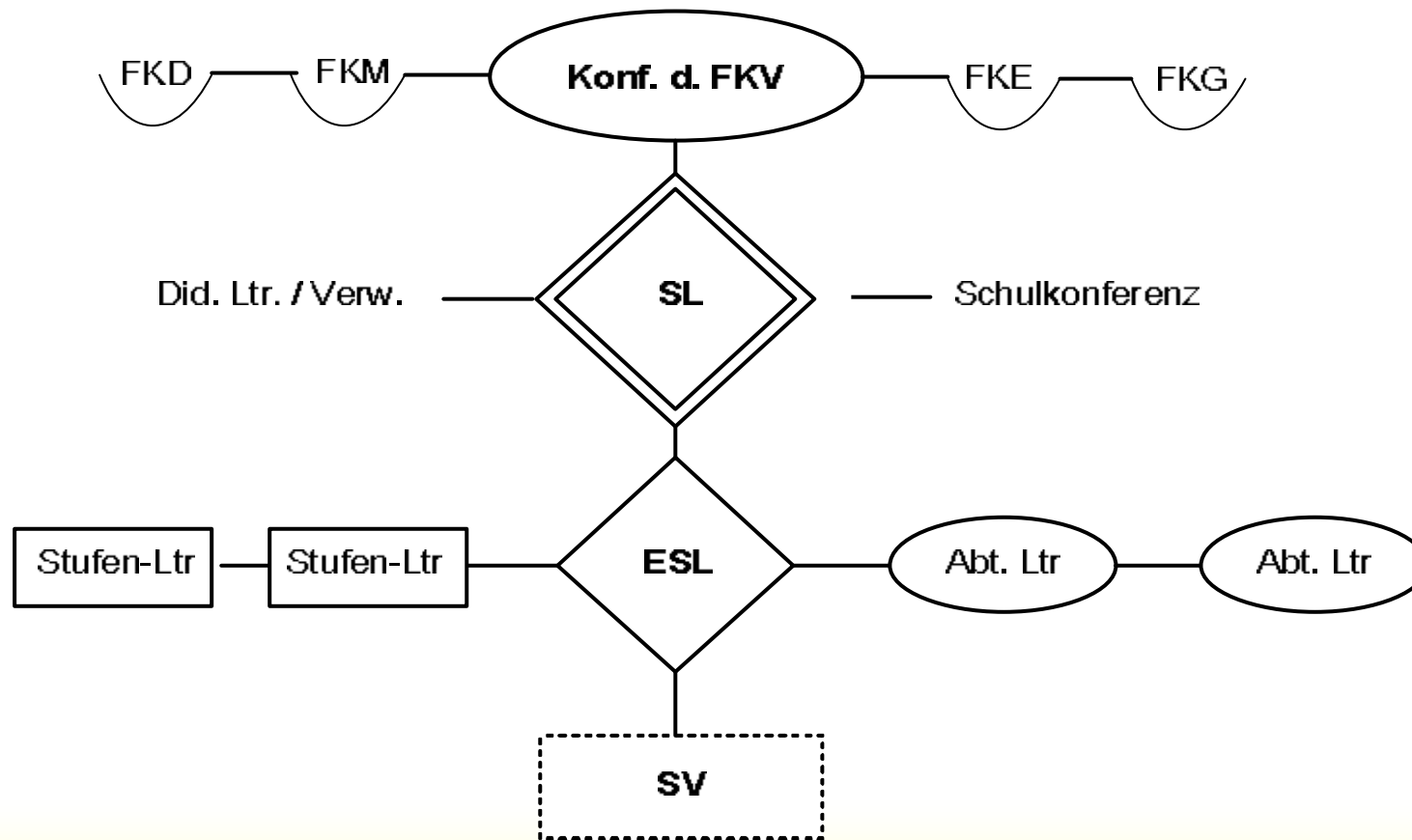
*2.2 Verteilte Leitung (distributed leadership)*

