

Qualifizierungsprogramm für neue Schulleitungsmitglieder in Bremer Schulen – ProfIS II



## Wirksamkeit von Schulleitung

Ein Vortrag  
von  
Prof. em. Hans-Günter Rolff

zur Auftaktveranstaltung

am 05. November 2010

### Inhalts-Übersicht

1. Leitung von selbstständigen Schulen
2. Wirksamkeit von Leitung für Schulqualität und Unterrichtsentwicklung
3. Wirksamkeit von Leitung für Schüler-Leistungen
  - 3.1 Schülerleistungen als „härtestes“ Kriterium
  - 3.2 Fazit: Gezielte Gestaltung des Wandels
4. Schulleitungen als Change Manager

*Literaturhinweise*

## 1. Leitung von selbstständigen Schulen

Trend in fast allen OECD-Ländern zu eigenverantwortlichen oder selbstständigen Schulen. Das führt zu

- **Aufgabenzuwachs** von SL
  - Qualitätsmanagement und -evaluation
  - Personalentwicklung
  - Unterrichtsentwicklung
  - usw., usw., ...

- **Verantwortungszuwachs** und

- **Gestaltungszuwachs**

von SL in selbstständigeren Schulen

-

## Schule als besondere Organisation

Schule ist ein **mittelständischer Betrieb**  
und gleichzeitig eine **pädagogische Organisation** mit  
einem Bildungsauftrag.

Lehrpersonen wollen **Einfluss** und **Anerkennung**. Und sie  
wollen **gemocht** werden.

Das macht Führung nicht leicht.

## Einige Forschungsergebnisse aus NRW

Modellvorhaben Selbstständige Schule mit 268 Schulen

|                                 | Erhebung | MW   | SD    | n   |
|---------------------------------|----------|------|-------|-----|
| Leitungsverständnis             | 2003     | 3,13 | 0,828 | 269 |
|                                 | 2005     | 2,98 | 0,835 | 253 |
| Kollegin/Kollege der Lehrkräfte | 2007     | 2,87 | 0,862 | 243 |
|                                 | 2003     | 3,41 | 0,720 | 270 |
|                                 | 2005     | 3,49 | 0,639 | 256 |
| Vorgesetzte/r                   | 2007     | 3,63 | 0,604 | 246 |
|                                 | 2003     | 3,60 | 0,629 | 270 |
| Schulmanager                    | 2005     | 3,72 | 0,538 | 256 |
|                                 | 2007     | 3,75 | 0,495 | 248 |

Die Antwortkategorien der verwendeten Skalen gehen von trifft nicht zu (1) bis trifft zu (4).  
Wiss. Begleitforschung Selbstständige Schule NRW *Feldhoff/Rolff*

## Vorgesetztenrolle

Während sich die Schulleiterinnen und Schulleiter - wenn auch auf hohem Niveau - weniger als Kollegin bzw. Kollege der Lehrkräfte sehen, wird die Funktion als Vorgesetzte/r noch stärker angenommen. Am stärksten wird die Vorgesetztenrolle von Gymnasial- (77%), Berufsschul- (76%) und Förderschulleitern (74%) angenommen, aber auch **von 62% der Grundschulleiter.**

## Teamschulleitung

82% der Schulleitungen geben an, dass sie eine Teamschulleitung haben; selbst 65% der **Grundschulen** geben das an, also mehr als die Grundschulen mit erweiterter Schulleitung. Jede **Gesamtschule** arbeitet mit einem Schulleitungsteam, auch auf 90% der **Berufskollegs, Gymnasien und Realschulen** trifft das zu.

