



Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung
German Institute for International Educational Research
Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Hans Döbert

Schulleitung in eigenverantwortlichen Schulen

Vortrag, 17. Herbsttagung des Interessenverbandes Berliner Schulleitungen e.V. ,
Berlin, 14.11.2007



Gliederung:

- 1. Erfordernisse und Trends bei der Veränderung von Schulleitung**
 - 1.1 Veränderte Rolle von Schulleitung**
 - 1.2 Professionalisierung von Schulleitung**
 - 1.3 Schulleiter und eigenverantwortliche Schule**
- 2. Vertiefende Perspektiven**
 - 2.1 Rechtliche Rahmenbedingungen**
 - 2.2 Arbeitsbelastung von Schulleitungen**
- 3. Empfehlungen zur Gestaltung von Schulleitung in eigenverantwortlichen Schulen**
 - 3.1 Zu einigen Befunden aus MeS**
 - 3.2 Problemlagen und Empfehlungen:**
 - konzeptionelle Tätigkeiten**
 - Qualitätsentwicklung und –sicherung**
 - Personalrekrutierung und Personalentwicklung**
 - Anreize und Sanktionen**
 - Leitungshandeln und Aufgabenverteilung**
 - Qualifizierung und Unterstützungssysteme**
 - Kooperation mit Schulaufsicht, Schulträger und Verwaltung**

1. Erfordernisse und Trends

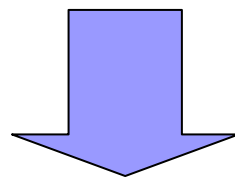
Schulleiter gesucht



Als der unerfahrene Junglehrer leichtsinnig die bergende Deckung des Kollegiums verließ, hätte ihn der erste Schuss beinahe erwischt. Dem zweiten, den der Schulrat sofort dahinter setzte, konnte er noch so eben ausweichen. Nun half nur noch schnellste Flucht, weil der Schulrat seine Doppelflinte schon wieder mit zwei Betäubungspatronen nachlud, denn er musste der Bezirksregierung bis zum 15. des Monats einen Bewerber - tot oder lebendig - für die Schulleiterstelle vorweisen...

1.1 Veränderte Rolle von Schulleitung

- Veränderungen in der Gesellschaft (z. B. wachsende Multikulturalität, Veränderung der sozio-ökonomischen Bedingungen, globalisierter Informationsmarkt, Individualisierung des Werteverständnisses)
- Veränderungen in den Bildungs- und Schulsystemen (z. B. Qualitätsentwicklung, Dezentralisierung, größere Selbständigkeit, Bildungsstandards, externe Evaluationen/Inspektionen)
- Veränderungen innerhalb der Einzelschule (z. B. veränderte Rolle der Elternschaft, der Lehrer, der Schulgremien)



Auswirkungen auf Schulleitungen:

Aufgabenerweiterung und Rollenkomplexität



► Für die Rolle von Schulleitung heißt das u.a.:

Definition Schulleitung:

alt: „Lehrkraft mit Anrechnungsstunden“

Neu: „Leitungskraft“ mit Unterrichtsstunden

„Schulleitung ist ein besonderer Beruf, nicht die Fortsetzung der bisherigen Tätigkeit mit leicht variierten Mitteln.“ (Oelkers)

