

Schulführung in der Schweiz Wissenschaftliche Begleitung Ausgewählte Befunde

Stephan Schumann

Bern, 30. Mai 2017

Ausgangslage

- „Wirkungskraft“ der einzelnen Schule
- School leaders make the difference?
- Hauptfaktor für Unterrichtsqualität: Professionalität der Lehrpersonen
- **Aber: Schulleitungen beeinflussen die Rahmenbedingungen für die Arbeit der Lehrpersonen in erheblichem Maße!**

Ausgangslage



Agenda

1. Ausgangslage und Forschungsfragen
2. Theoretischer Hintergrund
3. Methodisches Vorgehen
4. Ausgewählte Ergebnisse
5. Zusammenfassung

Forschungsleitende Fragen

1. Wie ist das **Schulleitungshandeln** an beruflichen Schulen **ausgeprägt**? Welche Unterschiede zeigen sich dabei im **Perspektivenvergleich** zwischen den Schulleitenden und den Lehrpersonen?
2. Welche **Zusammenhänge** zeigen sich zwischen dem Schulleitungshandeln und dem Handeln der Lehrpersonen?
3. Kann ein **Treatment** bestehend aus Führungskräfteworkshops und Coachings eine Veränderung im Schulleitungshandeln erwirken?

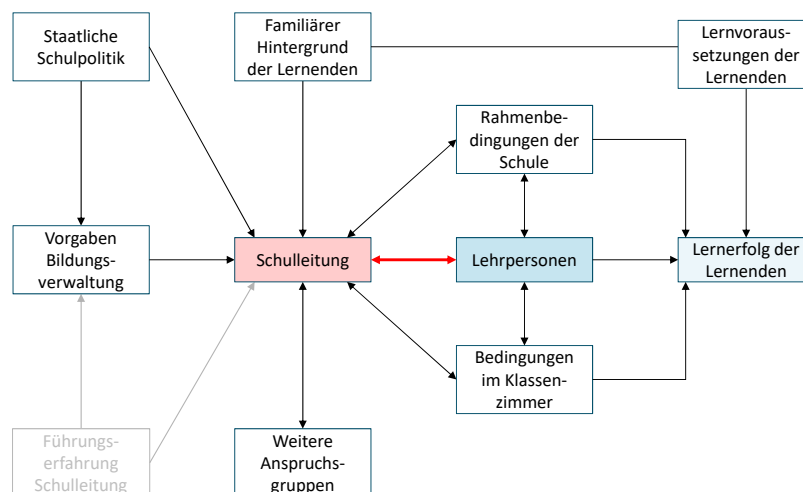
Agenda

1. Ausgangslage und Forschungsfragen
- 2. Theoretischer Hintergrund**
3. Methodisches Vorgehen
4. Ausgewählte Ergebnisse
5. Zusammenfassung

Der Einfluss der Schulleitung ist empirisch abgesichert

- Heute besteht sowohl national als auch international **Konsens** darüber, dass **Schulleitende einen positiven**, wenn auch meist indirekten **Einfluss** auf die Lernleistungen der Lernenden haben (z.B. Dubs, 2016; Leithwood & Jantzi, 2008; Wissinger, 2014)
- Es gibt gut abgesicherte Hinweise darüber, dass effektives schulisches Leitungshandeln zu einem bedeutenden Teil wirkt durch:
 - Vorgabe von herausfordernden und gemeinsam getragenen Zielen
 - hohe Erwartungshaltung
 - gezielte Weiterentwicklung des Personals
 - die Schaffung einer produktiven und stimulierenden Schulkultur

