

# Schulleitung und Schulqualität - Forschungsergebnisse zur wirksamen Schulleitung

PD Dr. Martin Bonsen

Institut für Schulentwicklungsforschung (IFS), TU Dortmund  
Zentrum für Bildungsforschung und Lehrerbildung (ZBL), Bergische Universität Wuppertal

# Macht die Schulleitung den Unterschied?

„Ein grundsätzlicher Fehler von Schulleitung wäre, in Verwaltung zu ersticken. Also nur noch sehen, dass der Laden läuft; dieses Verwaltungsmäßige, das wäre für mich ein Fehler. Ich denke, so dieses Pädagogische weiterentwickeln, Prozesse initiieren, Entwicklungen planen, Leute anstecken oder sie unterstützen, vielleicht auch manchmal überreden... .“

Hauptpreisträger 2006



Der Deutsche  
Schulpreis

# Es gibt Forschung zum Zusammenhang zwischen der Schulleitung und ...

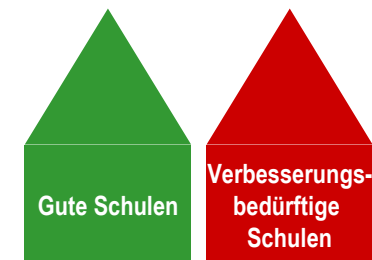
- Leitbildern und Zielen der Schule  
(Bamburg & Andrews 1990; Duke 1982)
- Schul- und Klassenklima  
(Brookover & Lezotte 1979; Griffith 2000; Villani 1996)
- Einstellungen von Lehrkräften  
(Oakes 1989, Purkey & Smith 1983; Rutter, Maughan, Mortimore, Ouston & Smith 1979)
- Lehrerhandeln im Unterricht  
(Brookover & Lezotte 1979; Miller & Sayre 1986)
- Unterrichtsorganisation  
(Bossert, Dwyer, Rowan & Lee 1982; Oakes 1989)
- Lerngelegenheiten von Schülern  
(Duke & Canady 1991; Dwyer 1986; Murphy & Hallinger 1989)

...sowie eine wissenschaftliche Diskussion um den Zusammenhang zwischen der Schulleitung und der Entwicklung von Schülerkompetenzen:

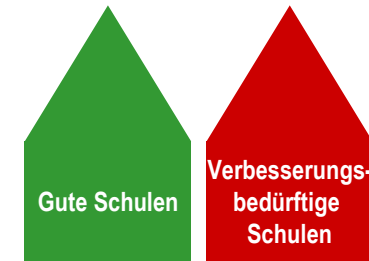
- Kein Effekt:  
 $r=.02$  (Witziers, Bosker & Kruger 2003)
- Mittlerer Effekt:  
 $r=.17$  bis  $r=.22$  (Leithwood, Seashore Louis, Andersen & Wahlstrom 2004)
- Mittlerer Effekt:  
 $r=.25$  (Marzano, Waters & McNulty 2005):  
„profound effect on achievement“
- SL als bedeutsame Einflussgröße neben anderen Schulmerkmalen

## Exploration wirksamen Schulleitungshandelns (1998-2002)

- Was machen Schulleitungen an guten Schulen anders als Schulleitungen an weniger guten („verbesserungsbedürftigen“) Schulen?
- 35 zufällig ausgewählte Schulen (GS, GYM, IGS in NRW)
- Identifikation guter bzw. verbesserungsbedürftiger Schulen: umfassende Qualitätserhebung mit Fragebögen für Lehrkräfte, Schüler/innen und Eltern (vgl. Fend 1998)
- Einschätzungen der Schulleitungen durch die Lehrkräfte (Fragebogen)
- Ziel: Unterschiede in der Schulleitung an guten und verbesserungsbedürftigen Schulen abbilden