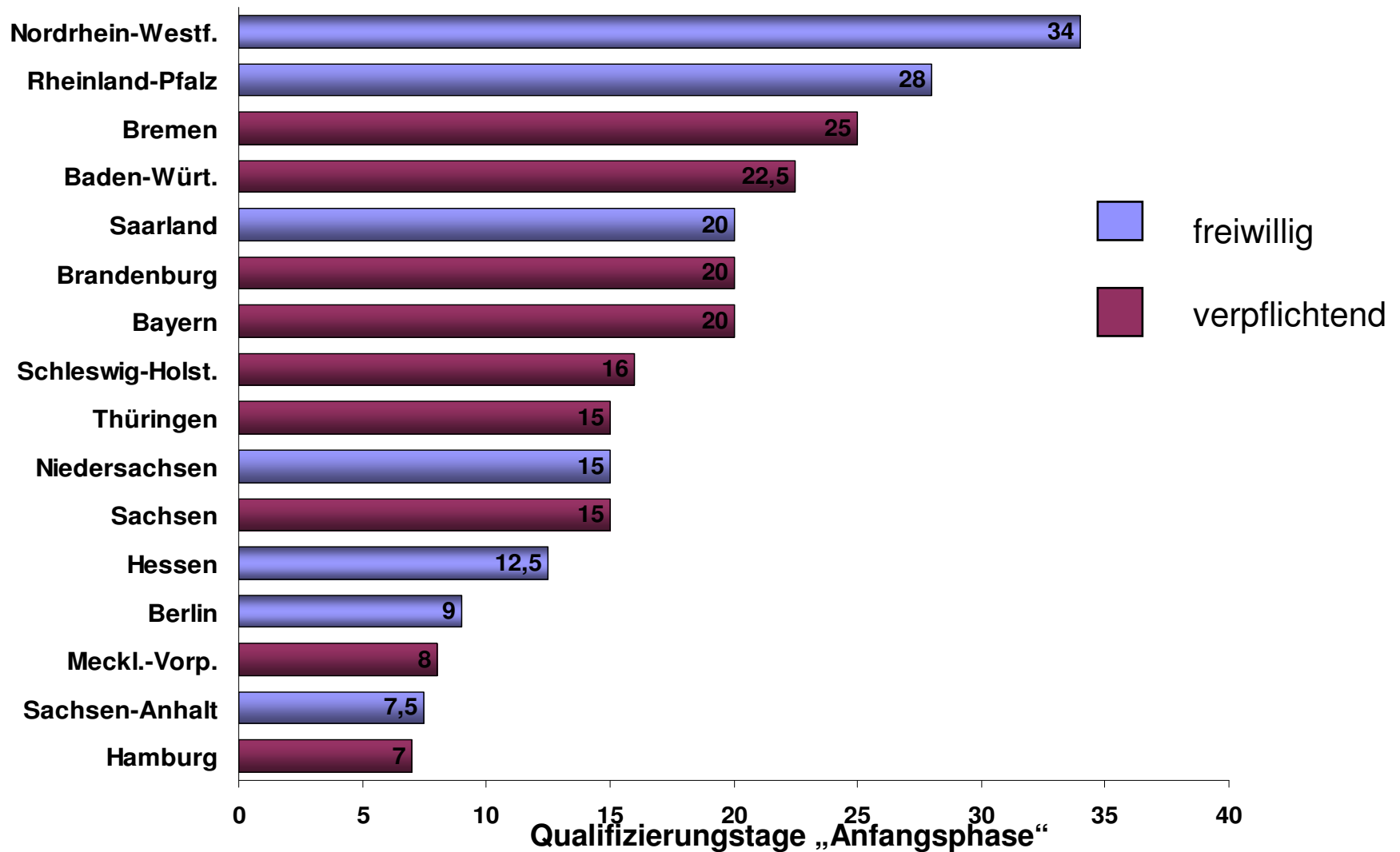


1.2 Professionalisierung von Schulleitung

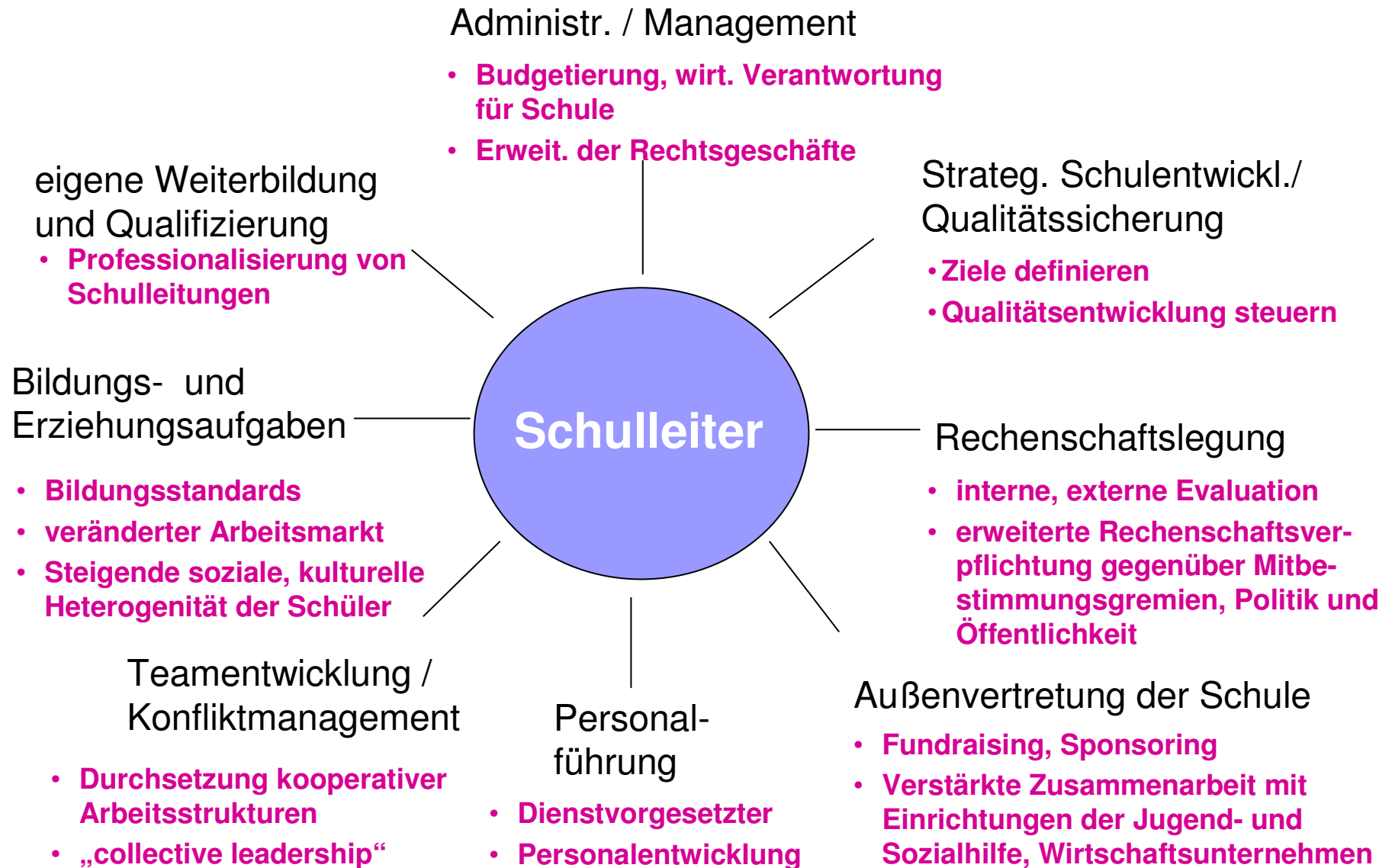
Internationale Trends der Professionalisierung von Schulleiterinnen und Schulleitern

