

# Professionalisierung von Schulleitung und Schulaufsicht

## Qualifizierungsprogramme im Überblick

*Neue Aufgaben, erweiterte Verantwortlichkeiten, veränderte Steuerungslogiken: Die Rollen von Schulleitung und Schulaufsicht sind in Bewegung (vgl. u.a. Huber 2020; Huber, Arnz & Klieme 2020; Huber). Dadurch bekommt auch die Professionalisierung beider Funktionen eine besondere Bedeutung (Huber 2013a,b, 2020; Huber & Schneider 2021).*

Autoren: **Stephan Gerhard Huber & Nadine Schneider**

Für die Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität von Schule ist es wichtig, dass Schulleitung und Schulaufsicht eng zusammenarbeiten (vgl. Huber, Arnz & Klieme 2020; Behler 1998; Buchen, Burkard 2002; Gruner 2004) und sich idealerweise in einem dialogischen Prozess ohne Herrschaftsansprüche auf gleicher Augenhöhe bewegen, Zielvereinbarungen und bilanzierende Feedbacks einander abwechseln (Lohmann und Minderop 2008, S. 257 ff.). Die Rolle der Schulleitungen ist, Hinweise aus dem System aufzunehmen und zu nutzen für die innere Schulentwicklung vor Ort, zwar mit Blick auf das Systemumfeld der Schule, aber mit dem Fokus auf der Einzelschule. Aufgabe der Schulaufsicht ist, die Schule und Schulleitung dabei zu unterstützen, entsprechende Rahmenbedingungen zu gewährleisten und die Entwicklung des Systems zu fokussieren.

Damit beide Funktionen ihre Rolle und die damit verbundenen Aufgaben entsprechend kennen und kompetent wahrnehmen können und ihre Kooperation jeweils anschlussfähig ist, muss die Qualifizierung und Professionalisierung dieser zentralen Akteure aufeinander aufbauen und eng abgestimmt sein. Nachfolgend werden internationale und nationale Trends in der Führungskräfteentwicklung vorgestellt und exemplarische Qualifizierungsprogramme von Schulleitung und Schulaufsicht beschrieben.

### TRENDS IN DER FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG

Das Forschungsinteresse im Bereich Führungskräfteentwicklung im Bildungsbereich ist in den vergangenen Jahren gewachsen (vgl. Young, Crow, Ogawa & Murphy 2009). Daraus und aus den Beobachtungen einer international vergleichenden Erhebung der Führungskräfteentwicklung bzw. der Fort- und Weiterbildungslandschaft für pädagogische Führungskräfte (vgl. Huber 2003, 2004, 2010a,b, 2013a,b) sowie Erfahrungen der Autoren aus der Konzeption und der wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation von Fort- und Weiterbildungsangeboten für Schulen und pädagogische Führungskräfte vor allem im deutschsprachigen und europäischen Raum (vgl. Huber 2007, 2008; Huber et al. 2009–2013; Huber et al. 2011) lassen sich trotz unterschiedlicher kultureller und institutioneller Traditionen folgende länderübergreifende Trends und Entwicklungstendenzen herausfiltern:

- ▷ Auf Anbieter-Seite ist eine Entwicklung hin zu zentraler Qualitätssicherung und dezentraler Durchführung erkennbar. Neue Formen der Kooperation und Partnerschaften werden eingegangen.
- ▷ Bezüglich Organisation und Umfang ist festzustellen, dass die

Qualifizierungsprogramme umfangreicher werden, sie mehrphasig und modular angelegt sind und die Qualifizierung vermehrt vor Amtsantritt geschieht.

- ▷ Die Zielgruppen werden differenzierter angesprochen: Qualifiziert werden Lehrkräfte, neu ernannte und berufserfahrene Schulleiterinnen und Schulleiter sowie Schulleitungsteams für Schulentwicklung.
- ▷ Auch bezüglich der Inhalte lassen sich Trends erkennen: Die Qualifizierungen orientieren sich an der Zieltätigkeit von Schule, es gibt explizite Zielsetzungen, es werden neue Führungskonzeptionen berücksichtigt, die auch die Entwicklung der Persönlichkeit, statt nur die Anpassung an eine Rolle fokussieren. Als zentrale Elemente können Kommunikation und Kooperation ausgemacht werden. Schließlich ist ein thematischer Trend erkennbar: weg von Management und Verwaltung hin zu Führung und Gestaltung.
- ▷ Auf Seiten der Methoden zeigt sich ein vermehrter Einsatz von multiplen Lernanlässen (vgl. Huber 2013a), die insgesamt stärker das Lernen am „Workplace“ anstatt das Lernen im „Workshop“ fokussieren, Theorie und Praxis werden systematisch verzahnt, Wissen wird entwickelt statt es nur zu vermitteln. Im Vordergrund der Qualifizierung stehen nunmehr Erfahrungs- und Anwendungsorientierung.

