

Zukunftsfähige Schule – Exzellente Schulleitung

Thesen zu einer Strategie der Professionalisierung

Wissenschaftliche Studien attestieren dem deutschen Schulwesen seit Jahren Defizite bei der Bildungsgerechtigkeit, bei den Lernleistungen der Schüler:innen und bei einer unterstützenden Lernkultur. Der „Schultanker“ ist träge und weist ein hohes Innovationsdefizit auf. Das hat auch die Pandemie überdeutlich zum Vorschein gebracht. In vielen Schulen, insbesondere in den mit dem Deutschen Schulpreis ausgezeichneten, haben engagierte Pädagog:innen innovative Lösungen erprobt; diese sind aber auf der Ebene der Einzelschule geblieben. Damit sich Schulen für alle Schüler:innen zu zukunftsfähigen Lernorten in einer „Kultur der Digitalität“ entwickeln, bedarf es systemischer Veränderungen in der Steuerung des Schulwesens, eng verbunden mit kreativen Impulsen aus der Praxis der Schulen. Diese können nur gelingen mit mutigen, innovativen und professionell agierenden Schulleitungen.

Der **„Think Tank Schule leiten“** legt mit dem anliegenden Thesenpapier Impulse für eine Fokussierung der Schulleitungsrolle auf „Pädagogische Führung“ vor. Es beschreibt die Aufgaben von Schulleitungsteams auf der Grundlage des Leitbilds einer guten Schule nach den Qualitätsbereichen des Deutschen Schulpreises. Es benennt Schritte zu einer notwendigen Nachwuchsförderung, für die Auswahl und für die Aus- und Weiterbildung als Teil einer übergreifenden Professionalisierungsstrategie sowie weitere Unterstützungsmaßnahmen und fordert verlässliche Rahmenbedingungen für die Führung einer Schule der Zukunft in einer Bildungsregion. Dazu gehört auch eine Klärung der Rolle der Schulaufsicht.

Wir appellieren an die politisch Verantwortlichen in der Kultusministerkonferenz (KMK), mit Unterstützung ihrer Ständigen Wissenschaftlichen Kommission (SWK) zukunftsorientierte Qualitätsstandards und eine Professionalisierungsstrategie für die Arbeit von Schulleitungen zu entwickeln und deren Arbeit durch angemessene Rahmenbedingungen systematisch zu unterstützen. Studien zeigen, dass Schulleitungen offen sind für Innovationen und eine neue Lernkultur ins Zentrum ihrer Arbeit stellen wollen. In vielen Bundesländern gibt es bereits gute Beispiele zu den u.g. Themen. Wir schlagen deshalb vor, dass die KMK gemeinsam mit der SWK Lösungen entwickelt, die in einem breiten fachlichen Diskurs mit der Wissenschaft, der Praxis und der Bildungsadministration erarbeitet werden.

Weshalb gute Schulleitungen so wichtig sind

In Zeiten mit besonderen Anforderungen an die Schule wird deutlich: Schulleiter:innen sind von zentraler Bedeutung für die Qualität der gesamten schulischen Arbeit. Erfolgreiche Schulleiter:innen sind gute Pädagog:innen und gute Führungskräfte zugleich; sie motivieren und schaffen Vertrauen, sorgen für klare Ziele und deren Überprüfung, organisieren Prozesse, fördern Kooperation und Partizipation und sichern eine transparente Kommunikation aller Beteiligten. Ihre Arbeit ist geprägt von einer Vision guter Schule, bei der das Lernen und das Wohlergehen der Schüler:innen im Mittelpunkt stehen. Ob es gelingt, den Innovationsrückstand an deutschen Schulen aufzuholen und eine zukunftsfähige Lernkultur zu etablieren, hängt entscheidend von ihrer Kompetenz ab. Ihre Expertise ist deshalb partizipativ in zukünftige Veränderungsprozesse einzubeziehen.

