

## 5.1 Schulleitung und pädagogische Leadership

### Begründung

Die Schulleitung nimmt pädagogische Führung wahr, indem sie Entscheidungsprozesse moderiert, die zu verbindlichen pädagogischen Zielsetzungen der Schule führen. Im Anschluss sorgt die Schulleitung dafür, dass diese Schulziele bei den einzelnen Lehrpersonen ankommen und von ihnen als individuelle Ziele umgesetzt werden. Sie fordert und fördert die Lehrpersonen in ihrer Aufgabe, sich der Wirkungen und der Wirksamkeit ihrer pädagogischen Arbeit zu vergewissern.

### 5.1.1 Kooperatives Führungsverständnis und Schulleitungshandeln

#### QM 5.1.1

#### Kooperatives Führungsverständnis und Schulleitungshandeln

Die Schulleitung nimmt die personelle, pädagogische und betriebliche Führung der Schule situationsbezogen kooperativ, wirksam und deutlich sichtbar wahr.

### Schlüsselindikatoren

Führungshandeln der Schulleitung		1	2	3	4
Wirkung und Nachhaltigkeit	Die Führungsverantwortlichen unterstützen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Umsetzung ihrer Bildungs- und Erziehungsaufgaben. Alle Betroffenen sind mit der Informationspraxis der Schule zufrieden.				
	Die vereinbarten Ziele werden erreicht.				
	Die beteiligten Personen sind mit der Schulführung zufrieden.				
Arbeit der Schulleitung fachlich, pädagogisch und menschlich	Die Arbeit der Schulleitung genügt den Qualitätsansprüchen ... <ul style="list-style-type: none"> <li>– im pädagogischen Bereich,</li> <li>– im administrativ-organisatorischen Bereich,</li> <li>– im Bereich Personalführung,</li> <li>– im Bereich der Personalentwicklung und Gesundheitsförderung,</li> <li>– bezüglich Steuerung der Qualitätssicherung und -entwicklung,</li> <li>– Konferenz- und Sitzungsleitung,</li> <li>– Unparteilichkeit,</li> <li>– Umgang mit Konflikten,</li> <li>– Informationsfluss schulintern und nach außen.</li> </ul>				
Selbstbeurteilung und Selbstreflexion	Die Schulleitung überprüft und verbessert regelmäßig die Wirksamkeit des eigenen Führungsverhaltens.				
	Sie setzt regelmäßig Feedbackinstrumente ein, um von Lehrpersonen, nicht pädagogischem Personal, Lernenden, Eltern und vorgesetzten Stellen Feedbacks zu ihrem Führungsverhalten zu bekommen.				
Aufgaben	Die Aufgaben von Schulleitung sind klar geregelt und transparent.				

	Die Schulleitung fördert aktiv die Qualitätsprogrammerstellung, deren Aktualisierung und die interne Evaluation.				
	Die Schulleitung trägt Sorge dafür, dass Interventionspläne für besondere Problemfelder entwickelt und angewendet werden (beispielsweise Drogenproblematik usw.).				
Information	Die Schulleitung legt regelmäßig Rechenschaft in den schulischen Gremien ab.				
Entscheidungen/ Beschlüsse fassen	Schulleitung und andere Führungskräfte stellen sicher, dass Entscheidungen getroffen, eingehalten und gegebenenfalls korrigiert werden.				
	Die Schulleitung achtet darauf, dass Entscheidungen transparent sind und dass sie umgesetzt werden.				
Öffentlichkeitsarbeit	Die Schulleitung repräsentiert die Schule souverän nach außen.				
Planung	Die Schulleitung erstellt eine transparente Konferenzplanung für das Schuljahr.				
Kooperationen/ Zusammenarbeit Konfliktbewältigung	Die Schulleitung würdigt zusätzliche Leistungen der Mitarbeiter.				
	Die Schulleitung berät und unterstützt Lehrkräfte bei ihrer pädagogischen Arbeit.				
	Die Schulleitung unterstützt Maßnahmen zur konstruktiven Konfliktbewältigung innerhalb des Kollegiums und zwischen Eltern und Kollegium, gegebenenfalls mit professioneller Unterstützung von außen.				
	Die Schulleitung würdigt zusätzliches Engagement/zusätzliche Leistungen der Kolleginnen und Kollegen.				
	Die Strukturierung von Mitarbeitergesprächen ist dem Kollegium bekannt.				
	Für die Mitarbeiter ist im Führungsverhalten der Schulleitung eine überzeugende Vision erkennbar, die sich auf das Alltagsgeschäft motivierend auswirkt.				
	Die Schulleitung ermutigt und unterstützt die Schüler- und Elternvertretung, Unterricht und Schule mitzugestalten und ihre Interessen wahrzunehmen.				
	Die Schulleitung unterstützt die Kolleginnen und Kollegen bei der Umsetzung der besprochenen und dokumentierten Maßnahmen/Zielvereinbarungen.				
	Die Schulleitung sorgt für klare Verfahren, wie mit Beschwerden umgegangen wird.				