Zusammenhang Schulleitungshandeln und Lernerfolg der Lernenden



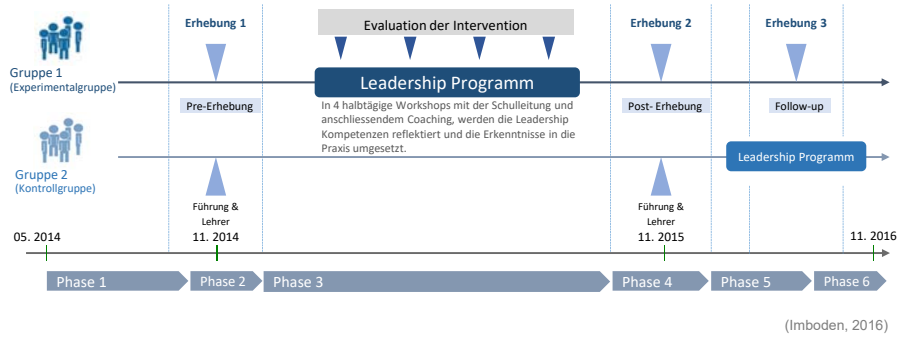
Die Wirksamkeit der Aus- und Weiterbildung von Schulleitenden ist (im deutschsprachigen Raum) wenig erforscht

- Gegenwärtig existieren weder national noch international **standardisierte Aus- und Weiterbildungskonzepte** für Schulleitende (Huber, 2013; Wahl, 2001)
- Gleichzeitig erweist sich die **Forschungslage** zur **Wirksamkeit** solcher Qualifikationsprogramme als defizitär (Avolio et. al., 2009; Furtner & Baldegger, 2016)

Agenda

1. Ausgangslage und Forschungsfragen
2. Theoretischer Hintergrund
- 3. Methodisches Vorgehen**
4. Ausgewählte Ergebnisse
5. Zusammenfassung

Interventionsstudie mit 3 Erhebungszeitpunkten



Teilnehmende Schulen

Anzahl

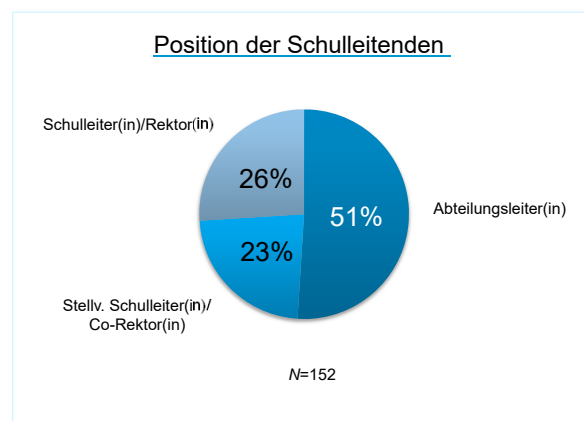
- 40 Berufliche Schulen
 - 28 Deutschschweiz
 - 11 Französische Schweiz
 - 1 Italienische Schweiz

Schultypen

- Berufsfachschulen
- Fachschulen
- Handelsmittelschulen
- Höhere Fachschulen
- Fortbildungsschulen

Schulzweige

- gewerblich-technisch
- kaufmännisch
- sozial-pflegerisch
- Hotel- und Gastronomie



Stichproben

Gesamtstichprobe

	Schulen	Anzahl Schulleitende				Anzahl Lehrer			
	MZP1	MZP1	MZP2	MZP3	Total	MZP1	MZP2	MZP3	Total
Experimental- gruppe	27	127	98	87	312	1355	984	910	3249
Kontrollgruppe	13	46	55	62	163	689	853	617	2159
TOTAL	40	173	153	149	475	2044	1837	1527	5408

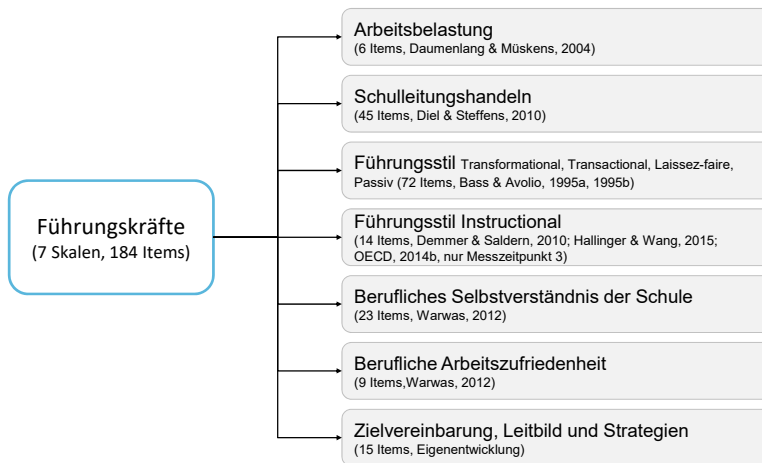
Längsschnittstichprobe („gematcht“)

