

Anforderungen an Schulleitung: Was wird in den Ländern von den pädagogischen Führungskräften in der Schule erwartet?

STEPHAN HUBER/NADINE SCHNEIDER

Angesichts der höheren Eigenverantwortung und größeren Selbstständigkeit von Schule sind die Erwartungen an die Schulleitung gestiegen. Solche Erwartungen werden wiederum zunehmend explizit formuliert. In den Kultusministerien der deutschen Bundesländer liegen mittlerweile mehr und mehr Papiere vor, die Anforderungen an Schulleitung beschreiben.

Welche Anforderungen werden an Schulleitung aktuell gestellt?
Welche Aufgaben hat Schulleitung? Welche Erwartungen bezüglich der Kompetenzen einer Schulleiterin bzw. eines Schulleiters spiegeln diese Formulierungen wider?
Gemeinsamkeiten und Unterschiede solcher Beschreibungen der Ministerien sollen im Folgenden skizziert und diskutiert werden¹. Verglichen werden sollen vier Kriterien, nämlich Funktion/Rolle, Aufgaben/Tätigkeiten, Anforderungen/Kompetenzen und Leitbild.

Inhaltsverzeichnis

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 1 Basiswissen 1.1 Funktion von Schulleitung 1.2 Aufgaben und Tätigkeiten von Schulleitung 1.3 Erforderliche Kompetenzen von Schulleitung 1.4 Leitbilder von Schulleitung 1.5 Fazit 2 Weiterführende Literatur 3 Arbeitshilfen 3.1 Übersicht über die Systematisierungen zentraler Aufgaben- bzw. Tätigkeitsbereiche von Schulleitung in den deutschen Bundesländern (Stand: 2006) 3.2 Exemplarische Gegenüberstellung der Beschreibungen des Aufgabenbereiches „Personalmanagement“ und „Schulentwicklung“ (Stand: 2006) | <ul style="list-style-type: none"> 3.3 Handlungsfelder von Schulleitung (vgl. Grundlagenpapier in PWSL) 3.4 Übersicht über die Systematisierungen zentrale Kompetenzbereiche von Schulleitung in den deutschen Bundesländern (Nr. 10 24 04) 3.5 Exemplarische Gegenüberstellung der Beschreibungen der Anforderungsbereiche „Methodenkompetenz“, „Führungskompetenz“ und „Leitungskompetenz“ (Stand: 2006) (Nr. 10 24 05) 3.6 Übersicht über Anforderungsprofile für Schulleitung in den deutschen Bundesländern (Stand: 2006) (Nr. 10 24 06) 3.7 Referenzliste (Nr. 10 24 07) |
|--|---|

1 Basiswissen

1.1 Funktion von Schulleitung

Zusammenfassende Beschreibung

Interessant ist bei einer Analyse der Beschreibungen von Anforderungen an Schulleitung zunächst, ob sich in den Papieren Antworten auf die grundlegende Frage finden lassen: Wozu gibt es Schulleitung? Welchen Zweck hat diese Funktionsstelle? Rückschlüsse darauf liefern vor allem Aussagen zur Rolle von Schulleitung im jeweiligen Schulsystem bzw. ganz spezifisch in der jeweiligen Schule: Welche Rolle wird Schulleitung jeweils zugeschrieben?

Es zeigt sich, dass eine explizite und detaillierte Funktionsbeschreibung im Sinne einer konkreten Antwort auf die Frage „Wozu gibt es Schulleitung?“ bzw. „Welchen Zweck hat Schulleitung?“ sich nur eingeschränkt findet. Lediglich Hinweise auf die grundsätzliche Funktion von Schulleitung lassen

¹ *Rekurriert wird auf folgende Untersuchung: Huber, S. G. & Schneider, N. (2007). Anforderungsbeschreibungen und Leitbilder für Schulleitung: Synopse der Beschreibungen in den deutschen Bundesländern. Erfurt. Für diese Untersuchung wurden die Kultusministerien der deutschen Bundesländer, die Interessenverbände deutscher Schulleiterinnen und Schulleiter mit deren Dachverband, dem Allgemeinen Schulleitungsverband Deutschlands (ASD), befragt sowie schulrechtliche Bestimmungen und Verordnungen, insbesondere die 16 Schulgesetze, recherchiert. Zum Zeitpunkt der Datenerhebung im Jahr 2006 lagen aus 14 Ministerien Papiere vor; es besteht jedoch durchaus die Möglichkeit, dass zum jetzigen Zeitpunkt die Bundesländer weitere Papiere haben bzw. diese aktuell er- bzw. überarbeiten. Die Daten dieser Untersuchung stützen sich vorwiegend auf vorliegende Rückmeldungen und Dokumente aus den Kultusministerien der deutschen Bundesländer.*

sich den Schulgesetzen aller Bundesländer entnehmen, wenn beispielsweise formuliert wird: „Der Schulleiter bzw. die Schulleiterin trägt bzw. besitzt“ „... die Gesamtverantwortung für die Arbeit der Schule“ (Berlin) oder „... Verantwortung für die pädagogische Arbeit und die Verwaltung der Schule ...“ (Mecklenburg-Vorpommern).

Erkennbar ist dabei, dass weniger die Funktion Schulleitung und mehr die Person der Schulleiterin oder des Schulleiters im Mittelpunkt steht. Zwar werden in den Beschreibungen in zunehmendem Maße Konsequenzen und Wirkungen der höheren Eigenverantwortung und größeren Selbstständigkeit von Schule und damit auch der größeren Verantwortung der Schulleitung sichtbar, dies jedoch stets konzentriert auf den Amtsträger, also die Schulleiterin oder den Schulleiter. Dies ist auf die dienstrechtlichen Grundlagen der Schule als Behörde zurückzuführen: In der hierarchisch strukturierten staatlich-administrativen Organisation muss es eine Person geben, die in der Weisungskette für das Handeln der Behörde verantwortlich ist.

Kurzkomentierung

Vor dem Hintergrund der aktuellen bildungspolitischen Veränderungen bezüglich einer höheren Eigenverantwortung und größeren Selbstständigkeit von Schule muss die zentrale Rolle von Schulleitung für die Schulqualität und Schulentwicklung stärker beachtet werden.

Die Funktion von Schulleitung ist es, eine Schule professionell zu leiten, sodass deren Qualität, die sich in der Sicherung und Verbesserung ihres Kerngeschäfts, Erziehung und Bildung, manifestiert, kontinuierlich verfolgt wird.

Die Funktion von Schulleitung ist jedoch eingebettet in eine Vielzahl von Strukturen und Prozessen, deren komplexes Zusammenspiel Schule als Ganzes ausmachen. Vor diesem Hintergrund stellt sich aus organisationspädagogischer Sicht (vgl. Rosenbusch, 1997) die Frage, wie Schule und wie Schulleitung konstruiert sein müssen, um möglichst günstige Voraussetzungen für die pädagogische Arbeit zu gewährleisten. Es sind also pädagogische Überlegungen zur Schulverwaltung, Schulorganisation und zum Schulmanagement anzustellen und eine pädagogische Bestimmung von Handlungsstrukturen und -vollzügen zu leisten. Das betrifft die Struktur des Schulsystems, den Aufbau der Einzelschule, deren Leitungsstruktur sowie die Aufteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten (Fragen der Mitbestimmung, Führung und Rechenschaft).

Nicht länger muss die Leitungsverantwortung zwangsläufig „auf den Schultern einer Person lasten“. Die Funktion der Schulleitung kann beispielsweise „geteilt“ und Leitung „gemeinsam“ verantwortet werden. Diesen Überlegungen folgen neue Führungskonzepte, die derzeit unter Termini wie „kooperative Führung“ (vgl. den Beitrag von Huber in PWSL, Kooperative Führung in der Schule, 10.42) oder „distributive“, „shared“ bzw. „collective leadership“ diskutiert werden. Hervorzuheben ist dabei, dass Kooperation im schulischen Kontext nicht nur ein geeignetes Mittel zur Zielerreichung ist, also eine Handlungsmöglichkeit mit eher instrumentellem Wert, sondern auch ein dezidiertes Erziehungs- und Bildungsziel von Schule (vgl. Rosenbusch, 2005; Huber, 2003, 2006; hier sei auch auf die Beiträge in Teil 1: 10 und 11 von PraxisWissen Schulleitung verwiesen, insbesondere auf Huber 10.11, 10.12, 10.13 sowie 10.42, 10.43).

1.2 Aufgaben und Tätigkeiten von Schulleitung

Zusammenfassende Beschreibung

Ausgehend von der Funktion von Schulleitung können die mit ihr verbundenen Aufgaben bzw. Tätigkeiten definiert werden. Die Frage lautet dann: Was müssen die Stelleninhaber konkret tun, damit ihre Funktion erfüllt wird? Aufgaben bzw. Tätigkeiten beschreiben also die Aufforderung bzw. die Verpflichtung zur Lösung einer Fragestellung bzw. zur Ausführung einer Leistung (vgl. Häcker & Stapf, 2004).

Beim Blick auf die Papiere der Ministerien ist zu erkennen, dass sich Beschreibungen von Aufgaben von Schulleitung in unterschiedlicher Ausprägung in allen Schulgesetzen der deutschen Bundesländer finden. Darüber hinaus haben beispielsweise Berlin, Brandenburg, Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen weitere Papiere (Erlasse, Projektberichte, Leitfäden, Profile usw.) verfasst, die in erster Linie ein erweitertes Aufgabenspektrum von Schule und damit auch von Schulleitung im Zuge erhöhter Eigenverantwortung und Selbstständigkeit beschreiben.

