

Leadership an Volksschulen

Forschungsprojekt „Parameter innovativer Schulkultur: Zur Wirksamkeit von Führungskräften in der Volksschule“, Teil 1

Petra Heißenberger, Ralph Dreher[#]*

Zusammenfassung

Der vorliegende Artikel beschäftigt sich mit der Fragestellung, ob der Faktor Schulleitung nachweisbare Auswirkungen auf schulische Innovationsbereiche hat. Haben die Top-down-These oder die Bottom-up-These im Spannungsfeld Schulleitung - Innovationen ihre Berechtigung? Oder muss eine These verworfen werden? Wie sind, ausgehend von den Ergebnissen, dass entweder eine dieser Thesen dominiert oder aber diese als gleichberechtigt angesehen werden müssen, die Handlungsoptionen von Schulleitungen als tatsächlich vorhanden zu bewerten? Um sich mit dieser Fragestellung beschäftigen zu können, war es notwendig, im Vorfeld Vorstellungen davon zu entwickeln, was eine innovative Schule und innovative Schulleitungen auszeichnet. Es erschien bereits von Beginn an klar, dass unterschiedliche Schulformen unterschiedliche Innovationsformen benötigen bzw. im Kontext zu ihrem spezifischen Bildungsauftrag starke unterschiedliche Priorisierungen hinsichtlich ihrer Innovationsbedarfe und –potenziale haben. Um diesen letztgenannten Faktor zu reduzieren, beschränkt sich die Untersuchung auf niederösterreichische Volksschulen.

Leadership for Primary Schools

Research project „Parameter of innovative school culture: About the effectiveness of principals in Primary Schools (school principal-effectiveness research)“, part I

Abstract

The article at hand is concerned with the question whether the factor school management has provable effects on fields of school innovation. Does the top-down thesis or the bottom-up thesis have their justification in the field of tension between school management and innovation? Or must one of them be rejected? Starting from the assumption that either one of these theses prevail or that both of them need to be regarded as being equally justified, the question arises if options of action on the part of school management have to be seen as actually existing. In order to be able to deal with this question, it was necessary to develop ideas in the run-up to discern how an innovative school and an innovative school management can be distinguished from average schools. Right from the beginning it appeared to be clear that different school types need different forms of innovation, that within the context of different school-specific educational missions they have significantly varying needs and potential for innovation. In view of these last mentioned factors this research restricts itself to a survey of primary schools in Lower Austria.

Schlüsselwörter:

Innovation
Volksschule
Schulleitungen

Keywords:

Innovation
Primary schools
Principals

*Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Mühlgasse 67, 2500 Baden.

Korrespondierende Autorin. E-Mail: petra.heissenberger@ph-noe.ac.at

[#] Universität Siegen, Breite Straße 11, 57076 Siegen.

E-Mail: dreher.tvd@uni-siegen.de

1 Einleitung

Seitdem Schul- und Qualitätsentwicklung als systematische Prozesse zur Steigerung der Qualität und Effizienz von Schulen betrachtet werden, ist das Interesse an der Funktion der Schulleitung auch im deutschsprachigen Raum deutlich gestiegen. National wie international wird Schulleitung heute als zentraler Faktor von Schulqualität betrachtet, zuweilen sogar als „eigenständiger Beruf“ mit einem spezifischen Profil und einem darauf bezogenen Qualifikationsbedarf proklamiert (vgl. ASD, 1999). Die in der Fachliteratur unwidersprochene These, dass hinter einer erfolgreichen Schule immer auch eine fähige Schulleitung steht und umgekehrt Entwicklungsdefizite häufig mit Leitungsdefiziten zusammenhängen (vgl. Rosenbusch & Schlemmer, 1997, S. 16), stellt einen interessanten Ausgangspunkt für das in der Folge vorzustellende Projekt dar. Was unterscheidet das Handeln von Schulleitungen (bzw. die Schulleitung selbst als Person) an weniger innovativen Schulen von dem an innovativen Schulen? Gibt es einen Zusammenhang zwischen innovativer Schulleitung und innovativer Schule?

Das Forschungsprojekt „Parameter innovativer Schulkultur: Zur Wirksamkeit von Führungskräften in der Volksschule“ ist mit den aktuellen Forschungsschwerpunkten im Ziel- und Leistungsplan 2012 der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich (in weiterer Folge abgekürzt als „PH NÖ“) kompatibel (vgl. Rauscher & Wegscheider, 2009) und unterstützt die forschungsgeleitete Weiterentwicklung des Leadership Competence Centers der PH NÖ.

