

**Huber, S.G. (2010).
Schulische Führungskräfte –
Bedeutung, Rolle, Anforderungen.
Vortrag bei der Auftaktveranstaltung
der 1. Phase in Sachsen am 17.04.2010.**

Hinweis:
Informationen, die inhaltlich, paraphrasierend
oder wörtlich aus Power Point Folien entnommen
werden, sind genauso zu behandeln wie Zitate
aus anderen Publikationen und mit den üblichen
bibliographischen Hinweisen auf die Quelle zu
versehen.

Orientierungstag

SÄCHSISCHES
BILDUNGSINSTITUT



**17. April 2010
Flughafen Dresden**





Einen schönen guten Tag!



Schulische Führungskräfte – Bedeutung, Rolle, Anforderungen

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber

Pädagogische Hochschule Zentralschweiz Zug (PHZ Zug)
Leiter des Instituts für Bildungsmanagement und
Bildungsökonomie (IBB)

www.Bildungsmanagement.net

www.Schulleitungssymposium.net

Gliederung:

1. Bedeutung und Rolle von Schulleitung hinsichtlich Schulqualitäts- und Schulentwicklungsforschung
2. Handlungsfelder von Schulleitung
3. Erfolgreiche Schulleitung – verschiedene Perspektiven
4. Spannungsfelder im Schulleitungsalltag
5. Zentrale Aspekte der Machbarkeit
6. Fazit: Pädagogische Perspektivenjustierung







Fachtagung zu
Schulqualität,
Schulentwicklung und
Schulmanagement
in Zug

SL Symposium



**Zeitgemässes Schulmanagement:
Widersprüchliche Erwartungen
und zielorientierte Lösungen**



3.-5. September 2009



**IBB, PHZ Zug
www.Schulleitungssymposium.net**

www.ibb.phz.ch

oder

www.Bildungsmanagement.net



Schulische Führungskräfte – Bedeutung, Rolle, Anforderungen

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber

**Pädagogische Hochschule Zentralschweiz Zug (PHZ Zug)
Leiter des Instituts für Bildungsmanagement und
Bildungsökonomie (IBB)**

www.Bildungsmanagement.net

www.Schulleitungssymposium.net

Gliederung:

- 1. Bedeutung und Rolle von Schulleitung hinsichtlich Schulqualitäts- und Schulentwicklungsforschung**
- 2. Handlungsfelder von Schulleitung**
- 3. Erfolgreiche Schulleitung – verschiedene Perspektiven**
- 4. Spannungsfelder im Schulleitungsalltag**
- 5. Zentrale Aspekte der Machbarkeit**
- 6. Fazit: Pädagogische Perspektivenjustierung**

Zur Bedeutung und Rolle von Schulleitung

Die Bedeutung und Rolle von Schulleitung bei der Gestaltung und Entwicklung von Schule ist bisher im deutschsprachigen Kontext noch nicht hinreichend erkannt (etwa von Bildungspolitik, Wissenschaft und Praxis).

School Effectiveness

Schulleitung ist wesentlicher Faktor für die Qualität und Wirksamkeit von päd. Einrichtungen.

Elf zentrale Merkmale wirksamer Schulen (Sammons et al., 1995):

- professionelles Schulleitungshandeln
- Zusammengehörigkeitsgefühl und gemeinsam getragene Zielvorstellungen im Kollegium bzw. der gesamten Schule
- förderliche Lernumgebung
- Betonung von Erziehung und Unterricht, von Lehr- und Lernprozessen
- zielorientierter Unterricht
- hohe Erwartungen
- positive Verstärkung
- Überprüfen der Lernfortschritte
- Rechte und Verantwortlichkeiten der Schüler
- partnerschaftliches Verhältnis zwischen Schule und Elternschaft
- Schule als lernende Organisation

Metastudie des Institute of Education der Universität London für das Office for Standards in Education (OFSTED), England

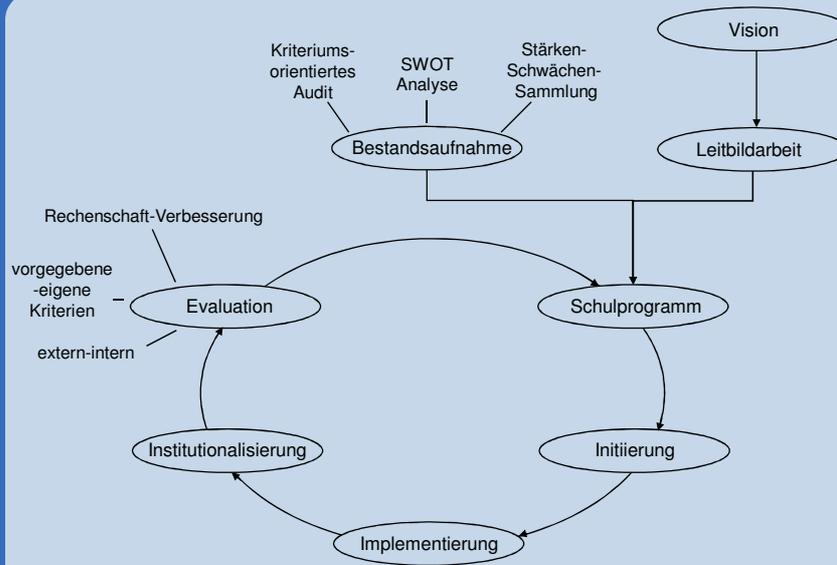
Professionelles Schulleitungshandeln wird beschreiben als:

- entschiedene und zielorientierte Mitbeteiligung anderer an Leitungsaufgaben,
- echtes Delegieren von Führungsverantwortlichkeiten,
- engagiertes Interesse für und Wissen um das, was im Unterricht geschieht.

Wirksames und professionelles Schulleitungshandeln betont Erziehung und Unterricht und geht von der Zieltätigkeit von Schule aus.

School Improvement

Päd. Führungskräfte sind wichtige "Change Agents" für die Entwicklung der päd. Einrichtung.