	Schulen	Anzahl Schulleitende			Anzahl Lehrpersonen		
	MZP 1&2	MZP 1&2	MZP 1-3	Total	MZP 1&2	MZP 1-3	Total
Experimental- gruppe	21	70	49	119	381	177	558
Kontrollgruppe	8	29	17	46	216	78	294
TOTAL	29	99	66	165	597	255	852

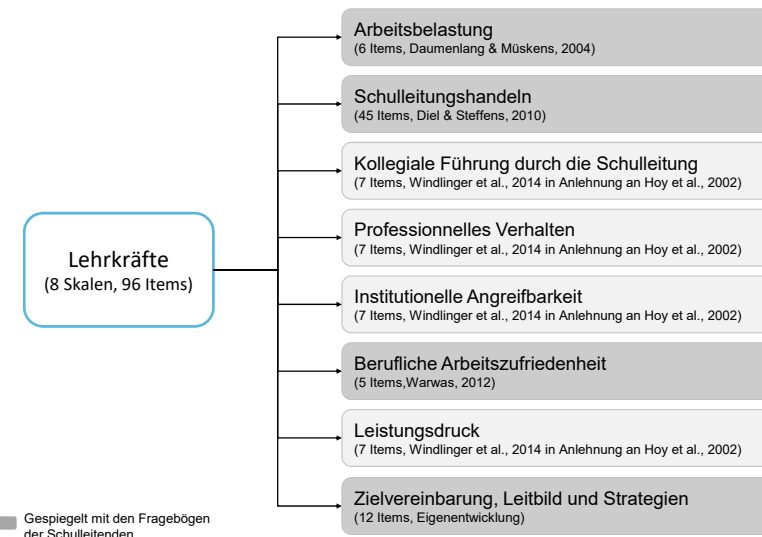
Erhebungsinstrumente

- 1. Online Fragebögen** für die Pre-, Post- und Follow-up Erhebungen
Hauptbefragung (36 Skalen, 157 Items)
- 2. Kürzere Paper-Pencil-Fragebögen** zur Bewertung der Intervention
unmittelbar im Anschluss an die ersten drei Workshops (7 Items)
- 3. Paper-Pencil-Fragebögen** zur Bewertung der Intervention und der
Coachings unmittelbar nach Abschluss des 4. Workshops (26 Items)
- 4. Fragebogen an die Coaches** nach Beendigung der Coaching-
Einheiten (15 Items)

Merkmale Führungskräfte



Merkmale Lehrkräfte



Agenda

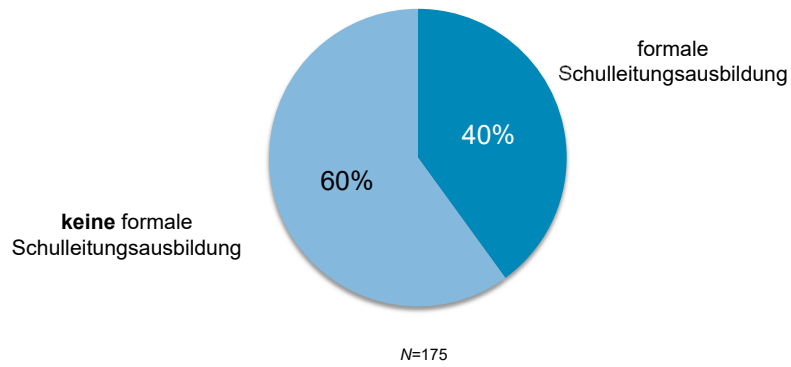
1. Ausgangslage und Forschungsfragen
2. Theoretischer Hintergrund
3. Methodisches Vorgehen
- 4. Ausgewählte Ergebnisse**
5. Zusammenfassung