- Zentrale Qualitätssicherung und dezentrale Durchführung
- Qualifizierung *vor* Amtsantritt
- Mehrphasigkeit und Modularisierung
- Entwicklung von „Führungs-Persönlichkeit“ statt Anpassung an eine Rolle
- Kooperation und Kommunikation als zentrale Elemente der Führung einer Schule
- Sowohl Management und Verwaltung als auch Führung und Gestaltung
- Etablierung und Qualifizierung von Schulleitungsteams für Schulentwicklung

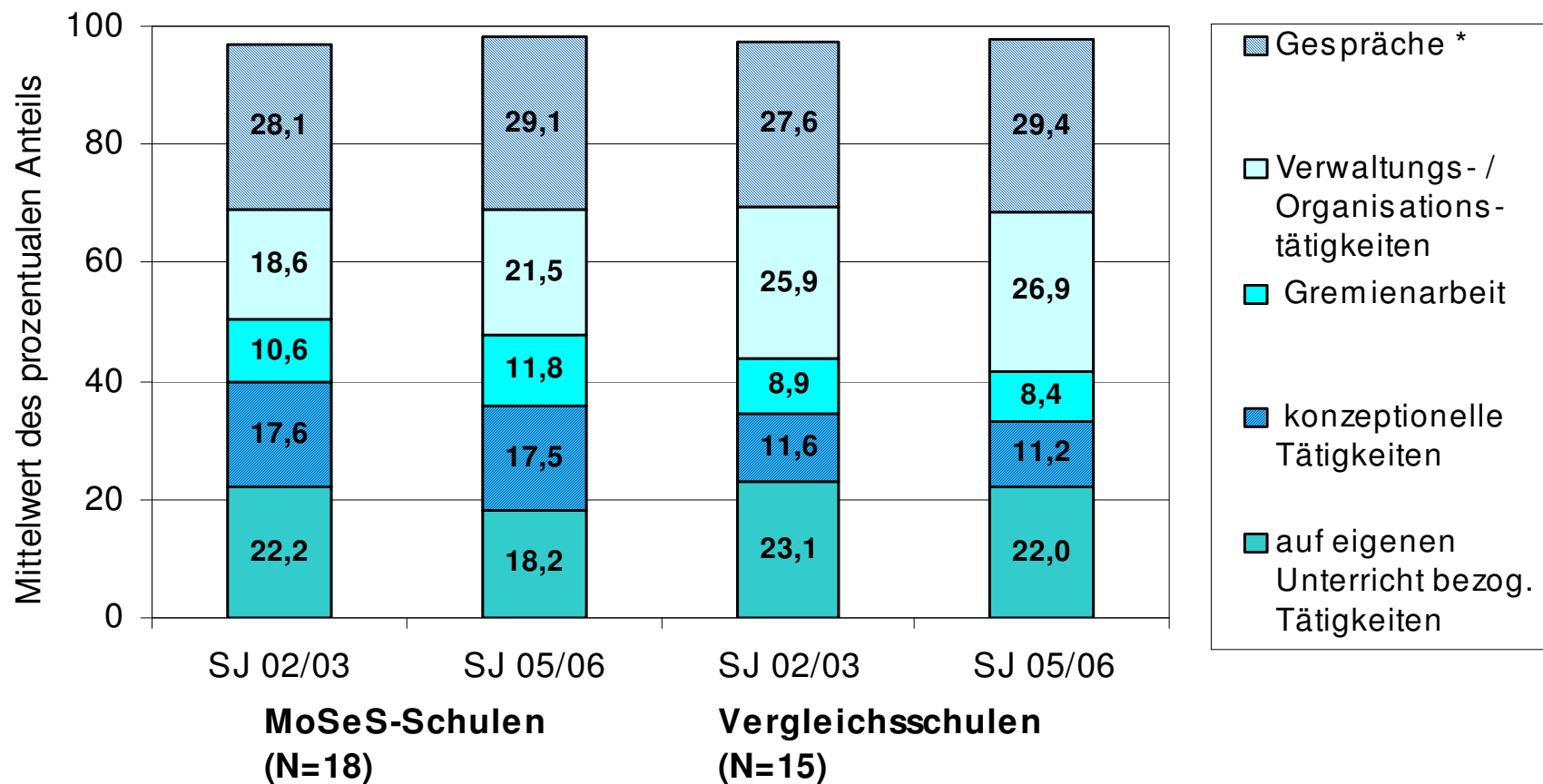
Nationale Trends in der Professionalisierung von Schulleitern und Schulleiterinnen



1.3 Schulleiter und eigenverantwortliche Schule



Anteil an ausgewählten Tätigkeiten der Leiterinnen und Leiter der MoSeS-Schulen und der Vergleichsschulen in Prozent der Gesamtarbeitszeit (Angaben der Schulleiterinnen und Schulleiter, Bericht 2007)