Kurzkomentierung

Zu erkennen ist, dass all diese Beschreibungen die Komplexität von Schulleitungshandeln widerspiegeln und damit der aktuellen schulpraktischen Arbeitsrealität gerecht werden. Es wird versucht, ein umfassendes Bild des Aufgabenspektrums von Schulleitung zu geben. Zu bemerken ist, dass weni-

ger eine bloße Auflistung von Einzelaufgaben, stattdessen vielmehr eine Aufteilung bzw. Klassifikation in zentrale Aufgabenbereiche versucht wird.

Allerdings zeigt der Vergleich der Bundesländer, dass die Systematisierungen, mit denen die Komplexität der Schulleitungsaufgaben erfasst wird, unterschiedlich sind. Die Klassifikationsbereiche der Aufgaben und Tätigkeiten ähneln sich zwar, jedoch sind eine einheitliche Systematik sowie eine einheitliche Verwendung von Oberbegriffen nicht erkennbar. Generell ist hier die mangelnde Trennschärfe kritisch zu sehen. Zudem werden ganz unterschiedliche Schwerpunkte betont. Darüber hinaus kann angemerkt werden, dass selbst bei gleichen Begriffen fraglich ist, ob auch Gleiches gemeint ist. Die Begriffe sind auf einer Abstraktionsebene, die sehr viel Spielraum für Interpretation zulässt.

 **Arbeitshilfe 10 24 01:**
Übersicht über die Systematisierungen zentraler Aufgaben- bzw. Tätigkeitsbereiche von Schulleitung in den deutschen Bundesländern (Stand: 2006)

 **Arbeitshilfe 10 24 02:**
Exemplarische Gegenüberstellung der Beschreibungen des Aufgabenbereiches „Personalmanagement“ und „Schulentwicklung“ (Stand: 2006)

Auch in internationalen Forschungsberichten zu Tätigkeitsanalysen und in der eher normativen Literatur zu Schulleitung ist diese mangelnde Trennschärfe zu erkennen. Eine einsichtige Systematik ist anscheinend generell schwer herzustellen. Wie vielfältig die Möglichkeiten sind, Schulleitungsaufgaben zu differenzieren und zu systematisieren, wurde beispielsweise im Beitrag von Huber in PWSL (10.23 (Anforderungen an Schulleitung: Überlegungen aufgrund der Veränderungen in den Bildungssystemen vieler Länder) vorgestellt. Hier wurde unterschieden in „Arbeit mit und für Menschen“ und „Verwaltung von Ressourcen bzw. allgemein administrative Tätigkeiten“. Eine weitere Alternative der Differenzierung bietet Arbeitshilfe 10 24 03, wie sie die Herausgeber von PWSL formuliert haben (vgl. Grundlagenpapier in PWSL).

 **Arbeitshilfe 10 24 03:**
Handlungsfelder von Schulleitung (vgl. Grundlagenpapier in PWSL)

 **Arbeitshilfe 10 23 04:**
Reflexion zu den Anforderungen an die eigene Schulleitungstätigkeit

Es kann sicher nicht darum gehen, *eine* national oder gar international einheitliche, von Praxis und Wissenschaft gleichermaßen akzeptierte Systematisierung von Schulleitungsaufgaben zu entwickeln. Es ist sogar zu fragen, ob solche gemeinsamen und konkreten Vorstellungen überhaupt wünschenswert oder leistbar wären und welche Konsequenzen damit jeweils verbunden sind. Mehr Ähnlichkeit schafft mehr Standardisierung, also mehr Struktur und gleichzeitig eventuell weniger Individualität. Kontextbedingungen und historisch gewachsene Spezifika wären dann ausgeklammert. Der Nutzen eines universellen Papiers mit universeller Systematisierung im konkreten schulischen Kontext wäre höchst fragwürdig. Jedoch gilt es, Vergleiche anzustellen, „über den Tellerrand zu blicken“, Anregungen zu bekommen und so eigene Entwicklungen zu fördern.

1.3 Erforderliche Kompetenzen von Schulleitung

Zusammenfassende Beschreibung

Durch die Arbeitsaufgaben, die in so genannten Arbeits- und Tätigkeitsanalysen ermittelt werden können, werden an die ausführende Person „Anforderungen“ herangetragen. Im klassischen Verfahren einer Anforderungsanalyse werden aus den Aufgaben Anforderungen abgeleitet, denen ein entsprechender Stelleninhaber mit seinen Leistungsvoraussetzungen gerecht werden muss. Ein so genanntes Anforderungsprofil als Ergebnis einer umfassenden Arbeitsplatzanalyse fasst dann die Menge aller notwendigen Anforderungen, beispielsweise der fachlichen Qualifikationen, sozialen Kompetenzen und persönlichen Fähigkeiten sowie Motiven eines Stelleninhabers bzw. Bewerbers zusammen (vgl. Hacker, 1983; Westhoff und Kluck, 1998; Schuler, 2004, 2003). Derartige Profile dienen Organisationen (vgl. Lorenz, 1998)

- als Grundlage für eine Stellenausschreibung,
- zur Zeitersparnis bei der Vorauswahl durch eine Selektion der Bewerber nach den Mussanforderungen,
- als Zugang zu allen benötigten Informationen eines Bewerbers,
- als Basis für die Entwicklung von Interviewleitfäden,
- für einen effizienten Vergleich zwischen den Erwartungen eines Unternehmens bzw. einer Organisation und den konkreten Bewerberqualifikationen und

- zur Vermeidung von Abstimmungsproblemen, da ein klares Aufgaben- und Kompetenzprofil vorliegt.

Der Kompetenzbegriff wird häufig synonym für Anforderungen verwendet. Kompetenzen können verstanden werden als „die bei Individuen verfügbaren oder von ihnen erlernbaren kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten, bestimmte Probleme zu lösen, sowie die damit verbundenen motivationalen, volitionalen und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten, die Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen zu können“ (Weinert, 2001, S. 27 f.). Whitty & Willmott (1991) sehen „Kompetenz“ als ein grundlegendes Charakteristikum einer Person, das eine effektive und/oder überdurchschnittlich erfolgreiche Leistung bewirkt, etwa in Form eines Motivs, einer Eigenschaft, einer Fähigkeit, eines Aspekts des Selbstbilds oder der sozialen Rolle oder eines Fundus an Wissen, aus dem die Person schöpft.

Auch bezüglich der Anforderungen und für notwendig erachteten Kompetenzen von Schulleitung können die verschiedenen Papiere der Ministerien untersucht werden. Im Ergebnis kann festgehalten werden, dass sich für Schulleitung Anforderungs- bzw. Kompetenzbeschreibungen, ungeachtet ob in den Papieren explizit von einem „Anforderungsprofil“ die Rede ist, zum Zeitpunkt der Erhebung in 14 von 16 Bundesländern finden lassen. Die Bezeichnung „Anforderungsprofil“ verwenden neun Länder, nämlich Berlin, Bremen, Hamburg, Hessen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Sachsen, Schleswig-Holstein und Thüringen. Auch hier kann, wie bereits bei den Aufgabenbeschreibungen zu erkennen, der Versuch einer Komplexitätsreduktion durch Systematisierung, also der Klassifikation in Anforderungs- bzw. Kompetenzbereiche, ausgemacht werden. Jedoch sind auch hier die Bereiche und Begrifflichkeiten nicht trennscharf.

 **Arbeitshilfe 10 24 04:**
Übersicht über die Systematisierungen der zentralen Kompetenzbereiche von Schulleitung in den deutschen Bundesländern (Stand: 2006)

 **Arbeitshilfe 10 24 05:**
Exemplarische Gegenüberstellung der Beschreibungen der Anforderungsbereiche „Methodenkompetenz“, „Führungskompetenz“ und „Leitungskompetenz“ (Stand: 2006)

Kurzkommentierung

Bei der Betrachtung der Anforderungsprofile für Schulleitung fällt auf, dass einige sowohl Aufgaben-

als auch Anforderungs- bzw. Kompetenzbeschreibungen beinhalten und damit von den meist verbreiteten Anforderungsprofilen abweichen, die keine Aufgaben, sondern ausschließlich fachliche Qualifikationen und persönliche Fähigkeiten sowie Motive eines Stelleninhabers bzw. Bewerbers widerspiegeln. Ähnlich den gängigen Anforderungsprofilen sind die Anforderungs- bzw. Kompetenzbeschreibungen der Länder Berlin, Hamburg, Niedersachsen und Schleswig-Holstein. In Berlin und Schleswig-Holstein sind die einzelnen Kompetenzen zudem operationalisiert.

 **Arbeitshilfe 10 24 06:**
Übersicht über Anforderungsprofile für Schulleitung in den deutschen Bundesländern (Stand: 2006)

Explizit wird in den Anforderungsprofilen oftmals formuliert, dass sie zum einen die zunehmende Komplexität der Schulleitungsaufgaben systematisieren und zum anderen als Grundlage von Beurteilungen im Rahmen von Stellenbesetzungen, von Potenzialeinschätzungen für Fortbildungen sowie für Auswahlverfahren oder zur Orientierung für an Führungsaufgaben Interessierte dienen. Darüber hinaus sollen sie einen wesentlichen Schritt bei der Etablierung von Schulleitung als eigenständigen Tätigkeitsbereich darstellen. Die Hansestädte Bremen und Hamburg sowie der Freistaat Thüringen betonen, dass auf der Basis der in den Profilen beschriebenen Anforderungskriterien die jeweilige Stellenausschreibung angepasst und Schwerpunkte gesetzt werden müssen, um individuelle und situative Kontextbedingungen zu berücksichtigen. Die beschriebenen Anforderungen sind damit lediglich ein Leitgerüst.