Ausgewählte Befunde zu forschungsleitenden Fragen

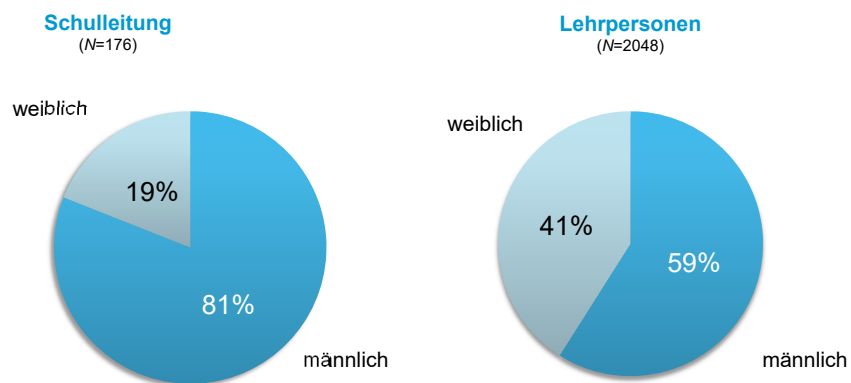
Wie ist das **Schulleitungshandeln** an beruflichen Schulen **ausgeprägt**?

Welche Unterschiede zeigen sich dabei im **Perspektivenvergleich** zwischen den Schulleitenden und den Lehrpersonen?

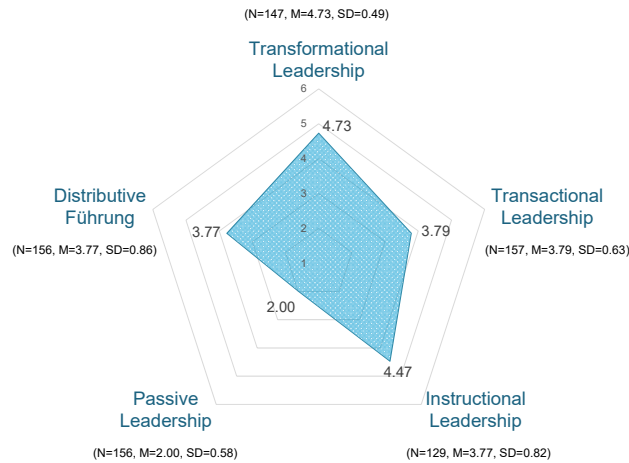
40% der Mitglieder der Schulleitung haben eine formale Schulleitungsausbildung absolviert



Schulleitungen sind (immer noch) männerdominiert

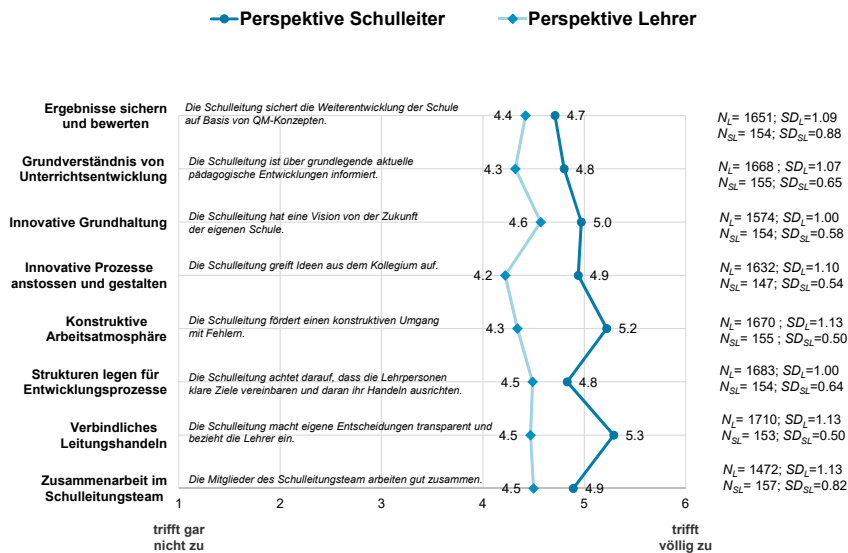


Das Führungsverhalten ist insgesamt gut ausgeprägt



Bemerkung: Kein signifikanter Unterschied zwischen den Geschlechtern

Perspektivenvergleich des Schulleitungshandelns (Mittelwerte)



Ausgewählte Befunde zur zweiten forschungsleitenden Frage

Welche Zusammenhänge zeigen sich zwischen dem Schulleitungshandeln und dem Handeln der Lehrpersonen?