Schulen konzentrieren sich oft nur auf das Notwendigste, halten an alten Mustern und Strukturen fest und kümmern sich kurzfristig nur darum, die Anzahl der Schülerinnen und Schüler aufrechtzuerhalten, um die angestellten Lehrerinnen und Lehrer weiter beschäftigen zu können. Oft bleibt Innovation auf der Strecke. Dies betrifft vor allem Schulen, die keinem direkten Konkurrenzdruck unterliegen. Schulen sollten auch nach dem europäischen Jahr der Kreativität und Innovation (2009) auf diese Probleme aufmerksam gemacht und zum Handeln angeregt werden. Die Initiative „Schulqualität Allgemeinbildung“ macht vieles möglich: Schulen werden aktiv, formulieren Ziele, Maßnahmen und Meilensteine in Bezug auf eine dreijährige Planungsphase. Vorherrschende starre Strukturen in Bereichen wie beispielsweise Unterrichtsgestaltung, Schulorganisation und Budgetverteilung an niederösterreichischen Schulen sind mitverantwortlich für das mangelnde Innovationsbewusstsein und innovative Handeln. Die Bedeutung von Innovationen für Schulen wird häufig als nicht sehr hoch angesehen.

Der gesellschaftliche Bedarf an pädagogischer Kompetenz und die Anforderungen an Schulleitung steigen. Das Führen und Leiten einer Bildungseinrichtung stellt eine besondere Herausforderung dar, der Umgang mit Chancen und Widerständen im schulischen Kontext erfordert unter Berücksichtigung der Heterogenität in der Bildungslandschaft – sowohl auf Bildungseinrichtungen wie auch auf Leitungspersönlichkeiten bezogen – besondere Qualifikationen, um den Anforderungen von Führung gerecht zu werden. Das Forschungsprojekt legt den Fokus auf den Bereich der schulischen Innovation in der Volksschule. Die Ergebnisse sollen dazu beitragen, die Bewusstmachung schulischer Innovation zu stärken. Bildungseinrichtungen brauchen verantwortliches Handeln des Managements. Auf die Verzahnung von Forschung, Theorie und Praxis wird Wert gelegt. Diese Studie leistet einen Beitrag zur Gewinnung systematischen Wissens über Innovationsbereiche und deren Zusammenhang mit der Schulleitung einer Volksschule. Das Forschungsinteresse konzentriert sich auf den Bereich der Shared Leadership im Zusammenhang mit schulischer Innovation mit dem Fokus auf die Schulleitung.

In welcher Atmosphäre kann innovatives Potenzial wachsen? Innovationen sind ein komplexer individueller und kollektiver Prozess, bei dem Kompetenzen ebenso wichtig sind wie Selbstvertrauen und externe und interne Ressourcen. Das Gefühl, etwas bewirken zu können, kann unter bestimmten Bedingungen „wachsen“ (vgl. Altrichter & Schratz (Hrsg.), 1992, S. 83). Schulleitungen werden durch ihre Teilnahme an der Studie ermutigt, die eigene Situation am Schulstandort zu reflektieren und dort anzusetzen, wo sie etwas verbessern können und wollen.

2 Dimensionen der Innovation

2.1 Inhaltliche Dimension

Was ist neu? Die Neuheit der Innovation kann sich sowohl auf Produkte, Prozesse, Technik, Organisationen, Strukturen als auch auf Institutionen, die öffentliche Verwaltung, Informations- und Kommunikationswirtschaft und die Umwelt beziehen (vgl. Hausschildt, 2004, S. 7-11).

2.2 Subjektive Dimension

Für wen ist es neu? Die Wahrnehmung einer Innovation ist subjektgebunden, demnach ist das innovativ, was für innovativ gehalten wird (vgl. Hausschildt, 2004, S. 7-11).

2.3 Prozessuale Dimension

Wo beginnt und wo endet die Innovation? Die Innovation ist als Prozess zu sehen, der mehrere Schritte, von der Idee über die Forschung und Entwicklung bis hin zum Verwertungsanlauf, beinhaltet. Der Prozess ist somit abgeschlossen, sobald die Innovation in die tägliche Routine überführt wird (vgl. Hausschildt, 2004, S. 7-11).

2.4 Normative Dimension

Ist neu gleich erfolgreich? Hier gibt es die „Weitere Perspektive“, die besagt, dass eine Innovation dann erfolgreich ist, wenn sie eine Verbesserung gegenüber dem Status quo darstellt. Dies basiert aber, wie oben erwähnt, auf einer subjektiven Wahrnehmung. Die „Enge Perspektive“ besagt, dass eine Innovation dann erfolgreich ist, wenn sie sich am Markt durchsetzen kann (vgl. Hausschildt, 2004, S. 7-11).

3 Projektbeschreibung

3.1 Forschungsfragen

Die Erstellung des Fragebogens und die Erhebung der Daten wurden von Petra Heißenberger durchgeführt. Angeführte statistische Kenngrößen wurden von Petra Heißenberger und Christian Spreitzer (beide PH NÖ) berechnet. Die Bildung der Satzungen, die Datenauswertung und die Interpretation wurden in Zusammenarbeit mit Ralph Dreher (Universität Siegen) durchgeführt.