## Delegation von Aufgaben ist verbreitet:

Ich delegiere Leitungsaufgaben der Schule an ...

|    |  | ja   | nein | n (Gültig) |
|----|--|------|------|------------|
| 01 | Stellvertreter/Stellvertreterin              | 93,8 | 6,3  | 240        |
| 02 | Abteilungs- oder Stufenleiter/innen          | 53,8 | 46,2 | 225        |
| 03 | Bildungsgangs- oder Fachbereichsleiter/innen | 37,6 | 62,4 | 218        |
| 04 | Fachkoordinator/innen                        | 44,7 | 55,3 | 217        |
| 05 | Fachgruppenvorsitzende                       | 38,7 | 61,3 | 217        |
| 06 | Steuergruppe                                 | 86,4 | 13,6 | 242        |
| 07 | Lehrkraft bzw. Lehrkräfte                    | 65,8 | 34,2 | 231        |

Quelle: Feldhoff/Rolff

## LSS-Skala: Leitungskompetenz in selbstständigen Schulen

Die LSS-Skala besteht aus 5 Subskalen:

- Partizipationskompetenz
- Managementkompetenz
- Organisationskompetenz
- Zielbezogene Führung
- Unterrichtsbezogene Führung

*Ausgerechnet (was?) ist weniger stark ausgeprägt?*

Die Skalenwerte der SL im MV NRW sind sonst allesamt bestens;  
*Frauen schneiden bei..... besser ab?*

Es gibt deutliche Zusammenhänge von  
Leitungskompetenz (LSS) und  
der Kultur der schulischen Selbstevaluation  
( $r=.639^{***}$ ),  
der Zielorientierung in der Teamarbeit ( $r=.543$ ),  
der Innovationsbereitschaft des Kollegiums  
( $r=.750^{***}$ ),  
dem Klassenmanagement ( $r=.666^{***}$ )  
und der Teamarbeit mit Fokus auf Verbesserung  
des Unterrichts ( $r=.465^{***}$ ) .  
(jeweils aus Sicht der Lehrkräfte)

## 2. Wirksamkeit von Leitung für Schulqualität und Unterrichtsentwicklung

Empirisch, sowohl in der Schuleffektivitätsforschung als auch in der Schulentwicklungsforschung, konnte seit über 25 Jahren die zentrale Bedeutung der Schulleitung für die Qualität der Einzelschule belegt werden. Die Ergebnisse zeigen durchweg, dass Merkmale auf der schulischen Prozess- und Outputebene im Zusammenhang mit dem Schulleiterhandeln stehen.

Ich beginne mit der Prozessebene

### Am Anfang stand das Fünf-Faktoren-Modell

Als besonders effektiv erwiesen sich:

- Starke pädagogische Führung
- Betonung des Erwerbs von Basis-Kompetenzen
- Geordnete und sichere Lernumgebung
- Hohe Erwartungen an Schülerleistungen
- Regelmäßige Überprüfung der Lernfortschritte

Quellen: Edmonds 1979

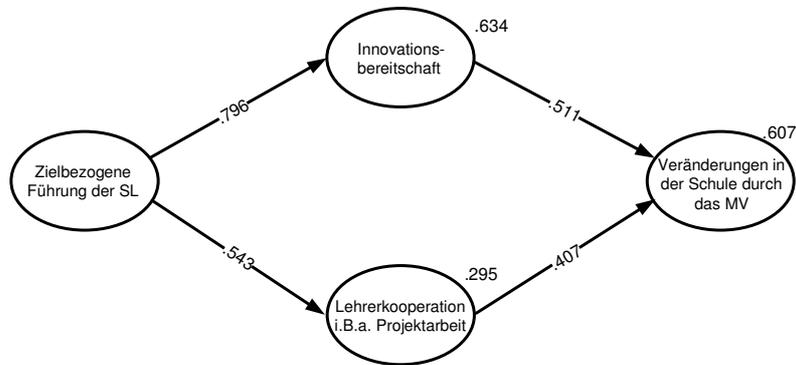
Eine Studie aus unserem Institut (IFS) von **Bonsen, v.d. Gathen & Pfeiffer (2002)** identifizierte folgende Merkmale erfolgreichen Schulleitungshandelns, welches auf die allgemeine Qualität von Schule einwirkt:

- Zielgerichtete Führung
- Innovationsförderung
- Organisationskompetenz
- Angemessene Mitbestimmung der LPn  
*Und nicht ganz so deutlich*
- „Sichtbarkeit“

Differenziert haben **Feldhoff/Rolff** die Wirksamkeit von Schulleitungshandeln für Schulentwicklung untersucht und zwar im Rahmen des bereits erwähnten von Holtappels/Klemm und Rolff geleiteten **Modellvorhabens „Selbstständige Schule“ in NRW**

