

Gabriele Stemmer Obrist

Schule führen

Wie Schulleiterinnen und Schulleiter
erfolgreich sein und woran sie scheitern können

Haupt Verlag

Nach der Ausbildung zur Lehrerin im Kanton Bern unterrichtete die Autorin ab 1981 an der Realschulstufe sowie an Gewerblichen Berufsschulen im Kanton Aargau. Nach Abschluss des Studiums der Erziehungswissenschaften, Soziologie und Allgemeinen Didaktik mit dem Lizentiat an der Universität Zürich, übernahm sie 2000 die Bereichsleitung in der Fachstelle externe Schulevaluation, Luzern. Ab 2003 unterrichtete sie als Dozentin/Professorin für Erziehungswissenschaften Lehramtskandidierende der Sekundarstufe I am Pädagogischen Institut, Basel-Stadt. Nach der Fusion zur Pädagogischen Hochschule Nordwestschweiz (PH FHNW) leitete sie ab 2006 die Abteilung Aargau, Institut Weiterbildung und Beratung. 2008 wechselte sie in die Fachstelle externe Schulevaluation, Institut Forschung und Entwicklung und promovierte 2012 zum Thema Schulleiterinnen und Schulleiter in der Aargauer Volksschule bei Prof. emer. Dr. Dr. hc. Helmut Fend, Universität Zürich.

Seit 2003 berät und begleitet die Autorin Führungspersonen und -gremien aus Schulen, öffentlichen Institutionen und Privatwirtschaft mit ihrer Firma e–b–e–c– gabriele stemmer obrist, www.ebec-stemmer.ch.

Publiziert mit Unterstützung des Departements Bildung, Kultur und Sport des Kantons Aargau.

1. Auflage: 2014

Bibliografische Information der *Deutschen Nationalbibliothek*

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-258-07866-3

Alle Rechte vorbehalten

Copyright © 2014 by Haupt Berne

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig

Redaktion und Satz: Gabriele Stemmer Obrist

Umschlaggestaltung: René Tschirren, unter Verwendung eines Motivs von Erich Obrist

Printed in Germany

www.haupt.ch

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	11
2	Zur Schulleitungsforschung	15
2.1	Forschung zu School Effectiveness	16
2.1.1	Die Bedeutung der Schulleitung in der Forschung zu School Effectiveness	16
2.1.2	Die Bedeutung der Schulleitung in der Schulqualitätsforschung und Schulentwicklung	18
2.1.3	Zur Wirksamkeitsforschung im deutschsprachigen Raum	19
2.2	Forschung zu Aufgaben-, Rollen- und Führungsverständnis und beruflichem Selbstverständnis von Schulleitenden	23
2.2.1	Auswahl und Qualifizierung von Schulleitenden	23
2.2.2	Empirische Studien zum beruflichen Selbstverständnis zum Aufgaben-, Rollen- und Führungsverständnis von Schulleitenden	25
2.3	Forschung zu Schulleiterinnen	29
2.3.1	Zur Untervertretung von Schulleiterinnen	29
2.3.2	Geschlechtsspezifische Schwerpunkte in der Führung einer Schule	30
2.3.3	Widerlegung geschlechtsstereotypischer Clichés	32
2.4	Forschungsarbeiten und Evaluationen zu Schulleitungen in der Deutschschweiz	34
2.4.1	Empirische Studien zu Schulleitungen in der Deutschschweiz	34
2.4.2	Evaluationsergebnisse Schulleiterinnen und Schulleiter in der Aargauer Volksschule (2005/2008)	36
3	Altes und neues Paradigma	41
3.1	Das alte Paradigma – die egalitär-demokratische Schule	41
3.1.1	Historische Grundlagen der Aargauer Volksschule	42
3.1.2	Die Funktionen in der Aargauer Volksschule im alten Paradigma	44
3.1.3	Schulkulturelle Grundlagen des alten Paradigmas	46
3.2	Das neue Paradigma – die Geleitete Schule der Aargauer Volksschule	51
3.2.1	Gesetzliche Grundlagen der Geleiteten Schule in der Aargauer Volksschule	52
3.2.2	Die Funktionen in der Geleiteten Schule der Aargauer Volksschule	53
3.2.3	Formen von Schulleitungs- und Führungsmodellen	57
3.2.4	Beruflicher Hintergrund, Qualifizierung und Unterstützung	58
4	Schulleitungshandeln unter akteurtheoretischer Perspektive	61
4.1	Das Bildungssystem – Ergebnis gesellschaftlicher Ausdifferenzierungsprozesse	62
4.1.1	Gesellschaftliche Ausdifferenzierungsprozesse im Strukturfunktionalismus, bei den kritischen Sympathisanten und den Neo-Funktionalisten	63
4.1.2	Systemtheorie	65
4.1.3	Ausdifferenzierungsprozesse und Strukturdynamiken unter akteurtheoretischer Perspektive	72
4.1.4	Funktionen des Bildungswesens als gesellschaftliches Subsystem	77

