

Eigenverantwortliche Schule und Schulaufsicht – ein Spannungsfeld ?

Festvortrag anlässlich der
50. Landesschulrätekonferenz der
Fachgruppe Schulbehörden der GEW

Eigenverantwortliche Schule und Schulaufsicht – ein Spannungsfeld?

Gliederung

1. Einführung
2. Persönlicher Hintergrund
3. Entwicklung der Schulaufsicht
4. Die „andere“ Sicht von Schule
5. Irritationen
6. Ausblick

1. Einführung

Eine „neue“ Form der Schulaufsicht ?

Grundlage : Teilautonome Schule mit Gestaltungsspielräumen durch Eigenverantwortlichkeit

Ziel : Ganzheitliche Reformen

Historie : Kontrolle und Überwachung vs. Eigenverantwortung und Selbstkontrolle

Problem : mentale Modelle

2. Persönlicher Hintergrund

- Geb. 1959, verheiratet, ein Kind
- Abitur
- Studium: Wirtschaftswissenschaften, Biotechnik/Körperpflege, Biologie, Katholische Religionslehre, Europäisches Bildungsmanagement
Promotion: Förderung der Beruflichen Handlungsfähigkeit von Jugendlichen auf der Grundlage ihres Werteprofils
- Ausbildung: Existenzanalyse und Logotherapie
- Berufliche Tätigkeit:

NRW	: Berufliche Schulen der Orthopädischen Anstalten Volmarstein Gewerbliche Schulen III in Wuppertal
Rheinland-Pfalz	: Berufsbildende Schule Bad Neuenahr-Ahrweiler
Bremen	: Wilhelm-Wagenfeld-Schule – Schulzentrum der Sekundarstufe II in Bremen

3. Entwicklung der Schulaufsicht

Dubs, Rolf, Eine neue Form der Schulaufsicht- Im Spannungsfeld zwischen Beratung und Kontrolle, St. Gallen 2009

Historische Abriss

- bis 1920: **Inspektion** (Überprüfung, ob staatliche Vorschriften und gesellschaftliche Regeln eingehalten werden)

Merkmal → bürokratische Kontrolle
Einfluss → Autokratische Staatsauffassung

- bis 1970: **Aufsicht** (Überwachung hinsichtlich der Regeln erfolgreichen Unterrichtens)

Merkmal → Bürokratische Überwachung führt zu guten Lernerfolgen
Einfluss → Wissenschaftliche Erkenntnisse des Lehrens und Lernens

- bis heute: **gemeinsame konsultative** Arbeit der Schulaufsicht und der Schule

Merkmal → Erhöhung der Zufriedenheit aller Schulseitigen,
Wirksamkeit der Schule in erzieherischer und
bildungsmäßiger Hinsicht

Einfluss → Human-Relation-Bewegung
Gruppendynamische Prozesse
Demokratisierungstendenzen

3. Entwicklung der Schulaufsicht

➤ Zukunft: Controlling

Merkmal → Förderung der Schulentwicklung mit dem Ziel der Qualitätsverbesserung **in der Schule** durch Controlling und Beratung

