

Erfolgreiche Schulleitungen im Thurgau – was sagt die Forschung?

Forschende erheben weltweit, welche Faktoren Schulleitungen erfolgreich machen. Auch im Thurgau wurde eine Schule mit einem international einheitlichen Ansatz untersucht.

Barbara Kohlstock, Pädagogische Hochschule Thurgau
& Patricia Schuler, Pädagogische Hochschule Zürich

Schulleitungen wurden im Kanton Thurgau und schweizweit um die Jahrtausendwende eingerichtet (vgl. Huber 2016 in Ärlestig et al., S. 421ff.). Man kann daher im Vergleich zum Volksschulwesen generell von einer jungen Funktion in Schweizerischen Schulen sprechen. Die Einführung und Entwicklung von Schulleitungen wurde auch hierzulande von Beginn weg aufmerksam verfolgt. Im Vergleich zu anderen Ländern gibt es für die Schweiz aber wenige Orientierungspunkte oder Vergleichsgrössen, die eine Aussage über die Zielerreichung von Schulleitungen erlauben würden.

Auch die entsprechende Forschung befindet sich bezüglich der Schweiz noch in den Kinderschuhen. Es erstaunt daher nicht, dass in der Schweiz ergänzend zu vielen situativen Erfahrungen noch keine geklärten Indikatoren bezüglich erfolgreichen Handelns von Schulleitungen existieren. International betrachtet gibt es jedoch zahlreiche Forscherinnen und Forscher, die sich die Frage stellen, was den Erfolg von Schulleitungen ausmacht.

Erkenntnisse aus Kanada, China und Australien

-Ein solches Netzwerk existiert seit 2001 unter dem Titel „International Successful School Principal Project (ISSPP)“¹. Dieses ist eines der grössten internationalen Netzwerke zur Analyse gelingenden Schulleitungshandelns mit Forschungsarbeiten aus Australien, Kanada, China, Dänemark, England, Norwegen, Schweden und den USA. Mittlerweile sind mehr als 27 Länder am Netzwerk beteiligt, die Schweiz ist seit 2014 Mitglied. Auch wenn die lokalen und nationalen Kontexte sehr stark variieren, versuchen die

¹

<https://www.uv.uio.no/ils/english/research/projects/isspp/>

Forschenden des Netzwerkes anhand standardisierter Vorgehensweisen wie halb strukturierter Interviews eine gemeinsame Basis zu schaffen. Auf dieser kann ein vergleichender Austausch unter Berücksichtigung von Differenzen und Gemeinsamkeiten gemacht werden.

In der Schweiz wurden bisher vier derartige Untersuchungen durchgeführt. Dafür wurde das englische Erhebungsinstrument zunächst ins Deutsche übersetzt und zur Validierung wieder zurückübersetzt (Kohlstock, Bieri & Brauckmann, 2015). Die darauf basierenden Interviews an den untersuchten Schulen erfassen sowohl die Selbstwahrnehmung der Schulleitungen als auch die Fremdperspektive (Schülerinnen und Schüler, Lehrpersonen, weiteres schulisches Personal, Eltern, Behörden), um ein mehrperspektivisches Bild der Schulleitung und des Kontextes zu gewinnen. Die gewonnenen Daten werden transkribiert und inhaltsanalytisch ausgewertet (Mayring, 2008). Dies einerseits anhand eines vom Netzwerk vorgegebenen Themenrasters, andererseits basierend auf thematischen Schwerpunkten, die sich aus der Erhebung heraus abzeichnen.

Ergebnisse gehen zurück in die Schulpraxis

Das so gewonnene Bild wird an Tagungen und Konferenzen im ISSPP-Netzwerk präsentiert und in schriftlichen Beiträgen der weiteren interessierten (Forschungs-)Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt. Ein wesentliches Element der Analysearbeit im Netzwerk ist jedoch auch die Diskussion der Eindrücke mit den untersuchten Schulen selbst: Die Ergebnisse werden jeweils vor Ort präsentiert und diskutiert und mögliche Konsequenzen aufgezeigt und Massnahmen formuliert. Im Netzwerk werden zudem regelmässige Praxiskonferenzen organisiert: In Mitgliedsländern werden Schulbesuche durchgeführt, die Beteiligten besprechen ihre Eindrücke und teilen ihre Analysen mit einem gemischten Publikum aus Schulpraxis, Verwaltung und Forschung.

