

PraxisWissen Schulleitung

Basiswissen und Arbeitshilfen zu den zentralen Handlungsfeldern der Schulleitung

– Grundlagenpapier der Herausgeber –

In allen Ländern wird angestrebt, die Qualität von Schule und Unterricht dadurch zu verbessern, dass die Eigenverantwortung und Selbstständigkeit von Schule erweitert wird. Damit ist eine Umstellung von der Input- auf eine Outputsteuerung und der Aufbau einer dezentralen Führungs- und Organisationsstruktur verbunden. Die Schulen übernehmen die Verantwortung für ihre Leistungsergebnisse.

Damit verändern sich die Anforderungen an und die Rollen der Schulleitung und Schulaufsicht. Schulleitung wird als eigenständiger Beruf verstanden. In der Balance von Führung und Management nimmt sie erweiterte Aufgaben im Bereich des Personalmanagements, der Organisationsgestaltung und der Unterrichtsentwicklung wahr und ist für das Qualitätsmanagement der Schule verantwortlich. Sie hat dafür zu sorgen, dass sich die Schule und die Lehrkräfte der Wirksamkeit ihrer pädagogischen Arbeit vergewissern, dass sich die Lehrkräfte durch Fortbildung und Kooperation weiterentwickeln und dass die Gestaltung und Entwicklung der Organisation von Schule ihre pädagogische Wirksamkeit ermöglichen und unterstützen.

Dazu braucht die Schulleitung Orientierungswissen und Handlungskompetenz, das heißt die Fähigkeit, in ihren Aufgabenbereichen Instrumente anwenden und Konzepte und Maßnahmen entwickeln und umsetzen zu können.

PraxisWissen Schulleitung möchte als Angebot für Schulleitung, Schulaufsicht und Lehrpersonen, die Leitungsaufgaben wahrnehmen oder an der Übernahme einer Leitungsfunktion interessiert sind, Orientierungswissen für die neuen Rollen und Aufgaben der Schulleitung und Schulaufsicht vermitteln und durch die Bereitstellung von Konzepten, Verfahren und Instrumenten zu einer Erweiterung professioneller Handlungskompetenz und zur Wirksamkeit der Schulleitung und Schulaufsicht beitragen.

1 Die Veränderung von Schule

Das Schulsystem ist in allen Bundesländern von einem tief greifenden Veränderungsprozess geprägt. Grundlage dieses Veränderungsprozesses ist die Überzeugung, dass die Einzelschule der Motor der Schulentwicklung ist. „Bildungspolitik und Schulpädagogik gehen heute von der Prämisse aus, dass sich größere Selbstständigkeit von Schulen durch die unmittelbare Verantwortlichkeit positiv auf die Unterrichtsqualität auswirkt, dass eine passgenaue und flexible Verbesserung von Unterricht und Schule vor allem auf der Ebene der einzelnen Schule als ‚pädagogischer Gestaltungseinheit‘ wirksam erzielt werden kann. Wo Menschen substanziell Einfluss nehmen können auf die Inhalte ihrer Arbeit, auf ihre Arbeitsweise und die Arbeitsorganisation ihrer Einrichtung, steigen Motivation, Leistungs- und Verantwortungsbereitschaft.“¹ Die Bildungspolitik der Bundesländer ist daher bestrebt, die Gestaltungsspielräume der einzelnen Schulen systematisch zu erweitern.

Wenn die Schule ihre Bildungsziele erreichen will, muss sie ein Modell dafür sein, wozu sie erzieht. Und wenn Mündigkeit als die Fähigkeit und der Wille zu eigen- und sozialverantwortlichem Handeln die zentrale Zielvorstellung von Bildung ist, muss die Schule ein sozialer Raum sein, in dem Mündigkeit erlebbar ist. Schulen brauchen deshalb Freiheitsspielräume für die Wahrnehmung von Eigenverantwortung (als Selbstgestaltungsmöglichkeit unter Auftrags- und Rahmenvorgaben) und Sozialverantwortlichkeit (als Rechenschaftspflicht).

