



Astrid-S. Busse, Vorsitzende

## Vorwort

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

der Winter ist vorbei und wir freuen uns über erste warme Sonnenstrahlen. „Alles neu macht der Mai“, heißt es in einem alten Lied. Unsere Neuerungen sind beschlossen und werden ab Beginn des nächsten Schuljahres spürbar. Die Kolleginnen in den Grundschulen erhalten ab dem neuen Schuljahr eine A13/E13 Besoldung. Das ist ein großer Erfolg.

Dazu haben auch die Schulleitungen beigetragen, indem sie alle vorgelegten Fortbildungsbescheinigungen zuerst geprüft und dann bestätigt haben. Auch die Brennpunktzulagen sind zur Auszahlung gekommen.

Leider kam es bei der Zahlung für die Erzieherinnen und Erzieher zu Verwerfungen. Aus tarifrechtlichen Gründen können keine temporär begrenzten Zulagen gezahlt werden, es kann nur Höhergruppierungen geben, also von E8 in die E9. Das ist ein Problem für die Kolleginnen und die Kollegen, die schon die E9 erhalten, wie z.B. die Koordinierenden Erzieherinnen. Sie gehen leer aus. Das ist äußerst ungerecht, hier müssen neue Lösungen gefunden werden.

Unverständlich finde ich auch, dass zum neuen Schuljahr die kostenfreie Betreuung für die Kinder der Schulanfangsphase eingeführt werden soll. Prognosen gehen von ca. 9000 zusätzlich zu betreuenden Kindern aus. In Anbetracht der ohnehin schon viel zu dünnen Personaldecke, stellt sich die Frage, von wem und wo?

Auch das Mittagessen soll flächendeckend kostenfrei angeboten werden.

Eigentlich ist auch diese Maßnahme positiv zu bewerten, aber zum jetzigen Zeitpunkt schwer umzusetzen. Hier wird wieder das Improvisationstalent von Schulleitungen gefragt sein.

Noch gravierender ist das Problem der Lehrkräfteausstattung.

Ca. 500 Lehrkräfte verlassen pro Jahr Berlin, weil sie nicht verbeamtet werden. In den nächsten Jahren brauchen wir jedes Jahr rund 3000 neue, gut ausgebildete Lehrkräfte. Von den rund 960 in diesem Halbjahr neu eingestellten Lehrkräften, sollen knapp die Hälfte Quereinsteiger sein. 145 davon sind Lehrer ohne volle Lehrbefähigung; sie haben vielleicht russische Landschaftsmalerei in St. Petersburg studiert. Ein berufsbegleitendes Referendariat bleibt ihnen verwehrt.

Wir fordern den Senat mit Nachdruck auf, unsere Lehrkräfte endlich wieder zu verbeamen und die Referendare besser zu bezahlen, damit Berlin wieder wettbewerbsfähig wird und die Qualität des Unterrichtes aufrecht erhalten werden kann.

Herzlichst

Ihre

Astrid-Sabine Busse



# Schulleitung aus Hamburger Sicht

Im ersten Teil der Jahresmitgliederversammlung des IBS am 19.02.2019 hielt die Direktorin des auch für die Schulinspektion zuständigen Instituts für Bildungsmonitoring und Qualitätsentwicklung (IfBQ), Hamburg, Dr. Martina Diedrich, einen Vortrag mit dem Titel „Schulqualität und nachhaltige Führung“.

Mit Berufung auf die einschlägige Literatur stellt Diedrich die historische Entwicklung und den gegenwärtigen Stand der Steuerung von Schulen und der Rolle von Schulleitungen dar. Seit Beginn der 2000er Jahre habe sich die Eigenverantwortlichkeit der Schulen erhöht, verbunden mit der Verpflichtung zur Qualitätssicherung und -entwicklung. Diese werde begründet durch eine datengestützte Rechenschaftslegung u.a. mit Bildungsstandards und Referenzrahmen als Vorgaben sowie zentralen Leistungstests und Abschlussprüfungen, weiter durch die Schulinspektion. Für die Schulleitungen stelle damit - neben dem Schulmanagement - die Schulentwicklung die prioritäre Aufgabe dar. Eine „datenorientierte Schulleitung“ mache die erhobenen Daten zum Ausgangspunkt für die Ableitung von Handlungsschritten, um insbesondere die Unterrichtsentwicklung anzustoßen.

