

Management-Führung-Moderation

**Ansatz, Struktur und zentrale Befunde der Untersuchung zum
Handeln von Schulleitungsmitgliedern
an beruflichen Schulen Berlins**

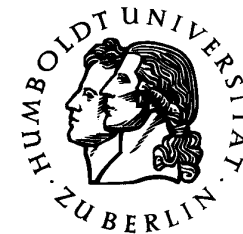
Humboldt-Universität zu Berlin

Philosophische Fakultät IV

Institut für Erziehungswissenschaften

Abteilung Wirtschaftspädagogik

Dr. Susan Seeber



Management - Führung - Moderation

-

zentrale Befunde zum Leitungshandeln an beruflichen Schulen Berlins

Gliederung des Vortrages

1. Überblick über die bisher im Kontext von Schulentwicklung und Qualitätsmanagement durchgeführten Studien an beruflichen Schulen Berlins
2. Zusammenfassung der zentralen Befunde der bisherigen Studien
 - 2.1 Befunde aus der Mitarbeiterbefragung 2001
 - 2.2 Befunde aus der Schülerbefragung 2001
3. Führungskräfte - Feedback
 - 3.1 Grundverständnis des Untersuchungsansatzes
 - 3.2 Struktur und Aufbau der Untersuchungsinstrumente
 - 3.3 Durchführung der Untersuchung
 - 3.4 Zentrale Befunde
 - 3.5 Zusammenfassung und erste Konsequenzen

Überblick über die bisher durchgeführten Studien an beruflichen Schulen Berlins im Kontext von Schulentwicklung

- 2000 ➔ Mitarbeiterbefragung zu den wahrgenommenen Arbeitsbedingungen an beruflichen Einrichtungen Berlins
7 Schulen; Vollerhebung; 547 Beschäftigte (Rücklaufquote ca. 75%)
- 2001 ➔ Schülerbefragung zur Wahrnehmung der Unterrichtsqualität
8 Schulen; nach Bildungsgängen stratifizierte Stichprobe; 6.687 Schüler und Schülerinnen (Rücklaufquote ca. 71%)
- 2002 ➔ Lehrerbefragung zum Leitungshandeln von Schul-, Abteilungs- und Fachbereichsleitungen
➔ Selbsteinschätzung von Schul-, Abteilungs- und Fachbereichsleitungen
17 Schulen; Vollerhebung; SL 892; AL 766; FL 591 (Rücklaufquote zwischen 45 - 55%)
 17 Schulleiter/-innen; 18 Schulkoordinatoren/Schulkoordinatorinnen
 26 Abteilungsleiter/-innen; 22 Abteilungskoordinatoren/-koordinatorinnen
 4 Ausbildungs(bereichs)leiter/-innen
 84 Fachbereitsleiter/-innen; 24 Fachleiter
➔ Weiterbildungsbedarf von Schul-, Abteilungs- und Fachbereichsleitungen
51 Schulen (Vollerhebung an den beruflichen Schulen Berlins; Rücklaufquote 88% bezogen auf die teilnehmenden Schulen)

Zentrale Befunde der Mitarbeiterbefragung aus dem Jahre 2000

Zum Sozialklima und zur Kollektiven Selbstwirksamkeit

- die Beziehungen innerhalb der Kollegien werden insgesamt als hoch und kooperativ eingeschätzt
- die Überzeugung, als Gesamtgruppe gewollte Dinge auch unter ungünstigen Bedingungen umsetzen zu können, ist insgesamt tendenziell positiv ausgeprägt

Zur allgemeinen Arbeits- und Berufszufriedenheit und zur beruflichen Belastung

- situationsübergreifende, eher hohe Zufriedenheit mit dem Beruf und der Arbeit insgesamt
- deutliche Debalance zwischen Erwartungen der Lehrenden an die Schülerschaft und vorgefundener Realität;
- signifikante und praktisch bedeutsame Unterschiede zwischen den Schulen

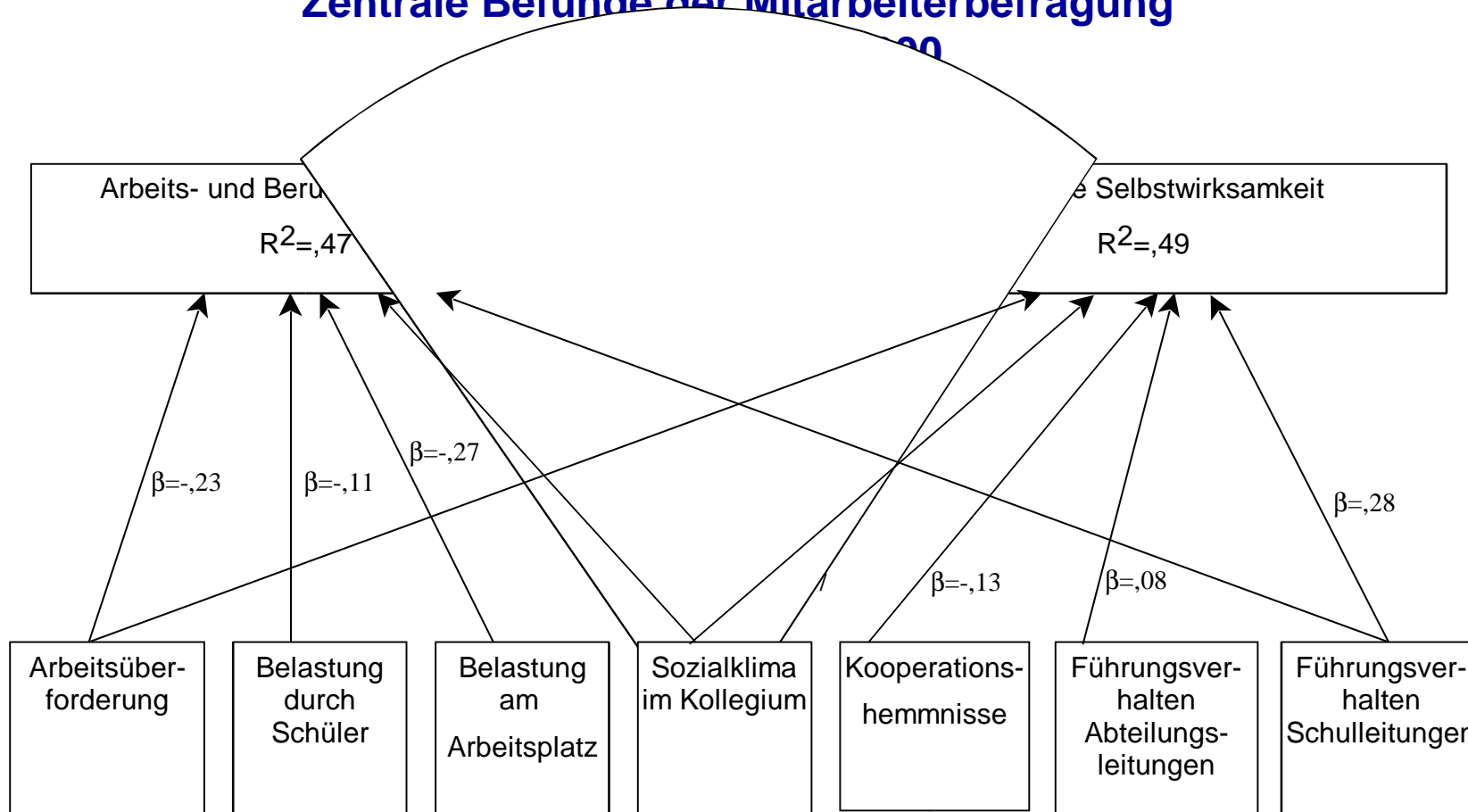
Zur Kooperationsstruktur

- es wird vor allem auf individueller Ebene kooperiert; Kooperationsanlässe beziehen sich vor allem Abstimmungs- und Koordinierungsaspekte des Unterrichts
- Kooperationshemmnisse werden vor allem in den unterschiedlichen Arbeitszeiten, im fehlenden pädagogischen Konsens und in der Furcht vor Einschränkungen der individuellen Freiheit gesehen

Zum Führungsverhalten von Schul- und Abteilungsleitungen

- Urteile zu den Schulleitungen fallen zur Hälfte zustimmend und zur Hälfte ablehnend aus; die erlebte personale Unterstützung markiert eher ein Problemfeld in den befragten Schulen, ebenso die schulinternen Informations- und Kommunikationsstrukturen
- Abteilungsleitungen werden insgesamt positiver eingeschätzt
- signifikante und praktisch bedeutsame Unterschiede zwischen den Schulen

Zentrale Befunde der Mitarbeiterbefragung



☞ Schulleitungen haben einen bedeutsamen Einfluss auf die Wahrnehmungen zur Arbeits- und Berufszufriedenheit; positive Wahrnehmungen der Schulleitungen gehen einher mit positiven Einstellungen und Empfindungen zu Arbeit und Beruf.

