

Schulleitung: Aufgabenerweiterung und Rollenkomplexität

Schulleitungshandeln ist nicht gleich Schulleitungshandeln

Das Corona-Virus hat unser (Schul-)Leben massiv verändert, wie es noch vor wenigen Wochen undenkbar gewesen wäre. Veränderungen wie die zunehmende Digitalisierung unserer Lebenswelt, die kulturelle Vielfalt (nicht nur) im Lebensraum Schule, gesellschaftlicher Wertewandel, zunehmender Populismus und die Betonung von Umwelt und Nachhaltigkeit als gesellschaftliche Herausforderungen, um nur einige Beispiele zu nennen, sind zum Teil eng damit verknüpft und wirken sich ebenfalls stark auf die Schule und deren Leitung aus.

Autoren: **Stephan Gerhard Huber, Nadine Schneider** • Foto: **Theodor Moise, Pixabay**



Stephan Gerhard Huber



Nadine Schneider



Die Vielfalt der Rollen und Aufgaben macht Schulleitungen im Alltag zu echten Jongleuren.

Zudem erleben wir in den deutschsprachigen Ländern ähnliche Entwicklungen wie international im Zusammenhang mit der Einführung von New Public Management und einer Stärkung der Handlungsautonomie der Einzelschule, die sich ebenfalls auf die Rolle und die damit verbundenen Aufgaben von Schulleitung auswirken.

So kommen zu den tradierten und sowie so vielfältigen Aufgabenfeldern neue hinzu (Huber, 2019, 2013a), im Zuge stärker eigenverantwortlicher Schulen beispielsweise die Budgetverwaltung, Personalauswahl und -einstellung, im Zuge der Entwicklungen um COVID-19 insbesondere Krisen- und Hygienemanagement sowie eine stärkere Kommunikation gegenüber Eltern, der Politik und der Öffentlichkeit.

1. ROLLENKOMPLEXITÄT UND AUFGABENVIELFALT VON SCHULLEITUNG

Diese (alten und neuen) Aufgaben lassen sich im Rahmen eines Schulmanagements als professionelles, also qualifiziertes, systematisches und zielgerichtetes Management der Arbeit von Schule verstehen mit der Absicht, diese in ihrer Qualität zu sichern und weiter zu entwickeln. Damit gemeint sind alle Maßnahmen, die zur Gestaltung und Optimierung von Schule und schulischen Prozessen beitragen; dazu gehören zentrale Aspekte wie die Planung, Organisation, Koordination, Steuerung und Kontrolle von Bildungs-, Erziehungs- und Unterrichtsprozessen, also von zielgerichteten Lern- und Entwicklungsprozessen, sowie deren Diagnose, Analyse und Beurteilung und die Steuerung und (Weiter-)Entwicklung der Einrichtung (also der Schule als Organisation, als pädagogische Handlungseinheit (Fend, 1980) insgesamt.

Schulmanagement geht von den Zielen der jeweiligen Schulen aus und spezifiziert sie gemäß den vorliegenden Anforderungen (Schulart, Schulgröße, Schulumfeld, Schülerschaft, Kollegium etc.), mit denen die Einzelschulen und ihre Akteure konfrontiert sind. Im Rahmen von Schulmanagement wird geklärt, welche Personen mit welchen Aufgaben in welcher Form und in welcher Struktur mit welchen Instrumenten (und entsprechendem Verhalten) bestimmte Prozesse ausführen.

Das in Abbildung 1 dargestellte Modell versucht, diese Aufgaben in Handlungsfelder von Schulmanagement zu differenzieren. Die Handlungsfelder umfassen Organisation, Personal, Unterricht und Erziehung, Qualitätsmanagement (also Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung) sowie Kooperation (innerhalb der Schule und nach außen). Ziel aller Maßnahmen ist letztendlich immer, die Schülerinnen und Schüler bei der Entwicklung ihrer Kompetenzen zu fördern und zu unterstützen. Modellhaft können diese verschiedenen Handlungsfelder von schulischem Management wie folgt dargestellt werden:

