

Schulleitungsqualifizierung: wann und wie? Praxis in Deutschland und ein Argumentarium zum Zeitpunkt



Stephan G. Huber, M. Phil., ist Mitarbeiter an der Forschungsstelle für Schulentwicklung und Schulmanagement der Universität Bamberg. Arbeitsschwerpunkte: Schulentwicklung, Schulleitung, Qualifizierung von LehrerInnen und von päd. Führungspersonal, international vergleichende Bildungsforschung.

Eine der wichtigsten Erkenntnisse der internationalen und deutschsprachigen Schulforschung der letzten Jahrzehnte ist die Einsicht in die Bedeutung von SchulleiterInnen¹ für die Wirksamkeit und die Entwicklung von Schulen. Gemeinsames Ergebnis vieler Untersuchungen ist, dass das Führungshandeln von Schulleitungspersonal ein herausragender Faktor für die Qualität von Schule ist. Es ist daher naheliegend, dass der Qualifizierung von Führungspersonal an Schulen verstärkt Aufmerksamkeit zukommt. Die Notwendigkeit einer weitergehenden Professionalisierung von Schulleitung durch eine fundierte Qualifizierung ist aus der Sicht der Schulentwicklungsforschung unbestritten, zumal die Anforderungen an Schulleitung durch aktuelle bildungspolitische Maßnahmen, wie vor allem die Erweiterung der Eigenverantwortung von Schule, zusätzlich steigen.

In dem vorliegenden Beitrag werden schlaglichtartig Ergebnisse der Vergleichsstudie über die Qualifizierungssituation der SchulleiterInnen in den 16 deutschen Bundesländern vorgestellt². Darüber hinaus wird auf die wichtige Frage des Zeitpunkts für die Qualifizierung eingegangen. Einige bilanzierende Bemerkungen und ein Ausblick zu weiteren Desideraten in der Schulleitungsqualifizierung und Schulleitungsqualifizierungsforschung schließen sich an.

Schulleitungsqualifizierung im Vergleich

Wie werden die SchulleiterInnen in Deutschland für ihre Aufgabe qualifiziert? Die erarbeitete Synopse³ zeigt zunächst, dass die Bedeutung der Schulleitung für die Wirksamkeit schulischer Arbeit grundsätzlich erkannt ist. Alle deutschen Bundesländer bieten Qualifizierungsmaßnahmen an. Als zweite grundlegende Gemeinsamkeit ist festzuhalten: In allen Bundesländern sind staatliche Institutionen, meist der Lehrerfortbildung, mit den Qualifizierungsmaßnahmen betraut. Die Qualifizierung liegt also in staatlicher Verantwortung und wird staatlich durchgeführt.

Ein durchaus divergierendes Bild ergibt sich allerdings bei genauerer Analyse, insbesondere im Hinblick auf die Formulierung von Zielsetzungen, auf die behandelten Themen und inhaltlichen Schwerpunkte sowie auf den Zeitpunkt und die Gesamtdauer der Qualifizierungsmaßnahmen. Die für die Aufgabe als SchulleiterIn notwendigen Kompetenzen werden offensichtlich in den einzelnen Bundesländern in ihrer Wertigkeit unterschiedlich eingeschätzt. Wie sich auch bei der Rekrutierung zeigt, scheint immer noch die Auffassung verbreitet, dass ein guter Lehrer automatisch auch ein guter Schulleiter

sei. Allerdings wird die Notwendigkeit einer adäquaten Qualifizierung sowohl von PolitikerInnen wie auch von ErziehungswissenschaftlerInnen mittlerweile zunehmend erkannt und gefordert, v.a. in jenen Bundesländern, die Entscheidungsbefugnisse stärker dezentralisieren und der Einzelschule eine erhöhte Eigenverantwortung zugestehen, wodurch sich der Verantwortungsbereich von Schulleitung erweitert.

Die Programme der Bundesländer unterscheiden sich hinsichtlich verschiedener Aspekte, die in Abbildung 1 tabellarisch zusammengefasst werden sollen (für eine ausführlichere Darstellung vgl. Rosenbusch & Huber, 2001, Huber, 2002a).