☞ Schulleitungsverhalten erweist sich in Bezug auf das Vertrauen in die Kapazitätsreserven des Kollegiums und in Bezug auf den Umgang mit stressreichen Einflussgrößen bei Entwicklungsvorhaben als wesentlicher Prädiktor. (vgl. Neben & Seeber, 2002)

Zentrale Befunde der Schülerbefragung aus dem Jahre 2001

- Schüler und Schülerinnen bescheinigen ihren Lehrern und Lehrerinnen ein hohes Maß an Fachkompetenz; kritischer beurteilen sie das methodische Vorgehen und die soziale Interaktion zwischen Lehrern und Schülern.
- Unterrichtsmerkmale, die sich auf die aktive Steuerungsrolle der Lehrenden beziehen, werden insgesamt positiv beurteilt; weniger häufig begegnen den Lernenden Merkmale, die den Unterricht als einen offenen Prozess kennzeichnen wie Autonomie, Mitbestimmung oder Problemhaftigkeit des Unterrichts.
- Merkmale, die eine individuelle Unterstützung und Förderung der Lernenden markieren (Binnendifferenzierung, Diagnostik), werden in der Tendenz weniger günstig eingeschätzt.
- Die Unterschiede zwischen den einzelnen Klassen innerhalb einer Schule sind deutlich größer als die Unterschiede zwischen den Schulen. Einzelschulische Bedingungsfaktoren haben keine oder nur geringfügige Effekte auf den Unterricht.

☞ Hinsichtlich des zentralen Anspruchs, dass die Entwicklung von Schulprogrammen einer Einzelschule von pädagogischen Grundorientierungen ausgehen sollte, die charakteristisch für das Handeln aller an einer Schule agierenden Personen sind und den Lehr-Lern- und Erziehungsprozessen eine bestimmte pädagogische Prägung verleihen, so ist bezogen auf die durchgeführte Studie zum Zeitpunkt der Befragung noch an keiner der beteiligten Schulen eine solche Prägung erkennbar.

☞ Die in der Studie auffällig gewordenen Problembereiche deuten einen Personalentwicklungsbedarf an, der sich sowohl auf didaktisch-methodische Aspekte der Unterrichtsgestaltung bezieht als auch auf die Entwicklung interner Kooperations- und Kommunikationsstrukturen. (vgl. Seeber & Squarra, 2003)

Leitungshandeln an beruflichen Schulen Berlins

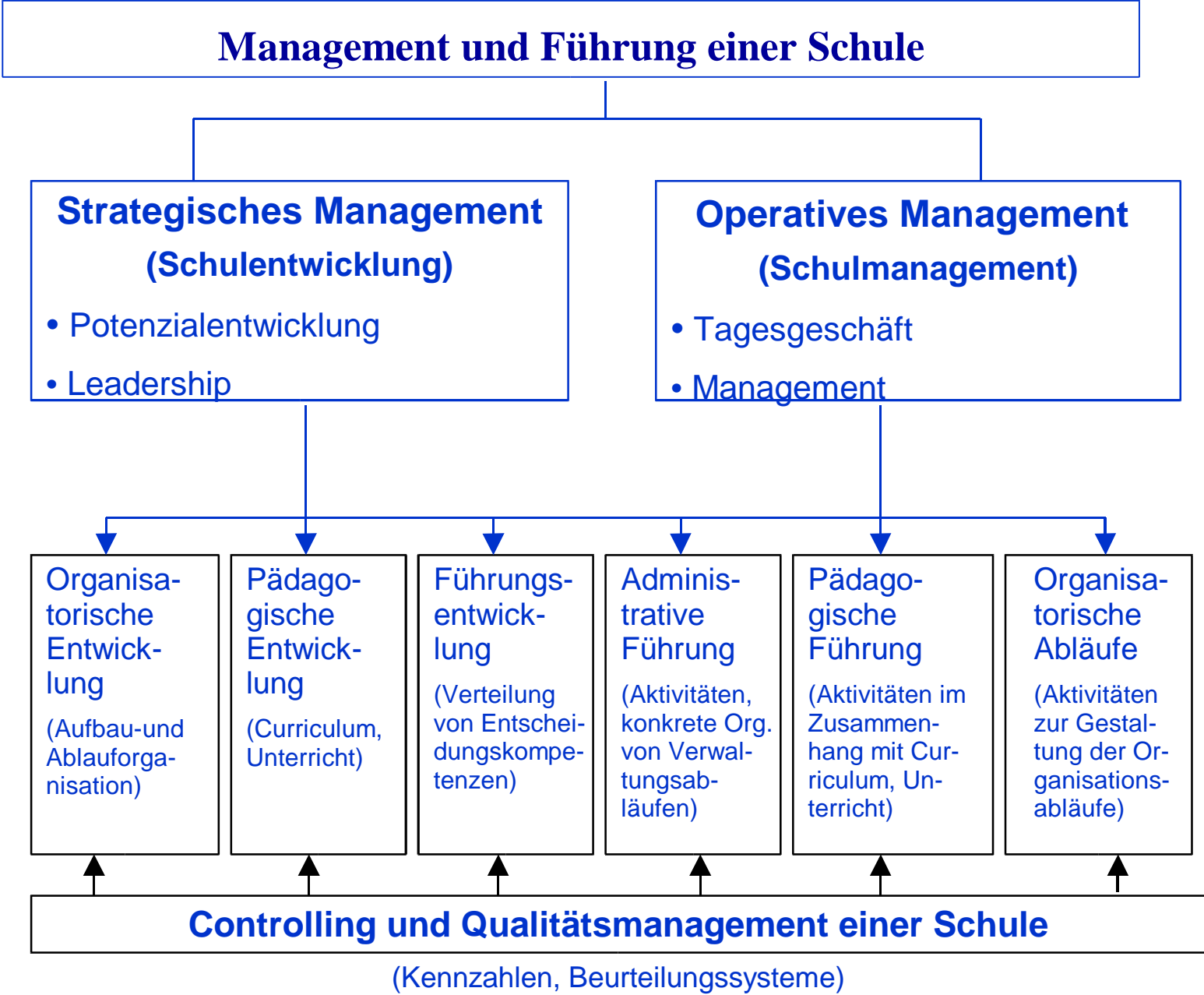
-

Grundverständnis des Untersuchungsansatzes

- ☞ günstige Voraussetzung für eine innovative Schulentwicklung ist eine professionelle Selbstorganisation der Lehrenden, die in den meisten Schulen noch nicht hinreichend entwickelt ist;
- ☞ qualitätsfördernde Prozesse können von einzelnen Lehrerinnen und Lehrern nur begrenzt gestaltet werden ⇒ Gruppen- und Teamarbeit, (Weiter)Entwicklung didaktisch-methodischer Kompetenzen, professionelle Organisationsentwicklung und Schulgestaltung erfordern Personalentwicklung, die vor allem von Schulleitungsmitgliedern zu leisten ist;
- ☞ Forschungsergebnisse zeigen: gute Schulen ohne gute Schulleitungen gibt es nicht, insbesondere in Organisationsentwicklungsprozessen spielen diese eine zentrale Rolle in Kooperation mit anderen Leitungsmitgliedern (Dubs, 1994; Höher & Rolff, 1997)



Schulleitungen, Abteilungs- und Fachbereichsleitungen haben eine *Management-, Führungs- und Moderationsfunktion* zu erfüllen, sollen zielgerichtete Entwicklungen ausgelöst und aktiv unterstützt werden.