Als Tendenz ergibt sich, dass Anforderungsprofile, ob umfassend oder klassisch nur auf die Merkmale der Person bezogen, die bis dato am häufigsten verbreitete Form sind, in denen erweiterte Anforderungsbeschreibungen an den Beruf Schulleiterin/Schulleiter dokumentiert werden. Im Vergleich dazu werden in den Schulgesetzen der Länder die Anforderungen an Schulleitung weniger umfangreicher bzw. in weniger detaillierter Form beschrieben.

1.4 Leitbilder von Schulleitung

Zusammenfassende Beschreibung

Leitbilder unterscheiden sich von Papieren zur Funktion, zu den Aufgaben und Tätigkeiten sowie zu den als notwendig erachteten Kompetenzen

und Anforderungen. Leitbilder erfüllen einen anderen Zweck. Sie sind langfristige strategische Zielvorstellungen und dienen eher dazu, den angesprochenen Adressaten das zentrale Anliegen von Schulleitung zu vermitteln. Unter Umständen sind sie bewusst reduziert bzw. bewusst pointiert. Leitbilder definieren allgemeine Grundsätze, die sich nach innen und nach außen wenden sowie knapp und prägnant Werte, Ziele und Aufgaben für die jeweilige Tätigkeit formulieren. Darüber hinaus stellen Leitbilder ein den Menschen in seinem Erleben, Handeln und Gestalten führendes Vorbild dar (vgl. Häcker & Stapf, 2004). Leitbilder besitzen Orientierungs-, Fokussierungs-, Priorisierungs-, Identifikations-, Integrations-, Koordinations- und Motivations- sowie Legitimationsfunktion.

Kurzkommentierung

Bezüglich der Erstellung von Leitbildern eine bundesweite Tendenz ausmachen zu wollen, ist zum jetzigen Zeitpunkt nicht möglich, da lediglich vier Leitbilder verglichen werden konnten. Jedoch lassen die aus den Ländern Hamburg, Hessen, Niedersachsen und Thüringen vorliegenden Leitbilder den Schluss zu, dass auch die Berufsgruppe der Schulleiterinnen bzw. Schulleiter selbst, im Rahmen ihrer Mitarbeit und Partizipation in Schulleitungsverbänden und in den Ministerien, ihre erweiterten Verantwortungen und Anforderungen wahr- und annehmen. In Leitbildern formulieren Schulleiterinnen und Schulleiter ihr Selbstverständnis und tragen damit zur Professionalität und zur Anerkennung ihrer Tätigkeit als eines eigenständigen Berufs bei. So ist z. B. das hessische Leitbild ein Papier des Interessenverbandes Hessischer Schulleiterinnen und Schulleiter e. V. (IHS).

1.5 Fazit

Folgendes kann festgestellt werden:

1. In den Ministerien der deutschen Bundesländer wurden in den letzten Jahren verstärkt Materialien zu Schulleitung entwickelt. Alle Ministerien sind dabei, dies noch auszubauen und auch bereits bestehende Papiere zu überarbeiten.
2. Die Materialien lassen eindeutig den Schluss zu, dass die zentrale Rolle von Schulleitung für die Qualitätssicherung und v. a. für die Qualitätsentwicklung von den zuständigen Ministerien der Bundesländer erkannt wurde.
3. Die verschiedenen Papiere spiegeln in ihrer Gesamtheit die Komplexität von Schulleitungshandeln wider. Die Beschreibungen und Darstellungen versuchen, der schulpraktischen Arbeitsrealität gerecht zu werden. Allerdings bleiben sie auf einer bestimmten Abstraktionsebene stehen, was sie auch müssen. Der Kontextbezug zur jeweilig spezifischen Situation einer Einzelschule muss als „Übersetzungsleistung“ hier außen vor bleiben, wenngleich ein Hinweis auf die notwendige Interpretation zu dem Hintergrund des spezifischen Schulkontextes hilfreich wäre. Schulleitungshandeln ist eben nicht gleich Schulleitungshandeln: Was in der einen Schule als notwendig zu erachten ist, mag sich von einer anderen Schule unterscheiden. Hier geben gemäß einer organisationspädagogischen Perspektivjustierung die spezifischen Ziele der jeweiligen Schule die Ziele für Schulleitungshandeln vor.
4. Die Formulierung eines Anforderungsprofils hat klare Vorteile:
 - a) Die Erwartungen an Schulleitung insgesamt werden systematisch dargestellt und für die Zielgruppe transparent.
 - b) Die Qualität von Schulleitungshandeln wird klar benannt, aber dadurch auch einforderbar (z. B. durch die Schulaufsicht).
 - c) Es wird möglich, Bewerberinnen und Bewerber für Schulleitungsstellen aufgrund festgesetzter Anforderungskriterien jenseits der reinen Lehrfähigkeit auszuwählen (wobei dann die Kriterien allerdings operationalisiert werden und in eignungsdiagnostischen Verfahren und Instrumenten Anwendung finden müssen).
 - d) Die Fortbildungsinstitute können aus ihnen inhaltliche Schwerpunkte von Curricula ableiten und daraufhin Veranstaltungen für die Aus- und Fortbildung konzipieren, sodass Qualifizierungen zielgenauer ausgerichtet werden können.
5. Es gilt allerdings einigen (potenziellen) Missverständnissen zu begegnen:
 - a) Die Nennung von Anforderungen und Kompetenzen, die Schulleiterinnen und Schulleiter besitzen sollten, darf nicht zur strukturellen Überforderung der Einzelperson führen (siehe unten: „multifunktionale Wunderwesen“, vgl. Huber, 2003).
 - b) Die zunehmend eigenverantwortlich agierenden Schulleiterinnen und Schulleiter sollten nicht durch inhaltlich zu konkret definierte, womöglich als feste Sollvorgaben verstandene Aufgaben gegängelt werden. Sie brauchen angemessenen Freiraum für die Ausgestaltung ihrer Arbeit.
6. Es sollte transparent sein, wie die Beschreibungen in den Ministerien zu Stande kommen. Liegen ih-

nen empirische Studien zu Grunde? Und/oder sind sie theoretisch konzipiert durch eine Expertengruppe oder durch einen einzelnen Referenten im Ministerium? Wie derartige Aufgaben und Kompetenzen identifiziert, bewertet und gewichtet werden, kann maßgeblich für die Akzeptanz der Anforderungsprofile sein. Diese Akzeptanz wird hoch sein, wenn möglichst alle relevanten Gruppen, also auch die Profession selbst, die Schulleiterinnen und Schulleiter bzw. die Interessenvertretungen, sowie die Wissenschaft beteiligt waren. Sind Hochschulen beteiligt, und fließen aktuelle theoretische und empirische Erkenntnisse ein, fördert dies die Fundierung. Wird die Profession selbst, zum Beispiel mittels Befragung oder Expertengruppe, beteiligt, kann sichergestellt werden, dass der Praxisbezug hergestellt ist.

7. Ebenso sollte transparent sein, welche Funktion die Ministerien den Anforderungsprofilen beimessen. Werden Anforderungsprofile extern kommuniziert, dienen sie dem Zweck des Personalmarketings sowie der Orientierung im Sinne einer Kulturstiftung bzw. Bewusstseinsbildung, sollen potenzielle Schulleiterinnen und Schulleiter für diese Aufgabe interessiert und ihnen Orientierung ermöglicht werden. Werden Anforderungsprofile intern kommuniziert, also innerhalb der Schulaufsicht, der Ministerien und Schulämter, können sie als Grundlage für die Auswahl von Schulleiterinnen und Schulleitern dienen sowie für deren Qualifizierung und Unterstützung. Zudem können Anforderungsprofile Ausgangspunkt für Evaluation und Inspektion sein. Anders formuliert: Wichtig ist, dass in den Ministerien Überlegungen vorliegen, für welche Adressaten sie welche Informationspapiere entwickeln. Nicht für jede Zielgruppe eignet sich das gleiche Papier. So mag ein staatliches Fortbildungsinstitut durchaus sehr detaillierte und umfangreiche Informationen bekommen, um das Spektrum abstecken zu können, für das Qualifizierungsangebote bestehen sollten. Andererseits mag eine Lehrkraft, die sich für eine Schulleitungstätigkeit bewerben möchte, durchaus abgeschreckt sein, wenn in den Papieren der Eindruck entsteht, das Ministerium würde von einem Schulleiter das „multifunktionale Wunderwesen“ erwarten (vgl. Huber, 2003).
8. Wichtig ist, dass Anforderungsprofile und weitere offizielle Papiere, welchem Zweck sie auch dienen (Personalmarketing, Orientierung, Auswahl, Qualifizierung, Evaluation), aufeinander abgestimmt sind und Bezug aufeinander nehmen. Vorhandene Anforderungsprofile, das Schulge-

setz, die Aussagen in eventuellen Qualitätsrahmen für Schulinspektion und -evaluation und die Qualifizierungskonzeptionen für Schulleitungen müssen dieselben Vorgaben und dieselben Zielsetzungen haben. Hier dürfen in den einzelnen Bundesländern keine Widersprüche entstehen, im Gegenteil: Hier sollte eine hohe Konsistenz vorliegen.