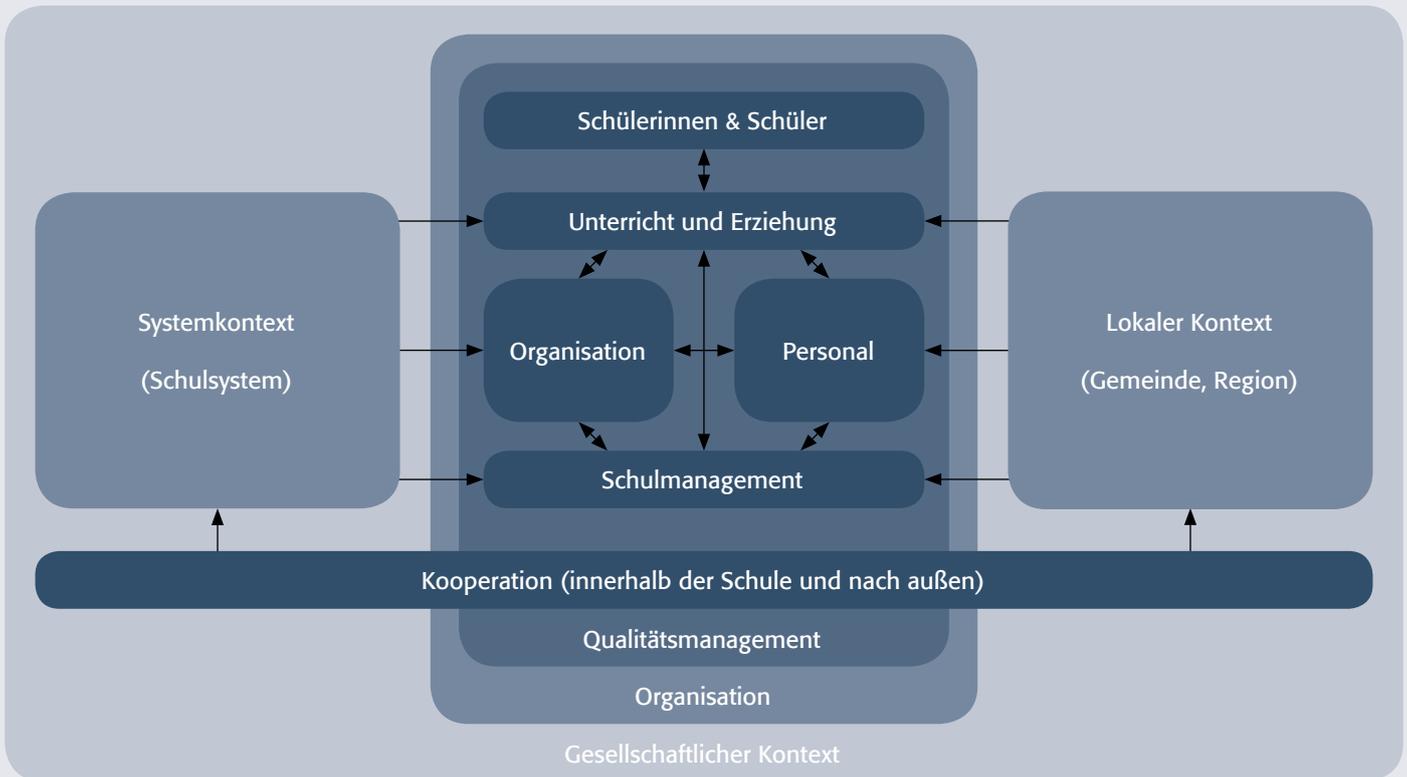


Abbildung 1: Handlungsfelder von Schulmanagement (nach Huber 2003, 2013b)

(Eigene Darstellung)

Verschiedene Rollenfacetten von Schulleitung lassen tradierte, teils veränderte und teils neue Aufgaben im Tätigkeitsspektrum von Schulleiterinnen und Schulleitern erkennen, immer mit Bezug zu den im Modell beschriebenen Handlungsfeldern:

