

42 Qualifikation für Schulleitung und besondere Aufgaben

Pierre Tulowitzki und Christoph Kruse

Die Qualifikation für Schulleitung erfolgt in Deutschland je nach Bundesland auf unterschiedlichem Wege. Zusätzlich existieren in allen Bundesländern i. d. R. freiwillige Qualifikationswege für besondere Aufgaben an Schulen. Aufgrund fehlender nationaler Qualifikationsstandards besteht für die Schulleitungsposition und für besondere Aufgaben an Schulen jedoch ein Professionalisierungsdefizit. So wird auch die Bedeutung individueller Qualifikationen für die Übernahme besonderer Aufgaben als empirisch offen und steuerungstheoretisch kritisch eingeschätzt. Die Qualifikation erfolgt vorwiegend an Landesinstituten, nicht an Hochschulen.

1 Beschreibung der Struktur

1.1 Die Bedeutung von Schulleitung

Die Position der Schulleitung sowie Fragen der Qualifizierung und Professionalisierung von Schulleiterinnen und Schulleitern nahmen im deutschen Forschungsdiskurs lange Zeit keinen prominenten Stellenwert ein (Bonsen, 2010; Wissinger & Huber, 2002). Schulleiterinnen und Schulleiter unterrichten in Deutschland neben ihrer Tätigkeit als Schulleitung weiterhin. Sie durchlaufen in den meisten Bundesländern eine Qualifikation, die in puncto Umfang und Länge jedoch weitaus geringer als die Qualifikation zur Lehrkraft ausfällt. Unter diesen Aspekten würde es plausibel erscheinen, Schulleiterinnen und Schulleiter lediglich als Lehrkräfte mit besonderen Aufgaben aufzufassen. Doch würde dies der Komplexität und der inzwischen auch empirisch belegten Bedeutung dieses Amtes nicht gerecht werden: Schulleiterinnen und Schulleiter werden heutzutage als Führungskräfte der Organisation Schule gesehen (Berkemeyer, Berkemeyer & Meetz, 2015; Bonsen, 2016; Huber, 2013; Wissinger, 2014). Sie gelten als Führungskräfte mit vielfältigen Aufgaben- und Verantwortungsbereichen (Schratz, 1998). Erfolgreiches Schulleitungshandeln hinsichtlich der vielfältigen Aufgabenbereiche hängt mit einem facettenreichen Repertoire an (Fach-)Wissen zusammen. Im Rahmen von Reformen und Entwicklungen rund um die Autonomie der Schule sowie im Kontext der Paradigmen neuer Steuerung wurden einerseits Gestaltungsspielräume, andererseits Erwartungen und Anforderungen in Bezug auf Qualität und Rechenschaft erhöht (Huber, Gördel, Kilic & Tulowitzki, 2016; Schratz et al., 2016). Schulleitungen wird eine zentrale Rolle im Sinne eines direkten Effekts auf Motivation und Arbeitsbedingungen von Lehrkräften an Schulen sowie eines (größtenteils) vermittelten Effekts auf den Lernerfolg von Schülerinnen und Schülern zugeschrieben (u. a. Bonsen, von der Gathen, Iglhaut & Pfeiffer, 2002; Pfeiffer, 2005; Pietsch & Tulowitzki, 2017).

1.2 Die Rekrutierung von Schulleiterinnen und Schulleitern an öffentlichen Schulen in Deutschland

In Deutschland werden Schulleitungskräfte an öffentlichen Schulen quasi vollständig aus dem Pool der Lehrkräfte heraus rekrutiert. Während der genaue Prozess je nach Bundesland etwas

anders geregelt ist, lässt sich vereinfachend festhalten, dass sich interessierte Lehrkräfte auf freie Stellen bewerben können. Sie durchlaufen anschließend ein Verfahren, das in den meisten Ländern eine Prüfung ihrer Tauglichkeit auf Basis der Aktenlage sowie Bewerbungsgespräche beinhaltet. Dabei werden bis heute häufig auch pädagogische Leistungen (Unterrichtsarbeit) zur Beurteilung herangezogen, obgleich es unklar erscheint, ob sich daraus eine Eignung für Leitungstätigkeiten ableiten lässt. Auch Präsentationen und/oder simulierte Aufgaben (Rollenspiel-Szenarien) können als Teil des Bewerbungsprozesses vorkommen.

1.3 Vorhandene Qualifikationen für die Position als Schulleiterin oder Schulleiter

Von einer vorhandenen pädagogischen Qualifizierung potenzieller Schulleiterinnen und Schulleiter kann aufgrund ihrer beruflichen Erfahrung sowie aufgrund der Qualifizierung im Rahmen der ersten und zweiten Phase der Lehrerinnen- und Lehrerbildung ausgegangen werden. Allerdings bringt das Amt der Schulleitung eine Reihe neuer Aufgabenfelder mit sich, darunter schulische Administration, Personal- und Qualitätsmanagement oder Repräsentation der Schule nach außen (vgl. u. a. Huber, Stiftung der Deutschen Wirtschaft & Robert Bosch Stiftung, 2015). Diese neuen Felder entsprechen nicht dem regulären beruflichen Profil einer Lehrkraft, wie es zum Beispiel in den KMK-Standards für die Lehrerbildung beschrieben wird (Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland, 2014). Zwar existiert dort der Kompetenzbereich ‚Innovieren‘, der inhaltliche Anknüpfungspunkte an die Schulleitungstätigkeit enthält, weitaus mehr Raum nehmen dort allerdings die Kompetenzbereiche ‚Unterrichten‘, ‚Erziehen‘ und ‚Beurteilen‘ ein. Diese Bereiche können somit als staatlich definiertes ‚Kerngeschäft‘ von Lehrkräften aufgefasst werden. Bereiche der Führung oder Repräsentation sind in den KMK-Standards nicht zu finden und bezüglich der Schulentwicklung wird von einer Mitarbeit ausgegangen (→ Kapitel 6).