All diese, vorwiegend im internationalen Kontext zusammengetragenen Entwicklungstrends besitzen auch für den deutschsprachigen Kontext ein besonderes Anregungspotenzial mit dem Ziel, Führungskräfteentwicklung als einen systematischen und kontinuierlichen Prozess zu begreifen (vgl. Huber 2003, 2013a, 2014, 2015, 2019; Huber & Schneider 2021 in review, 2013, 2017; Huber et al. 2015). Diese Qualifizierungsprogramme decken ein breites Spektrum von Anforderungen und Fähigkeiten pädagogischer Führung ab.

### PROGRAMME DER FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG FÜR DIE SCHULLEITUNG

Während auf internationaler Ebene seit den frühen 1990er-Jahren die Qualifizierung der Schulleitungen professionalisiert wurde, sind solche Programme in den deutschen Bundesländern erst in den letzten zehn bis fünfzehn Jahren professioneller geworden (z. B. Huber 2003, 2004, 2010a,b, 2013a, 2014, 2015; KMK 2007).

Die Qualifizierung von Schulleitungspersonal wurde seitdem auch national zunehmend professionalisiert, die Qualifizierungsangebote quantitativ und qualitativ ausgebaut — in einigen Ländern intensiver,

in anderen weniger intensiv, einige begannen früher, andere folgten. Insbesondere spielt die Anerkennung der Qualifizierung durch die Profession selbst sowie die Erwartung und Anerkennung durch die einstellenden Gremien die zentrale Rolle. Nachfolgend wird die Entwicklung in deutschen Bundesländern an einigen Beispielen skizziert (vgl. Huber & Schneider 2019):

#### NORDRHEIN-WESTFALEN

Seit 2008 müssen Lehrerinnen und Lehrer, die in Nordrhein-Westfalen Schulleiter/Schulleiterinnen werden möchten, an einer kompetenzorientierten, viermoduligen Schulleiterqualifizierung (SLQ) teilnehmen und ihre Eignung für dieses Amt in einem zweitägigen Assessmentcenterverfahren, dem Eignungsfeststellungsverfahren (EFV), nachweisen. Das EFV ist zentraler Bestandteil der dienstlichen Beurteilung. Weitere Bestandteile der Leitungsqualifizierung in NRW sind Orientierungsseminare und Mentoringangebote für Lehrkräfte, die an der Übernahme von Leitungsfunktionen in Schule interessiert sind, Angebote zur Einführung in das Leitungshandeln nach Funktionsübernahme für das mittlere Management, spezielle thematische Angebote für erfahrende Schulleitungen sowie berufsbegleitende Angebote wie das sogenannte Schulleitungscoaching (SLC).

#### SACHSEN, SACHSEN-ANHALT UND THÜRINGEN

In den mitteldeutschen Ländern Sachsen und Sachsen-Anhalt jeweils seit 2009 und in Thüringen seit 2006 sind jeweils neue Qualifizierungskonzeptionen für pädagogische Führungskräfte entwickelt worden. Die Qualifizierung pädagogischer Führungskräfte erfolgt in vier konzeptionell aufeinander abgestimmten, zeitlich hintereinander liegenden Phasen:

- ▷ Orientierung (1. Phase)
- ▷ (Amts-)Vorbereitende Qualifizierung (2. Phase)
- ▷ Amtseinführende Qualifizierung (3. Phase)
- ▷ Amtsbegleitende Qualifizierung (4. Phase)

Auch wenn die Gemeinsamkeiten in den Qualifizierungskonzeptionen Sachsens, Sachsen-Anhalts und Thüringens deutlich sind, gibt es Unterschiede in den inhaltlichen Schwerpunktsetzungen und den methodischen Umsetzungen mit der Gestaltung unterschiedlicher Lernanlässe.

