Schulleitung - ein Berufsbild im Wandel

Stand: 2001
Angepasst an die neue Rechtschreibung Juli 2008

Ergänzt Juli 2008

Schulleitung - ein Berufsbild im Wandel

1. Einleitung **3**

2. Die herkömmliche Rolle des Schulleiters und der Schulleiterin **5**

3. Die Schule der Zukunft: Erhöhte Selbständigkeit, mehr Eigenverantwortung **6**

- Schulen verändern sich
- Mehr Qualität durch Dezentralisierung
- Schule als lernende Organisation
- Schulaufsicht im Kontext der selbständigeren Schule

4. Auswirkungen auf die Rolle des Schulleiters und der Schulleiterin **10**

- Aktionsfelder und Steuerungsinstrumente für das interne Qualitätsmanagement
- Merkmale guter Führung; Führungsinstrumente
- Persönlichkeit und Kompetenzen
- Normative Veränderungen zum Status des Schulleiters und der Schulleiterin

5. Rahmenbedingungen **18**

- Personelle und sachliche Ausstattung der Schulleitung
- Leitungszeit
- Qualifizierung

6. Anhang

Umfrage des OSA Tübingen: "Die Rolle des Schulleiters im lernenden System Schule." **24**

Einführungsfortbildung für neu bestellte Schulleiterinnen und Schulleiter - Stand Juli 2008 **26**

Die vorliegende Darstellung beruht auf dem Abschlussbericht vom 20. Dezember 2001 des Gesprächskreises „Berufsbild Schulleitung“, den Ministerin Dr. Schavan zu Beginn des Jahres 2001 eingerichtet hatte. Ihm gehörten Schulleiterinnen und Schulleiter aller Schularten sowie Vertreterinnen und Vertreter des Kultusministeriums und der Schulverwaltung an. Den Vorsitz des Gesprächskreises hatte Ministerialdirektor Walter Mäck inne.

1. Einleitung

Die jüngst erschienene internationale Schulleistungsuntersuchung PISA unterstreicht nachdrücklich: Unterricht ist die Kernaufgabe von Schule. Die Leistungsfähigkeit von Schule definiert sich über die Qualität von Bildung und Erziehung. Es gilt daher vorrangig, den Unterricht kontinuierlich weiterzuentwickeln und zu verbessern, das heißt den Lernprozessen die ungeteilte Aufmerksamkeit zu schenken. Die optimale Förderung der Lern- und Leistungsfähigkeit von Schülerinnen und Schülern markiert sowohl Aufgabe als auch Legitimation von Schule. Vom Gelingen dieser Aufgabe hängen die Zukunftsperspektiven der einzelnen Schülerinnen und Schüler ebenso ab wie die Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft insgesamt.

Zur Verwirklichung dieses Anspruchs bedarf es engagierter und kompetenter Lehrkräfte und einer Schulleitung, die ihre verantwortungsvolle Aufgabe und Rolle in einem umfassenden Sinne versteht. Ein zeitgemäßes Berufsbild von Schulleitung bezieht sich auf ein breites Spektrum von Leitungsaufgaben, zu dem pädagogische, administrativ-organisatorische, repräsentative und vor allem Aufgaben der Personalführung gehören. Besondere Bedeutung hat dabei eine gezielte und systematische Personalentwicklung. Das Gelingen und die Wirksamkeit von Lernprozessen basieren auf der Professionalität der Lehrkräfte. Auf solides Fachwissen aufgebaute didaktisch-methodische, diagnostische und personale Kompetenzen müssen ineinandergreifen. Zu den Aufgaben des Lehrers und der Lehrerin gehören neben dem Unterrichten die Kooperation mit den Kolleginnen und Kollegen sowie die Mitverantwortung für die Schule als pädagogische Gestaltungseinheit. Pädagogische Professionalität verlangt eine intensive Kooperation der Lehrkräfte.

Führung durch die Schulleitung ist mehr als nur Leitung. Führung konkretisiert sich als die Fähigkeit, Potenziale der Lehrkräfte zu erkennen, einzusetzen und gezielt zu fördern. Führen heißt darüber hinaus, zusammen mit dem Kollegium passende Konzepte zu curricularen, methodischen, pädagogischen und organisatorische Fragen zu entwickeln sowie die Reflexion und Evaluation der pädagogischen Praxis zu sichern. Letztendlich müssen alle Überlegungen auf die zentrale Aufgabe bezogen werden: eine Schul- und Unterrichtskultur, die Lernen und Leistung stärkt, fördert und schützt.

Das Berufsbild von Schulleitung muss heute einem gestiegenen Qualitätsbewusstsein Rechnung tragen. Durch eine Reihe bereits eingeleiteter oder vorbereiteter Maßnahmen erfahren die Schulen in Baden-Württemberg die nötige Unterstützung:

- **Die Neustrukturierung des Landesinstituts für Erziehung und Unterricht (LEU)** zur zentralen Einrichtung des Kultusressorts für wissenschaftliche Dienstleistungen verbessert die Voraussetzungen für die Initiierung und wirksame Begleitung pädagogischer Innovationen. Die Entwicklung von Instrumenten der Selbstevaluation und Fremdevaluation, die Beratung bei der Selbstevaluation sowie die Durchführung der Fremdevaluation werden dabei künftig eine herausragende Rolle spielen. Eine wesentliche Aufgabe des Landesinstituts bleibt die Unterstützung der Unterrichtsentwicklung durch die Erprobung und Bereitstellung von praxisorientierten Materialien und Handreichungen, die auf eine neue, das eigenständige Arbeiten der Schülerinnen und Schüler fördernde Lernkultur zugeschnitten sind.

- **Die Weiterentwicklung der Seminare zu didaktischen Zentren** zielt auf die Stärkung der Lehrerbildung. Eine verbesserte Kooperation mit den Hochschulen auf der einen Seite sowie eine stärkere Berücksichtigung der Schulpraxis auf der anderen Seite dienen der systematischen Entwicklung neuer didaktischer Konzepte. Über die originäre Aufgabe der Lehrerausbildung in der zweiten Phase hinaus übernehmen die didaktischen Zentren Aufgaben der Weiterentwicklung der Unterrichtskultur in Form von Begleitung und Beratung sowie durch Fortbildungsangebote, die in das Gesamtsystem der Lehrerfortbildung eingebunden werden.

- Die Schulen in Baden-Württemberg können schon heute ein differenziertes **Beratungsangebot der Oberschulämter und Staatlichen Schulämter** in Anspruch nehmen. Beratung und Unterstützung stehen für die Begleitung von Schulentwicklungsprozessen, für fachdidaktische und für unterrichtsmethodische Fragen, für pädagogische Themen oder für rechtliche und organisatorische Fragen zur Verfügung. Die Sicherung und Weiterentwicklung der Professionalität der Beraterinnen und Berater besitzen einen hohen Stellenwert und werden durch vielfältige Angebote systematisch gewährleistet.

Die hier nur kurz skizzierten Ansätze werden so miteinander vernetzt, dass Synergieeffekte und ein transparentes Dienstleistungsangebot entstehen. Ziel ist es, ein funktionales Gleichgewicht zwischen einer substanziell erweiterten Selbstständigkeit und Qualitätsverantwortung der Schulen einerseits und einem entsprechend profilierten und aufgabenbezogenen Unterstützungssystem andererseits herzustellen.

