

Schulleitung in Deutschland – Qualitätsanspruch im Widerstreit der Interessen

Schulleitung in Deutschland: angekommen in der Moderne

Der Paradigmenwechsel von Schulleitung als Umsetzung staatlicher Vorgaben und Erlasse hin zu einem modernen Berufsbild von Leitung und Management einer pädagogischen Einrichtung wird seit Jahren vollzogen und bestimmt zumindest die Anspruchsebene an das Amt der Schulleiterin/des Schulleiters in rechtlichen Vorgaben und in Verfahren für die Qualifizierung und Einsetzung neuer Schulleitungen. Er prägt die Themen und Verfahren der einschlägigen Ausbildungsmodule, Fortbildungsangebote und Fachtagungen für Schulleitung, seien sie amtlicherseits ausgerichtet oder auf dem offenen Fortbildungs-Markt, der sich angesichts der vielen neuen Leitungsaufgaben rasch entwickelt hat. Ausbildung und Weiterbildung in den Funktionsfeldern Management, Personalführung und -entwicklung, Qualitätssicherung, Evaluation und Rechenschaftslegung kann heute von jedem Schulleiter/jeder Schulleiterin erwartet werden, unabhängig von Schulform und Schulgröße.

Das Spektrum der erwünschten und geforderten Fähigkeiten und Kompetenzen von Schulleiterinnen und Schulleitern umfasst all das, was von der täglichen Organisation der Schule bis zur richtungsweisenden Ausrichtung auf Leitziele und Visionen Platz findet: vom funktionierenden Vertretungsunterricht über die Toilettenaufsicht und das Konzept „Gesunde Schule“ bis zur Entwicklung eines Schulprofils mit Alleinstellungsmerkmalen, wodurch die Akzeptanz der Schule auf einem mehr und mehr konkurrierenden Markt erhöht wird.

Die Initiierung und Leitung innovativer Projekte soll nicht nur die gewünschten Ergebnisse bringen, sondern auch nach innen und außen kommuniziert und dokumentiert werden und Teil eines nachhaltigen kollegialen Lernprozesses werden, der im kollektiven Gedächtnis der Schule Eingang findet und bei Bedarf wieder abrufbar ist. Die Motivierung des Kollegiums spielt dabei ebenso eine große Rolle wie der geschickte Umgang mit der Schulaufsicht, mit dem Schulträger und den Kooperationspartnern der Schule, nicht zuletzt mit den Eltern und einer ggf. vorhandenen Lobby in Form eines potenten Fördervereins.

Der Besetzung der Schulleitungsstelle nach Durchlaufen der Ausbildung, des Assessments, des Leistungsberichts des abgehenden Schulleiters, der Auswahlentscheidung der Schulkonferenz unter Beteiligung des Schulträgers, folgt eine mehr oder weniger lange Probezeit, derzeit in Nordrhein-Westfalen von 2 Jahren, die mehr als früher eine tatsächliche Erprobungsphase darstellt und nicht immer zur Bestätigung auf Lebenszeit führt. Es gibt ein deutliches Interesse an der Vermeidung von Fehlbesetzungen und an Kontrolle der Leitungspersonen.

Dieses findet nicht zuletzt in den flächendeckend eingeführten Schulinspektionen seinen Niederschlag, die gesonderte Kriterien für die Qualität der Leitung der Schule enthalten, die aber letztlich auch die Ergebnisse für die Unterrichtsqualität und die Schülerleistungen in den zentralen Prüfungen¹ und Lernstandserhebungen² mit in die Verantwortung der Schulleitung legen. Die einzelne Lehrkraft steht für ihren gezeigten Unterricht in diesem Verfahren nicht im Fokus. Daneben existieren alte und neue Formen der Rechenschaftslegung durch Berichtserstattung, durch Jahresauftaktgespräche und Zielvereinbarungen mit der Schulaufsicht, durch Bilanzen und Statistiken und deren kritische Betrachtung.

Die genannten Veränderungen stellen so oder ähnlich einen gemeinsamen Trend in allen deutschen Bundesländern dar; die konkreten Ausführungen sollen im Folgenden am Beispiel Nordrhein-Westfalens gezeigt werden.