Die Schule in Deutschland schließt damit an Entwicklungen anderer europäischer Länder, insbesondere der Niederlande, Großbritanniens und Skandinaviens an, die in diesen Ländern bereits in den 1970er-Jahren initiiert und seitdem umgesetzt worden sind. Zugleich greifen Bildungs- und Schulpolitik und die Schulverwaltung Veränderungsten-

¹ Kultusministerium Baden-Württemberg (2002), *Schulleitung – ein Berufsbild im Wandel 2002*, S. 7

denzen von Führung und Management im Unternehmensbereich und in der öffentlichen Verwaltung (Konzept des neuen Steuerungsmodells) auf.

Hat die Schule eine erweiterte Eigenverantwortung, dann verändern sich auch die Rollen und Aufgaben der Schulleitung und Schulaufsicht im Sinne einer funktionsdifferenzierten geteilten Verantwortung. Die Schule trägt die Verantwortung für die Qualität ihrer Arbeit und für das operative Geschäft; sie legt über die Ergebnisse ihrer Arbeit Rechenschaft ab. Die Schulministerien beschränken sich auf Auftrags- und Rahmenvorgaben und die Schulaufsicht auf die Angelegenheiten, die das System der (Einzel-)Schule und die Schulleitung betreffen. Alle einzelfall- und einzelpersonbezogenen Angelegenheiten gehören zum Aufgabenbereich der Schulleitung.

2 Das Leitbild der Schulleitung – Anforderungen an die Schulleitung

Die Leitkategorien einer guten und das heißt professionell arbeitenden Schulleitung sind Führung und Management, die in einer anspruchsvollen Balance wahrzunehmen sind.² Führung ist als zielbezogene Einflussnahme auf die Menschen eines sozialen Systems darauf ausgerichtet, „das Potenzial der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Erfüllung der Aufgaben und die angestrebten Leistungen zu aktivieren, Partizipation und Mitwirkung zu fördern und andere zu befähigen, selbstständig und selbstverantwortlich zu handeln“.³ Die zentrale Führungsaufgabe ist deshalb, ergebnisoffene Verständigungsprozesse zur Realitätswahrnehmung, Deutung und Bearbeitung von Problemen und Aufgaben an der Schule zu initiieren und zu ermöglichen.⁴ Grundsatz einer solchen dialogischen Führung ist „Kollegialität trotz Hierarchie“, das heißt, dass bei Respektierung der Verantwortlichkeiten ohne Rücksicht auf hierarchische Positionen gemeinsam und fachlich gleichberechtigt um Lösungen gerungen wird.⁵ Das bedeutet die quasi selbstlose Bündelung von Kompetenzen im Dienste der schulischen Zielsetzung. Aufgabe der Führung ist in einer solchen pädagogischen Organisation, die Mitarbeit, das Mit-

denken, die Ideen und Innovationen von Lehrkräften, aber auch von Eltern und Schülerinnen sowie Schülern zu beachten, zu unterstützen und zu fördern.

Die zentrale Aufgabe der Schulleitung ist die Sicherung und Steigerung der Qualität der Einzelschule durch systematische Schulentwicklung, zu der vor allem auch die Personal- und Unterrichtsentwicklung gehört. Dabei steht im Mittelpunkt, dass alle Schülerinnen und Schüler die Erziehungs- und Bildungsziele bestmöglich erreichen. Dies erfordert von der Schulleiterin oder dem Schulleiter ein ausgeprägtes Berufsethos mit pädagogischer Grundorientierung. Daraus ergibt sich als Prämisse für das Schulleitungshandeln, die Organisation Schule so zu gestalten beziehungsweise zu entwickeln, dass die gesamte Schule eine bewusst gestaltete und intentionale erzieherisch bedeutsame Wirklichkeit wird, um wirksame Erziehung und wirksamen Unterricht, also vielfältige und ganzheitliche Lehr-Lern-Prozesse, zu ermöglichen.

Schulleiterinnen und Schulleiter müssen deshalb Fachleute für organisationspädagogische Führung und organisationspädagogisches Management sein. Ihr Handeln unterliegt einer mehrstufigen Zieljustierung: Aus den Bildungszielen beziehungsweise Erziehungszielen lassen sich Ziele schulischer Erziehung und schulischen Unterrichts, also Ziele von Schule ableiten. Daraus ergeben sich Ziele für die Gestaltung und Entwicklung einer Schule. Diese wiederum bilden die Ausgangsbasis der Ziele adäquaten Schulleitungshandelns. Eine solche mehrstufige Zieljustierung ist für die Gesamtkonzeption eines Modells von Schulleitungshandeln grundlegend.