9. Auffallend ist bislang, dass die Beschreibungen der Anforderungen an Schulleitung durch die Ministerien die Mehrbelastung der Schulleitung durch neue Aufgaben und erweiterte Anforderungen bei keineswegs größeren, sondern oft geringeren Zeit- und Finanzressourcen nicht berücksichtigen. Zu wenig geht es noch um die Frage, welche Lösungsansätze im Sinne von Entlastung und Unterstützung angesichts der Komplexität von Schulleitungsaufgaben und der zu erwartenden Komplexitätszunahme aufgezeigt werden können. Zu wenig wird geklärt und berücksichtigt, dass eine wirksame Schulleitung in einer eigenverantwortlichen Schule mehr Leitungszeit und Personalressourcen im Verwaltungsbereich, etwa durch die Einrichtung einer Verwaltungsassistentin, erfordert, um die Führungsaufgaben angemessen wahrnehmen und Managementaufgaben delegieren zu können.

Die bildungspolitischen und für den Bereich der Professionalisierung von Schulleitung (Auswahl, Qualifizierung, Unterstützung) relevanten Konsequenzen, die auf diesen Papieren basieren oder die als Folge dieser Papiere in den Ländern in Angriff genommen wurden, wurden im Rahmen dieser Untersuchung nicht erhoben und analysiert. Unsere Annahme ist jedoch derzeit, dass in vielen Ministerien gegenwärtig bzw. in naher Zukunft umfangreiche Anstrengungen im Rahmen der Professionalisierung anstehen. Dazu würde mit Sicherheit eine Überprüfung und Verbesserung der bestehenden Auswahlverfahren und Qualifizierungsangebote gehören. Weitere Empfehlungen an dieser Stelle könnten auch Maßnahmen der kurz-, mittel- und langfristigen Nachwuchsgewinnung, eine gezielte kontext- (bzw. schul-)bezogene Auswahl von Führungskräften sowie die Unterstützung und Förderung von angehenden, neu ernannten und amtierenden Schulleitern und deren Stellvertretern durch geeignete Qualifizierungsmaßnahmen sein.

Was ist in nächster Zukunft wissenschaftlich zu leisten und was ist von bildungspolitischer Relevanz?

1. Interessant wären Untersuchungen zur Wahrnehmung (Kennen die Schulleiterinnen und Schullei-

ter die Papiere zu ihrer Funktion im jeweiligen Bundesland?) und zur Akzeptanz (Was halten sie davon?) der staatlichen Vor- und Angaben. Natürlich würde auch die Meinung anderer schulischer Akteure interessant sein, z. B. die der Lehrkräfte sowie die der Schulaufsicht und Schulinspektion, aber auch die der Vertreter des Unterstützungssystems, auch aus der Perspektive der gängigen Praxis und der Machbarkeit heraus.

2. Sinnvoll wäre die Durchführung von Tätigkeits-, Anforderungs- und Belastungsstudien bzw. Bedarfsanalysen, um festzustellen, inwieweit die Praxis mit den normativ beschriebenen Vor- und Angaben übereinstimmen und wo sie abweichen.
3. Hilfreich wäre die Bildung von nationalen und internationalen Netzwerken für Schulleitungsfragen und Fragen der Auswahl und Qualifizierung sowie die Schaffung zentraler Einrichtungen, die sowohl wissenschaftlich als auch praktisch die verschiedenen Erfahrungen und Forschungsergebnisse bündeln, wirkungsvolles Wissensmanagement betreiben und Impulse für Innovationen geben: Forschung, Wissensmanagement, Wissenstransfer mit Beratung und Service sowie Qualifizierung sollten die Aufgabenbereiche sein.



Arbeitshilfe 10 24 07: Referenzliste

2 Weiterführende Literatur

- Huber, S. G./Schneider, N.: Anforderungsbeschreibungen und Leitbilder für Schulleitung: Synopse der Beschreibungen in den deutschen Bundesländern. In der Reihe Bildungsmanagement, herausgegeben von Huber, 2007, Download des Ergebnisberichts unter: www.Bildungsmanagement.net.

In der Synopse werden Leitbilder und Anforderungsbeschreibungen für Schulleitung in den deutschen Bundesländern eruiert und vergleichend nebeneinandergestellt. Auch schulrechtliche Aspekte von Schulleitung fließen mit ein.

- PraxisWissen Schulleitung: Beiträge in Teil 1: 10 und 11, insbesondere Huber 10.11, 10.12, 10.13 sowie 10.42, 10.43

3 Arbeitshilfen

Folgende Arbeitshilfen finden Sie in unserem Online-Angebot unter www.praxiswissen-schulleitung.de (in Klammern finden Sie die jeweilige Nummer der Arbeitshilfe):

- 3.1 Übersichten über die Systematisierungen zentraler Aufgaben- bzw. Tätigkeitsbereiche von Schulleitung in den deutschen Bundesländern (Nr. 10 24 01) → *abgedruckt*
- 3.2 Exemplarische Gegenüberstellung der Beschreibungen des Aufgabenbereiches „Personalmanagement“ und „Schulentwicklung“ (Nr. 10 24 02)
- 3.3 Handlungsfelder von Schulleitung (Nr. 10 24 03)
- 3.4 Übersicht über die Systematisierungen zentrale Kompetenzbereiche von Schulleitung in den deutschen Bundesländern (Nr. 10 24 04) → *abgedruckt*
- 3.5 Exemplarische Gegenüberstellung der Beschreibungen der Anforderungsbereiche „Methodenkompetenz“, „Führungskompetenz“ und „Leitungskompetenz“ (Nr. 10 24 05)
- 3.6 Übersicht über Anforderungsprofile für Schulleitung in den deutschen Bundesländern (Nr. 10 24 06)
- 3.7 Referenzliste (Nr. 10 24 07)

*Prof. Dr. Stephan Huber,
Leiter des Instituts für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie (IBB) der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz (PHZ) Zug*

*Nadine Schneider,
Projektmitarbeiter des Instituts für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie (IBB) der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz (PHZ) Zug*



Arbeitshilfe 10 24 01: Übersicht über die Systematisierungen zentraler Aufgaben- bzw. Tätigkeitsbereiche von Schulleitung in den deutschen Bundesländern (Stand: 2006)

Stephan Huber/Nadine Schneider, Anforderungen an Schulleitung: Was wird in den Ländern von den pädagogischen Führungskräften in der Schule erwartet?, 10.24

Übersicht über die Systematisierungen zentraler Aufgaben- bzw. Tätigkeitsbereiche von Schulleitung in den deutschen Bundesländern (Stand: 2006)

Bundesland	
Baden-Württemberg	<ul style="list-style-type: none"> ● Schulprogramm und Evaluation ● Personalmanagement ● Budgetierung ● Öffnung von Schule ● Teamentwicklung
Bayern	Ohne weitere Systematisierung
Berlin	<ul style="list-style-type: none"> ● Schulorganisation und Schulentwicklung ● Personalführung und Personalentwicklung ● Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung
Brandenburg	<ul style="list-style-type: none"> ● Qualitätsmanagement ● Personalmanagement ● Vertretung der Schule nach außen sowie Zusammenarbeit mit dem staatlichen Schulamt und dem Schulträger ● Innere Schulorganisation
Bremen	<p><u>Zwölf Aufgaben:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Initiativ werden ● Qualität sichern ● Planen ● Entscheiden ● Delegieren und Koordinieren ● Informieren ● Kooperieren ● Kontrollieren und Intervenieren ● Personal führen ● Repräsentieren ● Unterstützen und Beraten ● Umsetzen von Vorgaben <p><u>Vier Handlungsfelder:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Kooperation mit der Behörde sowie externen Partnern der Schule ● Schulentwicklung ● Personalführung und -entwicklung ● Organisation und Verwaltung
Hamburg	<ul style="list-style-type: none"> ● Führung wahrnehmen ● Personalressourcen entwickeln ● Finanz- und Sachressourcen gezielt einsetzen ● Profil entwickeln und Rechenschaft ablegen
Hessen	Ohne weitere Systematisierung
Mecklenburg-Vorpommern	<ul style="list-style-type: none"> ● Unterrichtsorganisation und Unterrichtsgestaltung ● Mittelbewirtschaftung ● Personalmanagement ● Außerschulische Partnerschaften

Bundesland	
Niedersachsen	<ul style="list-style-type: none"> ● Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung ● Neue Formen schulinterner (Mit-)Verantwortung ● Öffnung gegenüber dem gesellschaftlichen Umfeld ● Unterrichtsorganisation ● Ressourcen (Budgetierung) ● Personalverantwortung und Personalentwicklung <p>(Schwerpunkte für die Arbeit von Schulleitung sind dabei die Bereiche Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung sowie Personalverantwortung und Personalentwicklung)</p>
Nordrhein-Westfalen	<ul style="list-style-type: none"> ● Schulentwicklung ● Personalführung und Personalentwicklung ● Organisation und Verwaltung ● Kooperation mit Schulaufsicht und Schulträgern sowie Partnern der Schule
Rheinland-Pfalz	Ohne weitere Systematisierung
Saarland	Ohne weitere Systematisierung
Sachsen	<ul style="list-style-type: none"> ● Führung und Leitung ● Pädagogische Aufgaben ● Administration und Organisation ● Personalmanagement ● Schulentwicklung ● Kooperation
Sachsen-Anhalt	<ul style="list-style-type: none"> ● Vorgesetztenfunktion ● Kommunikative, moderierende und unterstützende Funktion
Schleswig-Holstein	Ohne weitere Systematisierung
Thüringen	<ul style="list-style-type: none"> ● Schulentwicklung ● Personalführung ● Personalentwicklung ● Kooperation und Verwaltung <p>(Papier „Anforderungsprofil für Schulleiter einer eigenverantwortlichen Schule“)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Führung und Management ● Ziele und Strategien ● Arbeitsklima und Arbeitskultur ● Kommunikation und Kooperation <p>(„Anforderungsprofil für Schulleitung“ im Papier „Konzeption der Thüringer Qualifizierung von pädagogischen Führungskräften in Schulen“)</p>



Arbeitshilfe 10 2402: Exemplarische Gegenüberstellung der Beschreibungen der Aufgabenbereiche „Personalmanagement“ und „Schulentwicklung“ (Stand: 2006)

Stephan Huber/Nadine Schneider, Anforderungen an Schulleitung: Was wird in den Ländern von den pädagogischen Führungskräften in der Schule erwartet?, 10.24

Exemplarische Gegenüberstellung der Beschreibungen der Aufgabenbereiche „Personalmanagement“ und „Schulentwicklung“ (Stand: 2006)

Aufgabenbereich „Personalmanagement“

Unter dem Begriff „Personalmanagement“ subsumieren die Länder Baden-Württemberg, Brandenburg und Sachsen unterschiedliche Aufgaben von Schullei-

tung. Während Sachsen in seiner Beschreibung sehr knapp und abstrakt bleibt, listen Baden-Württemberg und vor allem Brandenburg sehr konkrete, zum Teil auch landesspezifische Aufgaben auf.

