Universität Erfurt
Zentrum für Lehr-, Lern- und Bildungsforschung (ZLB)

Juniorprofessur Bildungsmanagement
Forschungsgruppe „Bedingungen schulischer Lernprozesse und deren Förderung“

BILDUNGS MANAGEMENT

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber

Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern im internationalen Vergleich

Seit der Pisa-Studie steht das deutsche Schulsystem auf kritischem Prüfstand. Die Selbständige Forschergruppe unter der Leitung von Prof. Dr. Stephan G. Huber befasst sich mit einer Frage, die in den aktuellen Reformdiskussionen erst seit kurzem eine Rolle spielt: der Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern.

Eine der wichtigsten Erkenntnisse der internationalen und deutschsprachigen Schulforschung der letzten Jahrzehnte ist die Einsicht in die Bedeutung von Schulleiterinnen und Schulleitern für die Entwicklung und die Wirksamkeit von Schulen.

Untersuchungen zeigen durchgehend, dass Führungshandeln von Schulleitungspersonal ein herausragender Faktor für die Qualität von Schule ist. Es ist daher nahe liegend, dass sowohl der Auswahl wie auch der Qualifizierung von Führungspersonal an Schulen verstärkt Aufmerksamkeit zukommt. Die Notwendigkeit einer weitergehenden Professionalisierung von Schulleitung durch eine fundierte Qualifizierung ist aus der Sicht internationaler Schulentwicklungsforschung unbestritten, zumal durch aktuelle bildungspolitische Maßnahmen, wie vor allem die Erweiterung der Eigenverantwortung von Schule, die Anforderungen an Schulleitung zusätzlich steigen.

Internationale Trends in der Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern

Für die vorliegende Untersuchung wurde die Qualifizierungssituation in 15 Ländern in Europa, Asien, Australien und Nordamerika erhoben, analysiert, gegenübergestellt, verglichen und diskutiert worden. Die Vielfalt der Ansätze und Modelle wurde dabei deutlich. Auch wenn die Kontextgebundenheit der jeweiligen Qualifizierungssituation im Schulsystem und insgesamt im politischen System des jeweiligen Landes zu respektieren und die Besonderheiten landesspezifischer Gegebenheiten zu berücksichtigen sind, lässt es der Vergleich doch zu, eine Reihe von länderübergreifenden Veränderungen, Entwicklungstendenzen und Trends herauszufiltern.

Folgende Trends in der Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern können festgestellt werden:

- Zentrale Qualitätssicherung und dezentrale Durchführung
- Neue Formen der Kooperation und Partnerschaften
- Verzahnung von Theorie und Praxis
- Qualifizierung vor Amtsantritt
- Umfangreiche Qualifizierungsprogramme
- Mehrphasigkeit und Modularisierung
- Entwicklung der Persönlichkeit statt Anpassung an eine Rolle
- Kommunikation und Kooperation als zentrale Elemente
- Von Management und Verwaltung zu Führung und Gestaltung
- Qualifizierung von Schulleitungsteams für Schulentwicklung
- Wissen entwickeln statt Wissen vermitteln
- Erfahrungs- und Anwendungsorientierung
- Vom Lernen im "Workshop" zum Lernen am "Workplace"
- Explizite Zielsetzungen
- Neue Führungskonzeptionen
- Orientierung an der Zieltätigkeit von Schule

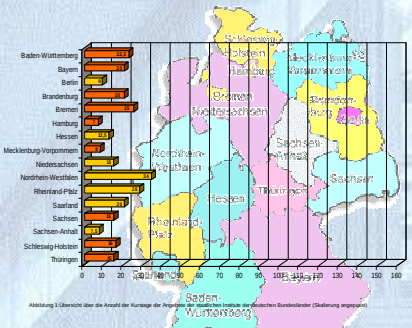

Abbildung 1: Übersicht über die Anzahl der Kurstage der Angebote der staatlichen Institute der deutschen Bundesländer (Skalierung angepasst)

Anmerkung: Abbildung 1 zeigt die Angaben von 1999/200. Einige der Bundesländer, die weniger als 20 Tage angeboten haben, konnten ihr Angebot ausbauen. Im internationalen Vergleich besteht aber nach wie vor Nachholbedarf.