Frage: Wie viel Zeit wenden Sie in einer durchschnittlichen Unterrichtswoche für die nachfolgend aufgeführten Tätigkeiten auf?, Anmerkung: * mit Schulpersonal, Schülerinnen und Schülern und mit außerschulischen Partnern prozentualer Anteil vor/ seit MoSeS, jeweils insgesamt 100%, Abbildung ohne „sonstige Antworten“

2. Vertiefende Perspektiven

2.1 Rechtliche Rahmenbedingungen

Besonderheiten von Schulleitung in Berlin



Erweitertes Rollenverständnis von Schulleitungen im Berliner Schulgesetz beruht auf zwei Grundsätzen

auf dem Prinzip der
schulischen
Selbstständigkeit und
Eigenverantwortung
(§ 7)

auf dem Gebot der
Qualitätssicherung
schulischer Arbeit
(§ 9)



Rechtliche Rahmenbedingungen

Das Berliner Schulgesetz weist der Schulleitung bei der Verwirklichung dieser beiden Ziele eine hervorgehobene Stellung zu. Der Schulleiter:

- schließt ... Rechtsgeschäfte für das Land ab und entscheidet über die Beantragung von Mitteln zur Sicherstellung der Unterrichtsversorgung bei der Dienstbehörde (§ 69 Abs. 1 Satz 2 Nr. 3 i.V.m. § 7 Abs. 3 Satz 4),
- sorgt für die Entwicklung, Fortschreibung und Umsetzung des Schulprogramms und für die Qualitätssicherung und interne Evaluation der schulischen Arbeit (§ 69 Abs. 2 Nr. 2), (dabei ist er verpflichtet, unter bestimmten Voraussetzungen sogar in die Unterrichts- und Erziehungsarbeit einzugreifen: bei Verstößen gegen Rechts- oder Verwaltungsvorschriften, behördliche Weisungen und Gremienbeschlüsse, aber auch bei Mängeln in der Qualität der pädagogischen Arbeit (§ 69 Abs. 1 Satz 3 Nr. 3),
- ist zu Unterrichtsbesuchen nicht nur berechtigt, sondern prinzipiell auch verpflichtet,
- ist für die interne Evaluation verantwortlich (§ 9 Abs. 2 Satz 5) und
- bewirtschaftet die der Schule zugewiesenen Haushaltsmittel (§ 69 Abs. 3).

Schulleitertätigkeit lt. BerlSchG auch ohne Unterrichtsverpflichtung möglich!



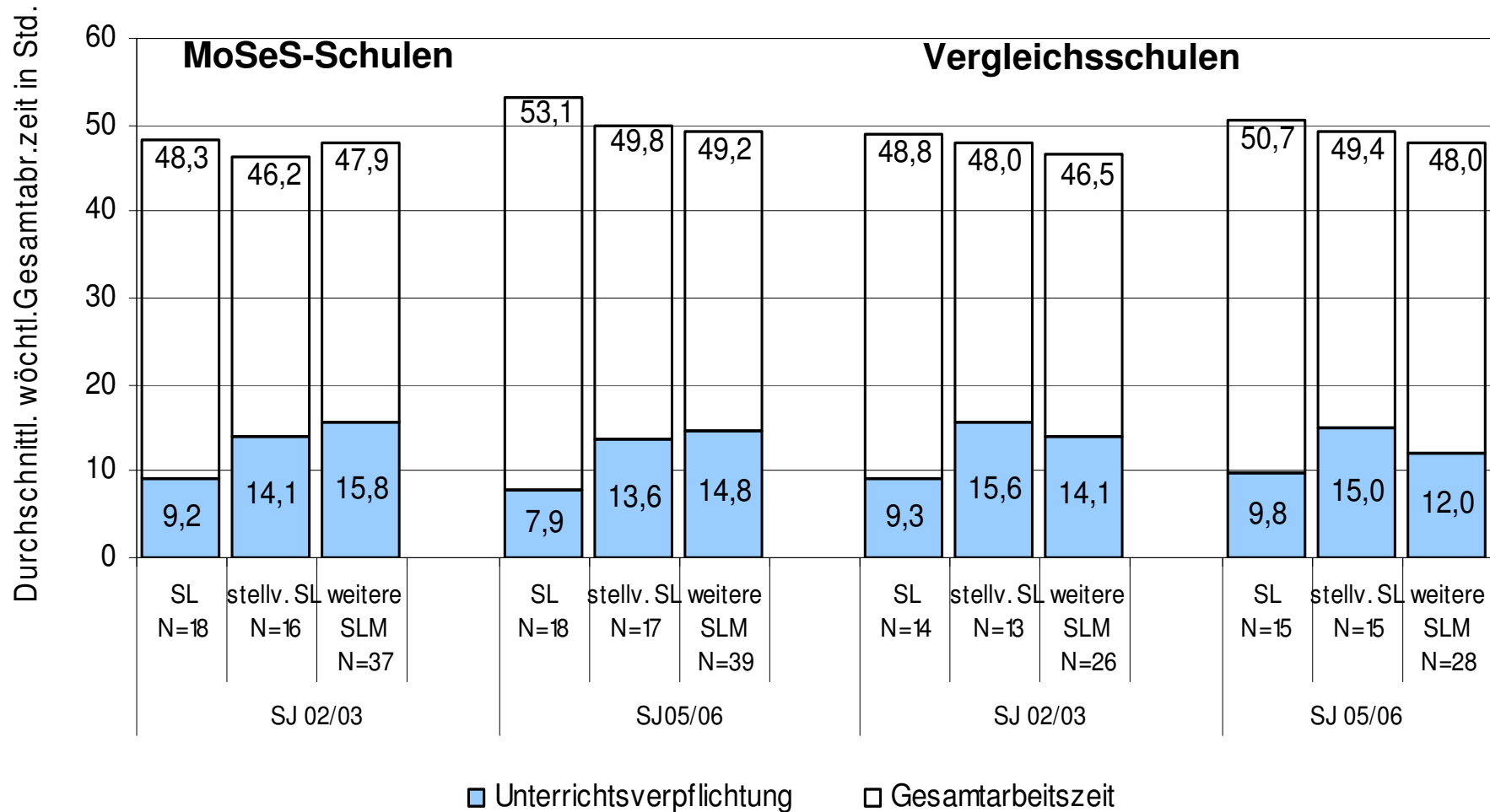
2.2 Arbeitsbelastung von Schulleitungen - Befunde aus MoSeS, Brandenburg 2007