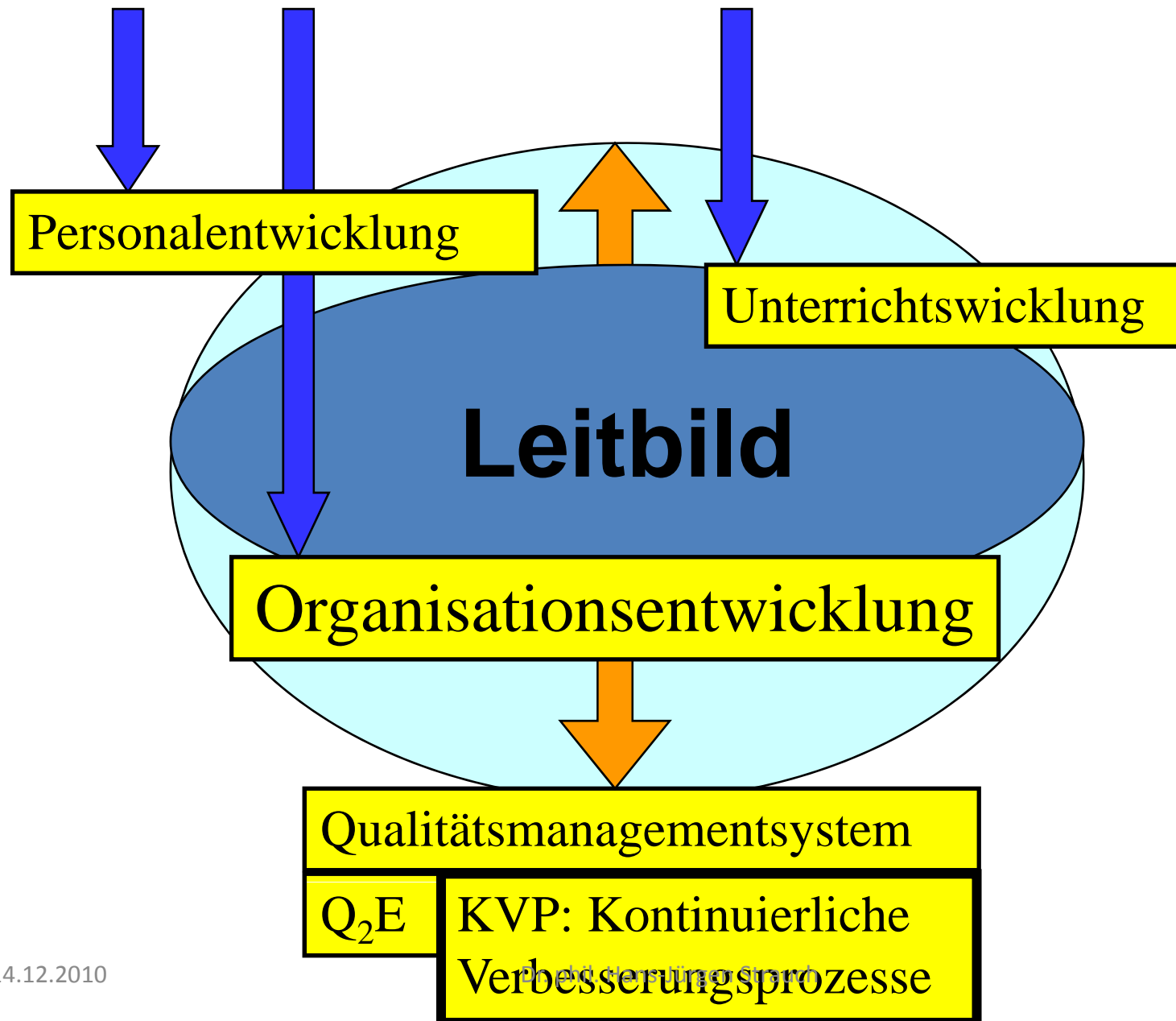
Einfluss → Teilautonomie der Schulen
New Public Management

4. Die „andere“ Sicht von Schule, Teil 1 (Schule)

Umschreibung der Grundannahmen des Schulsystems

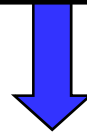
- Teilautonomie → Gestaltungsspielräume
(Personal, Organisation, Lehrplan, Globalbudget)
- Leistungsvereinbarungen zw. Schule und Schulaufsicht
 - Strategische Führung mit Zielvorgaben durch die Schulaufsicht
 - Überwachung der Zielerreichung
- Schule
 - operative Führung
 - Handlungsfreiheit bei der Zielerreichung
 - Verantwortung beim Schulleiter als verlängerte Arm der Schulverwaltung
- Schulleitung
 - administrative und gestalterische Führung
 - Schulentwicklungsmaßnahmen
 - qualitative Verbesserung der Schule
 - Grundlage: Schulleitbild, Schulprogramm
- Intern konzipiertes Qualitätsmanagementsystem
 - Feedback und Selbstevaluation
 - Metaevaluation des Qualitätsmanagementsystems durch die Schulaufsicht

Qualitätsentwicklung der WWS



Leitbild der WWS:

Wir machen Schule!



Wir GESTALTEN ...

**... menschlich und
multikulturell**

**... tolerant und
teamorientiert**

**... engagiert und
selbständig**

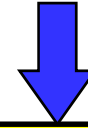
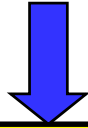
**.... kompetent und
praxisorientiert**

**... offen und
interessiert**

**... kritikfähig und
gesprächsbereit**

**... ziel- und
zukunftsorientiert**

Personalentwicklung der WWS:



Führungskräfte

- Europäisches Bildungsmanagement
- Frauen leiten Schule
- Fortbildung für neue Schulleitungsmitglieder
- Visionsentwicklung
- Kommunikation für Führungskräfte
- Ablauf von Mitarbeitergesprächen
- Moderatorentaining
- Leitbildentwicklung
- EFQM und Evaluationsverfahren
- Q2E- Konzept / Instrumente
- Strategieworkshops für Schulleitungsmitglieder

