BILDUNGS- UND SCHULLEITUNGSSYMPOSIUM 2013

Bildung von morgen planen

Kürzlich fand in Zug das internationale Bildungs- und Schulleitungssymposium 2013 statt – mit rund 800 Teilnehmenden aus Praxis, Verwaltung, Politik und Wissenschaft aus 52 Ländern. Der Tagungsorganisator äussert sich zum Symposium und über die Arbeit von pädagogischen Führungskräften. **Interview mit Prof. Dr. Stephan Huber**

Prof. Dr. Stephan Huber ist Leiter des Instituts für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie (IBB) an der Pädagogischen Hochschule Zug. Das IBB organisiert alle zwei Jahre diese grösste internationale Fachtagung zum Thema Schulqualität, Schulentwicklung und Schulmanagement im deutschsprachigen Raum.
www.schulleitungssymposium.net

Herr Huber, am Schulleitungssymposium von 2011 nahmen rund 400 Personen teil, in diesem Jahr waren es rund 800. Wie erklären Sie sich diesen Erfolg?
Seit der Einführung von Schulleitungen hat das Thema Schulmanagement stark an Bedeutung gewonnen. Sukzessive wurde das in der Schweiz noch junge System «Schulleitung» in den letzten Jahren professionalisiert, unter anderem durch den Aufbau von Weiterbildungsangeboten wie z. B. dem MAS Schulmanagement. Entsprechend haben auch der Bekanntheitsgrad und die Bedeutung des Schulleitungssymposiums zugenommen. Es bietet eine hervorragende Plattform, an der Vertreterinnen und Vertreter von Forschung, Verwaltung, Politik und Praxis gemeinsam über die zukünftige Entwicklung der Schule und die Aufgaben und Möglichkeiten für Schulleitungen diskutieren können.

«Herausforderungen und Chancen für Schule und pädagogische Führung» lautete das Tagungsthema. Welche Herausforderungen und Chancen sehen Sie für die Schulleitungen?
Pädagogische Führungskräfte werden laufend mit neuen Aufgaben und Herausforderungen konfrontiert. Sie sind für die Sicherung und die Weiterentwicklung der schulischen Arbeit verantwortlich und somit dafür, dass sie zusammen mit den Lehrpersonen die Lernbedingungen und Lernleistungen ihrer Schülerinnen und Schüler fördern. Insbesondere Wandlungsprozesse in den Bildungssystemen haben starke Auswirkungen auf Funktion und Rolle von pädagogischen Führungskräften. Zudem verändern sich Schulen und folglich die Anforderungen und Erwartungen an ihre Führung – auch aufgrund von eher indirekt wirkenden sozialen, politischen und wirtschaftlichen Wandlungsprozessen in der zunehmend globalisierten Gesellschaft. Gleichzeitig bieten aber viele der Herausforderungen auch die Möglichkeit, die Qualität von Schulen und Bildung zu verbessern. Das rasante Tempo, die Neuen Medien sowie die Öffnung von Schulen für die regionale Bildungslandschaft sind Herausforderungen, der sich die meisten Schulleitungen stellen müssen. In der Schweiz wird die geplante Einführung des Lehrplans 21 sowohl eine grosse Knacknuss als auch eine einmalige Chance sein.

Heutige Schulen werden anders geführt als zu unserer Schulzeit. Wie muss man sich die Arbeit der Schulleitungen vorstellen?
Ein Schulleiter ist gleichzeitig Pädagoge, Manager, Organisationsentwickler, Personalverantwortlicher, Repräsentant und Netzwerker, fast ein «multifunktionales Wunderwesen». Es gilt, den vielfältigen Funktionen und Aufgaben gerecht zu werden. Das gelingt in der Regel nicht alleine. Zusammen mit Kolleginnen und Kollegen an der Schule geht es darum, die Schule als einen qualitativ hochwertigen Lernraum zu gestalten.

In der Privatwirtschaft wird immer die Bedeutung der Führungspersonen für den Unternehmenserfolg hervorgehoben. Wie wichtig ist die Schulleitung für die Qualität einer Schule?
Um es auf den Punkt zu bringen: Es gibt wohl keine gute Schule ohne gute Schulleitung. Dies zeigen die Ergebnisse zahlreicher wissenschaftlicher Studien aus verschiedenen Ländern. Im Zentrum der Führungsarbeit steht eine Koordinationstätigkeit und Strategiearbeit. Eine gute Schulleitung weiss, wie man Entscheide fällt, mal alleine, mal zusammen mit dem Team, greift Ideen auf und entwickelt neue. Führung heisst auch, Aufwand und Ertrag ins ideale Verhältnis zu bringen, dafür zu sorgen, dass es keinen blinden Aktionismus gibt, und die Prioritäten richtig zu setzen.

Aber findet die Arbeit nicht primär im Schulzimmer statt? Hier ist die Einflussnahme der Schulleitung doch marginal?
Die Arbeit der Lehrpersonen im Schulzimmer ist umso besser, je professioneller eine Schule geführt wird. Was für Qualitätsstandards gelten an einer Schule, was für Werte sollen vermittelt werden, welche Regeln und Rituale gibt es im Schulhaus über einzelne Lehrpersonen hinaus, wie kann man voneinander lernen, wie die Qualität weiterentwickeln? Die Schulleitung übernimmt die wichtige Rolle der Handlungskoordination zwischen den einzelnen Lehrpersonen. Indem im Team gut zusammengearbeitet wird, können Kinder und Jugendliche in den Schulen besser gefördert werden. Es kommt zum Austausch von Know-how und somit zu einer Professionalisierung.

