

### Editorial zum Schwerpunktthema: Schule leiten

---

#### Editorial to the Focus Topic: School Leadership

Im letzten Heft der DDS forderte *Herbert Altrichter*, im Rahmen der Diskussion über Steuerung und Governance in der Schulentwicklung nicht nur den Fokus auf neue Steuerungsakteure (wie bspw. Schulentwickler/innen, Rückmeldeberater/innen oder Schulinspektor/inn/en) zu richten, sondern auch die neue Rolle der bisherigen Steuerungsakteure, wie etwa der Schulleitungen, verstärkt in den Blick zu nehmen. Und *Hans-Günter Rolff* warnte davor, sich zu stark auf Fragen der Steuerung zu konzentrieren und dabei die Vorstellung der aktiven „Gestaltung“ von Schule aus dem Blick zu verlieren, weshalb die Rolle der Schulleitung wieder intensiver bedacht werden müsse.

Der Handlungsdruck für die Schulleitungen verstärkt sich in dem Maße, in dem im Rahmen der anhaltenden Diskussion um die „Autonomie der Schule“ die zunehmende Delegation von „Steuerungsaufträgen“ an die Einzelschule stattfindet. Insoweit kann die – national wie international zu verzeichnende – Aufwertung der Schulleitungen hin zu „transformational leaders“ (Dubs) bzw. „change agents“ (Schratz) als Versuch der Bildungsadministration interpretiert werden, die Rückgewinnung von Steuerungsfähigkeit über eine „Internalisierung organisationsexterner Vorgaben“ zu betreiben. Die Schulleitung in ihrer Zwitterstellung – einerseits als schulinterner Akteur, andererseits als Teil der Schuladministration – soll hier als Vermittlungsinstanz fungieren. Diese Rolle zu erfüllen, stellt aber einen Drahtseilakt dar – dies insbesondere, nachdem jahrelang der Gedanke kollegial-partizipativer Schulentwicklung durch Schulautonomie und die Vorstellung kollegialer Mitbestimmung forciert wurden. Vor diesem Hintergrund erweisen sich im ganzen Bildungssystem traditionelle – letztlich vielfach am Konzept von Durchgriffssteuerungen orientierte – Steuerungsvorstellungen als obsolet. Aussichtsreicher erscheinen Konzepte der „Handlungskoordination“, die es erlauben, auch die Umdeutungen von Steuerungszwecken durch andere involvierte Akteure vorausschauend zu integrieren. Für Schulleitungen, die tagtäglich mit den Interessen zahlreicher Akteure (von der Schulaufsicht über die Eltern bis hin zu den Schüler/innen sowie schließlich den Lehrer/innen) konfrontiert sind, ergibt sich damit ein wahrer Dschungel von Interpretationen und Antizipationen. Als Reflex auf diese gewachsenen Ansprüche stellt sich die Frage, wie Schulleitungen angemessen hierauf reagieren können. Der vorliegende Schwerpunkt widmet sich den unterschied-

lichen Formen, in denen derzeit national und international versucht wird, die Rolle der Schulleitung neu zu definieren.

Im internationalen Vergleich der OECD-Staaten zeigen sich bereits die vielfach ganz unterschiedlichen Rahmenbedingungen von Schulleitung. Wenn *Andreas Schleicher* hier die Schulleitung im Wandel darstellt, dann wird deutlich, dass angesichts einer auf Organisationsentwicklung abzielenden Schulentwicklung Schulleiter/innen sich nicht mehr nur als Funktionsstelleninhaber/innen verstehen können, sondern dazu gezwungen sind, ihre Handlungsentscheidungen mit einem viel weiter reichenden Anspruch auf Gültigkeit zu formulieren, da sie nachweisen müssen, dass ihre Intentionen ja nicht nur einem persönlichen Interesse folgen, sondern der Organisation als Ganzer dienlich sind, d.h. einer „Organisationslogik“ folgen. Gegenüber einer solchen, traditionell sich eher auf Schulentwicklung als Organisationsentwicklung richtenden Reformstrategie einer „transformational leadership role“ pointiert *Richard Halverson* die Bedeutung der Schulleitung für die Unterrichtsentwicklung im Sinne eines „instructional leadership“ vor dem Hintergrund US-amerikanischer Erfahrungen. Im Beitrag von *Martin Scherm*, *Christine Posner* und *Doren Prinz* wird deutlich, mit welchen theoretischen Konzeptionalisierungen diese unterschiedlichen Akzentsetzungen dann womöglich doch wieder zusammen gedacht werden können. Wie umfassend dieser Anspruch ist, zeigt sich nicht zuletzt am Beitrag von *Bea Harazd* und *Mario Gieske*, in dem deutlich wird, wie Schulleitung im Sinne von Personalentwicklung nunmehr auch für die Gesundheit der Kolleg/inn/en verantwortlich ist. Jenseits der Tatsache, dass auch dies unstrittig eine wichtige Aufgabe einer Führungskraft ist, stellt sich damit zugleich die Frage, wie in Zukunft die Gesundheit der Schulleiter/innen gesichert werden kann, wenn diese mit immer mehr Aufgaben betraut werden, ohne andernorts entsprechende Entlastung zu erfahren und zudem mehr Entscheidungsspielraum zu erlangen.

Unter der Rubrik „Zur Diskussion“ beschreibt *Johan C. van Bruggen*, welche Kontextbedingungen Schulleitung in den Niederlanden aufweist; er resümiert, dass diese Bedingungen derzeit durchaus auch förderlich seien und die Differenz zu Deutschland nicht so groß sei, wie vielfach angenommen. Demgegenüber skizziert *Wolfgang Vogelsaenger* aus der Sicht eines deutschen – hier niedersächsischen – Schulleiters das Missverhältnis zwischen zugemuteter Verantwortung und den bislang mangelhaften Bedingungen der Möglichkeit, diese Verantwortung umfassend wahrzunehmen.

Unstrittig erscheint in allen Beiträgen die Notwendigkeit einer Neuformulierung des Schulleitungshandelns, während die Frage nach der sinnvollen Ausgestaltung sowohl der Rahmenbedingungen des „Schule-Leitens“ als auch der Rollenübernahme seitens der Schulleiter/innen noch ungeklärt bleibt. Im internationalen Vergleich werden aber doch Möglichkeitsräume deutlich, innerhalb derer man die neue Rolle der Schulleitung „denken“ könnte.

*Martin Heinrich*