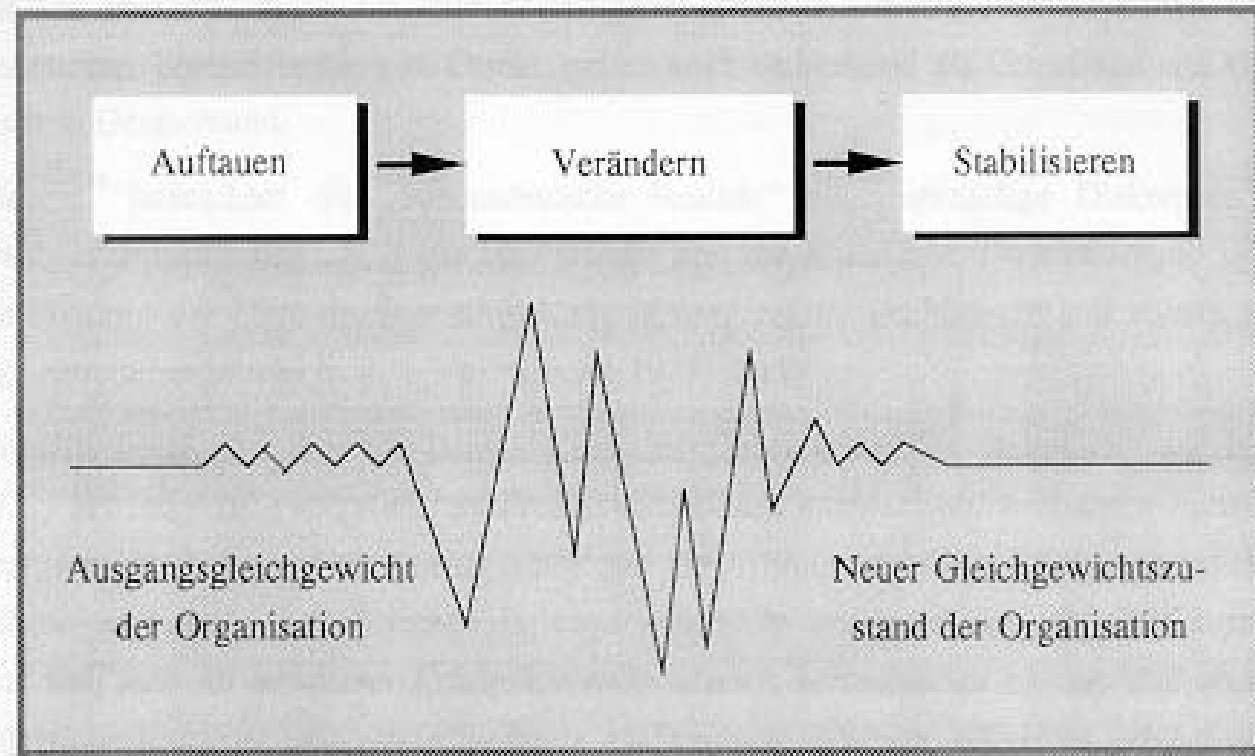
Operativer Bereich: (Lehrkräfte)

- Fachspezifische Fortbildungen
- Q2E-Fortbildungen
- Gesprächsführung
- Konfliktgespräche
- SOL/Projektmanagement
(Selbstorganisiertes Lernen)
- Projektmanagement
- EDV-Administration
- Shadowing
- Experten-Workshops
- Lernfeldunterricht

Das organisatorische Änderungsgesetz ⁽¹⁹⁵⁸⁾ (Vgl. Schüerhoff, V., Vom individuellen zum organisationalen Lernen, Wiesbaden 2006)

Mayo, E. (30er-Jahre): "**Human Relation**"- Ansatz sieht den Menschen als autonomes Individuum und als Quelle von Kreativität und Leistung in den Mittelpunkt

Abbildung 8: Das organisatorische Änderungsgesetz von Lewin (Phasenmodell)



14.12.2010

Dr. phil. Hans-Jürgen Strauch
Quelle: Schreyögg und Noss (1994), S. 171

Thema: Organisationsentwicklung

Merkmale der Organisationsentwicklung (OE) als Veränderungsprozess (Filley et al.):

- Geplanter Wandel (kein zukünftiger Wandel)
- Umfassender Wandel (keine Detailänderung)
- Schwerpunkt auf Wandel von Gruppen (weniger von Individuen)
- Langfristiger Wandel (kein kurzfristiges Krisenmanagement)
- Einbeziehung von Change Agents (Wandel-Berater)
- Intervention durch erfahrungsbegleitete Lernen