#### ENTWICKLUNGEN AN HOCHSCHULEN

Mit dem seit 2000 von der Technischen Universität Kaiserslautern angebotenen zweijährigen Master-Fernstudiengang „Schulmanagement“ erhalten Studierende eine wissenschaftlich fundierte Weiterbildung im Sinne der Professionalisierung und Qualifizierung von Schulleitungshandeln. Die neun Studienmodule umfassen Präsenzveranstaltungen, Selbstlernphasen (Studienbriefe) sowie Online-Seminare über eine Lernplattform.

Der zweijährige Masterstudiengang „Bildungsmanagement“ der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg zielt auf Führungs- und Managementkompetenz von Führungskräften und Führungsnachwuchs aus der Wirtschaft, der Schule, der Erwachsenenbildung, und anderen Bildungsorganisationen. Das berufsbegleitende Studienkonzept im Blended-Learning-Format kombiniert Präsenz-, Selbstlern- und Transferphasen sowie eine professionelle Unterstützung durch Coaches. Unter dem Motto „Lernen am Unterschied“ stehen der Erwerb und die Erweiterung von Führungskompetenz durch ganzheitliches, selbstgesteuertes Lernen, das eng abgestimmt ist auf die eigene Berufspraxis und Berufsbiographie, im Mittelpunkt.

#### LÄNDERÜBERGREIFENDE ANGEBOTE

Im Masterstudiengang „Schulentwicklung“, der von der Internationalen Bodenseehochschule (IBH) angeboten wird, kooperieren erstmals im deutschsprachigen Raum zu diesem Thema sechs Hochschulen, nämlich die Pädagogischen Hochschulen Weingarten (D), Vorarlberg (A), Graubünden, Schaffhausen, St. Gallen und Thurgau (CH). Das Stu-

dium vermittelt relevante Konzepte und Verfahren, um Entwicklungsprozesse an Schulen initiieren, begleiten, unterstützen und evaluieren zu können. Die Teilnehmenden entwickeln Expertise in den Bereichen Schul-, Organisations- und Unterrichtsentwicklung sowie Beratung, Coaching und Evaluation.

#### PROGRAMME DER FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG FÜR DIE SCHULAUF SICHT

Bislang waren die Mitglieder der Schulaufsichtsbehörden kaum an solchen oder ähnlichen Qualifizierungsmaßnahmen beteiligt. Sassen-scheidt (2020, S. 245) spricht vor dem Hintergrund dieser Situation von einem Paradoxon: Während Personal-, resp. Führungskräfteentwicklung für die Funktion Schulleitung im bundesdeutschen Kontext mittlerweile etabliert und auf einem guten Niveau ist, ist Führungskräfteentwicklung für schulaufsichtliche und schuladministrative Führungsfunktionen bislang kaum etabliert, geschweige denn auf einem guten Niveau.

Sassenscheidt (2020) verweist auf einzelne Qualifizierungsmaßnahmen für Schulaufsicht und Schulverwaltung in Hamburg oder Bremen, in NRW sowie Berlin und Brandenburg. Umfangreichere Qualifizierungsprogramme sind noch seltener.

Im Folgenden sollen zwei Beispiele der Qualifizierung von Schulaufsicht in Brandenburg und Sachsen-Anhalt exemplarisch skizziert werden.

#### BRANDENBURG

Die Qualifizierung der Schulaufsicht in Brandenburg wurde 2015 neu konzipiert (Missal 2017). Schulrätinnen und -räte qualifizieren sich in schulamts- und schulformübergreifenden Kursgruppen in insgesamt 120 Fortbildungsstunden in sechs zweitägigen Veranstaltungen, die innerhalb von zwei Jahren stattfinden. Basis der Konzeption sind drei zentrale Rollen sowie ein Kompetenzmodell der Schulaufsicht. Die drei Rollen ergeben in ihrem Zusammenspiel ein ausgewogenes Handeln:

- ▷ Berater/-in (Unterstützung und Moderation),
- ▷ Leader (Personalentwicklung) und
- ▷ Manager/-in (Steuerung, Controlling, Organisation, Verwaltung).