ALS ORGANISATIONSENTWICKLER UND QUALITÄTSMANAGER

Ins Zentrum von Schulleitungshandeln rücken in den letzten zehn Jahren zunehmend Aufgaben, die mit der Qualitätsentwicklung der Schule zu tun haben. Die Schulleitung wird zunehmend als der wesentliche „Change Agent“ im Entwicklungs- bzw. Verbesserungsprozess der einzelnen Schule bezeichnet, der Veränderungen forcieren oder sie auch nachhaltig blockieren kann. Schulleiterinnen und Schulleiter entwerfen Visionen und ein Leitbild zusammen mit dem Kollegium und den anderen an Schule Beteiligten und sorgen für die Gestaltung und Umsetzung des Schulprogramms. Dafür schaffen sie schulintern alle erforderlichen Strukturen und Bedingungen, um Veränderungsprozesse zu initiieren, zu implementieren und zu institutionalisieren, die sich dann verbessernd auf Unterricht und Erziehung, auf Lehren und Lernen auswirken. In diesem Zusammenhang wird von der Schulleitung neben Kooperationsförderung, Unterstützung, Moderation und Koordination erwartet, dass sie evaluative Aufgaben ausführt, die Verände-

rungsprozesse auswertet und analysiert sowie entsprechendes Feedback geben kann.

ALS PERSONAL- UND TEAMENTWICKLER

Damit verbunden wird Schulleitung stärker gefordert, die Professionalität und die Professionalisierung der Mitarbeitenden zu fördern. Zum Entwickeln und Gestalten der Schule gehört folglich Personalentwicklung. Schulleitungen von selbstverwalteten Schulen sind mittlerweile in den deutschen Bundesländern Dienstvorgesetzte — eine veränderte Situation. Darüber hinaus sind sie verantwortlich für die Fort- und Weiterbildung des Personals (sei es extern oder schulintern). Schulleitungen machen sich die persönliche und berufliche Entwicklung des Kollegiums zu ihrem Anliegen und verstehen sich als Förderer und Coach der Lehrkräfte. Sie motivieren, beraten und helfen ihnen, sich professionell weiterzuentwickeln. Das Zusammenwachsen des Kollegiums (und anderen an der Schule Beteiligten) zu kompetenten kooperativen Teams ist ein wichtiges Ziel. Dabei spielt die Schulkultur eine wichtige Rolle. Schulleiterinnen und Schulleiter nehmen hier aktiv Einfluss. Auch kann die Beziehung Schulleiter — Lehrkraft als modellhaft gelten — entweder für unterstützende, vertrauensvolle, helfende Zusammenarbeit oder andererseits für distanzierte, einander misstrauende Beziehungen im Kollegium. Schulleiterinnen und Schulleiter geben aber auch ganz pragmatisch Anstoß für

Formen der Zusammenarbeit innerhalb des Kollegiums, indem sie entsprechende Strukturen schaffen, konkret bei der Organisation von Zusammenkünften helfen und so u.a. professionellen Dialog ermöglichen.

ALS LEHRKRAFT UND ALS UNTERRICHTSENTWICKLER

Im Kern der Arbeit an der Qualität geht es Schulleiterinnen und Schulleitern um Fragen der Unterrichtsentwicklung und damit der Förderung der Bildung von Schülern. Im Zuge der Schulschließungen aufgrund COVID-19 ist diese Arbeit besonders wichtig, vor allem mit Blick auf die Kinder, die während dieser Zeit nicht erreicht werden (vgl. Huber et al. 2020).

Aufgabe der Schulleitung als Führungsperson ist also sicherzustellen, dass Unterricht und Erziehung auf qualitativ hohem Niveau stattfinden können zum Wohle aller Kinder und Jugendlichen. Sie initiieren und unterstützen Unterrichtsentwicklung und sorgen für Arbeitsstrukturen, die den Lehrkräften ermöglichen, sich in kollegialer Kooperation über Unterricht und Erziehung zu verständigen, gute Praxiserfahrungen auszutauschen und voneinander zu lernen. Die Schulleitung gewährleistet zudem, dass die Unterrichtsentwicklung und die Erziehung an der Schule zu einem Gesamtkonzept im Sinne von abgestimmter und gemeinsam verantworteter Arbeit zusammengeführt werden. Hierzu

gehören zukünftig unbedingt auch die Integration von E-Learning und Präsenzlernen im Unterricht, wie COVID-19 uns lehrt.