Unter „Nachhaltigkeit des Schulleitungshandelns“ werde eine pädagogische Führung verstanden, die alle Beteiligten einbezieht unter Anerkennung, jedoch nicht Erschöpfung der personellen und materiellen Ressourcen. Die Führung sei auf Dauerhaftigkeit und Fürsorge für alle Beteiligten ausgerichtet. In eine „distribuierte Führung“ seien weitere Personen eingebunden. Positive Entwicklungen der Vergangenheit seien anzuerkennen und zu bewahren.

In der Forschung würden verschiedene Führungsstile unterschieden:

**Transformationale Führung:** gerichtet auf Weiterentwicklung und Veränderung. Die Schulleitung, selbst vorbildlich und glaub-



würdig, vertritt eine begeisterte, sinnstiftende Vision, die als Ordnungsrahmen für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gilt.

**Transaktionale Führung:** In einer vergleichsweise hierarchischen Beziehung werden durch die Schulleitung Erwartungen und Ziele klar formuliert, Prozesse und Zielrealisierungen kontrolliert, belohnt, ggf. sanktioniert.

**Instruktionale Führung:** Fokus auf Optimierung von Lernen und Lehren. Leistungen und Prüfungsergebnisse der Schülerinnen und Schüler sind Orientierung

für Curriculumentwicklung, Fortbildungsaktivitäten, Hospitationen.

Gestützt auf die Einsichten von Hamburger Schulinspektoren/innen nennt die Referentin Bedingungen nachhaltigen Schulleitungshandelns:

Schulleitungen haben eine klare Zielvorstellung als sichtbare und spürbare Klammer für alle Beteiligten. Sie haben die Fähigkeit, Prioritäten zu setzen, ggf. auch Entlastung durch Fokussierung auf überschaubare Ziele zu schaffen. Sie stellen Lernen und Entwicklung der Schülerinnen und Schüler in den Mittelpunkt. Sie „nehmen alle mit“, d.h., sie kennen die Fähigkeiten und Bedürfnisse des Kollegiums und berücksichtigen diese. Dabei verwirklichen sie ein angemessenes Entwicklungstempo bei gleichzeitig hohem Anspruch an die Innovationskapazität ihrer Schule. Sie übernehmen Verantwortung, indem sie den Weg der Schule nach innen und außen überzeugt, mit Mut und Selbstbewusstsein vertreten.

Datenorientiertes Schulleitungshandeln organisiert strukturierte und institutionalisierte Entwicklungszyklen und legt den Fokus auf Unterrichtsentwicklung. Es gibt Regeln zum schulinternen/schulöffentlichen Umgang mit Daten. Die Schulleitung steuert die schulische Daten-nutzung, nicht die Schulaufsicht.

*Michael Jurczok*



# Zu Gast bei der Fachtagung des LKA Niedersachsen „Clankriminalität“ vom 31.01 bis 1.02.2019 in Loccum

Das LKA Niedersachsen veranstaltet traditionell eine Fachtagung in der beschaulichen Tagungsstätte des Klosters Loccum. Die IBS Vorsitzende auf einer Fachtagung des LKA zum Thema „Clankriminalität“ - wie passt das zusammen?

Ich wurde eingeladen, um über den Einfluss arabischer Großfamilien im Kontext Schule zu sprechen. Gereist bin ich mit dem Neuköllner Bezirksbürgermeister Hikel, einem gelernten Pädagogen, der über die Lage in Neukölln und seine Initiative „Aussteigerprojekt“ referierte. Ferner gehörten zu unserer Berliner Reisegruppe noch der Neuköllner Sicherheitsbeauftragte, Beamter einer Spezialeinheit mit besonderen Aufgaben des LKA, sowie der Staatsanwalt, der mit der Klärung der 77 beschlagnahmten Immobilien beauftragt ist.