Vor diesem Hintergrund dient die vorliegende Darstellung “Schulleitung: ein Berufsbild im Wandel“ der Orientierung über die Ausgestaltung sowie die Herausforderungen einer verantwortungsvollen und herausragenden Aufgabe bei der Weiterentwicklung von Unterricht und Schule. Das neue Verständnis von Schulleitung basiert auf einer neu definierten Balance zwischen dem Interesse und der Profilierung der einzelnen Schule einerseits und der Verpflichtung gegenüber dem gesamten Bildungssystem andererseits.

2. Die herkömmliche Rolle des Schulleiters und der Schulleiterin

Schulleiterinnen und Schulleiter sind Leitungspersonen von nicht rechtsfähigen Behörden. Sie sind Vorgesetzte, aber nur in Ausnahmefällen Dienstvorgesetzte der Lehrerinnen und Lehrer ihrer Schule; sie besitzen also keine Personalhoheit. Der formale Status eines Schulleiters und einer Schulleiterin ist bislang derjenige einer Lehrkraft, die zur Wahrnehmung ihrer Leitungsaufgaben teilweise von ihrer Unterrichtsverpflichtung freigestellt ist. Der Umfang dieser so genannten Anrechnungen hängt von der Schulart und der Schulgröße ab. Die Mindestunterrichtsverpflichtung beträgt vier Stunden.

Die Aufgaben des Schulleiters und der Schulleiterin sind in § 41 des Schulgesetzes umschrieben. Danach leitet und verwaltet er oder sie die Schule und ist, unterstützt von der Gesamtlehrerkonferenz, der er oder sie vorsitzt, verantwortlich für die Besorgung aller Angelegenheiten der Schule und für eine geordnete und sachgemäße Schularbeit. Mit diesen Formulierungen und unter Berücksichtigung der Aufgaben und Zuständigkeiten der Schulgremien verknüpft das Schulgesetz die direktorale und kollegiale Komponente der Schulleitung. Das Schulgesetz wendet sich an die Person der Schulleiterin oder des Schulleiters und legt gleichzeitig nahe, dass die Aufgaben der Schulleitung die Einbeziehung aller Personen erfordert, die in ihrer Gesamtheit diese Aufgaben wahrnehmen und unterstützen. In der Praxis hat sich weitgehend ein kooperativer Führungsstil durchgesetzt, der bei Themen und Entscheidungen, wo dies möglich und wünschenswert ist, auf den Konsens der jeweils betroffenen Mitglieder der Schulgemeinde abzielt.

<u>Bisherige Schulleitungsfunktionen</u>

- Gesamtverantwortung für die Arbeit der Schule(z. B. Einhaltung der Bildungspläne, Lehrauftragsverteilung, Beurteilungen)
- Verantwortung für die Einhaltung geltender Rechtsvorschriften und ihre pädagogische Ausgestaltung

- Verantwortung für einen geordneten Schulbetrieb und Unterricht
- Entscheidung über den Einsatz der Lehrkräfte gemäß dem pädagogischen Profil der Schule
- Vorbereitung und Umsetzung von Konferenzbeschlüssen
- Weisungsrecht gegenüber den Lehrkräften und dem nicht lehrenden Personal
- Wahrnehmung von Verwaltungsaufgaben
- Aufsicht über Schulanlage und Schulgebäude (Hausrecht)
- Pflege der Kontakte zu Eltern, benachbarten Schulen und Institutionen

Neue Entwicklungen erweitern und verändern das traditionelle Aufgabenfeld und Rollenverständnis der Schulleitung quantitativ und quantitativ. Die Gestaltungs-, Handlungs- und Entscheidungsspielräume und damit die Qualitätsverantwortung der Schulleiterinnen und Schulleiter nehmen zu.

3. Die Schule der Zukunft: Erhöhte Selbstständigkeit, mehr Eigenverantwortung

Schulen verändern sich

Auch die Schule muss sich dem dynamischen Wandel von Gesellschaft, Technik und Wirtschaft stellen und sich auf Dauer an neue Herausforderungen anpassen. Teilweise neues Wissen, , fächerübergreifende Schlüsselkompetenzen sowie mehr eigenständiges Lernen der Schülerinnen und Schüler verändern Unterrichtsinhalte und Unterrichtsformen. Allerdings darf diese Anpassung der Schule nicht zu einem willfährigen pädagogischen Opportunismus führen, der glaubt, kurzfristig wechselnden „Einzelaufträgen" aus den verschiedensten gesellschaftlichen Bereichen gerecht werden zu müssen. Es geht um eine gute Balance zwischen den Zielen der Persönlichkeitsbildung junger Menschen auf der einen und neuen Herausforderungen einer im Umbruch begriffenen gesellschaftlichen Wirklichkeit auf der anderen Seite. Reformen und Innovationen bleiben dabei an den Bildungs- und Erziehungsauftrag gebunden, wie er in Grundgesetz und Landesverfassung vorgegeben ist. Dies schließt immer wieder die kritische Auseinandersetzung mit der jeweiligen Gegenwart ein. Es muss also genau analysiert werden, in welchen Bereichen und in welcher Weise sich Schule verändern muss. Die Schule ist neben dem Elternhaus die entscheidende Sozialisationsinstanz und erbringt für die Entwicklung von Kindern und Jugendlichen unverzichtbare und unersetzbare Leistungen. Schule ist der Ort systematischen Lernens sowie sozialer und kultureller Erfahrungen, die nur durch die spezifischen Bedingungen und Formen schulischen Lernens ermöglicht werden können.

Aufgabe der Bildungspolitik ist es, auf der Ebene des Bildungssystems zukunftsfähige Weichenstellungen vorzunehmen („äußere Schulentwicklung“). Die Einführung der ersten Fremdsprache bereits in der Grundschule, die Projektprüfung an Hauptschulen, das themenorientierte Projekt "Wirtschaften, Verwalten und "Recht“ (WVR), in beruflichen Schulen die Organisation des Unterrichts in Lernfeldern oder die generelle Verkürzung der gymnasialen Schulzeit auf acht Jahrgangsstufen sind dafür ebenso Beispiele wie die Weiterentwicklung der Bildungspläne und die Formulierung von Qualitätsstandards.

Mehr Qualität durch Dezentralisierung

Im Unterschied zur äußeren Schulentwicklung ist es Aufgabe der Schulen, diese veränderten Rahmenvorgaben kreativ und konstruktiv auszugestalten („innere Schulentwicklung“). Dabei orientiert sich die einzelne Schule an den Lern- und Lebensbedingungen ihrer Schülerinnen und Schüler sowie an den situativen und lokalen Gegebenheiten und Möglichkeiten etwa bei der Transformation eines Kerncurriculums in einen handlungsleitenden Lehrplan oder bei der Entwicklung schulinterner Fortbildungskonzepte. Innere Schulentwicklung vollzieht sich in schulspezifischen planvollen, zielgerichteten, reflektierten Teilprozessen; sie bedeutet die Ausprägung eines differenzierten Schulprofils (siehe dazu den Leitfaden “Innere Schulentwicklung", der Zielsetzungen, Inhalte sowie Verfahren und Instrumente beschreibt). Das mittelbare oder unmittelbare Ziel all dieser Prozesse ist - ungeachtet der jeweiligen Ansatzpunkte — die Verbesserung der pädagogischen Qualität von Unterricht und Schule.

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. Die Bildungspolitik des Landes ist daher bestrebt, die Gestaltungsspielräume der einzelnen Schulen systematisch zu erweitern. Selbstständigkeit in der Balance zwischen Freiheit und Verantwortung ist die Voraussetzung für eine optimierte Erfüllung des Erziehungs- und Bildungsauftrags. Es geht also darum,

die vor Ort vorhandenen personellen Kompetenzen der Lehrerinnen und Lehrer, die materiellen Ressourcen und auch die möglichen Partnerschaften nach außen so effektiv und effizient wie möglich einzusetzen.