ALS „HOMO POLITICUS“ UND REPRÄSENTANT IN DER KOOPERATION DER SCHULE MIT PARTNERN

Schulleitungen haben als System Leaders eine Verantwortung für die Schule in ihrem lokalen und regionalen Umfeld. Sie öffnen die Schule, initiieren und unterstützen die Zusammenarbeit mit anderen Partnern im Rahmen von Bildungslandschaften. Oftmals verbringen Schulleiterinnen und Schulleiter etliche Stunden in Konferenzen, Besprechungen und Diskussionsrunden. Als Konsequenz bedeutet das für sie, sich auch als „Homo Politicus“ zu verstehen, sich diplomatisch und gremien-politisch angemessen verhalten zu können bzw. „politischen Scharfsinn“ und politisches Gespür zu besitzen. Sie verstehen die Interessen anderer, erzielen Kompromisse und tragen diese mit, verlieren aber nicht die Position der Schule aus den Augen, beeinflussen und überzeugen andere, ohne sie zu manipulieren, wissen, dass das Vorhandensein unterschiedlicher Interessen für die Demokratie etwas Wichtiges und Normales ist und kein persönlicher Affront und halten einen Streit aus, ohne die Zusammenarbeit zu gefährden.

Schulleitungen identifizieren sich in ihrer stark exponierten Position häufig mit der Schule, die sie repräsentieren und die sie sozusagen als „Galionsfigur“ in der Öffentlichkeit vertreten. Diese Facette ist natürlich nicht neu, hat aber in einer Zeit, in der an Schulen in einigen Ländern „Marktgesetze“ greifen, erheblich an Bedeutung gewonnen. Wenn Schulen in Wettbewerb zueinander treten, wenn das Prestige einer Schule mehr denn je entscheidend Einfluss ausübt, kommt der Repräsentation der Schule eine wesentliche Bedeutung zu. Die einzelne Schule muss sich unablässig ins öffentliche Bewusstsein rücken.

Darüber hinaus erhalten ganz allgemein die Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen zu Schulaufsicht, Schulträgern, Eltern, Vertretern des öffentlichen Lebens, der Wirtschaft, öffentlichen Institutionen und auch den Medien einen größeren Stellenwert. Aktuell liegt darin sicher ein großer Anteil der Arbeitszeit von Schulleiterinnen und Schulleitern. Der Schulleitung obliegt es, Initiativen zur Verbesserung der Kooperation mit dem schulischen Umfeld zu entwickeln und für eine transparente Kommunikation mit der Öffentlichkeit zu sorgen. Sie bedient sich dabei der Methoden und Verfahren der Öffentlichkeitsarbeit.

ALS ORGANISATOR, VERWALTER UND GEBÄUDEMANAGER

Häufig betonen Schulleiterinnen und Schulleiter ihre Rolle als „Manager“ der Organisation Schule: Verwaltungstechni-

sche, administrative und — besonders im Zuge von Unterricht während der Schulschließungen — IT-technische Aufgaben, Organisieren und Koordinieren etc. beanspruchen viel Zeit. Viele Schulleiter kämpfen auch damit, von diesem Bereich nicht „aufgefressen“ zu werden.

Daneben sind Schulleiterinnen und Schulleiter auch für Gebäudeunterhalt sowie Renovierung und Ausbau zuständig, besonders bei wachsenden Schülerzahlen, mit einer anderweitigen Nutzung, wenn Schülerzahlen zurückgehen oder bei der Umsetzung der Hygienevorschriften. Ausschreibungen müssen, zusammen mit dem Sachträger, gemacht, Verhandlungen mit Architekten und Firmen geführt werden. Dazu muss sich die Schulleitung Fachwissen aneignen und viel Verhandlungsgeschick beweisen, denn die Vorstellungen des Architekten lassen sich nicht immer leicht mit denen des Kollegiums und wiederum mit den zur Verfügung stehenden Geldmitteln vereinbaren.

ALS „PEOPLE PERSON“, MEDIATOR UND ALS VORBILD

Eine zentrale Grundlage für ihre Arbeit ist, dass Schulleiterinnen und Schulleiter Ansprechpartner sind. Für Lehrkräfte, Schüler und Eltern.

Schulleiterinnen und Schulleiter bringen ihrem Gegenüber Vertrauen entgegen, nehmen Anteil, hören aktiv zu, nehmen sich Zeit und sehen ihre Mitarbeiter eher ganzheitlich denn als bloße Ausführende der ihnen übertragenen Aufgaben.