Neue Leitungsaufgaben

Die Auflistung der derzeit geltenden Schulleitungsaufgaben in Nordrhein-Westfalen durch die Schulleitungsvereinigung (SLV-NRW)³ benennt etwa 300 durch Gesetze und Vorgaben zugewiesene Aufgaben. Tatsächlich sind Schulleiterinnen und Schulleitern neue Aufgaben zugekommen, die zu einer selbständigeren Schule gehören, in der ein eigenes Profil entwickelt, angemessene Entwicklungsziele mit Beteiligung der in der Schule vertretenen Gruppen angesteuert werden und Veränderung und aktive Gestaltung Teil der alltäglichen Arbeit sind. Zu diesen Aufgaben, die das Gesicht der einzelnen Schule prägen können und ihre Schwerpunkte und Ziele unterstützen zählen besonders

- Auswahl der Lehrer/innen bei der Stellenbesetzung durch eine Kommission der Schule unter Vorsitz der Schulleitung
- die Dienstliche Beurteilung durch den Schulleiter/die Schulleiterin für die Beendigung der Probezeit der Lehrkräfte und, besonders wichtig für die Personalentwicklung, für die Beförderung im 1. Beförderungsamts
- Entscheidung über die Verwendung der Entlastungsstunden, Anrechnungsstunden für besondere Aufgaben

¹ Abitur alle Fächer; Sekundarabschluss I für Deutsch, Mathematik und Englisch alle Schulformen außer Gymnasium

² Lernstandserhebungen im 8. Jg., und zwar alle Schulformen außer Gymnasium, Lernstandserhebungen in den Grundschulen, 3. Jg.

³ Die Aufgaben von Schulleitungen in NRW finden Sie auf der Homepage der Schulleitungsvereinigung Nordrhein Westfalen (SLV NRW), www.slv-nrw.de Stichwort „Was machen Schulleiter eigentlich nachmittags?“. Die SLV NRW wurde 1984 gegründet und organisiert Schulleiter/-innen und Stellvertreter/innen aller Schulformen

2010 kam ein großer neuer Aufgabenbereich auf die Schulen und – verantwortlich – die Schulleitungen zu, indem die neue Form der Lehrerausbildung umfängliche und relevante Praxisphasen in den Schulen vorsieht. Hier ist ein weiterer Einflussbereich der Schulleitung im Bereich der Personentwicklung entstanden, besonders in der aktuell neu gefassten Form des Gutachtrens des Schulleiters als relevanter Teil der Examensnote der Prüflinge.

Schulleiter/innen werden im kommenden Sommer 2013 auch Dienstvorgesetzte – allerdings sind die damit verbundenen Aufgaben und Befugnisse immer noch recht unklar. Sie werden kaum ein Disziplinarrecht einschließen und keinesfalls das Recht Arbeitsverträge zu schließen oder die Möglichkeit der Kündigung einer Lehrkraft enthalten.

Es fällt auf, dass alle diese neuen Instrumente der Schulleitung sich im Bereich der Personalgewinnung, Fortbildung und Weiterqualifizierung bewegen. Schulleitungen sind aufgefordert ein sinnvolles Personalportfolio zu entwickeln, Kompetenzen und Fähigkeiten der Kolleginnen und Kollegen an der eigenen Schule zu analysieren und im Hinblick auf die Entwicklungsbedarfe und Aufgabenfelder der Schule Personalbedarfe zu formulieren und entsprechende Kandidaten für die Schule zu gewinnen. Die schulbezogene Lehrerbesetzung ist dazu grundsätzlich ein hervorragendes Instrument.

Allerdings sind kritische Punkte anzuführen: zum einen läuft das Verfahren buchstäblich ins Leere, wenn durch langjährigen massiven Mangel an geeigneten Bewerbern die offenen Stellen in vielen Fächern gar nicht besetzt werden können. Da sind Versäumnisse der Politik zu beklagen, deren Aufgabe es ist nachhaltig für einen gut qualifizierten Lehrernachwuchs zu sorgen. Es entsteht eine scharfe Konkurrenz zwischen Schulen und Schulformen, bei der schwierige Standortfaktoren sich auch eben dadurch verstärken können, dass die Wahl vieler guter Lehrkräfte doch auf die Schule fällt, bei der man es voraussichtlich als Lehrkraft leichter hat oder andere Vorteile gewinnt.