140 Teilnehmerinnen und Teilnehmer vom LKA Niedersachsen, Bremen und Nordrhein-Westfalen, dem BKA, Zoll, Ordnungsämtern und Justiz kamen zusammen, um sich über die Bekämpfung von Clankriminalität auszutauschen.

Für mich als Außenstehende war das wie ein Einblick in eine andere Welt. Über Details darf ich nicht schreiben. Auch die Presse war nicht zugelassen. Das, was in den Medien über die Thematik berichtet wird, ist nur die Spitze des Eisberges - die Realität kann einem Angst machen. Auch kleine Orte werden durch kriminelle Familien tyrannisiert. Die wirtschaftlichen Verflechtungen der Clans sind ein schwer zu durchschauendes Labyrinth. Insbesondere agieren die Clans in Bremen, Berlin und Nordrhein-Westfalen.

Ein Trost ist es zu sehen, mit welchem Engagement und Mut sich die zuständigen Beamtinnen und Beamten den Herausforderungen stellen. Aber, sie sind zu wenige. Der strenge Datenschutz und der Föderalismus machen die Aufgaben nicht leichter. Fahndungserfolge macht oft sogar die Justiz zunichte.

In meinem Vortrag wies ich auf die herausragende Stellung von Schule in der Gesellschaft hin, insbesondere auf die Aufgaben, die Schulleitungen haben, um sich den Herausforderungen des Sozial-



raumes zu stellen, die mit den ursächlichen Aufgaben von Schule wenig zu tun haben. Ich betonte, dass jeder Kriminelle auch einmal ein Grundschüler gewesen ist. Positiv wäre es, wenn es einen Informationsfluss zwischen Schule, Polizei und Jugendämtern gäbe, wie es in den Niederlanden schon lange üblich ist. Man hörte mir interessiert zu und stellte im Anschluss Fragen.

Mit vielen neuen Erfahrungen reisten wir nach Berlin zurück. Ich hatte Einblicke in die Arbeit der uns schützenden Behörden gewonnen und höchst interessante Menschen getroffen.

Astrid-Sabine Busse

## Schulqualität und nachhaltige Führung

*Frau Dr. Martina Diedrich, Direktorin des Instituts für Bildungsmonitoring und Qualitätsentwicklung (IfBQ), Hamburg, hielt am 19. Februar 2019 einen Vortrag beim Interessenverband Berliner Schulleitungen zu den Anforderungen an eine effiziente Schulleitung.*

Im Folgenden werden ausgewählte Überlegungen aus dem Vortrag vorgestellt. Die Schriftfassung des Vortrags ist auf der Homepage des IBS abrufbar: <https://ibs-verband.de/>

**Zunächst stellte Frau Dr. Diedrich den theoretischen Rahmen ihrer Überlegungen vor:**

Als Reaktion auf den „Pisa-Schock“ zu Beginn der 2000er Jahre wurde das Modell der „Neuen Steuerung“ entwickelt, das eine

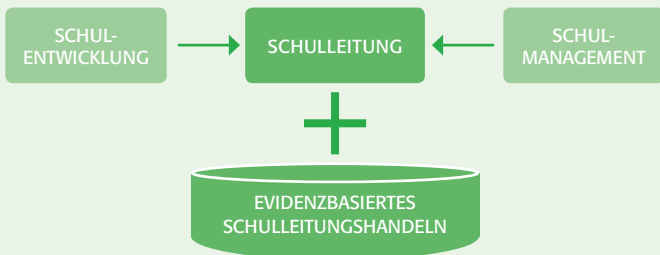
erhöhte Eigenverantwortlichkeit der Schulen vorsah und gleichzeitig zentrale Instrumente der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung einführte.

Mit anderen Worten: Im Zuge der Erweiterung des schulischen Handlungsspielraums müssen die Schulen nun den Nachweis führen, dass sie ihre neue Freiheit nutzen, um erfolgreich zu sein. Der Nachweis für ihre Wirksamkeit muss evidenzbasiert, d. h. auf empirischer Datenbasis erfolgen. Instrumente hierfür sind u.a. Bildungsstan-

dards, zentrale Abschlussprüfungen, Orientierungs- und Referenzrahmen, die Schulinspektion und zentrale Leistungstests.