Ihre Mediationstätigkeit bezieht sich sowohl auf schulinterne Beziehungen als auch auf die Kontakte zum schulischen Umfeld. Diese Aufgabe ist nicht immer einfach, birgt sie doch Spannungen in sich und erfordert viel diplomatisches Geschick. Oftmals bilden Schulleiterinnen und Schulleiter den Puffer zwischen ihrer Schule sowie Eltern und dem regionalen Umfeld, vermitteln in Krisensituationen und stehen täglich einer Reihe von Konflikten gegenüber, die es zu lösen gilt. Sie sind Bindeglied zwischen internen und externen Interessen und fungieren als unmittelbare Ansprechpartner, manchmal auch als Zielscheibe, für alle, die in irgendeiner Weise mit der Schule zu tun haben.

Nicht nur in der Schule, auch außerhalb messen Schulleiterinnen und Schulleiter ihrem Verhalten daher eine besondere Bedeutung bei, denn sie stehen im Zentrum der Aufmerksamkeit und versuchen folglich oftmals, sich im Sinne eines Vorbilds zu verhalten. Sie sehen sich verpflichtet, sich korrekt zu verhalten und v.a. ihre pädagogischen Grundüberzeugungen zu leben. Dabei spielt auch eine Rolle, selbstkritisch zu sein und an der eigenen professionellen Entwicklung zu arbeiten, eben ein „life-long learner“ zu sein.

2. ALS SCHULLEITUNG GESUND BLEIBEN – ANFORDERUNGEN AN SALUTOGENES LEITUNGSHANDELN

Um die an Schulleitung gestellten Erwartungen erfüllen zu können braucht es Schulleiterinnen und Schulleiter, denen die eigene Gesundheit sowie die ihrer Lehrkräfte und des weiteren schulischen Personals (und natürlich auch der Schülerinnen und Schüler) ein Anliegen ist. Hier ist es Aufgabe von Führungskräften auf allen Ebenen (Schulleitung sowie Schuladministration) Strukturen und Prozesse zu gestalten, das Personal gesundheitsförderlich führen und gleichzeitig in Sachen Gesundheitsverhalten ein Vorbild sein. Es ist naheliegend, dass Schulleiterinnen und Schulleiter trotz — oder gerade wegen — ihres hohen Engagements und ihrer ausgeprägten Leistungsbereitschaft in ihrem Führungsalltag früher oder später an Grenzen stoßen können. Erschöpfte und «ausgebrannte» Führungskräfte können langfristig aber weder für sich selbst noch für ihre Schule und ihre Mitarbeitenden gesundheitsförderlich tätig sein.

Deshalb müssen neben der Förderung der Leitungskompetenzen von schulischen Führungskräften auch von Seiten der Schulverwaltung Rahmenbedingungen zur Verfügung gestellt werden, die es dem Leitungspersonal an den Schulen ermöglichen, gesundheitsförderlich aktiv zu werden.

Diese Rahmenbedingungen können in erheblichem Maße dazu beitragen, ein salutogenes Leitungshandeln an den Schulen zu ermöglichen. Im Folgenden werden zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen aus einem Evaluationsprojekt zur Arbeitssituation von Schulleitungen in der Schweiz (Baeriswyl, Dorsemagen & Krause, 2012) präsentiert, die auch für Schulleiterinnen und Schulleiter in Deutschland Anregungspotenzial besitzen.

STÄRKUNG DER FÜHRUNGSPPOSITION

Empfohlen wird die Führungsposition der Schulleitenden weiter zu stärken. An vielen Schulen schränken unzureichende Freiräume die Flexibilität ein und erschweren eine optimale Anpassung der Schule an das jeweilige Umfeld. Erweiterte Entscheidungskompetenzen könnten eine angemessene Reaktion auf erhöhte Anforderungen erleichtern, so die potenziell negativen Wirkungen von Belastungen «puffern» und die schulischen Leitungspersonen in ihrer Position stärken.