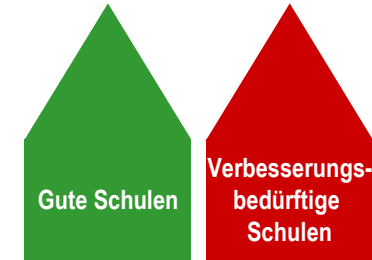


# „Wettquotienten“ zur Vorhersage der Gruppenzugehörigkeit durch Schulleitungsmerkmale (N=455 Lehrerinnen und Lehrer)



Schulleitungsmerkmal (Anzahl der Items im Fragebogen)	Wettquotient	p
Zielbezogene Führung (6)	2.46	0.00
Förderung von Veränderungen in der Schule (6)	2.45	0.00
Förderung der Mitbestimmung (8)	0.41	0.00
Organisationskompetenz (8)	2.09	0.02
„Sichtbar sein“ in der Schule (3)	1.76	0.18
Management sozialer Beziehungen im Kollegium (5)	0.07	0.93
Individuelle Begleitung von Lehrkräften (4)	0.19	0.28
Belohnen von Lehrkräften (für besondere Arbeitsbeiträge) (4)	0.07	0.79
Systematische Förderung der Lehrerfortbildung (5)	0.02	0.90
	R <sup>2</sup>	.404

## Zwischenfazit:



- signifikante Prädiktoren für die Zugehörigkeit zur Gruppe der guten Schulen:  
Zielbezogene Führung,  
Innovationsförderung und  
Organisationskompetenz
- differenzierter Zusammenhang zur Mitbestimmung
- insgesamt „führungsbetontes“ Bild von Schulleitung

„Don't follow leaders ...“



# Leadership, Management & Administration

Quelle: Fiedler 1992



„Re-aktive Administration“

- Organisation
- Unterstützung
- Planung und Optimierung
- Sicherung des Status quo

**Wer übernimmt  
Leadership in der  
Schule und mit welcher  
Legitimation?**

„Pro-aktive Führung“:

• formativ

• kollektiv  
• Problemlösen

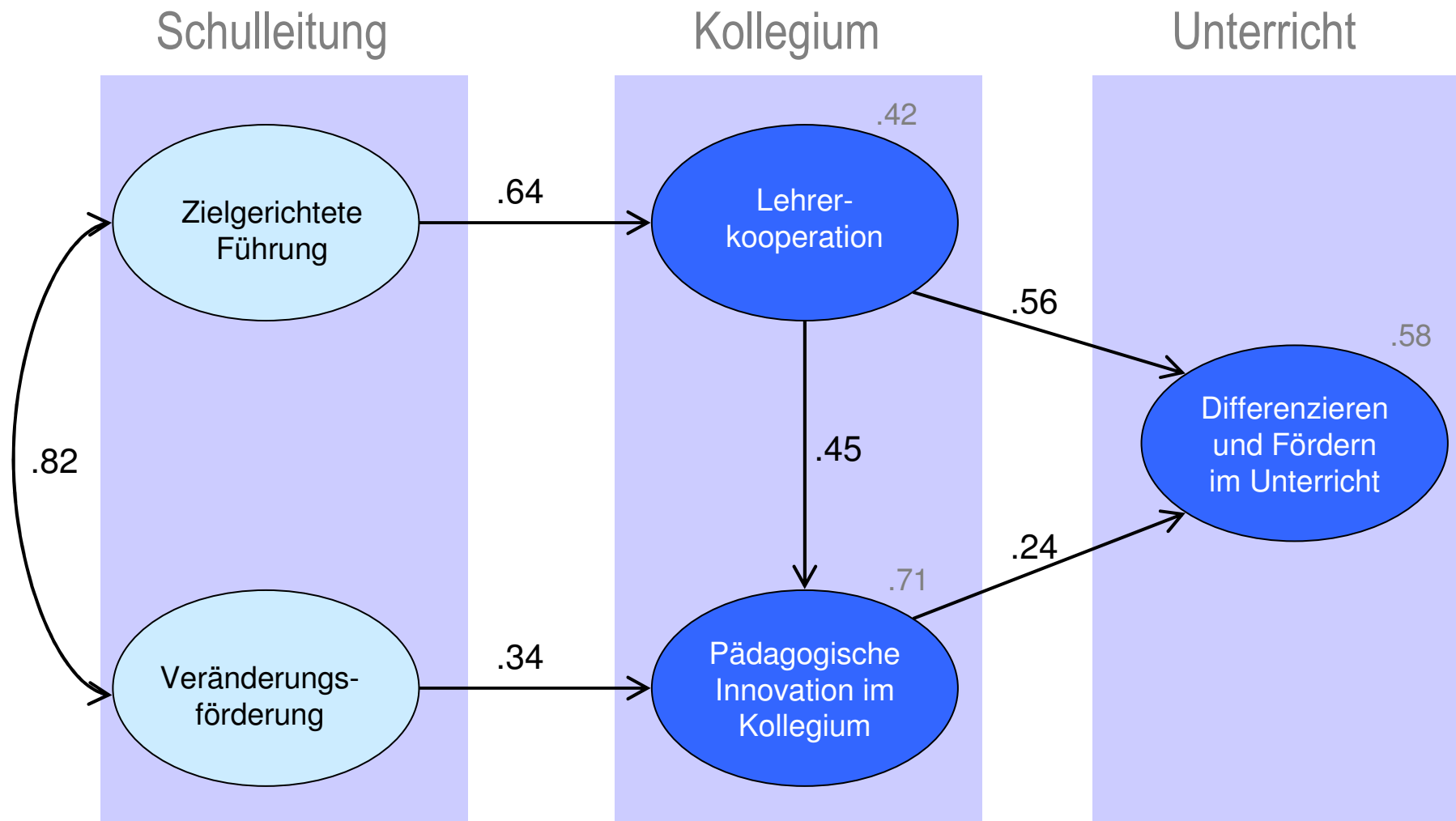
• gemeinsame Vision

• Veränderung des Status quo



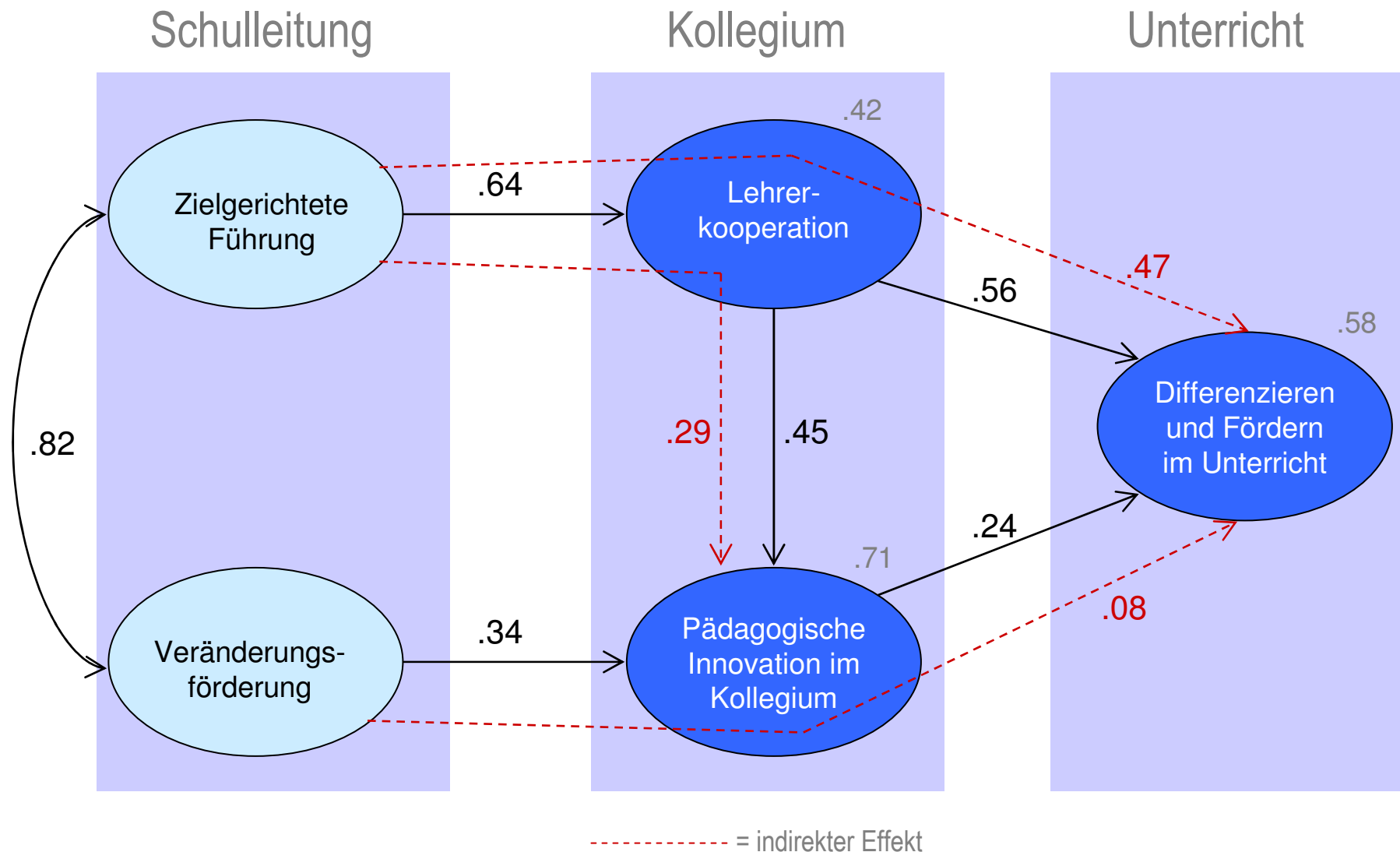


# Zusammenhang zwischen den auf die Schulleitung bezogenen Einschätzungen der Lehrerinnen und Lehrer und der Bewertung ausgewählter Schulqualitätsmerkmale

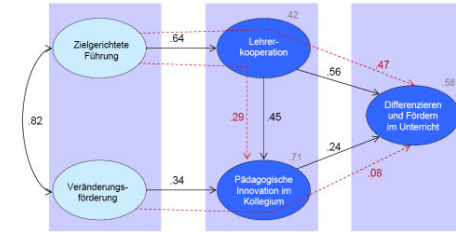


$N = 683$ ;  $CHI^2 / DF = 2.39$ ;  $GFI = .99$ ;  $TLI = .94$ ;  $RMSEA = .032$

Zusammenhang zwischen den auf die Schulleitung bezogenen Einschätzungen der Lehrerinnen und Lehrer und der Bewertung ausgewählter Schulqualitätsmerkmal



## 2. Zwischenfazit:



### Pädagogisches Führungshandeln

- wirkt auf verschiedenen Ebenen (Kollegium, Unterricht) sowohl direkt als auch indirekt,
- dürfte sich in erster Linie über die Einflussnahme und Führung des Kollegiums in Richtung kooperativer Arbeitsweisen und gemeinsamer Entwicklungsbemühungen zur Verbesserung der pädagogischen Arbeit auf die Qualität des Unterrichts auswirken.

# 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  
Erhöhung des Fachunterrichts der Lehrkräfte bezogene

**Zielführung**

Tätigkeiten:

- *Werden in Unterrichtsfragen anerkannt und mischen sich ein:*  
Schulleitung berät Lehrkräfte in Unterrichtsfragen und wird  
als Qualitätsaufsicht für den Unterricht anerkannt

**Unterstützung**

- *fördern unterrichtsbezogene Lehrerkooperation:*  
Die Schulleitung ermöglicht und unterstützt unterrichtsbezogene  
Kooperation im Kollegium

**Kooperation**

- *fördern die Professionalisierung der Lehrerinnen und Lehrer:*  
Schulleitung stimuliert und unterstützt die  
Professionalisierung der Lehrkräfte