Modellvorhaben „Stärkung der Selbständigkeit von Schulen“(MoSeS) im Land Brandenburg: „Arbeitsbelastung der Leitungen der MoSeS-Schulen im Vergleich zu der anderer Schulen“

Ziele der Erhebung:

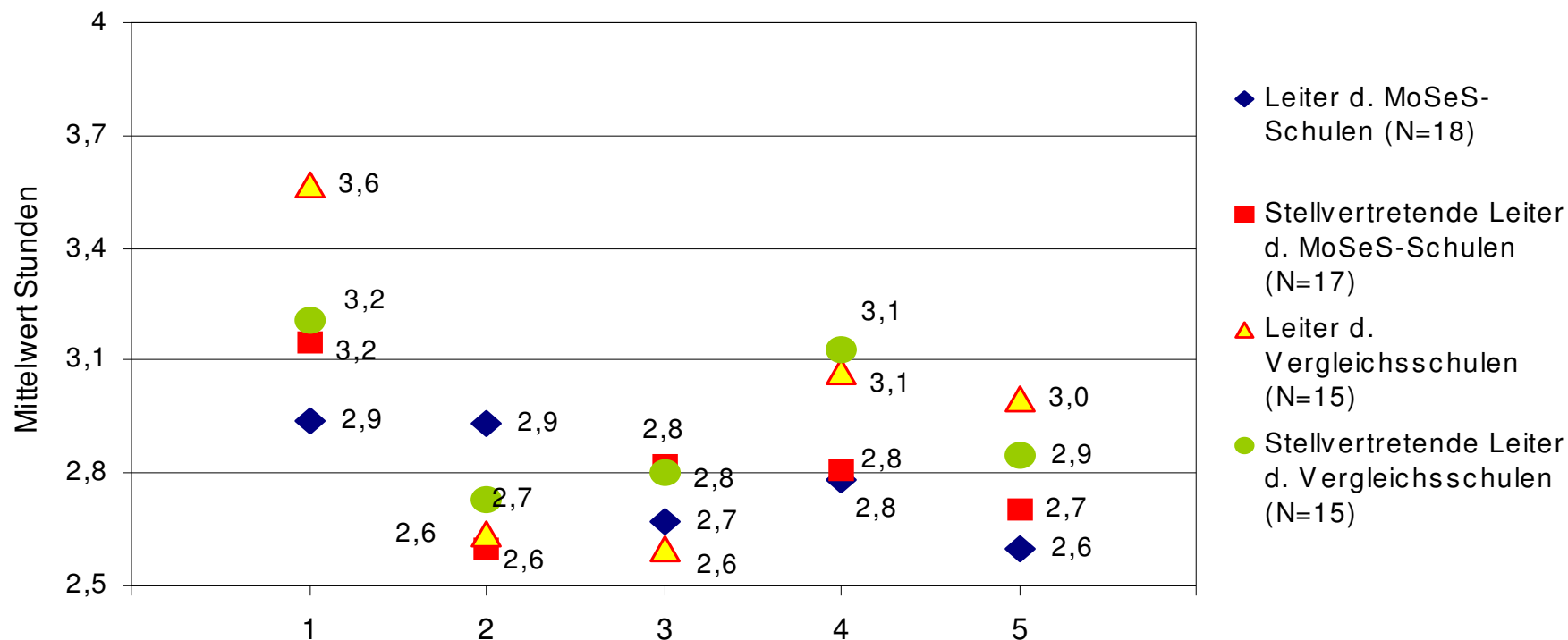
- Erfassung der zeitlichen Belastung der Schulleitungsmitglieder
 - nach Beginn des Modellvorhabens (Einschätzung der aktuellen und retrospektiven Belastung)
 - im Vergleich zu Nicht-Modellschulen
- Inanspruchnahme durch verschiedene Tätigkeiten
- Aspekte der persönliche Belastungswahrnehmung und
- Erwartungen hinsichtlich Entlastung und Unterstützung.

