

Stellvertretende Schulleitung – eine Annäherung

Schulautonomie, verbunden mit einer neuen Rechenschaftspflicht und der Verantwortung der Schule für Schülerleistung, war und ist eines der Hauptthemen in den nationalen und internationalen Diskussionen und Konferenzen der letzten Jahre. Grundsätzlich ist ein Paradigmenwechsel weg von einer zentral gesteuerten Schule hin zu autonomen, selbst verantwortlichen Einheiten zu beobachten. Dies hat existentielle Auswirkungen für die Leitung einer Schule, wachsen doch die Aufgaben und Verantwortlichkeiten in den Einzelschulen und Schulverbünden enorm an.

Autonome bzw. selbständige Schulen brauchen ein anderes Konzept der Schulleitung. Die Schulleiterin/ der Schulleiter kann nicht die alleinige Leitungsperson in Schulen mit dieser neuen Art von Führung sein. Selbst in Ländern ohne oder mit teilweiser Schulautonomie haben die Aufgaben für Schulleitungen so viel an Volumen und Vielgestaltigkeit zugenommen, dass neue Führungsstrukturen notwendig sind. Die bisherigen Funktionsübertragungen und Verantwortlichkeiten sind im Sinne effizienter Schulführung nicht mehr ausreichend. Daher werden verschiedene Formen der Schulleitung weltweit diskutiert und – allerdings mit unterschiedlicher Intensität - entwickelt und erprobt. Wir nehmen an, dass autonome oder selbständige Schulen weitere Leitungsebenen brauchen, neben der Schulleiterin oder dem Schulleiter.

Untersuchungen hierzu gibt es kaum. Auf die Tagesordnung kam dieses Thema in den ESHA Konferenzen der deutschsprachigen Regionen in Europa. Nach der Definition der Rolle von Schulleitung in der Baseler Deklaration 2008 wurde das Thema STV zum Hauptthema der Folgekonferenz in Goldrain/Coldrano, die mit der Goldrainer Erklärung zu Ende ging und den klaren Auftrag erteilte, die Themen STV und Mittleres Management weiter zu bearbeiten und erste Ergebnisse in der Konferenz 2010 in Landau vorzulegen.

Diese Befragung befasst sich in einem ersten Schritt mit der rechtlichen und organisatorischen Stellung der Stellvertretenden Schulleiter/innen, deren Aufgaben und der Platzierung in der Organisationsstruktur. Zu untersuchen waren neben dem Binnenverhältnis von Schulleiterinnen und Schulleitern¹ und Stellvertreterinnen und Stellvertretern² die Bedingungen für STV, wie sie vor allem durch die rechtlichen Vorgaben oder die Administration geregelt sind, wie die Leitungs- und Koordinierungszeit, Bezahlung, Ausbildungsstand, Stellenbesetzung und Stellenbeschreibung, aber auch durch neue Spielräume selbständigerer Schulen. Weitere Untersuchungen über einen erweiterten Begriff von Schulleitung müssen folgen. Grundlage der folgenden Ausführungen ist eine Befragung der in der Internationalen Schulleitungsorganisation (ICP)³ organisierten nationalen Schulleitungsverbände sowie der Schulleitungsorganisationen in ESHA⁴, der European School Heads Association.

¹ Im Folgenden als SL abgekürzt

² Im Folgenden als STV abgekürzt

Auswertung „Stellvertretende Leitung – International“

Der Rücklauf der internationalen Befragung zur Stellung von stellvertretenden Schulleiterinnen/Schulleitern durch die Schulleitungsvereinigung Nordrhein-Westfalen in Zusammenarbeit mit ESHA und ICP umfasste **58 Teilnehmer aus 40 Ländern**, wobei in manchen Ländern auf Grund ihrer Größe oder bestimmter Autonomiebedingungen, wie z.B. Kanada, USA, Spanien und Australien auch einzelne Provinzen wegen der Unterschiede innerhalb der Unterstrukturen antworteten. Parallel hierzu wurde noch eine Untersuchung in Deutschland auf Länderebene durchgeführt, die extra ausgewertet wurde.

Befragt wurden die Präsidenten der jeweiligen Schulleitungsvereinigungen, deren Beauftragte oder Vertreter von Organisationen, in denen auch Schulleiter/innen organisiert sind. Das bedeutet, dass das Amt der Stellvertretung aus der Perspektive von Schulleiterinnen und Schulleitern betrachtet und beantwortet wird. Alle Antworten umfassen den gesamten Schulbereich von der Grundschule bis Ende der Sekundarstufe, im Einzelfall auch der Vorschule.

Die Liste der Teilnehmer ist beeindruckend. Geantwortet haben die Vertreter folgender Länder/Provinzen/Staaten:

Afrika

Lesotho, Uganda

Amerika

Canada: Ontario, Alberta, Nunavut, Newfoundland und Labrador, Manitoba, New Brunswick

Trinidad and Tobago

USA: Washington DC, New York State, Montana

Australien/Ozeanien

Australien: New South Wales, South Australia, Victoria, Western Australia

Neuseeland

Asien

China, Japan, Singapur

Europa

Belgien (Flandern), Belgien (Deutsche Gemeinschaft), Bulgarien, Dänemark, Deutschland, England, Finnland, Frankreich, , Italien, Italien-Südtirol, Irland, Island, Isle of Man, Israel, Kroatien, Lettland, Mazedonien, Niederlande, Norwegen, Polen, Portugal, Rumänien, Russland, Schweden, Schottland, Slowenien, Spanien: Balearen, Katalonien, Kanarische Inseln; Ukraine, Ungarn, Ungarn (Landesselbstverwaltung der Ungarndeutschen), Weißrussland, Zypern.

Die Fragestellungen und ihre Ergebnisse

³ ESHA = European School Heads Association – www.esha.org

⁴ ICP = International Confederation of Principals – www.icponline.org

1. Systemische Verankerung

Die notwendige Eingangsfrage war, ob es das Amt des Stellvertretenden Schulleiters/der Schulleiterin in allen Schulformen des jeweiligen Systems gibt.

In 71% der befragten Schulsysteme existiert das Amt des Stellvertreters/der Stellvertreterin in allen Schulformen. Das andere knappe Drittel sagt, dass die Schulgröße – kleine Grundschulen und Vorschulen – entscheidend dafür ist, dass sie in der Regel keine stellvertretende Leitung haben. Schulleiter nehmen dort auch stundenweise die Rolle von Lehrkräften wahr, d.h. sie geben Unterricht.

Die Beantwortung der Frage: „Ist die Berufung eines Stellvertreters abhängig von der Schulgröße?“ bestätigt dies exakt.