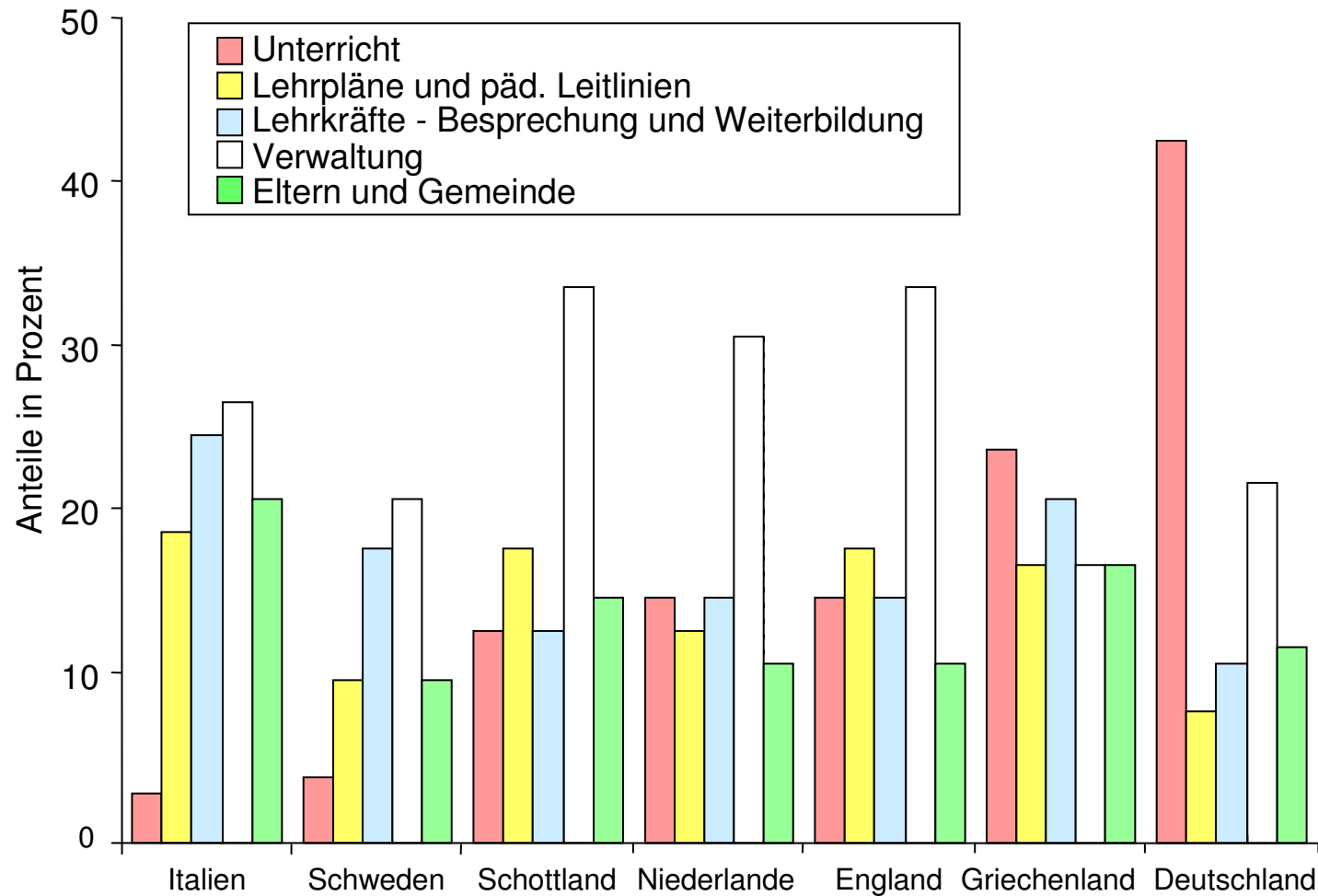
**Professionalisierung**

# Empirische Befunde zum Bereich der unterrichtsbezogenen Führung durch die Schulleitung

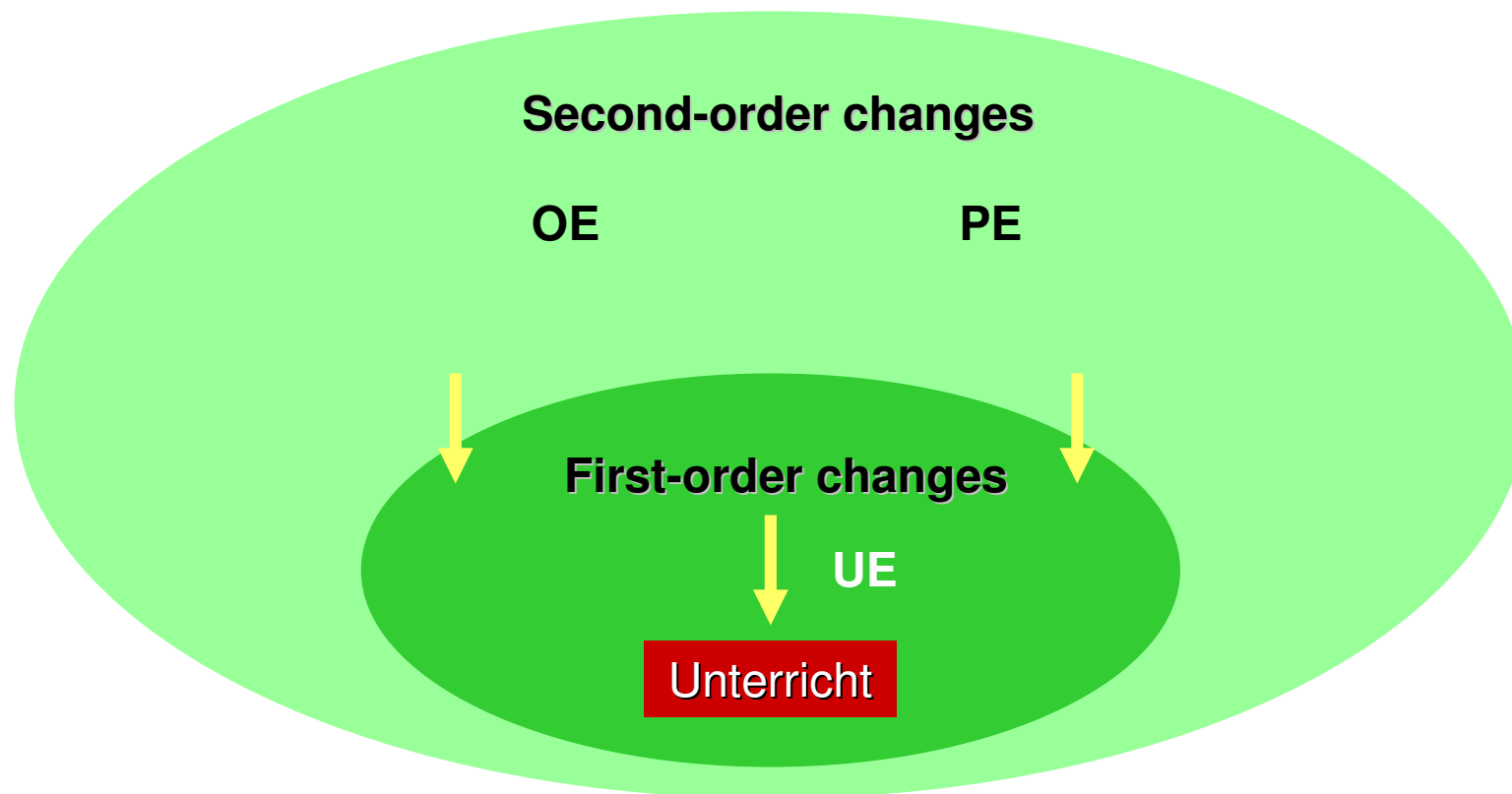
- ✓ Vornehmlich administrative oder koordinierende Tätigkeiten
- ✓ Schulleitungen beschreiben sich eher als „Unterrichtsverwalter“ und nicht als „Unterrichtsentwickler“ (unabhängig von der eigenen Unterrichtsverpflichtung)
- ✓ Schulleitungen haben kaum Zeit für Unterrichtsbesuche
- ✓ Auch indirekt auf die Verbesserung von Unterricht abzielende Maßnahmen werden kaum genutzt



# Von Grundschul-Leitungen für verschiedene Aufgaben verwendete Zeit



# Die Schulleitung als Change Agent



Quelle: Leithwood 1992

# Kerncharakteristika unterrichtsbezogener Führung – first und second order changes (Murphy 1990)

- wenige, aber klar definierter Ziele entwickeln und diese ständig

## Ziele kommunizieren

- die schulischen Bildungsprozesse „managen“ (Beobachtung des Unterrichts, Sicherstellung einer maximalen Unterrichtsqualität, Koordination von schulinternen Curricula sowie Leistungsmessung und Evaluation),

