

Leseprobe

Organisationen managen - Schule leiten

Heinke Rübken, Thomas Riecke-Baulecke

Inhalt

1 Historische Einordnung und rechtliche Rahmenbedingungen.....	2
1.1 Die Funktion „Schulleiter“: Entstehungsgeschichte und Modelle.....	2
1.2 Neuere Schulgesetze: Verantwortungszuwachs von Schulleitungen.....	6
Aufgaben	
2 Empirische Befunde über Schulleitungsarbeit.....	
2.1 Studien über Einstellungen, Struktur- und Prozessmerkmale.....	
2.2 Probleme der Schulleitungsforschung.....	
2.3 School leadership makes a difference.....	
2.4 Instruktionale Führung	
2.5 Transformationale Führung.....	
2.6 Instruktionale versus transformationale Führung?	
2.7 Integrated Leadership.....	
2.8 Zusammenfassung.....	
Aufgaben	
3 Praxis der Schulleitungsarbeit	
3.1 Als Führungskraft wirken.....	
3.2 Prioritäten setzen	
3.3 Arbeitszyklen gestalten	
3.4 Für ein kohärentes Schulcurriculum sorgen.....	
3.5 Kernprozesse im Blick haben.....	
3.6 Kooperationsstrukturen pflegen	
3.7 Das passende Personal auswählen und fördern.....	
3.8 Sitzungen und Konferenzen effizient durchführen	
Aufgaben	
4 Literatur	

1 Historische Einordnung und rechtliche Rahmenbedingungen

„Schulleiter ist ein eigenständiger Beruf“ (Allgemeiner Deutscher Schulleitungsverband, 2005, S. 12). Auch wenn dieser Satz wie eine Selbstverständlichkeit erscheint, historisch betrachtet, ist er es nicht. Die Funktion des Schulleiters ist ein Differenzierungsprodukt historisch-gesellschaftlichen Entwicklungen.

1.1 Die Funktion „Schulleiter“: Entstehungsgeschichte und Modelle

Im Verlauf des 18. Jahrhunderts bildet sich mit Volksschulen und höherem Schulwesen in Deutschland wie im westlichen Europa insgesamt ein Sondersystem für Erziehung heraus: „Die Erteilung von Unterricht an Schulen war ja in Deutschland bis an des Ende des 18. Jahrhunderts ... die Anfangsposition in der Laufbahn eines Geistlichen. Seit Anfang des 19. Jahrhunderts ist die erste Berufsposition des Geistlichen dann bereits Ausübung seiner professionellen Kernrolle und entsprechend wird das Theologiestudium umgestaltet. ... Parallel zu diesem Prozess vollzieht sich in schulischen Kontexten die endgültige Substitution säkularer für religiöse Wissensbestände und in der Universität die Verwissenschaftlichung der ersteren durch Entstehung des modernen Systems wissenschaftlicher Disziplinen“ Stichweh (1994, S. 323f). Tenorth (2010, S. 138f) spricht mit Blick auf das 19. Jahrhundert vom „... Jahrhundert der Schulen, in der die klassischen Stätten höherer und niederer Bildung gegründet werden: Universitäten und Gymnasien, Volksschulen und Lehrerseminare. Aber diese Schulen haben nicht die Gestalt gewinnen können, von der die Bildungsphilosophen träumten. Auch die Bildungspolitik zeigt vielmehr das zwiespältige Gesicht des defensiven Modernisierungsprozesses, die Gleichzeitigkeit von Erneuerung und Begrenzung und die Ordnung des Bildungswesens parallel zur Klassentrennung der Gesellschaft in Eliten und Massen, Regierende und Regierte, Abhängige und Besitzende, und parallel zur Geschlechtertrennung.“

Bölling (1983, S. 20) beschreibt die besondere Entwicklung der Lehrer an höheren Schulen wie folgt: „Die Herausbildung eines eigenständigen höheren Lehramts vollzog sich in Preußen an der Wende vom 18. zum 19. Jahrhundert. Als Markstein der Entwicklung gilt die Einführung einer allgemeinen wissenschaftlichen Staatsprüfung im Jahre 1810. Vorher wurde der Unterricht an den gelehrten Schulen zumeist von Theologen

erteilt, die auf eine Pfarrstelle warteten, teilweise auch von solchen, die sich vom geistlichen Amt abgewandt hatten.“

Von Interesse ist dabei, dass die historische Entwicklung mit einer Zweiteilung der Lehrerschaft und damit auch der Schulleiter verbunden ist, die sich bis heute in den Laufbahnen des gehobenen und höheren Dienstes wiederfinden lässt. „Der Zweiteilung der Schulen entsprechend wurde im Allgemeinen Landrecht auch scharf zwischen zwei verschiedenen Lehrerkategorien unterschieden:

- »Die Lehrer bei den Gymnasiais und anderen höheren Schulen werden als Beamte des Staats angesehen und genießen der Regel nach einen privilegierten Gerichtsstand« (§ 65);
- »Gemeine Schullehrer haben keinen privilegierten Gerichtsstand, sondern sind der ordentlichen Gerichtsobrigkeit des Orts unterworfen « (§ 26)“ (Bölling, 1983, S. 12).