Struktur der Untersuchungsinstrumente



Rahmendaten der Untersuchung zum Leitungshandeln

Struktur der Befragungen

Fremdevaluation

des Führungsverhaltens durch
Kollegen und Kolleginnen

Fragebögen zum Leitungshandeln für

- Schulleitungen
- Abteilungsleitungen
- Fachbereichsleitungen

Selbstevaluation

des Führungsverhaltens durch Schul-,
Abteilungs- und Fachbereichsleitungen

Selbsteinschätzungsbögen zum Leitungs-
handeln und zum Weiterbildungsbedarf für

- Schulleitungen
- Abteilungsleitungen
- Fachbereichsleitungen

Untersuchungszeitraum:	15.09.2002 - 31.10.2002; Fragebogenrücklauf bis 15.01.2003
Stichprobe - Leitungshandeln:	17 Schulen, Vollerhebung
schulbezogene Rücklaufquoten:	SL: zwischen 19 und 100% AL: zwischen 24 und 100% FL: zwischen 15 und 100%
Stichprobe - Weiterbild.bedarf:	51 Schulen, Vollerhebung bei Schul-, Abteilungs- und Fachbereichsleitungen
Rücklaufquote:	schulbezog. Rücklaufquote 88%; personenbezog. Rücklaufquote zwischen 50-60%

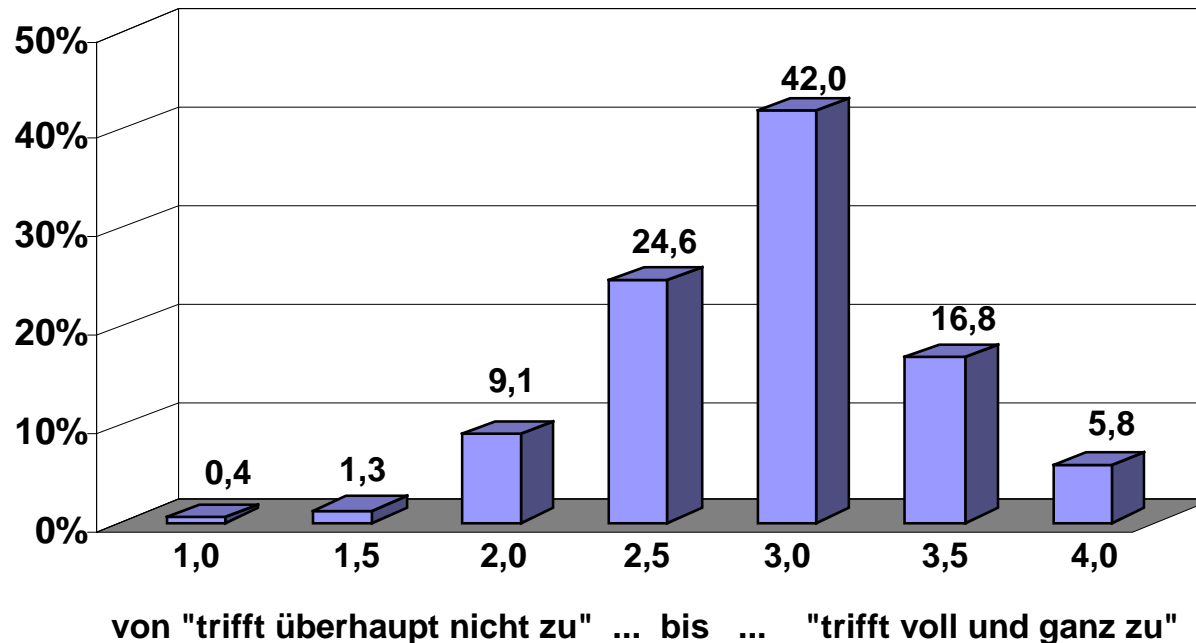
Allgemeine Organisationsmerkmale der Schulen

- in der Regel bestätigen die Kollegen und Kolleginnen der teilnehmenden Schulen eine **gut funktionierende Schulorganisation und -koordination**; die Mittelwerte der Schulen schwanken hier zwischen 2,60 und 3,33 (s. Folien 12 und 13)
- deutlich kritischer wird in den einzelnen Schulen die **Einbindung der Kollegen und Kolleginnen in Schulentwicklungsfragen sowie deren Engagement** eingeschätzt; hier liegen die Schulmittelwerte zwischen 2,29 und 2,79
- knapp ein Drittel der befragten Lehrer und Lehrerinnen gibt an, **eigene Ideen in Schulentwicklungsvorhaben** einzubringen; ein weiteres Drittel **verfolgt die Arbeit der Steuerungsgruppen mit hohem Interesse**; rund ein Viertel der Befragten informiert sich regelmäßig über die Vorhaben der Schule und lediglich etwas mehr als ein Zehntel zeigt sich ausgesprochen skeptisch
- wird das Urteil über die **eigene Einbindung in Schulentwicklungsvorhaben** an den einzelnen Schulen betrachtet, so zeigen sich signifikante Unterschiede zwischen den Schulen: so gibt es *einerseits* Schulen, an denen sich rund die Hälfte der Befragten aktiv an der Schulentwicklungsarbeit beteiligt und in denen rund ein Drittel die Arbeit der Steuerungsgruppen hoch interessiert verfolgt und *andererseits* Schulen, in denen sich mehr als die Hälfte der Befragten deutlich distanziert und skeptisch in Bezug auf Schulentwicklungsvorhaben verhält

Befunde zu den allgemeinen Organisationsmerkmalen der Schule

-

Funktionierende Schulorganisation und Koordination



Statistische Werte:

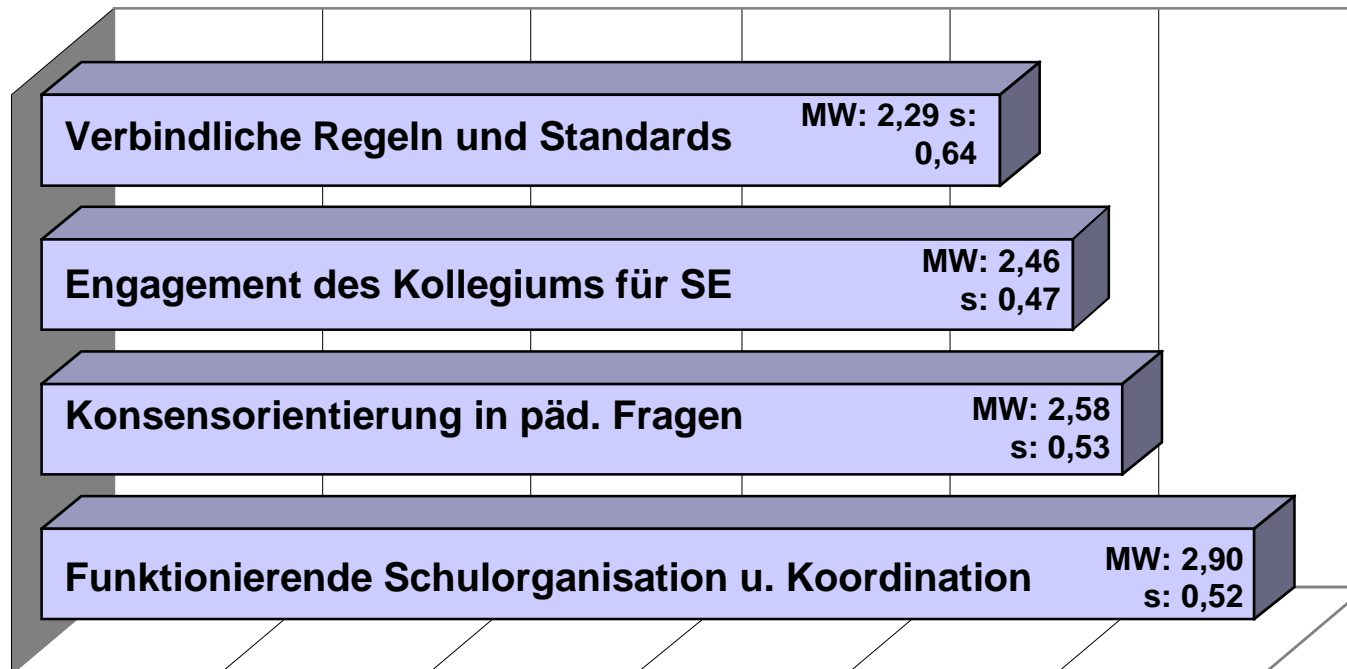
- Mittelwert: 2,90 Standardabweichung: 0,52
- Schul-Mittelwerte von 2,60 bis 3,25

Beispielaussagen:

- Die Schule verfügt über einen gut strukturierten Organisationsaufbau.
- Bis bei uns Entscheidungen zustande kommen, dauert es eine Ewigkeit (recodiert).
- An unserer Schule verzettelt man sich in viele zusammenhangslose Einzelaktivitäten (recodiert).