1.4 Qualifizierungsmaßnahmen für werdende Schulleiterinnen und Schulleiter

Einerseits existieren in allen Bundesländern umfangreiche freiwillige Fort- und Weiterbildungsangebote für Schulleiterinnen und Schulleiter und solche, die es werden wollen. Andererseits existieren verpflichtende Qualifizierungsmaßnahmen bei Stellenantritt nicht in allen Bundesländern. In Bundesländern mit verpflichtenden Angeboten variieren diese bedeutsam bezüglich Dauer und Inhalt.

Derzeit existieren weder länderübergreifende Standards zur Qualifizierung noch zum Profil der Schulleitung. Neben den erwähnten verpflichtenden Qualifizierungen gibt es in Deutschland eine Fülle an Master-Studiengängen, die in vielen Fällen keine staatliche Beachtung im Sinne einer Anerkennung als Schulleiterqualifizierung finden (Krüger, 2016). Diese werden von Hochschulen angeboten und stellen ein Parallelangebot zu Kursen der Landesinstitute/-akademien dar, das jedoch um Legitimität (im Sinne einer staatlichen Anerkennung als adäquate Vorbereitung auf das Schulleitungsamt) ringt. In einigen Fällen werden passende Weiterbildungsstudiengänge der Hochschulen als Qualifikation zur Schulleitung anerkannt (z. B. in Berlin und Schleswig-Holstein), dies betrifft jedoch eine Minderheit der Studiengänge.

1.5 Besondere Aufgaben an Schulen

In Deutschland existiert eine Reihe von besonderen Rollen und Aufgaben für Lehrkräfte. Da diese je nach Bundesland variieren, ist nachfolgend eine Auswahl geläufiger besonderer Rollen aufgeführt. Diese wird ferner differenziert nach dem hauptsächlichen Einsatzgebiet der Lehrkräfte.

Tab. 1 Auswahl besonderer Rollen und Aufgaben für Lehrkräfte

Innerhalb der Einzelschule	<ul style="list-style-type: none"> • Beauftragte/r für besondere Bereiche wie z. B. Datenschutz, Brandschutz, Strahlenschutz, Gefahrenstoffe • Verbindungslehrer/in bzw. Vertrauenslehrer/in • Koordinator/in für bestimmte Schulstufen oder Fächer • Erstellung des Stundenplans, Vertretungsplanung • Ausbildungskoordination für Referendarinnen und Referendare an der Schule • Beratungslehrkräfte • Multimediaberater • Zuständige/r für Berufsorientierung • Chancengleichheitsbeauftragte/r bzw. Beauftragte/r für Gleichstellungsfragen • Präventionsbeauftragte/r • Lehrmittelbeauftragte/r • Pflege der Schulhomepage 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortbildungsbeauftragte/r • Zuständige/r für Förderkonzepte • Einrichtung und Pflege digitaler Infrastruktur • Koordinator/in für Arbeitsgemeinschaften • Aula- und Bühnentechnik • Beauftragte/r für Schulaustauschprogramme • Zuständige/r für Materialsammlungen einzelner Fächer • Delegierte/r der Lehrerkonferenz in Teilausschüssen (Disziplinarausschuss, Lehrerrat, Schulkonferenz, etc.) • Zuständige/r für Ganztagskonzepte, Mensa • Koordinator/in für Praktikanten/innen, Praxisstudierende • Koordinator/in für religionspädagogische Maßnahmen und Projekte • Zuständige/r Schulsanitätsdienst
Außerhalb der Einzelschule	<ul style="list-style-type: none"> • Fachleiter/in, Ausbildungskraft für Referendarinnen und Referendare am regionalen Landesinstitut/Seminarstandort • Fachberater/in Schulentwicklung • Mitarbeit an der Konzeption zentraler Abschlussprüfungen (Lernstandserhebungen, mittlere Reife, Zentralabitur) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeit an der Konzeption von landesweiten Lehrplänen • Mitarbeit an Schulbüchern/Lehrmitteln • Durchführung von Fortbildungen an Landesinstituten/bei externen Anbietern

Innerhalb der besonderen Aufgaben lässt sich eine – für die konkrete Praxis nicht unerhebliche – weitere Differenzierung nach Art der Gratifikation vornehmen. Hier sind grundsätzlich drei verschiedene Dimensionen zu nennen: Zum einen ist es möglich, dass oben genannte Aufgaben und Rollen von einer Lehrkraft, ohne Gratifikationsleistung, d. h. zusätzlich zum normalen Stundendeputat übernommen werden. Ferner existieren Aufgaben, die in Form von Entlastungsstunden (formalrechtlich: Anrechnungsstunden) gratifiziert werden. Die betreffende Lehrkraft erhält eine Reduktion der zu erteilenden Unterrichtsstunden im Gegenzug für die Übernahme der besonderen Aufgabe – bei gleichbleibender Entlohnung. Drittens existieren Aufgaben, die mit einer Beförderungsstelle (sogenannten Funktionsstellen/Beförderungsstellen) und somit mit höherer Entlohnung (bei gleichbleibender oder zusätzlich reduzierter Unterrichtsverpflichtung) verbunden sind.