## Unterricht fokussieren

- ein lernfreundliches und akademisches Klima pflegen (Formulierung hoher Ansprüche, persönliche Präsenz, die Anreize für Lehrkräfte und Schüler sowie die systematische Förderung der Professionalisierung des Kollegiums),

## Akademisches Klima

- ein unterstützendes Lernklima schaffen (Schaffung eines sicheren und geordneten Lernumfelds, Beteiligung von Schülerinnen und Schülern am Schulleben, Förderung von Lehrerkooperation, Nutzung externer Ressourcen zur Unterstützung des Schullebens und aktive Elternarbeit).

## Unterstützendes Klima



# „Und das soll die Schulleitung nun auch noch alles machen?“

- ✓ Delegation von Aufgaben und klaren Verantwortungsbereichen
- ✓ Gezielter „Aufbau“ von Personen (Personalentwicklung)
- ✓ „distributed leadership“ = verteilte Führung  
(z.B. Schulleitungsteam, Steuergruppe, Fachkonferenzen, Jahrgangsteams, Klassenteams, ...)
- ✓ Die „Schulleitung in Person“ muss initiieren, kommunizieren, ermöglichen und unterstützen

... oder eben

„Leute anstecken oder sie unterstützen, vielleicht auch manchmal überreden... .“

Hauptpreisträger 2006



Der Deutsche  
Schulpreis

ProfiS-Startveranstaltung  
Bremen, 12.12.2008



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

[bonsen@ifs.uni-dortmund.de](mailto:bonsen@ifs.uni-dortmund.de)