Ziel (Comelli 1985, Sievers 1977):

Effektivität der Organisation bei der Lösung ihrer Probleme und der Erreichung ihrer Ziele zu verbessern / *Lernen von Organisationen*

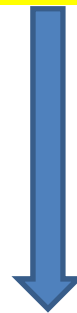
Beteiligung Verständigung über Ziele Kommunikation Transparenz

Schulentwicklung am Beispiel der Wilhelm Wagenfeld Schule



A. Pädagogische Leitideen

Berufliche Handlungskompetenz
Eigenverantwortlichkeit
Selbstständigkeit
Schule vermittelt Basis für ein lebenslanges Lernen



Corporate Identity

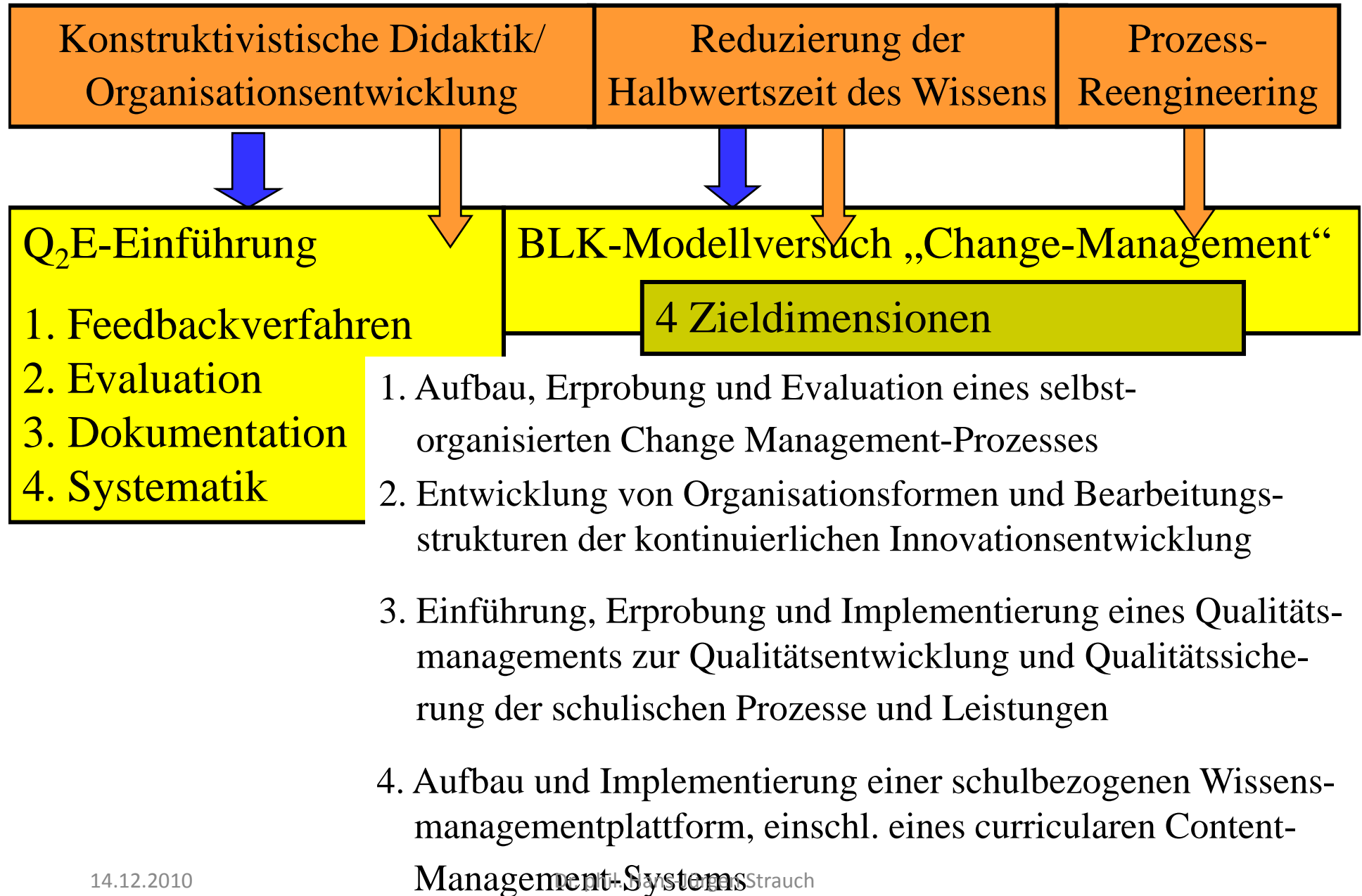


B. Meilensteine der Schulentwicklung

Namensgebungsprozess (2001/2002)
Leitbildentwicklung (2003)
Logoentwicklung (2003/2004)
Homepageentwicklung (2004/2005)
Modellversuch „ChangeMan“ (2005-2007)
Feedback/Evaluation nach Q₂E seit 2005
Peer Review nach Q₂E seit 2005 / 2008
Meilensteingespräche seit 2007 (2 x pro Jahr)
Ziel- und Leistungsvereinbarungen seit 07
Externe Evaluation nach Q₂E 2008
Entwicklung: AKVs, Organigramm, Standards 2009



Modellversuch der WWS:



4. Die „andere“ Sicht von Schule, Teil 2

(Schulaufsicht)

- **Problem** : Beratung – Kontrolle
- **These** : Beurteilung (Kontrolle) und Beratung bilden eine Ganzheit

- **Form** : Beurteilung (Kontrolle) als Controlling bezüglich der strategischen und operativen Aufgaben von Schule
- **Controlling** : Überprüfung auf Zielerreichung
 - Unterstützung beim Verfehlen der gesetzten Ziele
 - **nicht:** Einmischung in die operativen Überlegungen
 - Beratung bei der Zielerreichung über
 - a) Spezialisten (nicht aus der Schulverwaltung)
 - b) Beratungsstellen (NL)
 - c) Schulaufsicht (NRW: Überprüfung/Beratung als kostengünstigste Lösung)
 - **Basis:** Umfangreiche pädagogische Ausbildung
 - a) Diskrepanzbeurteilung (Soll – Ist)
 - b) Multiple Beurteilung (360°-Feedback)

5. Irritationen

Verzicht auf Schulaufsicht ?

Utopisch : Lehrpersonen erfüllen den Erziehungs- und Bildungsauftrag in innovativer Weise mit hoher innerer Verpflichtung

Begründungen:

1. viele Belastungen im Lehrberuf durch anspruchsvolle Aufgaben