Ausgewählte Korrelationen aus Sicht der Lehrpersonen (Messzeitpunkt 2)

Schulleitungshandeln		Arbeitsbelastung (Lehrpersonen)	Zufriedenheit (Lehrpersonen)
Grundverständnis von	<i>r</i>	-.21**	.42**
Unterrichtsentwicklung	<i>N</i>	378	389
Ergebnisse sichern und bewerten	<i>r</i>	-.16**	.35**
	<i>N</i>	390	398
Innovative Grundhaltung	<i>r</i>	-.22**	.43**
	<i>N</i>	324	330
Innovative Prozesse anstoßen und gestalten	<i>r</i>	-.23**	.44**
	<i>N</i>	367	377
Konstruktive Arbeitsatmosphäre	<i>r</i>	-.25**	.47**
	<i>N</i>	405	411
Strukturen legen für Entwicklungsprozesse	<i>r</i>	-.13**	.32**
	<i>N</i>	429	439
Verbindliches Leitungshandeln	<i>r</i>	-.22**	.40**
	<i>N</i>	452	461
Zusammenarbeit im Schulleitungsteam	<i>r</i>	-.21**	.41**
	<i>N</i>	218	227

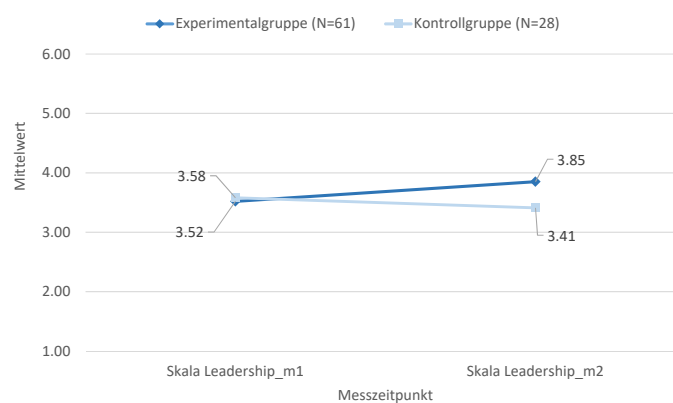
Abkürzungen: *r*: Korrelationskoeffizient nach Pearson, *N*: Anzahl Probanden, Signifikanzniveau zweiseitig: **p* < 0.05, ***p* < 0.01

r > .20 (gering) *r* > .50 (mittel)
r > .70 (hoch) *r* > .90 (sehr hoch)

Ausgewählte Befunde zur **dritten** forschungsleitenden Frage

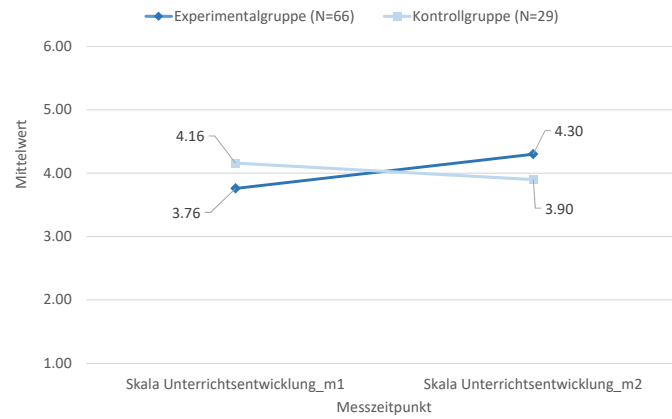
Kann ein Treatment bestehend aus Führungskräfteworkshops und Coachings eine Veränderung im Schulleitungshandeln erwirken?