Bilanzierend kann man feststellen, dass die vorbereitende Ausbildung wie auch die Fortbildung pädagogischen Führungspersonals für das Schulwesen in Deutschland nach wie vor, wenngleich ausgebaut und verbessert, oft noch in zu geringem Umfang gewährleistet ist (vgl. Abbildung 2). Dies zeigt vor allem der internationale Vergleich. Hier sei nur kurz auf Beispiele verwiesen wie die zweijährigen Ausbildungsprogramme für angehende SchulleiterInnen in den Niederlanden, die ausgefeilten dreiphasigen Maßnahmen in Großbritannien, das Prinzip von Portfolio-Regelungen in Kanada oder Australien, die umfangreichen, von MentorInnen begleiteten Praktika in den USA, die Coaching- und Shadowing-Verfahren oder das Arbeiten mit Teilnehmergruppen im Sinne kollegialen Lernens, um Netzwerke zu entwickeln, die dann auch über die Ausbildungssequenzen hinaus bestehen bleiben sollen.

Qualifizierung von SchulleiterInnen in den deutschen Bundesländern	
Anbieter	staatliche Institutionen der Lehrerfortbildung
Zusätzliche Anbieter	in einigen Bundesländern zusätzlich zu den Programmen der einschlägigen staatlichen Institute (oder Akademien) der Lehrerfortbildung ergänzende Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen von anderen Anbietern, etwa untergeordneten staatlichen Behörden, Universitäten (auch in Form von Fernstudiengängen), den jeweiligen Schulleiterverbänden bzw. entsprechenden Interessensvertretungen, privaten Anbietern (darunter auch Verlagen)
Zielsetzung	heterogenes Bild mit unterschiedlichen Schwerpunkten, trotz der weitgehenden Identität der Aufgaben von Schulleitungen in den einzelnen Bundesländern; oft nicht explizit oder wenig differenziert formulierte Zielsetzungen
Inhalte	Schwerpunktthemenbereiche „administrative und schulrechtliche Belange“ sowie „schulinterne wie auch schulexterne Kommunikation und Kooperation“; dabei eine deutliche Verlagerung des Schwerpunktes von einer Vorstellung vom Schulleiter als Experten für Schulrecht und Verwaltung zur Vorstellung vom Schulleiter als einem Kommunikationsexperten, der kommunikative und kooperative Kompetenzen benötigt
methodische Umsetzung	stärkere Betonung von anwendungs- und teilnehmerorientierten Verfahren, wie das Einbeziehen von Fallstudien, das Arbeiten in Kleingruppen bzw. Formen kollegialen Lernens, vereinzelt Hospitationen oder Exkursionen
Anzahl der Qualifizierungstage und Gesamtdauer	Zeitdauer der Qualifizierungsmaßnahmen zwischen sieben vollen Tagen in Hamburg (siebeneinhalb in Sachsen-Anhalt, acht in Mecklenburg-Vorpommern, neun in Berlin) und 24 in Rheinland-Pfalz (zuzüglich der vier eintägigen regionalen Arbeitskreise sowie der vier bis acht Tage Hospitationen) sowie 26 bis 28 in Nordrhein-Westfalen (zuzüglich der zehn bis zwölf halbtägigen Fallberatungssitzungen)
zeitliche Gestaltung	Gesamtzeitraum, innerhalb dessen die Qualifizierungsmaßnahme absolviert wird, zwischen acht Wochen und zwei Jahren (den beiden ersten Amtsjahren) unterschiedliche zeitliche Strukturierung: externe Wochenblöcke versus häufige kurze Treffen über einen längeren Zeitraum
Verbindlichkeit	in fast allen Bundesländern Qualifizierung erst nach der Ernennung und meist sogar erst nach Amtsantritt; in einigen Ländern zusätzliche freiwillige Orientierungskurse für interessierte Lehrkräfte

Abbildung 1:
Übersicht zur Qualifizierung von SchulleiterInnen in den deutschen Bundesländern

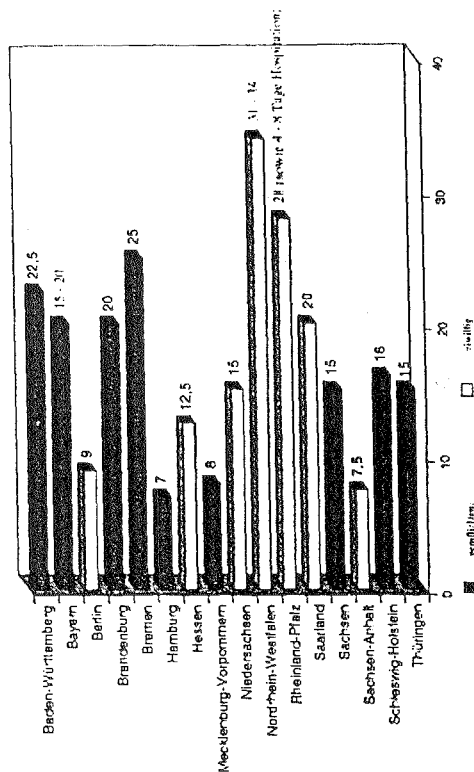


Abbildung 2: Übersicht über die Anzahl der Kurstage der Angebote der staatlichen Institute der deutschen Bundesländer