Im Folgenden soll – anhand schuldienstrechtlicher Vorschriften (Schulgesetz, Verordnungen, Runderlasse des Ministeriums, Laufbahnverordnung) des ausgewählten Bundeslandes Nordrhein-Westfalen zur Qualifikation und besonderen Aufgaben an der Schule – exemplarisch dargestellt werden, welche besonderen Aufgaben schulrechtlich festgelegt und inwiefern Qualifikationen, Wege und Verfahren der Aufgabenübernahme geregelt sind.

1.6 Formale Vorgaben für Qualifizierung und besondere Aufgaben an der Schule

Aus steuerungstheoretischer Perspektive sind dienstliche Vorschriften als bürokratischer Steuerungsimpuls zu interpretieren, der die Durchsetzung der (Bildungs- und Erziehungs-)Ziele des Schulsystems zum Ziel hat (vgl. Altrichter, Brüsemeister & Wissinger, 2007). Vor diesem Hin-

tergrund kann davon ausgegangen werden, dass formale Vorgaben die Grundlage der Ausgestaltung der Realisierung und Besetzung besonderer Aufgaben und Rollen in der Schule bilden. Die Vorgaben und Verfahren in Nordrhein-Westfalen dienen als Beispiele, um die rechtliche Grundlage schulorganisatorischen Handelns hinsichtlich besonderer Aufgaben zu verdeutlichen:

Tab. 2 Übersicht formeller Vorgaben für die Qualifizierung für besondere Aufgaben in der Schule im Bundesland Nordrhein-Westfalen (Quelle: Eigene Darstellung in Bezugnahme auf: Ministerium des Innern des Landes Nordrhein-Westfalen, 2016; Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen, 1990; 1992; 1993; 2012; 2017; 2018)

Definierte besondere Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Grund-, Haupt und Realschulen</i>: Differenzierungs- und Fördermaßnahmen, Fächerübergreifende Unterrichtsvorhaben, Beratung, Schulprogramm-entwicklung, Fortbildungsplanung; • <i>Gesamtschulen/Sekundarschulen und Berufskollegs</i>: Didaktische Leitung(en) und Abteilungsleitung(en), Koordination weiterer Aufgaben; • <i>Gymnasien</i>: Fachbereichskoordination, Erprobungsstufen-, Mittelstufen- und Oberstufenkoordination, Koordination „weiterer Aufgaben für besondere Arbeitsbereiche und Organisations- und Verwaltungsbereiche“ (Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen, 2012, § 39).
Gratifikationsvorgaben für besondere Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Grund-, Haupt und Realschulen</i>: Die o. g. Aufgaben sind der stellvertretenden Schulleitung zugeordnet und entsprechend mit einem Beförderungsam verbunden. Hier existieren keine Vorgaben hinsichtlich Funktionsstellen zur Aufgabenübernahme, abgesehen vom Schulleitungsam; • <i>Gesamtschulen/Sekundarschulen und Gymnasien</i>: Die o. g. definierten besonderen Aufgaben sind an Funktionsstellen geknüpft. Darüber hinaus: ggf. Funktionsstellen für ‚besondere Arbeitsbereiche‘.
Definitionshoheit sonstiger besonderer Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Gesamtschulen/Sekundarschulen</i>: Festgelegte Aufgabenkataloge und festgelegte Anzahl der Funktionsstellen für vier- bis sechszügige Gesamtschulen; • <i>Gymnasien</i>: Zusammenstellung des Aufgabenkatalogs für Funktionsstellen durch die Schulleitung – Genehmigung durch die obere Schulaufsicht. Bündelung und Zuweisung der Aufgaben pädagogischer und organisatorischer Koordination durch die Schulleitung an die Funktionsstelleninhaberinnen und Funktionsstelleninhaber anhand eines Geschäftsverteilungsplans – Prüfung dessen durch die Schulaufsichtsbehörde.
Verteilung von Entlastungsstunden	<ul style="list-style-type: none"> • Zuweisung von Entlastungsstundenkontingent an die jeweilige Schule nach festgelegtem Schlüssel. Grundsätze der Verteilung der Entlastungsstunden entscheidet die Lehrerkonferenz auf Vorschlag der Schulleitung.
Qualifikationswege/ Verfahren	<ul style="list-style-type: none"> • Grundsätzliche Ausschreibungspflicht aller Funktionsstellen. Möglichkeit der Begrenzung des Bewerberkreises/der Ausschreibung auf bereits beförderte Personen desselben Dienstgrades (aufgrund der Unterbringungsspflicht des Landes); • Qualifikationsrelevante Ausschreibungsaspekte: ‚laufbahnrechtliche Voraussetzungen‘, ‚besondere Hinweise‘ – von detaillierten Aufgabenbeschreibungen oder erforderlichen Persönlichkeitsmerkmalen soll abgesehen werden; • Die Schulleitung erstellt dienstliche Beurteilungen für die Lehrkräfte der eigenen Schule (insbesondere: vor einer Übertragung des ersten Beförderungsamtes); • Sonstige Regelungen gemäß beamtenrechtlicher Laufbahnverordnung (Ministerium des Innern des Landes Nordrhein-Westfalen, 2016).