Dass eine Stellvertreterstelle eingerichtet wird, hängt bei 74% der Befragten von der Schulgröße ab, doch können auch andere Faktoren ausschlaggebend sein, z.B. die Budget-Autonomie der Schule, die es in einigen Ländern der einzelnen Schule ermöglicht, selbst darüber im Rahmen der Mittel zu entscheiden.

Die Frage, von welchen Schüler- oder Lehrerzahlen die Einrichtung einer STV abhängig ist, erbrachte ein erstaunlich vielschichtiges Ergebnis.

Drei Hauptlinien kann man feststellen:

1. Die Zahl der Lehrkräfte oder Schüler/innen als Richtgröße für das Vorhandensein einer STV ist ausschlaggebend, variiert aber sehr stark, ausgehend von 50 im Fall Neuseeland bis zu 800 in Indien und 1000 in China, wobei die sehr hohen Zahlen als erforderliche Größe möglicherweise in Zusammenhang mit der Bevölkerungsgröße in diesen Ländern steht. Viel häufiger wird ab der Zahl von 100 oder 150 Schülerinnen und Schülern eine STV eingesetzt. Auffallend ist das Beispiel Sloweniens mit 600 Schülern als Grundlage in einem vergleichsweise kleinen Land.
2. In Schulsystemen mit Budgethoheit besitzen die einzelnen Schulen viele Entscheidungsmöglichkeiten über die Einrichtung von Binnenstrukturen mit entsprechend differenzierter Leitung, die es in einigen Ländern den einzelnen Schulen ermöglicht, selbst darüber im Rahmen der Mittel zu entscheiden.
3. Es sind politische Entscheidungen von Bezirksregierungen oder Schuldistrikten, ob das Amt eingerichtet wird oder auch nicht.

Außer der Schulgröße gibt es in 31% der Länder weitere Gründe, die über die Einrichtung einer Stellvertretung mit entscheiden:

- Schulen mit Internatsbetrieb
- Schulen in ländlichen Gebieten (Uganda/Trinidad&Tobago)
- Schulen in Städten (sind in Rumänien oft größer, daher wird dort auch von Grundschulen häufiger die Richtgröße von 500 Schülern erreicht)
- Schulen mit getrennter Unterrichtung der Jungen und Mädchen
- Schulen in sozialen Brennpunkten
- Förderschulen für spezielle Bedarfe

- Außergewöhnlich große Schulen
- Verbundschulen
- Schulen mit mehreren Standorten
- Besonders großzügige Ausstattung im Personalbereich in Abhängigkeit vom Budget der Schule
- Große Altersspanne der Schüler (Balearn)
- Schichtunterricht (Mazedonien)

Dabei gibt es für 21% der antwortenden Länder Unterschiede in den Schulformen. Bei einzelnen Ländern existieren für einzelne Schulformen Vorgaben seitens der unteren Bildungsadministration. Bei anderen ist es im Gegenteil so, dass (für Sekundarschulen) Entscheidungsspielräume vorhanden sind, die es erlauben, ihre innere Struktur selbst zu bestimmen und dabei auch über die Frage zu entscheiden, ob sie eine STV einrichten oder nicht.

2. Rechtliche Vorgaben für die Funktion der Stellvertretung

Ob es rechtliche Vorgaben gibt, die die Funktionen der STV beschreiben, beantworten 72% mit Ja, 28% mit Nein. Besonders interessant war die Frage, inwieweit Aufgabenbeschreibungen für STV vorhanden sind.

Wie zu erwarten, ist die rechtliche Stellung der STV im größeren Teil (65%) der beteiligten Länder auch in entsprechenden Rechtstexten beschrieben; Anforderungen an das Amt und Pflichten sind festgelegt.

Nicht alle, aber 74% der Länder, die in diesem Teil mit Ja geantwortet haben, sagen auch, dass eine STV in allen Schulformen existiert. Daraus folgt, dass die selbstverständliche Verbreitung der Aufgabe „Stellvertretung“ meistens auch mit der Verortung dieses Amtes in bestimmten definierten Aufgabenfeldern innerhalb der Schulen einhergeht, nämlich in $\frac{3}{4}$ der Fälle.

Allerdings ist in 35% der Länder mit STV in allen Schulformen der Aufgabenbereich der STV **nicht** rechtlich festgeschrieben. Zu vermuten ist, dass in Bildungssystemen mit größerer Schulautonomie mehr innerschulischer Entscheidungsspielraum für die Strukturierung der Leitungsaufgaben vorhanden ist.

Die Länder mit rechtlichen Vorgaben für das Amt der STV benennen diese Aufgaben in unterschiedlichen Konkretheitsgraden und auch in unterschiedlicher Strenge der Bindung an Vorgaben. Folgende Muster lassen sich erkennen:

Typ 1: Sehr konkrete für den Stellvertreter bestimmte Aufgaben sind vorgeschrieben, wie z.B. Stundenplan, Vertretung des Schulleiters/der Schulleiterin, Koordination und Vorsitz des Evaluationsstabs und Koordinierung der Übungs- und Tutorienstunden. (Beispiel Spanien/Katalonien).

Typ 2: Aufgaben von SL und STV sind sehr genau aufeinander bezogen, aber innerschulisch gestaltbar. Das Recht zur Festlegung der Aufgabenstruktur liegt beim Schulleiter/der Schulleiterin (Italien). STV sind in einer klaren Assistentenrolle, aber, – wenn der Fall eintritt – in der Stellvertretung rechenschaftspflichtig in allen die Leitungsperson betreffenden Aufgabenfeldern. Dies ist die überwiegend vorgefundene Form.

Typ 3: Stellvertreter sind deutlich an zweiter Stelle, müssen dort exakt den administrativen Vorgaben entsprechen (z.B. USA/Montana).

Typ 4: Die Vorgaben sind eher Leitlinien als genaue Regulierungen. Der Fokus liegt auf der Aushandlung der konkreten Aufgaben meist innerhalb der Schulen. Die genauere Aufgabenbeschreibung ist, im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben, schulbezogen und verhandelbar, in Übereinstimmung mit dem Schulleiter und den internen Schulregeln (Irland); dies wird teilweise bei der Einstellung mit in die Aufgabenbeschreibung aufgenommen (Lettland, Lesotho).

Typ 5: Ungleiche Bedingungen: Nur Gesamtschulen haben gesetzliche Vorgaben für die Aufgabenverteilung für die Schulleitung im Team; in den anderen Schulformen sind dies gewachsene Absprachen (Deutschland).

