

**Huber, S.G. (2009).  
Pädagogische Führungskräfte - Rolle,  
Anforderungen und Herausforderungen.  
Vortrag bei der Auftaktveranstaltung der 1. Phase  
in Sachsen-Anhalt am 13.06.2009.**

**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.**



**Einen schönen guten Tag!**

**Qualität und Entwicklung von Schule –  
die Schulleitung ist von zentraler  
Bedeutung**

**Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber**

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

**[www.Bildungsmanagement.net](http://www.Bildungsmanagement.net)**

**[www.Schulleitungssymposium.net](http://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](http://www.Schulleitungssymposium.net)**

**[www.ibb.phz.ch](http://www.ibb.phz.ch)**

**oder**

**[www.Bildungsmanagement.net](http://www.Bildungsmanagement.net)**



## 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

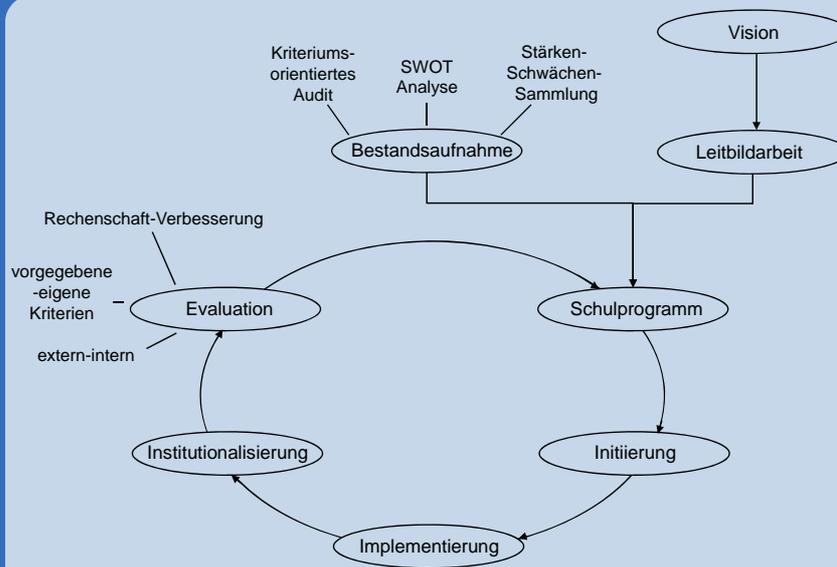
Professionelles Schulleitungshandeln wird beschreiben als:

- 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:

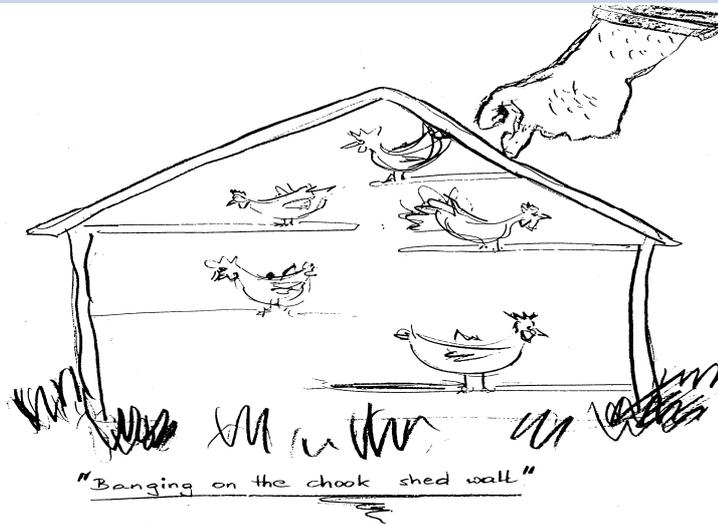
- das im jeweiligen Land oder Bezirk vorhandene Angebot an Innovationsanstößen und Innovationsprojekten und deren Qualität,
- die Zugangsmöglichkeiten der einzelnen Einrichtung zu Informationen über solche Innovationsangebote,
- das Engagement und die Bereitschaft von Seiten des zuständigen Trägers, 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,
- ...