Initiierung – qualitätsentscheidende Faktoren sind:

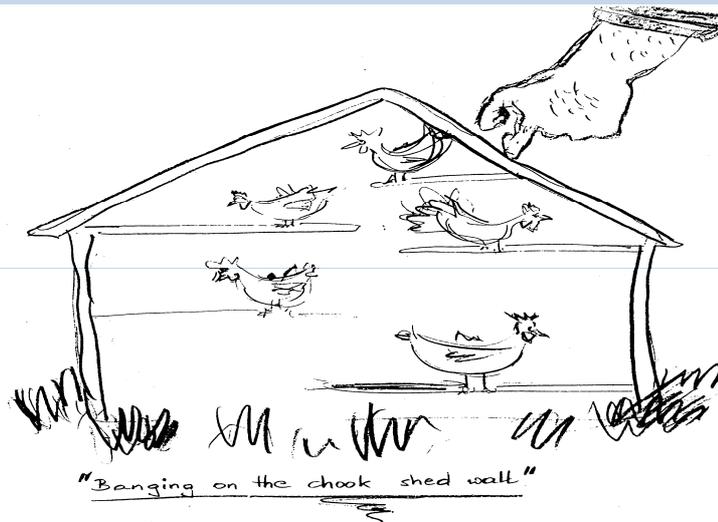
- das im jeweiligen Land oder Bezirk vorhandene Angebot an Innovationsanstößen und Innovationsprojekten und deren Qualität,
- die Zugangsmöglichkeiten der einzelnen Einrichtung zu Informationen über solche Innovationsangebote,
- das Engagement und die Bereitschaft von Seiten des zuständigen Trägers, der jeweiligen Kommune etc., Innovationsbestrebungen mitzutragen und zu fördern,
- die Bereitschaft und das Engagement der Mitarbeiter,
- die Anregung und Begleitung durch externe Berater und Moderatoren,
- die Haltung der politischen Gemeinde, zu der die Einrichtung gehört (die Druck ausüben, aktive Unterstützung, aber auch Ablehnung oder Gleichgültigkeit zeigen kann),
- neue bildungspolitische Vorgaben des Staates, des Landes und des Bezirks, des Trägers etc.,
- das Ausmaß an innovationsfreundlicher Problemlöse- und Veränderungskompetenz der einzelnen Einrichtung,
- ...

Implementierung – qualitätsentscheidende Faktoren sind :

- Bilden von gemeinsam getragenen Zielvorstellungen,
- sich ständig modifizierende Planung,
- Übertragen von Verantwortlichkeiten und Zulassen von Initiativen,
- Fortbildung und kooperationsfördernde Maßnahmen,
- Beobachtung des Entwicklungsprozesses und "Outcome"-Messung,
- Neustrukturierung des "Arbeitsplatzes" und der Arbeitszeit (bzw. des Arbeitstags),
- ...

Institutionalisierung – qualitätsentscheidende Faktoren sind:

- Einbettung der Innovation in die organisatorische Struktur der Einrichtung,
- Überwindung auftauchender Widersprüche mit geltenden Regelungen,
- Koordination einzelner Innovationen mit anderen Aktivitäten,
- Verbindung der Einzelinnovation mit den Programmen,
- Bereitschaft des Kollegiums die Innovation zu tragen (Rückhalt, Commitment),
- Vermittlung der für die Umsetzung nötigen Kompetenzen an die Mitarbeiter,
- ...



Gliederung:

- 1. Bedeutung und Rolle von Schulleitung hinsichtlich Schulqualitäts- und Schulentwicklungsforschung**
- 2. Handlungsfelder von Schulleitung**
- 3. Erfolgreiche Schulleitung – verschiedene Perspektiven**
- 4. Spannungsfelder im Schulleitungsalltag**
- 5. Zentrale Aspekte der Machbarkeit**
- 6. Fazit: Pädagogische Perspektivenjustierung**

In den meisten Ländern haben sich die Anforderungen an Schule und an deren pädagogische Steuerung gravierend verändert.

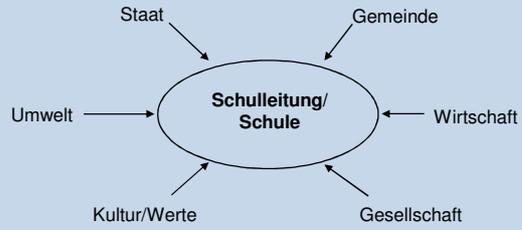
Veränderungen

-> Zunahme der Relevanz

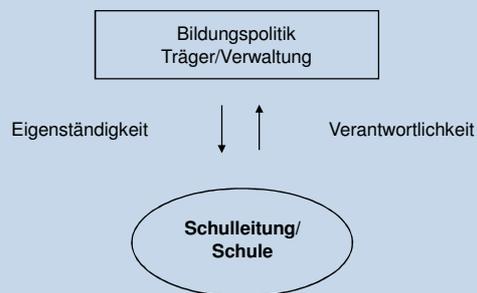
(Zukünftige) Entwicklungen

Anforderungen von außen
Anforderungen innerhalb des Systems
Anforderungen innerhalb der Einrichtung

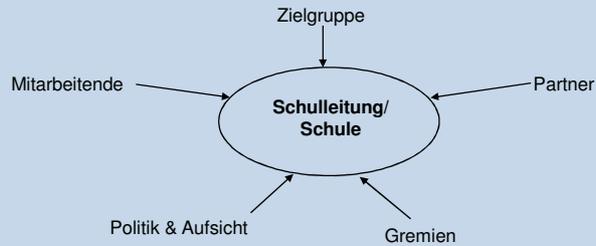
Anforderungen
von außen



Anforderungen
innerhalb des Systems:



Anforderungen
innerhalb der Organisation:



Gemeinsamkeiten

Lokale Selbstverwaltung (Local Management of Schools)

Wettbewerb zwischen den Schulen:

Freie Schulwahl durch die Eltern (Parents' Choice)

Rechenschaftspflicht der Schulen (Accountability):

Entwicklung von Standards -> Landesweite Tests

Entwicklung von Qualitätsrahmen -> Schulinspektion

fünf Handlungsbereiche:

- Schulorganisation
- Unterrichtsorganisation
- personalrechtliche Befugnisse
- schulische Selbstbewirtschaftung
- Qualitätsentwicklung und Rechenschaftslegung

Schlussfolgerungen des OECD-Berichts „Decentralisation and School Improvement“:

1. Neue Rollen und neue Verantwortlichkeiten verursachen zwangsläufig Spannungen.

Schlussfolgerungen des OECD-Berichts „Decentralisation and School Improvement“:

1. Neue Rollen und neue Verantwortlichkeiten verursachen zwangsläufig Spannungen.
2. Neue Aufgaben bedürfen entsprechender Kompetenzen.