3. Eigenständigkeit und Verantwortungsbereiche der Stellvertretung

Inwieweit STV eigenständige und selbst verantwortete Aufgaben haben, und welche dies seien, zeigt in den Antworten ein breit gefächertes und teils sehr unterschiedliches Bild. Insgesamt 17 der teilnehmenden Länder benennen Aufgaben, die selbstständig und eigenverantwortlich von STV durchgeführt werden. Dies sind:

- Festlegung der Zusammenarbeit innerhalb einer Gruppe von Schulen
- Vorbereitung des Haushaltsentwurfs
- Überwachung der Klassenbildung und Vorbereitung der Arbeitspläne
- Unterrichtsverteilung
- Stundenplan
- Einstellung von Koordinatoren für die Schule oder die Vorschule
- Bestimmung der Lehrplan-Koordinatoren und der Klassenleitungen
- Planung und Überprüfung der Implementation von Beschlüssen des Rats der Schule im Bereich der Schulsozialarbeit
- Management bei Fachräumen, Raumausstattung, Einrichtung, Schulbüchern und Bibliothek und weiterer Ressourcen; Überwachung der Bestände
- Abschluss von Protokollen und Vereinbarungen für die Kooperation mit außerschulischen Partnern, der Kommune, Bildungsinstitutionen in Übereinstimmung mit den Leitlinien des Rats der Schule
- Auswahl und Einstellung von Lehrkräften entsprechend den gesetzlichen Vorgaben
- Leitung anspruchsvoller Verwaltungsdienste, Techniker und Pädagogen
- Koordination und Vorsitz des Evaluationsstabs

- Koordinierung der Übungs- und Tutorienstunden
- Koordinierung von Fachkonferenz-Sitzungen
- Koordinierung außerunterrichtlicher Aktivitäten wie Sportveranstaltungen, Spiele
- Sauberkeit und Ordnung der Schule

Die Aufgaben werden sehr häufig mit dem Begriff „assistieren“ belegt, ergänzt durch „Vertretung“ und „Abordnung“ im Falle der Krankheit oder Abwesenheit der Schulleitungsperson.

In Spanien/Balearen gibt es weder ein professionelles Bild der Schulleitungsperson noch der Stellvertretung. Beide Ämter werden eher als Spezialisierung aus dem Lehrerberuf heraus verstanden. Schulleitung und Stellvertretung bleiben Lehrkräfte mit Zusatzaufgaben, was als Nachteil empfunden wird. In der Realität wird dies als nicht sachgemäß und nicht haltbar empfunden und deshalb oftmals pragmatisch anders geregelt. In Frankreich gibt es für den Grundschulbereich weder Schulleitung noch Stellvertretung.

4. Ressourcen für den Aufgabenbereich Stellvertretende Schulleitung

In der Diskussion um Schulleitung als Beruf ist die Leitungsfrage ein Schlüsselthema. Nur langsam setzt sich der Wechsel von der Entlastung von „Unterrichtsverpflichtung“ zu „Leitungszeit“ durch. Wie die Aufteilung zwischen Leitungszeit und Unterrichtszeit bei STV geregelt ist, war deshalb von besonderem Interesse, denn es handelt sich um ein grundsätzlich verschiedenes Verständnis der Definition von Schulleitung.

Der Großteil der STV (58%) arbeitet zwischen 40 und 45 Wochenstunden, 11% sogar zwischen 46-55 Stunden; das restliche knappe Drittel (32%) arbeitet bis zu 39 Stunden. Dabei geben 50% der STV zwischen 1 und bis zu 10 Stunden Unterricht, 44% von 10 bis zu 15 Stunden. Nur ein geringerer Teil von 6% unterrichtet mehr als 15 Stunden. In der Regel handelt es sich um 40 bzw. 45-Minuten-Stunden (75%); jedoch bei 25% beträgt die Unterrichtsstunde 60 Minuten, wobei in einigen Ländern die STV überhaupt nicht unterrichten (Portugal, Japan, Belgien/Westflandern, Frankreich, Singapur). In manchen Ländern hängt dies von der Schulgröße ab, z.B. in Irland ab 500 Schüler/innen kein Unterricht für STV.

In anderen Ländern – tendenziell mit mehr Autonomie wie in Schottland, Neuseeland, USA und Uganda – ist es unterschiedlich in den Einzelschulen.

Die Bemessungsgröße selbst ist ebenfalls relevant.

In den meisten Ländern spielt die Größe der Schule im Hinblick auf Schülerzahl und/oder Kollegiumsgröße eine Rolle für die Bemessung der Leitungszeit. In Rumänien erhalten Schulen mit besonderen Programmen und Internatsschulen mehr Leitungszeit für STV. Häufig liegt diese im Ermessen der SL in Absprache mit innerschulischen Gremien (z.B. Australien, Neuseeland, Kanada/Manitoba, Finnland). In Ländern mit selbstständigen Schulen entscheiden diese im Rahmen von Budget und speziellen Bedingungen der Schule. Selten liegt es allein in der Entscheidung der SL, wie in Indien.

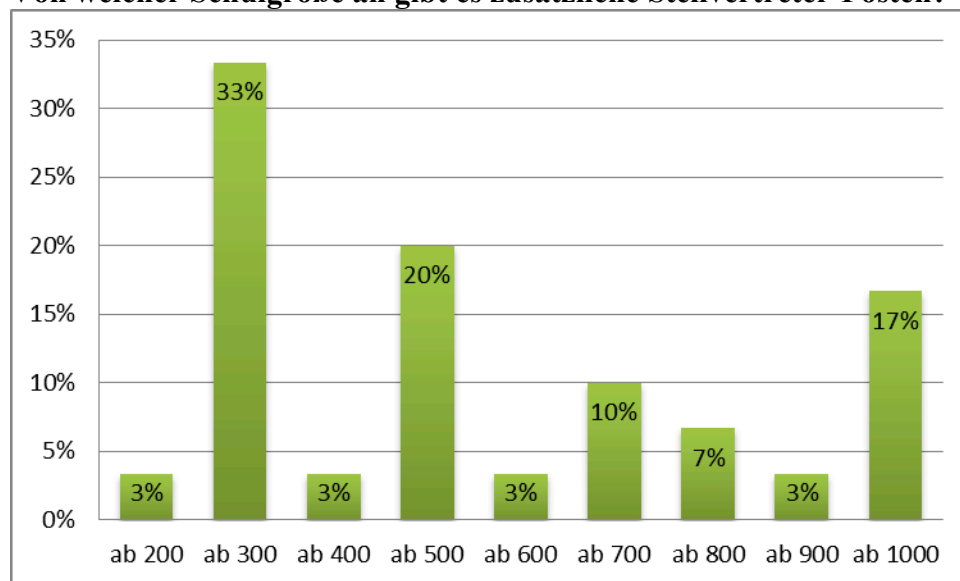
Weitere Bedingungen können sein: Unterschiedliche Arbeitsanforderungen in städtischen Schulen oder Schulen in ländlicher Umgebung (Uganda) oder eine besonders hohe Aufgabenmenge (China).