Die Aufgaben eines Schulleiters tönen sehr anspruchsvoll. Was für Personen werden Schulleiterin bzw. Schulleiter?
Es entscheiden sich Lehrpersonen für diese herausfordernde Tätigkeit, die auf der Suche nach zeitgemässen Lösungen sind, um die hohen Anforderungen an die heutige Schule erfüllen zu können. Eine bestimmte Personengruppe hat sich bei meiner Lehrtätigkeit im MAS Schulmanagement bisher nicht herauskristallisiert. Es interessieren sich Frauen und Männer, junge und bereits etwas ältere Lehrpersonen und ganz unterschiedliche Persönlichkeiten für diese spannende Aufgabe. Eine relativ heterogene Zusammensetzung ist dabei durchaus sinnvoll, denn der Arbeitsplatz jeder Schulleitung sieht anders aus, weil die Rahmenbedingungen überall anders sind und sich die Schulen stark unterscheiden. Die Anforderungsprofile differieren von Schule zu Schule. So braucht man für unterschiedliche Schulen unterschiedliche Führungskräfte.

MAS SCHULMANAGEMENT
Dieser Weiterbildungsmaster fördert die Professionalisierung im Bereich Führung und Management, insbesondere in den Themen Personalmanagement, Betriebswirtschaft und Recht, Unterrichtsentwicklung und pädagogisches Qualitätsmanagement. Er richtet sich an Führungskräfte in Schulen und anderen Bildungsorganisationen sowie an Lehrpersonen, die an einer Laufbahn als Schulleiterin oder Schulleiter interessiert sind. Dieser MAS ist ein Kooperationsprojekt der PH Luzern und der PH Zug.
www.bildungsmanagement.net/MAS-SM

Was tun Schulleiterinnen und Schulleiter gern und was belastet sie?

Das Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie (IBB) der Pädagogischen Hochschule Zug hat im Rahmen der deutschsprachigen Schulleitungsstudie zur Erfassung der Belastung durch spezifische Schulleitungstätigkeiten 5394 Schulleiterinnen und Schulleiter aus Deutschland, Österreich, Liechtenstein und der Schweiz befragt, welche Tätigkeiten sie belasten und was für Aufgaben sie gerne ausüben (s. www.Schulleitung.net/SL-BB).
Schulische Managementaufgaben umfassen die Handlungsfelder Unterricht, Erziehung, Personal, Organisation und Verwaltung, Qualitätsmanagement sowie Repräsentationsaufgaben und die Förderung der Kooperation innerhalb der Schule und nach aussen. Bei der Umfrage wurde ihnen ein 74 Tätigkeiten umfassendes Inventar dieser Handlungsfelder zur Bewertung vorgelegt, mit folgenden Ergebnissen.

Belastende Tätigkeiten im Empfinden von Schweizer Schulleiterinnen und Schulleitern:

1. Schulreformen umsetzen
2. Mit Lehrpersonen Konfliktlösegespräche führen
3. Zwischen Eltern und Lehrpersonen bei Konflikten vermitteln
4. Evaluationen durchführen
5. Berichte für Ämter verfassen
6. Rechts- und Verwaltungsvorschriften sichten
7. Schulsponsoring betreiben
8. Mitarbeiter/-innen in schwierigen Situationen unterstützen
9. Ordnungsmassnahmen durchsetzen
10. Mit Eltern Gespräche über Erziehungsfragen führen

Im Gegensatz zu Deutschland und Österreich werden bei Schweizer Schulleitenden auch soziale Aufgaben als belastend wahrgenommen wie Konfliktlösegespräche mit Lehrpersonen führen, zwischen Eltern und Lehrpersonen bei Konflikten vermitteln oder Mitarbeiter/-innen in schwierigen Situationen unterstützen. Bei deutschen und österreichischen Schulleitenden sind hingegen Aufgaben wie Schulstatistik führen, Akten sichten, Ablage/Archivierung der Verwaltungsvorgänge kontrollieren deutlich unbeliebter als bei ihren Schweizer Kolleginnen und Kollegen.

Beliebte Aufgaben bei Schweizer Schulleiterinnen und Schulleitern:

1. Selbst in der Klasse unterrichten
2. Mit anderen Schulleitenden über konkrete Probleme sprechen
3. Auf die Bedürfnisse, Fragen, Probleme einzelner Schüler/-innen im Unterricht eingehen
4. Eine Kultur der Zusammenarbeit fördern
5. Lehrpersonen bei ihrer Arbeit beraten
6. Sich mit Expertinnen und Experten beraten
7. Mit Kolleginnen und Kollegen Fachthemen diskutieren
8. Sich in Weiterbildungskursen mit aktuellen Herausforderungen auseinandersetzen
9. Weiterbildungsveranstaltungen besuchen
10. Mitarbeitergespräche führen

Lehrpersonen bei ihrer Arbeit beraten, sich in Fortbildungskursen mit aktuellen Herausforderungen auseinandersetzen und Mitarbeitergespräche führen, gehören in der Schweiz im Gegensatz zu den beiden Nachbarländern zu den beliebtesten Aufgaben. Mitarbeitende in schwierigen Situationen unterstützen und sich bei Problemen um einzelne Schülerinnen und Schüler kümmern, sind dafür bei deutschen und österreichischen Schulleitenden deutlich beliebter.