Nordamerika
Ontario, Kanada
USA:
Washington
New Jersey
Kalifornien

Europa
Schweden
Dänemark
England und Wales
Frankreich
Niederlande
Deutschland
Österreich
Schweiz
Südtirol, Italien

Asien
Singapur
Hong Kong, China

Australien/ Neuseeland
New South Wales, Australien
Neuseeland

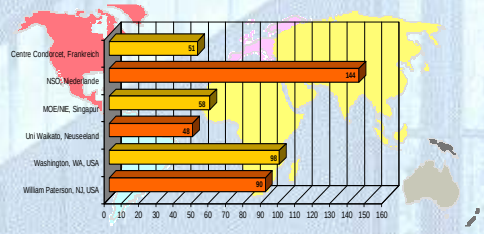

Abbildung 2: Übersicht über die Anzahl der Kurstage exemplarisch ausgewählter ausschließlich vorbereitender Qualifizierungsprogramme aus Europa, Asien, Australien/Neuseeland und Nordamerika

Empfehlungen

Aus den Ergebnissen der internationalen Erkundung, der vergleichenden Analyse und der weiterführenden Diskussion lassen sich eine Reihe von grundsätzlichen Ansprüchen ableiten, die an eine Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern gestellt werden sollten. Diese können als Empfehlungen für die Gestaltung zukünftiger Maßnahmen verstanden werden und auch als Standards Verwendung finden (sowie als Basis zur Akkreditierung von Anbietern und Programmen dienen oder im Falle eines Qualitätssicherungszertifikats für die Anbieter als spezifische Zertifizierungskriterien).

Diese sind:

- Zentrale qualitätssichernde Maßnahmen in Kombination mit einer dezentralen Umsetzung
- Geeignete Rekrutierung der Referententeams und angemessene Qualität und Qualifizierung der Referenten
- Auswahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer
- Klare und explizit formulierte Zielsetzung, ausgehend von der Zielvorstellung von Schule
- Orientierung an Werten und pädagogischen Prämissen
- Qualifizierung als kontinuierlicher Prozess
- Primat prozeduralen Wissens vor deklarativem Wissen
- Angemessene Balance zwischen Theorie und Praxis
- Ausrichtung an den tatsächlichen Bedürfnissen der Teilnehmer
- Aktive Partizipation der Teilnehmer
- Anregen kollegialen Lernens und intensiver Kooperation
- Problemorientiertes Arbeiten im Workshop und Lernmöglichkeiten am Workplace
- "Individualfortbildung" plus "Schulentwicklungsmaßnahme"
- Selbstgestaltete Lernprozesse, auch mit Hilfe neuer Kommunikations- und Informationstechnologien
- Wissenschaftlich fundierte und authentische Arbeitsmaterialien
- Präsentation der Lernergebnisse und Selbstevaluation des Lernerfolgs
- Zertifizierung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer
- Konzeptionell verankerte Unterstützung beim Transfer

Abbildung 3: Kompetenzzentrum für pädagogische Führungskräfte

Bildungspolitische Konsequenzen

Sinnvoll wäre die Gründung einer Bundesakademie oder zumindest einer Länderakademie für pädagogische Führungskräfte für 1) die Förderung und Verbesserung der Qualifizierung von pädagogischem Führungspersonal im Schulwesen, 2) den Auf- und Ausbau von Beratungs- und Serviceleistungen für Schulen, Schulaufsicht und Schulverwaltung sowie 3) das Betreiben von Forschung in den Bereichen Schulmanagement und Schulentwicklung auf höchstem wissenschaftlichen Niveau. Eine solche Einrichtung wird daher in drei Bereichen tätig werden, die bisher voneinander getrennt sind, aber so wechselseitig voneinander profitieren können, nämlich Qualifizierung, Beratung/Service sowie Forschung.

Literatur

Huber, S.G. (2003). Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern im internationalen Vergleich: Eine Untersuchung in 15 Ländern zur Professionalisierung von pädagogischen Führungskräften für Schulen. In der Reihe Wissen & Praxis Bildungsmanagement. Kronach: Wolters Kluwer.

Huber, S.G. (2004). Preparing School Leaders for the 21st Century: An International Comparison of Development Programmes in 15 Countries. London/New York: RoutledgeFalmer (Taylor & Francis).

Kontakt: Zentrum für Lehr-/Lern- und Bildungsforschung
Saalestraße 4 / 99089 Erfurt
Tel. 0361/737-2770 bis 76
E-Mail: ZLB@uni-erfurt.de
http://www.uni-erfurt.de/forschungsgruppe_lernen/