Die Frage des günstigen Zeitpunkts

Vor allem auch, was den Zeitpunkt der Qualifizierung betrifft, zeichnet sich in einer Gegenüberstellung der noch vorherrschenden Praxis in den deutschen Bundesländern mit der Qualifizierungssituation vieler anderer Länder ein deutlicher Unterschied ab (vgl. Huber, 2002b mit einer international-vergleichenden Untersuchung zur Qualifizierung von SchulleiterInnen in 15 Ländern): Fast alle deutschen Bundesländer qualifizieren ihre SchulleiterInnen erst nach deren Ernennung und meistens sogar erst nach Amtsantritt, nachdem sie in der entsprechenden Schule

die Leitung übernommen haben. Orientierende oder vorbereitende Kurse sind die Ausnahme und – wenn überhaupt angeboten – dann fakultativ. Nur ein einziges Bundesland, nämlich Baden-Württemberg, ist zunächst einen anderen Weg gegangen, wobei man dort eine vorbereitende Qualifizierung nun wieder abgeschafft hat. In Niedersachsen waren verpflichtende Qualifizierungskurse als Voraussetzung für die Teilnahme am Auswahlverfahren durch ein Assessment-Centre angedacht. Das Assessment-Centre-Verfahren wurde jedoch nie richtig eingeführt. Man überlegt jetzt dort, ob ein Assessment vor Aufnahme der Ausbildungsmaßnahmen sinnvoll wäre.

International hingegen ist eine vorbereitende Ausbildung, also eine Qualifizierung vor Übernahme der Schulleitungsposition oder sogar vor einer Bewerbung um eine Leitungsstelle, in recht vielen Ländern vorgesehen. Vorbereitende Qualifizierungsmöglichkeiten finden sich zum Beispiel in den Staaten der USA, in Ontario, in England und Wales, Frankreich, den Niederlanden, Singapur, New South Wales und Neuseeland. Eine Qualifizierung ausschließlich nach Dienstantritt sehen neben Deutschland innerhalb der untersuchten Stichprobe außer Hong Kong nur die europäischen Länder Dänemark, Schweden, Österreich, Schweiz und Südtirol/Italien vor.

In verschiedenen der erstgenannten Länder ist diese vorbereitende – oft recht aufwändige – Qualifizierung verpflichtend, so z.B. in Ontario, in den Staaten der USA, in Frankreich, Hong Kong und Singapur (vgl. Abbildung 3). Freiwillig vorbereitend qualifizieren können sich angehende SchulleiterInnen in England und Wales (wo jedoch eine Teilnahmepflicht absehbar ist), in den Niederlanden, New South Wales und in Neuseeland, wobei in diesen Ländern die einstellenden örtlichen bzw. regionalen Gremien

Zeitpunkt und Verbindlichkeit der Qualifizierung für Schulleiterinnen und Schulleiter im internationalen Vergleich		
	vorbereitend	nach Amtsübernahme
verpflichtend	A Frankreich; Singapur; Ontario, Kanada; Washington, New Jersey, Kalifornien, USA	B Deutschland*; Schweiz*; Österreich; Südtirol, Italien; Hong Kong, China
freiwillig	C England und Wales; Niederlande; New South Wales, Australien; Neuseeland	D Deutschland*; Schweden; Dänemark; Schweiz*

* Mehrfachnennung aufgrund der Unterschiede in den einzelnen Bundesländern und Kantonen

Abbildung 3:
Übersicht über Zeitpunkt und Verbindlichkeit der Qualifizierungen im internationalen Vergleich

im Allgemeinen eine vorbereitende Qualifizierung erwarten.