→ Ermüdungserscheinungen, innovationshemmend
2. Fehlentwicklungen bei Gestaltungsspielräumen zulasten der Schüler/-innen
3. Probleme zw. Erziehungsberechtigten und Lehrpersonen
→ Instanz im Konfliktfall
4. Anspruchsvolle Aufgabe: Leitung und teilautonome Schule
→ Überforderung von Schulleitung erfordert Hilfe
5. Auftrag der Schule über politische Mandate
→ Rechenschaftspflicht

6 Ausblick: Vergleich Schule - Wirtschaft am Beispiel Kundenorientierung

aus: Maeck, Horst, Managementvergleich zwischen öffentlichem Schulwesen und privater Wirtschaft, S. 17 ff, in: Schulleitung- ein Lernsystem, Lerneinheit 12.21, 2003

Wirtschaft	Schule
Wirtschaftsbetriebe müssen nach Kunden trachten, weil sie andernfalls ihre Produkte und Dienstleistungen nicht vermarkten können.	Schulen müssen sich nicht um Kunden bemühen, denn sie haben kraft Gesetzes Zwangskunden.
Marktforschung führt zu einer Ermittlung von Kundenbedürfnissen und ggf. zu einer Veränderung von Produkten und Dienstleistungen	Marktforschung findet nicht statt, „Kundenbedürfnisse“ werden unterstellt und nach staatlich gelenktem Ermessen „befriedigt“.
Kunden können Produkte und Dienstleistungen meiden.	Kunden müssen akzeptieren, was ihnen zugedacht ist. Eltern und Schüler können ungeeignete Lehrer nicht abwählen.
Qualität definiert sich durch die Akzeptanz der Produkte und Dienstleistungen auf dem Markt.	Qualität wird durch Schulverwaltung und Schule bestimmt.
Kunden müssen für Produkte und Dienstleistungen bezahlen.	Kunden erhalten Bildungsmaßnahmen kostenlos, dürfen sie aber nicht ausschlagen.
Das Personal fühlt sich den Kunden verpflichtet.	Das Personal erwartet, dass sich die Kunden ihm verpflichtet fühlen, weil es „selbstlos“ für diese eintritt.
Besondere Erfolge im Hinblick auf die Zufriedenstellung von Kunden haben im Regelfall positive finanzielle Konsequenzen für das Personal.	Erfolge bezüglich der Zufriedenstellung von Kunden führen nicht zu finanziellen Vorteilen für das Personal.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