© Michael Schratz

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

## **Veränderungen**

**-> Zunahme der Relevanz**

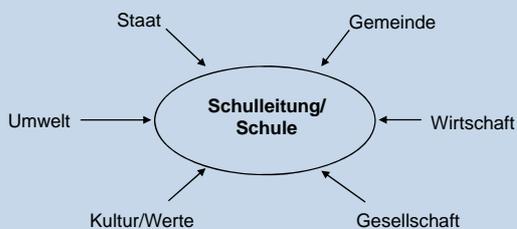
## **(Zukünftige) Entwicklungen**

Anforderungen von außen

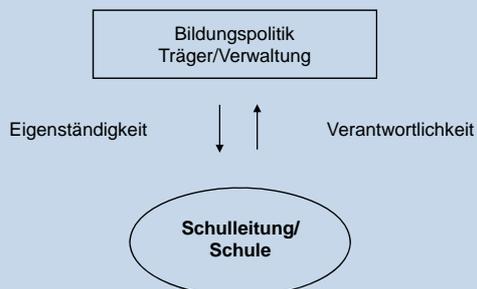
Anforderungen innerhalb des Systems

Anforderungen innerhalb der Einrichtung

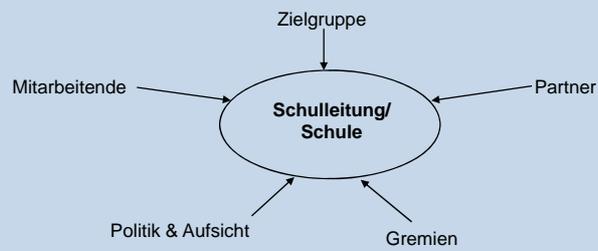
Anforderungen von außen



Anforderungen innerhalb des Systems:



Anforderungen  
innerhalb der Organisation:



**Handlungsfelder/Aufgabenbereiche**

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

### **Handlungsbereiche:**

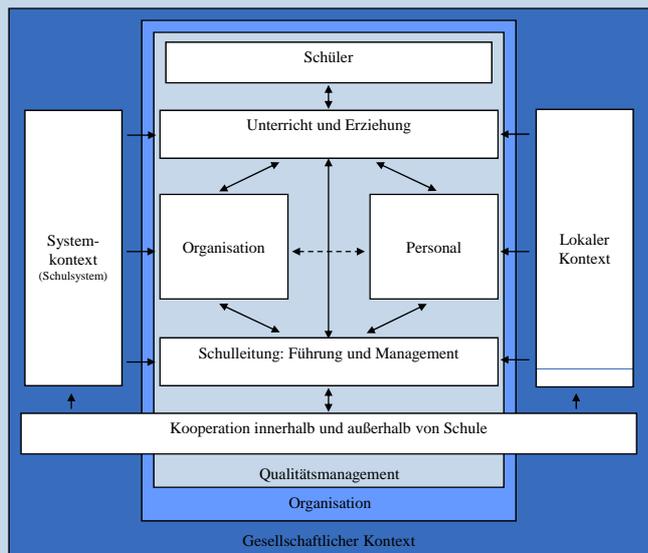
- Schulorganisation
- Unterrichtsorganisation
- Personalorganisation (personalrechtliche Befugnisse)
- schulische Selbstbewirtschaftung
- Qualitätsentwicklung und Rechenschaftslegung

**Ziele:**

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

Stichworte sind:

Stakeholder and staff satisfaction; local ownership  
staff participation through empowerment