In den Ländern mit verpflichtender vorbereitender Ausbildung hat die Teilnahme an der Qualifizierung entsprechend Einfluss auf die Einstellung als Schulleiter. Sie wird dort beim Auswahlverfahren als wichtiges Kriterium bewertet. Unter diesen Ländern besitzt Frankreich eine einmalig enge Verknüpfung aus Auswahlverfahren, Ausbildung und Anstellung. Hier berechtigt erst das Bewältigen eines umfangreichen Auswahlverfahrens zur Teilnahme an der (staatlich finanzierten) Ausbildung, die dann ihrerseits Voraussetzung für die anschließende Übertragung einer Schulleiterposition ist. In der wiederum kann nur verbleiben, wer die verpflichtende tätigkeitsbegleitende zweite Phase der Qualifizierung erfolgreich durchlaufen hat. In Singapur ist aufgrund des formal festgelegten Beförderungsmodus ein Aufrücken in die Leitungsposition nach der staatlich finanzierten Vollzeitausbildung vor-

gesehen. Ungleich unsicherer ist die Situation für an Schulleitungspositionen Interessierte in den nordamerikanischen Ländern (beispielsweise in Ontario, Kanada sowie Washington und New Jersey, USA). Hier ist eine entsprechende Vorbereitung Bedingung für die Bewerbung, aber nicht automatisch Garantie für deren Erfolg, was angesichts der kosten-, zeit- und arbeitsintensiven Programme sehr viel Einsatzbereitschaft der Kandidaten erfordert.

In den genannten Ländern mit freiwilliger vorbereitender oder tätigkeitsbegleitender Qualifizierung ist die professionelle Gewichtung von der Erwartungshaltung der einstellenden Gremien abhängig und daher lokal unterschiedlich. Allerdings wird eine entsprechende vorbereitende Ausbildung (in England und Wales, in den Niederlanden, in New South Wales und in Neuseeland) zunehmend stärker von den einstellenden Gremien erwartet.

Zusammenfassend lässt sich somit folgern, dass in allen untersuchten Ländern der Qualifizierung von Schulleitungspersonal eine deutlich höhere professionelle Gewichtung zukommt (vielleicht derzeit noch mit Ausnahme von Hong Kong), als dies in den deutschen Bundesländern bislang der Fall ist. Dabei spielt die Anerkennung der Qualifizierung durch die Profession selbst sowie die Erwartung und Anerkennung durch die einstellenden Gremien eine zentrale Rolle.

Die Frage nach dem bestgeeigneten Zeitpunkt für eine Qualifizierung des pädagogischen Führungspersonals für Schulen wird, wie man sieht, international unterschiedlich beantwortet, und sie lässt sich auch durchaus kontrovers diskutieren. Die angeführten Argumente zielen im Allgemeinen auf Kosten, Effektivität und Effizienz sowie auf eine eventuelle Erwartungshaltung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer und rechtliche Konsequenzen ab.

Argumente für die Qualifizierung „on the job“

Für die – in Deutschland wie beschrieben am weitesten häufigsten vorzufindende – Variante der Qualifizierung nach Amtsantritt spricht erstens die Überlegung, dass ein Verzicht auf jedwede Bemühung vor Amtsantritt Kosten und Aufwand spart. Qualifiziere man vor Amtsantritt, sei zudem noch gar nicht garantiert, dass das in die Maßnahme investierte Geld eine sinnvolle Ausgabe darstellt, da man unter Umständen Personen qualifiziert, die nie SchulleiterInnen werden, sei es aus persönlichen Gründen (sie bewerben sich erst gar nicht) oder aus Gründen fehlender Qualitäten (ihre eingereichte Bewerbung wird von dem auswählenden Gremium nicht akzeptiert).

Demgegenüber könne man zweitens davon ausgehen, dass „On-the-job-training“ von grö-

ßerer Effektivität sei, da hier Lernen mit den parallel gemachten Erfahrungen als bereits amtierender Schulleiter einhergehe und auf unmittelbar erfahrene Bedürfnisse konkret „antworten“ könne.

