

Der lange Weg vom Verwalten zum Gestalten

Schulleitungshandeln zwischen erweiterten Rechten und Pflichten – Vorgehen und Ergebnisse der SHaRP-Studie

VON PD DR. STEFAN BRAUCKMANN

11

- Aktuelle schulpolitische Veränderungen zielen darauf, die Qualität der Schulen zu steigern, indem man deren Selbständigkeit stärkt. Zudem sollen externe Standards und intensivierete Ergebniskontrolle selbstgesteuerte Entwicklungsprozesse der Schulen initiieren. In diesem Zusammenhang gewinnt die Rolle der Schulleiterinnen und Schulleiter zunehmend an Bedeutung. An Schulen mit mehr Eigenverantwortung stehen sie vor neuen strategischen Führungsaufgaben: Zusätzlich zum operativen Management im Sinne des administrativen und pädagogischen Alltagsgeschäfts müssen Schulleitungen jetzt auch die Ziele der jeweiligen Schulentwicklung festlegen und deren konzeptionelle Umsetzung mit Blick auf die externen Standards sichern. Sie müssen entsprechende Gestaltungsmöglichkeiten aufbauen und fördern, damit die Einzelschulen ihre Entwicklung eigenständig, zielgerichtet und systematisch voranbringen können. Ihre zentrale Funktion bei diesen Prozessen rückt die Leiterinnen und Leiter auch mehr und mehr in den Fokus der Bildungsforschung.

So tragen etwa die ersten Ergebnisse des vom BMBF geförderten und jetzt abgeschlossenen DIPF-Forschungsprojekts „Schulleitungshandeln zwischen erweiterten Rechten und Pflichten“ (SHaRP) zu einer empirisch fundierten Klärung des Belastungserlebens von Schulleiterinnen und Schulleitern im Kontext neuer Steuerungsansätze bei. Zu diesem Zweck führten wir in Grundschulen und Gymnasien von sechs Bundesländern, die einen unterschiedlichen Grad von Eigenverantwortlichkeit der Einzelschulen aufweisen, Untersuchungen durch. Im Blickpunkt standen dabei quantitative und qualitative Daten zum (a) Schulleitungshandeln selbst, zu (b) Belastungsfaktoren im Schulleitungshandeln und schließlich zu (c) den Wirkungen des Schulleitungshandelns auf die Selbststeuerungsfähigkeit der Schule.

Vier Untersuchungsphasen des Projekts

(1) Zunächst erfasste unser Projektteam die Rahmenbedingungen von Schulleitungshandeln. Dazu beschrieben wir die entsprechenden Anforderungsprofile über die theorie- und professionsbasierten Perspektiven hinaus auch aus rechtlicher Sicht. Die Basis hierfür waren Dokumentenanalysen. Zu den

untersuchten Dokumenten gehörten hierbei beispielsweise Schulgesetzestexte.

(2) Es folgte die quantitative Feldphase, in der es galt, die Arbeitsbedingungen und die Tätigkeiten von Schulleiterinnen und Schulleitern so genau wie möglich mit einer elektronischen standardisierten Befragung und Selbsteinschätzung zu erfassen. Das Ziel war es, ein Maß für die Belastung der „Arbeitskraft“ Schulleitung zu erhalten.

(3) In der qualitativen Feldphase standen vertiefende Interviews an. Sie wurden in Schulen durchgeführt, deren Leiterinnen und Leiter quantitative Tätigkeits- und Belastungsbefunde aufwiesen, die entweder im Widerspruch zu theoretischen und empirischen Annahmen und Studien standen oder über die ein solches Wissen bisher nicht ausreichend vorlag.

(4) Anschließend bezogen wir den quantitativen und qualitativen Untersuchungsstrang aufeinander, um verschiedene Möglichkeiten und Formen des Umgangs mit erweiterten Handlungsspielräumen aufzuzeigen.