Befunde zu den allgemeinen Organisationsmerkmalen der Schule

Erhobene Merkmale im Überblick



Befunde zu den allgemeinen Organisationsmerkmalen der Schule

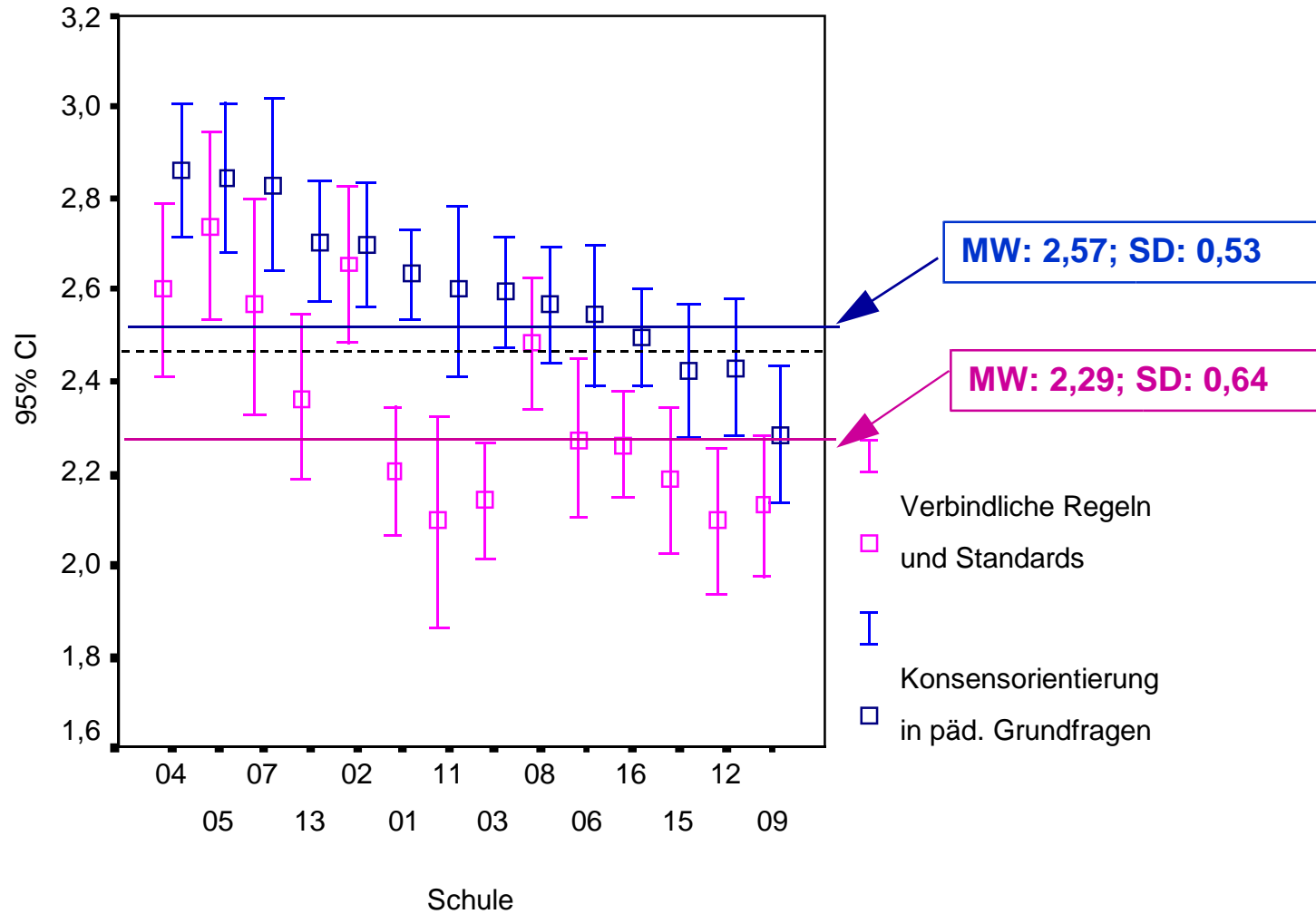
-

Pädagogische Konsensorientierung, Verbindliche Ziele und Standards in der pädagogischen Arbeit

- Während im Allgemeinen die schulischen Alltagsabläufe im Bereich von Organisation, Koordination und Administration als günstig beurteilt, zeigen sich kritischere Einschätzungen in den Fragen der pädagogischen Konsensorientierung und der Vereinbarung von Schulentwicklungszielen (vgl. Folien 14 und 15).
- In der Mehrzahl der befragten Schulen ist es bisher nicht hinreichend gelungen, die nach dem Urteil der Kollegen und Kolleginnen zumindest in Ansätzen vorhandene Konsensorientierung in pädagogischen Grundfragen in verbindliche, vom Kollegium akzeptierte pädagogische Zielstellungen und Standards sowie Regeln zur Einhaltung dieser Ziele zu überführen. Im letztgenannten Merkmal liegen die Urteile von 10 der 14 auswertbaren Schulbefunde unterhalb des theoretischen Skalenmittelwertes von 2,5 (vgl. Folie 15). In einer Reihe von Schulen wird die deutliche Diskrepanz zwischen angenommenem Konsens und der Überführung in ein verbindliches Zielsystem deutlich (vgl. Folie 16).
- In einigen Schulen ist es jedoch bereits gelungen, die Ziel der Schulentwicklung auf eine breitere Basis innerhalb des Gesamtkollegiums zu stellen, d.h. diese transparent zu machen, zu diskutieren und gemeinsam zu vereinbaren (vgl. Folie 17 - Verteilungen der beiden Merkmale für eine Schule)

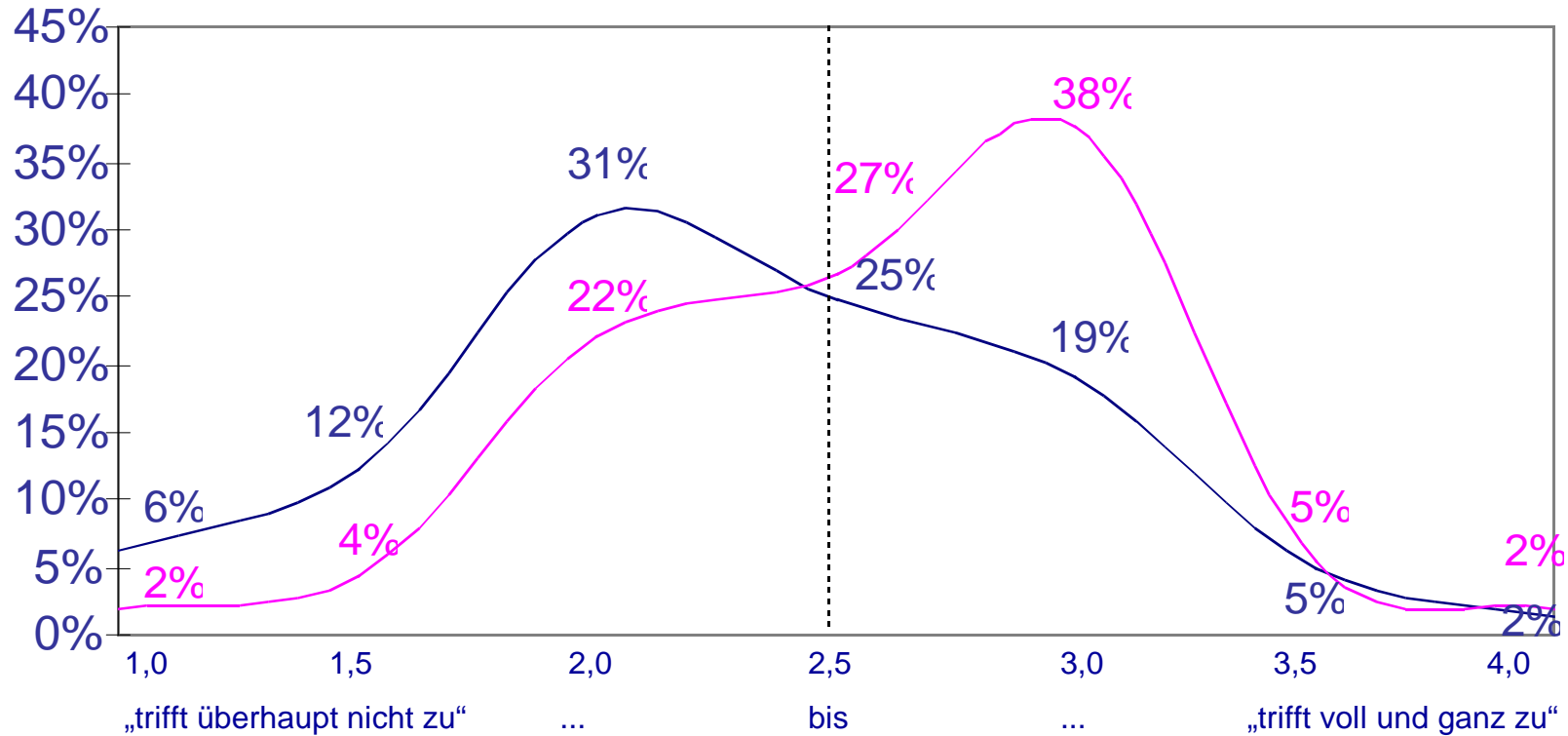
Befunde zu den allgemeinen Organisationsmerkmalen der Schule