4.2	Klassische Akteurmodelle und die akteurtheoretischen Perspektiven auf soziales Handeln.....	83
4.2.1	Struktur-funktionalistische Rollentheorie (homo sociologicus).....	83
4.2.2	Rollenkonflikte im Handeln des individuellen Akteurs.....	84
4.2.3	Das interpretative Paradigma: role making und role taking.....	87
4.2.4	Emotional man und Identitätsbehaupter.....	89
4.2.5	Akteurtheoretische Perspektiven auf individuelle Akteure.....	91
5	Zu Führung und zur Führung einer Schule.....	97
5.1	Führungsforschung und Führungstheorien.....	98
5.1.1	Eigenschaftsansätze in der Führungsforschung.....	100
5.1.2	Verhaltenstheoretische Ansätze in der Führungsforschung.....	103
5.1.3	Situative Führungstheorien.....	105
5.1.4	Machttheorien und transformationale Führung.....	107
5.1.5	Symbolische Führung, Substitutionstheorie und systemischer Führungsansatz.....	115
5.2	Mikropolitik.....	120
5.2.1	Mikropolitik in Organisationen.....	121
5.2.2	Mikropolitik in Schulen.....	124
5.3	Frauen und Führung.....	129
5.3.1	Theoretische Aspekte zu Genderfragen.....	131
5.3.2	Auswahl an Forschungsergebnissen zu Frauen und Führung.....	134
5.4	Spezifische Aspekte zu Führung.....	136
5.4.1	Die Führungsrolle(n).....	136
5.4.2	Führungsgrundsätze: Führungskonzeption – Führungsmodell.....	138
5.4.3	Management und Leadership.....	140
5.4.4	Führungstechniken.....	141
5.5	Die Führung einer Einzelschule.....	143
5.5.1	Ordnungsmomente von Schule (direkte und indirekte Führung).....	146
5.5.2	Die operative Führung der Schule – zwei Dimensionen.....	154
5.5.3	Schulmanagement – transaktionale Leadership.....	155
5.5.4	Die fünf Kräfte von transformationaler Leadership.....	157
5.5.5	Elemente und Kriterien von transformationaler Leadership.....	161
5.5.6	Aufgaben und Anforderungen an die Schulleitungsperson.....	166
5.5.7	Dilemmata in der operativen Führung.....	170
6	Herleitung und Begründung der Fragestellungen.....	173
7	Methodenteil.....	177
7.1	Das qualitative Forschungsdesign.....	177
7.1.1	Forschungsgegenstand und Methodenwahl.....	177
7.1.2	Grundprinzipien der qualitativen Forschung.....	178
7.1.3	Die Gütekriterien in der qualitativen Sozialforschung.....	178