Das Kompetenzmodell differenziert Selbstkompetenz, Sozialkompetenz und Sachkompetenz. „Die Grundidee der Qualifizierungskonzeption folgt also der Fragestellung, welche Selbst-, Sozial- und Sachkompetenzen ein professionelles Handeln in der Rolle des Beraters, Leaders und Managers jeweils erfordert. Daran schließt die Fragestellung an, an welchen Lerngegenständen und in welchen Lernsettings diese Kompetenzen (weiter-)entwickelt werden können“ (a. a. O., S. 129).

#### SACHSEN-ANHALT

Das Land Sachsen-Anhalt hat seine Schulfachlichen Referentinnen und Referenten (SFR) in einer Fortbildungsreihe zur systemischen Organisationsberatung, die 2017 bis 2019 von artop — einem An-Institut der Humboldt-Universität zu Berlin durchgeführt wurde, qualifiziert (vgl. Schmelzer & Löffler 2020). Nach einem bewussten Paradigmenwechsel hatte sich die sachsen-anhaltische Schulaufsicht auf den Weg gemacht, ihre Rollen und Aufgaben neu zu denken. Das Institut entwickelte in Absprache mit dem Auftraggeber eine maßgeschneiderte, an den Bedürfnissen und Ressourcen der SFR orientierte Fortbildung, die den beiden Kulturtechniken der Beratung und der Führung gerecht werden sollte. In acht zweitägigen Veranstaltungen bzw. Modulen erhielten die Teilnehmenden Impulse im Hinblick auf ihre Führungs- und Beratungskompetenzen. Qualifizierungsinhalte waren beispielsweise Moderation, Feedback geben, Konfliktbearbeitung und komplexe Organisationsentwicklung.

Im ersten Modul arbeiteten die SFR am eigenen Rollen- und Aufgabenprofil anhand folgender Fragen zur beruflichen Identitätsfindung:

- ▷ Wer ist mein Klient, wer sind Adressaten meiner Arbeit?
- ▷ Welchen Nutzen stifte ich?

- ▷ Mit welchen Instrumenten und Qualitätsstandards erreiche ich das?

Die Fortbildner Schmelzer und Löffler (2020) beobachteten, dass die SFR Allroundern gleichen, wobei es im beruflichen Alltag wesentliche und weniger wesentliche Tätigkeiten zu unterscheiden gilt. Oft seien die Referentinnen und Referenten mit letzteren beschäftigt. „Treiber der Schulentwicklung zu sein, so unsere erste Einsicht, ist nur eine Nebenrolle in dem so facettenreichen Alltagsgeschäft.“ (vgl. Schmelzer & Löffler 2020, S. 91).

Das offene Konzept der Qualifizierung der SFR ermöglichte die Durchführung einer Zukunftskonferenz zur Frage „Welche Schulaufsicht braucht eine eigenständige Schule?“ mit allen relevanten Akteursgruppen im Schulsystem: Kultusminister, Ministerialführungskräfte, Schulamtsleitung, Abteilungs- und Referatsleitungen, SRF, Schulleiterinnen und Schulleiter, Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler. Im Ergebnis resümieren Schmelzer und Löffler (2020, S. 93f): „Der schulfachliche Referent in Sachsen-Anhalt scheint eine sehr vielschichtige Rolle zwischen Entscheider (als Führungskraft), Mutmacher, Nothelfer und Berater zu sein, welche zudem sehr unterschiedlich von ihren Inhabern interpretiert wird, bei vielen zu Erschöpfung führt und häufig als nicht wirksam empfunden wird. Die Rolle des SFR scheint unterdefiniert. Sie gibt den Rolleninhabern zu wenig Sicherheit und Legitimation.“ Sie empfehlen daher einen Paradigmenwechsel der Schulaufsicht von der bürokratischen-kontrollierenden Führung zur supervidierenden Führung. Schulaufsicht sollte Entscheidungskompetenzen an die Schulleitungen abgeben, beobachtet und bewertet dann die Entscheidungen der Schulleitung hinsichtlich deren Wirksamkeit und gibt präzises Feedback und Unterstützung. Damit käme der Schulaufsicht die Rolle einer supervidierenden Führung zu, „also der Führung von Führung“ (2020, S. 98), die, anders als Beratung, auch einfordern kann anstatt nur zu empfehlen (ebd. 2020, S. 103). Weiterhin plädieren die Autoren für eine klare Führungsarchitektur im Schulsystem.