Zum Zweiten: Ohne die entsprechende zusätzliche Arbeitszeit an die Schulen zu geben, wurden das Stellenbesetzungsverfahren und die Dienstliche Beurteilung durch die Schulleiter/innen nahezu „kostenneutral“ von der Aufsichtsbehörde an die Schulen gegeben, und Kollegien und Schulleitungen leisten Erhebliches an unbezahlter Arbeitszeit.

Zum Dritten bedarf es einer dringenden Verschlankung des bisherigen Verfahrens, um es überhaupt für Schulen leistbar zu machen.

Dennoch möchte wohl niemand mehr zum alten Verfahren der Zuweisung von Lehrkräften nur nach Fächern von oben nach unten aus Landeslisten zurückkehren. Die wichtigsten Vorteile: man muss die Stelle nicht besetzen, wenn keiner der Bewerber/innen für die eigene Schule als geeignet erscheint; und die Chancen, dass gute Bewerbungen an die eigene Schule auch einem begründeten Interesse und passenden Kompetenzen entsprechen, sind sehr groß. Auf diese Weise können die Schulleitungen darauf hinwirken ein Kollegium zu bilden, das zu den Bedürfnissen der Schule und der Schülerschaft passt, den erklärten Entwicklungszielen förderlich ist, das sich selbst als wesentlicher Mitgestalter der Schule versteht und nach Möglichkeit auch individuellen Interessen und Ambitionen der Lehrkräfte in diesem Gefüge Raum gibt.

Auch die Fortbildung des Kollegiums soll auf das Schulprofil und die Programmatik der Schule weitgehend abgestimmt werden. Die ehemals in regionale und überregionale Fortbildungsveranstaltungen der Bezirksregierung fließenden Mittel können jetzt durch die Schulleitung sehr zielgerichtet eingesetzt werden, um die Basis für das gesamte Kollegium zu schaffen, in einem ausgewählten Bereich kompetent und gemeinsam agieren zu können, seien es didaktisch-methodische Verfahren, seien es Fragen der Unterrichtsorganisation und Unterrichtsstruktur oder spezifische Ansätze der Arbeit in den Fächern oder in Jahrgangsstufen. Auch pädagogische Konzepte oder ein soziales Curriculum der Schule könnten das sein. In anderen Fällen mag es vorrangig sein, dass eine Fachschaft sich weiterbildet, möglicherweise veranlasst durch weniger gute Ergebnisse in Lernstandserhebungen und zentralen Prüfungen, oder als Qualifizierung für ein neues Angebot, das die Schule einführen will, z.B. Wirtschaftsenglisch oder die Bildung einer Musikklasse.

Im Hinblick auf die Professionalität der Lehrkräfte und die Sichtweise der Schule als lernender Organisation ist ein hohes Maß an Verbindlichkeit und Absprachen im Kollegium notwendig. Es geht darum, die einzelnen Mitglieder des Kollegiums für eine Verantwortungsübernahme für das Gelingen des Ganzen zu gewinnen. Dazu bedarf es allerdings nicht nur der Mittel für Referenten und Kurse, sondern auch in erheblich größerem Umfang offizielle Arbeitszeit für das Lernen und die Kooperation der Lehrerinnen und Lehrer. Aus einer internationalen Studie über das Verhältnis von Lehrerarbeitszeit und darin enthaltener Unterrichtszeit, bezogen auf das Abschneiden der Ländern in OECD-Studien wie PISA, trug Pasi Sahalberg vor, dass in Finnland mit seinen bekanntermaßen immer wieder

besten Ergebnissen die Lehrkräfte nur 18 Wochenstunden unterrichten. Entscheidend aber ist, was sie tun, wenn sie nicht im Klassenraum sind. Die übrige Zeit ihrer 40-Stunden-Woche sitzen sie nicht zu Hause, sondern sind auch in der Schule und bereiten vor, tauschen sich aus, arbeiten mit Kollegen zusammen. In Deutschland dagegen unterrichten die Lehrkräfte durchschnittlich 26 Stunden pro Woche. Außerhalb des Stundenplans haben sie wenig verbindliche gemeinsame Arbeitszeit.⁴