Im Volksschulbereich gibt es in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts keine Schulleitungen, da Schulen vor allem Einklassenschulen darstellen, wobei der Lehrer gegebenenfalls mit Gehilfen diese Klassen leitet. Im Zuge der voranschreitenden Industrialisierung kommt es in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts in den größeren Städten zu Zusammenschlüssen von einklassigen Schulen. Damit entsteht Bedarf an Koordinierung durch eigenständige Schulleitungen. In den Schulgesetzen von 1862 werden für die Volksschulen Hauptlehrer oder Direktoren vorgesehen. Strutz und Nevermann (1985, S. 17 f) fassen folgende Pflichten und Rechte eines Hauptlehrers zusammen:

- Besuch des Unterrichts der Lehrkräfte an einer Schule zu jeder Zeit und Anzeige pflichtwidrigen Verhaltens von Klassenlehrern im und außerhalb des Amtes;
- Veranstaltung von monatlichen ordentlichen Konferenzen;
- Protokollierung der Konferenzen;
- Führung der laufenden Geschäfte, Kontrolle der Befolgung des Lehrplans, der Ordnung des Unterrichts sowie des Schulbesuches der Kinder;
- Pausenaufsicht und Erledigung von Elternbeschwerden.

Rosenbusch (1994) sieht in den gravierenden Unterschieden zwischen den Schulleitern „höherer“ und „niederer“ Schulen ein Charakteristikum der Entstehungsgeschichte von Schulleitung in Deutschland. Zu den Anfängen gehört ebenso, dass im 19. Jahrhundert alle wesentlichen Entscheidungskompetenzen beim Direktor liegen, während das Kollegium

weitgehend ohne Einfluss bleibt. „Erst 1910 erhalten die Oberlehrer Mitbestimmungs- und Beschlussrechte auf den Ebenen der Gesamtkonferenz (z. B. Entscheidung über Anstaltsverweisung eines Schülers), der Klassenkonferenz (Versetzung der Schüler, Zeugnisse, Schulstrafen) und der Fachkonferenz (z. B. Einführung von Schulbüchern)“ (Bölling, 1983, S. 32).

Modelle von Schulleitungen

Mit der Institutionalisierung des Rektorats auch im Volksschulbereich am Ende des 19. Jahrhunderts kommt es zur Spaltung des Deutschen Lehrervereins, da sich Direktoren von diesem Verein nicht mehr vertreten sehen. 1894 konstituiert sich der Verein der Direktoren welcher betont, dass ein Rektor nicht Primus inter pares, sondern für die Leitung und Beaufsichtigung mehrklassiger Schulen verantwortlich sei (Strutz & Nevermann, 1985, S. 32 ff). Mit der Spaltung des Lehrervereins wird der Streit um die Rechte der Direktoren (Disziplinarrecht, Besoldung, Beschlussrechte der Konferenzen, Beanstandungsrecht, Hospitationsrecht) verschärft, der 1929 u. a. in den Beschluss über die Unvereinbarkeit zwischen der Mitgliedschaft im Rektorenverein und mit Deutschen Lehrerverein mündet.

In die Zeit des pädagogisch-reformerischen Aufbruchs der Weimarer Republik werden verstärkt auf Partizipation orientierte Ansätze der Schulleitungsarbeit entwickelt. Es kristallisieren sich vier Modelle von Schulleitungen heraus, die wie folgt umrissen werden können (ebenda S. 35ff):

- Im Modell der *monokratischen* Schulleitung übernimmt der Direktor die Vorgesetzten- und in Teilen sogar die Dienstvorgesetztenfunktion.
- Im starken Kontrast dazu basiert das Modell der *kollektiven* Schulleitung darauf, dass die Schule vom Kollegium der Lehrerschaft zu leiten ist. Das Kollegium ist eine Art freie Arbeitsgemeinschaft, die es nicht zu beaufsichtigen gelte.