Verbindliche Ziele und Standards der Schule, Pädagogische Konsensorientierung (alle Schulen)



Befunde zu den allgemeinen Organisationsmerkmalen der Schule

Verbindliche Ziele und Standards für Schulen, Pädagogische Konsensorientierung (alle Schulen)



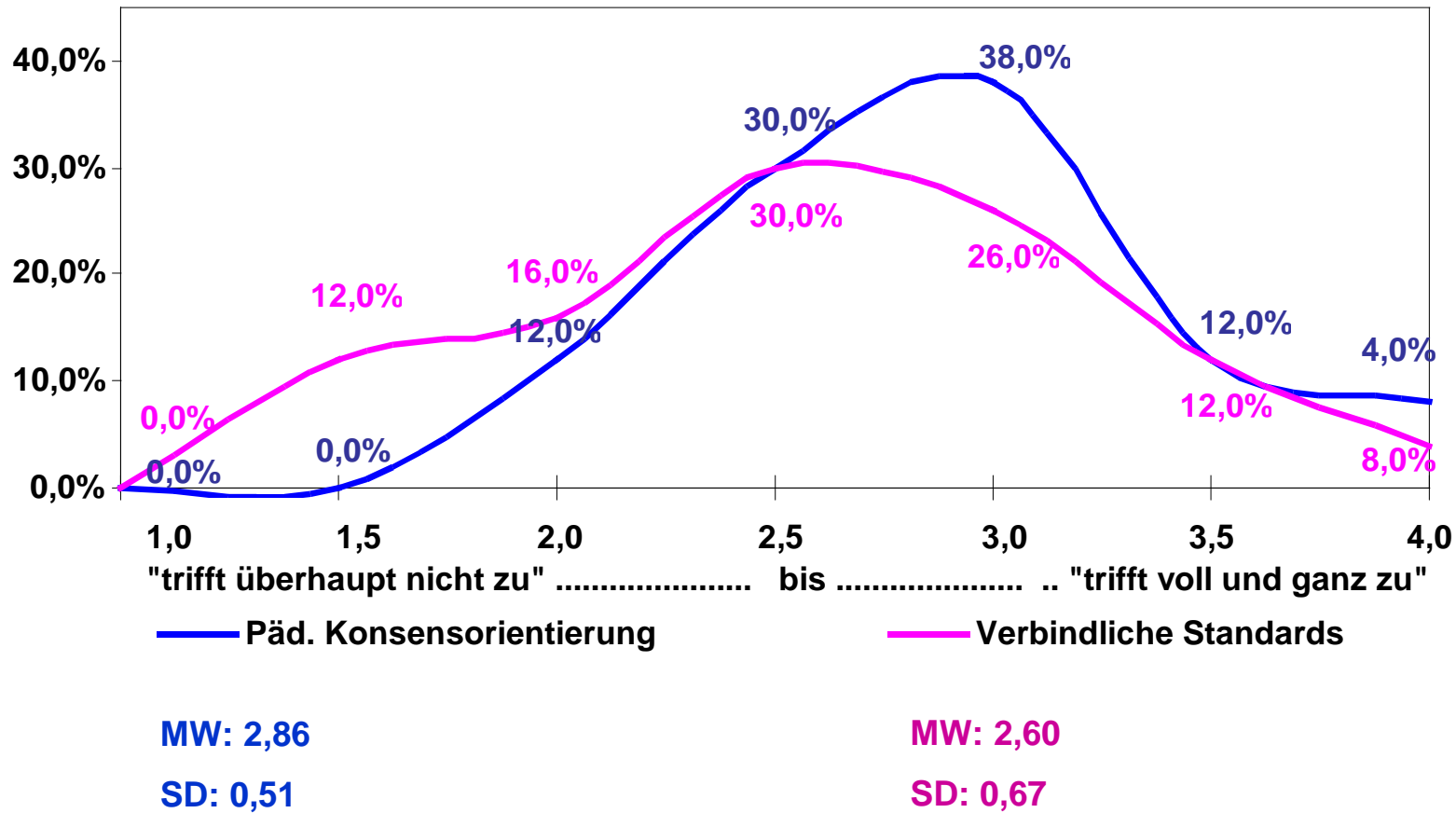
— Verbindliche Regeln u. Standards — Konsensorientierung in päd. Grundfr

MW: 2,29 SD: 0,64

MW: 2,58 SD: 0,53

Befunde zu den allgemeinen Organisationsmerkmalen der Schule

Verbindliche Ziele und Standards der Schule, Pädagogische Konsensorientierung (Schule 04)



Führungsverhalten des Leitungspersonals

-

Überblick über die gebildeten Skalen

soziale, personale Führung

- Transparenz im Leitungshandeln, Informationsmanagement
- Soziale Orientierung
- Konfliktmanagement
- Beteiligung des Kollegiums an Entscheidungen

administrative Führung

- reibungslose Organisation
- effektives Konferenzmanagement

strategische Führung

- strategisches Schulmanagement
- Moderation, Teamentwicklung
- Engagement für Innovationen im Unterricht

pädagogische Führung

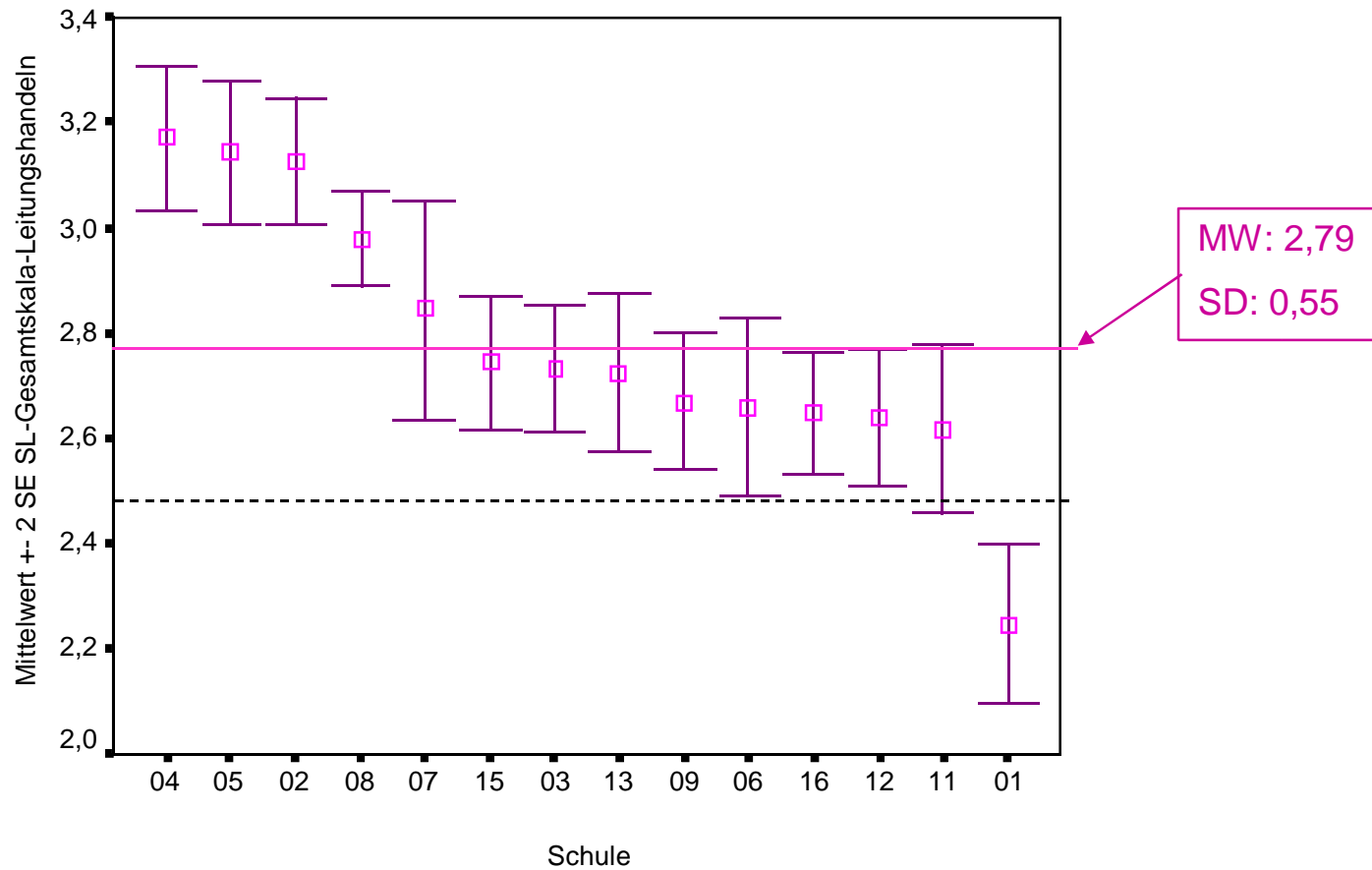
- Leistungsorientierung in der pädagogischen Arbeit