Einige STV sind grundsätzlich vom Unterricht befreit (Portugal) oder haben Mindeststundenzahlen an Unterricht seitens des Staates(Japan). In Zypern gilt das Anciennitätsprinzip – je länger jemand im Dienst ist, umso geringer ist seine Unterrichtsverpflichtung.

Andere Länder setzen Obergrenzen für die Unterrichtszeit der STV, z.B. Rumänien mit 4-6 Stunden.

Viele Länder haben mehrere Faktoren, von denen die Leitungszeit abhängt. In Ländern mit Schuldistrikten wird dies jeweils unterschiedlich ausgehandelt.

Von welcher Schulgröße an gibt es zusätzliche Stellvertreter-Posten?



Aus deutscher Sicht überraschend ist die Ausstattung der Schulen mit mehr als einem STV. Bei 33% der Länder gibt es schon ab 300 Schülern aufwärts einen zusätzlichen Posten. Weitere 36% haben diesen Leitungsposten ab 400 bis 800 Schülerinnen und Schülern. Bei 27% der Länder muss die Schule mindestens zwischen 800 und 1000 Schüler/innen haben, um einen dritten Leitungsplatz einzurichten. Auch hierbei ist ausschlaggebend die ökonomische Situation der Gemeinde oder des Schuldistrikts oder besondere Bedingungen der Schule. So erhalten z.B. neu eröffnete Schulen in Japan einen zusätzlichen STV. Besonders gut ausgestattet sind die Schulen in Neuseeland, wo auch kleine Schulen einen zusätzlichen STV haben können. New Brunswick (Canada) ist hier führend in der Anerkennung der Notwendigkeit von mehr Leitungspersonal und gibt Schulen schon ab 200 Schülern/Schülerinnen eine weitere Stellvertreterfunktion.

Die deutschen Bundesländer weisen in der Regel die Zahl von durchschnittlich 180 Schülerinnen/Schülern als die Schulgröße aus, ab der **ein STV** vorzusehen ist. In Sachsen-Anhalt sind es z.B. nur 90 Schüler/innen. Damit liegt Deutschland unter dem internationalen Durchschnitt, der dies erst ab 300 Schüler/innen im Durchschnitt als Regelfall vorsieht.

Dies wird möglich durch eine international vergleichsweise sehr hohe Unterrichtsverpflichtung bei den Lehrkräften und – entsprechend abgestuft – auch bei den Schulleiterinnen und Schulleitern,⁵ während diese in sehr vielen Ländern üblicherweise gar nicht unterrichten.

Ob die Arbeit der SL durch einen STV erleichtert wird, bejahen 89% der Befragten, vorausgesetzt die Zusammenarbeit funktioniert und der STV ist qualifiziert. Dies wird auch belegt durch die 11%, die die Frage nach der Arbeitserleichterung durch den STV verneinen.

5. Besoldung und Besoldungsunterschiede

Woraus STV bezahlt oder entlohnt werden, entscheidet in vielen Fällen darüber, ob die Stelle überhaupt eingerichtet wird.

In autonomen Schulen mit Gesamtbudget werden alle Gehälter aus diesem Budget bezahlt. Bei 52% der Länder ist dies der Fall.

In den anderen Ländern (48%) gibt es andere Mittel (Gehaltszulagen, Entlastung von Unterricht). In Polen verfügt der SL über einen Topf für Zulagen für Funktionsstellen, aus dem er den Anteil für den STV festlegt. In Einzelfällen wird dessen Zulage so hoch bemessen, dass er/sie sogar mehr verdient als der SL; dies geschieht, wenn die Gehaltszumessung für den SL durch die Behörde nicht angemessen hoch ist und um den Stellvertreter besonders zu motivieren. Der polnische SL kann die Aufgabenverteilung sehr selbstbestimmt regeln und wird bei hoher Aufgabenzuweisung an den STV entsprechende Zulagen verfügen.

⁵ vgl. Andres Schleicher, Vortrag zur OECD-Studie 2010 auf dem Stockholm Summit Mai 2010

Gehaltsunterschiede zwischen SL und STV



Die Unterschiede in der Bezahlung sind nicht besonders groß und schwanken zwischen Größenordnungen von unter 100 Euro bis maximal 200 Euro bei 65% der Befragten. Nur bei 20% sind es erheblichere Unterschiede von über 300 bis 500 Euro.

Der absolute Unterschied zwischen Schulleiter- und Stellvertretergehalt spielt aber nicht immer die entscheidende Rolle dafür, für wie bedeutsam er angesehen wird. In Rumänien beispielsweise beträgt das Grundgehalt für Lehrkräfte 400€, der Schulleiter erhält zusätzliche 160€ und der Stellvertreter zusätzliche 120€, verdient also nur 40€ weniger. Angesichts des niedrigen Grundgehalts stellt dieser Betrag also einen spürbaren Unterschied dar. Er wird aber nur dann als gut angesehen, wenn die Schule sehr gut läuft. Auch aus Karrieregründen, weil das Stellvertreteramt als Sprungbrett gewertet wird, gilt der Gehaltsunterschied als angemessen.

Wenn der Gehaltsunterschied für die STV zwischen Schulformen schwankt, war es wichtig zu ermitteln, ob es Unterschiede nach Schultypen gibt und wie hoch die Gehaltsdifferenz ist.

In Schulen der Sekundarstufen ist nicht nur das Gehalt höher, sondern auch die Differenz zwischen SL und STV.

Im Einzelfall sind es Aspekte wie Zahl der Berufsjahre in dem Amt (Israel), Arbeitsmenge (Kanada), Zahl der Schülerinnen und Schüler (Spanien, Lettland, Neuseeland), und im Falle Chinas werden Gehälter auch nach dem Erfolg der Schule bezahlt. Der Unterschied beträgt hier 500-700 Euro zwischen effektiven und weniger effektiven Schulen.

Vermutlich aber ist der in der Regel geringe Unterschied der Bezahlung kein Anreiz, sich auf das erste Amt in der Schule als Schulleiter zu bewerben. Dies wird im schottischen Fragebogen deutlich formuliert, dürfte aber für alle gelten.

6. Aufgaben- und Rollenstruktur zwischen Schulleitung und Stellvertretung

Wie das Binnenverhältnis zwischen SL und STV geregelt ist, wurde mit mehreren Fragen eruiert:

Wie genau werden Aufgaben seitens der SL übertragen?

In nur 32% der Länder unterliegen die Stellvertreter einem strikten Delegationsprinzip; die Aufgaben sind straff vorgegeben und werden eng kontrolliert. 68% verneinen dies.

