

Zeitgemäßes Schulmanagement

Stephan Gerhard Huber

Das Schulleitungssymposium 2009 in Zug

Vom 3. bis 5. September 2009 fand an der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz (PHZ) Zug das Schulleitungssymposium (SLS) zu Themen der Schulqualität, Schulentwicklung und des Schulmanagements statt. Die internationale Fachtagung zum Thema Führung und Management im schulischen Kontext stand in diesem Jahr unter dem Motto „Zeitgemäßes Schulmanagement: Widersprüchliche Erwartungen und zielorientierte Lösungen“.

450 Experten aus rund 40 Ländern aller Kontinente, darunter neben Schulforschern auch Vertreter der Schulaufsicht/Schulverwaltung und der Schulpraxis sowie der Unterstützungssysteme, beschäftigten sich mit der zentralen Frage des Symposiums: Wie gehen wir in der Führung mit Komplexität um?

Zentrale Bedeutung von Schulleitung

Ausgangspunkt einer wissenschaftlichen Beschäftigung mit Schulleitung ist die Einsicht in deren zentrale Bedeutung für die Qualität von Schulen und ihre Entwicklung, wie sie sowohl die quantitativ ausgerichtete Schulwirksamkeitsforschung wie auch aktuelle Studien zu Schulentwicklung bzw. Schulverbesserung betonen.

Widersprüchliche Erwartungen

Gerade in den letzten Jahrzehnten sehen sich Schulleiter weltweit neuen und erweiterten, manchmal geradezu widersprüchlichen Anforderungen gegenüber, etwa durch bildungspolitische Maßnahmen wie die Erweiterung der Eigenverantwortung von Schule, Dezentralisierungstendenzen und den eventuell einsetzenden „Wettbewerb“ zwischen den Schulen. Parallel zu den Dezentralisierungstendenzen gibt es international betrachtet zunehmend entsprechende Zentralisierungsbemühungen, also eine legislative und administrative Gegenbewegung hin zu stärkerer zentraler Einflussnahme und Kontrolle beispielsweise durch verstärkte Rechenschaftspflicht, Qualitätskontrolle durch Schulinspektionen oder einen festgeschriebenen Lehrplan mit landesweit einheitlichen Testverfahren etc. Die vielfältigen und umfangreichen Tätigkeitsbereiche setzen wiederum umfangreiche Kompetenzen voraus, sodass man von einem komplexen und mannigfaltigen „Amalgam“ von erforderlichen Schulleitungskompetenzen ausgehen kann.

Zielorientierte Lösungen

Angesichts dieser Komplexitätszunahme von Schulleitungsaufgaben sind Überlegungen notwendig, wie Schulleitungen dies leisten können. Welche Ansätze können hier hilfreich sein, welche Lösungskonzepte werden international diskutiert und erforscht?

Professionalisierung von Schulleitung: Von zentraler Bedeutung für die erfolgreiche Bewältigung der Komplexität ist Professionalisierung von Lehrkräften, von Schulleitung und auch von Schulaufsicht. Die Professionalisierung von

Schulleitung sollte sich in drei wesentlichen Handlungsfeldern des Personalmanagements niederschlagen: in einer qualifizierten Ausbildung für dieses Amt, einer den Anforderungen gerechten Auswahl sowie in Maßnahmen der Weiterqualifizierung bzw. in einer systematischen Personalentwicklung. Darüber hinaus muss die Dienststellung angemessen sein. Letztendlich beinhaltet Professionalisierung noch, auf entsprechende Unterstützungssysteme zurückgreifen zu können, schulintern und extern.

Kooperation und kooperative Führung: Anders als in der Wirtschaft ist Kooperation in Schulen sowohl Mittel als auch Ziel an sich. Aufgabe aller Lehrkräfte und besonders der Schulleitung ist, Voraussetzungen und konkrete Möglichkeiten zu schaffen, durch Kooperation Entwicklungsprozesse in Gang zu setzen, die die Problemlösungsfähigkeit und Leistungsfähigkeit der Schüler sowie die der Schule insgesamt zu erhöhen versprechen. Kooperation ist aber nicht nur intendierte Arbeitsform für Lernende und Lehrkräfte, sondern betrifft ganz maßgeblich auch die Schulleitung: Die Schulleitung schafft Rahmenbedingungen und unterstützt die Umsetzung an der Schule und ist zudem Vorbild für kooperatives Handeln.

Ein integratives Führungskonzept: Ein integratives Führungskonzept geht von einer klaren Zielorientierung aus. Gemäß der Führungskonzeption eines „organisationspädagogischen Managements“ ist es pädagogischen Werten verpflichtet. Es weist Verwaltungsaspekten die klare Funktion zu, Instrumente zum Erreichen genuin pädagogischer Zielvorstellungen zu sein, zeigt also eine deutliche pädagogische Zielorientierung. Diese Zieljustierung an pädagogischen Prämissen verbindet es mit einer Integration verschiedener Rollen, wie sie der einzelne Schulleiter in seiner Person leisten muss, und einer Integration aller an Schule Beteiligten, wie sie kooperative Führung umsetzt. Das „Feintuning“ des Schulleitungshandelns in einem solchen integrativen Führungskonzept bringt der Kontext mit sich: Führungshandeln ist kontextspezifisch. ■

Informationen finden Sie unter :
www.Bildungsmanagement.net und
www.schulleitungssymposium.net