Einschätzung des Handelns der Schulleiter/-innen

- In der Tendenz wird das Handeln der Schulleiter und Schulleiterinnen positiv eingeschätzt (MW: 2,79); es zeigen sich jedoch **signifikante Unterschiede im Schul-leiterhandeln zwischen den einzelnen Schulen**; die Urteile reichen von sehr kritischen Bewertungen bis hin zu starker Zustimmung (MW von 2,25 bis 3,17 - vgl. Folie 20)
- **Deutliche Differenzen** sind **im Profil** der Schulleiter und Schulleiterinnen feststellbar; dieses reicht von einem recht homogenen Profil bezogen auf die erhobenen Merkmalsbereiche bis hin zu stark „gezackten“ Profilen mit deutlich kritischeren Urteilen in bestimmten Bereichen der Schulführung (vgl. Folie 21).
- Insgesamt wird das administrative Handeln der Schulleiter und Schulleiterinnen, d.h. das **operative Alltagsgeschäft**, wird als effektiv wahrgenommen, wenngleich auch hier signifikante Unterschiede zwischen Urteilen der Schulen bestehen. Weniger günstig wird das **strategische Agieren** der Schulleiter und Schulleiterinnen eingeschätzt (z.B. Visionen und langfristige Ziele für die Schule entwickeln und transparent machen); die Mittelwerte der Schulen liegen in diesem Merkmal zwischen 2,29 und 3,40 (vgl. Folie 21).
- Positiv wahrgenommen wird die Unterstützung in der pädagogischen Arbeit, insbesondere in der **Umsetzung von Neuerungen in der Unterrichtsarbeit**. Nicht gleichermaßen günstig wird die Leistungsorientierung in der pädagogischen Arbeit sowohl in Bezug auf die Leistungserwartungen an die Schülerschaft als auch an die Lehrerschaft eingeschätzt (vgl. Folie 22).
- **Deutliche Entwicklungsräume** zeigen sich **im Bereich der personalen und sozialen Führung** der Schulen; lediglich an vier Schulen bescheinigen die Kollegen und Kolleginnen ihrem Schulleiter / ihrer Schulleiterin ein professionelles Leitungshandeln in den verschiedenen Aspekten des sozialen Umgangs. Tendenziell günstiger werden die Schulkoordinatoren und -koordinatorinnen hier wahrgenommen (vgl. Folie 23).

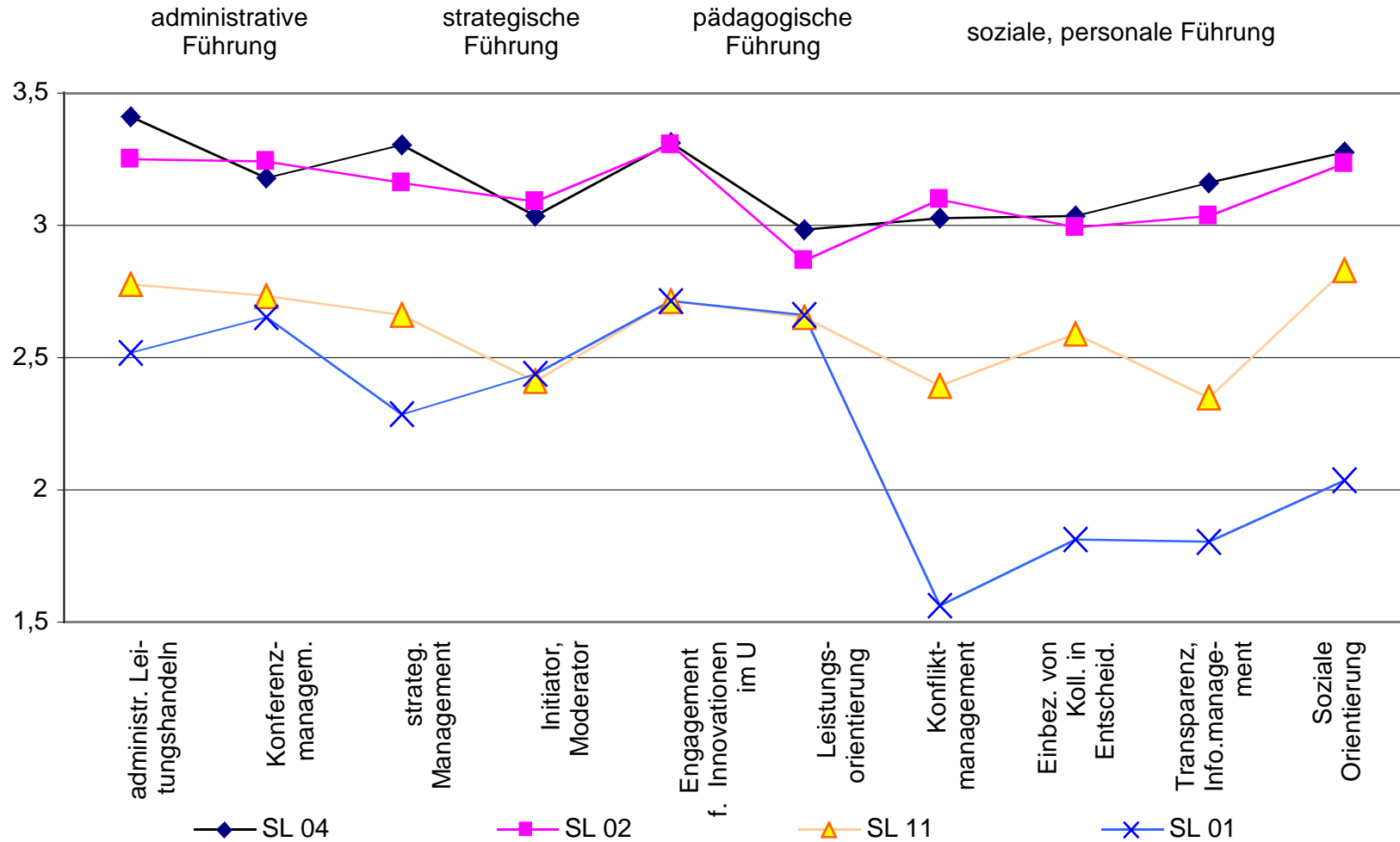
Führungsverhalten von Schulleitern / Schulleiterinnen

Unterschiede zwischen den Schulen (Global-Urteil)