Im Rahmen des Projektes wurden folgende Forschungsfragen angegeben:

- Forschungsfrage 1: Wie viele Schulen konnten in welchen Bereichen als innovativ identifiziert werden?
Forschungsfrage 2: Wie innovativ schätzen sich Schulleitungen von niederösterreichischen Volksschulen ein?
Forschungsfrage 3: Gibt es einen Zusammenhang zwischen dem Wirken innovativer Schulleitungen und innovativen Volksschulen in Niederösterreich?

Forschungsfrage 1 steht zwar nicht im Fokus der hier angelegten Untersuchung, ist jedoch wesentlich, um die Wirkung der Schulleitungen und/oder der Kollegien bzw. von Schule als System auf das Initiieren und Beschleunigen von Innovationsprozessen abschätzen zu können.

Forschungsfrage 2 soll dazu dienen, ein möglichst breites Spektrum von Innovationsmerkmalen bei der Schulleitungsarbeit abzufragen. Erreicht werden soll damit zum einen, einen Überblick über mögliche Innovationspotenziale von niederösterreichischen Volksschulleitungen zu ermitteln. Zum anderen soll hier untersucht werden, ob typische Cluster, die eben genau für diese Zielgruppe kennzeichnend sind, definiert werden können. Hierzu wurde qualitativ überprüft, ob ein solches Vorgehen unter Berücksichtigung des nationalen Bildungssystems und der Schulform sehr gut umsetzbar bzw. praktikierbar ist. In einer weiteren Korrelation zu diesen Clustern kann dann ermittelt werden, ob diese auch tatsächlich die Schulentwicklung innovieren.

Forschungsfrage 3 gibt vor allem die Kernfrage des Forschungsantrags wieder und beschreibt zugleich das eigentliche Projektziel, nämlich die Benennung von schulischen Innovationsbereichen, die durch den Faktor „Schulleitung“ beeinflusst werden. Letztlich ist hier also zu fragen,

- welches Schulleitungsverhalten unterrichtliche Innovationen befördert;
- welches Schulleitungsverhalten die Schulentwicklung insgesamt befördert;
- ob unabhängig vom Schulleitungsverhalten unterrichtliche Innovationen entstehen;
- ob sich unabhängig vom Schulleitungsverhalten die Schule weiterentwickelt;
- ob es Faktoren im Schulleitungsverhalten gibt, die unterrichtliche Innovationen nicht befördern;
- ob es Faktoren im Schulleitungsverhalten gibt, die die Schulentwicklung nicht befördern;

3.2 Gruppierung der Items

Schulische Innovationen spielen sich gemäß Abb. 1 in den Beziehungen zwischen Schulleitung, Kollegium und Schule ab:

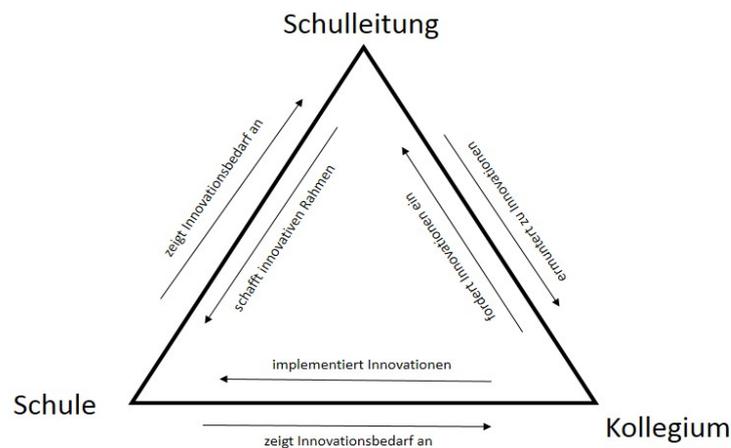


Abbildung 1: Wege zur schulischen Innovation (vgl. Dreher, 2014, S. 8).

Dieser Darstellung liegt die These zugrunde, dass Innovationen durch die Schulleitung oder durch das Kollegium ausgelöst werden können; ebenso kann jedoch die Schule/das System Schule (was die Schülerinnen und Schüler sowie die Erziehungsverantwortlichen und die (lokale) Schulpolitik mit den jeweiligen Individualinteressen einschließt) mit ihrer/seiner Realität Veränderungsprozesse einfordern (äußere Prozesse des Dreiecks in Abb. 1).

Zugleich muss aber anerkannt werden, dass innovative Impulse sowohl vom vorab benannten System Schule als auch von seinen prägenden Akteurinnen und Akteuren (Kollegium, Schulleitung) nur dann zu Innovationen führen können, wenn die jeweils anderen beiden Bezugsgruppen ein Innovationssignal auch auf- bzw. annehmen können, wenn also (vgl. die inneren Prozesse des Dreiecks in Abb. 1):

- die Schulleitung mit ihren Vorschlägen vonseiten des Kollegiums ebenso akzeptiert ist wie vom System Schule (vorab als Top-down-Prinzip gekennzeichnet);
- das Kollegium mit seinen Innovationen sowohl Rückhalt und Unterstützung seitens der Schulleitung erfährt als auch Verständnis und Aufgeschlossenheit seitens des Systems Schule (als Bottom-up-Prinzip beschrieben);

- Schule als das beschriebene System Veränderungsgedanken so einbringen kann, dass diese über eine Kooperation von Schulleitung und Kollegium zu einer Innovation werden.

