

11

## Der Bedarf nach umfassender Professionalisierung

### Empfehlung 11

Systeme müssen sicherstellen, dass professionelle Entwicklungsmöglichkeiten in gegenwärtig stark vernachlässigten Bereichen der schulischen Profilentwicklung und des Personalmanagements verfügbar sind. Während diese gemäß nationaler politischer Richtlinien und Prioritäten geschaffen werden müssen, wird es wahrscheinlich einigen Raum für übernationale Zusammenarbeit in der Entwicklung geeigneter Materialien geben.

AUTONOME PROVINZ BOZEN - SÜDTIROL  
Deutsches Bildungsressort



PROVINCIA AUTONOMA DI BOLZANO - ALTO ADIGE  
Dipartimento Istruzione e formazione tedesca

### Contact:

AUTONOME  
PROVINZ BOZEN –  
SÜDTIROL

PROVINCIA  
AUTONOMA DI  
BOLZANO –  
ALTO ADIGE

Via Amba-Alagi-Straße 10  
39100 Bozen / Bolzano  
Mail: [helmuth.von-dellemann@schule.suedtirol.it](mailto:helmuth.von-dellemann@schule.suedtirol.it)  
[helmut.matha@schule.suedtirol.it](mailto:helmut.matha@schule.suedtirol.it)

Web: [www.leadership-in-education.eu](http://www.leadership-in-education.eu)



DE

## Empfehlungen Leadership in Education



### Allgemeine Trends und notwendige Maßnahmen

[www.leadership-in-education.eu](http://www.leadership-in-education.eu)

1

## Europäischer Mehrwert

### Empfehlung 1

Es ist sehr produktiv, gegenseitiges Verständnis durch sanfte Leitung auf einer transnationalen Ebene hervorzurufen: mittels der Entwicklung einer gemeinsamen Berufssprache, die sowohl Ähnlichkeiten als auch Unterschiede zwischen lokalen Situationen und Erwartungen aufweist. Der Referenzrahmen ermöglicht einen Schritt in diese Richtung.

2

## Europäischer Mehrwert

### Empfehlung 2

Angesichts der festgestellten Effektivität von *Networking* als einer Form der professionellen Entwicklung müssen Systeme die Schaffung und Kultivierung von Netzwerken von Schulleitungspersonen auf lokaler, nationaler und internationaler Ebene ermöglichen.



141730-2008-LLP-DE-COMENIUS-CNW

**This project has been funded with support  
from the European Commission.**

This publication reflects the views only of the author,  
and the Commission cannot be held responsible for  
any use which may be made of the information  
contained therein.

[www.leadership-in-education.eu](http://www.leadership-in-education.eu)

**3**

### Schaffung von Bedingungen für Schulleitungen

**Empfehlung 3**

Es ist notwendig, ein Gleichgewicht zwischen dem Schwerpunkt auf Schulleitungspersonen, deren Kompetenzen und Situation einerseits und dem Schwerpunkt auf die Verbreitung von *Leadership*-Aufgaben und Verantwortungen in flexiblen Systemen andererseits herzustellen. Dies kann sowohl die Belastung einzelner Schulleitungspersonen verringern als auch *Leadership* in der ganzen Schule entwickeln, was zu mehr Motivation des Personals und zu einem Anstieg der Verbesserungskapazität führt.

**5**

### Der Bedarf an Schulführung

**Empfehlung 5**

Es ist notwendig, Wege zu finden, die mit Schulmanagement und Schulpraxis verbundenen Aufgaben an *Leadership*-Qualifikationen und praktische, verbreitete Strukturen anzugleichen. Schulsysteme müssen Schulleitungspersonen anregen, *Leadership*-Lehrgänge mittels Qualitätskontrolle und pädagogischer Schulprojekte durchzuführen. Das impliziert, dass Schulmanagement vorzugsweise von Personal mit schulischem Hintergrund durchgeführt werden sollte.

**7**

### Raum für Entscheidungsfindung

**Empfehlung 7**

Politische Strukturen müssen erkennen, dass die an Schulen gestellten Anforderungen nur erfüllt werden können, wenn den Leitern die entsprechende Entscheidungsgewalt in ihrer Schule gegeben wird.

**9**

### Professionalisierung und Support

**Empfehlung 9**

In Systemen, wo erforderliche Kompetenzen sich wegen umfassender Schulautonomie sehr verbreitern, muss die Einführung neuer *Leadership*-Rollen und Personals in Schulen ermöglicht werden, zum Beispiel die Stelle eines schulischen Wirtschaftsleiters.

**4**

### Schaffung von Bedingungen für Schulleitungen

**Empfehlung 4**

Es ist notwendig, Arbeitsbedingungen und Besoldung von Schulleitungspersonen ausreichend attraktiv zu gestalten, um zu gewährleisten, dass im Schulsystem hochqualifizierte Kandidaten *Leadership*-Rollen ausfüllen. Viele Länder stehen Anstellungsproblemen gegenüber, da angesichts des Missverhältnisses zwischen beruflichen Anforderungen und deren finanziellen Abgeltung zu wenig Lehrer in die Rolle der Schulleitung wechseln wollen. Vor allem bedingen die steigenden Anforderungen an Schulleitungspersonen eine Reduktion der Lehrverpflichtung, wenn sie zufriedenstellend erfüllt werden sollen.

**6**

### Unterstützung der Schulleitungspersonen

**Empfehlung 6**

Es ist notwendig, Strukturen in allen Ebenen (national, regional, lokal und von Schule zu Schule) zu unterstützen, um Schulleitungspersonen zu helfen zwischen externen Erwartungen und internen Kulturen und Traditionen auszugleichen. Es ist auch wichtig, die formale Position von Schulleitungspersonen zu klären, so dass sie loyal sein können, wenn sie mit externen und internen Erwartungen konfrontiert werden.

**8**

### Professionalisierung und Support

**Empfehlung 8**

Nationale Systeme müssen installiert werden, um sicherzustellen, dass Schulleitungspersonen eine geeignete Ausbildung und Weiterbildung in jenen Kompetenzen erhalten, die von ihnen verlangt werden. Diese Systeme sollten sich an die Erfordernisse von Schulleitungspersonen in verschiedenen Entwicklungsstufen und Erfahrungen richten, wie Vorbereitung auf *Leadership*, Einführung von neu bestellten Leitern und Fortbildung von amtierenden Leitern.

**10**

### Der Bedarf nach umfassender Professionalisierung

**Empfehlung 10**

Systeme sollten das Ausmaß erfassen, in dem *Leadership*-Entwicklungsstrategien die Domänen von Schulführung hinreichend abdecken. Andere Systeme können nützliche Beispiele liefern, wo dies nicht der Fall ist.