Schulleitung in diesem Sinne ist als eigenständiger Beruf zu verstehen, dessen Merkmale sich auf vier grundlegende Führungsaspekte beziehen lassen: Schulleiterinnen und Schulleiter „werden gefordert im Umgang mit

- sich selbst (Wie führt die Schulleitung sich selbst? Wie geht sie mit ihren persönlichen Ressourcen, Kräften und Möglichkeiten um? Wie ist ihr Zeitmanagement? Wie reflektiert sie ihre Wertorientierungen und Perspektiven?),

² Ministerium für Schule und Weiterbildung, *Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen (1999), Anforderungsprofile. Schulleitung, Seminarleitung, Schulaufsicht, Düsseldorf, S. 10*

³ Ebd.

⁴ Vgl. Haller, I./Wolf, H. (2004), *Dialogische Führung, in: Landesinstitut für Schule (Hrsg.), Schulleitungsfortbildung NRW, Band 5, Bönen*

⁵ Vgl. Rosenbusch, H. S. (1994), *Hierarchie und Kollegialität – ein Widerspruch? Kooperation für eine gemeinsame pädagogische Zielsetzung, in: Buchen, H./Horsster, L./Rolff, H.-G., Schulleitung und Schulentwicklung. Erfahrungen – Konzepte – Strategien, D 1.1, Berlin u. a.*

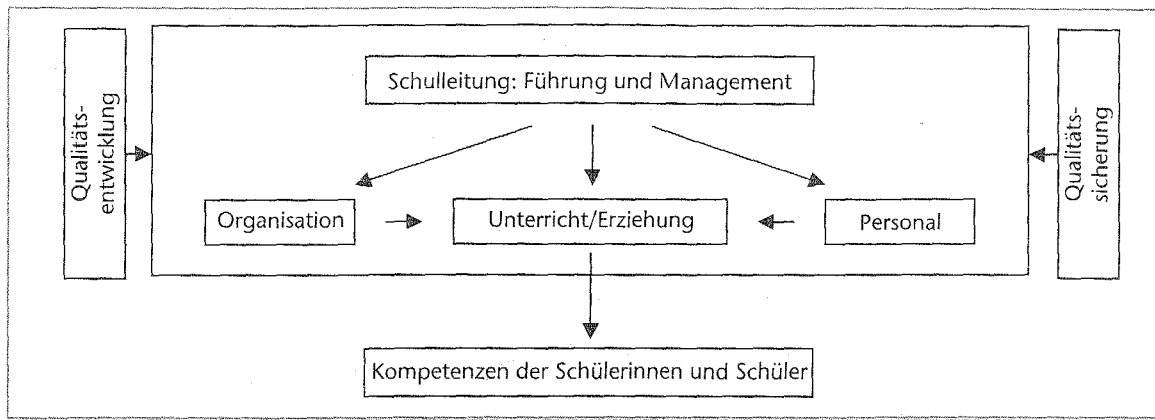


Abb. 1: Handlungsfelder

- mit einzelnen Personen (Wie kommuniziert die Schulleitung mit den einzelnen Lehrkräften, dem Hausmeister, der Sekretärin, SchülerInnen, Eltern?),
- mit Gruppen (Wie leitet die Schulleitung Konferenzen? Wie moderiert sie Arbeitsbesprechungen? Wie balanciert sie Gruppendynamik und Sachbezug?),
- mit der Organisation, dem ‚Betrieb‘ Schule (Wie nimmt die Schulleitung Veränderungen im Umfeld der Schule auf und berücksichtigt sie in der Schulentwicklung? Wie betreibt sie die äußere Schulverwaltung? Wie kooperiert sie mit Institutionen im Stadtteil, wie mit der Behörde? Wie macht sie Personalentwicklung?)