1. Aufgaben von Schulleitungen

Gute, innovative Schulen werden heute von professionell und mutig agierenden Teams geleitet, die ihre Schule gleichermaßen pädagogisch gestalten und gut verwalten. Das Schulleitungsteam kann multiprofessionell zusammengesetzt sein. Seine Mitglieder vertreten ein gemeinsames Konzept und tragen mit ihren jeweiligen Kompetenzen zum Gelingen des Ganzen bei – so wie auch die Lehrkräfte und das pädagogische Personal kooperativ in multiprofessionellen Teams arbeiten. Die Verantwortungsübernahme der Schulleitungsmitglieder wird durch transparente schulinterne Strukturen und ein effizientes mittleres Management gesichert. Das Schulleitungsteam nutzt bewährte Instrumente der Schulentwicklung systematisch und überprüft deren Wirkung regelmäßig.

Das ist anspruchsvoll. Umso überraschender ist es, dass es in Deutschland bisher keine länderübergreifenden Qualitätsstandards für die Arbeit von Schulleitungen gibt. Die Aufgabenbeschreibungen für Schulleitungen in den einzelnen Bundesländern sind mehr oder weniger differenziert, und sie unterscheiden sich auch inhaltlich, insbesondere hinsichtlich der ihnen zugestandenen Verantwortungsbereiche.

Wir schlagen vor:

Wie bei den Aufgaben der Lehrkräfte verständigt sich die KMK auf einen Orientierungsrahmen mit Qualitätsstandards für die Arbeit von Schulleitungen. Sie nutzt dafür Empfehlungen der SWK. Die Aufgabenprofile von Schulleitungsteams werden dabei so gefasst, dass die Pädagogische Führung („educational leadership“) im Zentrum steht. An diesem Leitbild orientieren sich die Aufgaben in den Bereichen Schul- und Unterrichtsentwicklung, der Personalentwicklung und Organisationsentwicklung. Um das Konzept fachlich zu unterfüttern, nutzen KMK und SWK den Sachverstand von Praktiker:innen, Wissenschaftler:innen, der Bildungsadministration und weiteren Stakeholdern in einem breiten Beteiligungsverfahren.

2. Identifikation von Führungsnachwuchs

In Deutschland sind viele Schulleitungsstellen unbesetzt. Vielfach mangelt es an interessierten Bewerber:innen, insbesondere für die schlechter dotierten Positionen. Eine systematische Personalentwicklung und/oder Karriereplanung existiert zwar in einzelnen Schulen, nicht aber schulübergreifend.

Vor diesem Hintergrund sollten interessierte Lehrkräfte frühzeitig die Möglichkeit bekommen, verantwortlich übergreifende Aufgaben zu übernehmen und ihre Führungsbereitschaft und -fähigkeit zu erproben. Vielfältige Funktionen des mittleren Managements bieten dafür Gelegenheit.

Wir schlagen vor:

- „Leadership“ wird bereits in der 1. Phase der Lehrerbildung im Rahmen des Masterstudiums thematisiert.
- Es gibt ein kriteriengeleitetes Monitoring von jungen Lehrkräften bereits in der 2. Phase der Ausbildung, spätestens jedoch in der Berufseingangsphase, um potentiellen Führungsnachwuchs frühzeitig zu identifizieren. Hierfür können z.B. Potentialanalysen oder Berichte der Seminarleitungen genutzt werden.
- Die als potentieller Führungsnachwuchs identifizierten Lehrkräfte werden von der Schulleitung systematisch in ihrer beruflichen Entwicklung begleitet und mit motivierenden Aufgaben herausgefordert, in denen erste Führungskompetenzen gefragt sind. Unterstützen können z.B. Mentoren-Modelle, Seminarangebote zu leitungsspezifischen Kompetenzen und Hospitationen.
- Um Leitungsaufgaben für alle Altersgruppen attraktiver zu machen, werden Modelle für Teilzeit-Leitung ermöglicht und gefördert.

3. Ausbildung

Die Aufgaben einer Schulleitung unterscheiden sich grundlegend von den Aufgaben einer Lehrkraft. Schulleitung ist ein eigenes Berufsbild. Pädagogische Professionalität ist eine wichtige Grundlage, sie muss jedoch gezielt um zentrale Kompetenzen ergänzt werden, über die Führungskräfte in Schulen verfügen müssen. Vieles davon kann und muss man lernen. Die Bundesländer verfahren dabei sehr unterschiedlich. Einige bieten eine Vorabausbildung an, andere beginnen damit erst nach der Bestellung als Schulleitungsmitglied. In einigen Ländern ist die Ausbildung verbindlich, in anderen nicht. Auch Inhalte und Zeitdauer variieren.