Dazu kommen drittens Überlegungen der Kosten-Nutzen-Abwägung. Wenn man davon ausgeht, dass die Effektivität bei einer Qualifizierung nach Amtsantritt höher ist bei gleichzeitiger Kostenersparnis aufgrund des Verzichts auf eine vorbereitende Ausbildung, ist natürlich solch eine Qualifizierung nach Amtsübernahme auch effizienter. Selbst wenn man bereit ist, anzunehmen, dass die größtmögliche Effektivität erst bei einer Kombination erreichbar ist, könnte man aufgrund einer Kosten-Nutzen-Abwägung in dieser Argumentationskette gegen eine vorbereitende Qualifizierung entscheiden. Die Kosten spielen natürlich für staatliche Überlegungen nur dann eine Rolle, wenn die Qualifizierung nicht nur staatlich verantwortet ist, sondern auch vollständig bzw. zum größten Teil staatlich finanziert wird. Das ist insbesondere für die Haushalte der Länder von Bedeutung, in denen die Qualifizierung zudem „verpflichtend“ und „flächendeckend“ angeboten werden soll. Die Qualifizierung verursacht Kosten für Staat bzw. Kommune, deren Investition bei bereits amtierenden SchulleiterInnen „abgesicherter“ scheint. Absichern gegen „Fehlinvestitionen“ wollen sich offenbar neben den deutschen Bundesländern, Österreich, die Schweiz und Südtirol, wo eine Qualifizierung erst nach Amtsübernahme erfolgt, auch Frankreich und Singapur, wo eine verpflichtende, staatlich finanzierte Vorbereitung zwar vor Amtsantritt, aber erst nach der Ernennung bzw. erfolgreichen Bewerbung und Auswahl stattfindet.

Ein insbesondere in Deutschland oft gegen eine vorbereitende Qualifizierung ins Feld geführtes Argument ist viertens, dass nach voll-

zogener Vorqualifikation hohe Erwartungen bei den Kandidaten geweckt würden, auch tatsächlich als Schulleiter ernannt zu werden. Die Befürchtungen gehen sogar soweit, dass aufgrund der durchgeführten vorbereitenden Qualifizierung quasi ein Rechtsanspruch auf Beförderung in eine Leitungsposition einklagbar sein könnte.

Diese letzte Auffassung erweist sich jedoch beim Blick auf den internationalen Kontext als nicht stichhaltig. In Ontario, Washington und New Jersey etwa ist den Teilnehmern, die die aufwändige vorbereitende Maßnahme noch vor ihrer Bewerbung absolvieren (und oft auch selbst finanzieren), völlig klar, dass eine derartige Qualifizierung zwar ihre Bewerbungssituation wesentlich verbessern wird, manchmal sogar die Voraussetzung für eine Bewerbung ist, ein Rechtsanspruch aber in keinem der Fälle erhoben werden kann. Wieso sollte dies dann in Deutschland anders sein?

Argumente für die vorbereitende Qualifizierung

Für eine vorbereitende Qualifizierung hingegen sprechen durchaus einige Argumente, die die oben genannten widerlegen können:

Erstens muss die Qualifizierung der zentralen Bedeutung von Schulleitung entsprechen. Da mittlerweile die Einsicht in die bedeutende Rolle von Schulleitung für die Qualität und für die Entwicklung der Schule zugenommen hat und als hinlänglich empirisch belegt gelten kann, müssen die Bemühungen entsprechend umfangreich sein. Eine rein vordergründige Kosten-Nutzen-Abwägung greift hier mit Sicherheit zu kurz. Bildungsökonomisch müsste die Kosten-Nutzen-Rechnung wesentlich komplexer (und langfristiger) angelegt sein. Da Schulleitung als „neuer bzw. eigenständiger Beruf“ gelten

kann, der einen Perspektivenwechsel in vielfacher Hinsicht voraussetzt und erweiterte und vor allem neue Kompetenzen erforderlich macht, ist nicht einsichtig, warum diesem neuen und wichtigen Beruf mit seinem komplexen Tätigkeitsfeld keine angemessene vorbereitende Qualifizierung vorausgehen soll. Zudem qualifizieren wir in Deutschland die Inhaber anderer Funktionsstellen im schulischen Bereich deutlich umfangreicher als die Gruppe der SchulleiterInnen. Rosenbusch (1997a) weist hier etwa auf die BeratungslehrerInnen und die SchulpsychologInnen hin. Selbst wenn man anführen kann, dass ein Schulpsychologe wohl mehr Spezialwissen benötigt, so ist eine Qualifizierung für die Funktion der Schulleitung, der eher als Generalist einzuschätzen ist, gleichermaßen erforderlich. Dies alles spricht für eine vorbereitende Qualifizierung.

Zweitens muss davon ausgegangen werden, dass ohne hinreichende Vorqualifizierung neben dem bekannten „Praxisschock“ (vgl. Storath, 1994) ausreichend Überforderungsmomente möglich sind, die durch eine entsprechende Vorbereitung abgefangen werden könnten. Auch besteht die Gefahr, dass ein neuer Schulleiter ohne Vorbereitung eventuell seine Rolle in ungünstiger Weise erfüllt. Aus der Organisationspsychologie ist das sozialpsychologische Phänomen des „ersten Eindrucks“ bekannt, ebenso wie Effekte der Etikettierung durch ein Kollegium. Diese Probleme könnten durch eine vorbereitende Qualifizierung vermieden oder zumindest verringert werden.