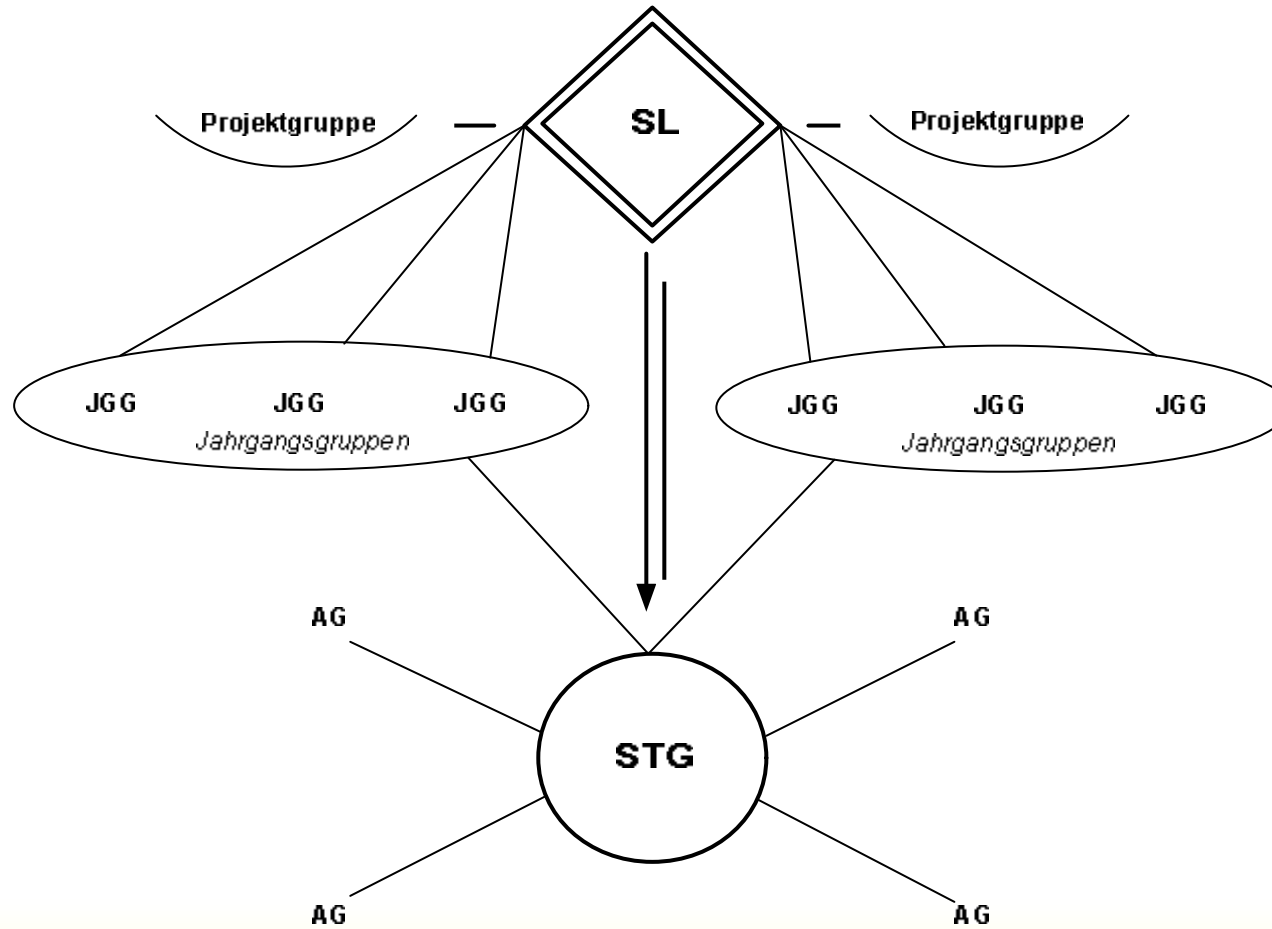
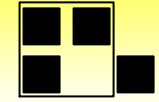
*2.3 KO-Management*

*2.4 Ein „Mittleres Management“ entsteht*



- *Funktionale Ausdifferenzierung (und neue Integration) ist der Basisprozess fortschreitender gesellschaftlicher Entwicklungen*
- *Er ist auch typisch für professionelle Berufe: z. B. Arzt, Facharzt, Gesundheits-Manager,...*







## 2.4 Ein „Mittleres Management“ entsteht

Eine Selbstständige Schule kann nicht von einer Schulleiterin / einem Schulleiter allein geführt werden.