Durchschnittliche Gesamtarbeitszeit sowie Unterrichtsverpflichtung der Leitungsmitglieder der MoSeS-Schulen und der Vergleichsschulen (Angaben der Schulleitungsmitglieder in Stunden, Bericht 2007)



Frage: Wie viele Zeitstunden arbeiteten bzw. arbeiten Sie durchschnittlich in einer Unterrichtswoche?

Aufwand zur Lösung belastender Aspekte für die Leiterinnen und Leiter und deren Stellvertreter: MoSeS-Schulen und Vergleichsschulen (Bericht 2007, Angaben in Stunden)



1 „unzureichender Einfluss d. Schule auf Entscheidungen über Neueinstellungen/ Versetzungen“
 2 „nicht bedarfsgerechte Unterrichtsversorgung“

3 „unterschiedliche Lernvoraussetzungen der Schüler/innen“
 4 „Allgemeine Arbeitsbelastung der Lehrkräfte“
 5 „fehlende Innovationsbereitschaft der Lehrkräfte“

Frage: Inwieweit nehmen Sie persönlich die folgenden Aspekte Ihrer Tätigkeit sowie Probleme an Ihrer Schule als besonders belastend war?

Skalierung: 4= belastend, 3= eher belastend, 2= eher nicht belastend, 1= nicht belastend



Zwischenresümee: Anforderungen an Schulleiter

„ Gesucht wird ein fleißiges Wunderwesen, das aus wenig immer mehr macht, das rivalisierende Gruppen versöhnt, chronische besserwisserische Kritik erträgt, mit wenig Unterstützung auskommt, gewaltige Mengen Papier umwälzt und in Doppelschichten arbeitet. Er oder sie wird alle Freiheiten für Innovationen haben, darf aber weder viel Geld ausgeben, noch Personal auswechseln, noch eine Gruppe gegen sich aufbringen.“

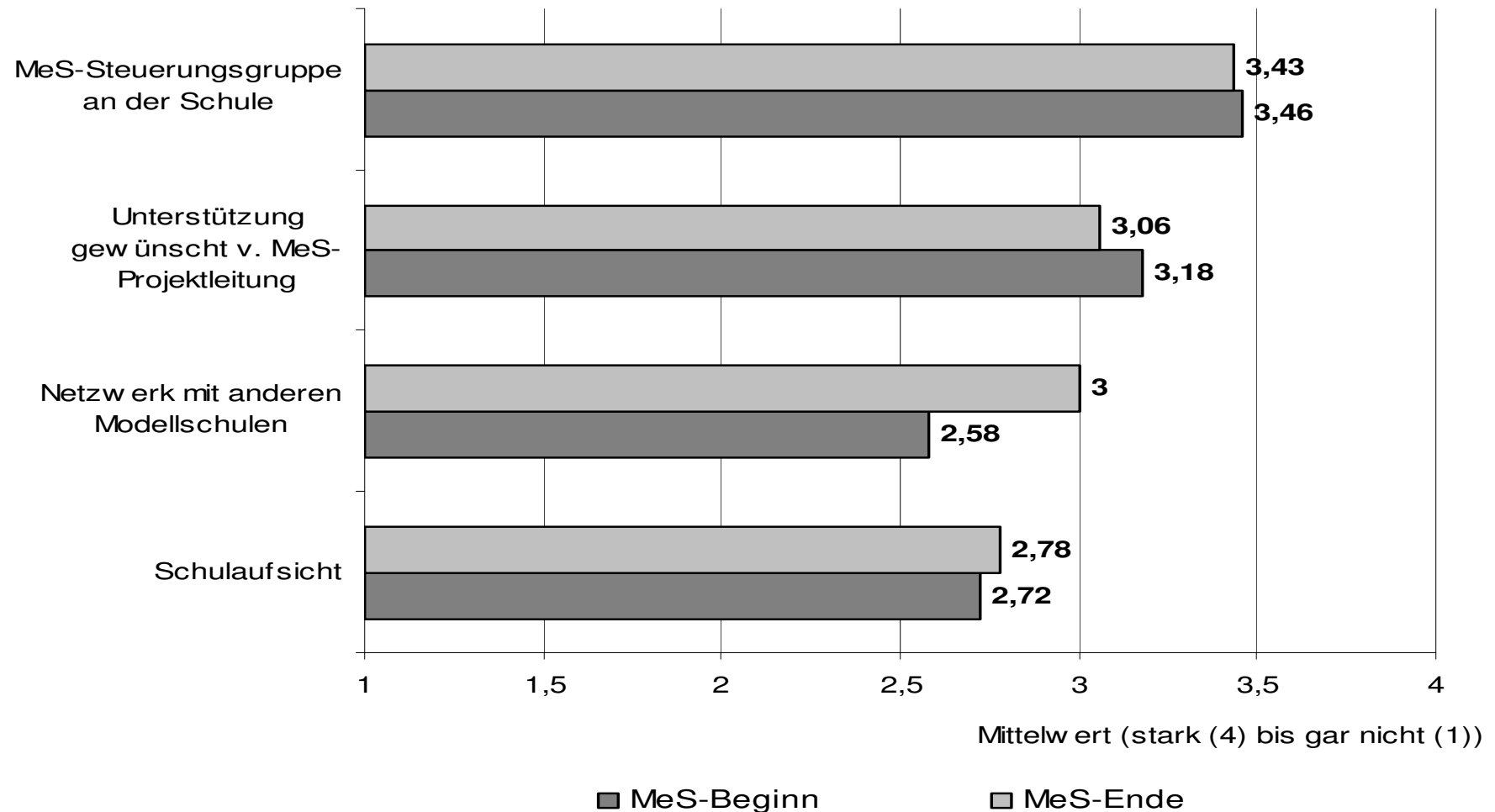
Evens, R.: Education Week, April 12, 1995;
frei übersetzt von Huber, S.