Schlussfolgerungen des OECD-Berichts „Decentralisation and School Improvement“:

1. Neue Rollen und neue Verantwortlichkeiten verursachen zwangsläufig Spannungen.
2. Neue Aufgaben bedürfen entsprechender Kompetenzen.
3. Reformmanagement benötigt klare Zielvorstellungen, angemessene Strategien und Verfahren sowie Modifikationsfreiräume bei der Implementation.

Gliederung:

- 1. Bedeutung und Rolle von Schulleitung hinsichtlich Schulqualitäts- und Schulentwicklungsforschung**
- 2. Handlungsfelder von Schulleitung**
- 3. Erfolgreiche Schulleitung – verschiedene Perspektiven**
- 4. Spannungsfelder im Schulleitungsalltag**
- 5. Zentrale Aspekte der Machbarkeit**
- 6. Fazit: Pädagogische Perspektivenjustierung**

Der Verantwortungsbereich und die Entscheidungsbefugnisse von päd. Führungskräften werden in den nächsten Jahren zunehmend vergrößert. Die Rolle von päd. Führungskräfte wird komplexer.

Handlungsbereiche:

- Schulorganisation
- Unterrichtsorganisation
- Personalorganisation (personalrechtliche Befugnisse)
- schulische Selbstbewirtschaftung
- Qualitätsentwicklung und Rechenschaftslegung

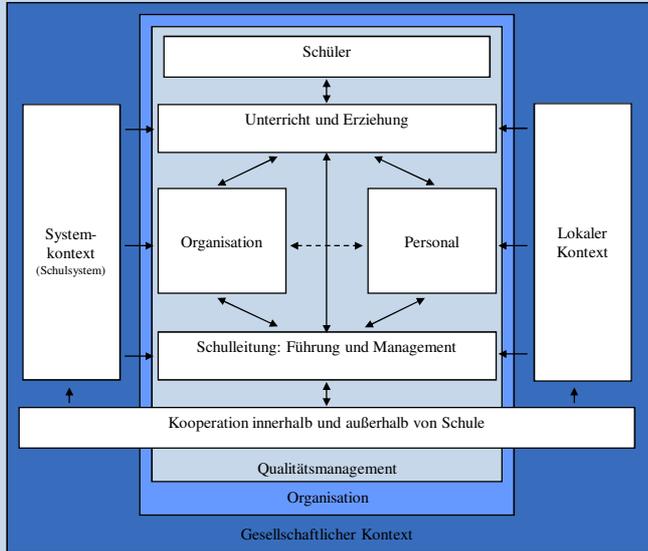
Ziele:

1. Flexibilität (Bedarfsorientierung)
2. Effizienz (Leistungsorientierung)

Stichworte sind:

Stakeholder and staff satisfaction; local ownership

staff participation through empowerment



Personalmanagement

**Human Ressource Management
/Personalmanagement**

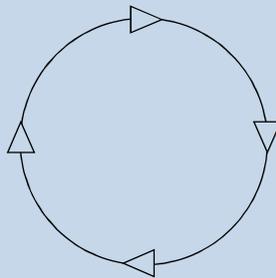
Gegenwart
Kontextbedingungen
(IST)

Zukunft
Strategische Orientierung
(SOLL)

**Human Ressource Management
/Personalmanagement**

Gegenwart
Kontextbedingungen
(IST)

Zukunft
Strategische Orientierung
(SOLL)



Human Ressource Management /Personalmanagement

Gegenwart
Kontextbedingungen
(IST)

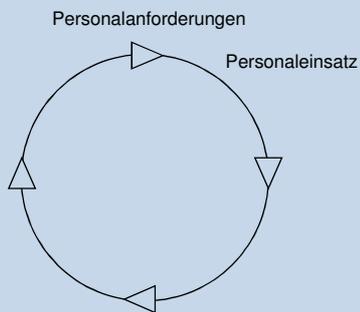
Zukunft
Strategische Orientierung
(SOLL)



Human Ressource Management /Personalmanagement

Gegenwart
Kontextbedingungen
(IST)

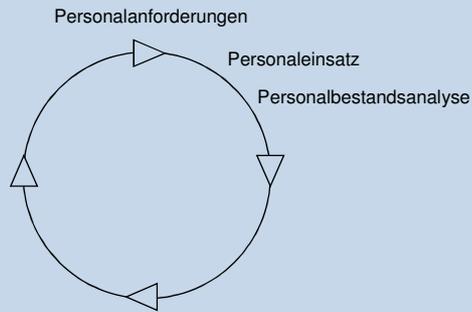
Zukunft
Strategische Orientierung
(SOLL)



Human Ressource Management /Personalmanagement

Gegenwart
Kontextbedingungen
(IST)

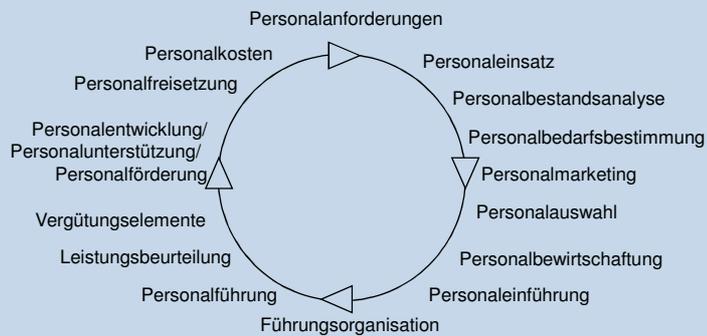
Zukunft
Strategische Orientierung
(SOLL)