Drittens ist die Überzeugung, dass „On-the-job-training“ von größerer Effektivität sei, nicht hinreichend untersucht und in einer „Ausschließlichkeit“ nicht belegt. Die Argumentation, dass die Verknüpfung von Lern- und Reflexionserfahrungen mit parallel gemachten Erfahrungen im Schulalltag unmittelbar aktuelle Bedürfnisse „beantworten“ mag, spricht auf jeden Fall für tätigkeits-

begleitende Qualifizierungsangebote, jedoch nicht zwingend für die Beschränkung darauf. Birgt nicht gerade eine Überforderung die Gefahr einer Suche nach rasch anwendbaren Handlungsrezepten und kurzfristigen Verbesserungversprechungen? Gerade der Führungskraft einer Bildungsorganisation müsste doch die Chance für Bildung im Sinne eines längerfristigen Wachstumsprozesses eröffnet werden. Dazu gehören sicherlich neben der Möglichkeit, eine veränderte Sichtweise (the mental shift) beim Wechsel von der Lehrtätigkeit zu einer Schulleitungstätigkeit zu entwickeln, ausreichend Reflexionsmöglichkeiten über die eigene Rolle, über die Zielvorstellung des eigenen organisationalen Handelns in der Schule und dessen Wirkung. Eine angemessene Vorkualifikation scheint aus diesen Gründen um so notwendiger. SchulleiterInnen müssen, bevor sie ihre erste Leitungsposition übernehmen, ein „big picture“ der schulischen Gestaltungsmöglichkeiten entwickeln, um zwischen nur Dringlichem und wirklich Wichtigem unterscheiden zu können.

Viertens birgt eine vorbereitende Ausbildung gewissermaßen die Chance einer Selbstevaluation und der Auslotung der eigenen Interessen und Stärken. Als Orientierungsmaßnahme kann sie so helfen, eine bewussteren Berufsentscheidung zu treffen. Übrigens zeigen internationale Erfahrungen, dass dadurch der Anteil an Frauen in pädagogischen Führungspositionen erhöht werden kann, also geeignete Frauen für Führungspositionen gewonnen werden, die häufig weniger risikofreudig und stärker selbstkritisch zu sein scheinen als ihre männlichen Kollegen und sich sonst oft nicht hinreichend vorbereitet fühlen, um sich zu bewerben.

Fünftens gilt, dass selbst TeilnehmerInnen der Qualifizierung, die dann unter Umständen nicht in eine Führungsposition aufsteigen, eine Bereicherung für ihre Schule darstellen. Sie

können mindestens im Sinne einer Streuung von Führungs- bzw. Leitungsverantwortlichkeiten in wichtige Prozesse der Führung und des Managements eingebunden werden. Qualifizierte Lehrer, die nicht Schulleiter werden, bleiben der Schule als Ressource für Gestaltungs- und Schulentwicklungsprozesse erhalten.

All diese Argumente sprechen für eine orientierende und vorbereitende Qualifizierung, also für eine Ausbildung vor Beginn der neuen Tätigkeit.

Portfolio noch früher eröffnen

Noch konsequenter sind Überlegungen, orientierende Elemente der Gestaltung und Steuerung von Schule bereits in die Lehrerbildung einzugliedern, um Führungsqualitäten zu einem möglichst frühen Zeitpunkt identifizieren und fördern zu können. Diesen Weg geht seit kurzem der australische Bundesstaat Victoria. Aber auch in Kanada versucht man über das Portfoliosystem langfristige Förderung umzusetzen, und in Schweden gibt es ein Projekt, in dem schon während des Lehramtsstudiums ein Erweiterungsstudium für Schulmanagement belegt werden kann.