In Ergänzung zu Tabelle 2 ist hervorzuheben, dass in der Regel sehr vage Vorgaben zum Zusammenhang von individuellen Qualifikationen und der Übernahme sowie auch der zugehörigen Gratifikation für besondere Aufgaben gemacht werden. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass auf Grundlage der rechtlichen Vorgaben in Nordrhein-Westfalen zur Übernahme von besonderen Aufgaben an der Schule ausschließlich an Gymnasien und Gesamtschulen/Sekundarschulen Funktionsstellen, d. h. Beförderungssämter vorgesehen sind. Ferner sind insbesondere koordinatorische Aufgaben hinsichtlich (fach-)didaktischer Leitung oder der Leitung bestimmter Jahrgangsstufen formalrechtlich an eine Beförderungsstelle (Studiendirektoren, Besoldungsgruppe A15) gebunden. Zu Aufgabenbereichen der Funktionsstellen des hierarchisch niedrigeren Amtes des Oberstudienrates (Besoldungsgruppe A14) besitzt die Schulleitung an Gesamtschulen und Gymnasien in Nordrhein-Westfalen nach schulaufsichtlicher Genehmigung einen höheren Autonomiegrad sowie die Pflicht der dienstlichen Beurteilung schulinterner Bewerberinnen und Bewerber. Die Entscheidung über die zweite Gratifikationsform für besondere Aufgaben – die Entlastungsstunden – entscheidet nach formaler Vorgabe die jeweilige Lehrerkonferenz der Einzelschule auf Vorschlag der Schulleitung.

2 Verhältnis zu anderen Qualifikationswegen

Im internationalen Vergleich wird deutlich, dass in Deutschland ein Qualifizierungsdefizit rund um das Amt der Schulleitung vorliegt. Ähnlich wie in Deutschland variiert die Schulleiterqualifizierung in den USA beispielsweise in puncto Inhalt und Qualität und ebenso ähnlich existieren dort (noch) keine nationalen Schulleitungsausbildungsstandards (Darling-Hammond, Meyerson, LaPointe & Orr, 2009; Grissom, Mitani & Woo, 2019; Hess & Kelly, 2005). Im Gegensatz zu Deutschland ist jedoch eine umfassende Qualifizierung zur Schulleitung deutlich verbreiteter und findet in der Regel an Hochschulen in Form eines (Weiterbildungs-)Studiums statt. In England wiederum existieren zahlreiche, standardisierte Ausbildungsangebote für potenzielle Schulleitende, die nicht verpflichtend sind, gleichwohl aber verbreitet genutzt werden (vgl. Easley & Tulowitzki, 2013).

In Bezug auf die Vorbereitung auf besondere Aufgaben jenseits der Schulleitung lässt sich festhalten, dass viele Angebote existieren. Sie sind je nach Bundesland anders gestaltet und werden sowohl an Landesinstituten sowie im privatwirtschaftlichen Sektor angeboten. Auch existiert neben dem Kerngeschäft der Lehrkräfte eine Bandbreite schulischer Aufgaben, die zusätzlich übernommen werden (vgl. Tab. 1).

Angesichts fehlender (monetärer) Anreizstrukturen für Lehrerinnen und Lehrer (Halasz, Santiago & Ekholm, 2004) kann vermutet werden, dass diejenigen besonderen Aufgaben an Schulen (vgl. Tab. 1 und 2), die nicht formalrechtlich geregelt sind, zunächst *ohne* Beförderung und *ohne* Prüfung der individuellen Qualifikation und Eignung zusätzlich von ausgewählten Lehrkräften übernommen werden. Diese wiederum erreichen hierdurch *möglicherweise* nach Einrichtung einer entsprechenden Funktionsstelle durch die Schulleitung und deren Genehmigung durch die zuständige Schulaufsichtsbehörde eine Beförderung – sofern für die Schulform Funktionsstellen formalrechtlich überhaupt vorgesehen sind (vgl. Tab. 2). Es besteht daher ferner der Grund zur Vermutung, dass Funktionsstellen, d. h. Beförderungen, in Abgrenzungen zu Qualifikationswegen im privatwirtschaftlichen Bereich, als Ex-post-Belohnungen für bereits zuvor übernommene Aufgaben genutzt werden können.