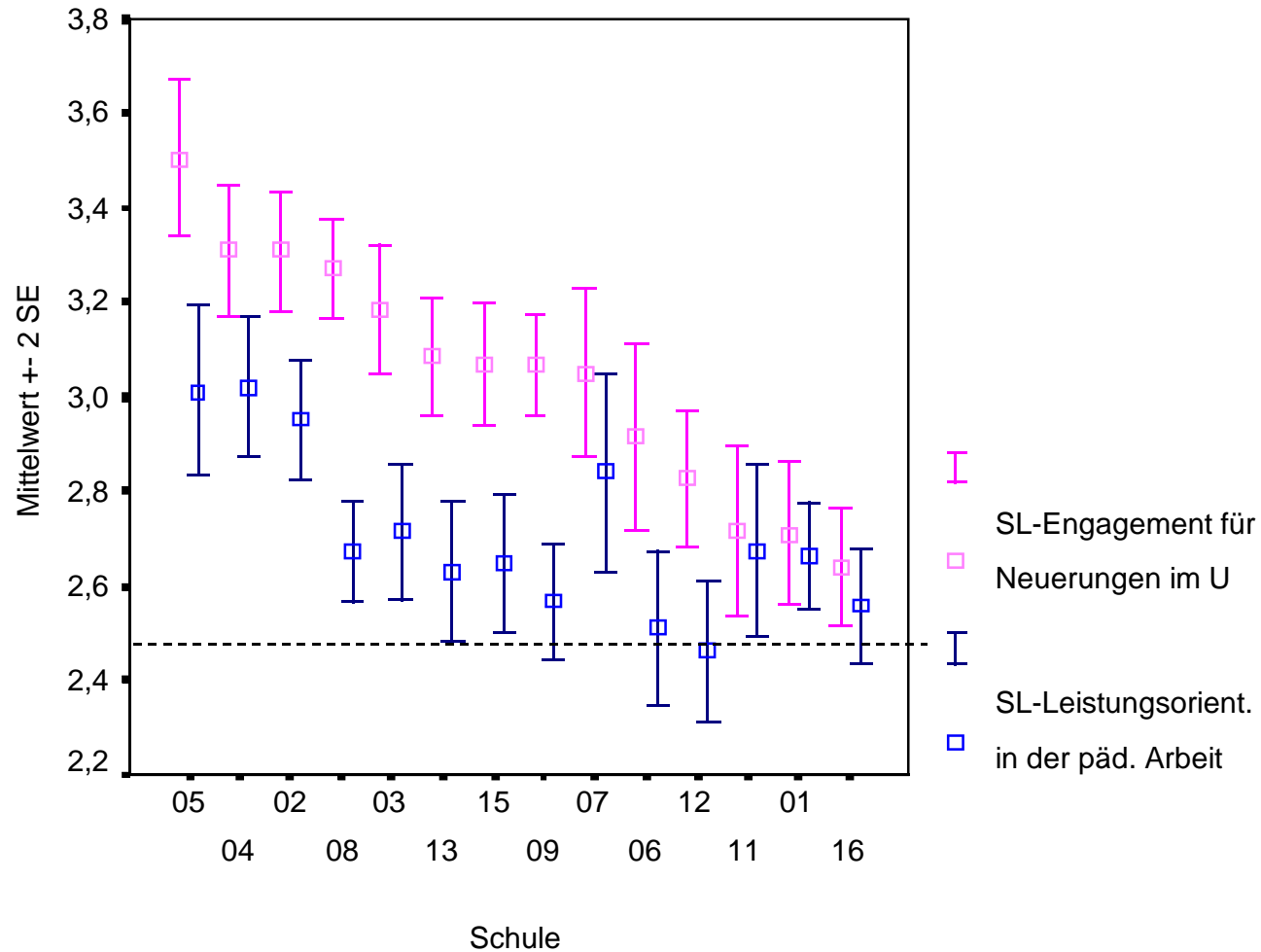
Führungsverhalten von Schulleitern / -leiterinnen

Unterschiede zwischen den Schulen (Einzel-Skalen)

