

Editorial

Schulleitungen sind eine der wichtigsten Schaltstellen im Bildungssystem. Von ihnen wird nicht lediglich die schon alleine anspruchsvolle Organisation des Schulalltags erwartet, sondern über die vergangenen Jahre galt es zudem, immer mehr und sich regelmäßig ändernde Vorgaben „von oben“ umzusetzen. Dass dabei auch der möglichst pädagogisch-didaktisch sinnvolle Umgang mit geflüchteten Kindern und Jugendlichen, mit Digitalisierung, Datenschutz und Inklusion (...) zu berücksichtigen war, sei nur nebenbei erwähnt.

Obwohl diese wichtige Rolle von Schulleitungen bekannt ist, fehlen deutschlandweit seit vielen Jahren belastbare und öffentlich zugängliche Daten zu nicht besetzten Schulleitungsstellen, so dass die Situation einer Black Box gleicht. Zwar hat vor einigen Jahren etwa die *Deutsche Presse Agentur* errechnet, dass Ende 2019 deutschlandweit mehr als 1.000 Rektorenstellen frei waren, und der SWR konstatierte in einer Meldung im Juni 2022, dass rund 190 Grundschulen in Baden-Württemberg ohne Schulleitung arbeiteten, aber die Datengrundlage für diese Feststellungen ist nach wie vor sehr dünn, eine systematische Analyse kaum möglich.

Mit der vorliegenden Ausgabe wollen wir die Bedeutung der Schulleitungen für das Erreichen bildungspolitischer Ziele unterstreichen, damit auch die Rolle „Schulleitung“ aus der rein bürokratischen Hülle entlasten und die Funktion pädagogisch sichtbar machen. Es gilt, ein neues Bild von pluraler und humaner Schulleitung zu zeichnen, das für Lehrer/innen, Schüler/innen und Eltern attraktiv und effektiv wirkt. Wir brauchen die gute Schulleitung, um die Schulen aus den gegenwärtigen Krisen (Corona-Pandemie, Lehrermangel, Migration, veränderte Schülerschaft) herauszuführen.

In den Ausführungen von [Jochen Wissinger](#) zu „Gute Schulleitung – Aufgaben, Rolle und Anforderungen“ wird die Schlüsselrolle der Schulleitung in Führung und Management zu einem Anforderungsprofil verdichtet. [Michael Schratz](#) zeigt in seinem Beitrag, wie man „Von den Besten lernen“ kann. So macht er sich auf zu zeigen, wie Schulleiter/-innen „Dem Führungshandeln an erfolgreichen Schulen auf der Spur“ sein und ihr eigenes Handeln an „best practices“ spiegeln können.

In ihrem Artikel „Stell Dir vor, es ist Schule und jede/r will hin ...“ arbeitet [Irina Pendorf](#) die Chancen einer handlungsermöglichenden Reflexion der Schulleitungsperson heraus. [Johannes Baumann](#) knüpft hieran an und diskutiert, wie wertschätzende und wirkungsvolle Schulleitung dialogisch gelingen kann. [Heidrun Munker](#) zeigt in ihrem Beitrag „Schulleitung als ewiges Spannungsfeld?“, dass Paradoxien Schulleiter/innen unweigerlich mit logisch nicht zu lösenden Widersprüchen konfrontiert. Die Bedeutung von „Positive Leadership an Schulen“ zeigen [Markus Ebner](#) und [Thomas Götz](#) anhand des PERMA-Modells: Emotionen, Engagement, förderliche Beziehungen, Sinnhaftigkeit.

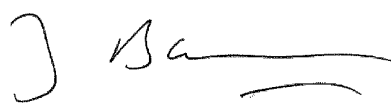
Im Panorama stellen [Leonie Sibley](#) et al. in einem Werkstattbericht aus dem Entwicklungs- und Forschungsprojekt *DiA:GO* vor, wie adaptive Lernumgebungen mit Hilfe digitaler Medien gestaltet werden können. Die Vorstellung dreier, auch für Schulleitungen lesenswerter Bücher rundet die Ausgabe ab.

