



Education and Training Policy
Improving School Leadership
Volume 1: Policy and Practice

Summary in German

Übersetzte Reihe

Verbesserung der Schulleitung
Band 1: Methoden und Verfahren

Deutsche Zusammenfassung

Da Länder versuchen, ihre Bildungssysteme zu reformieren und die Leistungen der Schüler zu verbessern, steht das Thema Schulleitung hoch oben auf der Agenda der Bildungspolitik. Schulleiter und Schulleiterinnen sind in vielen Ländern jedoch überlastet, unterbezahlt und stehen kurz vor dem Ruhestand. Und es gibt wenige Personen, die sich auf diese Stellen bewerben.

Welche Leitungsfunktionen führen am effektivsten zur Verbesserung der Lernbedingungen für Schüler? Wie werden die verschiedenen Aufgaben der Schulleitung vergeben und aufgeteilt? Wie kann sichergestellt werden, dass derzeitige und zukünftige Schulleiter die für effektives Leiten notwendigen Fähigkeiten entwickeln? Regierungen weltweit beschäftigen sich mit derartigen Fragen.

Dieser Bericht basiert auf einer OECD-Studie über Methoden und Verfahren zur Leitung von Schulen weltweit.

Durch das Angebot einer wertvollen, länderübergreifenden Perspektive werden vier politische Ansätze und eine Reihe möglicher Methoden herausgestellt, um Regierungen in der Verbesserung aktueller Schulleitungen zu unterstützen und für die Zukunft leistungsfähige Schulleitungen aufzustellen.

Weshalb Schulleitung wichtig ist

Schulleitung wurde in Programmen zur Bildungspolitik international zur Priorität. Diese spielt eine wichtige Rolle in der Verbesserung von Schulleistungen durch Einfluss auf die Motivation und Fähigkeit der Lehrer sowie auf das Schulklima und das Umfeld. Effektive Schulleitung ist wesentlich für die Verbesserung von Effizienz und Gerechtigkeit der schulischen Ausbildung.

Da Länder versuchen, ihre Bildungssysteme auf die Bedürfnisse der aktuellen Gesellschaft anzupassen, verändern sich die Erwartungen an Schulen und Schulleiter. Viele Länder werden immer stärker dezentralisiert, dadurch werden Schulen autonomer im Treffen von Entscheidungen und tragen mehr Verantwortung für die Leistungen. Zugleich setzt die Anforderung, die Gesamtleistung von Schülern zu verbessern und zugleich heterogenere Schülergruppen zu unterrichten, die Schulen unter den Druck, verstärkt auf Fakten basierende Lehrpraktiken einzusetzen.

Als Ergebnis dieser Tendenzen wird der Aufgabenbereich der Schulleitung in OECD-Ländern nun immer stärker durch eine anspruchsvolle Reihe von Funktionen definiert, welche Finanz- und Personalmanagement sowie Lernmanagement beinhalten. Dies gibt den Ländern Anlass zur Sorge, dass die Funktion des Direktors, wie sie für die Bedürfnisse der Vergangenheit definiert wurde, nicht mehr angebracht ist. In vielen Ländern sind Direktoren einer hohen Arbeitslast ausgesetzt; viele stehen kurz vor dem Ruhestand und es wird schwerer, einen Ersatz zu finden. Potenzielle Bewerber zögern häufig, da sie Überlastung, unzureichende Vorbereitung und Schulung, begrenzte Karriereaussichten sowie unangemessene Unterstützung und Entlohnung fürchten.

