

b:sl

Beruf : Schulleitung

ISSN Nr. 977 1865-3391



10. Jahrgang Januar 2015 5,60 €



:Unser Titelthema

Schulleitung attraktiver machen

Schulleitungsmangel entgegenwirken

:Außerdem

Gesunde Schule

Herausgegeben vom ASD - Allgemeiner Schulleitungsverband Deutschlands e.V.

Ein Kompetenzmodell für pädagogische Führung

Entwicklung von Kompetenzen in der Forschung

Im Zuge der Professionalisierung pädagogischer Führungskräfte wurden in den letzten Jahren in den Bundesländern Anforderungsprofile für Schulleitungen entwickelt. Insbesondere standen dabei die Fort- und Weiterbildung von Lehrkräften und pädagogischen Führungskräften im Mittelpunkt, weniger die Lehrerausbildung. Kaum nachgegangen wurde bislang den Fragen, wie der Erwerb und die Entwicklung dieser Kompetenzen in der gesamten Berufsbiografie von Lehrkräften gefördert und begleitet werden kann und welche Rolle die Lehrerbildung – verstanden als „Kontinuum“ beginnend mit der Hochschulausbildung – dabei spielt.

Hier setzt das Kooperationsprojekt der Stiftung der Deutschen Wirtschaft, der Robert Bosch Stiftung und des Instituts für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie der Pädagogischen Hochschule Zug im Rahmen der Transferinitiative „Leadership in der Lehrerbildung“ an. Ziel des Projekts ist es, einen Beitrag zur Verbesserung einer systematischen und nachhaltigen Entwicklung und Förderung von Kompetenzen für pädagogische Führung in der gesamten Lehrerbildung zu leisten (vgl. Huber et al. 2013, 2014). In einem ersten Schritt wurde im Projekt ein Kompetenzmodell für pädagogische Führung entwickelt. Das Modell zeigt auf, was pädagogische Führungskräfte idealerweise wissen, können und wollen sollten, um Schule erfolgreich zu gestalten, und wird im Beitrag kurz vorgestellt.

Pädagogische Führung – eine Arbeitsdefinition

Im Unterricht ist jede Lehrkraft Führungskraft und hat Führungsaufgaben wie Klassenführung und Classroom Management (vgl. BDA 2001). Der Begriff pädagogische Führung geht darüber hinaus. Neben Personen, die klassische Führungsfunktionen mit Personalverantwortung übernehmen, sind auch Lehrkräfte gemeint, die sich über ihre Führungsaufgaben in Unterricht und Erziehung hinaus für die Qualität von Schule engagieren und Schule (mit-)gestalten, zum Beispiel als Leitung oder Mitglied einer Steuergruppe, einer Projektgruppe oder eines Arbeitskreises der Schule. Sie alle tragen im Rahmen des Schulmanagements und der Schulentwicklung zur Weiterentwicklung der Schulqualität bei, was Kompetenzen für pädagogische Führung benötigt.

Die Kompetenz als konkret gezeigtes Verhalten ist das Produkt aus situativ erworbenem Wissen, Können und Wollen und kann sich je nach Anforderung der Situation unterschiedlich zeigen. Sie kann laufend weiterentwickelt werden: einerseits aufgrund einer Expertise, die aus Erfahrungen in neuartigen Situationen entsteht, und andererseits durch die Auseinandersetzung mit berufsbezogenen Entwicklungsanforderungen.

Kompetenzstruktur pädagogischer Führung

Für die Erstellung einer Kompetenzmodellierung für pädagogische Führung besteht die Herausforderung darin, für eine große Anzahl

denkbarer Situationen in verschiedenen Führungskontexten die jeweiligen Elemente zu definieren. Dieses Modell bleibt in der Konkretisierung der Kompetenzen für spezifische Situationen notwendigerweise begrenzt. Deshalb werden möglichst allgemeine, breit formulierte Kompetenzen beschrieben. In einem nächsten Schritt können die Kompetenzen für beispielhafte Situationen und Kontexte konkretisiert werden.