Einige geben an, dass die Aufgaben zwar streng definiert sind, aber dem SV überlassen bleibt, wie er sie erreicht und erfüllt. Dies sagen wiederum 78 % der Befragten.

Nur Singapur, Lettland, Kanada/New Brunswick, Australien/West und Rumänien antworten auf beide Fragenteile mit Ja; also strenge Führung aber viel Gestaltungsspielraum), so dass sich dieses Ja relativiert in Richtung auf „Zwar straffe Aufgabendefinition, aber viel Gestaltungsspielraum bei der Durchführung bei allen Ländern.

Welchen Ansatz würden STV im Allgemeinen für die Wahrnehmung ihrer Aufgaben bevorzugen, ein Delegationsprinzip (mit genauem Auftrag und Überprüfung) oder ein Distributionsprinzip (übertragene Aufgabe und überlassene Ausführung ohne strikte Überprüfung)?

In 21% der Länder bevorzugen SV einen genauen Auftrag und Überprüfung. 79% verneinen dies. Befragt auf die Zustimmung zu einem Distributionsprinzip mit übertragener Aufgabe und Ausführung ohne strikte Überprüfung gibt es mehr Länder, die dies bejahen, nämlich 90% gegenüber nur noch 10%, die dies verneinen.

Als Schlussfolgerung lässt sich festhalten, dass nur eine kleine Gruppe von *Ländern: Israel, Frankreich, England, Weißrussland und Mazedonien* bescheinigt, dass STV einen eng umrissenen Auftrag und genaue Kontrolle der Ausführung der Aufgaben bevorzugen.

Wie sehr ist das Amt der Stellvertretung das originäre Ziel des Amtsinhabers? Ist es eine Zwischenstation auf dem Weg zum Amt des SL oder bewusst gewählter Platz in der Schulleitung?

76% der Länder sehen die STV als Leitungspersonen, die dieses Amt als Sprungbrett zum Amt der SL betrachten. 24% sehen das Amt nicht als Durchgangsstation. Allerdings sagen immerhin 42 % der Befragten, dass das eigentlich ihr bewusst gewählter Platz in der Schulleitung ist, der insofern positiv besetzt sei und keinen per se vorläufigen Charakter für die Amtsinhaber hat. Für mehr als die Hälfte der Befragten stellt sich diese Einstellung zum Amt anders dar, nämlich dass sie eigentlich das Amt der SL anstreben (24%) oder sich zumindest eine weitere berufliche Entwicklung vorstellen können. Dies gilt für 58% der Befragten.

Es sind zwar viele STV in ihrer Funktion zufrieden, denken aber trotzdem über eine Weiterentwicklung nach.

Bilder zum professionellen Arbeitsverhältnis zwischen SL und STV

Es wurden sieben Bilder zur Auswahl angeboten:

Das Tandem, Pilot und Co-Pilot, die rechte Hand des Schulleiters/der Schulleiterin, der Adlatus der Leitungsperson, der Organisations- und Zahlenmensch, der Staffel-Läufer im Team und die „graue Eminenz“.

Diese deckten das Spektrum ab; von der Möglichkeit andere Bilder zu wählen wurde kein gebrauch gemacht.

Drei der 7 angebotenen Bilder werden von 98 % der Antwortenden gewählt. Den Vorrang hat hier mit 45% das Bild von Pilot und Kopilot, gefolgt vom Tandem-Modell mit 32% und „rechte Hand des Chefs“ mit 20%.

Das Bild des Staffelläufers als Idee absoluter Gleichheit in einer Gruppe wählten nur 2%.

Wahl der Bilder zur Zusammenarbeit von SL und STV

Das Tandem	<ul style="list-style-type: none">•Australien, Western•Finnland•Irland•Israel•Kanada, Neufundland & Labrador•Kanada, New Brunswick•Kanada, Nunavut•Kanada, Ontario•Lettland•Portugal•Rumänien•Spanien, Kanarische Inseln•Ukraine•Ungarn	Pilot und Co-Pilot	<ul style="list-style-type: none">•Australien•Australien, South•Bulgarien•Deutschland•Frankreich•Isle of Man•Japan•Lesotho•Mazedonien•Neuseeland•Niederlande•Russland•Schottland•Schweden•Singapur•Slowenien•Trinidad und Tobago•USA, Flanary•Zypern	Die rechte Hand des Schulleiters/der Schulleiterin	<ul style="list-style-type: none">•Australien, NSW•China•Belgien, Deutsche Gemeinschaft•Belgien, Westflandern•England•Italien•Polen•Spanien, Balearische Inseln•USA, Montana	Der Staffel-Läufer im Team	<ul style="list-style-type: none">•Indien, Gujarat
------------	--	--------------------	--	--	--	----------------------------	--

Viele haben mehrere Bilder angekreuzt, weil sie sich nicht auf ein einziges Bild festlegen konnten. Alle Mehrfachnennungen bewegen sich jedoch im Bereich der drei häufigsten Leitbilder für Stellvertretung, mit Ausnahme von Indien (gleichberechtigter Staffelläufer).

Alte Rollenbilder von Schulleitung sind damit ebenfalls obsolet geworden, wie sie sich beispielsweise im Bild des einsam voranschreitenden Führers darstellen könnten. Die

Rollen der Leitungsfigur und der stellvertretenden Leitung korrespondieren miteinander und sind sich modellhaft adäquat, ob paternalistisch oder partizipativ.

Die Identität von Schulen als sozialen Systemen entwickelt sich aus gemeinsam akzeptierten Sinnstrukturen, an denen STV wie auch andere Kollegiumsmitglieder mit oder ohne besondere Aufgaben teilhaben.

In welchen Aufgabenfeldern arbeiten STV am meisten unabhängig?

In den meisten Ländern sind Schulverwaltungsaufgaben wie z.B. der Stundenplan und Anwesenheitskontrolle der Schülerinnen und Schüler hier als Erstes, häufig auch als Einziges genannt (Dt. Gemeinschaft Belgien).

Bei einer größeren Anzahl kommen Elternkontakte und Anwesenheitsprüfung und Disziplinfragen der Schülerinnen und Schüler hinzu, der gesamte erzieherische Bereich, z.B. Neufundland, Uganda, Russland, China, Belgien/deutschsprachige Gemeinschaft.

Auf der Isle of Man arbeiten SL und STV besonders eng zusammen ohne spezielle Aufteilung, so dass im Falle der Abwesenheit des SL die vollständig eigenständige Wahrnehmung der Aufgaben gewährleistet ist. Dies gilt auch für Ungarn

Qualifikationsmanagement und Zuständigkeit für interne und externe Evaluation sind selbständige Aufgaben der STV in Weißrussland.