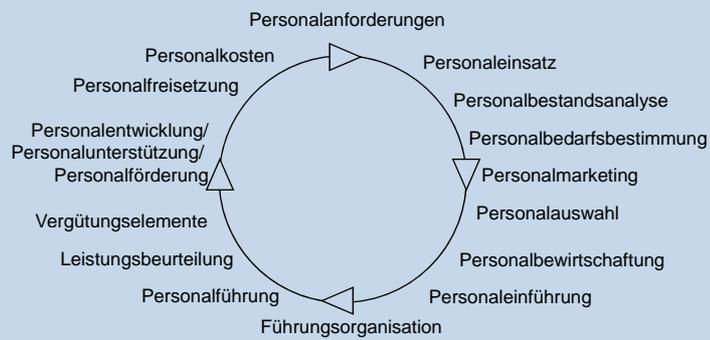


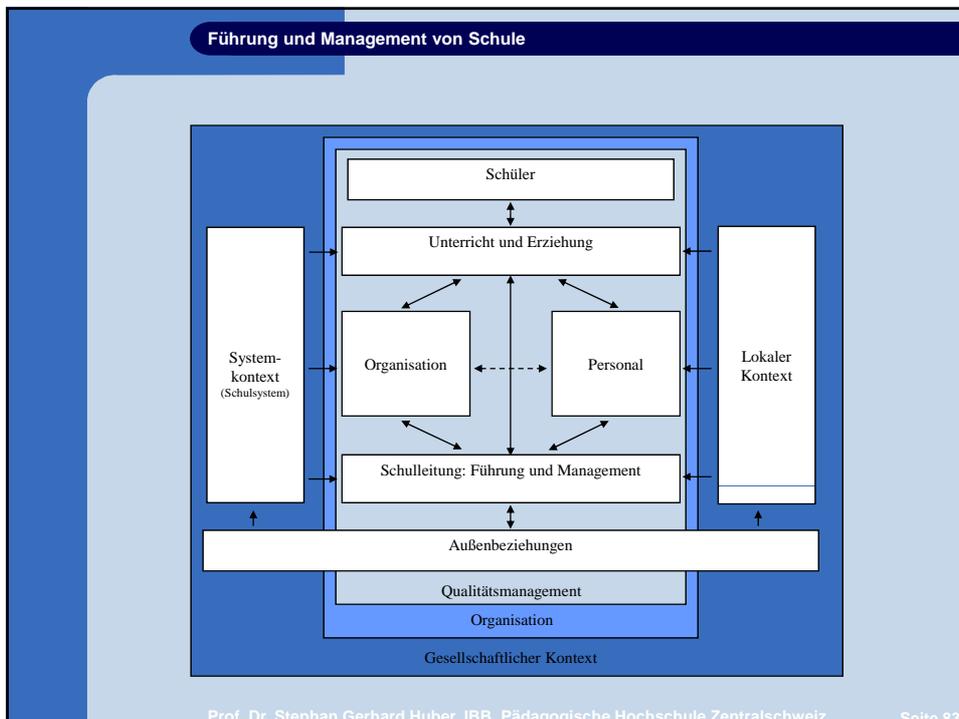
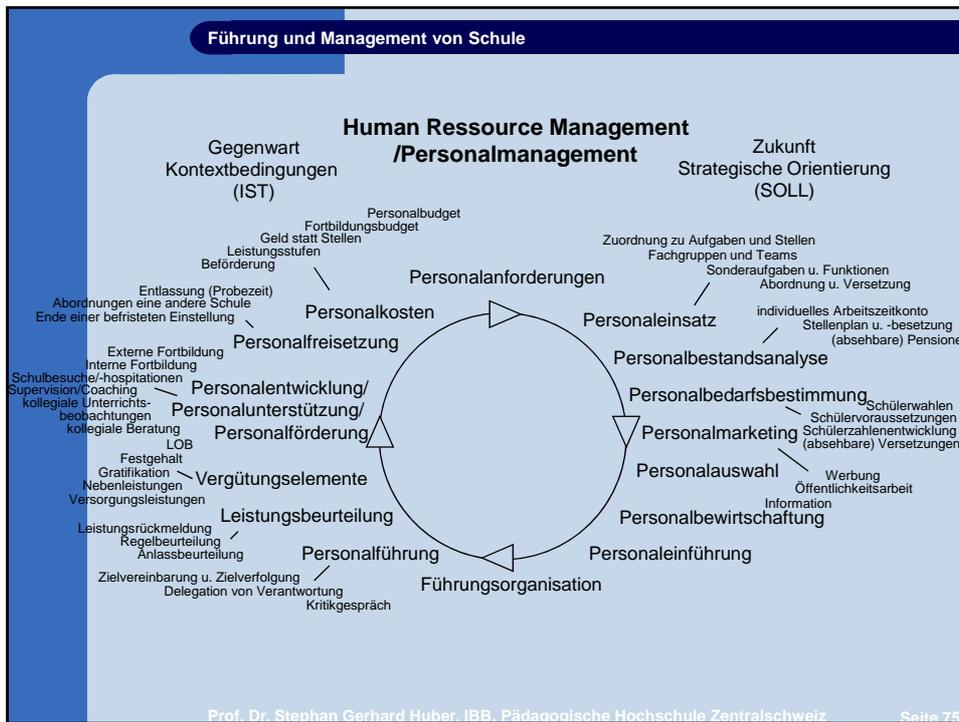
# Personalmanagement

## Human Ressource Management /Personalmanagement

Gegenwart  
Kontextbedingungen  
(IST)

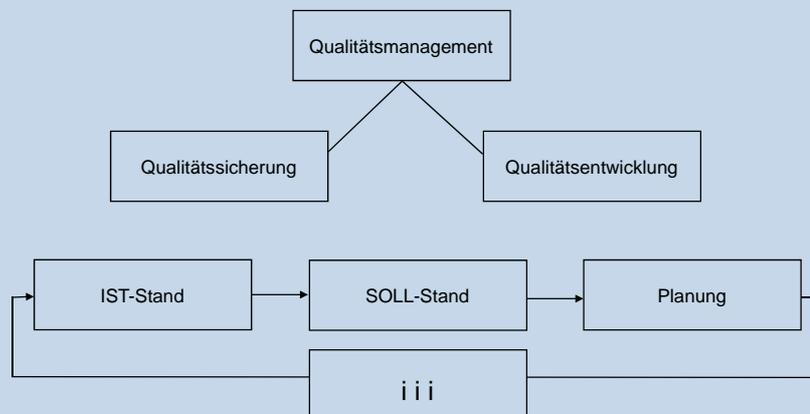
Zukunft  
Strategische Orientierung  
(SOLL)