Effekte des Treatments auf das **berufliche Selbstverständnis** Skala «Leadership» (Perspektive Schulleitung)



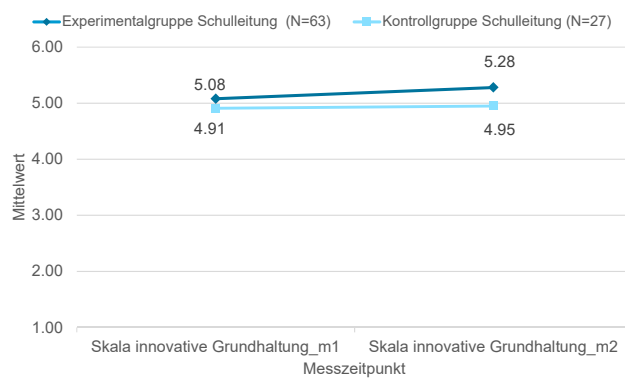
mittelstarker signifikanter Innersubjekteffekt ($F=13.32$; $p=.00***$; $\eta^2_{\text{partial}} = .13$) (ANOVA mit Messwiederholungen)

Effekte des Treatements auf das berufliche Selbstverständnis
Skala «Unterrichtsentwicklung» (Perspektive Schulleitung)



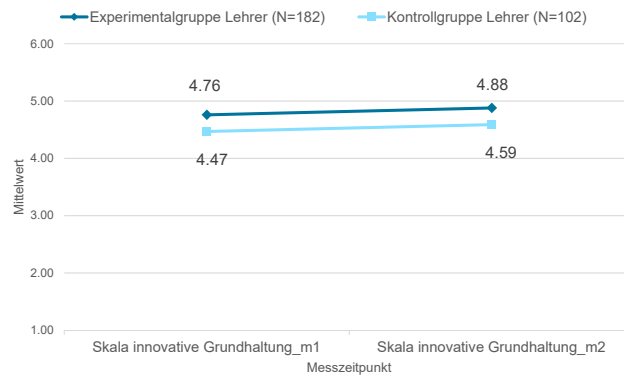
➔ mittelstarker bis grosser signifikanter Innersubjekteffekt ($F=17.88$; $p=.00***$; $\eta^2_{\text{partial}}=.16$)

Effekte des Treatements auf das Schulleitungshandeln
Skala «Innovative Grundhaltung» (Perspektive Schulleitung)



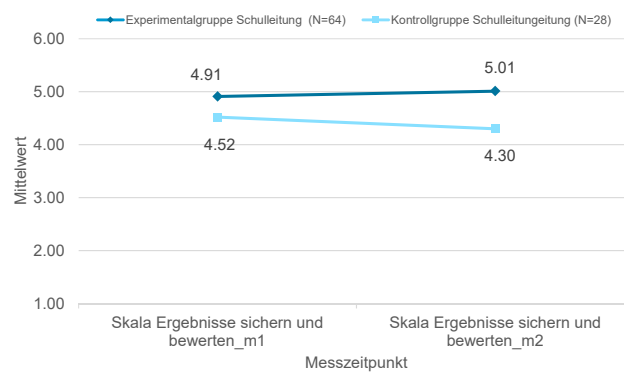
➔ mittelstarker und signifikanter Haupteffekt: $F=5.98$; $p=.02^*$; $\eta^2_{\text{partial}}=.06$
 ➔ mittelstarker signifikanter Zwischensubjekteffekt: $F=6.45$; $p=.01^*$; $\eta^2_{\text{partial}}=.07$

Effekte des Treatments auf das Schulleitungshandeln
Skala «Innovative Grundhaltung» (Perspektive Lehrer)