3. Empfehlungen zur Gestaltung von Schulleitung in eigenverantwortlichen Schulen

3.1 Zu einigen Befunden aus MeS

Unterstützungserwartungen der Schulleitungen (Angaben der Schulleitungen N= 92 / N=87, MeS-Beginn und MeS-Ende)



Berichtslegung an den Schulen (Schulleiter, Angaben in % der Schulen, N = 30, Mehrfachnennungen möglich, MeS-Ende)

Informationsbereich	Schriftliche Angaben für...				
	schulische Gremien zugänglich	Schüler zugänglich	Schulverwaltung zugänglich	Öffentlichkeit zugänglich	keine Berichte
geleistete schulische Arbeit	43	27	23	17	40
Entwicklung der Schule im Rahmen von MeS (Jahresberichte)	80	40	83	37	0
Umsetzung des Schulprogramms	50	27	27	10	37
Ergebnisse interner Evaluation	70	43	23	20	17
Ergebnisse in Leistungsstudien	67	33	27	10	30
Verwendung schulischer Sachmittel	80	37	37	7	10
Verwendung des schuleigenen Fortbildungsetats	73	10	37	7	10
Unterrichtsversorgung	77	47	73	17	10
sonstige Projektergebnisse	87	60	43	43	7

Einschätzungen zum Nutzen von Steuerungsinstrumenten (Angaben der Schulleitungen, MeS-Ende)

	Schulleitung		
	M	SD	N
Bereitstellung zusätzlicher finanzieller bzw. personeller Mittel	3,31	,76	80
MeS-Qualifizierungsprogramm	3,19	,67	78
Beratungs- und Unterstützungsangebote	2,97	,62	69
MeS-Schulvereinbarungen	2,85	,58	78
Einsatz konkreter, zeitlich überschaubarer Vereinbarungen war erfolgreich	2,86	,70	65
Erstellen von Jahresberichten	2,71	,70	79
durch Modellvorhaben Erfahrungsaustausch mit anderen Schulen	2,65	,99	79
Kommunikation über die MeS-Plattform	2,49	,73	78



3.2 Problemlagen und Empfehlungen

Ausbau der konzeptionellen Tätigkeiten in der Leitung einer Schule

- Problemlage
- noch keine hinreichende Reduzierung der rechtlichen Regelungen und Verordnungen
- keine oder zu geringe personelle Ausstattung für neue Verwaltungsarbeiten
- grundlegende Voraussetzungen, vor allem Zeitressourcen, für eine stärkere Zuwendung der Schulleitungen zu konzeptionellen Aufgaben fehlen

Empfehlungen

- der konzeptionellen Arbeit ist seitens der Bildungsverwaltung in der Gewichtung aller Schulleitungstätigkeiten Vorrang beizumessen
- zentrale, von allen Schulen verbindlich umzusetzende Vorgaben der Bildungsadministration auf einige unverzichtbare Kernregelungen beschränken und anstelle von Verwaltungsvorschriften Handreichungen einsetzen
- Entlastung der Schulleitungen von Verwaltungstätigkeiten, Verbesserung der personellen und zeitlichen Ressourcen für erweiterte Verwaltungsarbeiten und schrittweise Weiterentwicklung der Schulsekretariate in „Arbeitsbereiche für Verwaltung und Management“



Realisierung der Verantwortung für die Qualitätsentwicklung und -sicherung

■ Problemlage

- knappe Ressourcen bei der Unterrichtsversorgung, ungenügende Ausstattung der Schulen mit nicht-pädagogischem Personal
- PKB reicht nicht aus, um gesamten Personalbedarf zu decken
- spezielle Kenntnisse für die Umsetzung eines effektiven Qualitätsmanagements fehlen häufig und die Bereitschaft zur Teamarbeit, gegenseitiges Feedback und Kooperation bei der Unterrichtsgestaltung sind noch ausbaufähig
- Schulen sind nicht hinreichend auf dauerhafte interne und externe Evaluation, Datenauswertung sowie die Umsetzung der Ergebnisse in konkrete Ziele und Maßnahmen der Schulentwicklung vorbereitet

■ Empfehlungen

- die in MeS erprobte Personalkostenbudgetierung sollte ausgebaut und weiterentwickelt werden (vor allem zur Vermeidung von Unterrichtsausfall)
- Instrument sollte flexibel einsetzbar sein
- angemessenes, flexibel verwendbares Gesamtbudget an Arbeitsstunden zur Stärkung der Verantwortung der Schulleitung für die schulische Qualitätssicherung



Höhere Verantwortung bei der Personalrekrutierung und Personalentwicklung

■ Problemlage

- fachbezogener Mangel an Bewerberinnen und Bewerbern, ungünstige Altersstruktur der Kollegien und fehlende Möglichkeiten, geeigneten Referendaren Beschäftigungsperspektiven anzubieten
- unzureichende Rahmenbedingungen für eigenverantwortliche Personalgewinnung und für Personalgespräche mit Zielvereinbarungen; bisher sind weder die zeitlichen Ressourcen noch das Know-how eines Controlling sichergestellt
- Schulleiter verfügt über keine Dienstvorgesetzten-Rechte gegenüber den Hausmeistern und dem Sekretariatspersonal