Zwischen diesen Extrempositionen liegen zwei Modelle, in denen davon ausgegangen wird, dass funktionierende Schule eine persönliche Schulleitungsverantwortlichkeit braucht:

- Im Modell der *kollegialen* Schulleitung wird zwar von der persönlichen Verantwortlichkeit des Schulleiters ausgegangen, die Konferenz erhält jedoch

wichtige beschlussfassende Kompetenzen und die Rechte des Rektors können durch bindende Beschlüsse der Konferenz eingeschränkt werden.

- Im Modell der *autoritativen* Schulleitung ist die Stellung des Schulleiters gegenüber dem Modell der kollegialen Schulleitung deutlich gestärkt, indem die Konferenz nur bedingte Kompetenzen erhält und der Rektor Beanstandungsrechte sowie Weisungsbefugnisse hat. Außerdem hat er die Pflicht, die Lehrkräfte zu beaufsichtigen und das Recht, den Unterricht zu besuchen.

Professionalisierungsschub seit den 1970er Jahren

Im Zuge der Bildungsexpansion kommt es Anfang der siebziger Jahre zu einem erheblichen Professionalisierungsschub durch die Verwissenschaftlichung der Aus- und Fortbildung von pädagogischen Führungskräften, die Gründung von Fachzeitschriften (1970: Zeitschrift *schulmanagement*, 1973: *Die Schulleitung*, 1989: *Pädagogische Führung*) und die Ausdifferenzierung von Schulleitungsverbänden. Im Untertitel der von Becker, Edding, Evers, Frommberger, Ranft und Rolff herausgegebenen Zeitschrift *schulmanagement* werden drei Hauptaufgaben beschrieben: Die „Erneuerung und Demokratisierung im Bildungswesen“ soll erreicht werden durch „Planung, Organisation, Kooperation“.

Schwerpunkthemen der 1970er Jahre, die sich beispielsweise auf den Titelseiten der Zeitschrift *schulmanagement* wiederfinden, sind: EDV in der Schulverwaltung und Bürotechnik, Curriculumsentwicklung, Schulentwicklungsplanung, Schulbau, Ausstattung und Einrichtung, Management ante portas, Sekundarstufe 2, Schülermitwirkung, Sprachlabore, Orientierungsstufe, Bildungszentren, Ganztagschulen, Grundschule, Schulpsychologen, Schulbuchzensur, Oberstufenzentren, Konferenztechnik, Darstellendes Spiel, der Schulrat kommt, Mediotheken, Kooperative Schulen, Macht Schule krank?, Umgang mit TV, Klassenbuch, Schule und Recht, Hauptschulsorgen, Schulinformationssystem, Erlern oder geerbt?, Sicherheit, Finanzen, Kommunikation, Abschlusszeugnisse, Pillenknick, Beruf: Schulleiter, Wohin mit den Lehrern? – absehen vom letzten Thema, haben die meisten der anderen Titel wenig an Aktualität eingebüßt.

Seit den 1970er Jahren existieren große Dachverbände auf der Bundesebene (1971: Bundesdirektorenkonferenz, BDK und 1983: Allgemeiner Deutscher Schulleitungsverband, ASD) und über dreißig Verbände für Schulleitungen auf der Landesebene. Außerdem haben sich seit Ende der 1990er Jahre umfangreiche

Fortbildungsangebote von Landesinstituten sowie wissenschaftliche Studiengänge für Führungskräfte bis hin zum Masterabschluss z. B. an den Universitäten Kaiserslautern und Kiel etabliert.

1.2 Schulgesetze: Verantwortungszuwachs von Schulleitungen

Der dargestellte Professionalisierungsschub hat zusätzliche Impulse durch die sog. „empirische Wende“ erhalten. Angesichts der öffentlichen Resonanz, die internationale Vergleichsstudien seit Ende der 1990er Jahre finden, wird nicht selten von einer Trendwende in der Bildungspolitik gesprochen: „Vor ungefähr 30 Jahren hatte *Heinrich Roth* die *empirische Wendung* der pädagogischen Wissenschaften gefordert. Sie gilt es, so könnte man auch sagen, endlich zu vollziehen, und zwar auch in der Bildungspolitik und im Schulalltag“ (Lange, 1999, S. 144). Die empirische Wende in der Bildungspolitik ist eng mit der Einführung „neuer Steuerungsmodelle“ im öffentlichen Bereich verknüpft, die einen Übergang von der Input- zur Outputorientierung gewährleisten sollen: Auf der einen Seite erhalten die einzelnen Schulen größere Entscheidungsbefugnisse über Ziele und Inhalte, Verwendung von Sachmitteln, Einsatz und Auswahl von Personal. Auf der anderen Seite sollen die Schulen den Einsatz der Ressourcen und die erreichten Arbeitsergebnisse kontinuierlich überprüfen (vgl. KMK, 1997). Wurden bislang Prozesse im Bildungswesen vor allem über den Input (Bildungsausgaben, Schulgesetze, Bildungs- bzw. Lehrpläne) gesteuert, sollen nun die Ergebnisse systematisch bilanziert werden.