3 Forschungsstand

Seit den 1980er Jahren lassen sich im deutschsprachigen Raum Beiträge finden, die sich mit der Qualifizierung von Schulleitung auseinandersetzen (Hopes, 1983) bzw. diese einfordern (Werle, 2001). Forschung speziell zur Qualifizierung von Schulleitungen ist bis dato jedoch rar gesät. Untersuchungsgegenstand waren bislang beispielsweise Qualifizierungsangebote in einzelnen Bundesländern (z. B. Happes, 2017) bzw. wie diese von Lehrkräften gedeutet wurden (Bobeth-Neumann, 2015). Auch bundesweit wurden die Qualifizierungsangebote für angehende Schulleiterinnen und Schulleiter untersucht: War die Qualifizierung noch um die Jahrtausendwende nur in wenigen Bundesländern verpflichtend (Rosenbusch & Huber, 2002), galt dies ca. zehn Jahre später bereits für ungefähr zwei Drittel aller Bundesländer (Klein, 2008). Im Jahr 2018 war eine verpflichtende Qualifizierung in allen Bundesländern bis auf Brandenburg, Hessen, Saarland und Sachsen-Anhalt vorgegeben (in Hessen war diese jedoch in Planung, Tulowitzki, Hinzen & Roller, 2019). Bezüglich inhaltlicher Schwerpunkte, Modalitäten und Dauer der Qualifizierung bestehen zwischen den Bundesländern bis dato jedoch erhebliche Unterschiede (Bareth, 2014; Huber, 2003; Tulowitzki, Hinzen, & Roller, 2019).

Es gibt empirische Hinweise darauf, dass die im Beruf stehenden Schulleiterinnen und Schulleiter diverse Facetten ihres Amtes als Belastung erleben und dass eine umfangreichere Qualifikation, sorgfältigere Auswahl und eine systematische Personalentwicklung dem entgegen wirken könnten (forsa Politik- und Sozialforschung GmbH, 2019; Huber, Wolfram & Kilic, 2013).

Gleichzeitig gibt es Hinweise, dass aus Sicht der Schulleitenden keine erweiterten Qualifizierungen auf dieses Amt nötig seien: Schwanenberg, Klein und Walpuski (2018) untersuchten im Rahmen des Projekts *Schulleitungsmonitor* Selbsteinschätzungen von Schulleitungen bezüglich ihres Erfolgsempfindens und ihrer Unterstützungsbedürfnisse. Ungefähr die Hälfte der befragten Schulleitenden gab an, an einer verpflichtenden Qualifizierung teilgenommen zu haben (S. 21). Die Schulleitungen nahmen sich überwiegend als beruflich erfolgreich wahr und sahen keinen besonderen Fortbildungsbedarf, insbesondere in den ‚klassischen‘ Arbeitsbereichen wie Verwaltung und Organisation oder der schüler- und elternbezogenen Arbeit. In den ‚neuen‘ Arbeitsbereichen von Schulleitung wie z. B. Personalführung und Organisationsentwicklung empfanden sie sich jedoch als weniger erfolgreich und sahen eher Fortbildungsbedürfnisse (S. 45).

Der Zusammenhang von Qualifizierungsmaßnahmen von Lehrerinnen und Lehrern hinsichtlich der Übernahme besonderer Aufgaben oder der (erfolgreichen) Bewerbung auf Funktionsstellen an der Schule ist bisher kaum empirisch untersucht. Hingegen liegen ebenfalls extensive Forschungsbefunde zum sachlogisch naheliegenden Handlungsfeld der Schulleitung – der Personalentwicklung und -führung – vor (z. B. Kansteiner & Stamann, 2015; Terhart, 2016). Aufschlussreich sind ferner die Befunde von Halasz u. a. (2004) bezüglich der beruflichen Entwicklung von qualifizierten Lehrkräften im OECD-Ländervergleich. Die Autoren konstatieren Schwächen der Leistungsvergütung und -anerkennung in der Laufbahnstruktur bei Lehrerinnen und Lehrern: Zusätzlich übernommene Aufgaben werden in der Regel nicht vergütet, Fort- und Weiterbildungen führen nicht zu einem beruflichen Aufstieg und nicht alle Beförderungstellen seien tatsächlich mit der Übernahme neuer Aufgaben verbunden. Ferner wird postuliert, dass die Arbeit der Lehrkräfte nach Erreichen des Beamtenstatus „kaum oder gar nicht evaluiert“ (Halasz et al., 2004, S. 41) werde – was in diesem Zusammenhang nahelegt, dass bereits die Erhebung der Qualifizierung für besondere Aufgaben an der Schule Schwächen aufweist.

Kongruente Erkenntnisse finden sich bei Terhart (2016), der die Aspekte der Personalbeurteilung und Personalqualifizierung detaillierter betrachtet. Auch hier werden fehlende Überprüfungen des „Qualifikationsstandes sowie der Kompetenzentwicklung“ (S. 284) nach erfolgter

Einstellung angeführt. Darüber hinaus werden ausbleibende Karrieremöglichkeiten bei Grund- und Hauptschulen problematisiert, was im Zusammenhang mit der Übersicht formeller Vorgaben für Qualifizierung für besondere Aufgaben in der Schule (Tab. 2) bedeutet, dass an diesen Schulformen keine Funktionsstellen für die Übernahme besonderer Aufgaben zu erwarten sind. Ebenfalls im Zusammenhang mit den formalrechtlichen Vorgaben konstatiert Terhart, dass „starre Laufbahnregelungen [...] die Einsetzung Geeigneter [einschränken], sofern sie lediglich über formal nicht hinlängliche Zertifikate und Patente verfügen“ (S. 284). Befunde zur Fortbildungsmotivation sind hierzu kongruent: „Eher selten besuchen Lehrkräfte Fortbildungen, um beruflich aufzusteigen, sich für eine Funktionsstelle zu qualifizieren oder um Erwartungen anderer Personen zu erfüllen“ (Richter, 2016, S. 250).