Wirtschaftlichkeit	Der Einsatz der Ressourcen geschieht nach wirtschaftlichen und transparenten Gesichtspunkten und orientiert sich am Schulkonzept.				
<i>Eigene Qualitätsziele:</i>					
<b>Schule</b>		1	2	3	4
Rahmenbedingungen/ Voraussetzungen	Strategische und operative Führung der Schule sind geregelt.				
	Ressourcen, Entscheidungs- und Handlungskompetenzen entsprechen den Aufgaben der Schulführung.				
	Abläufe von Meinungsbildungs- und Entscheidungsverfahren sind geregelt, Entscheidungen für alle Beteiligten verbindlich.				
Umsetzung auf Schulebene	Vereinbarte Führungsgrundsätze werden gelebt.				
	Die Schule bezieht Betroffene in Entscheidungsfindungen ein und sichert die Umsetzung der Entscheide.				
	Die Schule kommuniziert Entscheidungen nachvollziehbar.				
	Die Schule informiert alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter adäquat.				
	Die Schule plant den Schulalltag gezielt und umsichtig.				
	Die Schulentwicklung wird aktiv und an den für die Schule relevanten Themen betrieben.				
	Ressourcen zur Schulführung werden effizient genutzt.				
Klare Zielvorstellungen	Die Schule hat klare Vorstellungen von ihren langfristigen Zielen und Werten und von ihrer künftigen Entwicklung.				
Tragfähiger Konsens	An der Schule gibt es hinsichtlich zentraler pädagogischer Werte und Ziele einen tragfähigen Konsens (innerhalb des Kollegiums, Schulleitung, Schulpflege).				
Kompetenzregelung	Aufgaben und Kompetenzen der verschiedenen Schulangehörigen sind an der Schule klar und sinnvoll geregelt und allen bekannt.				
Entscheidungsprozesse	Der Jahresterminplan der Schule ermöglicht einen sinnvollen Zusammenhang von Beratung und Beschlussfassung in den Konferenzen und Besprechungen. Die Beschlüsse werden dokumentiert, und die Umsetzung der Beschlüsse wird eingehalten.				

	Die Lehrpersonen haben in allen für sie wichtigen Fragen ein angemessenes Mitspracherecht.				
	Wenn Entscheidungen getroffen werden, die die Eltern betreffen, werden deren Meinungen mitberücksichtigt.				
	Wenn Entscheidungen getroffen werden, die die Schülerinnen und Schüler betreffen, werden deren Meinungen mitberücksichtigt.				
	Die Schulangehörigen (Lehrpersonen, Schülerinnen und Schüler, Eltern) sind zufrieden, wie an ihrer Schule Entscheidungen getroffen werden.				
Informationsfluss	Der Informationsfluss an der Schule funktioniert auf allen Ebenen gut – schulintern, – nach außen (Eltern, Öffentlichkeit, ...).				
Ressourcennutzung	Finanzielle Mittel und Poolstunden werden entsprechend den unterschiedlichen Bedürfnissen der Schule und im Einklang mit dem Schulentwicklungsplan verteilt.				
	Die besonderen Fähigkeiten und Interessen der einzelnen Schulangehörigen werden gut genutzt.				
Erkennen und Beheben von Mängeln	Schwerwiegende Mängel institutioneller oder personeller Art werden von der Schule – rechtzeitig erkannt, – unverzüglich angegangen, – wirksam und nachhaltig beseitigt.				
Reibungsloser Schulbetrieb	Der Schul- und Unterrichtsbetrieb ist gut organisiert und funktioniert reibungslos.				
Kontakt nach außen	Die Schule pflegt den Kontakt nach außen angemessen ... – mit den Eltern, – mit Gemeinde, Behörden, anderen Schulen, Betrieben, Presse, ...				
Elternmitwirkung	Die Schule lädt die Eltern zur Zusammenarbeit ein und ermöglicht eine angemessene Elternmitwirkung.				
Zusammenarbeit mit lokaler Schulbehörde	Zusammenarbeit, Kommunikation, Absprachen zwischen Schulbehörde einerseits, Schulleitung und Lehrpersonen andererseits funktionieren gut.				
Öffentlichkeitsarbeit	Die Schule hat Verantwortliche für die Öffentlichkeitsarbeit.				
	Die Schule führt Veranstaltungen durch, bei denen sich Eltern, Schülerinnen und Schüler und andere interessierte Personen über die Schule, ihre Wertvorstellungen, Unterrichtsprinzipien, Zusatzangebote usw. informieren können.				