In diesem Sinne wünschen wir Schulleiter/innen ein kooperatives, transparentes und effektives Handeln, das auf eine reflektierte und engagierte Resonanz der Kolleg/innen trifft und diese zur Kooperation motiviert.



Dr. Helmut Wehr

Mitglied der Redaktion von *LEHREN & LERNEN*
doktor.helmut.wehr@gmail.com



Johannes Baumann

Mitglied der Redaktion von *LEHREN & LERNEN*
jo.baumann@gmx.de

Wie wirkt gute Schulleitung?

Jochen Wissinger

Gute Schulleitung – Aufgaben, Rolle und Anforderungen

Der Beitrag thematisiert Aufgaben, Rolle und Handeln von Schulleiter/innen. Dazu wird zum einen eine normativ-rechtliche Perspektive eingenommen, da jegliches Handeln in der Schule wie auch in anderen gesellschaftlichen Bereichen rechtlich fundiert ist. Zum anderen wird auf der Basis empirischer Ergebnisse der internationalen Schulleitungsforschung beschrieben und analysiert, welche individuellen und strukturellen Bedingungen Schulleitungshandeln erforderlich macht. Der Fokus liegt dabei auf dem Verhältnis der Schulleitung zur Schule als pädagogische Handlungseinheit sowie zu ihren Akteuren. Das Ergebnis der Analyse zeigt, dass gute Schulleitung voraussetzungsreich ist.

► Stichwörter: [Gute Schulleitung](#), [Schulleitungsforschung](#), [Schulqualität und Schulentwicklung](#), [Steuerung der Schule](#), [Management und Führung](#)

Michael Schratz

Von den Besten lernen

Dem Führungshandeln an erfolgreichen Schulen auf der Spur

In einem Forschungsprojekt wurden mit dem Deutschen Schulpreis ausgezeichnete Schulen besucht, um die Wirkung von Schulleitungshandeln auf das Lernen der Schüler/innen zu erkunden. Der gewählte phänomenologisch orientierte Ansatz eröffnete Einblicke in den facettenreichen Führungsalltag im Tagesgeschehen. Einzelne Facetten daraus werden im Beitrag vorgestellt und in Form eines „Registers“ zusammengefasst. Die Studienergebnisse machen deutlich, dass sich Schulleitungshandeln aufgrund der Unverfügbarkeit im pädagogischen Bezug nicht standardisieren lässt, da hinter einer lernwirksamen Führung in situativen Entscheidungen eine achtsame Haltung steht.

► Stichwörter: [lernwirksame Führung](#), [ausgezeichnete Schulen](#), [Phänomenologie](#), [Führungshandeln](#), [Facettenregister](#), [situative Könnerschaft](#), [achtsame Haltung](#)

Stell Dir vor, es ist Schule und jede/r will hin ...

Wie sieht eine Schule aus, in die jede/r gerne gehen möchte? Aus der Perspektive der existenziellen Pädagogik könnte es ein Entfaltungsraum sein, an dem die Grundmotivationen des Lebens als Basis für das Gelingen des gemeinsamen Bildungsweges angenommen werden. Dieses Gelingen basiert auf einem an Werten orientierten, personalen Erziehungs- und Bildungsverständnis, welches auf anthropologischer Ebene keine Hierarchien der am Prozess beteiligten Personen kennt. Im vorliegenden Beitrag überlege ich schreibend und fragend, was dies konkret für das gemeinsame Leben und Arbeiten in einer Schule bedeuten könnte. Welche Auswirkungen haben solch existenzielle Grundannahmen für den Dialog auf den verschiedenen Ebenen des Systems Schule? Was bedeutet es möglicherweise für das Rollen- und Selbstverständnis der Leitenden, Lehrenden und Lernenden?