### FAZIT: PROFESSIONELLES ZUSAMMENWIRKEN

Die Qualifizierungsprogramme für Schulleitungen und Schulaufsicht sind quantitativ und in ihrem Zuschnitt unterschiedlich. Wichtig ist aber, dass diese Programme aufeinander abgestimmt sind und — im besten Fall — auch aufeinander aufbauen. Kern wäre eine gemeinsame Betrachtung der Aufgaben und Herausforderungen von Schule und eine Verständigung von Schulleitung und Schulaufsicht dazu, in welcher Rolle und in welchem Modus beide Akteure sich in ihrer Zusammenarbeit zu welchen Handlungsoptionen verständigen.

## BEGRIFFSKLÄRUNG

### PROFESSION

*Profession bezeichnet einen akademischen Beruf, dem theoretisch und methodisch fundiertes Spezialwissen zugrunde liegt, und dessen Angehörige Entscheidungskompetenz und damit eine große Handlungsautonomie in ihrer Tätigkeit besitzen. Dadurch ergibt sich eine gewisse Monopolstellung im Praxisfeld und ein hohes Prestige. Professionsangehörige organisieren sich in Verbänden und orientieren sich an berufsethischen Grundsätzen. Klassische Professionen sind Theologie, Medizin, Juristerei. Pädagogische Berufe gelten als «Semi-Profession», da insbesondere die Autonomie eingeschränkt ist. Als Ergebnis der professionellen Sozialisierung bzw. der Professionalisierung konstatiert Köck (2008) folgende Merkmale einer Profession: klar geregelter Zugang in den Beruf, ausgeprägte Berufsethik, inhaltlich und methodisch eindeutig bestimmte Ausbildung und Weiterbildung, spezifische Fachsprache, hohe Entscheidungskompetenz gegenüber den Klienten sowie Expertenstatus.*

### PROFESSIONALITÄT

*Professionalität drückt die individuelle Führungsqualität eines Berufsstandes, d. h. berufliches Handeln, aus. Dabei geht es um mehr als fachliches Wissen und Können; es geht um berufliche Werte wie Anstand, Pflichtbewusstsein und Ehrgefühl und den Anspruch, bestimmten beruflichen Maßstäben zu genügen. Im Zentrum pädagogisch professionellen Handelns steht die Ausbildung eines beruflichen Selbst, das sich an seinen berufstypischen Werten und Zielen orientiert (vgl. Bauer, Kopka, Brindt, 1999, S. 15).*

### PROFESSIONALISIERUNG

*Während die Begriffe «Profession» im Sinne von Berufsstand und «Professionalität» im Sinne von Berufshandeln und -qualität einen Zustand definieren, stellt Professionalisierung einen umfassenden Prozess der «Spezialisierung und Verwissenschaftlichung von Berufspositionen aufgrund gestiegener Anforderungen an das für die Berufsausübung erforderliche Fachwissen...» (vgl. Fuchs-Heinritz et al., 1994, S. 521) dar.*

*Paseka et al. (2011) postulieren fünf Domänen pädagogischer Professionalität:*

- ▷ Professionsbewusstsein | Sich als Expertin/Experte wahrnehmen
- ▷ Reflexions- und Diskursfähigkeit | Das Teilen von Wissen und Können
- ▷ Differenzfähigkeit | Der Umgang mit großen und kleinen Unterschieden
- ▷ Kooperation, Kollegialität | Die Produktivität von Kooperationen
- ▷ Personal Mastery | Die Kraft individueller Könnerschaft

### LITERATUR

*Bauer, K.-O., Kopka, A. & Brindt, S. (1999). Pädagogische Professionalität und Lehrerbearbeit. Eine qualitativ empirische Studie über professionelles Handeln und Bewusstsein. 2. Aufl. Weinheim: Juventa.*

*Fuchs-Heinritz, W., Lautmann, R., Rammstedt, O. & Wienold, H. (Hrsg.) (1994). Lexikon zur Soziologie. 3., völlig neu bearb. u. erw. Aufl. Opladen: Westdeutscher Verlag.*

*Köck, P. (2008). Wörterbuch für Erziehung und Unterricht. Augsburg: Brigg Pädagogik.*