Aus der Vielzahl der Ergebnisse wähle ich aus:

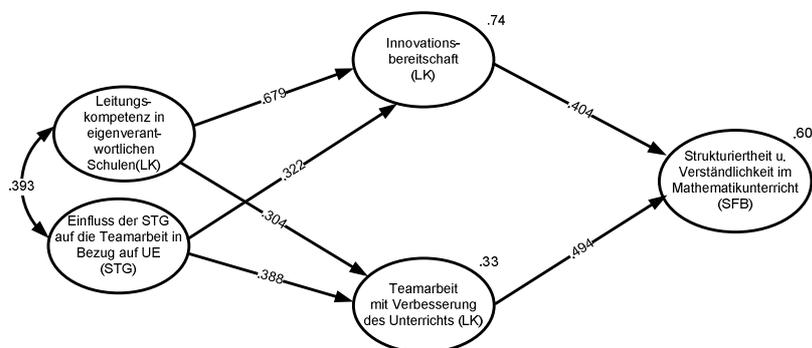
## Einfluss von Schulleitungshandeln auf Wandel (Lehrereinschätzungen 2007 aggregiert auf Schulebene)



(CFI= 0,963, TLI= 0,956, RSMEA = 0,076, Chi<sup>2</sup>/DF = 1,40 n=70)

Feldhoff 08

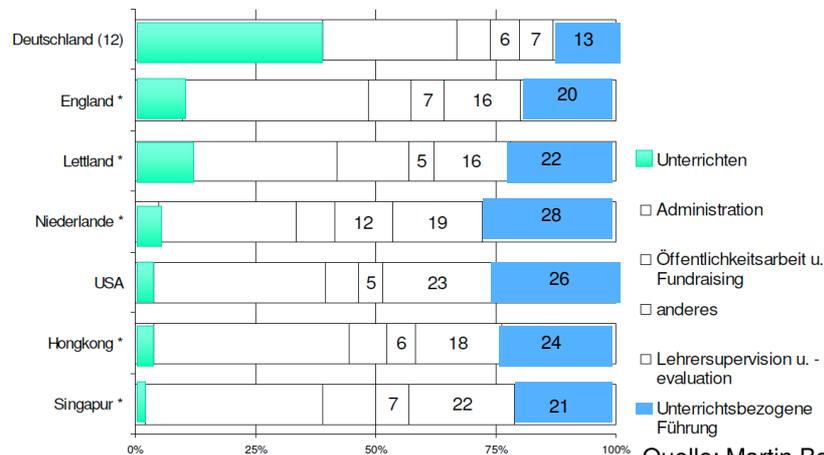
## Einfluss von Schulleitungs- und Steuergruppenhandeln auf Unterrichtsgeschehen in Mathematik



(CFI= 0,939, TLI= 0,930, RSMEA = 0,085, Chi<sup>2</sup>/DF = 1,50, n=70)

Feldhoff/Rolff 08

## Arbeitszeit von Grundschul-Leitungen nach Tätigkeitsbereichen (Schulleitungsbefragung, IEA TIMSS 2007)



Quelle: Martin Bensen

## 3. Wirksamkeit von SL für Schülerleistungen

### 3.1 Schülerleistung als „härtestes“ Kriterium

Zusammenfassend:

- Kein Effekt:  
 $r = .02$   
(Witziers, Bosker & Kruger 2003)
- Mittlerer Effekt:  
 $r = .17$  bis  $r = .22$   
(Leithwood, Seashore Louis, Andersen & Wahlstror, Hallinger/Heck)
- Mittlerer Effekt:  
 $r = .25$   
(Marzano, Waters & McNulty 2005): „profound effect on achievement“

## Unterrichtswirksame Schulleitungen... (zusammenfassend: Scheerens/Glas/Thomas 2003)

*richten die Aufmerksamkeit in der Schule auf den Unterricht:*

administrativen Tätigkeiten nicht mehr Zeit widmen als direkt auf Durchführung des Fachunterrichts der Lehrkräfte bezogene Tätigkeiten.