In diesen Anforderungssituationen helfen der Schulleitung

- ein breites Repertoire an Handlungsmustern,
- eine wache Wahrnehmung für das Besondere der jeweiligen Situation,
- Kenntnis ihrer individuellen (Vor-)Einstellungen, die zur Bevorzugungen bestimmter Handlungsmuster (...) und zur Vermeidung anderer führen.“⁶

3 Die Handlungsfelder der Schulleitung

Die (neue) Rolle der Schulleitung als Führung und Management realisiert sich in den Handlungsfeldern Organisation, Personal, Unterricht und Er-

ziehung sowie Qualitätsentwicklung (QE) und Qualitätssicherung (QS) mit dem Ziel, die Schülerinnen und Schüler bei der Entwicklung ihrer Kompetenzen zu fördern und zu unterstützen (s. Abb. 1).

3.1 Personal

Auf der Grundlage des Abgleichs von vorhandenem und künftig erwartbarem Personalbestand und Personalbedarf hat die Schulleitung dafür zu sorgen, dass das richtige Personal mit den erforderlichen Qualifikationen für die Aufgabenerfüllung der Schule zur Verfügung steht und eingesetzt wird.

3.2 Organisation

Die Organisation von Schule und Unterricht muss so gestaltet sein, dass sie die Wirksamkeit des pädagogischen Handelns ermöglicht und unterstützt. Dies setzt voraus, dass die Organisationsgestaltung wie die Innovation sich – im Rahmen der Auftragsvorgaben – an Zielvorstellungen orientieren, auf die sich die Schule in ihrem Schulprogramm und insbesondere in ihrem Leitbild verständigt hat.

3.3 Unterricht und Erziehung

Unterricht und Erziehung liegen in der Verantwortung der Lehrerinnen und Lehrer; Aufgabe der Schulleitung ist es, Unterrichtsentwicklung zu initiieren, für Arbeitsstrukturen zu sorgen, die den Lehrpersonen ermöglichen, in kollegialer Kooperation sich über Unterricht und Erziehung zu verständigen, gute Praxis auszutauschen und voneinander zu lernen und die Unterrichtsentwicklung und die Erziehung an der Schule zu einem Ge-

⁶ Behörde für Bildung und Sport, Amt für Schule – Institut für Lehrerfortbildung (2003), *Schulleitung in Hamburg – eine Informationsschrift*, Hamburg, S. 14 f

samtkonzept im Sinne von abgestimmter und gemeinsam verantworteter Arbeit zusammenzuführen.

3.4 Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung

Das Qualitätsmanagement bezieht sich vorrangig darauf, sich der Lernwirksamkeit des Unterrichts zu vergewissern und die Ergebnisse so auszuwerten und aufzubereiten, dass sie in Entwicklungs- und Verbesserungsmaßnahmen der pädagogischen Arbeit umgesetzt werden.

Das Angebot „PraxisWissen Schulleitung“ soll die Schulleitung und die Schulaufsicht in ihrer Ziel-tätigkeit unterstützen, indem es Material zu folgen-den Aspekten bietet:

- Orientierungswissen (Basiswissen) und
- Arbeitshilfen (z. B. Checklisten, Ablaufpläne, Leit-fäden, Instrumente, Vordrucke etc.) je Beitrag, die durch die Online-Anbindung unter www.praxis-wissen-schulleitung.de an die individuellen Be-dürfnisse der Schulleiterinnen und Schulleiter vor Ort angepasst werden können.

Ziel ist es, die Handlungskompetenz und die Re-flexionsfähigkeit zu stärken.

Das Angebot wendet sich zugleich an Lehrper-sonen, die an der Übernahme einer Leitungsfunk-tion interessiert sind, und bietet Ihnen die Mög-lichkeit einer Orientierung und Motivationsklärung so-wie die Möglichkeit zur vorlaufenden Qualifizie-rung für die Wahrnehmung einer Funktion in der Schulleitung.

Adolf Bartz,
Landesinstitut für Schule NRW, Soest

Dr. Jürgen Fabian,
Thüringer Institut für Lehrerfortbildung,
Lehrplanentwicklung und Medien, Erfurt

Dr. Stephan G. Huber,
Zentrum für Lehr-/Lern- und Bildungsforschung,
Universität Erfurt

Carmen Kloft,
Amt für Lehrerbildung,
Seeheim-Jugenheim, Hessen

Prof. Dr. Heinz S. Rosenbusch,
Forschungsstelle für Schulentwicklung und
Schulmanagement, Universität Bamberg

Dr. Hajo Sassenscheidt, Landesinstitut für
Lehrerbildung und Schulentwicklung, Hamburg