Wir schlagen vor:

- Schulleitungen werden systematisch ausgebildet. Dauer und Inhalte der Ausbildung orientieren sich an dem Aufgabenprofil in dem von der KMK verabredeten

Orientierungsrahmen. Sie ist verpflichtend für alle Personen, die Leitungsaufgaben übernehmen.

- Die Ausbildung ist grundsätzlich berufsbegleitend angelegt und wird zertifiziert. Sie bietet neben der Vermittlung von grundlegenden Führungskompetenzen vor allem auch Unterstützung bei aktuellen Herausforderungen der Teilnehmer:innen, die auf wissenschaftlichen Erkenntnissen und praktischen Erfahrungen beruht. Reflexion, Erfahrungsaustausch, Vernetzung und ggf. Coaching sind weitere Elemente der Ausbildung. Zumindest einige der verpflichtenden Module können und sollen auch schon vor der Übernahme einer Leitungsaufgabe absolviert werden. Dies dient u.a. dazu, potentiell dem Führungsnachwuchs schon frühzeitig die Gelegenheit zu geben, sich mit den Anforderungen an Schulleitung vertieft auseinanderzusetzen.
- Im Rahmen einer freiwilligen, modularisierten Vorausbildung können die Teilnehmer:innen Zertifikate erwerben, die bei einer Bewerbung für eine Leitungsposition positiv berücksichtigt werden.

4. Auswahl

Eine passgenaue Auswahl von Führungskräften ist ein wesentlicher Schlüssel für deren Erfolg. Falsche Auswahlentscheidungen ziehen hohe Personalentwicklungskosten nach sich und führen zu vielfältigen Konflikten. Eltern, Schülerinnen und Schüler, das Personal in der Schule, die Schulaufsicht und nicht zuletzt die Betroffenen selbst haben in solchen Fällen leidvolle Erfahrungen gemacht. Gleichwohl gibt es bislang keinen systematischen Erfahrungsaustausch über die erfolgreichen Auswahlverfahren zwischen den Bundesländern. Eine länderübergreifende Bilanz oder gar eine Evaluation der Wirksamkeit einzelner Formate existiert nicht.

Wir schlagen vor:

- Die Kriterien für die Auswahl von Führungspositionen in Schule basieren auf klaren Anforderungsprofilen, die sich an dem o.g. Orientierungsrahmen orientieren und zusätzlich landes- oder regionalbezogene Besonderheiten berücksichtigen.
- Die Auswahl soll sichern, dass sich die Heterogenität der Schüler:innenschaft und des Personals bzgl. Geschlecht und Migrationsgeschichte auch in der Leitung spiegelt.
- Die Auswahl orientiert sich zukünftig deutlicher an den Standards professioneller Personaldiagnostik. Das vorrangige Ziel besteht darin, die am besten geeignete Person für die Anforderungen der zu besetzenden Stelle zu finden. Beamtenrechtliche Regelungen sind zu überprüfen, wenn sie diesem Ziel entgegenstehen.
- Auswahlentscheidungen werden von den verantwortlichen Behörden auf der Grundlage von sorgfältig strukturierten und standardisierten Auswahlinterviews getroffen, die mit anforderungsorientierten Assessment-Übungen angereichert

werden. Die Interviews werden von Findungsausschüssen geführt, die aus unterschiedlichen Hierarchieebenen partizipativ besetzt und für diese Aufgabe geschult werden. Die letztendliche Entscheidung für Schulleitungspositionen liegt bei den verantwortlichen Behörden.

- Alle Bewerber:innen erhalten ein entwicklungsbezogenes Feedback.
- Der Prozess und die Validität der Auswahlverfahren werden regelmäßig evaluiert.

5. Berufsbegleitende Professionalisierung

Schule in der Wissensgesellschaft steht unter sich ständig verändernden Anforderungen. Deshalb muss ihr Personal kontinuierlich fort- und weitergebildet werden als Teil ihrer Berufstätigkeit. Das gilt insbesondere für die Leitungskräfte. Die Programme der Landesinstitute in den Bundesländern variieren inhaltlich und zeitlich sehr stark. Freie Träger und Unternehmen, Stiftungen und Universitäten bieten ergänzende Qualifikationen. Die Wirksamkeit der verschiedenen Angebote wird bisher selten evaluiert.