*werden in Unterrichtsfragen anerkannt und mischen sich ein:*

Schulleitung berät Lehrkräfte in Unterrichtsfragen und wird als Qualitätsaufsicht für den Unterricht anerkannt

*fördern unterrichtsbezogene Lehrerkooperation:*

Schulleitung ermöglicht und unterstützt unterrichtsbezogene Team-Arbeit im Kollegium

*fördern die Professionalisierung der Lehrerinnen und Lehrer:*

Schulleitung stimuliert und unterstützt die Professionalisierung der Lehrkräfte

Quelle: Martin Bensen

„Die Forschung zeigt, dass Schulleitung der **zweitwichtigste Faktor** ist, welcher Schülerlernen beeinflusst. Davor steht nur noch Unterricht in der Klasse“

(Leithwood et. al.)

Daraus und aus anderen Untersuchungen folgert die ISLLC:

**„Effective Leaders Promote Better Teaching“**

## Keine direkte Wirkung

Sowohl Leithwood et. al. als auch Hallingers und Hecks Studien stellen fest, dass die Schulleitung zur Schuleffektivität beiträgt, jedoch nach ihren Ergebnissen **ausschließlich vor allem auf indirekte Weise**.

Die **indirekte Wirkung** ist allerdings als **erheblich** („**profound**“ schreiben Leithwood et. al.) einzuschätzen, wie eine Reanalyse so gut wie aller vorliegenden einschlägigen Forschungsberichte von Marzano u.a. ergab

## Meta-Analyse von Marzano et. al.

Marzano et. al (2005) haben insgesamt 70 seit dem Jahr 1978 im amerikanischen Sprachraum publizierte Studien ausgewertet. Ihre Metaanalyse basiert somit auf der Erforschung von insgesamt 2.894 Schulen, 14.000 Lehrern/innen und mehr als 1,1 Millionen Schüler/innen.

Die Ergebnisse dieser Studie belegen einen statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen effektiver Schulleitung und Schülerleistungen, den die Autoren mit einer **Korrelation von .25** quantifizieren. Die Autoren interpretieren den von ihnen auf der Basis aller Studien nachgewiesenen Zusammenhang ausdrücklich als „substanziell und bedeutsam“ (ebd., S.49)

## Veranschaulichung des Zusammenhangs

Um die .25 Korrelation zu interpretieren nehmen wir an, dass ein Schulleiter neu an eine Schule kommt, bei der die Schülerleistungen genau im Durchschnitt liegen, technisch gesprochen auf dem 50. Perzentil. Zudem nehmen wir an, dass auch der Schulleiter eine genau durchschnittliche Leitungskompetenz aufweist, also auch auf dem 50. Perzentil der Leitungskompetenz liegt.

Nehmen wir ferner an, dass die Leitungskompetenz um **eine Standard-Abweichung** steigt, also vom 50. auf das 84. Perzentil. Diese Steigerung kann aus wachsender Berufserfahrung resultieren und/oder aus der Teilnahme des Schulleiters an intensiven Weiterbildungskursen.

Die Korrelation von .25 bedeutet, dass wir jetzt eine Steigerung der Schülerleistungen auf das 60. Perzentil erwarten können, also um 20%.

Marzano et. al. folgern daraus:

**„Ein hocheffektiver Schulleiter kann einen dramatischen Einfluss auf die Schülerleistungen insgesamt ausüben“ (Marzano et. al. 2005, S. 41 ff.)**

### 3.2 Fazit: Gezielte Gestaltung des Wandels

Der Erkenntnisstand der Schuleffektivitätsforschung, welche im Unterschied zur Schulqualitätsforschung immer mit dem Kriterium der Schülerleistung arbeitet, zeigt also insgesamt, dass Schulleiter/innen einen beträchtlichen Einfluss auf die Entwicklung von Schülerleistungen haben.

Allerdings – dies zeigen differenzierte Studien – werden die Lernprozesse der Schüler/innen in erster Linie vermittelt durch Interaktionen mit Lehrkräften, über eine **gezielte Gestaltung** der Schulorganisation **durch die Schulleitung**, also **indirekt** beeinflusst.