Schule als lernende Organisation

Erweiterte Selbstständigkeit heißt also effiziente Selbststeuerung, aber auch größere Selbstverantwortung mit Blick auf kontinuierliche Qualitätsverbesserungen. Die einzelne Schule wird dabei als lernendes System verstanden, das sich über einen zirkulären Prozess kontinuierlich weiterentwickelt.

Der zugrunde liegende Lernbegriff umfasst

- neben dem Lernen des und der Einzelnen das Voneinander- und Miteinander-Lernen im Team,
- die stetige Reflexion eigener Praxis und Vorstellungen - nicht zuletzt auf der Grundlage empirischer Daten wie etwa den Ergebnissen der PISA-Studie,
- Vorstellungen von guter Schule,
- das Bewusstsein der Zugehörigkeit zu einem Gesamtsystem Schule und der Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft und insbesondere der jungen Generation.

Innere Schulentwicklung ist angewiesen auf die Beteiligung der Betroffenen an den wesentlichen Veränderungen. Alle Schritte eines Entwicklungsprozesses, nämlich Planung, Durchführung und Bewertung der Ergebnissee erfolgen gemeinsam mit allen Personen, die an der Veränderung beteiligt sind.

Erfahrungen und Leistungsergebnisse von Schulen im In- und Ausland zeigen: Die Verständigung und Einigung eines Kollegiums über pädagogische Ziele, über fachspezifische didaktisch-methodische Konzepte der Unterrichtspraxis, über den Umgang mit unterschiedlichen Begabungen, über Formen und Strukturen der Kooperationen innerhalb des Kollegiums sowie mit außerschulischen Partnern, über besondere kulturelle Angebote und mehr sind entscheidend für die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit pädagogischer Bemühungen. Die Entwicklung und systematische Fortschreibung eines Schulprogramms stellt in diesem Zusammenhang ein zentrales Instrument der inneren Schulentwicklung dar (siehe unten).

Eine zielgerichtete Weiterentwicklung bedarf der systematischen und kontinuierlichen Überprüfung der Ergebnisse und Wirkungen der eigenen Praxis. Ohne sie kann eine zielgerichtete Weiterentwicklung von Schule und Unterricht nicht erfolgen. Zu Recht fordern Parlamente und die interessierte Öffentlichkeit Rechenschaft über die Leistungen unseres Bildungssystems im Ganzen sowie jeder einzelnen Schule. Selbstevaluation und Fremdevaluation müssen zu Standardinstrumenten der Qualitätsprüfung im Bildungssystem werden.

Schulaufsicht im Kontext der selbstständigeren Schule

Klassische Aufgaben der Schulaufsicht sind unter anderem:

- Dienst- und Fachaufsicht
- Unterrichtsversorgung (Einstellung, Zuweisung, Versetzung, Beurlaubung)
- Personalangelegenheiten der Lehrkräfte, darunter Beförderungen und Stellenbesetzungen
- Lehrerfortbildung
- Schulabschlussprüfungen

Im Wesentlichen bleiben diese Tätigkeiten auch weiterhin hoheitliche Aufgaben der Schulaufsicht. Rechtsstaatliche Prinzipien wie die Sicherung von Vergleichbarkeit und Chancengerechtigkeit sowie eine Globalsteuerung des Schulsystems durch strategische Ziele und verbindliche Standards stehen nicht zur Disposition. Allerdings wirken die Erweiterung der Selbstständigkeit und die Stärkung der Qualitätsverantwortung von Schulen notwendigerweise auf das Aufgabenprofil der Schulaufsicht zurück. Anders gesagt: Die Schnittstelle zwischen Schulaufsicht und Schulleitung ist neu zu definieren.

Wesentliche Merkmale eines sich schon seit Jahren abzeichnenden neuen Steuerungsmodells sind:

- *Prinzip der Subsidiarität:* In erster Linie trägt die Schule die Verantwortung für die Qualität ihrer Arbeit.

- *Konzentration auf Rahmenvorgaben:* Detaillierte Regelungen werden weitgehend durch pauschalere Rahmenvorgaben des Kultusministeriums und der Schulverwaltung ersetzt. Damit eröffnen sich der Schule größere Gestaltungsspielräume. Die Weiterentwicklung

des Organisationserlasses und der Bildungspläne sind Beispiele für diese Neuorientierung. Im Zuge weiterer Deregulierung werden Rahmenvorgaben des Kultusministeriums noch allgemeiner gefasst. Die einzelne Schule selbst hat damit mehr Möglichkeiten und größere Handlungsspielräume zu einer eigenständigen Ausgestaltung. Die Bildungspläne markieren idealtypisch dieses Prinzip.

- *Systembezogener Ansatz:* Unterrichtsbesuche sowie klassen- und lehrerbezogene Einzelinterventionen wird es auch in Zukunft geben; sie treten jedoch zugunsten eines systembezogenen Ansatzes zurück. Die Schulaufsicht betrachtet die Schule vornehmlich als Ganzes; die Erstverantwortung für die Unterrichtsqualität, die Unterrichtsergebnisse und die übrigen Bereiche schulischen Lebens liegt indessen bei der Schule. Die Schulleitung übernimmt hierbei eine Schlüsselrolle.

- *Ergebnissteuerung:* Das Prinzip der Steuerung durch differenzierte Vorgaben, vor allem durch Ressourcen und Bildungspläne, wird abgelöst durch die stärkere Orientierung an den Ergebnissen und Leistungen. Eine systematische, differenzierte Qualitätssicherung auf der Basis von Evaluation und Zielvereinbarungen mit der Schule ist die Kernaufgabe der Schulaufsicht. Schulaufsicht und Schulleitung werten gemeinsam die Evaluationsberichte aus. Daraus leiten sich die nächsten Entwicklungsschritte ab, die es zu priorisieren gilt.

- *Zielvereinbarungen zwischen Schule und Schulaufsicht:* Sie rücken ins Zentrum des neuen Steuerungsmodells. Zielvereinbarungen sollen sich in konkreten Maßnahmen niederschlagen, die sich in einem aktualisierten Schulprogramm wiederfinden. Dieses dient auch als Maßstab für die Beurteilung von erzielten Resultaten. lm Mittelpunkt steht dabei die nachhaltige Wirksamkeit von Unterricht.

- *Beratung, Begleitung, Unterstützung:* Die Schulverwaltung bietet kompetente Unterstützung bei Problemsituationen und Schulentwicklungsprozessen an. Dabei kann es sich um Beratungs- und Fortbildungsangebote handeln oder auch um gezielte Ressourcenzuweisung. Die Zuverlässigkeit und Qualität der rein administrativen Dienstleistung der Schulverwaltung für die Schulen muss erhalten bleiben.

- *Personalplanung, Personalentwicklung:* Bei Personalentscheidungen für die einzelne Schule folgt die Schulverwaltung, wo immer dies rechtlich und organisatorisch möglich

ist, den Vorstellungen der Schulleitung. Funktionsstellenbesetzungen erfordern eine schulübergreifende Führungsverantwortung der Schulaufsicht sowie deren Überblick über die gesamte Bildungsregion. Für die langfristige, systematische Personalentwicklung bedarf sie einer gründlichen Kenntnis über Leistungsträger und potenzielle Führungskräfte an den Schulen. Zum professionellen Selbstverständnis der Schulleiterinnen und Schulleiter gehört daher, dass sie nicht allein ihrer Schule verpflichtet sind, sondern auch Verantwortung gegenüber dem Gesamtsystem tragen.

Die größere Selbstständigkeit der einzelnen Schule stellt das Verhältnis von Schule zur Schulverwaltung auf eine neue Basis. Die gemeinsame Qualitätsverantwortung setzt einen intensiven und vertrauensvollen Dialog zwischen der Schule - in der Regel der Schulleiterin oder dem Schulleiter - und der Schulaufsicht voraus. Die Schulaufsicht hat dabei im Rahmen des Gesamtsystems eine Führungsaufgabe und muss gewährleisten, dass die erzielten Ergebnisse stets optimiert werden.

4. Auswirkungen auf die Rolle des Schulleiters und der Schulleiterin

Im Kontext der in ihrer Eigenverantwortung gestärkten Schule sind also Aufgaben, Zuständigkeiten und Rollenverständnis des Schulleiters und der Schulleiterin neu zu definieren. Seine bzw. ihre Kompetenz und Professionalität hat zentrale Bedeutung für die Qualität der Arbeit an der Schule. Wirksame Schulleitung heißt Konzentration auf pädagogische Führungsaufgaben. Im Mittelpunkt steht dabei die Sicherung von Unterrichtsqualität. Administrative Überlastung und eine damit verbundene Ablenkung vom Kerngeschäft führen zu Effizienzverlusten.

Die Aufgaben des Gestaltens, des Verwaltens und des Führens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind im konkreten Alltagshandeln eng miteinander verwoben.

Die Verlagerung des Schwerpunkts der Schulleitungstätigkeit von der Verwaltung auf die Gestaltung einer Schule bedeutet sicher einen Paradigmenwechsel für das Verständnis von Schulleitung. Sie bedeutet jedoch keine Geringschätzung der Verwaltungsaufgabe, denn eine effektive und effiziente Verwaltung der Schule ermöglicht erst eine erfolgreiche pädagogische Gestaltung.

Aktionsfelder und Steuerungsinstrumente für das interne Qualitätsmanagement

Die neuen Gestaltungsaufgaben realisieren sich unter anderem in folgenden wichtigen Handlungszusammenhängen, die zugleich Steuerungsinstrumente der Schulleitung sind:

Schulprogramm und Evaluation

Die gemeinsame Erarbeitung eines Schulprogramms ist für die Orientierung und Verständigung des Kollegiums über die schulspezifische Operationalisierung der normativen Bildungs- und Erziehungsziele unerlässlich. Seine Gestaltung und Realisierung ist zugleich eine herausragende Steuerungsaufgabe der Schulleitung. Ziel muss es sein, einen pädagogischen Konsens zu erreichen, der die Balance hält zwischen konzeptioneller Einheit einerseits und wünschenswerter pädagogischer Vielfalt andererseits.

Schulprogramme müssen als Schwerpunkt immer Ziele und Arbeitsvorhaben im Bereich „Unterricht“ haben. Fach- und Jahrgangskonferenzen sind die organisatorischen Träger der didaktischen Arbeit an einer Schule. Es geht bei dieser Teamarbeit vor allem um verbindliche Absprachen über Standards und Leistungen, nämlich

- vertikale und horizontale Kohärenz der Lerninhalte,
- Erprobung fachdidaktischer Konzepte,
- Austausch über Vor- und Nachteile bestimmter Aufgabenstellungen und Methoden,
- Verständigung über erzieherische Ziele und Umgang mit erzieherischen Herausforderungen.
- Großen Raum wird künftig die Entwicklung von Lehr- und Klassenplänen auf der Basis des vorgegebenen Kerncurriculums einnehmen. Die nächste Generation von Bildungsplänen wird geprägt sein von
- einer Konzentration der Inhalte auf unverzichtbares und anschlussfähiges Grundlagen- und Orientierungswissen,
- der Bestimmung von Standards, denen Kompetenzstufen zugeordnet sind,
- Raum für weitere, von der Schule festzulegende Inhalte.

Organisatorisch geht damit einher

- der Ausweis von mehrere Jahrgänge übergreifenden Gesamtstundenzahlen (Stundenkontingente) für einzelne Fächer und Fächerverbünde,
- die flexible Gestaltung der Unterrichtszeit.

Die gestiegene Qualitätsverantwortung der Schule zeigt sich in der besonderen Offenheit der Bildungspläne, deren praktische Umsetzung, das heißt die Entwicklung operationalisierbarer Lehr- und Klassenpläne, Festlegung von Zeitanteilen, von Unterrichtsformen, von zusätzlichen Wissensmodulen und mehr, von den Schulen geleistet werden muss.

Die Ergebnisse von Schulentwicklungsprozessen müssen bezüglich ihrer Wirksamkeit einer kritischen Überprüfung unterzogen werden. Diese Überprüfung beginnt mit der Selbstevaluation. Dazu bedarf es nicht nur bestimmter Analyse- und Verfahrenskompetenzen. Das Potenzial einer Evaluation erschließt sich erst durch die Fähigkeit zur unvoreingenommenen und selbstkritischen Auseinandersetzung mit den empirisch gestützten Ergebnissen der Stärken- und Schwächenanalyse. Sie ist die Basis und (notwendige, aber nicht hinreichende) Voraussetzung für die Weiterentwicklung der Schule. Auch Leistungsvergleiche mit Partnerschulen können in diesem Zusammenhang nützliche Hinweise geben. Ergänzt wird die Selbstevaluation durch eine qualifizierte Fremdevaluation. Aufgabe der Schulleitung ist es, den fortlaufenden Prozess einer kontinuierlichen Selbstvergewisserung und Weiterentwicklung sowie die dazu erforderlichen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen zu sichern.

Personalmanagement

Aufgrund der stärker programmatischen Orientierung der Einzelschule gewinnt die **Personalauswahl** erheblich an Gewicht. Dazu muss die Schulleitung substanziell an Neueinstellungen und Versetzungsverfahren beteiligt werden. Die Chance der Auswahl geht einher mit der Verantwortung für die Richtigkeit der Auswahl. Eine zielgerichtete Personalauswahl basiert auf einer sorgfältigen Analyse der Personalsituation und des pädagogischen und/oder fachlichen Ergänzungsbedarfs einerseits sowie der präzisen Formulierung des Anforderungsprofils künftiger Kolleginnen und Kollegen andererseits.

Personalmanagement ist allerdings weitaus mehr als Personalgewinnung und Personalauswahl. Eine zielgerichtete und planvolle Schulentwicklung braucht eine ebenso zielgerichtete und planvolle Personalentwicklung. Für die Schulleitung bedeutet dies, sich systematisch der Potenzialanalyse und der Entwicklung der einzelnen Lehrerinnen und Lehrer zu widmen sowie darüber hinaus den Fortbildungsbedarf in einem fortlaufenden schulindividuellen Fortbildungskonzept zu sichern. Dieses ist eine wesentliche

Voraussetzung einer erhöhten kollegialen Qualitätsverantwortung.

Eine gezielte Mitarbeiterführung ist ohne die Entwicklung und Sicherung einer glaubwürdigen Feedbackkultur undenkbar. Es obliegt der Verantwortung der Schulleitung, sich im Zuge von regelmäßigen Unterrichtsbesuchen und Mitarbeitergesprächen ein Bild über Stärken und Schwächen der einzelnen Lehrkräfte zu machen und ihnen durch ein offenes Feedback Bestätigung und Anregungen zur Verbesserung ihrer Arbeitsleistung zu geben oder größeres Engagement einzufordern. Dabei spielt die Fähigkeit und das Geschick der Schulleitung zur Motivation der Lehrerinnen und Lehrer eine maßgebliche Rolle.

Damit der Schulleiter und die Schulleiterin der Personalverantwortung noch besser gerecht werden können, sind für die Zukunft weitere Instrumente des Personalmanagements ins Auge zu fassen:

- Es ist erwiesen, dass es bei der Arbeitszeit der Lehrkräfte erhebliche belastungsbedingte Unterschiede gibt. Unterschiedliche Fächerkombinationen, Klassenstärken, Klassensituation, Lehraufträge, Korrekturintensität und anderes bewirken, dass schulartspezifische Einheitsdeputate nicht geeignet sind, die tatsächliche Arbeitszeit zu steuern. Um einen Belastungsausgleich herbeizuführen, müssen Schulleiterinnen und Schulleiter bei der Festlegung des Deputatsumfangs einer Lehrkraft Spielraum haben. Dabei darf die Gesamtmenge der an einer Schule verfügbaren Lehrerwochenstunden durch das „flexible Deputat‘ nicht überschritten werden.
- Qualitätsorientierte Führung bedarf einer deutlichen Ausweitung der besoldungs- und dienstrechtlichen Möglichkeiten. Erforderlich ist ein stärker leistungsbezogenes Besoldungs- und Dienstrecht. Hier ist die politische Ebene in Bund und Ländern gefordert

- *Budgetierung*
  Auch die Budgetierung ist ein wesentliches Instrument der Schulgestaltung. Die Schule verfügt damit über die materiellen Voraussetzungen und die nötige Flexibilität (z.B. Übertragbarkeit und Deckungsfähigkeit) zur Realisierung ihrer pädagogischen Vorstellungen. Der Schulleitung fällt dadurch die Aufgabe der Haushaltsführung sowie der Sicherung interner Entscheidungsprozesse hinsichtlich der Verteilung und Verwendung der Mittel zu. Darüber hinaus sollte die Schulleitung mit Geschick und

Beharrlichkeit versuchen, der Schule zusätzliche Mittel zu erschließen (Stichwort ***Sponsoring).***

- *Öffnung von Schule*

  In Zeiten tief greifender Veränderungen der Familienstrukturen und der familiären Erziehungspraxis muss die **Bildungs- und Erziehungspartnerschaft zwischen Schule und Eltern** intensiviert werden. Auch hier hat die Schulleitung eine zentrale Rolle inne. Über die traditionellen Elternkontakte hinaus geht es künftig auch um deren Einbeziehung in die programmatische Weiterentwicklung und Profilierung der Schule. In diesen Zusammenhang gehört auch die Gründung von und Zusammenarbeit mit Fördervereinen.

  Darüber hinaus gilt es, verstärkt auf die **Zusammenarbeit mit außerschulischen Partnern zusammenzuarbeiten.** Kontakte und Kooperationen mit Betrieben und Kammern (z. B. im Rahmen der Berufsorientierung und -vorbereitung) oder mit Jugendhilfe, Jugendamt und Schulsozialarbeit (im Zusammenhang mit präventiven Maßnahmen) gehören künftig zu den selbstverständlichen Aufgaben von Schulleitungen.

- *Teamentwicklung*

  Teamentwicklung und Pflege von Teamstrukturen setzen einen dialogfähigen, transparenten und partizipativen Führungsstil des Schulleiters oder der Schulleiterin voraus.

  Die dargestellten Aufgaben, ein eigenes Schulprofil zu entwickeln, Schulprogramme zu erarbeiten, Fortbildung systematisch zu planen und vor allem die Bildungspläne in schulische Lehr- und Klassenpläne zu übersetzen und insgesamt umzusetzen, stellen besondere Ansprüche an die Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit jeder einzelnen Lehrkraft. In jeder Schule sollten daher regelmäßige Kooperationszeiten für das Gesamtkollegium, für Teilkonferenzen und Arbeitsgruppen vereinbart werden.
  In diesem Zusammenhang müssen auch Konferenzordnungen sowie die Verbindlichkeit von Gremienbeschlüssen (z. B. von Fachschaften) überdacht werden. Eine erweiterte pädagogische Gestaltungsfreiheit verpflichtet die einzelne Lehrkraft stärker auf das vereinbarte pädagogische Konzept der Schule.

- *Perspektiven der Schulleitung*
  Die geschilderten neuen Aufgaben und Anforderungen an Schule und damit an die zentrale Schlüsselrolle Schulleitung stecken den Rahmen für ein neu akzentuiertes Handlungs- und Kompetenzprofil der Schulleitungen ab. Schulleitungen werden künftig deutlicher noch als bisher strategische Entscheidungen zur programmatischen Orientierung der Schule treffen. Fortbildungsplanung sowie Personalentwicklung haben sich daran auszurichten.

So bietet die neue Rolle der Schulleitung in der selbstständiger werdenden Schule spannende und vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten für professionelles Schulleitungshandeln.

<u>Merkmale guter Führung, Führungsinstrumente</u>
Führung ist die Wahrnehmung der Vorgesetztenrolle. Es ist für den Erfolg jeder Einrichtung entscheidend, wie diese Rolle ausgefüllt wird. Ein zeitgemäßes Führungsverständnis geht grundsätzlich von der Selbstständigkeit, der Leistungsbereitschaft, der Eigenverantwortung und der Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Zielen der Einrichtung aus. Wo dies der Fall ist, muss der oder die Vorgesetzte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wachsen lassen, ihre Fähigkeiten hervorheben und sie in ihren positiven Handlungsweisen stärken.
Der Schulleiter oder die Schulleiterin muss auf der Grundlage rechtlicher Vorgaben, administrativer Möglichkeiten und verfügbarer Ressourcen Vorstellungen über die Zukunft der Schule entwickeln, aber auch entstehen lassen, Initiativen ergreifen, aber auch zulassen. Oberstes Ziel guter Führung muss sein, die Professionalität sowie die Verantwortungsbereitschaft der Lehrkräfte einzufordern und zu fördern und im Blick auf Selbststeuerung und Selbstorganisation zu stärken. Folgendes muss dabei im Blick bleiben:

- Veränderungsprozesse brauchen Zeit und kompetente Unterstützung (Begleitung, Beratung, Fortbildung)
- Die beteiligten Personen müssen die für Veränderungsprozesse notwendigen Kompetenzen erwerben. Mangelnde Professionalität, aber auch Angst vor Fehlern verhindern Veränderung.

Ein guter Schulleiter und eine gute Schulleiterin wie jede qualifizierte Führungsperson *fordert, fördert, gibt Feedback und holt es ein.*

Zur lernenden Organisation gehört ein Führungsverständnis mit folgenden Merkmalen:

- Führen durch Offenheit und Transparenz hinsichtlich der Entscheidungen, der Ziele und der dazu notwendigen Handlungsschritte. Nur so ist qualifizierte Beteiligung der Betroffenen möglich.
- Führen durch den Aufbau einer Vertrauen schaffenden Beziehungskultur. Kommunikation ist das entscheidende Führungsinstrument.
- Führen zur Selbstverantwortung und zur Bereitschaft, Ziele zu setzen und die Ergebnisse zu überprüfen oder überprüfen zu lassen.

Persönlichkeit und Kompetenzen

Die Leistungsfähigkeit und Qualität von Einrichtungen hängt sehr viel weniger von ihren Strukturen ab als von den Menschen. An der Spitze einer Schule muss eine anerkannte, selbstbewusste Persönlichkeit mit einem breiten Spektrum an Fähigkeiten und vielfältigen Interessen stehen.

Eine notwendige, aber nicht hinreichende Voraussetzung ist, dass ein Schulleiter oder eine Schulleiterin eine gute Lehrkraft ist, die gerne mit Kindern und Jugendlichen umgeht und sich gerne mit Schülerinnen und Schülern auseinandersetzt und dabei auch Engagement für den Umgang mit schwierigen Schülerinnen und Schülern aufbringt.

Als Person sollte er oder sie vor allem anderen glaubwürdig sein. Wer in besonderer Verantwortung für die Bildung und Erziehung von Kindern und Jugendlichen steht, kann ohne Glaubwürdigkeit keine Anerkennung finden. Glaubwürdigkeit schließt Konsequenz, Konfliktfähigkeit und Entscheidungskraft ein - auch wenn es sich um unbequeme Entscheidungen handelt. Glaubwürdigkeit schließt nicht ein, beratungsresistent zu sein, immer Recht zu behalten oder sich immer durchsetzen zu müssen.

Schulleiterinnen und Schulleiter brauchen ein markantes, ein überdurchschnittliches intellektuelles Profil. Sie müssen in besonderem Maße fähig sein zu differenzierter Sach-

analyse, schlüssiger Argumentation, systemischem Denken. Die Bewertung von Personen und Sachverhalten stellt an ihre Selbstkompetenz und ihr Urteilsvermögen hohe Anforderungen. Ihre Aufgabe muss sich vor allem auf gut durchdachte eigene Vorstellungen dessen stützen, was heute eine gute Schule ist. Sie müssen einen Sinn haben für Leistung, Niveau und Qualität sowie für eine anspruchsvolle Schulethik, in der jene Erwartungen zur Geltung kommen, die sie an sich selbst und an andere haben.

Führung kann nur gelingen mit einem Gespür für sensiblen und situationsangemessenen Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Dazu gehören Verständnis für deren Persönlichkeit, für die Bedeutung von Anerkennung und Motivation, für die Wirkungen von Kritik, Weisung oder Mahnung. Schulleiterinnen und Schulleiter sind besonders gefordert, wenn sie an der Leistung orientierte deutliche Unterschiede bei Beurteilungen machen, die auf klaren Kriterien und Verhaltensindikatoren beruhen. Überzeugungskraft und Geschick erfordert es auch, das Engagement und die Arbeitsweise der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter positiv zu beeinflussen und ihre Fähigkeiten auf die pädagogischen Ziele der Schule auszurichten
Kein Schulleiter, keine Schulleiterin kommt ohne Managementfähigkeiten aus, und dies gilt für große Schuleinheiten in besonderem Maße. Voraussetzung ist, Wichtiges von Unwichtigem zu trennen und sich auf das Wichtige zu konzentrieren. Beim Schulmanagement selbst geht es um den souveränen Einsatz von Know-how im Zusammenhang mit Projektmanagement, Konferenzleitung, Aufgabendelegation, Evaluation, Verwaltung des Schulbudgets, Außenvertretung der Schule u.a.m.

Die Schlüsselqualifikation für den Schulleiter und die Schulleiterin ist die Kommunikation: die argumentativen und dialogischen Fähigkeiten bei den unterschiedlichsten Anlässen, im persönlichen Gespräch, bei Konferenzen und Verhandlungen prägen das Bild, das man von der Schulleiterin oder dem Schulleiter hat, und das Ansehen, das er oder sie in der Schulgemeinde und bei den Partnern außerhalb der Schule genießt.

Normative Veränderungen des Status von Schulleitern und Schulleiterinnen

Schulleiterinnen und Schulleiter müssen auch weiterhin die Lehrbefähigung für ihre Schulart haben und selbst unterrichten. Sie sind jedoch - und dies ist auch schon längst ihr Rollenverständnis - keine Lehrkräfte mit Deputatsreduzierung für Schulleitungsaufgaben, sondern pädagogische Führungskräfte mit einer bestimmten Unterrichtsverpflichtung. Der Status von Schulleiterinnen und Schuleitern muss in diesem Sinn geändert werden.

Der Rahmen für das Handeln des Schulleiters und der Schulleiterin wird durch rechtliche Normen (Gesetze, Rechtsverordnungen und Verwaltungsvorschriften) abgesteckt. Als Vorgesetzte sind sie weisungsberechtigt; in bestimmten Bereichen besitzen sie schon heute Dienstvorgesetztenbefugnisse. Schon in vergangenen Jahren wurden normative Änderungen, welche die Handlungsbefugnis der Schulleitung stärken, vorgenommen oder eingeleitet (z. B. Organisationserlass, Leistungsstufenvergabe). Diese Erweiterung der Befugnisse im Zusammenhang mit der Abgrenzung zu den Zuständigkeiten der Schulverwaltung muss in sinnvoller Weise fortgesetzt werden, damit der Schulleiter und die Schulleiterin legitimiert ist, die neu definierte Gesamtverantwortung besser wahrzunehmen.

Dabei muss jedem Schulleiter und jeder Schulleiterin bewusst sein, dass nicht die Norm als solche, sondern nur der kluge Umgang mit Normen im Alltag Freiräume eröffnen kann. Wir brauchen also normenkompetente Schulleitungen, die rechtliche Vorgaben aus ihrer Zielsetzung heraus auslegen und anwenden können. Die Schulleiteraus- und -fortbildung muss auch diesen Aspekt berücksichtigen.

5. Rahmenbedingungen

Personelle und sachliche Ausstattung der Schulleitung

Das Schulleitungsteam:
Im Bereich der Gymnasien und beruflichen Schulen bestehen bereits weitgehend entsprechende Personalstrukturen. Der Schulleiter oder die Schulleiterin kann sich hier auf ein Schulleitungsteam stützen.

Vor diesem Hintergrund liegt es nahe, auch den Personalaufbau von großen Systemen

im Grund-, Haupt-, Real- und Sonderschulbereich zu überdenken. Zumindest für große GHRS-Schulen müssen Stellen für zweite Konrektoren oder Konrektorinnen realisiert werden.

Die Verwaltungsassistenz: Die Ausweitung der Aufgaben im Personalbereich, bei der Mittelbewirtschaftung, der Kooperation mit außerschulischen Einrichtungen und der Ausweitung der Betreuungsangebote erfordern Unterstützung der Schulleitung im Verwaltungsbereich.

Die Schulen sollen ausreichend mit Kräften im Schulsekretariat ausgestattet werden. Für große Systeme sollte die Verstärkung des Assistenzbereichs geprüft werden.

EDV-Unterstützung: Schulleitungen in einer weitgehend selbst gestalteten und selbst verantworteten Schule müssen von aufwendigen Verwaltungsabläufen entlastet werden.

Die Schulen müssen durch eine zeitgemäße Medienausstattung und durch Vernetzung mit der Schulaufsicht und dem Schulträger in den administrativen und kommunikativen Abläufen effizienter werden.

Der Aufbau der “Schulverwaltung am Netz“ verfolgt drei wesentliche Ziele:
- Entlastung der Schulen von Routinearbeiten
- Schaffung eines Informationsverbundes zwischen Schulverwaltung und Schulen
- Verbesserung der Planungs- und Steuerungsmöglichkeiten der Kultusverwaltung bei der Unterrichtsversorgung.

<u>Leitungszeit</u>

Bei gleichbleibenden Kapazitäten kann sich das Arbeitsfeld Schulleitung nicht ständig ausweiten, ohne dass die Hauptaufgabe vernachlässigt wird.

Bei der Arbeitszeit von Schulleiterinnen und Schulleitern ist ein Paradigmenwechsel zu vollziehen. Der Tatsache, dass Schulleitung ein eigenständiger Beruf ist, muss auch in der Gestaltung der Arbeitszeit Rechnung getragen werden. Die Arbeitszeit für Schullei-

terinnen und Schulleiter soll sich deshalb künftig in zwei Bereiche gliedern, in die **Leitungszeit** und die **Unterrichtszeit**.

Zielsetzung für die Leitungszeit

Ein Schulleiter oder eine Schulleiterin erteilt mindestens vier, in der Regel höchstens 14 Wochenstunden Unterricht.

- Die Realisierung einer angemessenen Leitungszeit für die Schulleiterinnen und Schulleiter muss ein vorrangiges Ziel der Bildungspolitik der nächsten Jahre sein. Sie wird mittel- bis langfristig und in Stufen erfolgen, beginnend mit der Anhebung des Sockels für Schulleiterinnen und Schulleiter von Schulen mit bis zu fünf Klassen um zwei Stunden (von fünf auf sieben Stunden).

<u>Qualifizierung</u>

Betrachtet man die Bandbreite und den Anspruch der erweiterten Aufgaben eines Schulleiters, so stellt sich die Frage nach der Qualifizierung für diese anspruchsvolle Tätigkeit. Künftig werden **Auswahlverfahren** dieses erweiterte Aufgabenspektrum noch stärker einbeziehen müssen.

Gewinnung von Bewerberinnen und Bewerbern und Vorbereitung auf Schulleitungsaufgaben

Nach einer Analyse der Gründe für das geringe Interesse von Lehrkräften an Schulleitungsaufgaben werden folgende Maßnahmen ins Auge gefasst:

- Informationsveranstaltungen, auch speziell für Lehrerinnen, über Bewerbungsverfahren und Aufgabenfelder
- Feedback-Gespräche mit Bewerberinnen und Bewerbern, die nicht zum Zug gekommen sind
- Regelmäßige Potenzialanalyse durch
  - Kontinuierliche Beobachtung geeignet erscheinender Lehrerinnen und Lehrer durch Schulleitung und Schulverwaltung, auch durch verantwortliche Zuweisung von Teilaufgaben
  - Karriereplanung bereits in der Startphase

- Hospitationsangebote für Interessierte
- Förderung von Lehrkräften mit Sonderaufgaben (Mentorinnen und Mentoren, pädagogische Beraterinnen und Berater, Seminardozentinnen und -dozenten und andere)
- Vorauslaufende Qualifizierung für Schulleitungsaufgaben
- Angebote von Fortbildungsmodulen in wichtigen Kompetenzfeldern wie Kommunikation, Budgetierung, Schulentwicklung und anderen
- Infolge des Landesgleichberechtigungsgesetzes wird es ein Kursangebot speziell für Lehrerinnen zur Hinführung auf eine Übernahme von Leitungsfunktionen geben
- In Vorbereitung sind außerdem Orientierungskurse für Lehrkräfte, die sich für eine Leitungsaufgabe interessieren, verbunden mit Impulsen für angeleitete praktische Erfahrungen wie beispielsweise Projektarbeit oder Hospitationen.
- Die Landesstiftung Baden-Württemberg gGmbH wird einen telematikgestützten Kontakt- und Aufbaustudiengang für Interessentinnen und Interessenten an Leitungsfunktionen im Bildungsbereich anbieten. Dieses Qualifizierungsangebot soll modular aufgebaut sein und sowohl als einzelnes Modul als auch als Gesamtangebot mit qualifizierendem akademischem Abschluss und durch den Einsatz elektronischer Verfahren auch in weiten Teilen ortsunabhängig wahrgenommen werden können. In das Studienangebot sollen der Zielsetzung förderliche angeleitete Praxisphasen integriert werden.

Mit all diesen Maßnahmen soll auf den Befragungsbefund reagiert werden, dass Schulleiterinnen und Schulleiter sich nicht oder nur unzureichend für die Übernahme des Schulleiteramtes qualifiziert fühlen.

Einführungsfortbildungen für neu ernannte Schulleiterinnen und Schulleiter

Ein Abgleich der in der Befragung von Schulleitungen (durch das OSA Tübingen) aufgeführten Fortbildungswünsche zeigt eine hohe Korrelation mit den Themen sowohl in der neu gestalteten Einführungsfortbildung als auch im berufsbegleitenden Kursangebot, das in den vergangenen Jahren aufgebaut wurde.

In Baden-Württemberg sind neu ernannte Schulleiterinnen und Schulleiter in ihren ersten Dienstjahren zum Besuch von Einführungsfortbildungen im Blick auf ihre übernommene Aufgabe verpflichtet. Ingesamt nehmen die Führungsseminare für neu bestellte Schulleitungen auf zwei Schuljahre hin gesehen 4 ½ Wochen, das heißt 22,5 Tage,

Fortbildung in Anspruch. Die Konzeption dieser Einführungsseminare geht insgesamt von einem handlungsorientierten Ansatz aus und hat als Grundlage ein spiralförmig vertiefendes Curriculum mit den Basiselementen Information, Stärkung kommunikativer Kompetenzen und Förderung von Schulentwicklungsprozessen.
Die Einführungsseminare sind grundsätzlich schulartübergreifend angelegt. Das jeweilige Leitungsteam kann Teilnehmervorerfahrungen und –wünsche entsprechend berücksichtigen und für die Ausgestaltung einzelner Themenbereiche auch Expertinnen und Experten aus dem schulischen und außerschulischen Bereich beiziehen. Um den teilnehmerorientierten Ansatz zu fördern, sieht das Konzept insbesondere auch eine Reihe von Wahlmodulen vor.[1]

Berufsbegleitende Fortbildungsangebote für Schulleitungen
Zur bedarfsorientierten berufsbegleitenden Qualifizierung muss Schulleitungen eine zielgerichtete **Fortbildung** angeboten werden. Die Bereitschaft zu einem berufsbegleitenden Lernen ist im Blick auf die Schlüsselrolle der Schulleitung in einem zunehmend dynamischen Aufgabenkontext unerlässlich.

Ein entsprechendes systematisches Angebot wurde entwickelt und die Staatliche Akademie für Lehrerfortbildung Comburg Schwäbisch Hall[2] zu einem Kompetenzzentrum für Qualifizierungsmaßnahmen im Bereich Personalentwicklung - Führungsfortbildung - ausgebaut.

Die Kurse für Schulleitungen wenden sich nicht nur an Schulleiterinnen und Schulleiter, sondern auch an Schulleitungsteams, das heißt auch an Stellvertreterinnen und Stellvertreter, Fachabteilungsleiterinnen und -leiter sowie an Grund-, Haupt-, Real- und Sonderschulen an Lehrkräfte mit besonderen Aufgaben in der Schulorganisation oder Schulentwicklung.
Regelmäßig werden Angebote in folgenden Modulen bereitgestellt:

- Schule leiten und gestalten
- Schule verwalten - organisiert arbeiten
- Mit der Führungsrolle leben - mit Macht und Ohnmacht umgehen
- Gespräche führen - mit Konflikten umgehen

[1] Eine Darstellung der Neukonzeption der Einführungsfortbildung findet sich im Anhang Seite 26
[2] Mit Inkrafttreten des Landesakademiegesetzes am 01.01.2004 wurde die Staatliche Akademie für Lehrerfortbildung Comburg Teil der rechtsfähigen Anstalt des öffentlichen Rechts der Landesakademie für Fortbildung und Personalentwicklung an Schulen

- Unterricht weiterentwickeln - reflektieren – besprechen
- Aktuelle Themen

Dieses Programm wird ergänzt durch so genannte Wunschkurse für Schulleitungen, also Kurse, die Schulleitungen nach ihrem Bedarf von der Akademie ausgestalten lassen können. Hohe Resonanz findet hier insbesondere das Kollegiale Team-Coaching, eine Coaching-Methode, die nach erfolgter Einführung von Schulleiterinnen und Schulleitern als Selbsthilfe in Eigenorganisation eingesetzt werden kann. Auch hier übersteigt mittlerweile die Nachfrage das Angebot.