Ein erheblicher Gewinn für die Motivierung guter und einsatzbereiter Lehrerinnen und Lehrer liegt in der Dienstlichen Beurteilung durch die Schulleiter/innen. Dies gilt für das Ende der Probezeit (nach drei Jahren), während derer Unterrichtsbesuche und Gespräche der Schulleitung vorgesehen sind, also eine längere Begleitung der beruflichen Integration und Weiterentwicklung. Dies wird besonders wirksam bei der Dienstlichen Beurteilung für das 1. Beförderungsamts, wenn engagierte und hervorragende Mitglieder des Kollegiums, die über längere Zeit besondere Aufgaben wahrgenommen haben und sich in speziellen Feldern professionalisiert haben, dieses mit einer Beförderung honoriert bekommen.

Doch auch hier deutet sich ein eklatanter Widerspruch an zwischen dem amtlichen Leitbild für Schulleitung und überholter, nicht entsprechend angepasster Verfahren der zuständigen Behörden. Im Falle mehrerer Bewerbungen, die auch aus anderen Schulen als der ausschreibenden kommen können, entscheidet nicht der Schulleiter/die Schulleiterin dieser Schule über die Besetzung der Stelle, auch nicht etwa der schulfachliche Dezernent, sondern die juristische Abteilung, die in diesen Fällen in Unkenntnis der beteiligten Bewerberinnen und in Unkenntnis der Situation der Schule nur aufgrund einer Papierlage nach dem Grundsatz der Bestenauswahl entscheidet, und sei es innerhalb der Bestnote. Diese vermehrt so vollzogenen Entscheidungen mit Versetzung der erfolgreichen Bewerber/innen an eine der Schulen, an die sie sich beworben haben, lassen selbstverständlich jeden Bezug zum Schulprofil vermissen, zu den Entwicklungsnotwendigkeiten, dem Bedarf der Schule an bestimmten Kompetenzen und zu dem Ensemble der Personalentwicklungsmaßnahmen der Schulleitung.

Die wenigen Möglichkeiten, besondere Qualifikation und langfristiges besonderes Engagement in der Schule zu honorieren, werden ad absurdum geführt, wenn Lehrkräfte die Erfahrung machen, dass die von ihnen angestrebte Beförderungsstelle mit jemandem besetzt wird, der für die damit verknüpfte Aufgabe gar nicht qualifiziert ist. Der Aufgabenbereich selbst bleibt für die Schule vakant. Schulgesetz und amtliche Verlautbarungen sehen vor, dass

⁴ Pasi Sahlberg, On a Road to Nowhere, Global Educational Reform Movement, Stockholm Summit "Let's Take Education to a New Level" 17.-19. Mai 2010

die Leiter/innen ein systembezogenes Personalmanagement durchführen, das mit den Mitteln der gezielten Personalauswahl und –förderung wie der Personalführung und dem adäquaten Einsatz die Qualität des Unterrichts und die Entwicklungsziele der Schule unterstützt.⁵

Professionalisierung der Schulleitung und deren zunehmende Eigenverantwortlichkeit wird somit amtlich gefordert, gleichzeitig aber den Schulleitungen durch dieselbe Behörde ein wichtiges Instrument zur Realisierung dieses Anspruchs weggenommen.