#### Gezielte Gestaltung ist Management des Wandels:

- Den Fokus der Aufmerksamkeit auf Lernen richten; mehr Lernen statt mehr Lehren
- Mit einer Steuergruppe (oder einem Äquivalent) arbeiten, die die UE schulweit organisiert
- Die Qualität der Interaktion zwischen Schülern und Lehrern thematisieren
- Klare Ziele vereinbaren
- Feedbackkultur schaffen
- Personalentwicklung betreiben:
  - „helping adults to learn“,
  - Schulung von FK- bzw. JG- Sprechern zu Teamleitern, usw.
- Teams einrichten für kooperative UE

## Gezielte Gestaltung verlangt nach Unterstützung

- Unterstützung durch **Behörde**: Mehr Leitungsstunden für kleine Schulen
- Unterstützung durch **Coaching**, Fachcoaching und Teamcoaching
- Nicht alles alleine machen: **Unterstützung von Kollegen** durch Delegation von Aufgaben und Verantwortung

## 3. SL als Change Manager

### 1. Strategie

- Ein Gesamtkonzept im Auge haben
- Ziele und Prioritäten etablieren, usw.

### 2. Arbeits-Strukturen nutzen bzw. schaffen für UE

- 2.1 Fachkonferenzen aktivieren
- 2.2 Jahrgangsteams auf UE orientieren
- 2.3 Klassenteams anregen und stützen
- 2.4 Leitungsstrukturen erweitern
- 2.5 Mit einer Steuergruppe arbeiten
- = Entwicklungskapazität aufbauen

### 3. Kultur

- Lernkultur weiter entwickeln
- Unterrichtsbezogenes Feedback einführen
- Fortbildung stimulieren und koordinieren

## Zweites Fazit

SL wirkt indirekt auf Schülerleistung; sie wirkt jedoch besser, je direkter SL die Atmosphäre und die innere Organisation der Schule beeinflusst.

### SL steuert also in direkter Weise indirekt.

Für direkte Steuerung benötigen SL Systemkompetenz, damit sie indirekt auf die Lernerfolge wirkt

Das Wichtigste für SL ist herauszufinden, was das Wichtigste ist: nämlich die Stellen zu finden, an denen indirekte Steuerung direkt wirkt.

Das ist nicht einfach

Deshalb gilt: **Keine gute Schule, ohne gute Schulleitung.**

## Benutzte Literatur

- Bonsen, M./ v.d. Gathen/ Igelhaut, C./ Pfeiffer, H.(2002): Die Wirksamkeit von Schulleitung. Weinheim (Juventa).
- Bonsen, M. (2006): Wirksame Schulleitung. In: Buchen, H./Rolff,H.G. (Hrsg.): Professionswissen Schulleitung. Weinheim/Basel (Beltz)
- Bonsen,M./Rolff, H.G.: Professionelle Lerngemeinschaften von Lehrerinnen und Lehrern. In: Rolff 2007 a.a.O.
- Buchen, H./Rolff, H.G.: Professionswissen Schulleitung. Weinheim (Beltz) 2009<sup>2</sup>.
- Doppler, K./ Lauterburg, Ch.: Change Management. Frankfurt (Campus) 1994 ff.
- Edmonds, R. (1979): Effective schools for the urban poor. In: Educational leadership. Vol. 37 (1) pp. 15-27
- Feldhoff,T./Rolff,H.G.: Schulleitung und innere Organisation. In: Holtappels, H.G./Klemm, K./Rolff, H.G. (2009): Evaluation des Modellvorhabens „Selbstständige Schule“. Münster (Waxmann).
- Hallinger, P. et. al. (1996): School context, principal leadership, and student reading achievement. In: The elementary school journal, Vol. 96 (5), pp 527-549
- Heck, R.H. et. al. (1990): Instructional leadership and school achievement. In: Educational Administration Quarterly, Vol. 26,2, pp. 94-125
- Leithwood, K. / Seashore Louis, K./ Anderson, S./ Wahlstrom, K. (2004): How leadership influences student learning. New York (The Wallace Foundation) 2004.
- Marzano, R./Waters/McNulty (2005): School leadership that works. Alexandria, VA (ASCD).
- Rolff, H.G. (2007): Studien zur Theorie der Schulentwicklung. Weinheim (Beltz)
- Rolff, H.G. (Hrsg.): Führung, Management, Steuerung. Seelze (Kallmeyer) 2010
- Rüegg-Stürm, J.: Das neue St. Galler Management-Modell. Bern (Haupt) 2003
- Scheerens, J./Glas/Thomas. (2003): Educational evaluation, assessment and monitoring. Lisse (Swets+Zeitlinger).