■ Empfehlungen

- Einstellungskorridor, rechtzeitig verbindliche Vertragsangebote für Referendare bzw. mindestens die Führung von Gesprächen mit realistischen Entwicklungsperspektiven
- Übertragung der Dienstvorgesetzten-Rechte auch gegenüber Schulsekretärinnen, Hausmeister etc. an die Schulleiter
- Besetzung der Sekretariate während des gesamten täglichen Schulbetriebs; Nutzung eines Gesamtbudget an Personalstunden zum flexiblen Personaleinsatz



Entwicklung von Anreizsystemen und Schaffung von Sanktionsmöglichkeiten

■ Problemlage

- materielle und immaterielle Anreize stehen der Schulleitung nur in sehr geringem Maße zur Verfügung und sind nicht flexibel genug handhabbar
- Kernproblem: Umgang der Schulen mit überforderten, nicht leistungsbereiten Lehrkräften

■ Empfehlungen

- zusätzlicher „Stundenpool“ für Leitungsaufgaben, Schulentwicklung, Evaluation und Verstärkung durch schulspezifische Arbeitszeitmodell
- Prüfung der Möglichkeiten der Gewährung von Leistungsprämien und Leistungszulagen
- Entwicklung eines Leitfadens von Schulverwaltung in enger Kooperation mit den Schulleitungen, wie Fehlverhalten der Lehrkräfte festgestellt und mit welchen Sanktionen durch die Schulleitung und die Schulaufsicht belegt werden kann



Eigenverantwortliches Leitungshandeln und Aufgabenverteilung

■ Problemlage

- Kernproblem: schulspezifische Einbindung von Lehrkräften und Funktionsstelleninhabern, unzureichendes Mitspracherechte bei der Besetzung von Stellen
- geringe Spielräume der Schulleitung, den engagierten und für Schulentwicklungs- und Leitungsaufgaben kompetenten Lehrkräften zeitliche Entlastung zu gewähren
- spezifische Aufgaben der Fachbereichsleitungen und anderer Funktionsstelleninhaber nicht klar geregelt

■ Empfehlungen

- zusätzlicher „Stundenpool für Leitung und Schulentwicklung“, veränderte Arbeitszeitmodelle, um Freiräume für die innerschulische Steuerung der Schulentwicklung – unter Beteiligung der Lehrkräfte – zu gewinnen
- größere Entlastungen vom Unterricht für die Stellvertreter
- Einsatz von Geschäftsverteilungsplänen für alle Leitungs- und Funktionsstellen zur Aufgabendelegation und Entscheidungstransparenz



Qualifizierung für Schulleitungen und Schaffung geeigneter Unterstützungssysteme

■ Problemlage

- unzureichende Unterstützungsangebote an Schulleitungen, Stabilität der Ressourcen und Rahmenbedingungen
- rechtliche Regelungen zur eigenverantwortlichen Schule sind stark auf die Verantwortung der Schulleitung zugeschnitten; das nicht leitende schulische Personal fühlt sich nicht immer hinreichend verantwortlich, um sich aktiv in Schulentwicklung zu engagieren
- Schulleiter sind z.T. nicht hinreichend qualifiziert für Managementaufgaben

■ Empfehlungen

- regelmäßige und systematische Fortbildungsangebote zur Auswahl für die Schulleitungen sowie die Dokumentation von Fortbildungen als Nachweis eigener Professionalisierung
- Schulen und Schulleiter sollten einen angemessenen Etat für individuelle prozessbegleitende Schulleiterberatung durch Experten haben (Coaching)



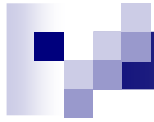
Ausbau der Kooperation mit Schulaufsicht, Schulträger und Bezirksverwaltung

■ Problemlage

- zu geringe Entscheidungsbeteiligung bei zentralen Aufgaben des Schulträgers
- hinreichende fachliche Unterstützung im Rahmen der veränderten Rolle der Schulaufsicht (Beratung, Unterstützung) fehlt
- Befürchtung, dass ein allgemeiner Leitfaden nicht hinreichend den einzelschulischen Rahmenbedingungen gerecht wird

■ Empfehlungen

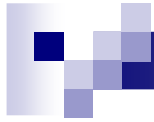
- regelmäßige gemeinsame Treffen im Sinne eines organisierten Austauschs zwischen Schulträger und Schulleitern
- eindeutige Verteilung der Zuständigkeiten innerhalb der Verwaltung
- regelmäßige Evaluation der Schulbehörde (Senat und Bezirk), insbesondere hinsichtlich der Beratungsaufgaben der Schulaufsicht und der Konzepte der Schulträger



**Die wichtigste Empfehlung an
Schulleiterinnen und Schulleiter ist
jedoch ...**

...immer schön realistisch bleiben!





Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontakt:

DIPF, AE Steuerung und Finanzierung des
Bildungswesens
Prof. Dr. Hans Döbert
Warschauer Straße 34-38
10243 Berlin
030.293360 - 14
doebert@bbf.dipf.de