Aufgrund dieser Entwicklungen wurde Schulleitung in Bildungssystemen weltweit zur Priorität ernannt. Entscheidungsträger müssen die Qualität der Schulleitung verbessern und diese nachhaltig gestalten. Die OECD hat vier grundlegende politische Ansätze definiert, welche in Kombination die Verfahren von Schulleitungen verbessern können:

1. (Neu)definition der Zuständigkeiten der Schulleitung

Forschungen haben gezeigt, dass Schulleiter die Leistung von Schulen und Schülern verändern können, wenn sie die Befugnis erhalten, wichtige Entscheidungen selbst zu treffen. Autonomie allein führt jedoch nicht automatisch zu Verbesserungen, wenn keine angemessene Unterstützung gewährt wird. Zudem ist es wichtig, die grundsätzlichen Zuständigkeiten von Schulleitern klar zu definieren und zu begrenzen. Die Zuständigkeiten der Schulleitung sollten anhand der Aufstellung von Verfahren, welche Lehren und Lernen voraussichtlich verbessern, definiert werden. Entscheidungsträger müssen:

- *Mehr Autonomie in Kombination mit angemessener Unterstützung gewähren*

Schulleiter benötigen Zeit, Kapazitäten und Unterstützung, um sich auf die

Verfahren zu konzentrieren, die das Lernen höchstwahrscheinlich verbessern. Höhere Autonomie sollte mit neuen Modellen aufgeteilter Leitung, neuen Typen von Verantwortlichkeiten sowie mit Schulung und Entwicklung von Schulleitern kombiniert werden.

- *Neudefinition der Zuständigkeiten der Schulleitung, um die Lernbedingungen der Schüler zu verbessern*

Entscheidungsträger und Fachleute müssen sicherstellen, dass die mit verbesserten Lernergebnissen in Zusammenhang stehenden Funktionen und Zuständigkeiten zu den wichtigsten Praktiken einer Schulleitung gehören. Diese Studie identifiziert vier wesentliche Hauptverantwortungsbereiche der Schulleitung für die Verbesserung der Leistungen der Schüler:

- Unterstützung, Evaluierung und Entwicklung der Eigenschaften der Lehrer: Schulleiter müssen in der Lage sein, die Lehrpläne den regionalen Bedürfnissen anzupassen, die Teamarbeit unter Lehrern zu fördern sowie sich in den Bereichen Beobachtung, Bewertung und berufliche Entwicklung von Lehrern zu engagieren.
- Zielsetzung, Bewertung und Verantwortlichkeiten: Entscheidungsträger müssen sicherstellen, dass Schulleiter beim Erstellen von strategischen Richtungen umsichtig agieren sowie ihre Kapazität, Schulpläne und -ziele aufzustellen und Fortschritte zu verfolgen optimieren, um Verfahren unter Anwendung von Daten zu verbessern.
- Strategisches Finanz- und Personalmanagement: Entscheidungsträger können die Finanzmanagementfähigkeiten von Schulleitungsteams verbessern, indem Sie Schulleitern Training anbieten, die Position eines Finanzmanagers im Leitungsteam schaffen oder den Schulen Finanzsupportdienste anbieten. Zudem sollten Schulleiter in der Lage sein, die Entscheidungen für das Einstellen von Lehrern zu beeinflussen, um eine bessere Übereinstimmung zwischen Bewerbern und Bedürfnissen der Schule zu gewährleisten.
- Zusammenarbeit mit anderen Schulen: Diese neuen Dimensionen der Leitung müssen als ausdrückliche Funktion von Schuldirektoren anerkannt werden. Dies kann Schulsystemen im Gesamten und nicht nur den Schülern einer einzelnen Schule Nutzen bringen. Schulleiter müssen ihre Fähigkeiten jedoch ausbauen, um in Angelegenheiten involviert zu werden, die über die Grenzen der Schule hinausgehen.

- *Entwicklung von Rahmenbedingungen der Schulleitung für eine Verbesserung von Methoden und Verfahren*

Rahmenbedingungen für die Schulleitung können dabei helfen, Richtlinien bezüglich Haupteigenschaften, Aufgaben und Zuständigkeiten leistungsstarker Schulleiter zu definieren sowie den wesentlichen Charakter einer Schulleitung als Lernmanagement herauszustellen. Sie können als Basis für einheitliche Einstellung, Schulung und Bewertung von Schulleitern dienen. Rahmenbedingungen sollten die wichtigsten Zuständigkeitsbereiche von

Schulleitern klar definieren und die Kontextualisierung für regionale und schulbezogene Kriterien ermöglichen. Sie sollten mit Einbindung des Berufsstands entwickelt werden.

