

Schulleitungshandeln I: Anforderungen an Schulleitungen – Synopse der Beschreibungen in den deutschen Bundesländern

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber & Nadine Schneider

Hintergrund

Die Aufgaben von Schulleiterinnen und Schulleitern werden vielfältiger, die Verantwortlichkeiten umfangreicher. Im Zuge von zunehmender Dezentralisierung wird Schule eigenverantwortlicher. Gleichzeitig sieht sich Schule mit stärkerer zentraler Einflussnahme und Kontrolle konfrontiert, beispielsweise durch eine verstärkte Rechenschaftspflicht, eine Qualitätskontrolle durch externe Evaluation bzw. durch Schulinspektionen.

Fragestellung

Die Synopse hat das Ziel, Leitbilder und Anforderungsbeschreibungen für Schulleitung in den deutschen Bundesländern zu eruieren und vergleichend gegenüberzustellen. Im Mittelpunkt der Synopse stehen daher folgende Leitfragen: Welche Anforderungen werden an Schulleitung gestellt? Welche Erwartungen bezüglich der Kompetenzen einer Schulleiterin bzw. eines Schulleiters gibt es? In Kooperation mit den Kultusministerien der deutschen Bundesländer werden Leitbilder und Anforderungsbeschreibungen vergleichend analysiert. Auch schulrechtliche Aspekte von Schulleitung werden berücksichtigt. Aber auch die Vorstellungen der Schulleitungsverbände werden einbezogen: Wie nehmen sich Schulleiterinnen und Schulleiter selbst wahr?

Methodik

1. Erhebungsphase:

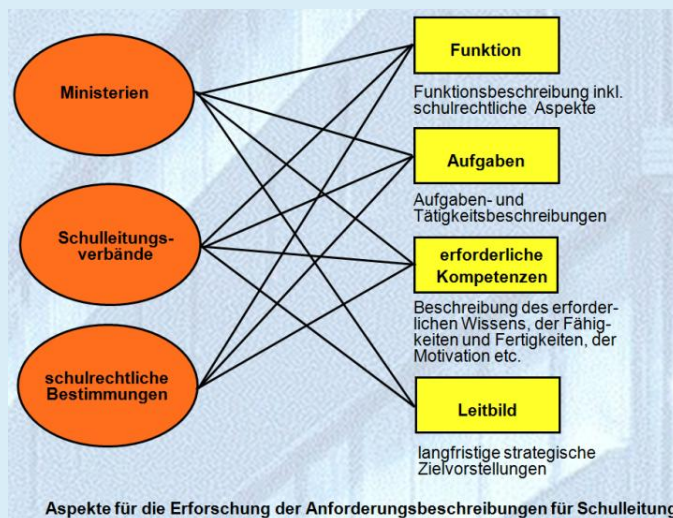
Informationsgewinnung mittels Fragebogen und Versendung per E-Mail an die für Schulleitung zuständigen Stellen in den Kultusministerien sowie an Schulleitungsverbände; Recherche zu Schulgesetzen

2. Erhebungsphase:

externe Validierung mittels Rückmeldung der länderbezogenen Darstellung (Ergebnisse der 1. Erhebungsphase) mit der Bitte um Prüfung und Kommentierung; Kurzbefragung mit vier Einschätzungsfragen bzgl. Anforderungsprofil

Ergebnisse

- In den Ministerien der deutschen Bundesländer wurden in den letzten Jahren verstärkt Materialien zu Schulleitung entwickelt.
- Darin wird die zentrale Rolle von Schulleitung für die Qualitätssicherung und v.a. für die Qualitätsentwicklung erkannt.
- Die verschiedenen Papiere spiegeln in ihrer Gesamtheit die Komplexität von Schulleitungshandeln wider. Die Beschreibungen versuchen der schulpraktischen Arbeitsrealität gerecht zu werden, bleiben dabei allerdings auf einer bestimmten Abstraktionsebene stehen.
- Anforderungsprofile für Schulleitung können als Trend ausgemacht werden. Die Formulierung eines Anforderungsprofils hat klare Vorteile:
 - Die Erwartungen an Schulleitung insgesamt werden systematisiert und für die Zielgruppe transparent.
 - Die Qualität von Schulleitungshandeln wird klar benannt, aber dadurch auch einforderbar (z.B. durch die Schulaufsicht).
 - Eine Auswahl von Bewerberinnen und Bewerbern für Schulleitungsstellen aufgrund festgesetzter Anforderungskriterien jenseits der reinen Lehrtätigkeit wird möglich (wobei dann die Kriterien allerdings operationalisiert werden und in eignungsdiagnostischen Verfahren und Instrumenten Anwendung finden müssen).
 - Fortbildungsinstitute können aus ihnen inhaltliche Schwerpunkte von Curricula ableiten und Aus- und Fortbildungen konzipieren.



Ausblick

Es ist anzunehmen, dass in vielen Ministerien gegenwärtig bzw. in naher Zukunft umfangreiche Anstrengungen im Rahmen der Professionalisierung anstehen. Empfehlungen dafür sind Maßnahmen der kurz-, mittel- und langfristigen Nachwuchsgewinnung, eine gezielte kontext- (bzw. schul-) bezogene Auswahl von Führungskräften sowie die Unterstützung und Förderung von angehenden, neu ernannten und amtierenden Schulleitern und deren Stellvertretern durch geeignete Qualifizierungsmaßnahmen.

Was ist in nächster Zukunft wissenschaftlich zu leisten und was ist von bildungspolitischer Relevanz?

- Interessant wären Untersuchungen zur Wahrnehmung und zur Akzeptanz der staatlichen Vor- und Angaben. Auch die Meinung anderer schulischer Akteure wäre interessant, z. B. die der Lehrkräfte sowie die der Schulaufsicht und Schulinspektion, aber auch die der Vertreter des Unterstützungssystems, auch aus der Perspektive der gängigen Praxis und der Machbarkeit heraus.
- Sinnvoll wäre die Durchführung von Tätigkeits-, Anforderungs- und Belastungsstudien bzw. Bedarfsanalysen, um festzustellen, inwieweit die Praxis mit den normativ beschriebenen Vor- und Angaben übereinstimmen und wo sie abweichen.
- Hilfreich wäre die Bildung von nationalen und internationalen Netzwerken für Schulleitungsfragen und Fragen der Auswahl und Qualifizierung sowie die Schaffung zentraler Einrichtungen, die sowohl wissenschaftlich als auch praktisch die verschiedenen Erfahrungen und Forschungsergebnisse bündeln, wirkungsvolles Wissensmanagement betreiben und Impulse für Innovationen geben: Forschung, Wissensmanagement, Wissenstransfer mit Beratung und Service sowie Qualifizierung sollten die Aufgabenbereiche sein.

Kontakt:

Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie, Pädagogische Hochschule Zug
Zugerbergstrasse 3, 6301 Zug, ibb@phzg.ch, Tel. +41 41 727 12 69, Fax +41 41 727 12 71, ibb.phzg.ch