Für das vorliegende Kompetenzstrukturmodell (vgl. Frey & Jung 2011) für pädagogische Führung wurden drei Elemente gewählt: Es geht von verhaltensbezogenen Kompetenzen auf Basis von Berufsanforderungen auf verschiedenen Ebenen der Führung bzw. bei verschiedenen Funktionen aus und bietet eine Übersicht zu verhaltensübergreifenden, erfolgsrelevanten Dispositionen sowie zu erfolgsrelevanten Führungskonzepten.

1. Verhaltensbezogene Kompetenzen

Die Aufgaben von Schulmanagement und damit von pädagogischen Führungskräften können in Handlungsfelder differenziert werden, nämlich Unterricht und Erziehung, Personal, Organisation sowie die übergreifenden (Querschnitts-)Handlungsfelder Qualitätsmanagement und Kooperation, die sich durch alle der genannten Hauptfelder ziehen (vgl. Huber 2003, 2011, 2012a, 2013a). Für jedes Handlungsfeld werden wünschenswerte Standards als konkrete Zielvorgaben beschrieben. Die Standards beschreiben, welches Verhalten im jeweiligen Handlungsfeld für das erfolgreiche Führen der Schule als Organisation als angebracht angesehen wird. Die dahinter stehenden verhaltensbezogenen Kompetenzen ermöglichen es, das erwünschte Führungsverhalten zu zeigen. Die Gesamtheit der Standards verdeutlicht ein Idealbild.

Exemplarisch seien zur Illustration folgende verhaltensbezogene Kompetenzen genannt:

Für das Handlungsfeld Qualitätsmanagement: Führungskräfte innerhalb der Schule akzeptieren ihre zentrale Führungsrolle im Prozess von Qualitätsmanagement und nehmen diese aktiv wahr. Sie priorisieren Entwicklungsvorhaben im Hinblick auf die Kernaufgabe der Schule, das Lernen der Schülerinnen und Schüler zu fördern.

Für das Handlungsfeld Kooperation: Lehrkräfte und pädagogische Führungskräfte in der Schule schaffen Voraussetzungen und

Literatur:

- Huber, S.G., Schneider, N., Gleibs, H. & Schwander, M. (2013). *Leadership in der Lehrerbildung. Entwicklung von Kompetenzen für pädagogische Führung. Stiftung der Deutschen Wirtschaft und Robert Bosch Stiftung, Berlin.*
- Huber, S.G., Schwander, M., Schneider, N. & Gleibs, H. (2014). *Ein Kompetenzmodell für pädagogische Führung* In: S.G. Huber (Hrsg.): *Jahrbuch Schulleitung 2014. Befunde und Impulse zu den Handlungsfeldern des Schulmanagements. Schwerpunkt: Inklusion – Umgang mit Vielfalt.* Köln: Carl Link, S. 3-30.

konkrete Möglichkeiten, durch Kooperation Entwicklungsprozesse in Gang zu setzen, die die Problemlösungsfähigkeit und Leistungsfähigkeit der Schüler und die der Schule insgesamt erhöhen.

2. Tätigkeitsübergreifende Dispositionen

Bei den Dispositionen in der Persönlichkeit der Führungskraft als zweitem Element des Kompetenzmodells handelt es sich, im Gegensatz zum Verhalten, das ständig im Fluss und direkt beobachtbar ist, um zeitlich stabile Merkmale einer Person, die die Person befähigen, in einer bestimmten Situation ein bestimmtes Verhalten zu zeigen (vgl. Asendorpf & Neyer 2012; Erpenbeck & v. Rosenstiel 2007). Es gibt Hinweise auf bestimmte persönliche Dispositionen, die mit dem Erfolg von Führungskräften in Bezug stehen. Einen umfassenden Überblick zu erfolgsrelevanten Dispositionen bietet das Kompetenzprofil Schulmanagement (KPSM, Huber 2013b; Huber & Hiltmann 2011). Dieses gliedert sich in sechs für Schulmanagement relevante Anforderungsbereiche mit 23 erfolgsrelevanten Dimensionen:

Allgemeine Leistungsbereitschaft

- Einsatzbereitschaft
- Leistungsmotivation
- Misserfolge vermeiden

Allgemeine Leistungsfähigkeit

- Analytisches Denken
- Analytisches Textverständnis
- Denkgeschwindigkeit
- Planungskompetenz
- Prozessdenken