BEREITSTELLUNG VON DELEGATIONSMÖGLICHKEITEN FÜR ADMINISTRATIVE AUFGABEN

Die Evaluationsergebnisse (Baeriswyl, Dorsemagen & Krause, 2012) zeigen deutlich, dass eine Entlastung der Schulleitungen von administrativen Tätigkeiten hohes gesundheitsförderliches Potenzial enthält. Die Bereitstellung entsprechender (zusätzlicher) Ressourcen insbesondere für Sekretariatsaufgaben erscheint daher vielver-

sprechend. Neben dem Sekretariatspensum dürfte auch die Aus- und Weiterbildung der Sekretariatsmitarbeitenden sowie die Delegationsbereitschaft und -fähigkeit der Schulleiterinnen und Schulleiter selber die tatsächliche Entlastung, welche über das Sekretariat erreicht werden kann, entscheidend mitbeeinflussen.

SCHAFFUNG VON RAHMENBEDINGUNGEN FÜR EIN NACHHALTIGES, INTEGRIERTES GESUNDHEITSMANAGEMENT

Systematische Gesundheitsstrukturen für Schulen und Schulleitungen schienen bis vor Kurzem noch von untergeordneter Bedeutung zu sein. Auch hier kann und muss die Schuladministration unterstützende Rahmenbedingungen zur Verfügung stellen und eine gesundheitsförderliche Schulkultur etwa durch Bereitstellung von entsprechenden (Zeit-)Ressourcen, aber auch durch eine gesundheitskonsistente Reform- und Schulpolitik fördern. Eine Voraussetzung für eine gesundheitsförderliche Schulkultur ist, dass neben den Schulleitungen selbst insbesondere auch die Lehrkräfte die notwendigen zeitlichen Kapazitäten für eine aktive Beteiligung an gesundheitsbezogenen Schulprojekten mitbringen können. Ein intensiver Einbezug von Lehrkräften in ein integriertes Gesundheitsmanagement kann in einem doppelten Sinne Einfluss nehmen: zum einen, indem Möglichkeiten für die Abgabe von Aufgaben und Verantwortlichkeiten geschaffen werden. Zum anderen aber auch, indem sichergestellt wird, dass die Gesundheit der Schulleitung, der Lehrkräfte und der Schülerinnen und Schüler ein prominentes Thema an der Schule ist und entsprechende Maßnahmen zur Förderung und zum Erhalt der Gesundheit in den Schulalltag integriert werden.

KLARE UND TRANSPARENTE VERMITTLUNG DES SINNS UND DER NOTWENDIGKEIT VON REFORMEN

Aufgrund der oftmals gegebenen hohen Reformschnelligkeit und -dichte — die Entwicklungen im Zuge von COVID-19 sind beispiellos — fühlen sich Schulleitungen mitunter belastet und beurteilen die Umsetzung der Reformen zudem als problematisch. Eine zentrale Aufgabe der Schulleitung vor Ort besteht in der Vermittlung der Notwendigkeit von Reformen an das Kollegium. Die Ergebnisse der Studie machen deutlich, dass eine für alle Beteiligten gesundheitsförderliche Führung klare, transparente und überzeugende Kommunikation und Information erfordert. Diese ist den schulischen Führungskräften vor Ort jedoch nur möglich, wenn Sinn und Notwendigkeit von Reformen zunächst von Seiten der Schulverwaltung klar, transparent und überzeugend an ihr Leitungspersonal weitervermittelt werden.

ANGEMESSENE LEITUNGSZEIT

An mittelgroßen bis großen Schulen ist eine angemessene Leitungszeit oftmals schwer zu realisieren. Diese Problematik sollte in schulstrukturelle Entscheidungen einbezogen und die Personalverantwortung entsprechend (zumindest an größeren Schulen) auf mehrere Personen aufgeteilt werden. Wo eine Struktur mit mehreren Leitungsebenen gewählt wird, ist der Arbeits- und Gesundheitssituation der Zwischenleitungen (Stufen- oder Schulausleitungen) besondere Aufmerksamkeit zu schenken: Ihre Stellung zwischen Schulleitung und Lehrkräften birgt die Gefahr ausgeprägter Rollenkonflikte. Als Voraussetzung für eine gesundheitsförderliche Leitungstätigkeit ist (sowohl auf der Ebene der Gesamt- wie auch auf der Ebene der Zwischenleitungen) neben einer angemessenen Leitungszeit unter Umständen auch eine Entkoppelung von Führung und Unterricht in Betracht zu ziehen.