In Ländern mit autonomen Schulen kommen Aufgabenfelder hinzu, die mehr Gestaltung ermöglichen, wie die Curriculumentwicklung (Schottland, Neuseeland, Australien, Schweden), die Betreuung außerunterrichtlicher Projekte und kultureller Aktivitäten (Kanarische Inseln), Lehrerfortbildung und Leistungsentwicklung der Schülerinnen und Schüler (beides Singapur), Lehrerbeurteilung (Neuseeland), Zuständigkeit für das Nichtlehrende Personal (USA), Entwurf und Durchführung von Lernzielkontrollen und Bewertung der Lehrerarbeit (Lettland), Vorsorge für Gesundheit und Wohlergehen in der Schule (England). In einigen dieser Länder (Südtirol) hängt die Aufgabenverteilung mit selbständigem Charakter von den besonderen Fähigkeiten der Person ab, die das Amt bekleidet.

Wie beurteilen Sie die Möglichkeit, dass STV eigenständig und verantwortet Schulentwicklungsprojekte planen und durchführen?

Dies wird überwiegend mit den Attributen „ausgezeichnet“, „toll“, „gut“, „sehr wünschenswert“, „positiv“, „je mehr desto besser“, „ja“, „notwendig“ belegt und zwar aus den verschiedensten Gründen.

Genannt werden:

Genugtuung und Zufriedenheit für den Beruf der STV, indem sie andere Aufgaben übernehmen und Erfahrungen in unterschiedlichen Feldern gewinnen.

Erwähnt wird allerdings auch, dass eine entsprechende Kompetenz bei der STV erwartet wird. Für einige soll diese Arbeit in enger Zusammenarbeit oder unter der Aufsicht der SL geschehen, für andere ist es eine selbständige und unabhängige Arbeit in eigener Verantwortung. In Rumänien finden SL ein solches Stellvertretungs-Engagement normal und wünschenswert; erwähnt wird dabei auch viel Bewegung vom Kollegium aus. Für Südtirol spielt diese Aufgabe für STV kaum eine Rolle.

Für Bildungssysteme mit autonomen Schulen oder solche, die auf dem Weg zu mehr Autonomie sind, gilt, dass STV in ihrer selbständigen Aufgabenwahrnehmung und Verantwortung auch für die Ergebnisse vollständig in der Rechenschaft stehen. Zielvorstellung ist „distributive Leadership“ in einem System, in dem STV Aufgabenbereiche selbständig und selbstverantwortlich wahrnehmen. Dies Ganze in lockerer Verbindung mit der Leitungsperson. Eine enge Ausgabenstellung mit entsprechender Kontrolle wäre kontraproduktiv und würde als „Gängelei“ empfunden. (England).

Dementsprechend gibt es erweiterte Chancen für Stellvertreter/innen, neben der Organisation auch die Entfaltung von Schulentwicklungsprojekten durchzuführen, z.B. im Curriculumbereich (vgl. Trinidad & Tobago). Dies wird gleichzeitig auch als erhöhte Verantwortung und Rechenschaft gesehen, d.h. Freiheit und Verantwortung müssen sich entsprechen.

Ständige Vertreter/innen müssen zudem jederzeit in der Lage sein, die Leitung der Schule zu übernehmen. Welche Kompetenzen müssen aus diesem Grund zwischen SL und STV identisch sein?

Viele Länder sehen es als notwendig an, dass der STV jederzeit informiert ist über wichtige Schulangelegenheiten und im Fall der Stellvertretung in der Lage ist, alle Aufgaben des SL zu übernehmen, also selbst wie ein SL zu handeln (z.B. Neuseeland, Kanada, Finnland, Lettland, Belgien, Italien/Südtirol u.a.). Entscheiden kann er immer nur über Wichtiges, Dringendes und im Falle längerer Abwesenheit des Schulleiters. In Rumänien gibt es deshalb ein starkes Komitee in jeder Schule, eine Art internes Leitungssystem wie einen Vorstand.

In Polen sieht man den Stellvertreter als nicht gut genug ausgebildet an, um den Schulleiter für längere Zeit zu vertreten. Dies soll immer nur für kurze Zeit gelten.

Einige sehen für die Situation der Stellvertretung besondere Fähigkeiten als notwendig an, z. B. flexible Führungsfähigkeiten (Australien, Norwegen, Spanien), hervorragende Sozialkompetenz, Verantwortungsbewusstsein und die Fähigkeit andere kompetente Personen ohne Einmischung agieren zu lassen (Kanada, Zypern), Verantwortungsbewusstsein (Frankreich), Entscheidungsfreudigkeit (Isle of Man, Kanada), Sozialkompetenz, Belastbarkeit und herausragende kognitive Fähigkeiten (Isle of Man), Kommunikationsfähigkeit und Sozialkompetenz (Schottland, Singapur, Irland, Finnland, WestAustralien (relationship skills), Konfliktmanagement (Deutschland), Personalentwicklung und -führung (Deutschland), Loyalität und Ehrenhaftigkeit (West Australien), Handeln aus der Vision der Schule heraus mit voller Kooperation,

unabhängigem Management und Verantwortung (China), so ausgebildet, dass STV jederzeit die Aufgaben des SL übernehmen kann (Bulgarien, Ontario), gut ausgebildet und kompetent in Verwaltungs-und Rechtsfragen (Italien, Süd-Australien).

Wie wichtig Schulleiter und Schulleiterinnen die Qualifikation, die Teamfähigkeit und den Stellenwert eines vertrauensvollen Arbeitsverhältnisses nehmen, zeigt, dass fast 100% (nur mit der Ausnahme Bulgariens) bei der Stellenbesetzung ihres Stellvertreters ein Mitspracherecht beanspruchen.

In den deutschen Bundesländern äußert sich der Großteil für die Auswahl des Stellvertreters komplementär zu den besonderen Fähigkeiten der Schulleiterin/des Schulleiters. Zwei der Bundesländer bevorzugen allerdings eine rechtlich vorgeschriebene Aufgabenbeschreibung ohne Einzelfallgestaltung und ohne Rechtssicherheit.