## Lieferbare Bücher

**Prof. Dr. Hans-Günter Rolff**, emeritierter Professor am Institut für Schulentwicklungsforschung der Technischen Universität Dortmund, Wissenschaftlicher Leiter der Dortmunder Akademie für Pädagogische Führungskräfte (DAPF) und wissenschaftlicher Leiter des Fernstudiengangs Schulmanagement der Universität Kaiserslautern.

Email: rolff@ifs.tu-dortmund.de



Hans-Günter Rolff/ Claus G. Buhren/ Detlev Lindau-Bank/  
Sabine Müller/ **Manual Schulentwicklung**  
Gebunden. 3. Auflage 2000  
Beltz, Weinheim: EUR 46,90



Claus G. Buhren/ Hans-Günter Rolff  
**Personalmanagement in Schulen**  
Broschiert. 2. völlig überarbeitete Auflage 2009  
Beltz: EUR 26,90



Leonhard Horster/ Hans-Günter Rolff  
**Unterrichtsentwicklung** – Grundlagen einer reflektorischen Praxis  
Broschiert. 2., überarbeitete Auflage 2006  
Beltz: EUR 21,90



Guy Kempfert/ Hans-Günter Rolff  
**Qualität und Evaluation**  
Broschiert. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage 2005  
Beltz: EUR 26,90



Elmar Philipp/ Hans-Günter Rolff  
**Schulprogramme und Leitbilder entwickeln**  
Gebunden. 6. Auflage 2010  
Beltz: EUR 14,90



Hans-Günter Rolff  
**Studien zu einer Theorie der Schulentwicklung**  
Broschiert. 2007  
Beltz: EUR 48,90



Nils Berkemeyer / Martin Bosen / Bea Harazd (Hrsg.)  
**Perspektiven der Schulentwicklungsforschung- Festschrift für Hans-Günter Rolff**  
Komplementärband zu „Studien zu einer Theorie der Schulentwicklung“  
Beltz: EUR 39,95



Herbert Buchen (Hrsg.)/ Hans-Günter Rolff (Hrsg.)  
**Professionswissen Schulleitung**  
Gebunden. 2006, 2. erweiterte Auflage 2009  
Beltz: EUR 129,00



Harazd, B./ Gieske, M./ Rolff, H.-G.  
**Gesundheitsmanagement in der Schule.**  
169 Seiten  
LinkLuchterhand, Köln 2009: EUR 34,00



Rolff, H.-G. / Rhinow, E. / Röhrich, Th. (Hrsg.)  
**Unterrichtsentwicklung - Eine Kernaufgabe der Schule** 276 Seite(n),  
LinkLuchterhand, Köln 2009: EUR 34,00



Hans-Günter Rolff (Hrsg.)  
**Führung, Management, Steuerung**  
208 Seiten  
Kallmeyer, Seelze 2010: EUR 21,95

## Schulleitung und Schulentwicklung

Führen, Managen, Steuern

*Herausgegeben von Herbert Buchen, Leonhard Horster und  
Hans-Günter Rolff*

**Aus dem Inhalt**

- A Schulleitung: Entwürfe und Erwartungen**
- B Management, Schulentwicklung und Schulkultur**
- C Führung und Personalmanagement**
- D Kommunikation, Beratung und Gruppenprozesse**
- E Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung**
- F Schulorganisation und Schulverwaltung**
- G Schule und Schulträger**
- H Schule und Staat**
- I Schule und Recht**
- K Schule und Gesellschaft**