Die seit den 1990er Jahren intensiver geführte Diskussion über größere Eigenständigkeit von Schule und die damit verbundene Stärkung der Position von Schulleiterinnen und Schulleiter (vgl. die Überblicksdarstellungen bei Altrichter & Rürup, 2010, S. 111ff und bei Steffens, 2007, S. 33ff) erhält durch die Veröffentlichung der PISA-Ergebnisse seit 2001 eine neue Dynamik, nicht zuletzt deshalb, weil einige Bildungsforscher in ihren Analysen auf Zusammenhänge zwischen Schülerleistungen bei PISA und der Organisationsform des Schulsystems (Grad der Eigenständigkeit) hinweisen (Wössmann, 2007, S. 111ff). Auch wenn es durchaus umstritten ist, ob die Daten der PISA-Studien im Sinne kausaler Zusammenhänge auswertbar sind (Klieme et al., 2010, S. 294ff), werden bildungspolitische Weichenstellungen maßgeblich von der Auffassung bestimmt, dass größere Eigenständigkeit von Schule förderlich für die Qualitätssicherung und -entwicklung ist und betragen soll, Leistungsprobleme im deutschen Schulsystem abzubauen (vgl. beispielsweise Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-

Württemberg, 2003). Noch im Kontext der Diskussion über die Ergebnisse von TIMSS ist dies bestritten worden, da die Organisationsstruktur von Schulsystemen und die mathematisch-naturwissenschaftlichen Leistungsergebnisse praktisch unabhängig voneinander variierten (Baumert et al., 1997, S. 89).

Fakt ist, dass in den aktuellen Schulgesetzen der Bundesländer die Eigenständigkeit von Schule gestärkt und neue Gestaltungsmöglichkeiten für Schulleiterinnen und Schulleiter eröffnet wurden. So kommt das Institut der deutschen Wirtschaft (2013, S. 168) in einer Analyse von Entwicklungstrends in allen Bundesländern zum Schluss: „In sämtlichen Bundesländern gibt es daher Bestrebungen, unter den Begriffen ‚Selbstständige Schule‘, ‚Eigenverantwortliche Schule‘ oder ‚Eigenständigkeit von Schule‘ Entscheidungskompetenzen zu dezentralisieren und auf Schulleitungen zu übertragen“, wobei es erhebliche Unterschiede in den Freiheitsgraden insbesondere bei Personalentscheidungen gibt.

Beispiel Brandenburg:

„§ 71 ... (2) Die Schulleiterin oder der Schulleiter ist im Rahmen der Verwaltungsaufgaben gegenüber allen Lehrkräften und dem sonstigen Schulpersonal weisungsberechtigt und hat auf die Weiterentwicklung der Unterrichts- und Erziehungsarbeit hinzuwirken. Sie oder er ist verpflichtet, in die Unterrichts- und Erziehungsarbeit bei Verstoß gegen Rechts- oder Verwaltungsvorschriften, Weisungen der Schulbehörden oder Beschlüsse der schulischen Gremien einzugreifen. Dies gilt ebenfalls, wenn den Anforderungen an die Qualität von Unterricht und Erziehung nicht entsprochen wird.

(3) Das für Schule zuständige Ministerium soll Aufgaben der Dienstvorgesetzten oder des Dienstvorgesetzten oder des Arbeitgebers der Lehrkräfte und des sonstigen pädagogischen Personals der Schulen auf die Schulleiterinnen oder die Schulleiter übertragen“ (Ministerium für Bildung, Jugend und Sport, 2007, S. 73).

Beispiel Nordrhein-Westfalen:

„§ 59 Schulleiterinnen und Schulleiter...

(2) Die Schulleiterin oder der Schulleiter

1. leitet die Schule und vertritt sie nach außen,
2. ist verantwortlich für die Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrags der Schule,

3. sorgt für die Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in der Schule,
4. wirkt im Rahmen der personellen Ressourcen darauf hin, dass der Unterricht ungekürzt erteilt wird,
5. ist verantwortlich dafür, dass alle Vorbereitungen zum Unterrichtsbeginn des neuen Schuljahres abgeschlossen sind und
6. nimmt das Hausrecht wahr.