Damit entsteht ein neues Spannungsfeld zwischen erweiterter Eigenständigkeit und einer zentralen Qualitätskontrolle. Schulleitungen sollen also ihren gewachsenen Handlungsspielraum nutzen, um einerseits Schulentwicklung zu betreiben und zu fördern, die auf Datennutzung beruht, und um andererseits ihre Schule verantwortlich zu managen.

### NEUE ROLLE SCHULLEITUNG



Die Schulentwicklung soll sich insbesondere auf Daten stützen (z. B. Lernstandserhebungen, die Ergebnisse der Schulinspektion und Abschlussprüfungen). Daten sollen dabei zum Ausgangspunkt einer informierten Ableitung von Handlungsschritten werden und insbesondere die Unterrichtsentwicklung anstoßen.

Die Anforderungen an Schulleitungen im Rahmen des neuen Steuerungsmodells beschreibt Prof. Felicitas Thiel, FU Berlin, 2014 programmatisch:

- strategische Ziele im Schulprogramm fixieren
- kontinuierlich Prozesse optimieren durch ein gutes Qualitätsmanagement
- ein hochwertiges Unterrichtsangebot gewährleisten durch kontinuierliche Personalentwicklung und
- die Entscheidungsfähigkeit der Schule sichern durch effektive Abstimmungs- und Partizipationsprozesse

Für die erfolgreiche Führung einer Schule stellt Frau Dr. Diedrich Motivation, Engagement und effektive Arbeitsbedingungen in den Fokus sowie die Überzeugung, sinnvoll und wirksam zu handeln:

Ganz wesentlich für eine erfolgreiche Steuerung ist die Person der Schulleiterin bzw. des Schulleiters. Aus der Praxis der Hamburger

Schulinspektion leitet Frau Dr. Diedrich folgende Bedingungen ab, damit nachhaltiges Schulleitungshandeln gelingt:

- eine Schulleitung, die als authentische Person erkennbar ist, mutig und selbstbewusst auftritt und Verantwortung übernimmt
- eine klare Vision bzw. Zielvorstellung als Ausgangspunkt der Schulentwicklung
- die Fähigkeit, Prioritäten zu setzen
- die Fokussierung auf das Lernen und die Entwicklung der Schülerinnen und Schüler
- transparente und partizipative Entwicklungsvorhaben
- ein angemessenes Entwicklungstempo, das nicht überfordert – bei gleichzeitig hohem Anspruch der Schule

Abschließend kommt Frau Dr. Diedrich zu folgendem Fazit:

- Gute Schulleitungen nutzen schulinterne Strukturen zur Datennutzung, z. B. fachbezogene Jahrgangsteams, Steuergruppen usw. mit gesicherten Zeitressourcen.
- Daten werden in strukturierte und institutionalisierte Entwicklungszyklen eingebracht.
- „Data-Teams“ arbeiten als professionelle Lerngemeinschaften und werden ggf. von externen Fachberaterinnen und -beratern unterstützt.
- Der Fokus liegt auf der datengestützten Unterrichtsentwicklung.
- Die Verknüpfung von Daten mit pädagogischem/didaktischen Fachwissen ist zentral.
- Die Schulleitung steuert die schulische Datennutzung, nicht die Schulaufsicht.
- Gute Schulleitungen handeln situiert, d. h. sie erkennen die spezifischen Erfordernisse der Schulentwicklung ihrer Schule und passen ihr Handeln daraufhin an.
- Gute Schulleitungen sind starke Persönlichkeiten im Sinne einer klaren eigenen Vorstellung der Schulentwicklung
- Gute Schulleitungen sind auf einen funktionierenden systemischen Kontext angewiesen. Dabei gilt: Funktionale Differenzierung, Verantwortungsübernahme und Professionalisierung aller Akteure und Handlungsebenen sind entscheidende Aspekte der Systemsteuerung.

### WIRKUNG DES FÜHRUNGSHANDELNS