Die Schule informiert die lokale Presse über aktuelle schulische Veranstaltungen, Vorhaben usw., sie nutzt lokale Traditionen und nimmt an lokalen Veranstaltungen und Festen teil.				
<i>Qualitätsziele der Schule:</i>				

<b>Rahmenbedingungen des Bildungssystems</b>		1	2	3	4
Schulleitungen müssen führen dürfen	Schulleitungen müssen über Zuständigkeiten, Entscheidungsbefugnisse und Handlungsspielräume verfügen, damit sie Schulen als «lernende Unternehmen» auch wirklich führen und gestalten können.				
	Sie müssen insbesondere Entscheidungskompetenzen in folgenden Bereichen haben: Freiräume für Schwerpunktsetzungen im Rahmen des schulischen Lehr- und Lektionenplans, Verfügung über ein Globalbudget, Einstellung von Personal, finanzielle Mittel für schulinterne Weiterbildung und Personalentwicklung.				
Schulleitungen müssen führen können	Schulleitungen müssen systematisch für ihre neuen Aufgaben qualifiziert werden (Unterricht beurteilen, Mitarbeitende führen, Aufbau eines integrierten Qualitäts- und Gesundheitsmanagements usw.).				
	Sie müssen über bedeutend mehr Arbeitskapazitäten verfügen, als dies in heute üblichen Führungspensen vorgesehen ist.				
Schulleitungen müssen den Auftrag haben zu führen	Schulleitungen müssen einen rechtlich und schulpolitisch abgesicherten Auftrag haben, Schulen zu führen (und nicht nur zu verwalten).				
	Sie müssen sich an übergeordneten Qualitätszielen des Bildungssystems und an schulinternen Zielbeschlüssen orientieren können, die den pädagogischen Zielhorizont für ihr Führungshandeln aufspannen.				
<i>Qualitätsziele des Bildungssystems:</i>					

### Ideen zur Umsetzung

#### *Qualitäts- und gesundheitsorientierte Schulführung*

Was zeichnet Schulleitungen aus, für die Qualitäts- und Gesundheitsförderung nicht nur Lippenbekenntnis ist, sondern die durch ihr alltägliches Führungshandeln nachhaltige Wirkungen erzielen (□ A 3.5)?

Pädagogisch wirksame Schulleitungen verzetteln sich nicht in einer Überfülle von Aktivitäten, sondern sie konzentrieren sich auf eine Reihe von Schlüsselaufgaben, die sie mit besonderer Sorgfalt erfüllen. Zu diesen Schlüsselaufgaben zählen die folgenden:

- *Für Ziele sorgen durch*
  - Fragen nach dem Sinn und Zweck,
  - Fragen nach den Adressaten,
  - Fragen nach den Erfolgskriterien,
  - Fragen nach den Ressourcen,
  - Fragen nach dem Endergebnis.
- *Die Schule organisieren,*
  - sodass der Kernauftrag «Bildung und Erziehung» als zentrale Aufgabe im Zentrum der individuellen und der gemeinsamen Aktivitäten steht;
  - sodass jede einzelne Person ihren Berufsauftrag erfüllt und ihren Beitrag zum Ganzen leisten will, leisten kann und effektiv auch leistet;
  - sodass die zentralen Führungsaufgaben von der Schulleitung wirklich erfüllt werden können.
- *Entscheiden,*
  - sodass Lehrende und Lernende situationsgerecht bei für sie bedeutsamen Entscheiden miteinbezogen werden;
  - sodass Entscheide nicht nur gefällt, sondern auch umgesetzt werden;
  - sodass Schulziele auf der Ebene von Unterrichtsteams und Lehrpersonen als individuelle Ziele konkretisiert und realisiert werden.
- *Qualität beurteilen und entwickeln,*
  - sodass die Lernenden von verbesserten Lernangeboten profitieren;
  - sodass die Lehrenden sich der Wirkungen und der Wirksamkeit ihrer pädagogischen Arbeit vergewissern;
  - sodass die Schulleitung einen systematischen Einblick in die Qualität der Schule und des Unterrichts erhält.
  - sodass die Eltern, die Schulaufsicht und die Öffentlichkeit Vertrauen haben in die Schule, weil sie erfahren, dass hier gute Arbeit geleistet wird;
  - sodass ein wirkungsvolles Gesundheits- und Arbeitsschutzmanagement etabliert werden kann (Unfallverhütung, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Krisen- und Notfallmanagement).
- *Die Selbstentwicklung von Menschen fördern und unterstützen,*
  - sodass sich Lehrende und Lernende in ihrer Besonderheit anerkannt fühlen;
  - sodass Ressourcen, und Potenziale gefördert werden (und nicht nach Defiziten gefahndet wird);
  - sodass Lehrerinnen und Lehrer in Weiterbildungen Kompetenzen, die sie für die erfolgreiche Bewältigung eines anspruchsvoller gewordenen Berufsalltags qualifizieren, erweitern und vertiefen können.