2. Aufteilung der Schulleitung

Die gewachsenen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten der Schulleitung führen zu der Notwendigkeit, die Schulleitung sowohl innerhalb von Schulen als auch schulübergreifend aufzuteilen. Schulleitungen werden zudem vor viele neue Aufgaben gestellt. Während Fachleute Zuständigkeiten im mittleren Management für Schulleiter als wesentlich erachten, bleiben diese Verfahren selten und sind häufig unklar; die involvierten Personen erhalten für ihre Aufgaben nicht immer Anerkennung. Entscheidungsträger müssen das Konzept von Schulleitung ausweiten sowie Methoden und Arbeitsbedingungen entsprechend anpassen.

- *Förderung der Aufteilung von Leitung*

Die Aufteilung der Leitung kann das Management sowie die Nachfolgeplanung stärken. Die Aufteilung der Leitung auf mehrere Personen und Organisationsstrukturen kann dabei helfen, der Herausforderung, der heutige Schulen ausgesetzt sind, zu begegnen sowie die Leistungsfähigkeit von Schulen zu verbessern. Dies kann formal durch Teamstrukturen und andere Einheiten oder formloser durch auf Fachwissen und aktuellen Bedürfnissen basierendes, kurzfristiges Aufstellen von Gruppen erfolgen.

- *Unterstützung bei der Aufteilung von Leitung*

Es besteht die Notwendigkeit, das Konzept von Leitungsteams innerhalb nationaler Rahmenbedingungen zu stärken, Anreizmechanismen für die Belohnung von Teilnahme und Leistung in diesen Teams zu entwickeln sowie Führungstraining und -ausbildung für das mittlere Management und potenzielle zukünftige Direktoren in Schulen auszuweiten. Schließlich müssen Entscheidungsträger über sich verändernde Mechanismen der Verantwortlichkeiten nachdenken, um sich an verteilte Führungsstrukturen anzupassen.

- *Unterstützung der Schulleitung in ihren Aufgaben*

Fakten zeigen, dass leistungsfähige Schulleitungen zum Erfolg ihrer Schulen beitragen können. Damit dies geschieht, ist es wesentlich, die Funktionen und Zuständigkeiten von Schulleitungen klar zu definieren sowie eine Konsistenz zwischen Zielen sowie Fähigkeiten und Erfahrungen von Mitgliedern der Schulleitung sicherzustellen. Entscheidungsträger können dies durch das Aufstellen von Richtlinien für die Verbesserung der Einstellungs- und Auswahlprozesse und durch die Entwicklung von Supportstrukturen fördern, um die aktive Teilnahme an der Schulleitung, einschließlich Möglichkeiten für die Entwicklung von Fähigkeiten, zu gewährleisten.

3. Entwicklung von Fähigkeiten für leistungsfähige Schulleitungen

Verfahren der Länder und Fakten aus unterschiedlichen Quellen zeigen, dass Schulleiter besonderes Training benötigen, um auf die erweiterten

Funktionen und Verantwortlichkeiten reagieren zu können. Strategien müssen sich auf die Entwicklung und den Ausbau von Fähigkeiten, die mit Verbesserung der Schulleistungen (wie oben aufgezählt) in Verbindung stehen, konzentrieren sowie Raum für Kontextualisierung lassen.

- *Die Entwicklung der Schulleitung als kontinuierliche Aufgabe betrachten*

Die Ausbildung von Schulleitern umfasst mehr als nur spezifische Handlungs- oder Interventionspläne. Sie setzt eine Kombination formaler und informeller Prozesse in allen Stufen und Kontexten von Verfahren der Schulleitung voraus. Dies beinhaltet eine zusammenhängende Unterstützung der Laufbahn eines Schulleiters über folgende Stufen:

Förderung von Einführungsschulungen für Schulleiter: Sowohl freiwillige als auch obligatorische Einführungsschulungen können von nationalen Regierungsstrukturen abhängen. Regierungen können nationale Programme aufstellen, mit den regionalen Regierungen zusammenarbeiten und Anreize schaffen, um sicherzustellen, dass Schulleiter teilnehmen. In Ländern, in welchen die Position nicht unkündbar ist, muss ein Ausgleich geschaffen werden, damit Direktoren es als lohnend erachten, Zeit in ihre berufliche Weiterbildung zu investieren.