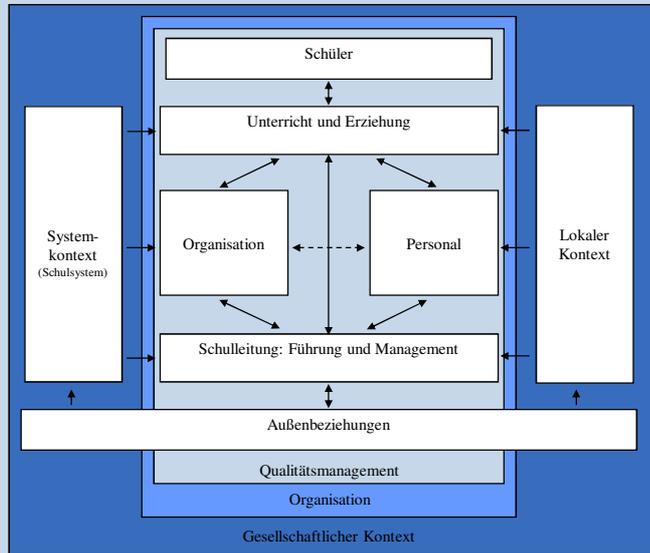


Human Ressource Management /Personalmanagement

Gegenwart
Kontextbedingungen
(IST)

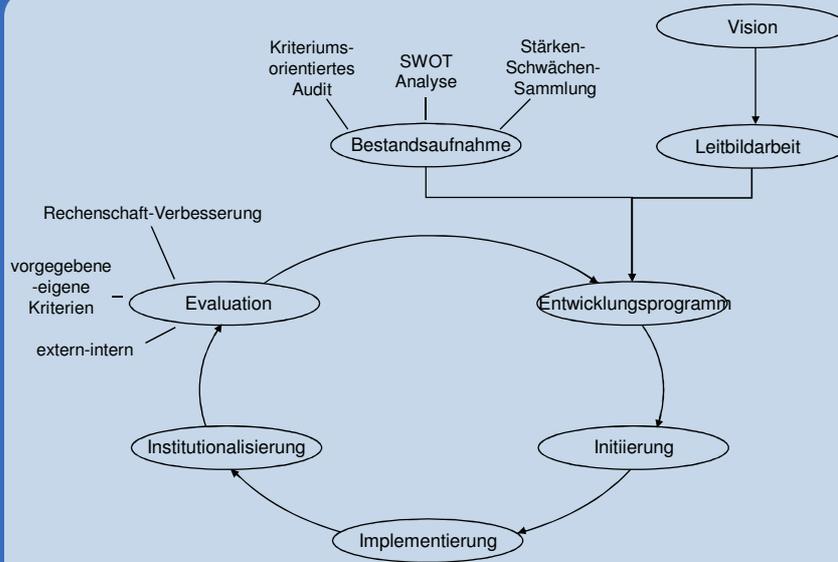
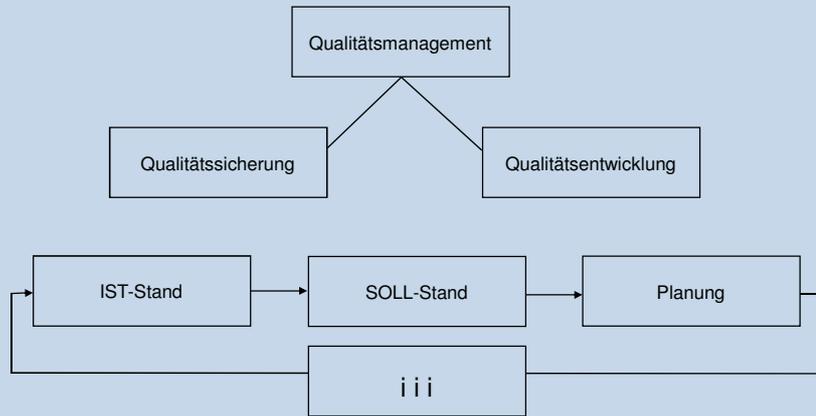
Zukunft
Strategische Orientierung
(SOLL)



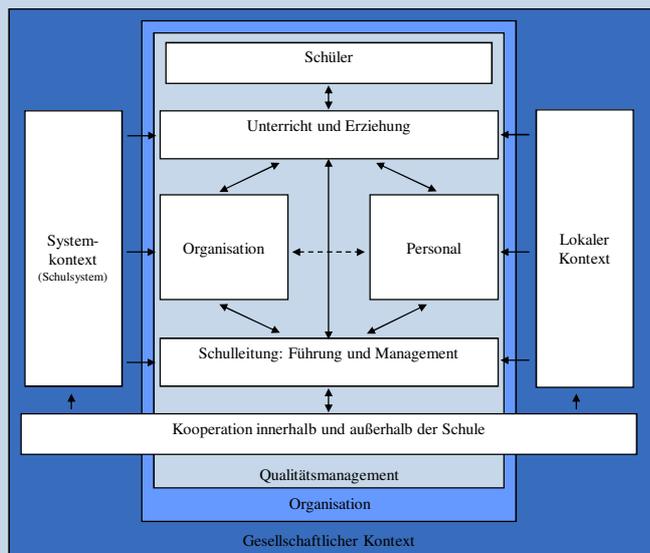
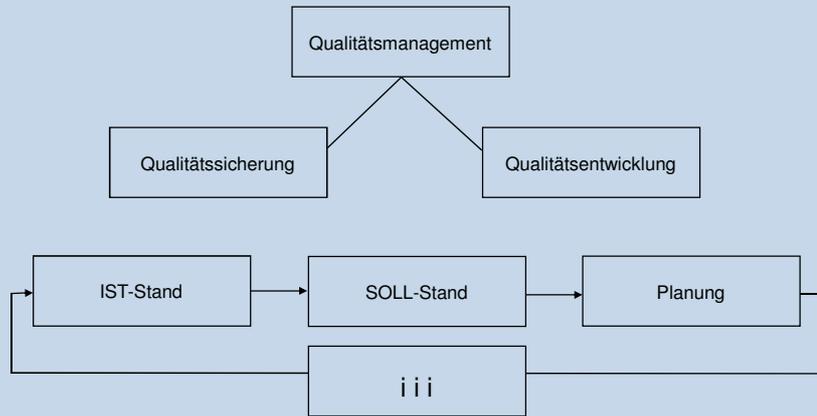