Wirksame Schulleitungen orientieren sich in ihrem Handeln stets (bewusst oder unbewusst) an bestimmten Regeln und Grundsätzen. Zu diesen Führungsgrundsätzen zählen:

- Konzentration auf Wesentliches und wenig: Im Zentrum steht der pädagogische Kernauftrag der Schule.
- Unterrichtsbezogene Kooperation organisieren,
- geordneter Schulbetrieb,
- Chancen statt Probleme,
- Vertrauen statt Kontrolle,
- hohe Selbstverantwortung der Lehrpersonen fördern und zugleich Verantwortungsübernahme und Rechenschaftslegung über die Wirkungen ihrer Arbeit fordern,

- Praxis der Anerkennung,
- Stärken fördern.

Qualitäts- und gesundheitsbewusste Schulleitungen gehen methodisch-systematisch vor, sie bemühen sich um «handwerkliche» Professionalität und setzen bestimmte Werkzeuge ein, die sie kompetent zu benützen wissen. Zu diesen Werkzeugen und Instrumenten zählen:

- Ziele über ein Qualitätsleitbild der Schule legitimieren und verbindlich machen,
- Zielvereinbarungen,
- Teamsitzungen,
- Delegieren von Aufträgen,
- Entscheidungs- und Moderationstechniken,
- Evaluationsinstrumente für die Selbst- und Fremdbeurteilung,
- Gespräche.

Ausführliche Beschreibungen der Umsetzungsideen und Instrumente

□ **A 3.5 – Kapitel «Qualitäts- und gesundheitsorientierte Schulführung».**

### Verwendete Quellen

- Orientierungsrahmen Schulqualität. Fachstelle für Schulevaluation Kanton Luzern. 2005.
- Sammlung Qualitätsmerkmale Schulevaluation Kanton Thurgau. 2005.
- Norbert Landwehr: O2E – Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Heft 1: Basisinstrument zur Schulqualität. Bern 2007.
- Orientierungsrahmen Schulqualität Niedersachsen. 2003.
- Materialien für die Selbstevaluation an allgemein bildenden Schulen in Baden-Württemberg. Landesinstitut für Schulentwicklung.
- Qualitätsrahmen für Schulen in Rheinland-Pfalz.
- Referenzrahmen für Schulqualität Hessen des Instituts für Qualitätsentwicklung. (www.iq.hessen.de).

### Literaturhinweise, Links und Supportangebote

- Herbert Buchen/Hans-Günter Rolff (Hrsg.): Professionswissen Schulleitung. Weinheim/Basel: Beltz, 2006.
- Rolf Dubs: Die Führung einer Schule. Leadership und Management (2. Auflage). Zürich: SKV, 2005.
- Walter A. Fischer/Michael Schratz: Schule leiten und gestalten. Mit einer neuen Führungskultur in die Zukunft. Innsbruck: Studien Verlag, 2009
- Sally Helgesen: Frauen führen anders. Vorteile eines neuen Führungsstils (3. Auflage). Frankfurt am Main: Campus, 1992.
- Frank-Rüdiger Jach: Abschied von der verwalteten Schule. Vorschläge zu einer umfassenden Bildungsreform. Neuwied/Kriftel: Luchterhand, 2002.
- Armin Lohmann/Dorothea Minderop: Führungsverantwortung der Schulleitung. Handlungsstrategien für Schulentwicklung im Reißverschlussverfahren (2. Auflage). München/Unterschleißheim: Luchterhand, 2004.
- Fredmund Malik: Führen – Leisten – Leben (Neuausgabe). Frankfurt am Main: Campus, 2006.
- Heinz Rosenbusch: Organisationspädagogik der Schule. Grundlagen pädagogischen Führungshandelns. München/Neuwied: Luchterhand, 2005.
- Hans Seitz/Roman Capaul: Schulführung und Schulentwicklung. Theoretische Grundlagen und Empfehlungen für die Praxis. Bern: Haupt, 2005.

Quelle: Brägger, G. & Posse, N. (2007). *Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können. Band 2: Vierzig Qualitätsbereiche mit Umsetzungsideen.* Bern: h.e.p.