Zudem müssen Anstrengungen erfolgen, um die richtigen Bewerber zu finden.

- Organisation von Einführungsprogrammen: Einführungsprogramme sind besonders wichtig für die Vorbereitung und Ausbildung in grundlegenden Verfahren einer Schulleitung und stellen wichtige Netzwerke für Direktoren bereit, damit diese Probleme austauschen und Herausforderungen annehmen können. Diese Programme sollten eine Kombination aus theoretischen und praktischen Inhalten sowie Selbststudium umfassen.
- Gewährleistung von berufsbegleitendem Training, um Bedarf und Kontext abzudecken: Berufsbegleitende Programme müssen im Kontext wichtiger Lernmöglichkeiten für Schulleiter gesehen werden. Wenn es keine weiteren anfänglichen Anforderungen gibt, sollten grundlegende, berufsbegleitende Programme die Entwicklung von Führungsqualitäten fördern. Direktoren und Leitungsteams sollten auch periodisch an berufsbegleitenden Schulungen teilnehmen, damit sie ihre Kenntnisse aktualisieren und neue Entwicklungen mitbekommen. Netzwerke (virtuell oder real) bieten zudem informelle Ausbildung für Direktoren und Leitungsteams.

- *Gewährleistung eines einheitlichen Angebots von verschiedenen Institutionen*

Eine breite Palette von Anbietern richtet sich auf die Schulungsbedürfnisse von Schulleitern aus, die Schulungen müssen jedoch einheitlicher gestaltet werden. In einigen Ländern haben nationale Schulleitungseinrichtungen das

Bewusstsein geschult und bieten bessere Angebote für die Fortbildung von Schulleitern. In anderen Ländern, in welchen es zahlreiche Anbieter, jedoch keine nationale Ausrichtung gibt, sind klare Standards sowie Gewährleistung der Qualität wichtig. Zahlreiche Regierungen verfügen über Standards, Auswertungen und andere Mechanismen, um Programmqualität zu überwachen und zu regulieren.

- *Sicherstellung angebrachter Vielfalt für effektives Training.*

Ein umfangreiches, gesammeltes Wissen, unterstützt durch praktische Verfahren, diene als Basis für Inhalt, Entwurf und Methoden effektiver Programme. Es deutet auf die folgenden wichtigen Faktoren hin: Stimmigkeit des Lehrplans, Erfahrungen im realen Kontext, Kollegengruppen, Mentoring, Coaching, gemeinsames Lernen unter Kollegen sowie Strukturen für gemeinsame Aktivitäten zwischen dem Programm und Schulen.

4. Schulleitung zum attraktiven Beruf machen

Die Herausforderung besteht darin, die Qualität aktueller Schulleitungen zu verbessern und für die Zukunft leistungsfähige Schulleitungen aufzubauen. Fakten deuten darauf hin, dass sich potenzielle Bewerber von der hohen Arbeitsbelastung der Schuldirektoren sowie von der Tatsache, dass die Position nicht ausreichend entlohnt oder unterstützt zu sein scheint, abschrecken lassen. Ungewisse Einstellungsverfahren und Karriereaussichten für Schulleiter können potenzielle Bewerber auch abschrecken. Strategien, um leistungsfähige Schuldirektoren anzuwerben, einzustellen und zu unterstützen, beinhalten Folgendes:

- *Den Einstellungsprozess professioneller gestalten*

Einstellungsprozesse können starke Auswirkungen auf die Qualität von Schulleitungen haben. Während Einbindung auf Schulebene wesentlich für die Kontextualisierung von Einstellungsverfahren ist, wird auf dem Systemniveau Handlung gefordert, um sicherzustellen, dass Einstellungsprozesse und -kriterien effektiv, transparent und beständig sind. Nachfolgeplanung – vorausschauende Ermittlung und Ausbildung von möglichen Führungskräften – kann Quantität und Qualität zukünftiger Schulleiter steigern. Auswahlkriterien sollten ausgeweitet werden, um den Anteil älterer Stelleninhaber zu reduzieren und jüngere, dynamische Bewerber mit unterschiedlichem Hintergrund anzuwerben. Einstellungsverfahren sollten über traditionelle Bewerbungsgespräche hinaus gehen und zahlreiche Werkzeuge und Verfahren beinhalten, um Bewerber zu bewerten. Schließlich müssen auch die Personen, die mit der Einstellung beauftragt sind, Richtlinien und Training erhalten.

- *Konzentration auf die relative Attraktivität des Gehalts eines Schulleiters*

Die relative Attraktivität der Gehälter von Schulleitern kann Einfluss auf die Anzahl hoch qualitativer Bewerber haben. Entscheidungsträger müssen die Vergütung im Vergleich zu ähnlichen Positionen in öffentlichen und privaten Sektoren beobachten und die Position des Schulleiters wettbewerbsfähiger gestalten. Das Schaffen separater Gehaltsskalen für Lehrer und Direktoren

kann die Position für zusätzliche Bewerber aus dem Lehrkörper attraktiv machen. Zugleich sollten Gehaltsskalen die Führungsstrukturen und Faktoren auf Schulebene widerspiegeln, um leistungsstarke Führungskräfte für alle Schulen anzuwerben.

- *Anerkennung der Funktion beruflicher Organisationen von Schulleitern*

Professionelle Schulleiterorganisationen bieten ein Forum zum Dialog, Wissensaustausch und zur Verbreitung bewährter Verfahren unter Berufsangehörigen sowie zwischen Berufsangehörigen und Entscheidungsträgern. Die Neugestaltung des Personals hat vermutlich erst dann Erfolg, wenn Schulleiter durch ihre stellvertretenden Organisationen aktiv in Ausbildung und Umsetzung involviert werden.

- *Bereitstellung von Optionen und Unterstützung zur Karriereentwicklung*

Die Bereitstellung von Perspektiven zur Karriereentwicklung für Schulleiter kann das Burnout von Direktoren verhindern und Schulleitung zu einer attraktiveren Karriereoption machen. Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, den Beruf flexibler und mobiler zu gestalten, damit Schulleiter die Möglichkeit haben, sowohl zwischen Schulen als auch zwischen den Positionen Schulleiter, Lehrer und anderen Berufen zu wechseln. Die derzeitigen Länderpraktiken bieten einige Beispiele mit Vorbildcharakter, einschließlich Alternativen zu lebenslangen Verträgen anhand von erneuerbaren befristeten Verträgen und Optionen für Direktoren, damit diese neue Möglichkeiten so wie Tätigkeiten in der Bildungsverwaltung, der Leitung von Gruppen oder Schulverbänden sowie beratende Leitungsrollen ergreifen können.

© OECD 2008

Diese Zusammenfassung ist keine offizielle OECD-Übersetzung.

Die Wiedergabe dieser Zusammenfassung ist unter Angabe der Urheberrechte der OECD sowie des Titels der Originalausgabe gestattet.

Zusammenfassungen in Drittsprachen enthalten auszugsweise Übersetzungen von OECD-Publikationen, deren Originalfassungen in englischer und französischer Sprache veröffentlicht wurden.

Sie sind unentgeltlich beim Online-Bookshop der OECD erhältlich unter Bookshop www.oecd.org/bookshop/

Wegen zusätzlicher Informationen wenden Sie sich bitte direkt an die OECD Rights and Translation Unit, Public Affairs and Communications Directorate unter: rights@oecd.org oder per Fax: +33 (0)1 45 24 99 30

OECD Rights and Translation unit (PAC)
2 rue André-Pascal, 75116
Paris, France

Besuchen Sie unsere Website www.oecd.org/rights/