Mit Blick auf Europa - deutsche Langsamkeit

Trotz offenkundig starker Veränderungen im Bildungsbereich lässt sich eine gewisse Rückständigkeit in Deutschland nicht übersehen. Zieht man die Entwicklungen in erfolgreichen europäischen Bildungssystemen in Betracht, fehlt es vor allem an größerer Selbständigkeit der Schulen und an klaren Entscheidungsbefugnissen. Es kann nicht sein, die volle Verantwortung für Erfolg oder Misserfolg von Schulen auf Schulleitungen zu übertragen ohne gleichzeitig die Bedingungen zu schaffen, diese Verantwortung auch wahrnehmen zu können. In Nordrhein-Westfalen war die Entwicklung in den letzten 5 Jahren sogar rückläufig. Hatte mit dem Projekt „Selbständige Schule“ ein erfolgreicher Versuch mit wissenschaftlicher Begleitung eine größere Anzahl von Schulen mehrerer Kommunen auf den Weg eigenständiger Entwicklung gebracht bei gleichzeitiger Einbildung in einen regionalen Kooperationszusammenhang mit anderen Schulen und dem Schulträger, wurden trotz guter Ergebnisse einige wichtige Entscheidungsbefugnisse der Einzelschule nicht auf alle Schulen in NRW übertragen, z.B. Ansätze der Budgetierung, eines freieren Umgangs mit der Verwendung finanzieller Mittel, oder die freie Termingestaltung bei der Stellenausschreibung. Die ehemals recht große Freiheit der Schulen Nordrhein-Westfalens bei der Umsetzung von Rahmenrichtlinien in schuleigene Lehrpläne ist in den betreffenden Fächern, die der jährlichen zentralen Überprüfung unterliegen, den Kernlehrplänen gewichen, das Curriculum der gymnasialen Oberstufe ist engstens durchdekliniert. Von Schulautonomie war keine Rede mehr, auch nicht von „Selbständiger Schule“ – dieser Anspruch wurde reduziert auf die „Selbstverantwortliche Schule“⁶. Die Schulwirklichkeit bleibt zurzeit weit hinter den als notwendig erkannten Anforderungen zurück, wie sie in der „Baseler Resolution“ als Konsequenz aus der hohen Wirksamkeit des Schulleitungshandelns für die Qualität und Entwicklung der Schule formuliert wurden:

„In der Schulentwicklung an autonomen Schulen kommt der Rolle der Schulleitung eine entscheidende Bedeutung zu. Dies setzt voraus, dass Schulleitung als eigene Profession anerkannt ist.

⁵ vgl. §59 SchG

⁶ vgl. Schulgesetz Nordrhein-Westfalen

Das alltägliche lokale Schulleitungshandeln und -gestalten muss eingebettet sein in einen europäischen und globalen Zusammenhang.

Wir fordern die Europäische Kommission und die Regierungsverantwortlichen aller europäischen Länder auf, dem in folgender Weise Rechnung zu tragen:

- Die Qualität der Arbeit muss durch Ausbildung und Fortbildung gesichert sein.
- Das europäische Bewusstsein muss durch Mobilität und Austausch gestärkt und gefördert werden, um die Autonomie in einen größeren Zusammenhang bringen zu können.
- Es müssen Handlungs- und Gestaltungsräume mit autonomer Entscheidungskompetenz auf allen Entscheidungsebenen gewährleistet sein.

Voraussetzung hierfür sind bedarfsorientierte Unterstützungssysteme, die sowohl schulintern und schulübergreifend auf regionaler und gesamteuropäischer Ebene wirksam werden.“⁷

Die Europäische Schulleitungsvereinigung ESHA⁸ weist in ihren Positionspapieren und auf ihren internationalen Kongressen zu Schulleitungsfragen, gestützt durch Forschungsergebnisse und Expertenvorträge, auf die Notwendigkeit größerer Schulautonomie hin. Immer wieder sind gute Schülerergebnisse in internationalen Vergleichsstudien begleitet von weiteren Systemeigenschaften des betreffenden Bildungswesens wie: große Selbständigkeit der Einzelschulen, langes gemeinsames Lernen der Schüler/innen eines Jahrgangs, meist bis zur 8. oder 9. Jahrgangsstufe, bessere Integrationsleistungen und Schulerfolge mit Kindern von Migranten und bildungsfernen Schichten, mehr Inklusivität und geringere Unterschiede zwischen der Qualität der einzelnen Schulen.⁹

Unser Schulsystem leidet derzeit unter der Verschärfung von Dilemmasituationen:

- Widerspruch zwischen der Auszeichnung von Konkurrenz, Auslese und exklusiver Exzellenz und dem proklamierten Ziel der Integration und Inklusion
- Widerspruch zwischen hohen Erwartungen an die Kompetenzen von Schulleiterinnen und Schulleitern und der fragilen Stellung des Amtes im Zuge von Schulschließungen und Schulgründungen sowie eine Vielzahl von Schulverbünden
- Mangel an einer eigenen Personalvertretung -
- Mehr Eigenverantwortung der Schulen ohne die rechtlichen Rahmenbedingungen für Entscheidungen und Umsetzung
- Systemverändernde Reformen (z.B. Zusammenlegung von Schulformen, Umsetzung des Menschenrechts auf Inklusion) ohne ausreichende organisationssoziologische und politisch-partizipative Professionalität und bei schwach ausgeprägtem Willen der Bevölkerung zu einer gleichberechtigenden Gesellschaft
- Größere formale Selbstverantwortlichkeit der Schulen, ohne ihnen die Ressourcen für die Wahrnehmung der ihnen zuwachsenden Aufgaben zu geben

Immer neue Veränderungen in und zwischen den Institutionen ohne Neugestaltung der Arbeitsplätze, der Berufsrollen und der Hierarchien und Koordinaten im Umfeld der Schule

⁷Rolff, Hans Günter, Die Wirksamkeit der Schulleitung für Schulentwicklung und Schülererfolg, Erste Deutschsprachige ESHA-Konferenz, “Schulleitung in Europa zwischen standortbezogenen, regionalen und europäischen Bezügen“, 14./15. Mai 2008, Basel, s. ESHA-Homepage www.esha.org

⁸ European School Heads Association (ESHA) ist ein Dachverband für europäische Schulleitungsorganisationen mit 37 Ländern als Mitgliedern; Homepage www.esha.org

⁹ Schleicher, Andreas, Seeing your educational system in the prism of international comparisons, The Stockholm Summit, 2010

Blick in die Zukunft - einige Orientierungspunkte

1. Der Umgang mit Schulleitungspersonen bei der Auflösung oder der Umbildung und Zusammenlegung von Schulen, seien sie durch die demografische Entwicklungen verursacht oder durch bildungspolitische Entscheidungen, lässt in vielen Fällen zu wünschen übrig und ist vor allem zu wenig transparent geregelt. Zusagen für die Bestandsdauer von Schulen werden nicht eingehalten, lebendige Prozesse in Schulen ignoriert und durch Entscheidungen vom grünen Tisch paralyisiert. Das Personalmanagement der Behörden geht nicht selten ungeschickt oder auch interessengeleitet vor, ungeachtet der Vielzahl vakanter Schulleitungsstellen durch mangelnde Attraktivität des Berufs. Ob sich ein Schulleiter über Jahre in seinem Amt bewährt, eine schwierige Schule geleitet und zum Erfolg geführt hat, ist bei Laufbahnvorteilen eines Mitbewerbers um die Fortsetzung des Amtes selbst an der eigenen Schule oft ohne Konsequenz. Es müssen Formen des Umgangs gefunden werden, die bei dem berechtigten Prinzip des Vorrangs besserer Leistung die Sinnhaftigkeit wie die Wirksamkeit des eigenen langjährigen Tuns würdigen und eine Entsprechung dafür in der Stellung des Schulleitungsamts schaffen.