Vier Handlungsfelder des Erfolgs

Erfolgreiches Handeln von Schulleitenden wird insbesondere in den angelsächsischen Ländern häufig über quantitativ orientierte Qualitätssysteme und schulische Leistungen gemessen. Dabei wird moniert, dass diese Perspektive die Sichtweise der handelnden

Personen und die damit verbundene Prozessanalyse vernachlässigt (Ball, 2008). Das ISSPP-Projekt knüpft hier an und fokussiert auf Schulleitungshandeln im Sinne von alltäglichen Praktiken, die stark vom schulischen und bildungspolitischen Kontext abhängen (vgl. für die folgenden Ausführungen Kohlstock & Bieri 2017). Was als „erfolgreich“ gilt, hängt von der jeweiligen Perspektive bzw. Rolle der Individuen in einem bestimmten Umfeld ab und wird qualitativ über die geteilte Wahrnehmung der Beteiligten erfasst.

→ Vor dem Hintergrund zahlreicher Fallanalysen aus 24 Ländern des Netzwerks haben sich folgende zentrale Handlungsfelder von Schulleitenden herauskristallisiert:

1. Ziele (und hohe Erwartungen) formulieren und gemeinsam (weiter-)entwickeln; Probleme lösen, die der Zielerreichung zuwiderlaufen,
2. Personal rekrutieren, führen und professionelles Lernen ermöglichen; Vertrauen aufbauen,
3. Organisation gestalten durch Kooperation in internen und externen Netzwerken; wertschätzende Schulkultur aufbauen; Entscheidungsfindung durch geeignete Partizipationsformen fördern und Verantwortung teilen bzw. delegieren,
4. Lehren und Lernen unterstützen; innovative Programme implementieren, Unterrichtsqualität durch reflexive Praktiken verbessern.

Erfolgreiche Schulleitende verfügen laut den Ergebnissen zudem idealerweise über folgende Kompetenzen und Eigenschaften: wie

- hohes Engagement
- Analyse- und Problemlösefähigkeiten
- Innovations-, und Entscheidungsfreudigkeit
- persönliches Verantwortungsbewusstsein.

Sie finden weiter einen konstruktiven Umgang mit Widersprüchlichkeiten, verfolgen pädagogische Ziele und bleiben auch unter erschwerten Bedingungen handlungsfähig und optimistisch (Day & Leithwood, 2007; Day, Sammons, Leithwood, Hopkins, Gu, Brown & Atharidou, 2011; Gurr, Drysdale & Mulford, 2010).

Fallstudie im Thurgau

Im Kanton Thurgau konnte bislang eine Schule² anhand der beschriebenen Methoden untersucht werden, weshalb keine allgemeingültigen Schlüsse für die regionale Situation daraus gezogen werden können. Die Schulleitung, die mit der Einwilligung dieser Untersuchung einen Einblick in die Schule und in ihr Führungshandeln gewährte, bestätigte ihr Vorgehen in den oben aufgezeigten, zentralen Handlungsfeldern. Sie zeigte damit auf, dass sie gemäss internationalen Kriterien als erfolgreiche Schulleitung eingeschätzt werden kann. Zudem erwies sich der Blick von aussen auf die Perspektive der Akteure von innen für die beteiligte Schule als wertvoll: einzelne Rückmeldungen bestätigten bestehende Vermutung, aus anderen Eindrücken konnten mögliche zukünftige Handlungsfelder abgeleitet werden. Diese fachliche Spiegelung der Eigenwahrnehmung ermöglichte eine kritische und fokussierte Diskussion in Bezug auf die eigene Schulentwicklung und das Handeln der Schulleitung.

Literaturverzeichnis

Ball, S. J. (2008). *The Education Debate*. Bristol, UK: The Policy Press.

Day, C., & Leithwood, K. (2007). *Successful Principal Leadership in Times of Change*. Dordrecht, The Netherlands: Springer.

Day, C., Sammons, P., Leithwood, K., Hopkins, D., Gu, Q., Brown, E., & Ahtaridou, E. (2011). *Successful School Leadership. Linking with learning and achievement*. Berkshire: Open University Press.

Gurr, D., Drysdale, L., & Mulford, B. (2010) Australian Principal Instructional Leadership: Direct and Indirect Influences, *Magis*, 2(4), pp. 299-314.

Huber, S. (2016). Switzerland: The school leadership research base in Switzerland. In H. Ärlestig, C. Day & O. Johansson (Eds.). *A Decade of Research on School Principals. Cases from 24 countries* (pp. 421-444). Heidelberg, Germany: Springer.

² Aus Gründen des Datenschutzes wird die untersuchte Schule nicht genannt.

Kohlstock, B. & Bieri Buschor C. (2017). Geteilte Verantwortung. Ein Erfolgsmodell? In: Schulmanagement 3/2017, S. 28-30.

Kohlstock, B., Bieri Buschor C. & Brauckmann, S. (2015). Übersetzung und Validierung des ISSPP-Instruments zum erfolgreichen Schulleitungshandeln. Zürich: Pädagogische Hochschule Zürich.

Mayring, P. (2008). Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz.