

# **Führung und Management einer Selbstständigen Schule**

**Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber**

Internationale Forschung zur Schulwirksamkeit belegt empirisch, dass Schulleitung ein wesentlicher Faktor für die Qualität von Schulen ist. Internationale Studien zur Schulentwicklung belegen, dass pädagogische Führungskräfte in allen Phasen eines Entwicklungsprozesses – Initiierung, Implementierung und Institutionalisierung - eine wichtige Rolle spielen. Schulleitung ist von zentraler Bedeutung für die Qualität und Entwicklung von Schule.

In vielen Ländern haben sich die Anforderungen an Schule und an deren pädagogische Steuerung gravierend verändert. Zu den bisherigen vielfältigen Aufgabenfeldern einer Schulleitung sind in den letzten Jahren völlig neue hinzugekommen und dies wird sich fortsetzen. Neue Anforderungen ergeben sich durch gesellschaftliche Veränderungen, aber vor allem durch Veränderungen in den Bildungs- bzw. Schulsystemen. Gemeinsam ist den Veränderungen in den Bildungssystemen vieler Länder eine zunehmende Tendenz zu mehr Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnissen, größerer Selbstständigkeit und mehr Eigenverantwortung von Schulen, aber auch zu entsprechender Zentralisierung durch die Verpflichtung zur Rechenschaftslegung bzw. Qualitätssicherung. Gerade diese Gleichzeitigkeit von Dezentralisierung einerseits und Zentralisierung andererseits bedingt gravierende Veränderungen in der Schulorganisation. Damit entstehen neue Schwerpunkte und zusätzliche Aufgaben im Tätigkeitsspektrum der pädagogischen Führungskräfte. Dies sind Herausforderungen und Chancen zugleich. Schulleitung und Schulleitungshandeln werden aufgewertet.

Schulen und Schulleitungen sehen spannenden Zeiten entgegen. Ob dies als negative Belastung oder als positive Herausforderung erlebt wird, hängt von verschiedenen Faktoren ab:

- Zum einen wird die Motivation der gesamten Profession benötigt. Man kann davon ausgehen, dass Schulleitungen diese Motivation schon lange besitzen. Für viele von

ihnen scheint es überfällig, selbst mehr eigenverantwortlich mit dem Kollegium gestalten zu können.

- Zum zweiten bedarf es der Legitimation und Anerkennung der Rolle von Schulleitung. Diese Legitimation im Rahmen der Selbstständigen Schule ist nur dann glaubwürdig, wenn die Schulleitungen tatsächliche Entscheidungsbefugnisse erhalten.

- Zum dritten werden Kompetenzen benötigt (Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten), die in geeigneten Qualifizierungsmaßnahmen auf- und ausgebaut werden können. Vor diesem Hintergrund ist eine Professionalisierung der Schulleitungen durch entsprechende Aus-, Fort- und Weiterbildungsangebote von großer Bedeutung. Geeignete Qualifizierungsstrukturen und -möglichkeiten (kontinuierliche Angebote) können fehlende Handlungskompetenzen und individuelle Bedürfnisse (personen- und kontextbezogen) auffangen. Zur Professionalisierung gehören neben Aus-, Fortbildung und Weiterqualifizierung angemessene Auswahlverfahren, um geeignete Schulleitungen zu bestellen. Darüber hinaus sollte die Dienststellung angemessen sein. Dazu zählt auch der Rückgriff auf schulinterne und externe Unterstützungssysteme.

- Zum vierten bedarf es angemessener finanzieller und personeller Ressourcen. Dazu zählt auch ausreichende für Leitungsaufgaben zur Verfügung stehende Zeit. Erfahrungen in vielen Ländern zeigen, wie stark die Rahmenbedingungen über den Erfolg von Reformmaßnahmen entscheiden.

- Zum fünften ist an angemessene Führungskonzepte zu denken. Schulleiterinnen und Schulleitern ist davon abzuraten, alles an ihrer eigenen Person festzumachen, sich als Einzelkämpfer, als "multifunktionale Wunderwesen" zu verstehen, auf deren Schultern alles ruht. Eine kooperativ angelegte Führungsorganisation trägt zur Entlastung bei und ist Teil einer Kooperationskultur in der Schule. Nachhaltigkeit und Glaubwürdigkeit erreicht eine kooperative Führungsorganisation dann, wenn sie nicht nur Absicht Einzelner, sondern auch eine Tatsache der Struktur ist. Das heißt, kooperatives Verhalten Einzelner auf der Basis von deren Kompetenzen wird durch die entsprechend notwendigen organisatorischen Gegebenheiten ergänzt.

Bei Reformmaßnahmen zeigen Ergebnisse von wissenschaftlichen Begleitungen immer wieder:

Zentral bei allen Veränderungsprozessen sind

- eine klare pädagogische Zielorientierung,
- die Sicherstellung von Transparenz durch kontinuierliche Information aller Beteiligten und Betroffenen,
- die Bereitstellung von angemessenen Qualifizierungs- und Unterstützungsangeboten,
- das Entwickeln eines gemeinsamen Grundverständnisses,
- die ressourcenorientierte Koordination aufeinander abgestimmter, an den Zielen ausgerichteter Aktivitäten,
- an den erforderlichen Prozessen ausgerichtete Strukturen und Rahmenbedingungen sowie
- eine Balance zwischen kontinuierlichen Verbesserungen einerseits und der Bewahrung von Bewährtem andererseits.

Auch die Wissenschaft muss ihren Part übernehmen. Wissenschaftlich zu leisten sind Forschungsprojekte z. B. zu Veränderungsprozessen in der Schule und der Rolle der Schulleitung, zu Berufserfolgskriterien, um zukünftig Wirksamkeitsstudien durchzuführen, zu Anforderungsprofilen im deutschsprachigen Raum sowie zu Auswahlverfahren und -instrumenten von pädagogischen Führungskräften im internationalen Vergleich, aber auch Tätigkeits-, Anforderungs- und Belastungsstudien bei Schulleitungen. Am Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz wurde kürzlich ein online Self-Assessment zum Kompetenzprofil Schulmanagement entwickelt und in diesem Herbst mit rund 500 angehenden pädagogischen Führungskräften durchgeführt. Dazu kommen im Rahmen wissenschaftlicher Beratung und Begleitung:

- Bedarfserhebungen, Evaluationen, Konzeptionserstellungen, Gutachten/Expertisen und Beratung u. a. für die Länder Bayern, Berlin, Hessen, Thüringen und Sachsen,
- die Leitung und Betreuung professioneller Netzwerke für Wissenschaft und Praxis und

- Angebote in der Aus-, Fort- und Weiterbildung für pädagogische Führungskräfte, u. a. bei der mehrphasigen und modularisierten Thüringer Führungskräftequalifizierung sowie bei den Masterstudiengängen „Bildungsmanagement“ der Universität Erfurt sowie „Schulmanagement“ der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz.

Fazit:

Wenn große Anforderungen zu bewältigen sind, ist es von Vorteil, gut vorbereitet zu sein und die Unterstützung derer zu haben, ohne die es nicht geht. Angesichts der Relevanz von Schulleitung und der sich wandelnden Anforderungen tun Bildungspolitik und Schulverwaltung gut daran, die Profession bei Planung und Umsetzung zu beteiligen, denn dann können ihre Erfahrungen genutzt und ihre Bedürfnisse berücksichtigt werden. Schulleiterinnen und Schulleiter warten auf mehr Gestaltungsspielraum und Eigenverantwortlichkeit. Allerdings müssen sie sicher sein können, dass daraus keine Mogelpackung wird, bei der sie nur verantworten müssen, aber nicht entscheiden dürfen.