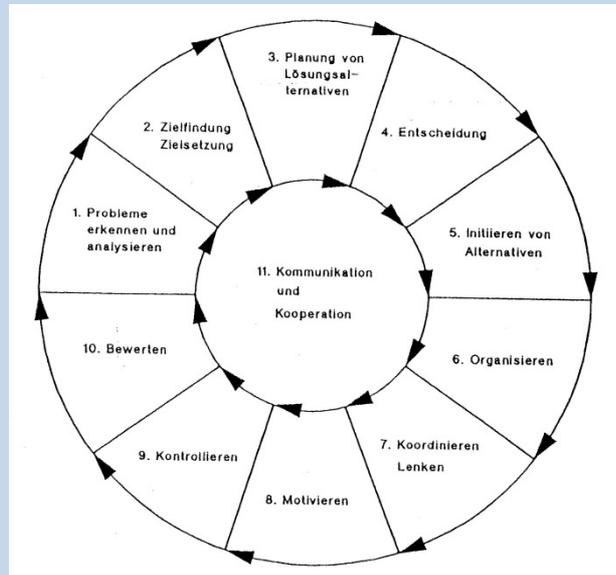
Qualitätsmanagement

Qualitätsmanagement



Qualitätsmanagement





Der Verantwortungsbereich und die Entscheidungsbefugnisse von päd. Führungskräften werden in den nächsten Jahren zunehmend vergrößert. Die Rolle von päd. Führungskräfte wird komplexer.

Gliederung:

- 1. Bedeutung und Rolle von Schulleitung hinsichtlich Schulqualitäts- und Schulentwicklungsforschung**
- 2. Handlungsfelder von Schulleitung**
- 3. Erfolgreiche Schulleitung – verschiedene Perspektiven**
- 4. Spannungsfelder im Schulleitungsalltag**
- 5. Zentrale Aspekte der Machbarkeit**
- 6. Fazit: Pädagogische Perspektivenjustierung**

Erfolgreiche Schulleitung

Ihre Meinung interessiert uns

1. Was ist ein guter Schulleiter/eine gute Schulleiterin?

Ihre Meinung interessiert uns

1. Was ist ein guter Schulleiter/eine gute Schulleiterin?
2. Was macht für Sie "gute Schulleitung" aus?

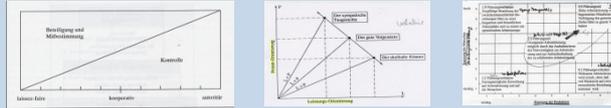
Ihre Meinung interessiert uns

1. Was ist ein guter Schulleiter/eine gute Schulleiterin?
2. Was macht für Sie "gute Schulleitung" aus?
3. Was muss eine schulische Führungskraft wissen, können, wollen?
4. Was wären für Sie Ihre „fünf zentralen Prinzipien“ für Führungshandeln im schulischen Kontext?

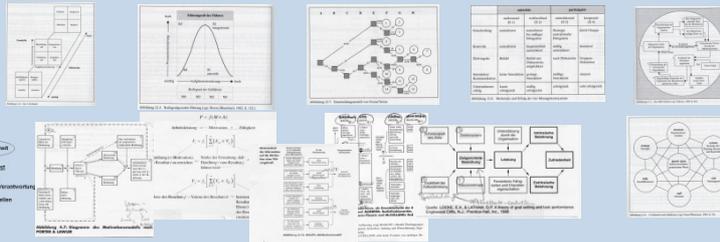
Schulleitung aus Sicht von Führungstheorien

Führungstheorien

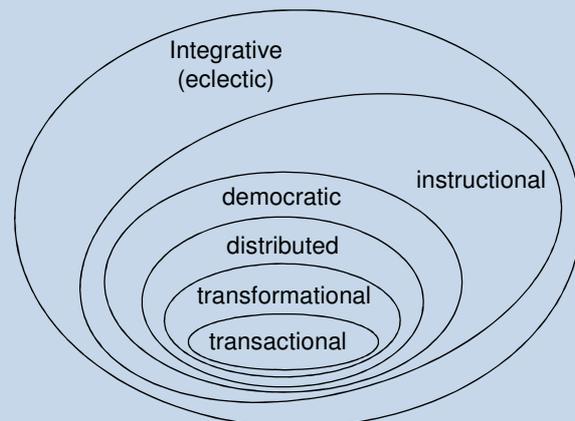
Eigenschaften und Verhalten; Führung als individuelles Phänomen

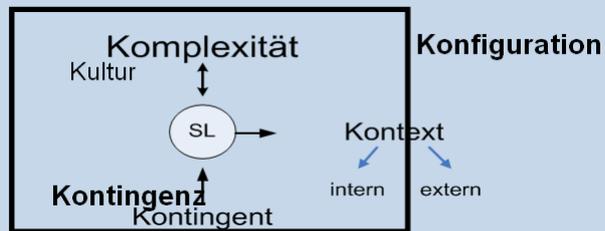
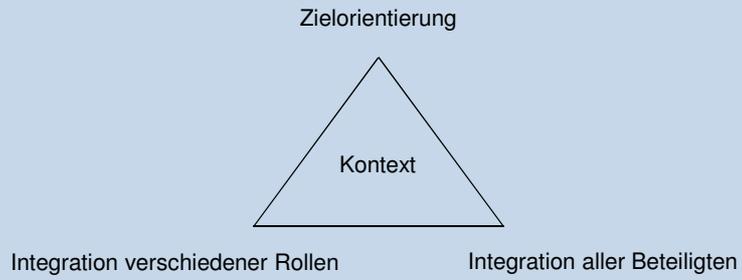