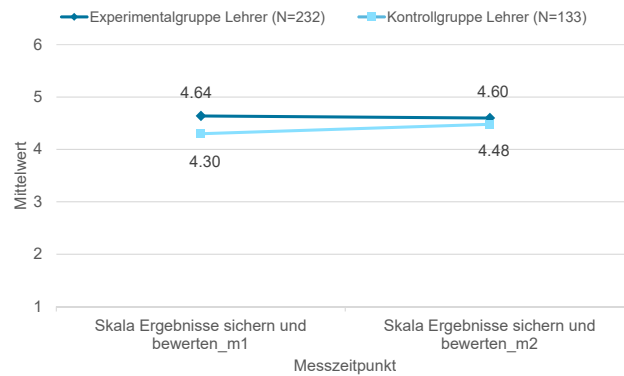
kleiner aber signifikanter Haupteffekt: $F=6.70$; $p=.01^{**}$; $\eta^2_{\text{partial}} = .02$
 kleiner aber signifikanter Zwischensubjekteffekt: $F=6.88$; $p=.00^{**}$; $\eta^2_{\text{partial}} = .02$

Effekte des Treatments auf das Schulleitungshandeln
Skala «Ergebnisse sichern und bewerten» (Perspektive Schulleitung)



kleiner aber signifikanter Innersubjekteffekt: $F=4.29$; $p=.04^*$; $\eta^2_{\text{partial}} = .05$
 starker signifikanter Zwischensubjekteffekt: $F=16.11$; $p=.00^{***}$; $\eta^2_{\text{partial}} = .15$

Effekte des Treatments auf das Schulleitungshandeln Skala «Ergebnisse sichern und bewerten» (Perspektive Lehrer)



sehr kleiner aber signifikanter Innersubjekteffekt: $F=5.17$; $p=.02^*$; $\eta^2_{\text{partial}}=.01$

sehr kleiner aber signifikanter Zwischensubjekteffekt: $F=4.82$; $p=.03^*$; $\eta^2_{\text{partial}}=.01$

Agenda

1. Ausgangslage und Forschungsfragen
2. Theoretischer Hintergrund
3. Methodisches Vorgehen
4. Ausgewählte Ergebnisse
- 5. Zusammenfassung**

Zusammenfassung

Unsere Auswertungen haben gezeigt dass,

- das **Führungsverhalten** der Schweizer Schulleitungskräfte bereits auf einem **guten Niveau** zu verorten ist,
- Lehrpersonen das Schulleitungshandeln durchgängig **kritischer** sehen als die Schulleitenden selbst,
- sich durch diese Art von Workshops und Coachings **erste Effekte** bei einzelnen Merkmalen zeigen (Achtung „Schule als großer Dampfer“) und
- viele Effekte (vermutlich) erst **längerfristig** beobachtet werden können



**Herzlichen
Dank!**

Prof. Dr. Stephan Schumann
Professor für Wirtschaftspädagogik
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Universität Konstanz

stephan.schumann@uni-konstanz.de

Literatur

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Becker, M., Gresch, C., Baumert, J., Watermann, R., Schnitger, D., & Maaz, K. (2010). Durchführung, Daten und Methoden. In K. Maaz, J. Baumert, C. Gresch, & N. McElvany (Eds.), *Der Übergang von der Grundschule in die weiterführende Schule – Leistungsgerechtigkeit und regionale, soziale und ethnisch-kulturelle Disparitäten* (pp. 107–121). Bonn & Berlin: BMBF.
- Bridges, E. M. (1967). Instructional Leadership: A Concept Re-Examined. *Journal of Educational Administration*, 5(2), 136–147.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Bush, T. (2009). Leadership development and school improvement: contemporary issues in leadership development. *Education Review*, 61(4), 375–389. misc.
- Chong, K. C., Stott, K., & Low, G. T. (2003). Developing Singapore school leaders for a learning nation. In P. Hallinger (Ed.), *Reshaping the landscape of school leadership development: A global perspective* (pp. 163–174). Lisse: Swets and Zeitlinger.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & Mckee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *Leadership Quarterly*, 25(1).
- Downton, J. V. (1973). *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process*. Macmillan Pub. Co.
- Edmonds, R. (1979). Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership*, 37, 15–24.
- Fend, H. (2001). *Qualität im Bildungswesen*. Weinheim: Juventa.
- Jüni, P., Altman, D. G., & Egger, M. (1995). Assessing the quality of randomised controlled trials. In M. Egger, G. Davey Smith, & D. G. Altman (Eds.), *Systematic Reviews in Health Care: Meta-analysis in context* (2nd edition) (pp. 87–108).
- Hallinger, P. (2012). *Leadership for 21st Century Schools: From Instructional Leadership to Leadership for Learning*. The Hong Kong Institute of Education, (October).
- Hattie, J. (2009). *Visible Learning: A Synthesis of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement*. London and New York: Routledge.
- Heckhausen, H. (1977a). Achievement motivation and its constructs: A cognitive model. *Motivation and Emotion*, 1(4), 283–329.
- Heckhausen, H. (1977b). Motivation: Kognitionspsychologische Aufspaltung eines summarischen Konstrukts. *Psychologische Rundschau*, 28, 175–189.