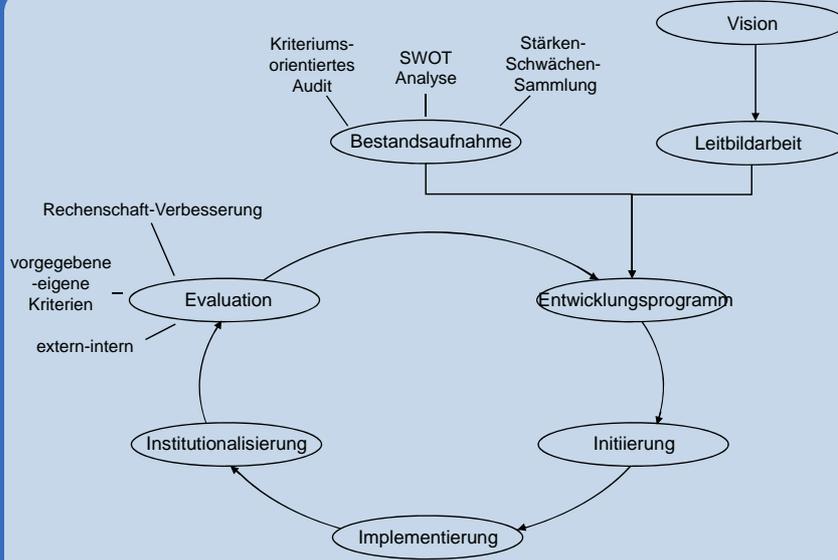




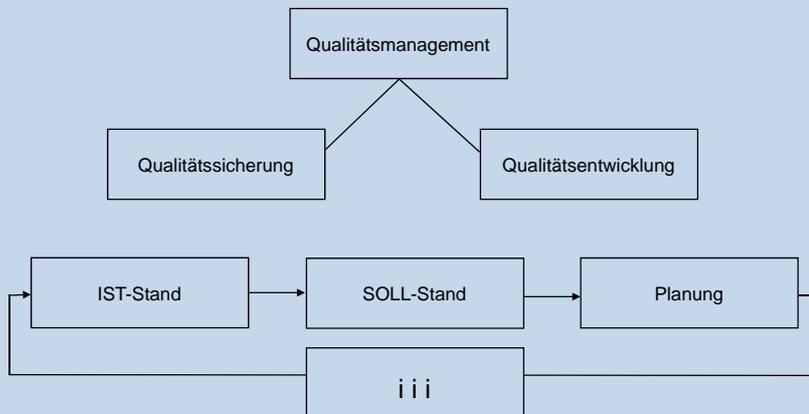
## Qualitätsmanagement

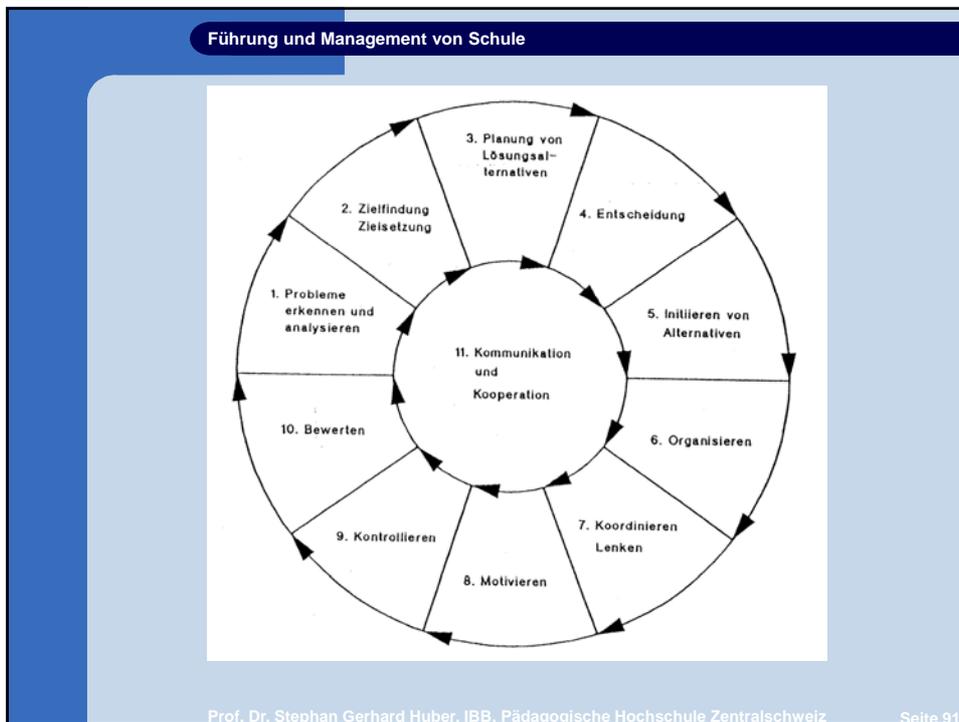
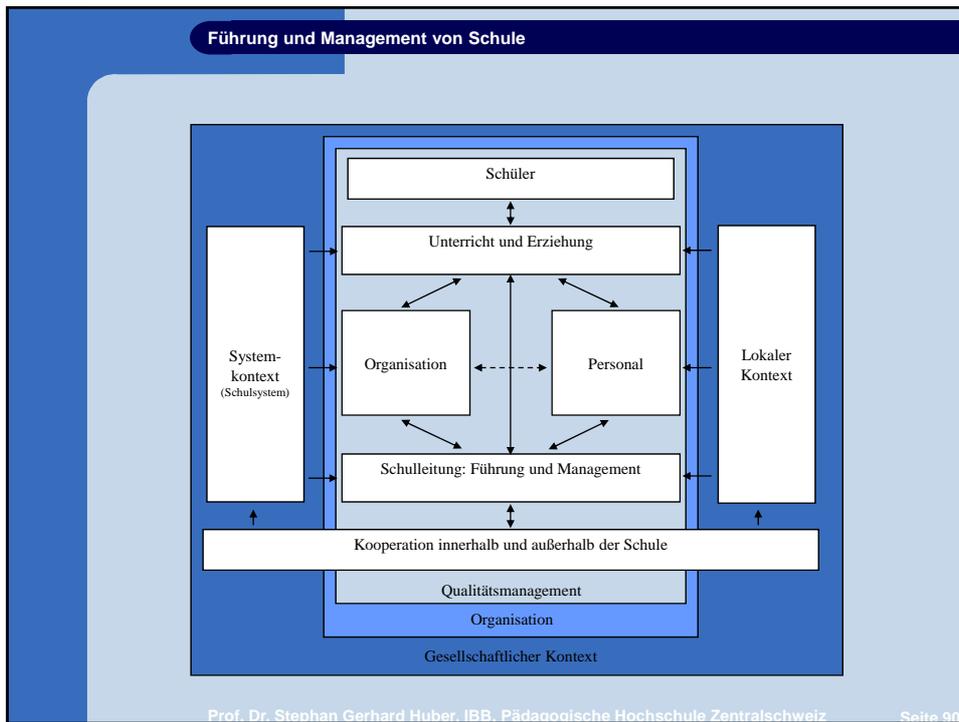
## Qualitätsmanagement