SCHAFFUNG VON AUSTAUSCH- UND UNTERSTÜTZUNGSMÖGLICHKEITEN

Schulleitungen wünschen und suchen den aktiven Austausch über ihren Führungsalltag, häufig auch mit Schulleitungen von anderen Schulen. Diese vielfach bestehende Motivation könnte genutzt werden, um gezielt Austauschmöglichkeiten und niedrigschwellige Beratungsangebote zu unterbreiten, die auch als hilfreich erlebt und tatsächlich genutzt werden, z.B. in Form von praxisbezogener Führungsberatung, einer elektronischen Austauschplattform für Schulleitende, Coaching-Angeboten, einer Förderung kollegialer Beratung, strategischer Beratungsgremien, schulinterner Arbeitsgruppen, z.B. Corona-Krisenmanagement u.Ä.

3. FAZIT: SCHULEN SIND UNTERSCHIEDLICH, DESHALB MUSS AUCH SCHULLEITUNG UNTERSCHIEDLICH SEIN

Schulleitungen haben vielfältige Rollen und Aufgaben. Sie haben damit einen anspruchsvollen Anforderungskatalog. Dafür benötigen sie angemessene Qualifizierung, Beratung und Unterstützung (vor allem auch schulinterne Unterstützung durch kooperative Führung und damit verbundenen Arbeitszeitmodellen sowie Sekretariaten).

Für ein erfolgreiches Schulleitungshandeln passen sie diese Rollen und Aufgaben an eine schulspezifische Strategie an, die auf die lokalen Besonderheiten der eigenen Schulsituation ausgerichtet ist. Darüber hinaus reflektieren sie das eigene Tun und gleichen die eigenen Ziele mit denen der Organisation und der darin agierenden Personen ab. Weil Schulen unterschiedlich sind, muss Schulleitung und Schulleitungshandeln daher von Schule zu Schule unterschiedlich sein. Funktionale Passung ist ausgesprochen relevant.

Vielleicht lohnt es sich aus Systemperspektive auch — neben der Reflexion über Möglichkeiten der Entlastung von Schulleiterinnen und Schulleitern durch aufgestockte Leitungspensen bzw. Arbeitszeitmodelle kooperativer Führung und dem Ausbau von schulspezifischer Administrationskapazität (Schulsekretariate/Schulverwaltungen) — über job rotation als eine HR-Strategie bei Schulleitungen nachzudenken. In diesem Modell wären Schulleiterinnen und Schulleiter nur über eine beschränkte Zeit an einer speziellen Schule und würden gemäß ihrer funktionalen Passung einerseits und ihren Potenzialen und Wünschen der eigenen berufsbiographischen Entwicklung andererseits „Dienst-“ bzw. „Einsatzorte“ wechseln. Schulleitung auf Zeit (an einer Schule)!

Literatur

- Baeriswyl, S., Dorsemagen, C. & Krause, A. (2012). *Schulleitung und Gesundheit an Volksschulen des Kantons Aargau. Interner Projektbericht für die Departemente Bildung, Kultur und Sport (BKS) sowie Gesundheit und Soziales (DGS) des Kantons Aargau. Olten: Fachhochschule Nordwestschweiz.*
- Fend, H. (1980). *Theorie der Schule.* München: Urban & Schwarzenberg.
- Huber, S.G. (2019). *Führung und Management von Schulen: Anforderungen, Aufgaben und Kompetenzen von Schulleitung.* In U. Steffens & P. Posch (Ed./Hrsg.), *Lehrerprofessionalität und Schulqualität. Grundlagen der Qualität von Schule 4* (S. 373–393). Münster, New York: Waxmann.
- Huber, S.G. et al. (2020). *COVID-19 – aktuelle Herausforderungen in Schule und Bildung. Erste Befunde des Schul-Barometers in Deutschland, Österreich und der Schweiz.* Waxmann. Online unter www.Schul-Barometer.net
- Huber, S.G. (2013b). *Zentrale Handlungsfelder von Schulmanagement.* In S.G. Huber (Ed./Hrsg.), *Handbuch Führungskräfteentwicklung. Grundlagen und Handreichungen zur Qualifizierung und Personalentwicklung im Schulsystem* (S. 20–23). Köln: Wolters Kluwer Deutschland.
- 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.