Situation und Interaktion; Führung als soziales und organisationales Phänomen

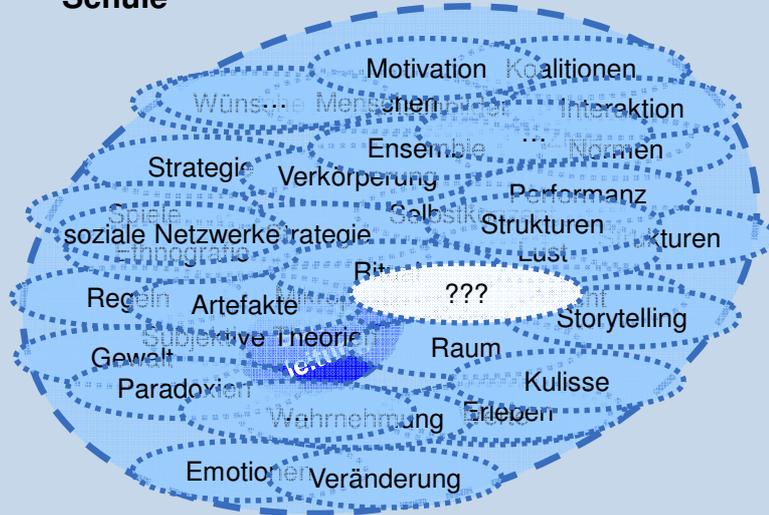


Substitute; Führung durch Strukturen und Instrumente

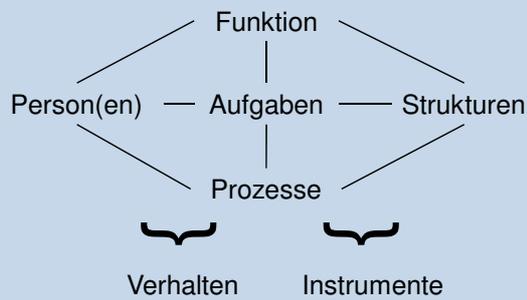




Schule



Führung und Management



Schulleitung aus Sicht der Lehrkräfte

Bilder von der Schule

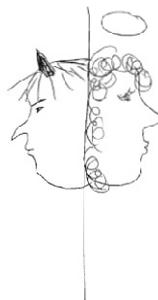
Kommentar:

- Gruppenbildung
- offene Fragen (beso für neue Kollegen)
- Engagement & Motivation abgebaut
=> man bekommt keine neue Aufgaben, stattdessen
- Chaos, weder L noch S wissen bescheid
ständig muss ich S sagen, das weiß ich selber auch nicht
=> klare Regeln, Absprachen!

Ein Schiff auf
richtigen Kurs

Kommentar:

Bilder von der Schulleitung



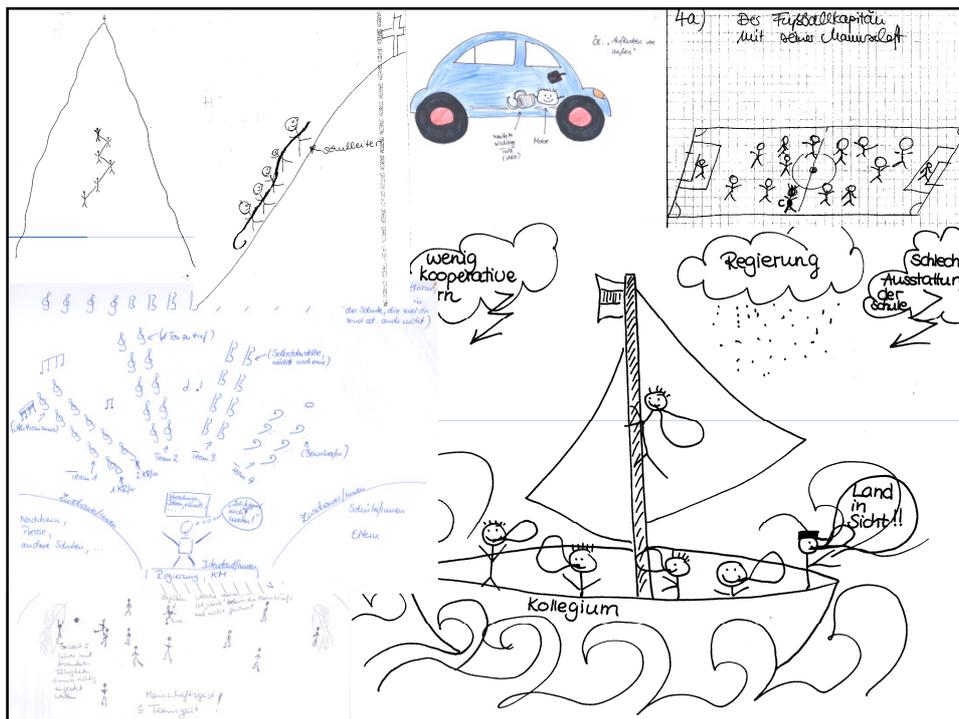
Kommentar:

Bilder von der Schulleitung

<p>Das soll der Fels in der Brandung sein.</p>	<p>Kommentar:</p>
--	-------------------

Bilder von der Schule

<p>Lehrer viele / Stimmreich Lernviel</p>	<p>Kommentar:</p>
---	-------------------



Führung und Management von Schule

Der/die ideale Schulleiter/in

1. betont die Bedeutung von Unterricht und Erziehung und hat pädagogische Visionen, wohin sich die Schule entwickeln soll,
2. identifiziert sich selbst stark mit der Schule,
3. schafft optimale Bedingungen für die Arbeit der Lehrkräfte an der Schule,
4. zeigt Führungsstärke, Mut und Entschlussfreudigkeit und verhält sich gleichzeitig kooperativ, wertschätzend und anerkennend,
5. weiß um die Schwierigkeiten und die Leistung, die dazu gehört gute Erziehungs- und Unterrichtsprozesse zu gestalten,
6. hat profunde Kenntnisse von guten und innovativen Lehr-Lern-Methoden,
7. ist im Umgang mit der Öffentlichkeit geschickt und schafft es, einen guten Ruf der Schule aufzubauen.

Schulleitung aus Sicht der Ministerien

Theoretische Grundannahmen



Schulleitung aus Sicht der Schulleitungsforschung

Robinson (2007): Schulleitungshandeln

1. Zielvorstellungen entwickeln und formulieren
2. Ressourcen strategisch sinnvoll nutzen
3. Lehr-/Lernprozesse und Curriculum planen, koordinieren und evaluieren
4. Die professionelle Weiterentwicklung der Lehrkräfte unterstützen und fördern
5. Eine sichere und förderliche Lehr-/Lernumgebung gewährleisten

**Normative Aufstellungen:
Leitbilder
Metaphern
Slogans**

...