### Qualitätsmanagement





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

**Erfolgreiche Schulleitung**

## Ihre Meinung interessiert uns

1. Was macht für Sie "gute Schulleitung" aus?

## Ihre Meinung interessiert uns

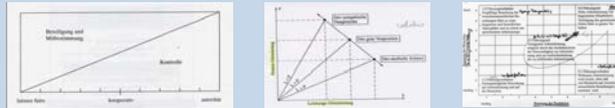
1. Was macht für Sie "gute Schulleitung" aus?

2. Was sind/wären für Sie Ihre „fünf zentralen Prinzipien“ für Führungshandeln im schulischen Kontext?

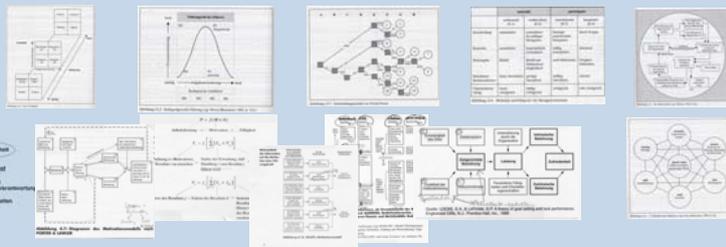
## Schulleitung aus Sicht von Führungstheorien

## Führungstheorien

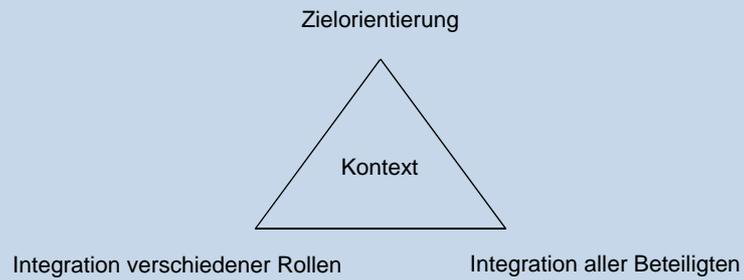
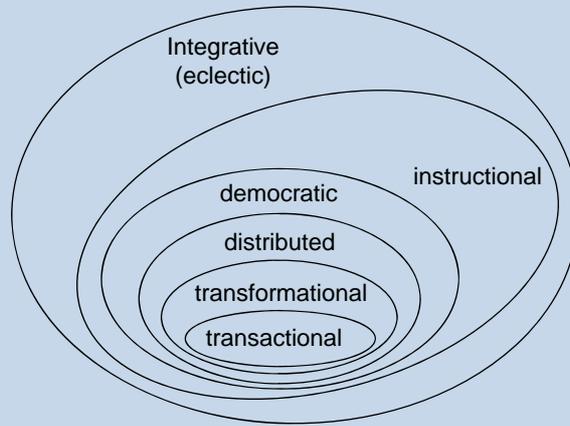
Eigenschaften und Verhalten; Führung als individuelles Phänomen