4 Diskussion

Im bundesweiten Überblick drängt sich bezüglich der Schulleitung die Frage auf, ob die hier dargestellten Maßnahmen zur Vorbereitung auf ein Amt ausreichen, das sowohl seitens der Wissenschaft als auch der Politik als Schlüsselfunktion angesehen wird. Erhöhte Relevanz erhält diese Frage auch durch die Ergebnisse des *Schulleitungsmonitors*, dem zufolge nur knapp die Hälfte der befragten Schulleiterinnen und Schulleiter an einer verpflichtenden Qualifizierung für die Schulleitungstätigkeit teilgenommen haben (Schwanenberg, Klein, Walpuski, 2018, S. 21). In Anbetracht der vielfältigen Aufgaben und Belastungen rund um das Amt erscheint eine substanzielle, dezidierte Qualifikation notwendig.

Ein Risiko einer je nach Bundesland unterschiedlichen Qualifizierung liegt in einer fragmentierten Wissensbasis; Schulleitende im Saarland arbeiten demzufolge möglicherweise auf der Basis anderer Kompetenzen und beruflicher Vorstellungen als Schulleitende in Thüringen. Im Gegensatz zum Lehrerinnen- und Lehrerberuf gibt es keine nationalen (KMK-)Standards für die Schulleiterbildung, die eine gemeinsame Basis für den Austausch und die Professionalisierung darstellen. Derartige Standards könnten langfristig Entlastung auf Seiten der ausbildenden Instanzen (Curriculum muss nicht in jedem Bundesland komplett eigenständig entwickelt werden) wie auch auf Seiten der Schulleitenden (berufliche Identität wird gestärkt und geklärt) bringen.

Hinsichtlich der Übernahme besonderer Aufgaben durch Lehrkräfte und der diesbezüglichen Rolle von individuellen Qualifikationen lässt sich ein erhebliches Forschungsdefizit konstatieren. Empirisch ungeklärt ist nicht nur die Bandbreite der landes- oder schulformspezifischen Ausgestaltung eines Aufgabenkatalogs. Auch Fragen danach, inwiefern Qualifikationen für die Übernahme besonderer Aufgaben an Schulen berücksichtigt werden, bleiben wissenschaftlich offen. Sollte sich auch in zukünftigen Forschungsvorhaben die Vermutung nicht falsifizieren lassen, dass individuelle Qualifikationen beispielsweise in Abgrenzung zum Senioritätsprinzip eine untergeordnete Rolle spielen, so zöge dies kritische Fragen hinsichtlich der Effektivität schulischer Steuerungselemente nach sich.

Aus der Perspektive der Educational Governance stellt sich der Zusammenhang von der Übernahme besonderer Aufgaben und der Steuerungswirkung von Gratifikationen als bedeutsam heraus. Hier bleibt durch weitere Forschung zu klären, welche Logiken bei der innerschulischen Distribution von Gratifikationsleistungen wirken und welche Zusammenhänge zur Handlungskoordination innerhalb der Einzelschule bestehen. Kritisch erscheint hier die Vermutung, dass einzig die Übernahme besonderer Aufgaben in der Schule einen beruflichen Aufstieg mit sich bringt, für den die Rolle unterrichtlicher und erzieherischer Kompetenz der Lehrkraft nachrangig erscheint. Angesichts des übergeordneten Ziels des Schulsystems, der qualitativ hochwertigen Bildung und Erziehung junger Menschen, kann hier mit der gebotenen Vorsicht zumindest eine Fehlsteuerung vermutet werden.

Empfehlungen zur vertiefenden Lektüre

- Altrichter, H., & Maag Merki, K. (Hrsg.) (2016). *Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS.
- Buchen, H., & Rolff, H.-G. (2016). *Professionswissen Schulleitung* (4. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Holtappels, H. G., & Höhmann, K. (Hrsg.) (2005). *Schulentwicklung und Schulwirksamkeit: Systemsteuerung, Bildungschancen und Entwicklung der Schule*. Weinheim: Juventa.
- Huber, S. G. (Hrsg.) (2013). *Handbuch Führungskräfteentwicklung – Grundlagen und Handreichungen zur Qualifizierung und Personalentwicklung im Schulsystem*. Kronach: Link.