Wir schlagen vor:

- Es wird eine systematische berufsbegleitende Professionalisierungsstrategie für Schulleitungen entwickelt. Alle Angebote orientieren sich an erprobten und wissenschaftsbasierten Standards für qualifizierte Weiterbildung.
- Fortbildung wird nur wirksam, wenn der Transfer in den schulischen Alltag gelingt. Deshalb integrieren die Angebote Praxisanteile und bieten Möglichkeiten zur Reflexion der eigenen Rolle. Dafür eignen sich Werkstätten in besonderem Maße. Bewährt haben sich auch Professionalisierungsangebote für das gesamte Schulleitungsteam oder Module für Tandems.
- Systematischer Erfahrungsaustausch in sozialräumlichen oder berufsgruppenbezogenen Netzwerken hat sich vielfach bewährt. Er wird durch die Schulaufsicht gezielt angeregt und unterstützt.
- Coaching oder Supervision für Einzelne oder Leitungsteams dienen der Kompetenzerweiterung. Sie sind selbstverständlicher Teil des Professionalisierungsangebots.
- Führungskräfte in der Schule verpflichten sich zur regelmäßigen Weiterbildung. Sie ist verbindlicher Teil der Arbeit von Schulleitung und Teil der Arbeitszeit. Bundesweit gültige Zertifizierungen sichern die Qualität.
- Die Professionalisierungsformate werden regelmäßig evaluiert, um ihre Wirkung zu erhöhen.

6. Rahmenbedingungen und Unterstützung

Schulen können das Lernen ihrer Schüler:innen besser unterstützen, wenn sie mehr pädagogische und organisatorische Handlungsmöglichkeiten erhalten. Das betrifft die Fragen, was und wie gelernt wird; es betrifft die Raum- und Zeitstrukturen des Lernens ebenso wie die Ausstattung mit Geld und Personal. Die Schule der Zukunft arbeitet in einem hohen Maße eigenverantwortlich. Dafür braucht die Schulleitung ausreichend Zeit und Handlungsspielraum, die notwendigen Instrumente und bei Bedarf qualifizierte Unterstützung. Dies gilt in besonderem Maße für Grundschulen, an denen die Leitungszeit oft viel zu gering bemessen ist.

Tatsächlich empfinden viele Schulleitungen ihren Beruf als sinnstiftend und befriedigend, klagen aber über eine hohe Belastung, rasch wechselnde oder kleinschrittige Eingriffe der Aufsichtsbehörden und ein unkoordiniertes Berichtswesen. Nicht wenige geben deshalb die Funktion zurück.

Wir schlagen vor:

- Die für Leitungsaufgaben zur Verfügung stehende Zeit bemisst sich an den Aufgaben der Schulleitung und ist zwischen den Bundesländern vergleichbar. Dies gilt insbesondere für die Grundschulen, die deutlich besser ausgestattet werden müssen als bislang. Das verbreitete Modell der "Entlastungsstunden" von Unterricht wird den Aufgaben einer modernen Schulleitung nicht gerecht.
- Gute Schule mit einer klaren Pädagogischen Führung erfordert eine hohe Identifikation möglichst aller Lehrkräfte mit dem pädagogischen Konzept. Dies kann nur erreicht werden, wenn die Schulleitung selbst über die Einstellung neuer Lehrkräfte entscheiden kann. Sie wird auch bei der Auswahl der Mitglieder des Leitungsteams mindestens beteiligt.
- Für die Gestaltung einer guten Schule benötigt die Schulleitung Entscheidungsspielräume bei der konzeptionellen Gestaltung von Schulleben und Unterricht, z.B. bei den Stundentafeln, den Curricula und der finanziellen Ausstattung der verschiedenen Bereiche der Schule.
- Gute Schulleitung wird professionell unterstützt. Sie braucht deutlich mehr Verwaltungsunterstützung sowie IT-Administration. Je nach Größe der Schule sind Verwaltungsleitungen, eigene Stellen für die IT-Administration oder mindestens eine angemessene Ausstattung mit qualifiziertem Verwaltungspersonal unabdingbar. Digital gestützte Instrumente können die Berichtspflicht wirksam verschlanken.
- Gute Schulleitung wird angemessen entlohnt. Die Übernahme von Leitungsaufgaben muss auch finanziell attraktiv sein. Dies gilt insbesondere auch für die Leitungen von Grundschulen. Die Besoldung von Funktionsträger:innen in Schulleitung erfolgt nicht nach Laufbahn, sondern nach Aufgabe. Die Schaffung einer einheitlichen Laufbahn für Schulleitung wird geprüft.