*Paseka, A., Schratz, M. & Schritteser, I. (2011). Professionstheoretische Grundlagen und thematische Annäherung. In M. Schratz, A. Paseka & I. Schritteser (Hrsg.), Pädagogische Professionalität: querdenken – umdenken – neu denken. Impulse für next practice im Lehrerberuf (S. 8–45). Wien: facultas.*

## Literatur

- Behler, G. (1998). Qualitätsentwicklung und -sicherung von Schule als Aufgabe der Schulaufsicht. In: Ministerium für Schule und Weiterbildung (Hrsg.), *Schulentwicklung und Schulaufsicht – Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung von Schule. Ergebnisse und Materialien aus der Fortbildungsmaßnahme.*
- Buchen, H., Burkhard, Ch. (2002). Schule und Schulaufsicht lernen gemeinsam. In: H.-G. Rolff, & H.-J. Schmidt (Hrsg.), *Brennpunkt Schulleitung und Schulaufsicht. Konzepte und Anregungen für die Praxis.* Neuwied, Krefeld: Luchterhand, 43–59.
- Gruner, P. (2004). Selbständige Schulen und Schulaufsicht (SeSuS – Brandenburg) In: B. Brackhain, R. Brockmeyer & P. Gruner (Hrsg.), *Schulaufsicht und Schulleitung. Qualitätsverbesserung in Schulen und Schulsystemen QuISS Band 5.* München: Luchterhand, 76–86.
- Huber, S. G. (2003). *Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern im internationalen Vergleich: Eine Untersuchung in 15 Ländern zur Professionalisierung von pädagogischen Führungskräften für Schulen.* Kronach: Wolters Kluwer.
- Huber, S. G. (Hrsg.) (2004). *Preparing School Leaders for the 21st Century: An International Comparison of Development Programmes in 15 Countries.* London/New York: RoutledgeFalmer (Taylor & Francis).
- Huber, S. G. (2007). Empfehlungen aus dem Qualifizierungsprogramm. In: *Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung (Hrsg.), Bildung für Berlin: MES Modellvorhaben Eigenverantwortliche Schule – Erfahrungen und Empfehlungen (S. 49–51).* Berlin.
- Huber, S. G. (2008). *School Development and School Leader Development: New Learning Opportunities for School Leaders and their Schools.* In: J. Lumby, G. Crow & P. Pashiardis (Eds.), *International Handbook on the Preparation and Development of school leaders,* S. 173–175. New York: Routledge.
- Huber, S. G. (Hrsg.) (2010a). *School Leadership – International Perspectives.* Dordrecht: Springer.
- Huber, S. G. (2010b). *New Approaches in Preparing School Leaders.* In: P. Peterson, E. Baker & B. McGaw (Hrsg.), *International Encyclopedia of Education.* 4, (S. 752–761). Oxford: Elsevier.
- Huber, S. G. (2013a). *Handbuch Führungskräfteentwicklung. Grundlagen und Handreichungen zur Qualifizierung und Personalentwicklung im Schulsystem.* Köln: Carl Link/Wolters Kluwer Deutschland.
- Huber, S. G. (2013b). *Internationale Trends in der schulischen Führungskräfteentwicklung.* In: S. G. Huber (Hrsg.), *Handbuch Führungskräfteentwicklung. Grundlagen und Handreichungen zur Qualifizierung und Personalentwicklung im Schulsystem.* Köln, S. 111–123.
- Huber, S. G. (2014). *Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern – Ausdifferenzierung der Curricula der Führungskräfteentwicklung.* In: R. Pfundtner (Hrsg.), *Grundwissen Schulleitung (S. 194–209).* Köln: Wolters Kluwer Deutschland.
- Huber, S. G. (2015). *Führungskräfteentwicklung als systematischer und kontinuierlicher Prozess.* In: J. Berkemeyer, N. Berkemeyer & F. Meetz (Hrsg.), *Professionalisierung und Schulleitungshandeln. Wege und Strategien der Personalentwicklung an Schulen (S. 96–112).* Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Huber, S.G. (2019). *Entwicklung von Kompetenzen für pädagogische Führung: Ein Kontinuum über die gesamte Lehrerbildung.* In: W. Böttcher, U. Heinemann, C. Kubina & B. Priebe (Hrsg.), *Steuerung und Qualitätsentwicklung im Fortbildungssystem. Probleme und Befunde – Standardbildung und Lösungsansätze.* Kallmeyer/Klett, S. 152–181.