Literatur

- Altrichter, H., Brüsemeister, T., & Wissinger, J. (Hrsg.) (2007). *Educational governance: Handlungskoordination und Steuerung im Bildungssystem*. Wiesbaden: VS.
- Bareth, C. (2014). *Die Professionalisierung von Schulleitung: Aktueller Stand und Perspektiven*. Saarbrücken: AV Akademikerverlag.
- Berkemeyer, J., Berkemeyer, N., & Meetz, F. (Hrsg.) (2015). *Professionalisierung und Schulleitungshandeln: Wege und Strategien der Personalentwicklung an Schulen*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Bobeth-Neumann, W. (2015). Angebote zur Qualifizierung für den Schulleitungsberuf. Deutungsmuster von Lehrkräften auf dem Weg ins Schulleitungsamt. *ZISU – Zeitschrift für interpretative Schul- und Unterrichtsforschung*, 4(1), 92–105.
- Bonsen, M. (2010). Schulleitungshandeln. In H. Altrichter & K. Maag Merki (Hrsg.), *Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem* (S. 277–294). Wiesbaden: VS.
- Bonsen, M. (2016). Schulleitung und Führung in der Schule. In H. Altrichter & K. Maag Merki (Hrsg.), *Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem* (2. Aufl., S. 301–323). Wiesbaden: Springer VS.
- Bonsen, M., von der Gathen, J., Iglhaut, C., & Pfeiffer, H. (2002). *Die Wirksamkeit von Schulleitung. Empirische Annäherungen an ein Gesamtmodell schulischen Leistungshandelns*. Weinheim: Juventa.
- Darling-Hammond, L., Meyerson, D., LaPointe, M., & Orr, M. T. (2009). *Preparing Principals for a Changing World: Lessons From Effective School Leadership Programs*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Easley, J., & Tulowitzki, P. (2013). Policy formation of intercultural and globally minded educational leadership preparation. *International Journal of Educational Management*, 27(7), 744–761.
- Forsa [forsa Politik- und Sozialforschung GmbH] (2019). *Die Schule aus Sicht der Schulleiterinnen und Schulleiter – Berufszufriedenheit von Schulleitungen Ergebnisse einer bundesweiten Repräsentativbefragung*. https://www.vbe.de/fileadmin/user_upload/VBE/Service/Meinungsumfragen/2018-03-02_forsa-Bericht_Schulleitungen_Bund.pdf [10.07.2020].
- Grissom, J. A., Mitani, H., & Woo, D. S. (2019). Principal Preparation Programs and Principal Outcomes. *Educational Administration Quarterly*, 55(1), 73–115.
- Halasz, G., Santiago, P., & Ekholm, M. (2004). *Anwerbung, berufliche Entwicklung und Verbleib von qualifizierten Lehrerinnen und Lehrern. Länderbericht: Deutschland*. http://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/PresseUndAktuelles/2004/Germany_Country_Note_Endfassung_deutsch.pdf [10.07.2020].
- Happes, H. (2017). *Schulleiter/-in werden und sein. Schulleiterinnen und Schulleiter als pädagogische Richtungsgeber. Auswahlverfahren und Qualifizierung von Schulleitern in der Folge veränderter Anforderungen an Schule und Schulleitung*. Baltmannsweiler: Schneider.
- Hess, F. M., & Kelly, A. P. (2005). The accidental principal: What doesn't get taught at ed schools? *Education Next*, 5(3), 34–41.
- Hopes, C. W. (1983). *Kriterien, Verfahren und Methoden der Auswahl von Schulleitern am Beispiel des Landes Hessen – ein Beitrag zur Begründung der Relevanz von Schulleitersausbildung*. Frankfurt am Main: Universität.
- 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: Link.
- Huber, S. G. (2013). Zentrale Handlungsfelder von Schulmanagement. In S. G. Huber (Hrsg.) (2013). *Handbuch Führungskräfteentwicklung* (S. 20–23). Kronach: Link.
- Huber, S. G., Gördel, B.-M., Kilic, S., & Tulowitzki, P. (2016). Accountability in the German school system. In J. Easley II & P. Tulowitzki (Hrsg.), *Educational Accountability – International perspectives on challenges and possibilities for school leadership* (S. 165–183). London: Routledge.
- Huber, S. G., Stiftung der Deutschen Wirtschaft, & Robert Bosch Stiftung (Hrsg.) (2015). *Schule gemeinsam gestalten – Entwicklung von Kompetenzen für pädagogische Führung. Beiträge zu Leadership in der Lehrerbildung*. Münster: Waxmann.
- Huber, S. G., Wolfram, C., & Kilic, S. (2013). Vorlieben und Belastungen im Schulleitungshandeln: Ausgewählte Ergebnisse aus der Schulleitungsstudie 2011/2012 in Deutschland, Österreich, Liechtenstein und der Schweiz. In