Forderung nach einer organisationspädagogischen Zieljustierung

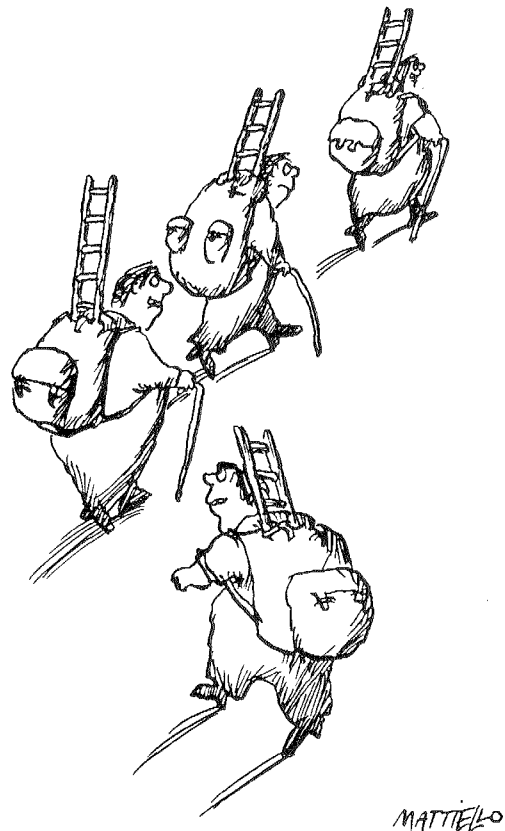
Im Unterschied zu den Qualifizierungsprogrammen einer Reihe von Ländern außerhalb Deutschlands ist in denen der deutschen Bundesländer eine entscheidende grundsätzliche Überlegung bisher noch eher selten zu finden: Es geht um die Frage neuer Konzepte von Schule. Angesichts des Ausmaßes und des Tempos vieler gesellschaftlicher, ökonomischer und bildungspolitischer Verände-

rungen muss sich die Einzelschule heute viel mehr als „lernende Schule“ bzw. als sich „weiterentwickelnde Schule“ verstehen, d.h. sich als eine weitgehend eigenständige Handlungseinheit flexibel an gesellschaftliche, wirtschaftliche, kulturelle Entwicklungen anpassen, womöglich diesen sogar in Einzelfällen vorgreifen, daraus entstehenden Problemen aber auch entgegenwirken. Deshalb wäre es dringend erforderlich, am Anfang der Vorbereitung für eine verantwortliche Leitungstätigkeit die Ziele von „Schule heute“ sowie eventuelle Zielvorstellungen von „Schule der Zukunft“ zu thematisieren, zu diskutieren, sie zu umschreiben und anschließend aus dieser Zielvorstellung angemessene Handlungsmaximen abzuleiten. Der Schulleitungsqualifizierung müssen klare Vorstellungen von Bildungs- und Erziehungszielen und von schulischen Lehr-Lern-Prozessen sowie von entsprechenden Führungskonzeptionen zugrunde liegen. Diese Vorstellungen sollten die Qualifizierung konzeptionell, inhaltlich und methodisch prägen. Das heißt, eine organisationspädagogische Zieljustierung wäre hier vonnöten.

Eine solche Reflexion über Schule, ihre Rolle und Funktion und damit verbunden auch über die Führungstätigkeit des verantwortlichen Leitungspersonals wird in den deutschen Bundesländern noch zu wenig angesprochen. Rosenbusch und Huber (2001) schlussfolgern für den bundesdeutschen Kontext, dass insgesamt prinzipiell eine Vorbereitung auf den Status quo stattfindet. Ihre Forderung, Schulleitungspersonal als Fachpersonal für schulische Erziehung und organisationspädagogische Führung auszubilden, ist in den deutschen Bundesländern noch keineswegs umgesetzt. Der Grundsatz „Schule muss ein Modell dafür sein, wozu sie erzieht“ (Rosenbusch, 1997b; siehe auch den Beitrag von Meirieu in diesem Heft) hat aber durchaus Konsequenzen für die Qualifi-

zierung von SchulleiterInnen: Ohne ein klares Zielkonzept dürfte es schwierig sein, eine schlüssige Ausbildung zu etablieren.

In den deutschen Bundesländern sind aber durchaus auch positive Ansätze zu verzeichnen, die es weiterzuentwickeln gilt. Von zufriedenstellenden Lösungen sind wir indes bislang noch – in allen Bundesländern – weit entfernt. Allerdings darf festgehalten werden, dass sich viele Veränderungen in den Bundesländern abzeichnen. Es ist davon auszugehen, dass aufgrund der jeweiligen bildungspolitischen Schwerpunktsetzungen die Bundesländer – vor allem diejenigen, die ihr Schulsystem kontinuierlich dezentralisieren bzw. ihren Schulen mehr Selbstständigkeit



einräumen wollen – auch die Schulleitungen unter dem Schlagwort „Schulentwicklung“ ins Visier nehmen und eben auch in die Verantwortung. Dies wird von einer entsprechenden Personalauswahl und Personalentwicklung begleitet werden müssen, wenn Verbesserung nicht nur Rhetorik bleiben soll. Daneben werden Vergleichsuntersuchungen, beispielsweise PISA, auch Folgen haben, die sich – soweit man systemisch vorgehen will – auch auf Schulmanagement und Schulleitung auswirken.