Die Schulleiterin / der Schulleiter muss indes Strukturen aufbauen, in denen weitere Personen leiten lernen.

Die Schulleiterin / der Schulleiter wird „Leader of Learners“



## Mittlere Manager:

- Abt.-Leiter und Stufen-Leiter
- FK-Vorsitzende
- Didaktische und Studien-Leiter
- 

Wie in anderen ausgereiften Organisationen entsteht auch in Schulen ein „middle management“.





### **3. Künftig: Ausdifferenzierung der Schulaufsicht (SchA)**

*3.1 Aufsicht (Controlling, Krisenintervention,...)*

*3.2 Beratung*

*3.3 Inspektion*

*3.3.1 Investigative Inspektion (Druck in der Öffentlichkeit machen, dann kommt SE von alleine = Steuerungsillusion)*

*3.3.2 Spiegelnde Inspektion, Inspektion als Service (macht auch Vorschläge für Unterstützungsleistungen)*

*3.3.3 Inspektion als Metaevaluation (Beispiel Schweiz)*



## 4. Gefährdungen

### 4.1 Akzeptanzprobleme der Inspektion

*dagegen: Professionalität, Transparenz, Unabhängigkeit,  
keine materialen Weisungen, kein Ranking*

### 4.2 Defizitorientierung

*dagegen: bewusst gemachte Wertschätzung*

### 4.3 Verwelken von schulinterner Evaluation

*dagegen: zwei Eva-Berater pro Schule, SEIS,...*



#### **4.4 Fragmentierung:**

*Vergleichsarbeiten beziehen sich auf einzelne Klassen,  
Beurteilungen auf einzelne Personen.*

*dagegen: Inspektionen beziehen sich auf ganze Schule.*

#### **4.5 Überstülpen des Q-Rahmens**

*dagegen: Leitbild (auch guten Unterrichts) und Curriculum  
aus der Schule heraus.*

#### **4.6 Re-Zentralisierung**

*dagegen: Selbstständige Schule = Die Schule ist der Motor  
der Entwicklung*



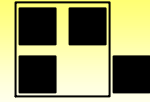
## 5. Chancen

*5.1 Anreiz zur weiteren Professionalisierung (z. B. DIS = Daten induzierte Schulentwicklung)*