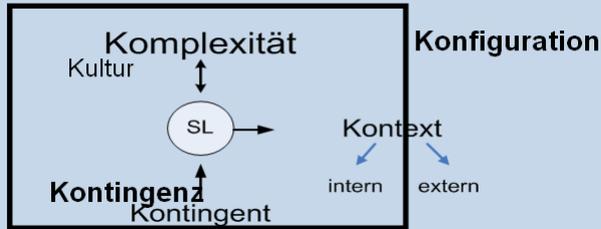


Situation und Interaktion; Führung als soziales und organisationales Phänomen

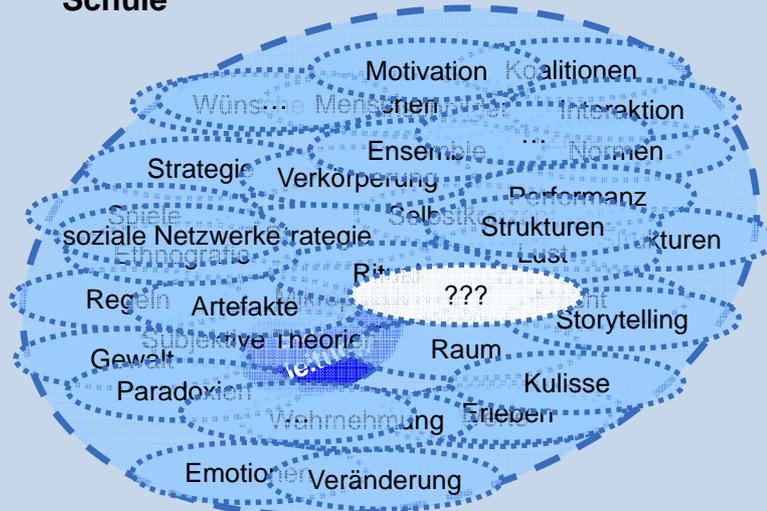


Substitute; Führung durch Strukturen und Instrumente

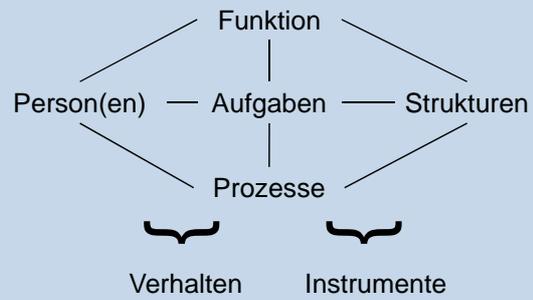




### Schule

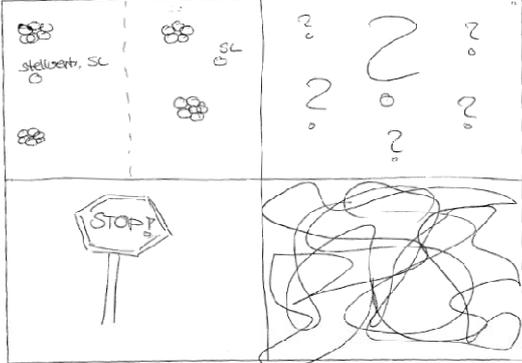


## Führung und Management



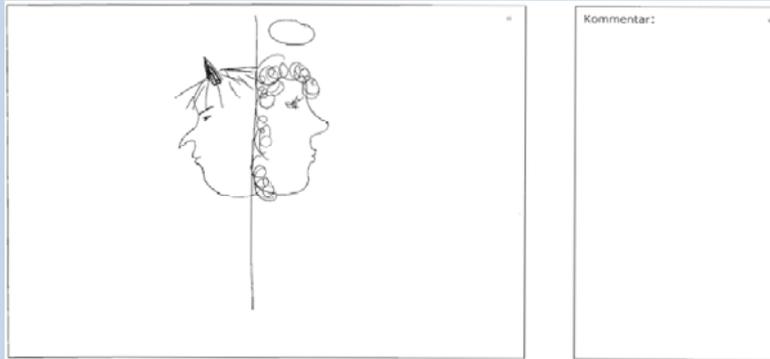
## Schulleitung aus Sicht der Lehrkräfte

Bilder von der Schule

	<p>Kommentar:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Gruppenbildung</li><li>- offene Fragen (besonders für neue Kollegen)</li><li>- Engagement &amp; Motivation gebreicht → wenn bekannt, z.B. für Aufgaben, statt arbeiten</li><li>- Chaos, weder L noch S wissen bescheid ständig muss ich S sagen, das weiß ich, wider auch nicht → klare Regeln, Absprachen!</li></ul>
---	---