► Stichwörter: [Existenzielle Pädagogik](#), [Grundmotivationen](#), [Personales Bildungsverständnis](#), [Werte](#), [Resonanz](#)

Wertschätzend und wirkungsvoll – Dimensionen guter Schulleitung

Gute Schulleitung/gute Führung hat zwei Dimensionen. Die eine Dimension ist eine ethische, nämlich die an der Würde des Menschen orientierte Wertschätzung. Zum anderen ist Schulleitung/Führung dann gut, wenn sie auch wirkungsvoll ist, also ihre insbesondere selbstgesteckten Ziele auch erreicht. Beide Dimensionen werden im vorliegenden Beitrag aus einer langjährigen Erfahrungsperspektive heraus beleuchtet. Dabei wird insbesondere die Prozessqualität (Interaktionen, Reaktionen) von der Strukturqualität abgehoben und in ihrer Tragweite dargestellt. Im Hinblick auf die wichtige Frage, wie die für die Ergebnisqualität einer Schule wichtige Prozessqualität weiterentwickelt werden kann, werden einige Ansätze skizziert.

► Stichwörter: [Ergebnisqualität](#), [Strukturqualität](#), [Prozessqualität](#), [Werte](#), [Schulentwicklung](#)

Schulleitung als ewiges Spannungsfeld?

Schulleitung als Beruf ist in den vergangenen Jahren nicht wenig, sondern ausgesprochen umfangreich beforscht worden. Der vorhandene forschungs- und praxisorientierte Schuldiskurs wird nachfolgend mit anderem Blickwinkel durchdrungen, nämlich dem simplen wie aufklärungskräftigen Grundgedanken des Paradoxiebegriffs. In der Explikation nicht auflösbarer Widersprüche liegt der neue Blickwinkel. Er steht quer zu den vielfachen aktuellen pädagogischen Heilsversprechen.

► Stichwörter: [Schulleitung](#), [Organisationsentwicklung](#), [Paradoxien](#)

Positive Leadership an Schulen

Positive Leadership ist ein moderner Führungsstil, der sich an den Stärken der Mitarbeitenden orientiert und bereits in zahlreichen Unternehmen erfolgreich praktiziert wird. An Schulen ist dieser Führungsstil bisher jedoch noch weitgehend unbekannt. Der Begriff „Positive Leadership“ wurde wesentlich durch den Wirtschaftsprofessor Kim Cameron geprägt. Er übertrug die Denkweisen der sogenannten „Positiven Psychologie“, einer Psychologie, die sich primär auf die Förderung der Stärken der Menschen konzentriert, auf Unternehmen. Im Zentrum von Positive Leadership steht somit die Potenzialentfaltung der in Organisationen tätigen Personen. Auf den schulischen Kontext übertragen bedeutet dies, dass sich Schulleitungen der spezifischen Stärken der dort tätigen Lehrer/innen bewusst werden und diese entsprechend fördern. Das heißt, dass neben dem sicherlich häufig notwendigen Beheben von Problemen auch die Förderung der Potenziale einer Schule im Zentrum der Schulleitung steht.

► Stichwörter: [Positive Leadership](#), [Schulleitung](#), [PERMA-Lead](#), [Potenzialentfaltung](#)

Gestaltung adaptiver Lernumgebungen mit Hilfe digitaler Medien

Ein Werkstattbericht aus dem Tübinger Entwicklungs- und Forschungsprojekt „DiA:GO“

Digitale Medien können Lehrpersonen bei der Umsetzung adaptiver Lernumgebungen unterstützen. Unklar ist jedoch, wie solche Lernumgebungen gestaltet werden müssen, um fachspezifische Lernprozesse zu fördern. Vor diesem Hintergrund wurde im DiA:GO-Projekt ein Rahmenmodell zu adaptiven Lernumgebungen erstellt und darauf basierend zwölf Unterrichtseinheiten entwickelt, die adaptive Lernumgebungen mit Hilfe digitaler Medien umsetzen. Alle Einheiten wurden evaluiert und als OER-Materialien zur Verfügung gestellt.

► Stichwörter: [Adaptive Lernumgebungen](#), [digitale Medien](#), [Unterrichtseinheiten](#), [OER-Materialien](#)