2. Dem Verlust der Sinndimension und der Werte bei der Standardisierung, Effektivierung und Ökonomisierung der Bildung muss entgegengewirkt werden. Die Bedeutung objektivierter Daten für die Einschätzung von Erfolg und Verbesserungswürdigkeit der eigenen Arbeit ist nicht zu bestreiten – doch die Reduktion von „Erfolg“ auf vergleichbare Datensätze ist tödlich für Lernen und Leistung. Das EU-Projekt LISA¹⁰, an dem 7 europäische Länder, auch Deutschland, vertreten durch Nordrhein-Westfalen, teilnahmen, befasste sich u.a. mit dem Einfluss bestimmter Leitungs-Stile auf die Ergebnisse der Schülerinnen und Schüler auf der Ebene von standardisierten Tests. Ein alarmierendes Ergebnis war, dass ein auf Unterrichtsqualität zielender Leitungsstil nachweislich die besten Ergebnisse bringt, nichtsdestoweniger in den meisten Ländern der Focus des Schulleitungshandelns auf dem sogen. „Unternehmensstil“ liegt. Für einige Schulen ist es lohnender, den Kampf um Schüleranmeldungen durch exklusive Zugangspolitik, Imagebildung und vermögende Eltern zu gewinnen als die Kompetenz und die Ambition des Kollegiums zu stärken, unterschiedlich leistungsstarke Schüler/innen innerhalb der Schule besser zu fördern. Für viele andere Schulen wiederum ist die Teilnahme an gut dotierten Wettbewerben oft die einzige

¹⁰ Leadership Impact on Student Achievement (LISA), EU-Projekt unter Leitung von Scheerens, Jaap, Universität Twente, Pashiardis Petros, Offene Universität Cypern und Brauckmann, Stefan, Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung

Möglichkeit, besondere Vorhaben zu finanzieren. „Wir müssen verstehen, dass Schulen keine Firmen oder Unternehmen sind und dass es einen Unterschied gibt, ob man eine Schule leitet oder einen Konzern ... Für den Test zu lernen oder zu lernen, den Test zu überstehen – das reduziert Schule und die internen Curricula auf Trainingssituationen für einen sehr schmalen Bereich von Bildung.“¹¹ Daten, die der Schule gehören und die diese für ihr Vorankommen nutzt, sind allerdings relevante Daten. Entsprechendes gilt für das Bildungssystem.

3. Geteilte Leitung: Schulautonomie, verbunden mit einer neuen Rechenschaftspflicht und der Verantwortung der Schule für Schülerleistung, war eines der Hauptthemen in den Diskussionen und Konferenzen der letzten Jahre. 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 Anforderungen 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 Europäische Schulleitervereinigung ESHA¹² stellt fest, dass autonome oder selbständige Schulen eine Ebene des Mittleren Managements brauchen. Der Wandel zu einem solchen neuen Leitbild von Schulleitung impliziert Veränderungen auch in der Kollegenschaft, u.a. den Wechsel von altersbezogener Regelbeförderung zur aufgabenbezogenen Übernahme von Funktionen, verbunden mit Teil-Leitungsaufgaben. Auch neue Karrieresysteme gilt es zu entwickeln, weg vom häufig noch praktizierten innerschulischen „Familienprinzip“ zum kriterien- und leistungsbezogenen, auch schulübergreifenden Wettbewerb, allerdings nicht ohne die o.g. Aspekte zu berücksichtigen, die es möglich machen die Karriereplanung Einzelner und schulische Konzepte der Differenzierung von Leitungsaufgaben und der Personalentwicklung mit den Zielen der Schule und qualifiziertem pädagogischen Handeln grundsätzlich zu verknüpfen.

Schulleitung ist unter solchen Vorzeichen ein dynamisches Aufgabenfeld, mit pädagogisch motiviertem Wettbewerb um gute Wege und gute Lösungen, um das Auffinden der richtigen Herausforderungen, auch für das Lehrerkollegium und die Gewinnung aller Beteiligten für eine Schulzeit, die keine verlorene Zeit fürs Leben ist, sondern in der Lebensgestaltung stattfindet.

¹¹ Mielke, Burkhard, Eröffnungsrede des ESHA-Präsidenten auf der 10. ESHA-Konferenz in Rom, 2006, www.esha.org

¹² Goldrainer Erklärung, Zweite Regionale ESHA-Tagung „Unterricht entwickeln. Die Bedeutung des mittleren Managements für eine individualisierende Lernkultur“ vom 12.-14.10.2009, s. www.esha.org

Wer das will, muss aber auch im politischen Raum die Bedingungen für ein solches Erfolg versprechendes Konzept schaffen, um damit den eigenen Entwurf von Exzellenz im Bildungsbereich anzustreben.

Margret Rössler