- S. G. Huber (Hrsg.), *Jahrbuch Schulleitung 2013 – Befunde und Impulse zu den Handlungsfeldern des Schulmanagements* (S. 259–271). Kronach: Link.
- Kansteiner, K., & Stamann, C. (Hrsg.) (2015). *Personalentwicklung in der Schule zwischen Fremdsteuerung und Selbstbestimmung*. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Klein, H. E. (2008). *Was Schulleiter als Führungskräfte brauchen – Eine Bestandsaufnahme von Aufgaben, Kompetenzprofilen und Qualifizierungen von Schulleitern in den Ländern der Bundesrepublik Deutschland*. http://www.schulewirtschaft-niedersachsen.de/uploads/media/Was_Schulleiter_als_Fuehrungskraefte_brauchen_-_eine_Bestandsaufnahme.pdf [10.07.2020].
- KMK [Kultusministerkonferenz] (2014). *Standards für die Lehrerbildung: Bildungswissenschaften*. Berlin: KMK.
- Krüger, M. (2016). *Das Lernwissen der Bildungsmanagement-Studiengänge im deutschsprachigen Raum. Seine Entstehung sowie seine Formen und Auswirkungen*. Hamburg: Kovač.
- Ministerium des Innern des Landes Nordrhein-Westfalen (2016). *Verordnung über die Laufbahnen der Beamtinnen und Beamten im Land Nordrhein-Westfalen (Laufbahnverordnung – LVO)*. https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_vbl_detail_text?anw_nr=6&cvd_id=15683&cvd_back=N461&csg=0&menu=1 [10.07.2020].
- Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen (1990). *BASS 2018/2019 - 21-02 Nr. 3 Organisation und Geschäftsverteilung für Gesamtschulen*. <https://bass.schul-welt.de/1011.htm> [10.07.2020].
- Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen (1992). *BASS 2018/2019 - 21-02 Nr. 5 Funktionstellen an Gymnasien für Studiendirektoren und Studiendirektorinnen als Fachleiter und Fachleiterinnen zur Koordinierung schulfachlicher Aufgaben*. <https://bass.schul-welt.de/1013.htm> [10.07.2020].
- Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen (1993). *BASS 2018/2019 - 11-12 Nr. 1 Richtlinien zur Stellenausschreibung*. <https://bass.schul-welt.de/134.htm> [10.07.2020].
- Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen (2012). *Allgemeine Dienstordnung für Lehrerinnen und Lehrer, Schulleiterinnen und Schulleiter an öffentlichen Schulen (ADO)*. <https://bass.schul-welt.de/12374.htm> [10.07.2020].
- Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen (2017). *BASS 2018/2019 - 21-02 Nr. 2 Richtlinien für die dienstliche Beurteilung der Lehrerinnen und Lehrer sowie der Leiterinnen und Leiter an öffentlichen Schulen und Zentren für schulpraktische Lehrerausbildung des für Schule zuständigen Ministeriums*. <https://bass.schul-welt.de/17424.htm> [10.07.2020].
- Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen (2018). *BASS 2018/2019 - 11-11 Nr. 1.1 Verwaltungsvorschriften zur Verordnung zur Ausführung des § 93 Abs. 2 Schulgesetz (AVO-Richtlinien 2018/2019 - AVO-RL)*. <https://bass.schul-welt.de/6219.htm> [10.07.2020].
- Pfeiffer, H. (2005). Schulleitung und Schulentwicklung. In H. G. Holtappels & K. Höhmann (Hrsg.), *Schulentwicklung und Schulwirksamkeit: Systemsteuerung, Bildungschancen und Entwicklung der Schule* (S. 83–98). Weinheim: Beltz Juventa.
- Pietsch, M., & Tulowitzki, P. (2017). Disentangling school leadership and its ties to instructional practices – an empirical comparison of various leadership styles. *School Effectiveness and School Improvement*, 28(4), 629–649.
- Richter, D. (2016). Lehrerinnen und Lehrer lernen: Fort- und Weiterbildung im Lehrerberuf. In M. Rothland (Hrsg.), *Beruf Lehrer/Lehrerin. Ein Studienbuch* (S. 245–260). Münster: Waxmann.
- Rosenbusch, H. S., & Huber, S. G. (2002). Organisation und Merkmale der Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern in den deutschen Bundesländern. In J. Wissinger & S. G. Huber (Hrsg.), *Schulleitung – Forschung und Qualifizierung* (S. 111–127). Wiesbaden: VS.
- Schratz, M. (1998). Neue Rollen und Aufgaben für Schulleitung und Schulaufsicht. In A. Dobart (Hrsg.), *Schulleitung und Schulaufsicht* (S. 93–116). Innsbruck: StudienVerlag.
- Schratz, M., Wiesner, C., Kemethofer, D., George, A. C., Rauscher, E., Krenn, S., & Huber, S. G. (2016). Schulleitung im Wandel: Anforderungen an eine ergebnisorientierte Führungskultur. In M. Bruneforth, L. Lassnigg, S. Vogtenhuber, C. Schreiner, & S. Breit (Hrsg.), *Nationaler Bildungsbericht Österreich 2015 – Das Schulsystem im Spiegel von Daten und Indikatoren* (Bd. 1, S. 221–262). Wien: Leykam.
- Schwanenberg, J., Klein, E. D., & Walpuski, M. (2018). Wie erfolgreich fühlen sich Schulleitungen und welche Unterstützungsbedürfnisse haben sie? *SHIP Working Paper Reihe No. 03, Oktober 2018*.
- Terhart, E. (2016). Personalauswahl, Personaleinsatz und Personalentwicklung an Schulen. In H. Altrichter & K. Maag Merki (Hrsg.), *Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem* (2. Aufl., S. 279–299). Wiesbaden: Springer VS.
- Tulowitzki, P., Hinzen, I., & Roller, M. (2019). Die Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern in Deutschland – ein bundesweiter Überblick. *Die Deutsche Schule*, 111(2), 149–170.
- Werle, P. (2001). *Zum beruflichen Selbstkonzept des Schulleiters. Eine Untersuchung zum beruflichen Selbstbild und Selbstverständnis von Schulleiterinnen und Schulleitern sowie deren Bedürfnisse und Erwartungen an die Schulleiterfortbildung*. Saarbrücken: Conte.
- Wissinger, J. (2014). Schulleitung und Schulleitungshandeln. In E. Terhart, H. Bennewitz & M. Rothland (Hrsg.), *Handbuch der Forschung zum Lehrerberuf* (2. Aufl., S. 144–176). Münster: Waxmann.
- Wissinger, J., & Huber, S. G. (Hrsg.) (2002). *Schulleitung – Forschung und Qualifizierung*. Wiesbaden: VS.