- Schulleitungen haben einen Anspruch auf professionelles Coaching bzw. Supervision. Auch andere Formate der Überlastungsprävention sind zu entwickeln. Für diejenigen, die ihre Funktion nicht mehr ausüben wollen oder können, werden angemessene Ausstiegsoptionen geschaffen.
- Eine Schule zu leiten, muss keine lebenslange Aufgabe sein. Auch Schulleitungsmitgliedern stehen Optionen für die berufliche Weiterentwicklung offen, wie Aufgaben in der Aus- und Fortbildung, in der Schulaufsicht oder den Ministerien. Dafür stehen ihnen professionelle Beratungsangebote zur Verfügung.

7. Neue Steuerungsbalance von Schulaufsicht und Schulleitung

Mit einer größeren Eigenverantwortung der Schulen und der Ausdifferenzierung der Rolle von Schulleitungen muss auch die Steuerung und Unterstützung von Schulen im Rahmen der staatlichen Schulaufsicht weiterentwickelt werden.

Die Schulaufsicht in Deutschland erfüllt eine Doppelrolle zwischen Beratung und Unterstützung einerseits und aufsichtlicher Kontrolle andererseits. Das erweist sich in der Praxis oft als Spannungsfeld.

Zugleich gilt bisher für die Schulaufsicht noch mehr als für schulische Leitungskräfte: Es gibt weder eine länderübergreifende Aufgabenbeschreibung noch transparente Standards für die Personalauswahl. Und obwohl die beruflichen Anforderungen sich von denen der Lehrkräfte und Schulleitungen noch einmal deutlich unterscheiden, existiert keine (systematische) Aus- oder Fortbildung für diese Funktion.

Wir schlagen vor:

- Die Klärung der Rolle von Schulaufsicht ist überfällig. Die KMK verständigt sich auf der Basis von Empfehlungen der SWK auch hier auf einen Orientierungsrahmen zu Qualitätsstandards der Arbeit von Schulaufsicht sowie zu deren Auswahl und Professionalisierung.
- Dabei soll gelten: Gute Schulaufsicht stärkt die Schulen in ihrer Eigenverantwortung, indem sie diese berät und unterstützt. Sie fordert aber auch in verbindlicher Form Entwicklungen ein, wo Schüler:innen nicht die qualitativen Bildungsmöglichkeiten bekommen, auf die sie ein Anrecht haben.
- Um eine gelingende Balance zwischen diesen unterschiedlichen Anforderungen zu halten, bedarf es erprobter Instrumente der Kooperation wie dialogische Steuerung, datenbasierte Vereinbarungen zu Zielen und Konzepten sowie der anschließenden Rechenschaftslegung.
- Die Schulaufsicht holt regelhaft ein methodisch abgesichertes Feedback bei den Schulen ihres Verantwortungsbereichs ein.

Autorinnen und Autoren der Thesen (30. August 2022):

Fabian Brändle, Bad Urach, Schulleitungsmitglied und Alumnus des Studienkollegs der Stiftung der Deutschen Wirtschaft (sdw)

Prof. Dr. Claus Buhren, Köln, Leitung des Netzwerks Schulentwicklung

Dr. Jan von der Gathen, Schulrat im Schulamt Essen

Cornelia von Ilse, Bremen, ehemalige Vorsitzende des Schulausschusses der Kultusministerkonferenz (KMK)

Dr. Wilfried Kretschmer, Hildesheim, Schulleiter

Kletke Möckelmann, Berlin, kaufmännische Leiterin des Instituts für Schulqualität der Länder Berlin und Brandenburg (ISQ)

Dr. Jochen Schnack, Hamburg, Leiter der Redaktion der PÄDAGOGIK

Prof. Dr. Michael Schratz, Gründungsdekan der School of Education an der Universität Innsbruck

Der „Think Tank Schule leiten“ hat sich in der Deutschen Schulakademie (DSA) gegründet als Beratungsgremium aus Wissenschaft, Schulpraxis und Bildungsadministration.