Interessant wird sein zu beobachten, welche Rolle insbesondere Personalentwicklung spielen wird. Unter dem Stichwort „Professionalisierung“ wird neben der Lehrerbildung auch die Aus-, Fort- und Weiterbildung von pädagogischen Führungskräften in den Blick geraten. Hier wird nach neuen Konzepten gefragt werden (müssen). Kooperationen mit freien Anbietern, mit Universitäten und mit anderen staatlichen Fortbildungsinstituten (auch international) gibt es in Anfängen, sie auszubauen wäre durchaus vorstellbar. Ein Akkreditierungssystem wie in Kanada oder neuerdings in der Schweiz könnte für uns in Deutschland zahlreiche Anregungen bieten. Die Einrichtung einer pädagogischen Führungsakademie für die Bundesländer – vom Grundgedanken her ähnlich der in England oder zumindest als Kooperation verschiedener Einrichtungen wie in den Niederlanden – ließe Expertenwissen zur Qualifizierung und Forschung zusammenkommen und Beratungs- und Serviceangebote entstehen. Möglicherweise wird sich mittel- bis langfristig neben den Angeboten der staatlichen Fortbildungsinstitute auch ein freier Angebotsmarkt entwickeln. Spannend wird sein, welche Rolle die Universitäten dabei spielen.

Anmerkungen

- 1 In der BRD gibt es rund 100.000 Funktionsstellen für pädagogische Führungskräfte im Schulwesen (Schulleiter, stellvertretende Schulleiter, Mitarbeiter in der Schulleitung sowie Schulräte und Referenten der Schulaufsicht).
- 2 An der Forschungsstelle für Schulentwicklung und Schulmanagement werden seit Jahren neben Themen wie Schulqualität und Schulentwicklung auch verschiedene Fragestellungen aus den Forschungsbereichen Schulmanagement bzw. Schulaufsicht und Schulleitung bearbeitet. Zwei der Untersuchungen beschäftigen sich derzeit mit der Qualifizierung von SchulleiterInnen. Die Studie „Schulleitungsqualifizierung in der Bundesrepublik Deutschland“ erhebt die Qualifizierungssituation in den 16 deutschen Bundesländern und erstellt eine Synopse der gegenwärtigen Praxis (vgl. Rosenbusch/Huber, 2001; Huber, 2002a). Über ein sich derzeit etablierendes nationales Netzwerk sollen Ergebnisse zurück gemeldet und der professionelle Dialog unter denjenigen intensiviert werden, die Qualifizierung konzipieren und durchführen. Eine weitere Studie erkundet Qualifizierungsmodelle für SchulleiterInnen im internationalen Vergleich. Derzeit werden ca. 20 Länder weltweit berücksichtigt (vgl. Huber, 2002b,c; Huber & West, 2002). Hierfür wurde ein internationales Netzwerk aufgebaut, das über den International Congress for School Effectiveness and Improvement eine formale Einbettung erfährt.
- 3 Die diesem Beitrag zugrundeliegende Untersuchung in den deutschen Bundesländern basiert auf Recherchen, die mit Hilfe eines differenzierten Fragebogens mit offenen und geschlossenen Fragen und sich anschließender telefonischer Befragungen in allen 16 deutschen Bundesländern durchgeführt wurden. Der Fragebogen wurde an die Kultusministerien bzw. Senate der 16 Bundesländer, an deren Einrichtungen für Lehrerfortbildung sowie an die jeweiligen Schulleiterverbände versandt. Rückmeldungen kamen aus allen Bundesländern. Ergänzend wurden schriftliche Unterlagen wie Programmbeschreibungen, Kurskonzeptionen, Arbeitsmaterialien, Jahresberichte etc. ausgewertet. Durch zweimalige zusätzliche Telefonrecherchen wurden die Daten vervollständigt und Ergebnisse abgeglichen. Aus der Auswertung der Unterlagen sind jedoch keine abschließenden Wertungen abzuleiten. Allenfalls kann anhand der gemachten Angaben ein allgemeiner Gesamteindruck vermittelt werden, und