Baden-Württemberg	Brandenburg	Sachsen
<p>Aufgrund der stärker programmatischen Orientierung der Einzelschule gewinnt die Personalauswahl erheblich an Gewicht. Dazu muss die Schulleitung substantiell an Neueinstellungen und Versetzungsverfahren beteiligt werden. Die Chance der Auswahl geht einher mit der Verantwortung für die Richtigkeit der Auswahl. Eine zielgerichtete Personalauswahl basiert auf einer sorgfältigen Analyse der Personalsituation und des pädagogischen und/oder fachlichen Ergänzungsbedarfs einerseits, der präzisen Formulierung des Anforderungsprofils künftiger Kolleginnen und Kollegen andererseits. Personalmanagement ist allerdings weitaus mehr als Personalgewinnung und Personalauswahl. Eine zielgerichtete und planvolle Schulentwicklung braucht eine ebenso zielgerichtete und planvolle Personalentwicklung. Für die Schulleitung bedeutet dies, sich systematisch der Potenzialanalyse und der Entwicklung der einzelnen Lehrerinnen und Lehrer zu widmen sowie darüber hinaus den Fortbildungsbedarf in einem fortlaufenden schulindividuellen Fortbildungskonzept zu sichern. Dieses ist eine wesentliche Voraussetzung einer erhöhten kollegialen Qualitätsverantwortung.</p> <p>Eine gezielte Mitarbeiterführung ist ohne die Entwicklung und Sicherung einer glaubwürdigen Feedbackkultur undenkbar. Es obliegt der Verantwortung der Schulleitung, sich im Zuge von regelmäßigen Unterrichtsbesuchen und Mitarbeitergesprächen ein Bild über Stärken und Schwächen der einzelnen Lehrkräfte zu machen und ihnen durch ein offenes Feedback Bestätigung und Anregungen zur Verbesserung ihrer Arbeitsleistung zu</p>	<p>Die/der Schulleiterin/Schulleiter ist als Vorgesetzte/Vorgesetzter, und sofern die Aufgaben übertragen sind, als Dienstvorgesetzte/Dienstvorgesetzter an allen Personalentscheidungen, die die Schule betreffen, beteiligt. Die Mitarbeiterführung wird durch geeignete Instrumente gewährleistet. Das sind insbesondere:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Mitarbeitergespräch – Zielvereinbarung – Verabredungen zu Fortbildungen – Entscheidungen über Leistungsanreize – dienstliche Beurteilungen. <p>Sie bzw. er hat entscheidenden Einfluss auf die Entwicklung eines guten Schulklimas.</p> <p>Die/der Schulleiterin/Schulleiter</p> <ul style="list-style-type: none"> – erstellt ein schulspezifisches Konzept zur Personalentwicklung und – stimmt dieses in der Schule und mit dem staatlichen Schulamt ab. Darin sind <ul style="list-style-type: none"> ● die Kriterien für die Personalplanung, ● alle absehbaren und geplanten Entwicklungen für die Sicherung der Unterrichtsversorgung durch Zu- und Abgänge, Vorhaben für die Qualifizierung und ● Vorschläge und Probleme darzustellen. <p>Das Konzept wird regelmäßig aktualisiert.</p> <p>Die/der Schulleiterin/Schulleiter</p> <ul style="list-style-type: none"> ● berät, unterstützt und fördert die Lehrkräfte in der Unterrichts- und Erziehungsarbeit, ● spricht den Lehrkräften Anerkennung für ihre Arbeit aus, 	<p>Der Schulleiter ist in Zusammenarbeit mit der Schulaufsicht für die Personalplanung, Personalführung und systematische Personalentwicklung an seiner Schule verantwortlich.</p>

Baden-Württemberg	Brandenburg	Sachsen
<p>geben oder größeres Engagement einzufordern. Dabei spielen die Fähigkeit und das Geschick der Schulleitung zur Motivation der Lehrerinnen und Lehrer eine maßgebliche Rolle.</p> <p>Damit der Schulleiter und die Schulleiterin der Personalverantwortung noch besser gerecht werden können, sind für die Zukunft weitere Instrumente des Personalmanagements ins Auge zu fassen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Es ist erwiesen, dass es bei der Arbeitszeit der Lehrkräfte erhebliche belastungsbedingte Unterschiede gibt. Unterschiedliche Fächerkombinationen, Klassenstärken, Klassensituation, Lehraufträge, Korrekturintensität und anderes bewirken, dass schulartspezifische Einheitsdeputate nicht geeignet sind, die tatsächliche Arbeitszeit zu steuern. Um einen Belastungsausgleich herbeizuführen, müssen Schulleiterinnen und Schulleiter bei der Festlegung des Deputatsumfangs einer Lehrkraft Spielraum haben. Dabei darf die Gesamtmenge der an einer Schule verfügbaren Lehrerwochenstunden durch das „flexible Deputat“ nicht überschritten werden. ● Qualitätsorientierte Führung bedarf einer deutlichen Ausweitung der besoldungs- und dienstrechtlichen Möglichkeiten. Erforderlich ist ein stärker leistungsbezogenes Besoldungs- und Dienstrecht. Hier ist die politische Ebene in Bund und Ländern gefordert. 	<ul style="list-style-type: none"> ● unterstützt Maßnahmen zur schulinternen Weiterentwicklung der fachlichen, pädagogischen und kommunikativen Kompetenzen der Lehrkräfte, ● sorgt mit einem schuleigenen Schuljahresablaufplan dafür, dass temporäre Belastungsphasen einzelner Lehrkräfte abgefedert werden bzw. die Lehrkräfte sich auf gewisse Belastungsphasen (z. B. Prüfungszeiten) arbeitsorganisatorisch einstellen können, ● sichert und organisiert den fachlichen Austausch zwischen den Lehrkräften, fördert die Zusammenarbeit der Lehrkräfte und die Integration neuer Lehrkräfte in das Kollegium, ● entscheidet über den fach- und sachgerechten Unterrichtseinsatz der Lehrkräfte, ● entscheidet nach Maßgabe der Möglichkeiten der Schule über die Einstellung und den Einsatz der Honorarkräfte, ● koordiniert und kontrolliert die Verwendung der personellen Ressourcen unter dem Gesichtspunkt der optimalen qualitativen Nutzung für den Unterricht, ● legt die Zuständigkeiten innerhalb der Schulleitung fest, ● befördert die Schulentwicklung durch weit gehende Delegation von Einzelvorhaben sowie durch die Nutzung vorhandener Kompetenzen und Arbeitsstrukturen, ● fördert die Zusammenarbeit der Schule bzw. der/des Kollegin/Kollegen mit dem B. U. S. S., ● fördert die gegenseitige Hospitation der Lehrkräfte auf der Grundlage einer vereinbarten Auswertungs- und Reflexionspraxis, ● delegiert ausgewählte Aufgaben und spezielle Verantwortlichkeiten an Lehrkräfte der Schule, ● sichert, dass die Lehrkraft nur Aufgaben wahrnehmen darf, wenn sie den entsprechenden Befähigungsnachweis für diese Tätigkeit besitzt, ansonsten sich dafür zu qualifizieren hat, ● entscheidet gemeinsam mit den Fachkonferenzen über Fortbildungsverpflichtungen, ● übernimmt die schulische Gesamtverantwortung bei der Ausbildung der Lehramtskandidaten, ● beaufsichtigt die Einhaltung der dienstlichen Pflichten, 	

Baden-Württemberg	Brandenburg	Sachsen
	<ul style="list-style-type: none"> ● arbeitet mit dem Lehrerrat eng zusammen, ● pflegt den fachlichen und kollegialen Austausch mit anderen Schulleitungen, ● nimmt gezielt an Fortbildungsveranstaltungen teil, in denen sie oder er ihre/seine Leitungskompetenz weiterentwickelt und sich u. a. einen Überblick zu wichtigen pädagogischen und fachdidaktischen Themen sowie zur Weiterentwicklung ihrer/seiner Leitungskompetenz verschafft und ● sorgt ggf. für die Heranziehung externer Beratungskompetenz. 	

Aufgabenbereich „Schulentwicklung“

Während sich die Beschreibungen zu „Schulentwicklung“ der Länder Bremen und Nordrhein-Westfalen inhaltlich und sprachlich sehr ähneln – Schulentwicklung wird verstanden als Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung von schulischer Arbeit und manifestiert sich in der Entwicklung eines Schulprogramms, der Planung und Durchführung von Evaluation, der steti-

gen Weiterentwicklung schulischer Arbeitsstrukturen und -formen sowie der Einbeziehung aller am Schulleben Beteiligter –, betont Sachsen darüber hinaus die koordinierende und kontrollierende Funktion der Schulleitung in Schulentwicklungsmaßnahmen. Thüringen dagegen fasst den Begriff „Schulentwicklung“ abstrakter, ohne konkret auf Maßnahmen einzugehen.