Die 7 Führungs-Ks

- Kooperation
 - Kommunikation
 - Koordination
 - Kontinuität
 - Kohärenz
 - Kohäsion
 - Konsistenz
- und Kontrolle ???
und ...



**Erfolgreiche Führungskräfte aus Sicht
der Bestseller**

Schulleitung aus Sicht einzelner Experten

Führung und Management von Schule

Gute Schulleitung?

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz Seite 197

Führung und Management von Schule

Effective / successful / good school leadership?

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz Seite 198



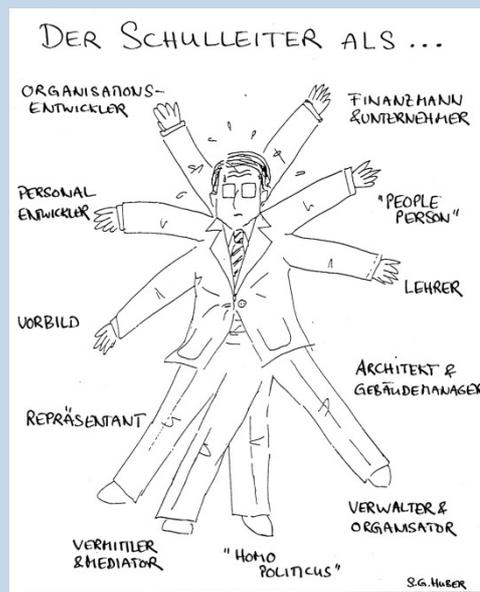
Gliederung:

1. Bedeutung und Rolle von Schulleitung hinsichtlich Schulqualitäts- und Schulentwicklungsforschung
2. Handlungsfelder von Schulleitung
3. Erfolgreiche Schulleitung – verschiedene Perspektiven
4. Spannungsfelder im Schulleitungsalltag
5. Zentrale Aspekte der Machbarkeit
6. Fazit: Pädagogische Perspektivenjustierung

Spannungsfelder

Spannungsfeld: zwischen Freiheit und Vorgaben

**Spannungsfeld:
Erwartungen versus Machbarkeit
(auch eigene Erwartungen)**



Spannungsfeld:

Engagement und Ergebnis

keine Grenzen:

„Man kann immer noch mehr machen.“

Erfolg schwer messbar

und wenn, dann oft erst viel später

Zertifikat

Ehrenamt

Schulleitung

Herzlichen Dank für Ihr Engagement.

Spannungsfeld:

„Gestern Kollege – heute Vorgesetzter“

Primus inter pares?

Zielvereinbarung und Zielvorgaben

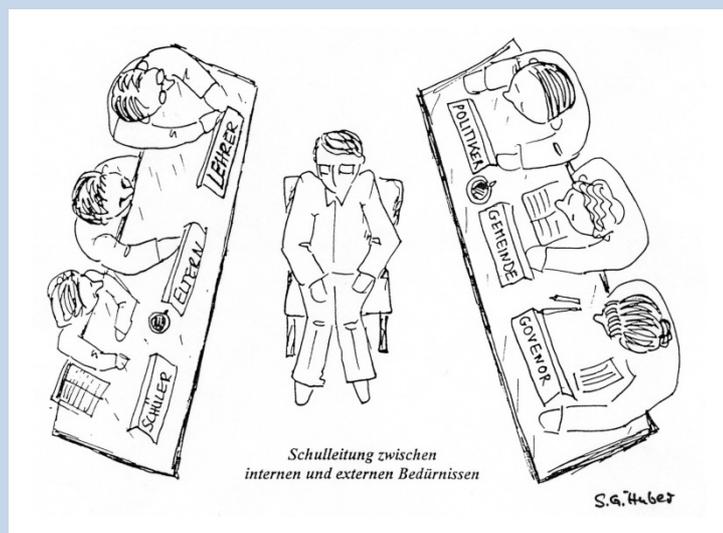
Spannungsfeld:

**Zerriebensein zwischen verschiedenen
Bedürfnissen**

(sowohl intern wie extern)

Schlussfolgerungen des OECD-Berichts „Decentralisation and School Improvement“:

1. Neue Rollen und neue Verantwortlichkeiten verursachen zwangsläufig Spannungen.
2. Neue Aufgaben bedürfen entsprechender Kompetenzen.
3. Reformmanagement benötigt klare Zielvorstellungen, angemessene Strategien und Verfahren sowie Modifikationsfreiräume bei der Implementation.



Spannungsfeld:

Heterogenität der Kontakte

**(Zweistufigkeit pädagogischen Handelns
etc.)**

Spannungsfeld:

vertikale Struktur differenzierung

**Bindeglied zwischen linearer Hierarchie
und komplexer Hierarchie**

Spannungsfeld:

Ambiguität

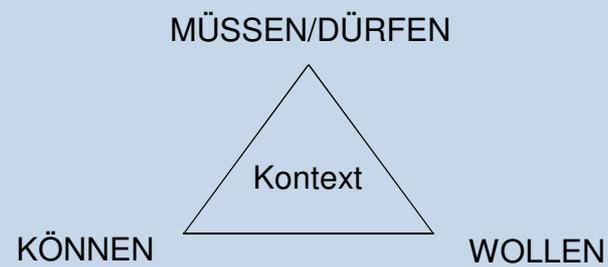
Unklarheit

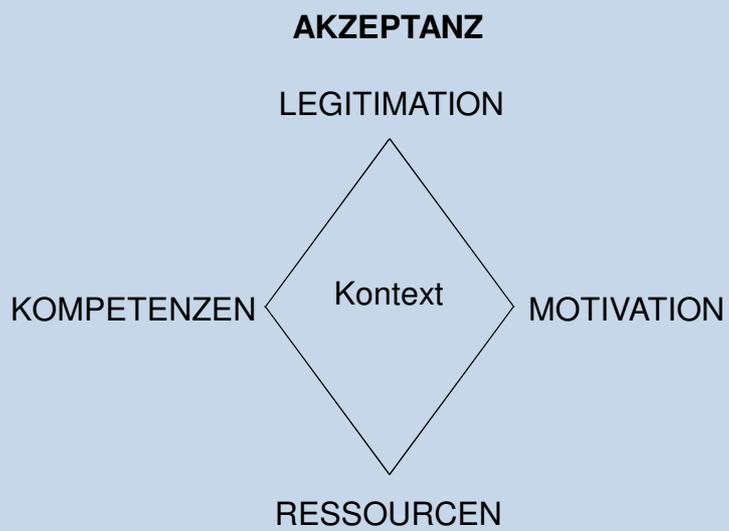
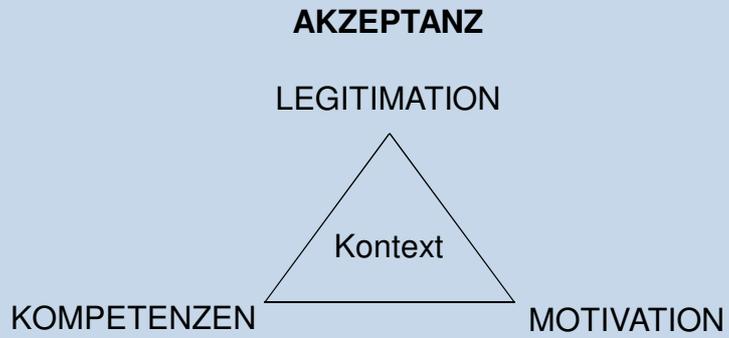
Unbestimmtheit

Gliederung:

- 1. Bedeutung und Rolle von Schulleitung hinsichtlich Schulqualitäts- und Schulentwicklungsforschung**
- 2. Handlungsfelder von Schulleitung**
- 3. Erfolgreiche Schulleitung – verschiedene Perspektiven**
- 4. Spannungsfelder im Schulleitungsalltag**
- 5. Zentrale Aspekte der Machbarkeit**
- 6. Fazit: Pädagogische Perspektivenjustierung**

Machbarkeit





Gliederung:

- 1. Bedeutung und Rolle von Schulleitung hinsichtlich Schulqualitäts- und Schulentwicklungsforschung**
- 2. Handlungsfelder von Schulleitung**
- 3. Erfolgreiche Schulleitung – verschiedene Perspektiven**
- 4. Spannungsfelder im Schulleitungsalltag**
- 5. Zentrale Aspekte der Machbarkeit**
- 6. Fazit: Pädagogische Perspektivenjustierung**

Bildungs- bzw. Schulmanagement muss sich an der Zieltätigkeit der päd. Einrichtung ausrichten und messen lassen.



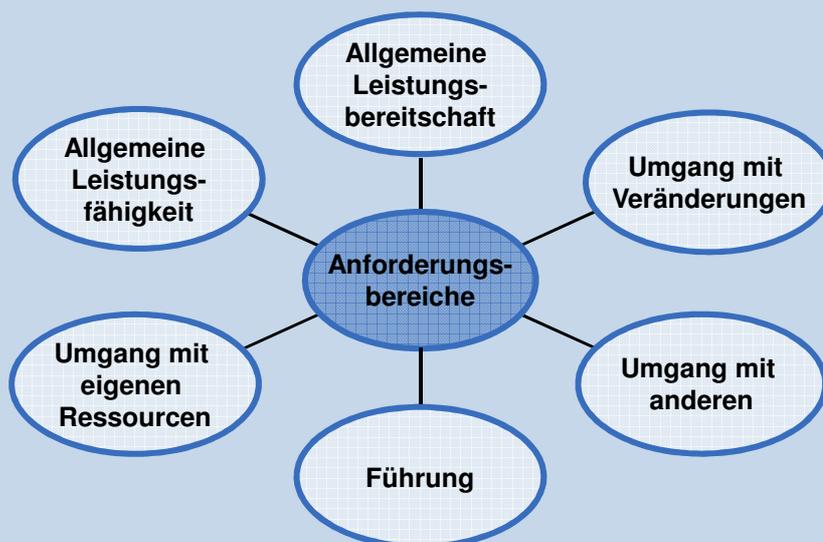


**Vielen Dank
für Ihre
Aufmerksamkeit!**

Self-Assessment



www.Bildungsmanagement.net/KPSM



Die Ergebnisse des Self-Assessments können ...

- Orientierung dabei geben, das eigene Verhalten bewusst aus einer neuen Perspektive zu sehen
- Impuls sein, mit anderen über pädagogische Führung zu diskutieren
- Ausgangspunkt sein, sich gezieltes weiteres Feedback einzuholen (etwa von „kritischen Freunden“)
- Grundlage sein für Reflexion über eigene Stärken und Schwächen
- Impulse geben, eigene Weiterentwicklungspotenziale und eigenen Fortbildungsbedarf herauszufiltern



Fachtagung zu
Schulqualität,
Schulentwicklung und
Schulmanagement
in Zug

SL Symposium



**Zeitgemässes Schulmanagement:
Widersprüchliche Erwartungen
und zielorientierte Lösungen**



3.-5. September 2009



**IBB, PHZ Zug
www.Schulleitungssymposium.net**

Praxishilfen Schule



Stephan G. Huber (Hrsg.)

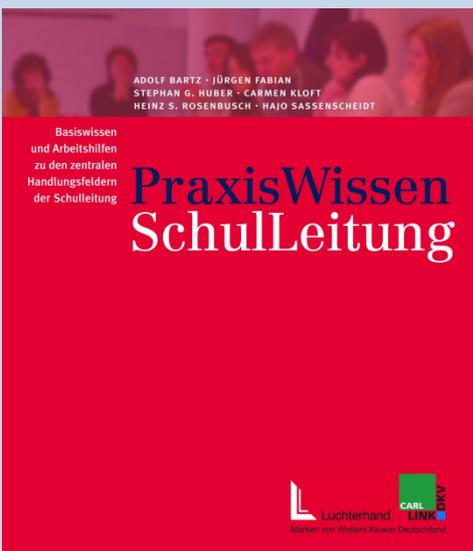
Handbuch für Steuergruppen

Grundlagen für die Arbeit
in zentralen Handlungsfeldern
des Schulmanagements

 LinkLuchterhand

Hochschule Zentralschweiz

Seite 242



Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz

Seite 243

Informationen finden Sie unter

www.Bildungsmanagement.net

www.Bildungsmanagement.net/Sachsen

www.Bildungsmanagement.net/KPSM

www.Schulleitungssymposium.net