In Abänderung zu Abb. 1 wurde zur Fokussierung auf die Kernfragestellung für die folgende Untersuchung nicht das System Schule (mit seinen vielfältigen gesellschaftspolitischen Abhängigkeiten, z.B. dem Einfluss der Lokalpolitik, der Schulaufsicht oder aber der zunehmenden Verzahnung von Kindergärten und Volksschulen), sondern der Faktor Schule in seinem Status quo als Konstante angenommen, um so in einem ersten Schritt den Einfluss der Schulleitung auf den Innovationsgrad einer Schule bestimmen zu können.

Um für die Untersuchung den Innovationsgrad ermitteln zu können, wurde zu jedem Themenbereich des Fragebogens eine Untergesamtheit all jener Schulen gebildet, auf die in diesem Themenbereich wesentliche Innovationsmerkmale vollständig oder teilweise zutreffen. Als wesentliche Innovationsmerkmale wurden Items festgelegt, die hinsichtlich ihrer Fragequalität (Eindeutigkeit) als sehr hoch einzustufen sind und deren Überprüfbarkeit (tatsächliches Vorhandensein an der Schule) schnell gegeben ist. Idee war hierbei, dass bei diesen Itemgruppen dann auch nur eine geringe Neigung besteht, zu optimistisch anzukreuzen, da das tatsächliche Vorhandensein schnell objektiv überprüfbar ist. Auf diese Weise wurden folgende Innovationsbereiche definiert, die dann als erfüllt angesehen werden, wenn alle dazugehörigen Fragebogenitems positiv eingeschätzt wurden (vgl. Tab. 1):

Nummer Untergesamtheit	Innovationsbereich bestehend aus den Fragebogenitems
UG 1	Unterrichtsentwicklung	Ich berate meine LL in Unterrichtsfragen.
		Ich Sorge als Schulleiter/in dafür, dass neue Lehr-Lern-Methoden an der Schule eingesetzt werden.
		In unserer Schule wird auf jede einzelne Schülerin/auf jeden einzelnen Schüler durch individuelle Aufgabenstellung und Förderung eingegangen.
UG 2	Unterrichtsorganisation	Es gibt an meiner Schule Stundenblockungen.
		Ich unterstütze die Durchführung von Projekten an unserer Schule.
		Unterrichtseinheiten und Pausen werden an unserer Schule flexibel gehandhabt.
UG 3	Schulorganisation	Ich arbeite an der Entwicklung und Implementierung gemeinsamer, verbindlicher Abläufe und Routinen an unserer Schule (Regeln).
		Die Unterstützung mit meiner BSI/meinem BSI verläuft sehr gut und unterstützend.
		An unserer Schule sind Verantwortlichkeiten eindeutig zugeordnet und sichtbar gemacht (z.B. in einer Verantwortlichkeitsmatrix, im Aushang, ...).
UG 4	Personalentwicklung	Ich führe mit meinen LL Mitarbeitergespräche.
		Ich rege gezielt die Fortbildung meiner LL an und fördere dadurch ihre Professionalisierung.
		Meine LL tauschen regelmäßig untereinander Wissen und Erfahrungen aus.
UG 5	Kooperationen	Meine Schule kooperiert mit dem Kindergarten.
		Meine Schule kooperiert mit weiterführenden Schulen.
		Um den SS Einblicke außerhalb des Schulalltags zu bieten, führt unsere Schule Kooperationen mit externen Partnern durch (...).
UG 6	Schulleadership	Ich delegiere Arbeiten und Aufgaben an meine LL und übertrage ihnen die zur Ausführung notwendigen Bedürfnisse und Kompetenzen.
		Ich bilde mich regelmäßig für meinen speziellen Aufgabenbereich der Schulleitung fort.
		Ich bin in einem Netzwerk verankert (Schulmanagement-Gruppe, regelmäßige Bezirkstreffen, Sonstiges, ...).

Tabelle 1: Definition schulischer Innovationsbereiche (vgl. Dreher, 2014, S. 10).

Zu jedem Innovationsbereich wurden unter Verwendung der in Tab. 1 genannten Items eine Hilfsvariable und die Untergesamtheiten UG 1 bis UG 6 gebildet.