Umgang mit Anderen

- Einfühlungsvermögen
- Kritikbereitschaft
- Teamorientierung
- Kontaktfreude

Umgang mit Veränderungen

- Aktives Innovationsstreben
- Mehrdeutige Situationen mögen
- Gestaltungsmotivation

Umgang mit eigenen Ressourcen

- Stressresistenz
- Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten

Führung

- Begeisterungsfähigkeit
- Durchsetzungsvermögen
- Führungsmotivation
- Machbarkeitsgrenzen erkennen
- Einfluss Anderer meiden
- Streben nach sozialer Akzeptanz

3. Führungskonzepte

Das dritte Element einer möglichen Kompetenzstruktur für pädagogische Führung beinhaltet das für sie handlungsleitende Führungskonzept oder einen integrativen Ansatz von erfolgreichen Führungskonzepten. Als Schlüsselfiguren für die Qualität und Wirksamkeit

von Schule müssen pädagogische Führungskräfte dafür Sorge tragen, dass veränderte Anforderungen an Schule in das pädagogische Konzept und in alle schulischen Prozesse integriert werden. Diese Prozesse gehen über die Lehr-/Lernprozesse hinaus. So wird ein umfassendes, die Qualität förderndes Führungskonzept, welches Überlegungen zur Personal- und Organisationsentwicklung beinhaltet, zur neuen Herausforderung. Es zeigt sich, dass verschiedene Führungskonzepte unterschiedlich zum Erfolg der Organisation bzw. der Schule beitragen (vgl. Huber 2005a,b, 2010, 2012a,b, 2013a; für eine Analyse von Metastudien Huber & Mujis 2010). In der Schulleitungsforschung werden die Konzepte der transformationalen, der instruktionalen, der kooperativen und der situativen Führung als sehr erfolgreich gewertet.

Entwicklungsmöglichkeiten für Kompetenzen pädagogischer Führung

Führungskompetenzen können durch die Übernahme von Gestaltungsaufgaben und Gestaltungsverantwortung erworben und weiterentwickelt werden. Die Entwicklung zur pädagogischen Führungskraft vollzieht sich idealerweise entlang der Laufbahn einer Lehrkraft, die einer dreiphasigen Aus-, Weiter- und Fortbildung folgt. In den Funktionen und damit in verschiedenen Verantwortungsstufen sind unterschiedliche Führungskompetenzen mit jeweils unterschiedlichen Ausprägungsgraden erforderlich.

Fazit

Das Modell folgt der Grundannahme, dass Schule, wenn sie ein Ort des erfolgreichen Lernens und Lehrens sein soll, Menschen braucht, die diesen Raum entsprechend gestalten. Es zeigt auf, welche Kompetenzen Lehrkräfte und Schulleitung und das schulische „middle management“ für pädagogische Führung brauchen. Das Modell kann als Ausgangspunkt für die Planung, Konzeption und Durchführung von kompetenzorientierten Qualifizierungsmaßnahmen für die Entwicklung von Kompetenzen für pädagogische Führung dienen sowie auch als Orientierung und Anhaltspunkt für die Forschung und Evaluation.

Auf Grundlage des Kompetenzmodells pädagogischer Führung wurden im Projekt weitere Arbeiten durchgeführt, die in den nächsten Ausgaben der b:sl vorgestellt werden:

- Empfehlungen für eine systematische, langfristig orientierte und nachhaltige Entwicklung von Kompetenzen für pädagogische Führung für die unterschiedlichen Phasen der Lehrerbildung wurden formuliert.
- Zudem wurde eine explorative Untersuchung durchgeführt. Ziel war es, zu erheben, welche innovativen Beispiele in den Programmen aller drei Phasen der Lehrerbildung existieren, um Kompetenzen für Schulentwicklung und pädagogische Führung zu fördern. Hier wurden Verantwortliche aller drei Lehrerbildungsphasen in allen deutschen Bundesländern befragt.

Autoren: **Stephan Gerhard Huber, Marius Schwander, Nadine Schneider & Heike Ekea Gleibs**

Weitere Informationen zum Projekt sind zu finden unter:
www.Bildungsmanagement.net/EKPF

Die ausführliche Literaturliste ist zu finden unter:
www.Bildungsmanagement.net/pdf/EKPF/Literatur.pdf