<p>Ein Schiff auf mühtigen Kurs</p>	<p>Kommentar:</p>
---	-------------------

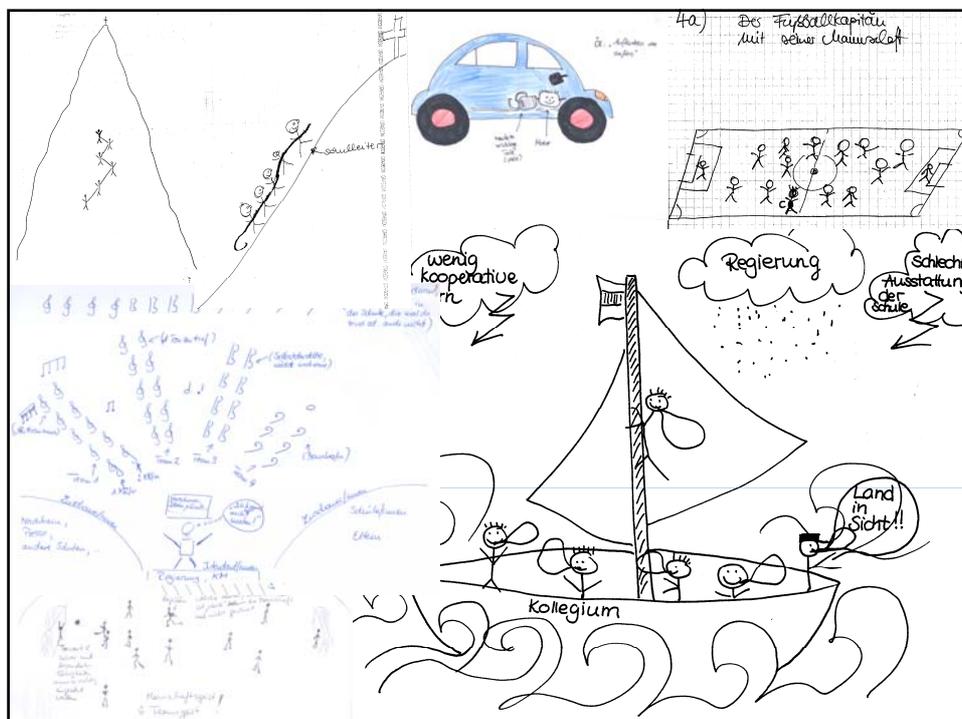
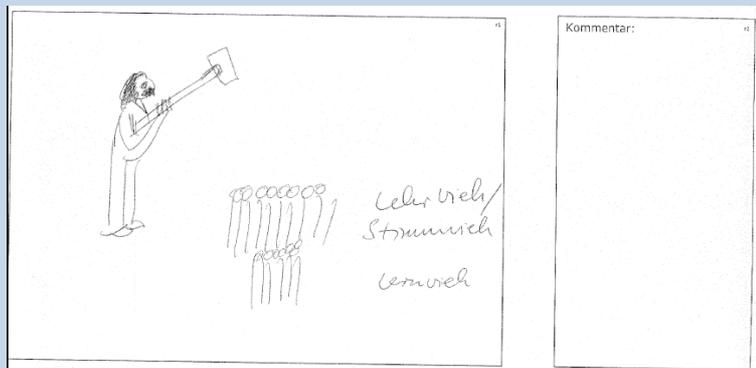
Bilder von der Schulleitung



Bilder von der Schulleitung



Bilder von der 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 161

Führung und Management von Schule

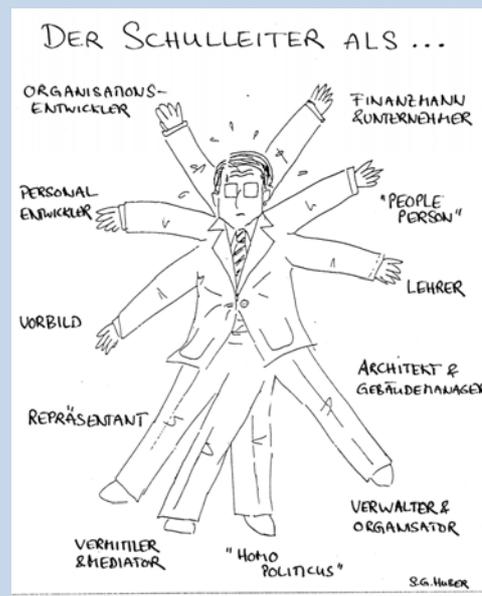
## Effective / successful / good school leadership?