7. Ergänzende Aspekte einzelner Länder

Interessant ist über die Beantwortung der o.a. Fragen hinaus, was zusätzlich als wichtig für die Stellung der STV betrachtet wird:

- Im Kollegium gibt es ebenfalls vorzeigbare Führungseigenschaften, die ausgebildet werden müssen um die Leitungsperson unterstützen zu können. Dazu ist ein Bewusstsein dieser integrierenden Rolle nötig (Australien).
- Stellvertreter/innen sind Leiter und Manager in ihrem eigenen Aufgabenfeld (China)
- Die systematische Ausbildung für Leitungsaufgaben in Schulen ist nötig (Finnland, Weißrussland). In Lettland werden Ausbildung in psychologischen Fragen, Umgang mit Dokumenten, genaue Kenntnis der gesetzlichen Grundlagen und Nachhaltigkeit gefordert.
- Die Schulleiterausbildung ist Aufgabe der Universität; hier sollte ein eigener Abschluss für Stellvertreter/innen eingerichtet werden (Sachsen-Anhalt, USA/NY).
- STV sollen auch in der Lage sein, die Fähigkeit jedes einzelnen Lehrers zu erkennen und diese ermutigen ihre Professionalität weiter zu entwickeln (Japan).
- STV sollen die gleichen Ziele haben wie die SL und diese in enger Zusammenarbeit gemeinsam umsetzen (Kanarische Inseln). Im Idealfall sollen sie außerdem die gleiche Philosophie von Leitung und Führung haben (USA/Montana).

- In Polen ist die Schulleitungsperson besonders herausgehoben. „Mit ihr steht und fällt die Schule, an der sie wirkt, sie ist eine Art „Präsident“ ihrer Schule. Sie ist verantwortlich für die Umsetzung des Basis-Lehrplans, der national festgelegt ist. Entsprechendes gilt für die STV im Vertretungsfall.
- Während der STV unabhängiges Denken übt, muss er/sie bereit sein der SL zuzuhören und deren Anordnung zu befolgen (Uganda).
- Die Passion, den Schüler/innen das Beste für die Entwicklung ihrer eigenen Zukunft mitzugeben, und darüber hinaus für die Nation und die Weltgemeinschaft (Indien).
- Sich selbst als vitalen Teil des Führungsteams zu sehen und sich aufgerufen fühlen, eigene bedeutende Beiträge zu allen wichtigen Entscheidungen beizutragen (Irland).
- Die Stellvertretung sollte für ihre Position ausgebildet, ein guter Lerner und in der Lage sein, ein Team zu befähigen als lernende Organisation zu arbeiten. Sie sollte gut erzogen, optimistisch, ehrenhaft und kooperationsfähig sein, mit Idealismus und Zuversicht (China).

Rumänien betont auch kritische Aspekte, sieht das Verhältnis zwischen SL und STV als tendenziell konfliktträchtig. Es wird deutlich als sensibles Thema herausgestellt. Es gebe häufig die Situation, dass beide sich nicht gut verstehen, wofür es viele Gründe geben könne, die nicht in der Person liegen. Als Beispiele werden genannt, dass der Stellvertreter selbst lieber der Schulleiter wäre und den Posten haben möchte; Autoritätsprobleme, wenn der Direktor eine Frau ist und der Stellvertreter ein Mann. Da es auch immer so sein könne, dass die Konstellationen so bleiben wie bei der Bewerbung gegeben, müsse man sich überlegen, welche Verpflichtungen sich daraus ergeben, denn „die Person bleibt wie sie ist“. Letztendlich seien beide Amtsinhaber für die Schule da, und es gehe darum, dass es dieser gut ergehe. Deshalb dürfe man sich von den Menschen nicht entfernen, aber auch nicht „abheben“.

Diese Aspekte dürften wohl auch in allen Ländern eine Rolle spielen.

In Deutschland sind wir ursprünglich davon ausgegangen, dass es vielfältige Unterschiede zwischen den 16 Bundesländern gibt, weil die Schulformentwicklung wie auch andere bildungspolitische Eckpunkte der letzten Jahre so vielgestaltig geworden sind.

Die vergleichende Analyse hat dies nicht bestätigt. Größere Unterschiede gibt es hauptsächlich in der rechtlichen Definition des Stellvertreteramtes.

In 44% der Bundesländer gibt es rechtliche Vorgaben, die die Funktionen des SV beschreiben. Die Stellung zwischen Schulleitung und Stellvertretung ist in sieben Bundesländern durch rechtliche Bestimmungen oder durch Verfahren der Bildungs-Administration geregelt.

Neben den rechtlichen Unterschieden fällt auf, dass in nur fünf Bundesländern das Arbeitsverhältnis zwischen SL und STV durch das Delegationsprinzip bestimmt wird.

Diese Unterschiede rechtfertigen aber im Rahmen dieser weltweiten Untersuchung keine gesonderte Darstellung der Ergebnisse, so dass sie in die internationalen Ergebnisse eingearbeitet wurden.

8. Zusammenfassung und Ausblick

Die Befragung ergibt klare Ergebnisse. Die Notwendigkeit die Leitungsaufgaben in Schulen zumindest auf zwei Schulleitungspersonen zu verteilen ist, abgesehen von sehr kleinen Schulen anerkannt, und von den finanziellen Kapazitäten ermöglicht.

Einige Länder, allen voran New Brunswick in Canada, sehen diese Notwendigkeit unabhängig von der Schulgröße.

Ein Problem ist die Besoldung. Die Gehaltsdifferenz zwischen Schulleiterinnen/Schulleitern und Stellvertreter/innen ist in den meisten Fällen so gering, dass es schwierig sein wird aus dem Bereich der STV zukünftig ausreichend neue Leitungspersonen zu gewinnen. Da fast durchgehend die Gesamtverantwortung beim Schulleiter/der Schulleiterin liegt, reicht die Dotierungsdifferenz zwischen beiden Ämtern für die Aspiration auf das höchste Amt im Schulbereich nicht aus. Dieses Ergebnis wird durch das weltweit vorhandene Problem der Nachwuchsgewinnung für Schulleiterinnen und Schulleiter bestätigt.

Im Binnenverhältnis wünschen alle Befragten ein mehr oder weniger intensives Teammodell (Pilot und Copilot/Tandem/rechte Hand). Unterschwellig oder auch explizit wird aber die Frage der Kompetenz und Ausbildung der Stellvertreter auch in Hinblick auf die eventuelle Übernahme der Schulleiterfunktion (Abwesenheit des Amtsinhabers etc.) als noch nicht überall gegeben, aber notwendig angesehen.

Die Bereitschaft der Schulleitungsperson zu einer solchen vertrauensvollen Kooperation ist durchgängig gegeben (am deutlichsten in Indien mit dem Bild des Staffelläufers). Fast 89% geben an, dass sich ihre eigene Arbeit deutlich erleichtert, wenn das Binnenverhältnis stimmt. Dies ist ein deutlicher Fortschritt gegenüber dem alten patriarchalischen Führungsstil oder dem „Primus inter pares“ - Verhalten, das eigentlich auf Leitung verzichtet und sich als Umsetzer der ministeriellen und politischen Vorgaben verstanden hat.