- Zunächst wurden die Untergesamtheiten ausgezählt, um aufzuzeigen, wie viele der befragten Schulen in dem jeweiligen Innovationsbereich als innovativ gelten können.
- In einem Folgeschritt wurden die Selbsteinschätzungen der Schulleitungen von denjenigen Schulen, die diesen Innovationsbereich offenbar gut bearbeiten, mit den Untergesamtheiten korreliert. Dadurch sollte geklärt werden, inwieweit der Top-down-Prozess der Innovationssteuerung nachweisbar ist bzw. eben nicht nachgewiesen werden kann (was nicht zugleich bedeutet, dass ein Bottom-up-Prozess indirekt als nachgewiesen gelten kann).
- Zugleich wurde festgestellt, in welchen Innovationsbereichen eher Bottom-up-Prozesse angenommen werden müssen.

Aufgrund der Fokussierung der hier vorliegenden Untersuchung kann derzeit nicht geklärt werden, ob die Initiative für diesen Innovationsbereich direkt von der Schulleitung, über das Kollegium an die Schulleitung oder seitens des Systems Schule an die Schulleitung und/oder das Kollegium herangetragen wurde. Dieser Fragestellung wird in Folgestudien nachgegangen werden.

3.3 Forschungsdesign und Datenerhebungsmethoden

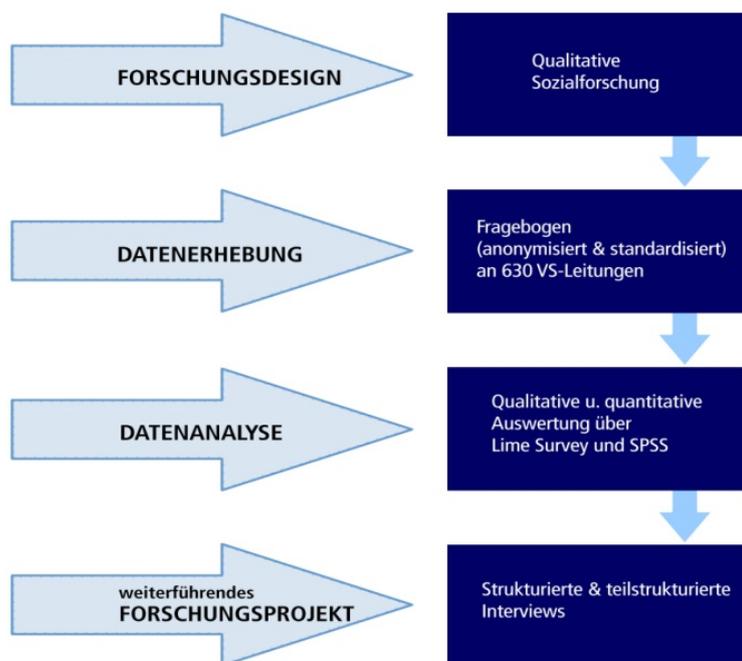


Abbildung 2: Forschungsdesign und Datenerhebungsmethoden (Heißenberger).

Ein anonymer, standardisierter Fragebogen mit geschlossenen und offenen Fragen wurde an alle Volksschulleiterinnen und Volksschulleiter Niederösterreichs (das sind circa 630) ausgeschildet. 78% der online verschickten Fragebögen wurden beantwortet. Es erfolgte eine qualitative und quantitative Auswertung mittels Lime Survey und SPSS[®] (Statistical Package for the Social Sciences) bzw. PASW[®] (Predictive Analysis SoftWare). Items wurden in geordneter Reihenfolge (den jeweiligen Innovationsbereichen zugeordnet) abgefragt. Das Angebot einer vierteiligen Bewertungsskala sollte die Tendenz zur mittleren Bewertung ausschalten. Die Freiwilligkeit der Teilnahme und die Anonymität bei der Auswertung wurden sichergestellt.

Wesentliche Parameter schulischer Innovation wurden anhand von Fragestellungen, die sich auf exemplarische Aufgabenfelder schulischer Führungsarbeit beziehen (Unterrichtsentwicklung, Unterrichtsorganisation, Schulorganisation, Soziale Interaktionen, Personalentwicklung, Kooperationen, Infrastruktur, Schulmarketing, Schulleadership) abgefragt. In einem weiterführenden Forschungsprojekt, das gemeinsam mit dem Mercy College New York durchgeführt wird, werden mittels Interviews qualitative Daten erhoben.

4 Zielsetzung

Das Ziel des vorliegenden Forschungsprojektes besteht darin, mittels eines Fragebogens zu erheben, wie innovativ die Volksschulen Niederösterreichs sind und welchen Einfluss Schulleitungen auf Innovation haben. In erster Linie sollen Schulleiterinnen und Schulleiter aus ihrer eigenen Motivation dazu gebracht werden, sich Gedanken über den Innovationsgrad ihrer Schule zu machen.

Die beschriebene Studie hat zum Ziel, feststellbare Auswirkungen von Schulleitungen auf schulische Innovationsbereiche darzulegen und zu evaluieren. Im Fokus des Forschungsinteresses stehen die Schulleitung sowie deren Auswirkung auf schulische Innovationsbereiche. Zur Beantwortung der Forschungsfrage werden alle Schulleitungen der 630 Volksschulstandorte Niederösterreichs mittels Online-Fragebogen befragt. Es besteht das Interesse, die Zusammenhänge zu erforschen, die es zwischen der Schulleitung einer Volksschule und schulischer Innovation gibt.