- Huber, S.G. (2020). *Rolle und Aufgaben von Schulaufsicht in der Schulentwicklung.* In: S.G. Huber, S. Arnz & T. Klieme (Hrsg.), *Schulaufsicht im Wandel. Rollen und Aufgaben neu denken.* Stuttgart: Raabe.
- Huber, S. G. & Schneider, N. (Hrsg.) (2013). *Führungskompetenzen weiterentwickeln. Potenziale fördern im Rahmen einer systematisch angelegten schulischen Personalentwicklung.* *Schulverwaltung spezial,* 15(3).
- Huber, S. G. & Schneider, N. (2017). *Kompetenzen pädagogischer Führung. Entwicklungsmöglichkeiten in der Lehrerauf-, -fort- und -weiterbildung.* *Schulverwaltung spezial* 19(3), 100–103.
- Huber, S.G. & Schneider, N. (2019). *Entwicklung von Kompetenzen für pädagogische Führung.* *Schulverwaltung aktuell Österreich,* 8(1), 4–7.
- Huber, S.G. & Schneider, N. (2021, in print). *Developing school leadership in Europe: Trends, core ideas and impact.* In: B. Pont (Hrsg.), *Special Issue: School leadership: A changing landscape in policy and practices.*
- Huber, S.G., Arnz, S. & Klieme, T. (Hrsg.) (2020). *Schulaufsicht im Wandel. Rollen und Aufgaben neu denken.* Stuttgart: Raabe.
- Huber, S.G., Schneider, J.A. & Pruitt, J. (2020). *Schulen mit besonderen Herausforderungen – Besonders belastete Schulen.* *Schulverwaltung spezial,* 22(4).
- Huber, S.G., Tulowitzki, P. & Hameyer (2017a). *School Leadership and Curriculum: German Perspectives. Leadership and Policy in Schools,* 16(2), 272–302.
- Huber, S.G., Tulowitzki, P. & Hameyer, U. (2017b). *Curriculum and School Leadership: Adjusting School Leadership to Curriculum.* In M. Uljens, & R.M. Ylimaki. (Eds.), *Bridging Educational Leadership, Curriculum Theory and Didaktik. Non-affirmative Theory of Education.* (S. 309–332). Dordrecht: Springer.
- Huber, S. G., Sassenscheidt, H., Skedsmo, G. & Sangmeister, J. (2011). *Expertise zur Organisation und Qualität der Lehrerfort- und -weiterbildung in Sachsen-Anhalt. Interner Bericht.* IBB PHZ Zug.
- Huber, S. G., Skedsmo, G., Schneider, N. & Bender, V. (2009–2013). *Wissenschaftliche Evaluation der Führungskräfteentwicklung in Bremen, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen und Aargau.* Interne Berichte. IBB PHZ Zug.
- Huber, S. G., Stiftung der Deutschen Wirtschaft gGmbH & Robert Bosch Stiftung GmbH (Hrsg.) (2015). *Schule gemeinsam gestalten. Entwicklung von Kompetenzen für pädagogische Führung. Beiträge zu Leadership in der Lehrerbildung.* Münster u. a.: Waxmann.
- Kultusministerkonferenz der deutschen Bundesländer (2007). *Länderumfrage „Potenzialanalyse und Förderung schulischer Führungskräfte“.* Berlin.
- Lohmann, A. & Minderop, D. (Hrsg.) (2008). *Führungsverantwortung der Schulleitung.* Köln: LinkLuchterhand.
- Sassenscheidt, H. (2020). *Personalentwicklung der Schulaufsicht: Impulse und Leitideen.* In: S.G. Huber, S. Arnz & T. Klieme (Hrsg.), *Schulaufsicht im Wandel. Rollen und Aufgaben neu denken.* Stuttgart: Raabe.
- Schmelzer, F. & Löffler, J. (2020). *Anspruch und Wirklichkeit: vom erschöpften Alleskönner zum wirksamen Supervisor der Schulentwicklung.* In: S.G. Huber, S. Arnz & T. Klieme (Hrsg.), *Schulaufsicht im Wandel. Rollen und Aufgaben neu denken.* Stuttgart: Raabe.
- Young, M., Crow, G., Murphy, J., & Ogawa, R. (Eds.). (2009). *Handbook of research on the education of school leaders.* New York: Routledge.