Bremen	NRW	Sachsen	Thüringen
<p>Dieses Handlungsfeld umfasst die Initiierung, Planung, Organisation, Koordination und Moderation von Schulentwicklung als einem systematischen Lern- und Arbeitsprozess. Schulentwicklung bezieht sich zentral auf die Entwicklung und Sicherung der Qualität schulischer Arbeit. Hierzu gehören</p> <ul style="list-style-type: none"> ● die Entwicklung eines Schulprogramms, ● die Planung und Durchführung von Evaluationsmaßnahmen mit besonderer Berücksichtigung der Unterrichtsqualität, ● die Weiterentwicklung schulischer Arbeitsformen sowie ● die Einbeziehung aller am Schulleben Beteiligten. 	<p>Dieses Handlungsfeld umfasst die Initiierung, Planung, Organisation, Koordination und Moderation von Schulentwicklung als systematischem Arbeits- und Lernprozess, der sich an der Leitvorstellung von Schule als einer lernenden Organisation orientiert. Schulentwicklung bezieht sich zentral auf die Entwicklung und Sicherung der Qualität schulischer Arbeit. Zu diesem Handlungsfeld gehören vor allem</p> <ul style="list-style-type: none"> ● die Entwicklung eines Schulprogramms, ● die Planung und Durchführung von Evaluationsmaßnahmen mit besonderer Berücksichtigung der Unterrichtsqualität, ● die Entwicklung von schulischen Arbeitsstrukturen und Arbeitsverfahren, ● die Einbeziehung aller am Schulleben Beteiligten, insbesondere im Rahmen 	<p>Der Schulleiter trägt im Rahmen der gesetzlichen und bildungspolitischen Vorgaben die Verantwortung für den Unterricht und das Schulleben an seiner Einrichtung. Schulprogrammatische Arbeit sowie deren interne und externe Evaluation haben das Ziel, Handlungsspielräume zu erschließen und zu engagierter Mitwirkung zu motivieren. Der Schulleiter übernimmt hierbei vor allem die anregende, koordinierende und kontrollierende Funktion zwischen den Beteiligten – Schülern, Lehrern, Eltern und außerschulischen Partnern.</p>	<p>Schulentwicklung erfordert, dass Konzepte zur systematischen Entwicklung der Qualität von Unterricht und Erziehung erarbeitet und umgesetzt werden, um die Lernkompetenzen der Schüler kontinuierlich fördern zu können. Im Mittelpunkt der alltäglichen schulischen Arbeit stehen das Bilden und Erziehen, das Fördern und Fordern sowie das Beraten und Beurteilen. Entscheidend ist die Sicherung einer hohen Unterrichtsqualität durch effektiv geplante pädagogische und personelle Maßnahmen. Es müssen unter Mitwirkung von allen Beteiligten Entscheidungen in den Bereichen Unterrichtsorganisation und Unterrichtsgestaltung im Rahmen der verbindlichen Stundentafeln und Lehrpläne getroffen werden. Dabei sind Bildungsziele, nationale Bildungsstandards und gesellschaftliche</p>

Bremen	NRW	Sachsen	Thüringen
	<p>der Schulmitwirkung, sowie die Förderung der Kooperation zwischen ihnen.</p>		<p>Erwartungen einzubeziehen. Das gesamte Schulleben ist so zu organisieren, dass die Arbeitsprozesse systematisch geplant, koordiniert und moderiert werden können. Die eigene Schule muss unter Einbeziehung aller am Schulleben Beteiligten profiliert und für sie muss ein Leitbild entwickelt werden. Dabei sind die bisherigen Traditionen und Entwicklungen der Schule zu berücksichtigen. Schulentwicklung erfordert, dass sowohl die Entwicklung als auch die Ergebnisse des Unterrichts und des Schullebens ständig evaluiert werden. Ziel ist es, erreichte Leistungen und persönliche Entwicklungen zur Motivation für die weitere Arbeit aller an der Schule tätigen Personen zu nutzen.</p>



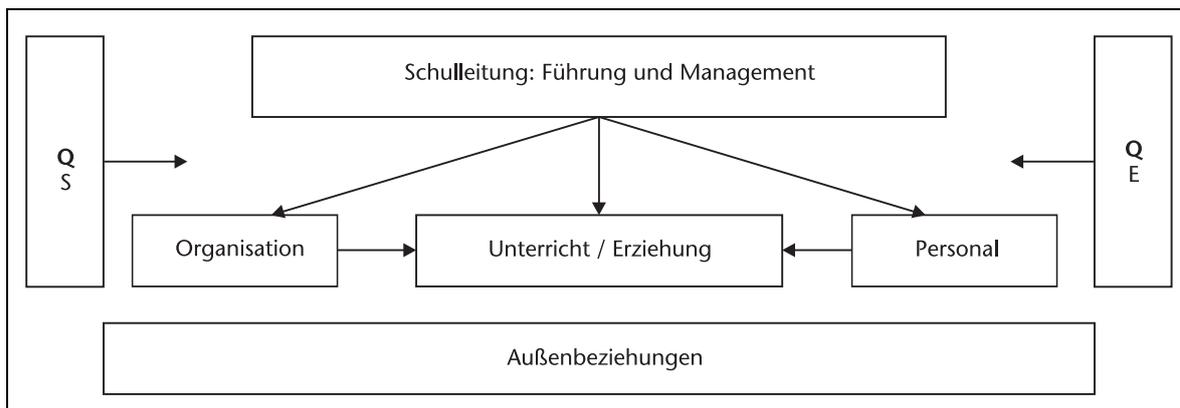
Arbeitshilfe 10 24 03: Handlungsfelder von Schulleitung (vgl. Grundlagenpapier in PWSL)

Stephan Huber/Nadine Schneider, Anforderungen an Schulleitung: Was wird in den Ländern von den pädagogischen Führungskräften in der Schule erwartet?, 10.24

Handlungsfelder von Schulleitung (vgl. Grundlagenpapier in PWSL)

Die (neue) Rolle von Schulleitung als Führung und Management realisiert sich in den Handlungsfeldern Organisation, Personal, Unterricht und Erziehung, Qualitätsmanagement, also Qualitätssicherung (QS) und

Qualitätsentwicklung (QE), sowie Außenbeziehungen mit dem Ziel, die Schülerinnen und Schüler bei der Entwicklung ihrer Kompetenzen zu fördern und zu unterstützen.



Personal: Auf der Grundlage des Abgleichs von vorhandenem und künftig erwartbarem Personalbestand und Personalbedarf hat die Schulleitung dafür zu sorgen, dass das richtige Personal mit den erforderlichen Qualifikationen für die Aufgabenerfüllung der Schule zur Verfügung steht und eingesetzt wird.

Organisation: Die Organisation von Schule und Unterricht muss so gestaltet sein, dass sie die Wirksamkeit des pädagogischen Handelns ermöglicht und unterstützt. Dies setzt voraus, dass die Organisationsgestaltung wie die Innovation sich – im Rahmen der Auftragsvorgaben – an Zielvorstellungen orientiert, auf die sich die Schule in ihrem Schulprogramm und insbesondere in ihrem Leitbild verständigt hat.

Unterricht und Erziehung: Unterricht und Erziehung liegen in der Verantwortung der Lehrerinnen und Lehrer; Aufgabe der Schulleitung ist es, Unterrichtsentwicklung zu initiieren, für Arbeitsstrukturen zu sorgen, die den Lehrpersonen ermöglichen, in kollegialer Kooperation sich über Unterricht und Erziehung zu verständigen, gute Praxis auszutauschen und voneinander zu lernen, und die Unterrichtsentwicklung und die Erziehung an der Schule zu einem Gesamtkonzept im

Sinne von abgestimmter und gemeinsam verantworteter Arbeit zusammenzuführen.

Qualitätsmanagement: Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung: Das Qualitätsmanagement bezieht sich vorrangig darauf, sich der Lernwirksamkeit des Unterrichts zu vergewissern und die Ergebnisse so auszuwerten und aufzubereiten, dass sie in Entwicklungs- und Verbesserungsmaßnahmen der pädagogischen Arbeit umgesetzt werden.

Außenbeziehungen: Eine größere Eigenständigkeit der Schule bringt eine Intensivierung von Kontakten „nach außen“ mit sich. Die Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen zu Schulaufsicht, Schulträger, Eltern, Vertretern des öffentlichen Lebens, der Wirtschaft, öffentlichen Institutionen und auch den Medien erhalten einen stärkeren Stellenwert. Der Schulleitung obliegt es, Initiativen zur Verbesserung des schulischen Umfeldes zu entwickeln und für eine transparente Kommunikation mit der Öffentlichkeit zu sorgen. Sie bedient sich dabei Methoden und Verfahren der Öffentlichkeitsarbeit. Die Schulleitung repräsentiert die Schule und trägt damit zur Stärkung des Prestiges und der Wettbewerbsfähigkeit der Schule bei.