5 Ergebnisdarstellung

Im ersten Teil des Fragebogens „Parameter innovativer Schulkultur: Zur Wirksamkeit von Führungskräften in der Volksschule“ wurden Fragen zum Schulstandort und zur Person der Schulleiterin/des Schulleiters gestellt. 309 Schulleitungen geben an, einen Schulstandort zu leiten. Daraus kann man schließen, dass 349 Schulleitungen zwei, drei oder vier Schulstandorte leiten. 35,3% der Schulleitungen, die einen Standort leiten, geben an, seit ein bis fünf Jahren in der Schulleitung tätig zu sein. 30,7% haben die Leitungsfunktion seit sechs bis zehn Jahren. 32,4% sind länger als zehn Jahre Schulleiterin/Schulleiter. 43,7% der Schulleitungen, die einen Standort führen, sind freigestellt, 55,7% müssen selbst auch unterrichten. 91,9% der Schulleitungen sind weiblich, 7,4% sind männlich.

Um einen vollständigen Überblick über die Selbsteinschätzungen der Schulleitungen („Ich schätze mich selbst als ... ein“) zu ihrem Schulleitungsverhalten zu bekommen, wurden diese Items separiert ausgezählt (vgl. Tab. 2):

Item	trifft völlig zu	trifft eher zu	trifft weniger zu	trifft nicht zu	keine Antwort/Abbruch
kommunikativ	50,58	34,5	3,1	0	11,82
engagiert	66,86	20,74	0,19	0	12,21
empathisch	37,98	41,28	2,91	0,19	17,63
pädagogisch kompetent	57,36	30,04	0,19	0	12,4
konfliktfähig	21,9	49,42	15,7	0	12,98
initiativ	41,67	37,02	8,53	0,39	12,4
Herausforderungen liebend	41,67	37,02	8,53	0,39	12,4
Teamarbeit	64,53	22,09	1,36	0	12,01
Selbstvertrauen	21,12	58,33	7,56	0,19	12,79
Organisationskompetenz	42,25	41,09	3,68	0,19	12,79
motivierend	38,18	45,39	2,71	0,19	6,98
Einzelkämpfertum	3,1	8,91	43,02	30,43	14,53

Tabelle 2: Selbsteinschätzung der Schulleitungsarbeit, Angaben in nicht kumulierten Prozentwerten, fehlend zu 100% durch Rundung (erweitert durch Heißenberger nach Dreher, 2014, S. 11).

Im zweiten Teil des Fragebogens wurden anhand von Fragestellungen wesentliche Parameter schulischer Innovation abgefragt. Diese Ergebnisse und die Auswertung der Forschungsfragen werden im zweiten r&eSOURCE-Journal der PH NÖ veröffentlicht.

6 Warum überhaupt forschen im Bereich Schulleitung? Die Bedeutung der Schulleitung und ihre Gestaltungsmöglichkeiten – ein Ausblick

„Ausgangspunkt einer wissenschaftlichen Beschäftigung mit schulischen Führungskräften ist die Einsicht in deren zentrale Bedeutung für die Qualität von Schulen und ihre Entwicklung. Die Wirksamkeit und der Erfolg von Verbesserungsbemühungen hängen in hohem Maße von den Leistungen der schulischen Führungskräfte ab“ (Huber, 2013, S. 239).

Die wichtigste Rolle der Schulleitung ist die des „change agents“. Schulleiterinnen und Schulleiter sind zentrale Akteure für Wandel und Innovation in der Schule. Lehrerinnen und Lehrer brauchen eine Antriebskraft, und das sind einzelne, erfahrene „change agents“, die auf Veränderungen in ihrem Umfeld drängen und sich mit anderen gleichgesinnten Personen zusammentun. Sie müssen die „kritische“ Masse bilden, die nötig ist, um stetige Verbesserungen zu bewirken (vgl. Fullan, 1996, S. 76 und 701).

Für die Verbesserung der Schülerleistungen zählt neben Curricula und Unterricht die Schulleitung zu den drei wichtigsten Faktoren, auf die innerhalb der Schule Einfluss genommen werden kann (vgl. Leithwood & Riehl, 2005, S. 12-27).

Forschungsergebnisse zur Effektivität von Schulleitungen zeigen, dass Schulleitung die Lernprozesse der Schülerinnen und Schüler primär indirekt beeinflusst (vgl. Hallinger & Heck, 1998, S. 157-191).

In der Metaanalyse von 70 untersuchten Schulleitungsstudien werden zentrale Verantwortlichkeiten benannt, die effektive Schulleitungen erfolgreich übernehmen. Die Autorinnen und Autoren listen als übergreifendes Ergebnis der ihnen vorliegenden Studien 21 Verantwortlichkeiten auf, von denen jeweils ein positiver Zusammenhang mit der effektiven Förderung und der Entwicklung hoher Schülerleistungen in der Schule hergestellt werden kann. Als zwei dieser spezifischen Charakteristika werden „Optimierung“ („regt Neuerungen an und unterstützt deren Umsetzung“) und „Ideale und Visionen“ („kommuniziert und demonstriert ihre Idee und Vision einer guten Schule“) genannt (Waters, Marzano & McNulty, 2004, S. 49f.).