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz Seite 162

## 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**

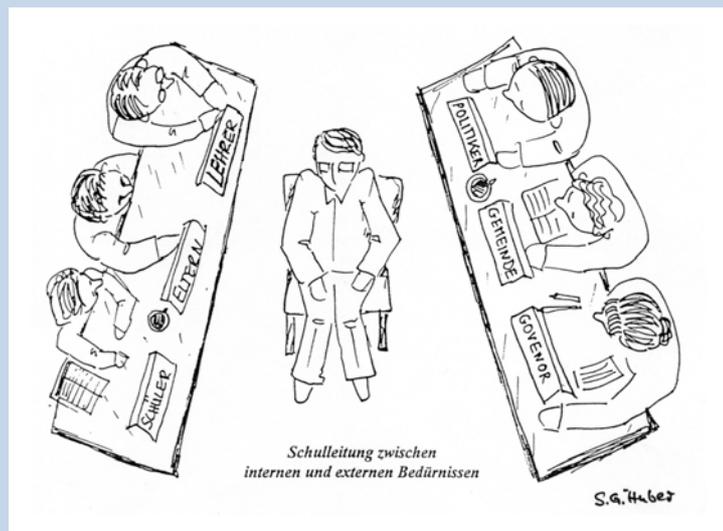
**Spannungsfeld:**

**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**

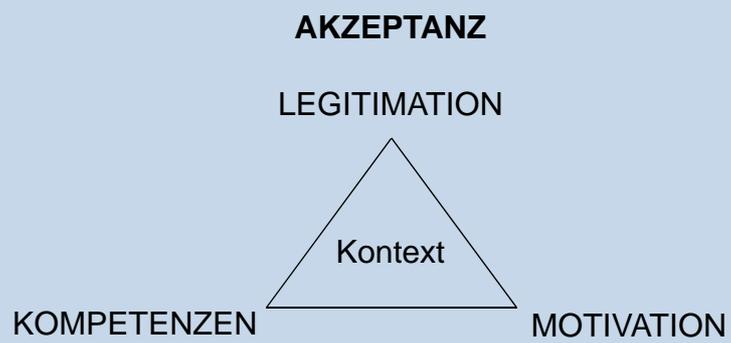
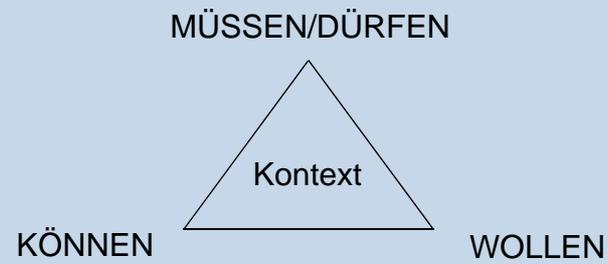
**Spannungsfeld:**

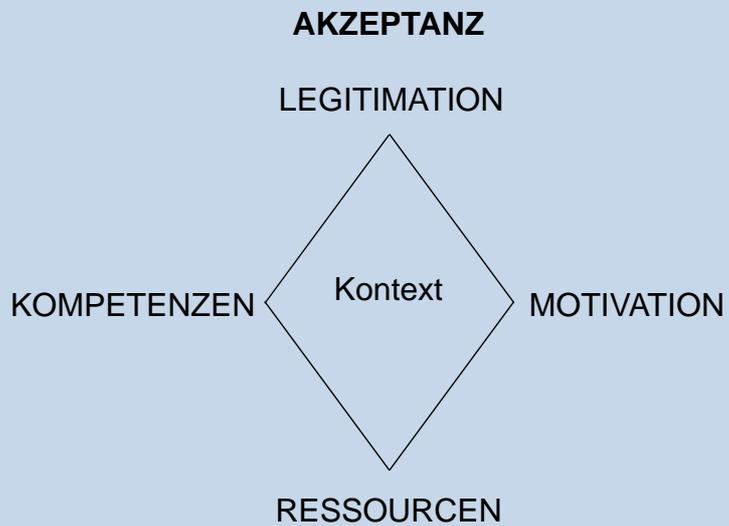
**Ambiguität**

**Unklarheit**

**Unbestimmtheit**

**Machbarkeit**





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



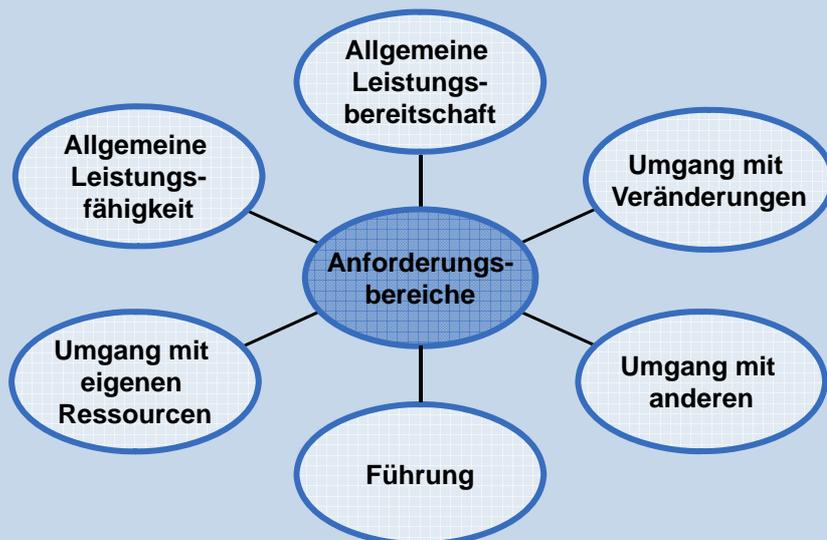
**Vielen Dank  
für Ihre  
Aufmerksamkeit!**

**[www.Bildungsmanagement.net](http://www.Bildungsmanagement.net)**

## Self-Assessment



[www.Bildungsmanagement.net/KPSM](http://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](http://www.Schulleitungssymposium.net)

Praxishilfen Schule



Stephan G. Huber (Hrsg.)

## Handbuch für Steuergruppen

Grundlagen für die Arbeit  
in zentralen Handlungsfeldern  
des Schulmanagements

 LinkLuchterhand

chule Zentralschweiz

Seite 201

Basiswissen  
und Arbeitshilfen  
zu den zentralen  
Handlungsfeldern  
der Schulleitung

## PraxisWissen SchulLeitung

ADOLF BARTZ · JÜRGEN FABIAN  
STEPHAN G. HUBER · CARMEN KLOFT  
HEINZ S. ROSENBUSCH · HAJO SASSENSCHIEDT

 Luchterhand  
 CARL  
LINK  
BKV  
Wissen von Weiblen Klauen Deutschland

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

Seite 202