Arbeitshilfe 10 24 04: Übersicht über die Systematisierungen zentraler Kompetenzbereiche von Schulleitung in den deutschen Bundesländern (Stand 2006)

Stephan Huber/Nadine Schneider, Anforderungen an Schulleitung: Was wird in den Ländern von den pädagogischen Führungskräften in der Schule erwartet?, 10.24

Übersicht über die Systematisierungen der zentralen Kompetenzbereiche von Schulleitung in den deutschen Bundesländern (Stand: 2006)

Bundesland	
Baden-Württemberg	<ul style="list-style-type: none">● Anerkannte, selbstbewusste Persönlichkeit● Breites Spektrum an Fähigkeiten● Vielfältige Interessen● Gute Lehrkraft mit Interesse am Umgang mit Kindern und Jugendlichen● Glaubwürdigkeit● Verantwortungsbereitschaft● Konfliktfähigkeit● Entscheidungsfähigkeit● Markantes, überdurchschnittlich intellektuelles Profil● Fähigkeit zu differenzierter Sachanalyse, schlüssiger Argumentation, systemischem Denken● Urteilsvermögen● Selbstkompetenz● Fähigkeit zum sensiblen und situationsangemessenen Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern● Fähigkeit zur Anerkennung und Motivation● Beurteilungsfähigkeit● Managementfähigkeiten● Sachkompetenz bei Projektmanagement, Konferenzleitung, Aufgabendelegation, Evaluation, Verwaltung des Schulbudgets, Außenvertretung der Schule u. a. m.● Schlüsselqualifikation: Kommunikation● Argumentative und dialogische Fähigkeiten bei persönlichen Gesprächen, bei Konferenzen und Verhandlungen usw. <p>(eigene Liste d. Verf.)</p>
Berlin	<ul style="list-style-type: none">● Fachkompetenzen● Methodische Kompetenzen● Sozialkompetenzen <p>(Papier „Anforderungsprofil für die Schulleiterinnen und Schulleiter der Berliner Schulen“, 2003)</p> <p>I Formale Voraussetzungen II Schulleiterfunktion:<ul style="list-style-type: none">● Fachliche Kompetenz● Methodische Kompetenz● Soziale Kompetenz● Führungskompetenzen● Belastbarkeit</p> <p>III Unterrichtliche Funktion</p> <p>(Anforderungsprofil Schulleitung im Papier „Ausführungsvorschriften über die Beurteilung der Beamten und Beamtinnen des Schul- und Schulaufsichtsdienstes“, 2005)</p>
Brandenburg	<ul style="list-style-type: none">● Fachkompetenz● Führungskompetenz● Leitungs-/Managementkompetenz
Bremen	<ul style="list-style-type: none">● Persönliche Kompetenzen● Soziale Kompetenzen● Fachkompetenzen und -kenntnisse● Leitungskompetenzen

Bundesland	
Hamburg	<ul style="list-style-type: none"> ● Führungskompetenz ● Teamfähigkeit ● Konfliktfähigkeit ● Innovationsfähigkeit ● Organisationskompetenz ● Fähigkeit und Bereitschaft, mit schulischen wie außerschulischen Gremien zusammenzuarbeiten und schulische Aufgaben im Kontext bildungs-, sozial- und gesellschaftspolitischer Entwicklungen wahrzunehmen <p>(Schulgesetz § 91)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Kommunikative und soziale Kompetenz ● Antinomiefähigkeit ● Fähigkeit, mit Konflikten produktiv umzugehen ● Fähigkeit und Interesse, im Team zu arbeiten und Aufgaben zu delegieren ● Innovationsbereitschaft ● Organisationsgeschick ● Fähigkeit und Bereitschaft, bildungspolitische und gesamtgesellschaftliche Zusammenhänge wahrzunehmen ● Fähigkeit, mit außerschulischen Stellen zusammenzuarbeiten ● Bereitschaft zur Weiterbildung in den genannten Aufgabenfeldern <p>(Selbsteinschätzungsbogen „Anforderungsprofil Schulleitung“)</p>
Hessen	<ul style="list-style-type: none"> ● Berufliche Qualifikationen: allgemeine Voraussetzungen ● Stellenspezifische Kompetenzen ● Berufliche Qualifikationen: stellenbezogene Voraussetzungen
Niedersachsen	<ul style="list-style-type: none"> ● Soziale Kompetenz ● Pädagogische Kompetenz ● Strategische Managementkompetenz ● Organisatorische Managementkompetenz ● Personalentwicklungskompetenz ● Rechtliche Kompetenz
Nordrhein-Westfalen	<ul style="list-style-type: none"> ● Sozialkompetenz ● Fachkompetenz ● Leitungskompetenz
Rheinland-Pfalz	<ul style="list-style-type: none"> ● Fach- und Sachkompetenz ● Sozial- und Kommunikationskompetenz ● Führungskompetenz ● Prozess-, Teamentwicklungs- und Steuerungskompetenz ● Medienkompetenz
Saarland (aus einer exemplarischen Stellenbeschreibung)	<ul style="list-style-type: none"> ● Lernbefähigung und Berufserfahrung ● Fachlich-pädagogische Eignung ● Engagement ● Fähigkeit, fremden Unterricht zu bewerten und Unterrichtende zu beraten und zu beurteilen ● Fähigkeit, Konferenzen und Gespräche zu leiten ● Fähigkeit, in Konfliktsituationen überlegt und angemessen zu handeln ● Fähigkeit, auf Gemeinsamkeiten hinzuwirken und zu motivieren ● Bereitschaft, sich mit pädagogischen und bildungspolitischen Fragen und Innovationen zu befassen und die Fähigkeit, Schule weiterzuentwickeln ● Bereitschaft zu schulübergreifender Zusammenarbeit ● Kenntnisse in Fragen der Schulverwaltung, des Schulrechts und der Mittelbewirtschaftung ● Hohes Maß an Organisationsgeschick sowie Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit ● Nachweis regelmäßiger und einschlägiger Fortbildung ● EDV-Kenntnisse
Sachsen	<ul style="list-style-type: none"> ● Berufliche Qualifikation ● Stellenspezifische Kompetenzen (zentral: Fach- und Sozialkompetenz)

Bundesland	
Sachsen-Anhalt	<ul style="list-style-type: none"> ● Managementkompetenz ● Moderationskompetenz ● Kommunikationskompetenz/Kooperationskompetenz ● Rechtskompetenzen
Schleswig-Holstein	<ul style="list-style-type: none"> ● Persönlicher Kompetenz ● Sozialkompetenz ● Methodenkompetenz ● Professionelle Fachkompetenz im Schulbereich <p>(Anforderungsprofil für schulische Führungskräfte im Papier „Konzept zur Personalentwicklung im Schulbereich“; dient der Orientierung)</p> <p>1. Fähigkeiten der Leitung und Personalführung</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Organisations- und Verwaltungsgeschick ● Entscheidungs- und Durchsetzungsfähigkeit ● Mitarbeitermotivation ● Integrationskraft ● Konfliktfähigkeit ● Kommunikationsfähigkeit <p>2. Fachliche und pädagogische Fähigkeiten</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Nachgewiesene unterrichtliche und außerunterrichtliche Gestaltungsfähigkeiten ● Kenntnisse über den Stand der didaktischen und pädagogischen Diskussion ● Bereitschaft zur Einleitung innovativer Prozesse ● Kreativität ● Beratungskompetenz <p>(Anforderungsprofil für Schulleiterinnen und Schulleiter im Papier „Hinweise zur Anfertigung und zum Verfahren der dienstlichen Beurteilung aus Anlass der Besetzung von Schulleiterstellen“; dient als Grundlage für das Ausschreibungs- und Auswahlverfahren bei der Besetzung von Schulleiterstellen)</p>
Thüringen	<ul style="list-style-type: none"> ● Selbstkompetenz ● Sachkompetenz (Leitungskompetenz, strategische und bildungspolitische Kompetenz, Managementkompetenz, rechtliche Kompetenz) ● Methodenkompetenz ● Sozialkompetenz (Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Konflikt- und Kritikfähigkeit) <p>(Papier „Anforderungsprofil für Schulleiter einer eigenverantwortlichen Schule“)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sach- und Methodenkompetenz ● Selbst- und Sozialkompetenz <p>(„Anforderungsprofil für Schulleitung“ im Papier „Konzeption der Thüringer Qualifizierung von pädagogischen Führungskräften in Schulen“)</p>



Arbeitshilfe 10 24 05: Exemplarische Gegenüberstellung der Beschreibungen der Anforderungsbereiche „Methodenkompetenz“, „Führungskompetenz“ und „Leitungskompetenz“ (Stand: 2006)

Stephan Huber/Nadine Schneider, Anforderungen an Schulleitung: Was wird in den Ländern von den pädagogischen Führungskräften in der Schule erwartet?, 10.24

Exemplarische Gegenüberstellung der Beschreibungen der Anforderungsbereiche „Methodenkompetenz“, „Führungskompetenz“ und „Leitungskompetenz“ (Stand: 2006)

Anforderungsbereich „Methodenkompetenz“

Während beispielsweise Schleswig-Holstein den Begriff „Methodenkompetenz“ nicht näher erläutert, versteht Berlin unter Methodenkompetenz Fähigkeiten, die auch den sozialen Kompetenzen (z. B. Kommunikation) zugeordnet werden könnten. Thüringen ordnet

der Methodenkompetenz eines Schulleiters einerseits didaktisch-methodisches Wissen und die entsprechenden didaktisch-methodischen Fähigkeiten einer Lehrkraft zu und andererseits Evaluations- und Kommunikationsmethoden.