Die Leitung einer lernenden Schule schafft die Voraussetzungen dafür, dass die Ressourcen der Schule von den Betroffenen selbst für innovative Lösungen genutzt werden können (vgl. Schratz, Hartmann & Schley, 2010, S. 16). Scharmer wählt das Bild des Ein- und Auftauchens, um zu verdeutlichen, dass ein tiefgreifender Wandel nicht als linearer Weg von einem Ausgangs- zu einem Zielpunkt zu verstehen ist (vgl. Scharmer, 2009).

Initiative, Selbstständigkeit und Eigenverantwortung sind notwendige Haltungen für Schulleitungen, weil Schule auch aktuelle gesellschaftliche Aufgaben übernimmt, für deren Realisierung persönliches Engagement erforderlich ist. Die einzelne Schule übernimmt Verantwortung für die Gestaltung der institutionellen Kultur, dadurch werden Innovationen ein selbstverständlicher, alltäglicher Vorgang an der Schule und es wird den Schülerinnen und Schülern vor Augen geführt, dass die Institution Schule lernfähig ist (vgl. Altrichter & Schratz, 1992, S. 81)

Die Schulleitung stellt in Folge der hohen Autonomie der einzelnen Teilsysteme häufig die einzige Instanz innerhalb der Organisation dar, die eine regelmäßige Kommunikation zu und zwischen ihren „insulären“ Subsystemen führt, wodurch sie diese Kommunikationsbeziehungen teilweise in beträchtlichem Umfang – durchaus auch zu ihren eigenen Zwecken – gestalten und steuern kann (vgl. Pellert, 2000, S. 53f.).

Die PH NÖ befragt alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen und evaluiert selbige. Aus diesen Ergebnissen entstehen neue Ausbildungsformate, es werden neue Themen hinzugefügt, Angebote werden gestrafft oder verlängert. Besonderes Augenmerk muss in der Fortbildung der schulischen Führungskräfte auf die Netzwerke der Lehrgangsguppen gelegt werden. So besuchen durchschnittlich 78,5% nach einem, zwei oder drei Jahren nach Abschluss des Schulmanagement-Lehrganges immer noch das jährliche (freiwillige) Netzwerktreffen der Gruppe.

7 Conclusio

Schulleitungen verbringen den Großteil ihrer Arbeit außerhalb der Klasse. Ihr Einfluss findet deshalb vermittelt durch andere Personen, Maßnahmen und organisatorische Faktoren wie Lehrerinnen und Lehrer, Unterricht und Schulklima statt. Die Rolle der Schulleitung ist vor allem für die Schaffung förderlicher Bedingungen für Unterricht und Lernen sowie das Setzen und Erreichen ambitionierter Ziele wichtig. Die Schulleitung organisiert die Leistung anderer, indem sie die Motivation, Entfaltungsmöglichkeiten und Arbeitsbedingungen von Lehrpersonen beeinflusst, die wiederum Unterricht gestalten (vgl. Schratz, Hartmann & Schley, 2010, S. 9).

Entwicklungen erweisen sich dann als nachhaltig, wenn die Bottom-up- und die Top-down-Prozesse rechtzeitig gestartet werden. Innovationen erfordern eine gezielte Unterstützung der Führungskräfte. Diese ist in Form von spezifischen begleitenden Fortbildungsmaßnahmen möglich (vgl. Kraker, 2011, S. 354).

Man muss sich daher die Frage stellen, was die Fort- und Weiterbildung leisten kann, um die Bedeutung der Schulleitungen als Gestalterinnen und Gestalter hervorzuheben und diese berufliche Kompetenz zu bilden bzw. auszuweiten. Wie können wir schulische Führungskräfte dabei unterstützen, noch wirksamer am Standort Schule zu werden?

Als Ziel der Weiterbildungsmaßnahmen im betrieblichen Bereich werden Handlungsfähigkeit, Handlungsbereitschaft und Zuständigkeit genannt. Damit wird deutlich, dass es für eine sichtbare Umsetzung von Weiterbildungsinhalten auch motivationale Aspekte und vor allem organisationelle Rahmenbedingungen braucht (vgl. Staudt & Kriegesmann, 1999, S. 17-59).

Schulleitungen haben Wirkung auf schulische Prozesse und dieses Bewusstsein muss bei den Schulleitungen und im Kollegium gestärkt werden. Die Qualifizierung schulischer Führungskräfte und eine nachhaltige Fort- und Weiterbildung von Lehrerinnen und Lehrern muss sich verstärkt diesen Themenkomplexen widmen. Schulleitungen und Lehrkräfte müssen vorwiegend am Standort unterstützt werden. An der Schul- und Unterrichtsentwicklung müssen die Schulleitungen gemeinsam mit ihren Kollegien arbeiten, die Fort- und Weiterbildung gibt ihnen dafür die Instrumente in die Hand.