Von daher ist auch der ausgeprägte Wunsch der Schulleiter/innen (98%) deutlich, bei der Stellenbesetzung für die Stellvertretung mitentscheiden zu dürfen.

Der Grad an Autonomie bestimmt in der Regel die Arbeitsgrundlagen der STV und das Selbstverständnis innerhalb des Teams. Je autonomer Schulen sind, desto selbstständiger entscheiden sie im Rahmen der Budgethoheit über die Einrichtung von Funktionsstellen sowie die Zuteilung von Führungszeit; desto höher entwickelt ist die selbstständige Rolle der STV gekoppelt mit der Rechenschaftslegung und Verantwortung für deren Aufgabenbereich. Einhergehend damit verändert sich die Rolle der STV weg von rein administrativen Aufgaben oder der Zuständigkeit für Ordnung, Disziplin und Kontrolle der Schülerpräsenz hin in den Gestaltungsbereich der Schulentwicklung. In Ländern oder Staaten mit der Autonomie von Schuldistrikten entwickeln sich automatisch Unterschiede in allen relevanten Bereichen, da die Bedingungen abhängig sind von den finanziellen Voraussetzungen und den jeweiligen Prioritäten des Distrikts.

Ausgehend von den Beispielen der beteiligten Länder scheint es ein Vorteil zu sein als Minorität in einem größeren Bildungssystem besondere Rechte gesichert zu erhalten, häufiger in Form größerer Autonomie insgesamt und auch der Kultur- und Schulautonomie (z.B. Südtirol in Italien, die Inuits in Kanada, Deutsche Gemeinschaft Belgien, Ungarndeutsche u.a.).

Zukunftsweisend für die weitere Entwicklung dürften Länder sein, die auch bei internationalen Untersuchungen vorne liegen. Das ist nach wie vor Finnland mit einem System, das auf Vertrauen, Selbstständigkeit, exzellenter Ausbildung und Fortbildung mit internationalem Austausch basiert und auf hohem Respekt gegenüber den Schulleitungen und Kollegien in der Gesellschaft gründet. Hierzu gehört ebenfalls die Arbeit an effizienten „Leadership“- Modellen in Ontario, England und den Niederlanden.

Distributive Schulleitung ist das der neuen Rolle von Schulleitung bisher adäquateste Modell. Dem stehen aus unterschiedlichen Gründen oft Politik und Schulaufsicht entgegen „Je länger die Leine, desto enger wird das Halsband“ so ein englisches Sprichwort, worin sich der damit verbundene Verlust an Eingriffsmöglichkeiten der Politik oder auf Seiten der Schulaufsicht und Inspektion Angst um die eigene berufliche Zukunft zeigt. Kontrolle und Inspektion anstatt politunabhängiger Evaluation und Verantwortung konterkarieren Autonomie und innere Entwicklung von Schule. Gleiches gilt auch im kleineren Rahmen des Binnenverhältnisses zwischen SL und STV. Enge Kontrolle verhindert gemeinsame erfolgreiche Schulleitung.

Distributive Schulleitung setzt gegenseitiges Vertrauen voraus. Notwendig sind auch Verfahrensregelungen für den Fall, dass eine distributive Arbeitssituation nicht herstellbar ist.

Wo wir heute in der internationalen Entwicklung stehen, hat diese Untersuchung herausgearbeitet. Eine treffende Beschreibung findet sich in den englischen Kommentaren zu dieser Untersuchung.

“**Distributed leadership**” is increasingly seen as a desirable aim – under this the degree of autonomy given to deputies is significant, and they carry their own accountability for the outcomes of their work. Most experienced secondary deputies would now expect to have significant responsibilities which they carried on their own with only ‘light touch’ intervention and advice from the head. Most deputies would not expect to be given hour-long tasks – this would be seen as very patronizing.

“**Distributed leadership**” is giving broad aims to members of the team and leaving them a longer time scale, and much greater freedom about how to achieve the aims. We are moving towards **distribution** and away from **delegation**, as this builds more autonomy, capacity, is better for leadership development. I think we are operating in such a different climate in, for example, the UK and the Netherlands on the one hand, where the ideas I have outlined above are strongly developed, and say Italy and Germany on the other, where, because of the relatively tight local or central government management of schools these concepts are less developed or applicable”.

Das Ziel ist klar, der Weg dahin muss beschritten und durchgesetzt werden. Er wird, wie die Untersuchung zeigt, unterschiedlich lang und schwer sein.

Die Ergebnisse dieser Untersuchung sind eine erste Annäherung an das komplexe Thema der Leitung zukünftiger Schulen unter sich mehr und mehr verändernden Bedingungen. Es wird deutlich, dass in der internationalen Zusammenarbeit viele Erfahrungen nicht doppelt gemacht werden müssen und man sich an positiven Ergebnissen orientieren kann. Neben der Rollenentwicklung für die STV müssen aber auch weitere Kompetenzen durch ein „Mittleres Management“ in Schulleitungsteams geschaffen und definiert werden.

Literatur

Asselmeyer, H. „Ein Fall für zwei, Pädagogische Führung 1/2009
Baseler Resolution 2008:
Goldrainer Erklärung 2009: www.esha.org
Mielke, B. , German speaking regions in ESHA, Schulleitung in NRW, 4/2010
Rössler, M. Europäisches Schulleitungshandeln- b:sl 4/2010

Anlage Fragebogen:

Position of Deputy/Assistant Head/Vice Principal - An International Survey

Attention: Head of Principals' Associations

The ICP and ESHA are hosting a survey that will gather information about the position and the duties of Deputy/Assistant Head/Vice Principal in schools around the world. With the help of ICP/ESHA members, this information can provide an overview of this important position in schools to form a base for further research. The survey was developed by Dr Burkhard Mielke (Honorary President of ESHA) and Margret Rössler (National Coordinator for International Relations in the ASD-Germany and President of the Schulleitungsvereinigung NRW, Germany). Please help by completing the survey - [click here to open the survey page](#).

The introduction to the survey states: School autonomy, together with accountability and student achievement, has been one of the main topics in discussions and conferences during the last few years. Autonomous schools need a different concept of school leadership. The Headteacher / Principal can not be the only leader in the school with this new type of leadership. Even in countries without school autonomy or where schools are partially autonomous, the tasks for school leaders have increased so much in volume that new leadership structures are necessary.

Therefore different forms of school leadership are being discussed worldwide. We think that autonomous schools need middle management positions, with Deputies / Assistant Heads / Vice Principals and Heads of Departments.

If you are unable to complete the survey online, you can download an MSWord file, complete the survey, and then send it to the researchers at one of the addresses at the end of the survey document. [Click here to download the survey](#)