7.2	Die Datenerhebung.....	179
7.2.1	Stichprobenziehung – systematische Samplezusammenstellung	180
7.2.2	Methodologischer Hintergrund des problemzentrierten Interviews	181
7.2.3	Durchführung der Befragung	183
7.3	Datenauswertung.....	184
7.3.1	Inhaltliche Strukturierung des vorliegenden Datenmaterials.....	185
7.3.2	Leseanleitung zum empirischen Teil	188
8	Strukturelle Merkmale des Samples	189
8.1	Darstellung und Übersicht der quantitativen Sampledaten	189
8.1.1	Auf die Einzelschule (Führungseinheit) bezogene Sampledaten (Mesoebene)	190
8.1.2	Stellenbezogene Strukturmerkmale (Mesoebene)	191
8.1.3	Berufsbiografische Strukturmerkmale des Samples (Mikroebene)	195
8.1.4	Personenbezogene und biografische Strukturmerkmale (Mesoebene).....	196
8.2	Qualitative Daten zum lebens- und berufsbiografischen Zusammenhang der Befragten zum Zeitpunkt der Berufswechsels	198
8.2.1	Zur biografischen Situation zum Zeitpunkt von Befragung und Berufswahl	198
8.2.2	Zur beruflichen Herkunft und zum beruflichen Hintergrund	199
8.2.3	Theoriegeleitete Interpretation und Diskussion.....	200
9	Wahl und Anstellung	203
9.1	Die Bedeutung des Geschlechts im Wahlverfahren.....	204
9.1.1	Wahrnehmung der Bedeutung des Geschlechts durch Schulleiter	204
9.1.2	Wahrnehmung der Bedeutung des Geschlechts durch Schulleiterinnen....	206
9.2	Theoriegeleitete Interpretation und Diskussion.....	207
10	Zum beruflichen Selbst- und Führungsverständnis	211
10.1	Anreiz- und Motivationslagen der Schulleitenden	211
10.1.1	Schulleitungsposition und Karrierestreben – Karrierechancen	212
10.1.2	Machtaspekte einer Schulleitungsposition	214
10.1.3	Theoriegeleitete Interpretation und Diskussion.....	215
10.2	Der Übergang in die Führungsrolle und Rollenerleben.....	220
10.2.1	Reaktionen, Verhalten und Erwartungen der Lehrpersonen	220
10.2.2	Reflexionen zur gelebten Übernahme der Führungsrolle.....	222
10.2.3	Zur Bedeutung des eigenen Unterrichtens in der Führungsaufgabe.....	224
10.2.4	Theoriegeleitete Interpretation und Diskussion.....	227
10.3	Führungsphilosophie, Führungsgrundsätze zu guter Führung.....	234
10.3.1	Ideale zur guten Schule und guten Führung	234
10.3.2	Führungsgrundsätze, leitende Werte und Idealvorstellungen	235
10.3.3	Wissensbestände, Fähigkeiten und Kenntnisse	241
10.3.4	Persönliche Eigenschaften und Verhaltensweisen	243
10.3.5	Theoriegeleitete Interpretation und Diskussion.....	246

10.4	Aus dem konkreten Führungsalltag der Schulleitenden	252
10.4.1	Aufgabenbereiche und mittel- bis langfristige Führungsziele	252
10.4.2	Handlungsfelder im konkret gelebten Führungsalltag.....	255
10.4.3	Belastungserleben in der Schulleitungstätigkeit.....	260
10.4.4	Theoriegeleitete Interpretation und Diskussion.....	263
10.5	Persönliche Eigenschaften und die berufliche Entwicklung	272
10.5.1	Zu persönlichen Stärken, Schwächen und Chancen	272
10.5.2	Theoriegeleitete Interpretation und Diskussion.....	275
10.6	Vergleichende und übergreifende Aspekte zum beruflichen Selbst- und Führungsverständnis.....	277
10.6.1	Zu den fünf Kräften von Leadership	277
10.6.2	Balance zwischen den Führungspolen der operativen Führung	283
11	Unterstützende und erschwerende Faktoren.....	287
11.1	Unterstützende und hinderliche Faktoren auf der Mikroebene	288
11.2	Theoriegeleitete Interpretation und Diskussion.....	293
11.3	Unterstützende und hinderliche Faktoren auf der Mesoebene.....	297
11.4	Theoriegeleitete Interpretation und Diskussion.....	305
11.5	Normative gesetzliche Vorgaben, Rahmenbedingungen und Ressourcen durch die Makroebene.....	312
11.6	Theoriegeleitete Interpretation und Diskussion.....	316
11.7	Merkmalsunterschiede aus den empirischen Daten.....	319
12	Schlussdiskussion.....	321
12.1	Erkenntnisse konzentriert	321
12.5	Abschliessende Überlegungen zu den schulischen Funktionen	340
13	Literatur-, Abbildungs- und Tabellenverzeichnisse.....	343
13.1	Literatur.....	343
13.2	Abbildungen.....	359
13.3	Tabellen.....	359
Anhang a)	Kurzfragebogen	361
Anhang b)	Leitfadeninterview	362
Anhang c)	Kategoriensystem anhand des Beispiels ROLLE (Selbst- und Fremdreferenzen: SuF-Referenzen)	364