



Fortbildungsveranstaltung für Schulleitungen, Raabe Forum 2012 in Frankfurt

Schulleiter: Vom Verwalter zum Gestalter

(jvg) Zuweilen ist es die Quadratur des Kreises: Schulleiter müssen ihre Kollegen, die Schulämter, die Eltern und nicht zuletzt die Schülerinnen und Schüler zufriedenstellen. Alle Seiten haben andere Ansprüche. So ist es kaum verwunderlich, dass immer weniger Lehrkräfte auf die Karrieresprosse Schulleitung klettern möchten.

Was macht eine gute Schulleitung aus? „Ein Schulleiter oder eine -leiterin sollte diplomatisch sein, engagiert, wortgewandt und einen Blick für Menschen haben. Eine Schule ist immer so gut wie ihre Leitung“, meint Swantje Kirsch, Lehrerin in Gaiberg. „Es geht nicht nur darum, ‚von oben herab‘ Ideen zu vermitteln, sondern darum, einen gemeinsamen Weg mit dem gesamten Kollegium für die Schulentwicklung zu finden“, stellt Iris Fuchs aus Weinheim fest. „Er oder sie muss auch unangenehme Dinge durchsetzen, wenn es nützlich für die allgemeine Schulentwicklung ist“, ergänzt Benjamin Graf, Lehrer in Ostfelden.

Mangel an Schulleitern

Arbeitszeiten von bis zu 50 Stunden die Woche? Das Mädchen für alles sein für alle? Nein, danke. Laut einer Um-

frage des Verbandes Bildungsmedien e. V. waren im Mai 2013 beispielsweise 34 Rektorenposten in Berlin vakant, in Niedersachsen laufen aktuell 351 Besetzungsverfahren, in NRW sind gar 704 Leitungsstellen ausgeschrieben. Die Argumente gegen den Schulleiterposten sind vielseitig. „Man sitzt immer zwischen den Stühlen“, gibt eine Lehrerin aus Heidelberg zu bedenken.

Attraktive Herausforderungen

Für Michael Fritz, Geschäftsführer des ZNL Transfer-Zentrum für Neurowissenschaften und Lernen, ist die Schulleitung dennoch ein sehr attraktiver Job: „Ich habe ihn gleich zweimal gemacht. Man kann unheimlich viel gestalten und etwas bewirken – viel mehr als ein Lehrer!“ Prozesse zu gestalten und zu begleiten, das empfindet Martin Wellnitz, stellvertretender Schulleiter in Rietberg,

als besonders spannend: „Schließlich stellt mir die Arbeit in der Schule immer wieder neue herausfordernde Aufgaben, gerade jetzt, da wir die Auswirkungen des demographischen Wandels spüren und an Visionen, wie z. B. dem Aufbau eines inklusiven Bildungssystems, arbeiten.“

Rollenwandel

Michael Fritz, dessen Vater bereits Schulleiter war, sieht einen Rollenwandel im Berufsbild: „Mein Vater hat die Schule vor allem verwaltet. Als ich Schulleiter war, habe ich die Schule verwaltet und entwickelt. Heute müssen die Rektoren die Schulen noch immer verwalten, sie müssen sie aber vor allem gestalten.“ Dabei seien sie Lernbegleiter der Lehrerinnen und Lehrer. „Was möchtest du als Lehrer erreichen? Was brauchst du dazu?“, das seien die wesentlichen Fragen, in denen ein Schulleiter seine Mitarbeiter unterstützen sollte. Von einem Rollenwandel spricht auch Dr. Michael Baer, Leiter des Studienkollegs der Robert Bosch Stiftung und der Stiftung der Deutschen Wirtschaft: „Früher war der Schulleiter bereits qua Amt eine Respektperson, heute muss er sich diesen Ruf erarbeiten. Er oder sie leitet schließlich eine mittelständische Unternehmung.“ In seinem Studienkolleg erhalten 350 Stipendiaten einen Einblick in die Schule als Organisation.

Leitungsteams im Trend

Gerade die eigenverantwortliche Schule benötigt mehr Führungsressourcen. „Schulleitung sollte mindestens ein ‚Fall für zwei‘ sein“, so Verena Hafner, Produktmanagerin im RAABE Fachverlag für Bildungsmanagement. Die Aufgabenverteilung werde in der Regel schulintern zwischen Schulleiter und Stellvertreter vereinbart, berichtet sie. „Es geht darum, gemeinsam die Qualitätsentwicklung der Schule voranzubringen, die Kommunikation im Kollegium durch Impulse anzustoßen und Kolleginnen und Kollegen zu beraten und zu fördern – eine anspruchsvolle Aufgabe!“ Aber auch ganze Leitungsteams mit drei oder mehr Mitgliedern liegen im Trend, um die Verantwortung zu teilen.

Aus- und Weiterbildung

Verschiedene Wege führen zum Beruf Schulleitung – in einigen Bundesländern auch über Orientierungsseminare. „Wir können nicht auf Naturtalente warten, sondern müssen frühzeitig Qualifikationen vermitteln und stärker in Köpfe investieren“, fordert Baer. Ausreichende und konkrete Qualifikationsangebote seien das A und O.

Eigenverantwortliche Schule, Inklusion, die Entwicklung zu Gemeinschaftsschulen – Schulleiter sehen sich heute mit vielerlei Anforderungen und einem veränderten Rollenbild konfrontiert. Wiltrud Thies, Schulleiterin (a. D.) an der Sophie-Scholl-Schule Gießen und Schulentwick-

lungsberaterin, sieht einen besonderen Fortbildungsbedarf beim Thema Inklusion: „Hier liegt meines Erachtens eine Verpflichtung für Schulleitungen, Schule und Unterricht für alle Kinder neu zu denken, sich in Sachen Inklusion gezielt fortzubilden und die inklusive Schulentwicklung steuernd und das Kollegium motivierend voranzutreiben.“ Dazu gehörten sowohl Basisfragen wie Raumbedarf oder Formen der individuellen Förderung in einer heterogenen Umgebung als auch fachdidaktische Fragen. «

Kompakt

Das Rollenbild des Schulleiters wandelt sich mit dem Schulsystem. Eine kontinuierliche Weiterbildung kann diesen Wandel begleiten. Parallel dazu sollten die Bundesländer passende Qualifizierungen und angemessene Vergütung, auch zeitlicher Art, anbieten.

Weitere Infos:

<http://www.raabe.de/livebook/Stellvertretung/>

<http://www.schulleitungsverbaende.de>

<http://www.sdw.org/studienkolleg>

„Schulleitung – Ein Fall für zwei“

Qualifizierungsangebot speziell für Stellvertreterinnen und Stellvertreter

10. Oktober 2013

ITZ Fulda

<http://www.raabe-schulleitung.de/seminare>