- Leithwood, K., Hallinger, P., Riley, K., Gronn, P., Mulford, B., Shields, C. M., & Southworth, G. (2004). *International Handbook of Educational Leadership and Administration*. Educational Leadership (Vol. 27).
- Leithwood, K., Patten, S., & Jantzi, D. (2010). Testing a Conception of How School Leadership Influences Student Learning. *Educational Administration Quarterly*, 46(5), 671–706.
- Leithwood, K., Patten, S., & Jantzi, D. (2010). Testing a Conception of How School Leadership Influences Student Learning. *Educational Administration Quarterly*, 46(5), 671–706.
- Louis, K. S., Leithwood, K., Wahlstrom, K., & Anderson, S. (2010). *Learning from Leadership Project: Investigating the Links to Improved Student Learning*. The Wallace Foundation. Minnesota & Toronto.
- Malik, F. (2014). *Führen leisten leben, Wirksames Management für eine neue Welt* (2nd ed.). Frankfurt / New York: Campus Verlag.
- Messingschlager, M. (2012). *Fehlende Werte in den Sozialwissenschaften: Analyse und Korrektur mit Beispielen aus dem ALLBUS*. Bamberg: University of Bamberg Press.
- Mortimore, P. (1993). School Effectiveness and the Management of Effective Learning and Teaching. *School Effectiveness and School Improvement*, 2, 290 – 310.
- Rheinberg, F. (1995). *Motivation*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Rowan, B. (1996). Standards as incentives for instructional reform. In Fuhman, S. H. & J. O'Day (Eds.), *Rewards and reform: Creating educational incentives that work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Seitz, R., & Capaul, H. (2007). *Schulführung und Schulentwicklung, Theoretische Grundlagen und Empfehlungen für die Praxis* (3. Auflage). Bern: Haupt.
- Warren, G. B. (2009). *On Becoming a Leader*. Group. New York: Basic Books.

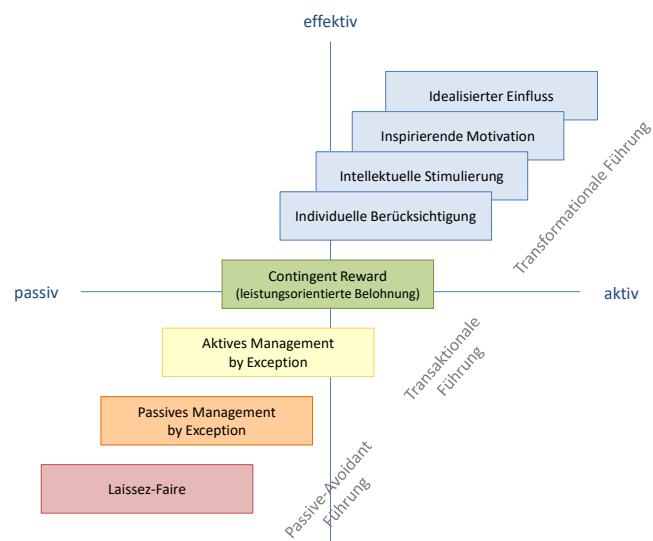


Abbildung 4: Full Range Leadership Model (Avolio & Bass, 1991)