12

Operationalisierung von Schulleitungshandeln

Die Regelungen zu den Tätigkeitsfeldern von Schulleiterinnen und Schulleitern bei erweiterter Eigenverantwortung von Schulen in Berlin, Brandenburg, Hamburg, Hessen, Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen wurden zunächst mittels eines in Auftrag gegebenen schulrechtlichen Gutachtens untersucht. So arbeiteten wir heraus, wie schulinternes und -externes Leitungshandeln qualitätsorientierte Selbststeuerung initiieren, organisieren und moderieren kann. Zu den Gestaltungsmöglichkeiten zählt es zum Beispiel, die Problemlösungsfähigkeit des Kollegiums zu fördern, eine kollegiale Schulkultur aufzubauen oder das Personal für einen innovativen und effektiven Unterricht zu sensibilisieren. Die Analyse umfasste nicht nur die rechtswissenschaftliche Darstellung von Kompetenzen und Befugnissen von Schulleitungen, sondern – darauf aufbauend – auch die Beschreibung unterschiedlicher Mitwirkungs- und Mitbestimmungsformen von Führungskräften in internen wie externen Entscheidungsprozessen.

Auf dieser Grundlage erstellten und operationalisierten wir Tätigkeitskategorien. Das heißt, die grundlegenden Tätigkeitsfelder wurden mit einzelnen Tätigkeiten unterlegt, um sie empirisch überprüfbar zu machen. Gleichzeitig wollten wir die inhaltliche Trennschärfe der einzelnen Tätigkeitskategorien gewährleisten. Der erste Schritt war es daher, Sekundäranalysen durchzuführen, die die faktorielle Validität der Tätigkeitskategorien stützten. Daraufhin wurden die Kategorien um weitere Items ergänzt und erneut im Vorabtest der Erhebungsinstrumente überprüft. Auch hier zeigten die Kategorien eine hinreichende Trennschärfe beziehungsweise wiesen eine zufriedenstellende Reliabilität auf.

Ergebnisse: Belastungen und Hindernisse

Befunde aus SHaRP belegen zunächst einmal, dass die drei Tätigkeitsfelder „Organisationsführung und -entwicklung“, „Personalführung und -entwicklung“ und „unterrichtsbezogene Führungsarbeit“ trotz des vergleichsweise geringen Zeitaufwands als besonders belastend empfunden werden. In alle drei Felder investieren die Schulleiterinnen und Schulleiter signifikant weniger Zeit als beispielsweise in den eigenen Unterricht, sie nehmen sie aber als belastender wahr. Diese Ergebnisse unterscheiden sich nur geringfügig zwischen Grundschulen und Gymnasien. Zugleich sind es gerade diese drei entwicklungsbezogenen Tätigkeitsfelder, denen die Schulleiterinnen und Schulleiter die höchste Handlungspriorität hinsichtlich der strategischen Weiterentwicklung der Schule einräumen. Wir wissen, dass neben dem generell hohen Belastungsempfinden in diesen für die Umsetzung der neuen Schulautonomie wesentlichen Feldern auch der Grad der einzelschulischen Problemlagen entwicklungsbezogenes Schulleitungshandeln deutlich einengen kann. Zu den Problemen gehören strukturelle Defizite, etwa bei einer bedarfsgerechten Unterrichtsversorgung, oder soziale Komponenten, zum Beispiel mangelnde Lernförderung durch die Eltern.