6. Anhang

Umfrage des Oberschulamts Tübingen: “Die Rolle der Schulleitung im lernen System Schule“

Zu den empirischen Grundlagen des Berichts gehört unter anderem eine Umfrage des 0berschulamts Tübingen, “Die Rolle der Schulleitung im lernenden System "**Schule“,** die im Februar 2001 vom Gesprächskreis „Berufsbild Schulleitung" in Auftrag gegeben wurde. Die Umfrage richtete sich an alle Schulleiterinnen und Schulleiter des Oberschulamtsbereichs mit dem Ziel der Ermittlung förderlicher Faktoren für eine erfolgreiche Arbeit der Schulleitung im Rahmen der inneren Schulentwicklung, der Ermittlung des Unterstützungs- und Beratungsbedarfs der Schulleitungen sowie der Ermittlung des Ressourcenbedarfs.

Zur Realisierung dieser Umfrage wurde eine Projektgruppe gebildet, die einen Fragebogen entwickelte und ein Anschreiben formulierte, das vor allem auf die Notwendigkeit einer neuen Feedback-Kultur hinwies. Beteiligt waren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des 0berschulamts, Schulberaterinnen und -berater sowie Schulleiterinnen und Schulleiter aller Schularten. Der Fragebogen wurde Ende März 2001 versandt und bis Ende April 2001 erfolgte der Rücklauf von 66 Prozent der angeschriebenen Schulen. Mit der wissenschaftlichen Auswertung wurde Professor Dr. Günter Huber vom Erziehungswissenschaftlichen Institut der Universität Tübingen beauftragt. Die Zusammenstellung und Präsentation der Ergebnisse erfolgte Mitte Juli 2001.

Abgefragt wurden:

. *Grunddaten der Schule* wie Schulart, Größe, Durchschnittsalter und besondere Merkmale des Kollegiums
. *Grunddaten zur Schulleitung* wie die Personenzahl im Leitungsteam und die Verteilung der Arbeitszeit auf bestimmte Aufgabenfelder, und zwar real und ideal
. *das aktuelle und das geplante Profil der Schule* im Hinblick auf Unterrichtsentwicklung, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung
. *Rollen und persönliche Kompetenzen von Schulleitung im Veränderungsprozess* und der sich daraus ergebende Fortbildungsbedarf
. *die Qualifikation und die Nutzung von Unterstützungssystemen* und entsprechende Wünsche
. . für notwendig gehaltene Veränderungen der Rahmenbedingungen für die Weiterentwicklung von Schule
. die Arbeitszufriedenheit

Besonders signifikante Ergebnisse waren:

. bei *Grunddaten der Schulleitung* die Tatsache, dass in 75 Prozent aller Schulen kein wirkliches Leitungsteam (mit mehr als zwei Personen) besteht und dass das größte Arbeitszeitkontingent realiter auf „Verwaltung und Organisation“ entfällt, wohingegen der Wunsch nach mehr Zeit für "Schulentwicklung“ und „Personalführung“ steht.
. Beim *Profil der Schule* werden im Bereich der Unterrichtsentwicklung an erster Stelle „Multimedia“ und an letzter Stelle „bildungspolitische Programme“ genannt, im Bereich der Personalentwicklung ist „Teamentwicklung“ vorrangig und im Bereich der Organisationsentwicklung steht „Leitbild/pädagogischer Konsens“ an erster Stelle.
• Unter den *Aufgaben von Schulleitung* werden als besonders wichtig erachtet die Förderung einer vertrauensvollen Atmosphäre, das Delegieren und die Förderung von Selbstverantwortung und die Beteiligung von Betroffenen.
• Im Hinblick auf *persönliche Kompetenzen* werden vorrangig Beratungskompetenz, Dialogfähigkeit und Gesprächsführung genannt.
. *Fortbildungsangebote* werden vor allem gewünscht in den Bereichen Zeitmanagement, Konfliktmanagement, Medienkompetenz, Projektmanagement und Moderationstechniken.
. Die *vorausgehende Qualifizierung für Schulleitungsaufgaben* wird zu 5 Prozent mit „sehr gut“, zu 35 Prozent mit „gut", zu 40 Prozent mit „ausreichend“ und zu 20 Prozent mit „nicht ausreichend“ bewertet.

. Im Hinblick auf *Unterstützungssysteme* werden vorrangig „kollegiale Beratung“, „Beratung durch Schulrat/Schulreferent“ und „Beratung durch pädagogische Berater/Schulberater / Fachberater“ genannt; erwünscht sind „Coaching“ und „Moderatoren und Experten externer Anbieter“.
. Im Hinblick auf *notwendige Veränderungen von Rahmenbedingungen* werden vor allem die Aspekte Anrechnungsstunden für Schulleitung, Lehrerversorgung/Personalauswahl, Anrechnungsstunden für Kolleginnen und Verwaltungsaufwand hervorgehoben.
• Im Hinblick auf *Arbeitszufriedenheit* liegen 18 Prozent bei „sehr zufrieden“, 64 Prozent bei "zufrieden" und 18 Prozent bei „weniger zufrieden“.

<u>Einführungsfortbildung für neu bestellte Schulleiterinnen und Schulleiter - Stand Juli 2008</u>

Die Einführungsfortbildung für neu bestellte Schulleiter/innen soll diesen den Einstieg in die neue Tätigkeit erleichtern, sie für die neuen Aufgaben stärken. Die Kurse greifen die wichtigsten Bereiche aus dem Schulleitungsalltag auf und sollen die Führungskräfte motivieren, sich durch regelmäßige Fortbildungen für die Bewältigung der Aufgaben im Schulalltag weiter zu professionalisieren.
Bei der Weiterentwicklung der Führungsfortbildung haben erfolgreiche Schulleiterinnen und Schulleiter aus allen Schularten mitgewirkt und ihre Erfahrungen in Bezug auf die Inhalte und die Stoffverteilung auf die einzelnen Kurse eingebracht.

Struktur und Inhalt der weiterentwickelten Einführungsfortbildung
Die Gesamtdauer der Maßnahme beträgt 3 Wochen und erstreckt sich über einen Zeitraum von 2 Jahren:

- **Kurs 1:** - Allgemeine Einführung
  eine Seminarwoche, möglichst zwischen Ernennung und Dienstantritt

- **Kurs 2:** Beratung und Beurteilung (2 ½ Tage) - innerhalb eines halben Jahres nach Dienstantritt

Diese beiden Kurse werden im ersten Jahr der Tätigkeit als Schulleiter/in belegt. Die Leitung erfolgt durch 2 erfahrene Schulleiter/innen.

Kurs 1 und Kurs 2 finden in derselben Gruppenzusammensetzung statt, um so Netzwerkbildungen zu ermöglichen.

- **Kurs 3:** Qualitätsmanagement und Evaluation (2,5 Tage)
- **Kurs 4:** Personalentwicklung im Rahmen der Organisationsentwicklung 2,5 Tage
- **Kurs 5:** Teambildung im Rahmen der Schulentwicklung (2,5 Tage)