*5.2 Außensicht, Vergleich, Empfehlungen*

*5.3 Transparenter Q-Rahmen schafft Orientierung und lässt Luft*

*5.4 Schulberichte als Selbst-Deklaration*



## 6. Voraussetzungen des Gelingens

### 6.1 *Keine investigative Inspektion*

### 6.2 *Steuer-Dialog statt Steuer-Achse*

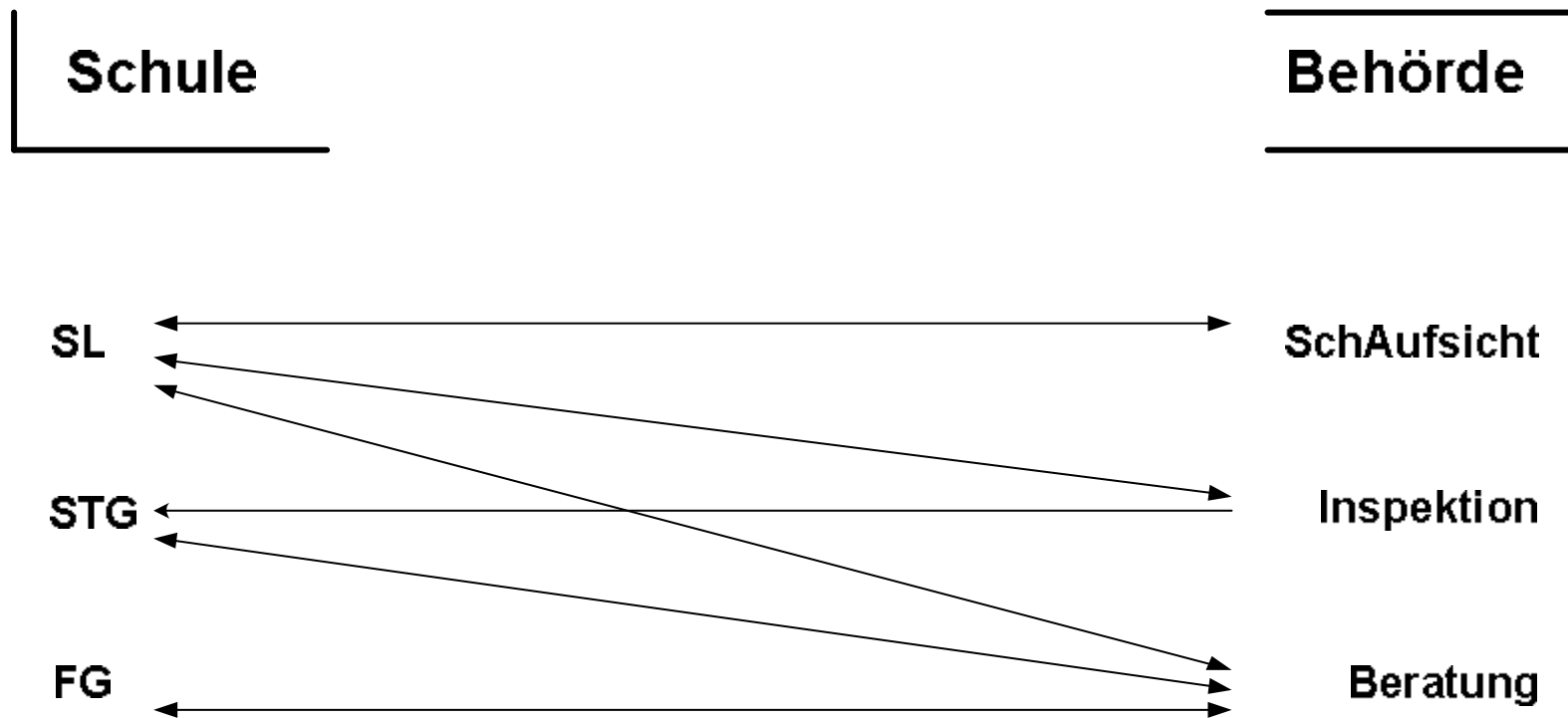
- *Der Inspektionsbericht muss zunächst mit den Schulen besprochen werden*
- *Schulprogramm-Dialog statt Schulprogramm-Genehmigung am Schreibtisch*
- *Zielvereinbarungen im Dialog*

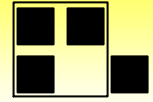
### 6.3 *Unterstützungssysteme ausbauen*

- *SL-Fortbildung*
- *Coaching*
- *ausreichende Leitungszeit*



## Mehrweg-Dialog





## Und vor allem:

*Auf die Schulen bauen !!*

- *Schulentwicklung geht von den Schulen aus.*
- *Schulen sind der Motor, nicht die Inspektion oder die Behörde.*
- *Schulen werden nur besser, wenn Schulen das wollen.*
- *Aber Wollen impliziert Können.*
- *Also geht es darum, den Schulen zu helfen, dass sie können, was sie wollen, - und alle vernünftigen Pädagogen auch!*
- *Dies ist die vornehmste Aufgabe des neuen Schulaufsicht-Systems.*