Die Ergebnisse in ihrer Gesamtheit machen deutlich: Man muss noch stärker als bisher nach den system-, organisations- und personenbezogenen Bedingungen für die Ausübung, vor allem aber für die Nichtausübung jener Tätigkeiten fragen, denen im Rahmen neuer Steuerungsansätze eine besondere Bedeutung zugeschrieben wird, um die einzelschulische Qualität zu sichern und zu steigern. Auf der Ebene des Schulleitungshandelns erfolgt keine uniforme und mechanische Adoption

Der Autor

PD Dr. Stefan Brauckmann arbeitet seit zehn Jahren als Wissenschaftlicher Mitarbeiter am DIPF in der Abteilung *Struktur und Steuerung des Bildungswesens*. Er hat sich in der Schulleitungsforschung im Rahmen von Projektkoordinierung, Forschungs- und Lehraktivitäten, wissenschaftlicher Beratung von transnationalen Organisationen sowie Reviewertätigkeiten national wie international ausgewiesen. Er war als Gastprofessor an der UC Berkeley, der Umeå University sowie der Open University of Cyprus tätig. Der Bildungsforscher wurde am 19. Juni 2014 vom Fachbereich „Erziehungswissenschaft und Psychologie“ der Freien Universität Berlin im Fach „Erziehungswissenschaft“ habilitiert.



zentraler Steuerungsimpulse. Lokale Bedingungen, individuelle Handlungslogiken sowie kooperative und interaktive Bewältigungsprozesse spielen eine wichtige Rolle.

Ergebnisse: Mögliche Verbesserungen und Ausblick

Wie aber kann man die Schulleiterinnen und Schulleiter dabei unterstützen, sowohl in der Organisation Schule insgesamt als auch bei den einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bislang ungenutzte Ressourcen, Fähigkeiten und Handlungsmöglichkeiten zu erkennen und gleichzeitig Freiräume, Anreize und günstige Entwicklungsbedingungen zu schaffen? Die mehrperspektivisch und multimethodisch angelegte SHaRP-Studie gibt auch hierfür Hinweise. So hilft es etwa, für Entlastung bei den administrativen Aufgaben zu sorgen. Wenn Schulleitungen in diesem Feld weniger Zeit aufwenden, nehmen sie die Lehrerkollegien als unterstützender wahr. Innovationsbereite Lehrkräfte ziehen wiederum eine höhere Belastung der Leiterinnen und Leiter in dem Feld „Organisationsführung und -entwicklung“ nach sich. Hier kann eine differenzierte Organisationsstruktur – zum Beispiel durch das Institutionalisieren von Teams und verteilte Führungsaufgaben – von Nutzen sein. Sie kann Kapazitäten für gestalterische Aufgaben freisetzen.

Zudem schärft die Studie den Blick für die notwendige Qualifizierung der Schulleitungen zur professionellen Ausübung ihrer Funktionen – möglichst schon in der Lehrerbildung. Entsprechende Maßnahmen werden von den Leiterinnen und Leitern durchgehend als Entlastungsfaktor genannt, ebenso wie eine bessere Vernetzung untereinander. Ferner muss sich das Augenmerk auf die Befähigung zur Selbstregulation richten, da auch Selbstüberforderungstendenzen der Schulleiterinnen und

Schulleiter im Hinblick auf das Belastungsempfinden festzustellen sind. Durch diese differenzierte Betrachtung von personen- wie situationsbedingten Belastungsfaktoren und Entlastungsquellen schlägt SHaRP den Bogen von der empirischen Schulleitungsforschung zu etablierten Strömungen der Lehrbelastungsforschung.

Künftige wissenschaftliche Arbeiten sollten sich verstärkt der Entwicklung und Anwendung professionellen Schulleitungswissens zuwenden. So könnte beispielsweise empirisch geprüft werden, welcher personellen und materiellen Unterstützungs- und Informationssysteme sich die Leiterinnen und Leiter beim Aufbau ihres neuen, professionsspezifischen Wissens bedienen, welche Impulse für den Aufbau und die Entwicklung dieses Wissens wesentlich sind und auf welche Weise die Schulleiterinnen und Schulleiter angesichts bestimmter schulischer Herausforderungen ihr Wissen zur Anwendung bringen. •

13

Der komplette Ergebnisbericht der Studie: http://bit.ly/DIPF_SHaRP