Sie oder er kann in Erfüllung dieser Aufgaben als Vorgesetzte oder Vorgesetzter allen an der Schule tätigen Personen Weisungen erteilen.

(3) Zu den Leitungsaufgaben der Schulleiterin oder des Schulleiters gehören insbesondere die Schulentwicklung, die Personalführung und Personalentwicklung, die Organisation und Verwaltung sowie die Kooperation mit der Schulaufsicht, dem Schulträger und den Partnern der Schule.

(4) Im Rahmen der übertragenen Zuständigkeiten wirkt die Schulleiterin oder der Schulleiter in Personalangelegenheiten mit und trifft selbst Personalentscheidungen, soweit diese Befugnisse übertragen sind. Sie oder er erstellt die dienstlichen Beurteilungen für die Lehrkräfte der Schule 1. während der laufbahnrechtlichen Probezeit vor der Anstellung, 2. vor einer Übertragung des ersten Beförderungsamtes einer Laufbahn (soweit kein Leitungsamt im Sinne von § 60 Abs. 1), 3. vor einer Beurlaubung zum Auslandsschuldienst (mit Ausnahme von Funktionsstellen im Ausland), zur Wahrnehmung von Aufgaben der Entwicklungszusammenarbeit oder zu vergleichbaren Aufgaben, 4. vor einer Verwendung im Hochschuldienst.

(5) Zur Stärkung der Selbstverwaltung und Eigenverantwortung der Schulen werden den Schulleiterinnen und Schulleitern Aufgaben der oder des Dienstvorgesetzten übertragen...

§ 60 Schulleitung

(1) Der Schulleitung gehören die Schulleiterin oder der Schulleiter und die ständige Stellvertreterin oder der ständige Stellvertreter an. Soweit eine zweite Konrektorin oder ein zweiter Konrektor bestellt ist, gehört sie oder er der Schulleitung an. Das Ministerium kann zulassen, dass weitere Personen der Schulleitung angehören (Erweiterte Schulleitung)“ (Schulministerium, 2012, S. 12f).

Beispiel Schleswig-Holstein:

„§ 33... (2) Die Schulleiterinnen und Schulleiter tragen die Verantwortung für die Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrags der Schule und die Organisation und Verwaltung der Schule entsprechend den Rechts- und Verwaltungsvorschriften. Sie vertreten die Schule nach außen. Zu den Aufgaben der Schulleiterinnen oder Schulleiter gehören insbesondere die Fortentwicklung der Qualität schulischer Arbeit einschließlich der Personalführung und -entwicklung sowie die Kooperation mit der Schulaufsicht, dem Schulträger und den Partnern der Schule... Schulleiterinnen und Schulleiter sollen an der Auswahl der Lehrkräfte und des sonstigen an der Schule tätigen Personals mitwirken und sind verpflichtet, Unterrichtsbesuche vorzunehmen. Sie erteilen an der Schule Unterricht, soweit nicht das für Bildung zuständige Ministerium Ausnahmen hiervon zulässt.

(3) In Erfüllung ihrer Aufgaben sind die Schulleiterinnen und Schulleiter gegenüber den Lehrkräften, den an der Schule tätigen Personen nach § 34 Abs. 5 bis 7 und dem Verwaltungs- und Hilfspersonal des Schulträgers weisungsberechtigt...

(4) Die Schulleiterinnen und Schulleiter verwalten im Rahmen des Schulbetriebes für den Schulträger das dem Schulzweck dienende Vermögen sowie die vom Schulträger und vom Land zugewiesenen Haushaltsmittel. Sie üben für den Schulträger das Hausrecht aus. Der Schulträger hat sie in Angelegenheiten der Schule zu hören. Die Vertretung des Landes erfolgt nach Maßgabe besonderer Anordnungen.

(5) Die Schulleiterinnen und Schulleiter legen jährlich einen Rechenschaftsbericht gegenüber der Schulkonferenz ab, der insbesondere Auskunft über die Verwirklichung des Schulprogramms, die Verwendung der der Schule vom Schulträger und vom Land zur Verfügung gestellten Haushaltsmittel sowie über die Bewirtschaftung der der Schule zugewiesenen Planstellen und Stellen geben soll.

(6) Die Schulleiterinnen und Schulleiter können ihre Stellvertreterinnen oder Stellvertreter und andere Lehrkräfte beauftragen, Teile ihrer Aufgaben in ihrem Auftrag zu erfüllen“ (Ministerium für Bildung und Frauen, 2007, S. 19ff).

Schulmanagement-Master

Studienbrief

Organisationen managen - Schule leiten



in Kooperation mit