Zusammenfassend kann damit festgestellt werden: Die Untersuchung zeigt zum jetzigen Zeitpunkt der Analyse einer anonymisierten Befragung mit ausschließlich statistischer Auswertung, dass der eigentlich vermutete Nachweis, dass schulische Innovationen insbesondere von einem Top-down-Prozess leben und daher eine entsprechende Schulleitung als Ideengeber und Motivationsfaktor zur Umsetzung benötigen, nicht geführt werden kann. Stattdessen ist nach jetzigem Stand davon auszugehen, dass Innovationen ebenso „bottom-up“ aus den Erfahrungen des Schulalltags heraus entstehen und dann entweder unabhängig von der Schulleitung auf der Arbeitsebene umgesetzt oder aber von dieser dann gezielt unterstützt werden. Welche Prozesse hier mit welchem Anteil ablaufen und was dieses für die Rekrutierung und Fortbildung von Schulleitungen bedeutet bzw. was genau unter dem vorab benannten „förderlichen Klima“ zu verstehen ist und wann von einem „rechtzeitigen Start“ auszugehen ist, gilt es daher im weiteren Projektverlauf zu klären. Die vorab formulierte Frage, was Fort- und Weiterbildung also konkret leisten soll und wie motivationale und organisationelle Aspekte integriert werden können, wird dabei als zentral für den weiteren Forschungsverlauf angesehen.

Literatur

Altrichter, H. & Schratz, M. (Hrsg.) (1992). Studien zur Bildungsforschung und Bildungspolitik, Band 5. Bildung in Österreich. Analysen und Entwicklungsperspektiven. Österreichischer Studienverlag Innsbruck.

ASD – Verband deutscher Schulleitungen (Hrsg.) (1999). Schulleitung in Deutschland. Ein Berufsbild in Entwicklung. Stuttgart.

Dreher, R. (2014): Parameter innovativer Schulkultur. Zur Wirksamkeit von Führungskräften in der Volksschule. Ergebnisbericht. Baden, unveröffentlicht.

Fullan, M. (1996). Leadership for Challenge. In: Leithwood, K. u. a. (Hrsg.). International Handbook of Educational Leadership and Administration, Part 2. Kluwer Academic Publishers Dordrecht/Boston/London.

Hallinger, P. & Heck, R. (1998). Exploring the Principal's Contribution to School Effectiveness 1980-1995. School Effectiveness and School Improvement 9 (2).

Hauschildt, J. (2004). Innovationsmanagement. Franz Vahlen Verlag München.

Huber, S.G. (2013). Handbuch Führungskräfteentwicklung. Grundlagen und Handreichungen zur Qualifizierung und Personalentwicklung im Schulsystem. Carl Link Köln.

Kraker, N. (2011). Schulleitung als Drehscheibe bei Innovationen. Wissenstransfer und neue Impulse durch Fortbildung. In: Rauscher, E. (Hrsg.). Unterricht als Dialog. Von der Verbindung der Fächer zur Verbindung der Menschen. Baden.

Leithwood, K. & Riehl, C. (2005). What Do We Already Know about Educational Leadership? In: Firestone, W. A./Riehl, C. (Eds.). A New Agenda for Research in Educational Leadership. Teachers College Press New York.

Pellert, A. (2000). Expertenorganisationen reformieren. In: Hanft A. (Hrsg.). Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien. Luchterhand Berlin.

Rauscher, E. & Wegscheider, W. u.a. (2009). <http://www.ph-noe.ac.at/ICS>. InnovationsCheck Schule, in Zusammenarbeit mit der Wirtschaftsuniversität Wien, Institut für Entrepreneurship & Innovation.

Rosenbusch, H.S. & Schlemmer, E. (1997). Die Rolle der Schulaufsicht bei der pädagogischen Entwicklung von Einzelschulen. In: Schul-Management 28, H.6.

Scharmer, C.O. (2009). Theorie U. Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik. Carl Auer Verlag.

Schratz, M., Hartmann, M. & Schley, W. (2010). Schule wirksam leiten: Analyse innovativer Führung in der Praxis. Waxmann München.

Staudt, E. & Kriegesmann, B. (1999). Weiterbildung: Ein Mythos zerbricht. Der Widerspruch zwischen überzogenen Erwartungen und Misserfolgen der Weiterbildung. In: Arbeitsgemeinschaft-Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.). Kompetenzentwicklung '99. Aspekte einer neuen Lernkultur. Argumente, Erfahrungen, Konsequenzen. Waxmann Münster.

Waters, J.T., Marzano, R.J. & McNulty, B. (2004). Leadership that Sparks Learning. In: Educational Leadership H.7.