Berlin	Thüringen
<p>Schulleiterinnen und Schulleiter benötigen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Fähigkeiten zur Anwendung sachgerechter Techniken bei der Wahrnehmung der Aufgaben wie Problemanalyse, Zielbestimmung, Durchführungsplanung, Controlling und Evaluation ● Fähigkeiten zur ergebnisorientierten und adressatenbezogenen Kommunikation ● Fähigkeiten zur Steuerung von Arbeitsprozessen fachlicher und sozialer Gruppen ● Fähigkeiten zu kooperativer Arbeit ● Fähigkeiten zur angemessenen Bearbeitung großer Arbeitsmengen, wechselnder Arbeitssituationen und weiterer Schwierigkeiten auch unter Zeitknappheit 	<p>Anforderungsprofil für Schulleiter/-in einer eigenverantwortlichen Schule</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Didaktische, pädagogische und methodische Kompetenz ● Verhaltens-, lern- und entwicklungspsychologische Kenntnisse ● Ein vorbildlicher eigener Unterricht und die Fähigkeit zur Bewertung fremden Unterrichts einschließlich der Beratung der Lehrkräfte ● Kenntnisse über die systematische Evaluierung der Entwicklungsprozesse und die Fähigkeit, aus den Evaluationsergebnissen angemessene Entscheidungen zur Qualitätsverbesserung der Schule und des Unterrichts abzuleiten und die Umsetzung abzusichern <p>Die Schulleitung muss Methoden zum zielbewussten, transparenten Arbeiten und Managen des Informationsflusses kennen und anwenden. Kenntnisse und Fähigkeiten zur Evaluation, zum Feedback, zum Mitarbeitergespräch, zum Portfolio, zu Zielvereinbarungen, zum Fortbildungsplan sind genauso wie Kommunikationsmethoden und Konfliktlösungsstrategien erforderlich.</p> <p>(Papier „Anforderungsprofil für Schulleitung“)</p>

Anforderungsbereich „Führungskompetenz“

Brandenburg und Hamburg beschreiben „Führungskompetenz“ nicht näher. Rheinland-Pfalz beschränkt sich bei der Beschreibung auf einen hohen Abstraktionsgrad.

Brandenburg	Hamburg	Rheinland-Pfalz
Ohne nähere Beschreibung	Ohne nähere Beschreibung	Fähigkeit, das kreative Potenzial eines Kollegiums zu erkennen, zu nutzen und zu fördern

Anforderungsbereich „Leitungskompetenz“

Noch auffälliger in mangelnder Trennschärfe der Begrifflichkeiten und ihrer Systematik sind die Begriffe „Leitungskompetenz“. Während Brandenburg auf eine nähere Beschreibung verzichtet, ordnet Bremen der Leitungskompetenz einerseits die Personalfüh-

rungskompetenz, andererseits Kenntnisse im Bereich Projektmanagement zu. Nordrhein-Westfalen beschränkt sich auf die Aufzählung spezifischer Befähigungen und Dispositionen, die eine Leitungskraft im Zusammenspiel mit anderen Menschen aufweisen muss.

Brandenburg	Bremen	Nordrhein-Westfalen
Ohne nähere Beschreibung	<p>Auf die spezifische Position und Rolle eines/einer Schulleiter/-in bezogene Leitungskompetenzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Personalführungskompetenz (Mitarbeiter/-innen [u. a. durch Zielvereinbarungen bzw. -vorgaben] fordern und fördern können, Ziele und Probleme der Frauenförderung kennen, Mitarbeiterpotenziale erkennen können, Leistungen anerkennen, motivationsbehindernde Faktoren erkennen und beseitigen können, Personalkonzept entwickeln können, Personalplanung und -auswahl, Personalentwicklungsinstrumente kennen, Partizipation und Mitwirkung fördern können, sich vor die Mitarbeiter/-innen stellen) ● Projektmanagementkenntnisse (planmäßig, strukturiert und zielorientiert arbeiten können, Projektmanagementmodule kennen) 	<p>Kompetenzen, die sich auf die spezifische Position und Rolle einer Schulleiterin/eines Schulleiters beziehen (Leitungskompetenz). Leitungskompetenz beschreibt spezifische Befähigungen und Dispositionen für eine Leitungsrolle wie Überzeugungs- und Begeisterungsfähigkeit, Integrations- und Konfliktfähigkeit, Fähigkeit zur Einschätzung von Personen, die Fähigkeit, komplexe Zusammenhänge zu erfassen und Handlungskonsequenzen abzuleiten, sowie die Fähigkeit, Entwicklungsvorgänge zu verstehen und zu steuern.</p>



Arbeitshilfe 102406: Übersicht über Anforderungsprofile für Schulleitung in den deutschen Bundesländern (Stand: 2006)

Stephan Huber/Nadine Schneider, Anforderungen an Schulleitung: Was wird in den Ländern von den pädagogischen Führungskräften in der Schule erwartet?, 10.24

Übersicht über Anforderungsprofile für Schulleitung in den deutschen Bundesländern (Stand: 2006)

Anforderungsprofile für Schulleitung	
Bundesland	
Berlin	<ul style="list-style-type: none">● Papier „Anforderungsprofil für die Schulleiterinnen und Schulleiter der Berliner Schulen“ (2003)● Anforderungsprofil Schulleitung im Papier „Ausführungsvorschriften über die Beurteilung der Beamten und Beamtinnen des Schul- und Schulaufsichtsdienstes“ (2005)
Bremen	Broschüre „Anforderungsprofil für Schulleitungen“ (2001)
Hamburg	Selbsteinschätzungsbogen „Anforderungsprofil Schulleitung“
Hessen	Anforderungsprofil für schulische Funktionsstellen: Schulleiterin oder Schulleiter im Papier „Personalentwicklungskonzept“ (zum Zeitpunkt der Datenerhebung in der Entwurfsfassung, noch nicht veröffentlicht)
Niedersachsen	Anforderungsprofil Schulleiterinnen und Schulleiter im Projektbericht „Arbeitsplatz Schulleitung“
Nordrhein-Westfalen	Anforderungsprofil Schulleitung im Papier „Anforderungsprofile. Schulleitung – Seminarleitung – Schulaufsicht“
Rheinland-Pfalz	Papier „Allgemeine Stellen- und Anforderungsprofile für Funktionsstellen im Bereich Schulen“
Sachsen	Papier „Anforderungsprofil Schulleitung“
Schleswig-Holstein	<ul style="list-style-type: none">● Anforderungsprofil für schulische Führungskräfte im Papier „Konzept zur Personalentwicklung im Schulbereich“● Anforderungsprofil für Schulleiterinnen und Schulleiter im Papier „Hinweise zur Anfertigung und zum Verfahren der dienstlichen Beurteilung aus Anlass der Besetzung von Schulleiterstellen“
Thüringen	<ul style="list-style-type: none">● Papier „Anforderungsprofil für Schulleiter einer eigenverantwortlichen Schule“● „Anforderungsprofil für Schulleitung“ im Papier „Konzeption des Thüringer Kultusministeriums zur Qualifizierung von pädagogischen Führungskräften in Schulen“



Referenzliste

- Avenarius, H. (2006): Standard-Konzepte und Qualitätsrahmen für eigenständige Schulen – ein Widerspruch? Vortrag bei der Jahrestagung der GPF am 23. März 2006 in der Reinhardswaldschule bei Kassel.
- Hacker, W. (1983): Psychische Anforderungen. In F. Stoll (Hrsg.). Arbeit und Beruf. Kindlers Psychologie des 20. Jahrhunderts. Weinheim: Beltz, S. 86–109
- Häcker, H./Stapf, K.-H. (2004). Dorsch Psychologisches Wörterbuch. 14. Aufl, Bern: Huber
- Huber, S. G. (2005): Anforderungen an Schulleitung: Überlegungen aufgrund der Veränderungen in den Bildungssystemen vieler Länder. In A. Bartz, J. Fabian, S. G. Huber, C. Kloft, H. Rosenbusch, H. Sassenscheidt (Hrsg.). PraxisWissen SchulLeitung (10.23). München: Wolters Kluwer
- Huber, S. G. (2005): Führungskonzeptionen und Führungsmodell im Überblick. In A. Bartz, J. Fabian, S. G. Huber, C. Kloft, H. Rosenbusch, H. Sassenscheidt (Hrsg.). PraxisWissen SchulLeitung (10.11). München: Wolters Kluwer
- Huber, S. G. (2003): Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern im internationalen Vergleich: Eine Untersuchung in 15 Ländern zur Professionalisierung von pädagogischen Führungskräften für Schulen. In der Reihe Wissen & Praxis Bildungsmanagement. Kronach: Wolters Kluwer
- Lorenz, M. (1998): Erfolgreiche Personalauswahl. Planegg: Verlag für Wirtschaft, Recht und Steuern
- Rosenbusch, H. S. (2005): Organisationspädagogik: Grundlage pädagogischen Führungshandelns. In der Reihe Wissen & Praxis Bildungsmanagement. Kronach: Wolters Kluwer
- Rosenbusch, H. S. (1997): Organisationspädagogische Perspektiven einer Reform der Schulorganisation. In: SchulVerwaltung BY, 10, S. 329–334, Wolters Kluwer
- Schuler, H. (2004): Lehrbuch Organisationspsychologie. Bern: Huber
- Schuler, H. (2003): Auswahl von Mitarbeitern. In: L. von Rosenstiel, M. Domsch/E. Regenat (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 151–182
- Weinert, F. (2001): Vergleichende Leistungsmessung in Schulen – eine umstrittene Selbstverständlichkeit. In: F. Weinert (Hrsg.). Leistungsmessung in Schulen. Weinheim/Basel: Beltz. S. 17–31
- Westhoff, K./Kluck, M. L. (1998): Psychologische Gutachten schreiben und beurteilen. 3. Aufl., Berlin: Springer
- Whitty, G./Willmott, E. (1991): Competence-based teacher education: Approaches and issues. Cambridge Journal of Education, 21(3), 309–318