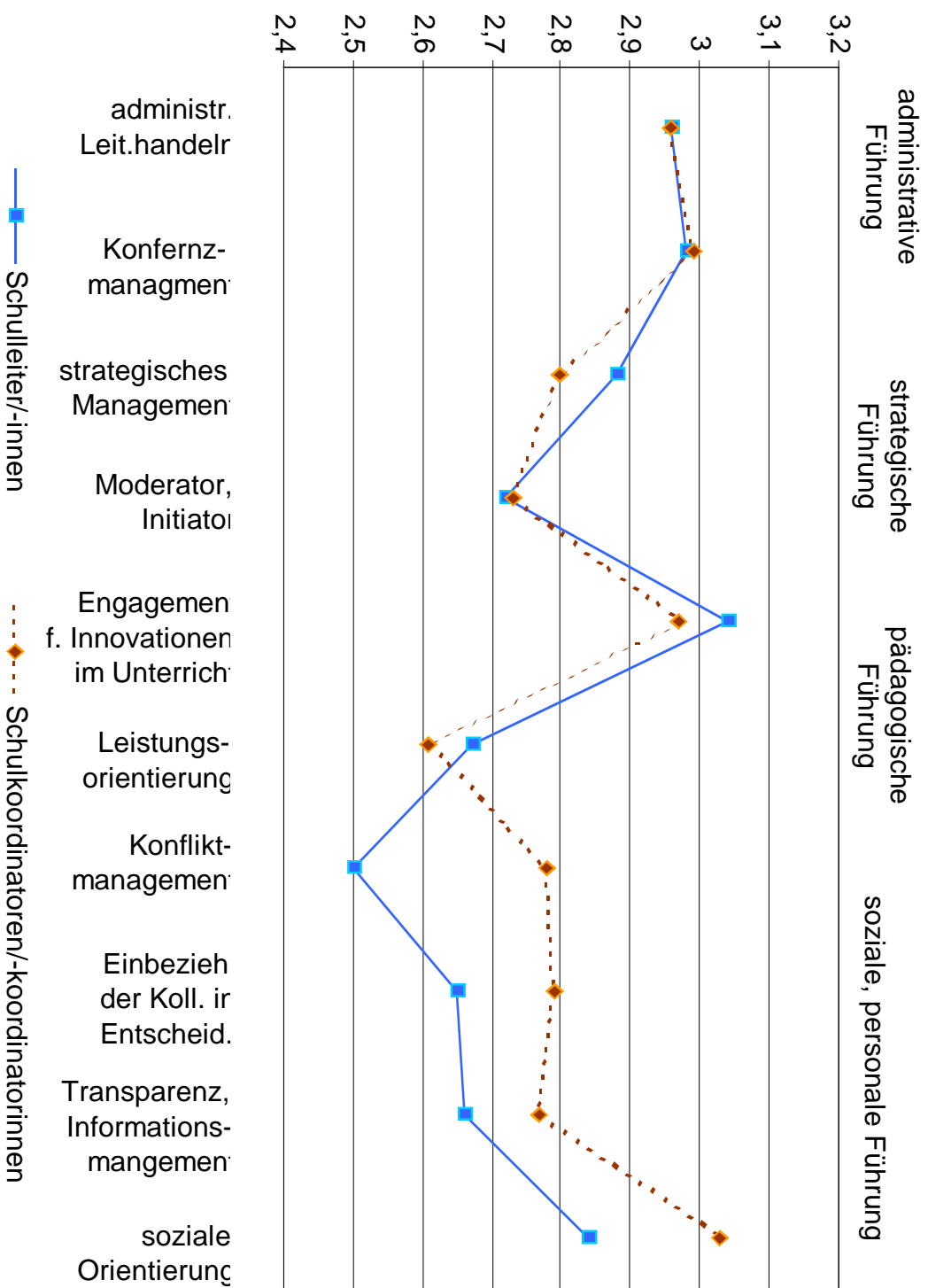


Führungsverhalten von Schulleitern / Schulleiterinnen

Unterschiede in der *pädagogischen Führung* von Schulen



Führungsverhalten der Schulleitungen



Leitungshandeln innerhalb der Einzelschule

-

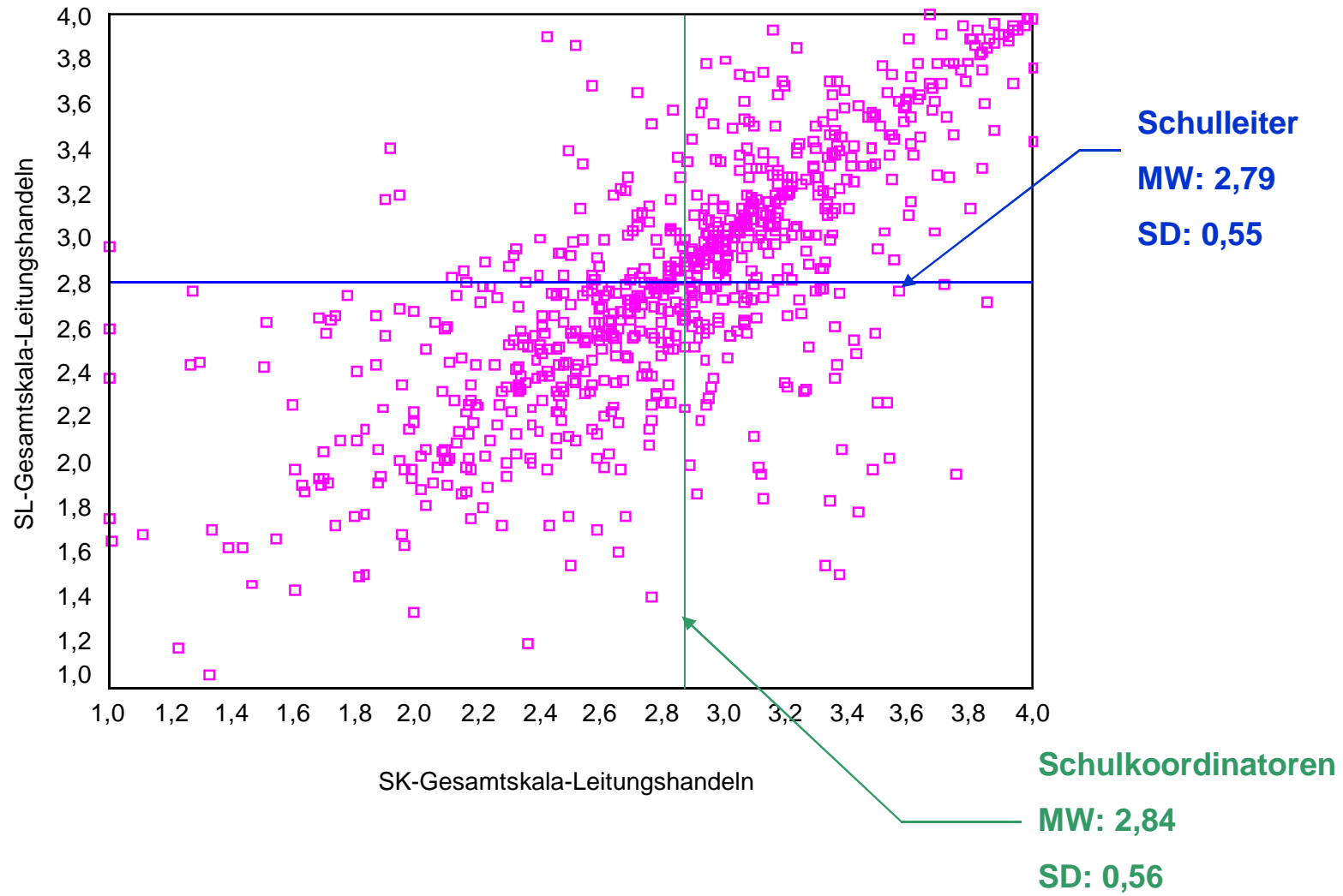
ein Zwischenfazit

In der Mehrzahl der befragten Schulen kann nicht von einer homogenen Leitungsstruktur ausgegangen werden. In einer Reihe von Schulen ist das Leitungshandeln als eher inkonsistent zu charakterisieren, sowohl innerhalb der einzelnen Leitungsebenen und als auch zwischen den verschiedenen Leitungsebenen:

- Deutliche Unterschiede im Leitungshandeln zwischen Schulleiter/-in und Schulkoordinator/-in innerhalb einer Schule (vgl. Streudiagramm Folie 25).
- Signifikante Urteilsdifferenzieren sind ebenfalls im Handeln der Abteilungsleitern/-leiterinnen sowohl innerhalb einer Schule als auch zwischen den Schulen feststellbar, aber auch zwischen Abteilungsleiter/-in und Abteilungskoordinator/-in derselben Abteilung.
- Bedeutsame Differenzen zwischen den Fachbereichsleitungen innerhalb einer Schule (vgl. Folie 26).

Gesamt-Urteil

Leitungshandeln Schulleiter, Schulkoordinatoren



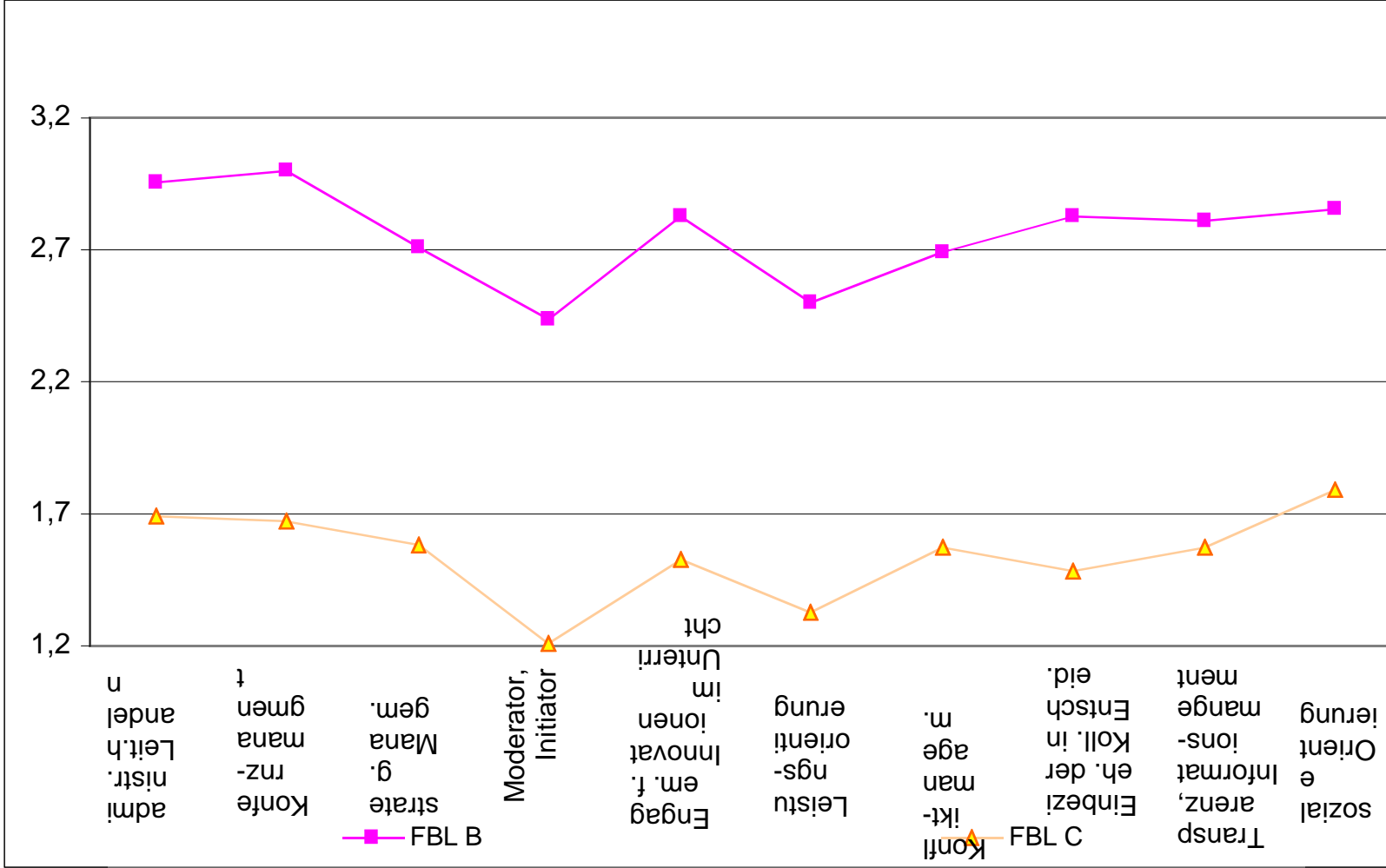
Führungsverhalten der Fachbereichsleitern/-leiterinnen (Schule 12)

administrative
Führung

strategische
Führung

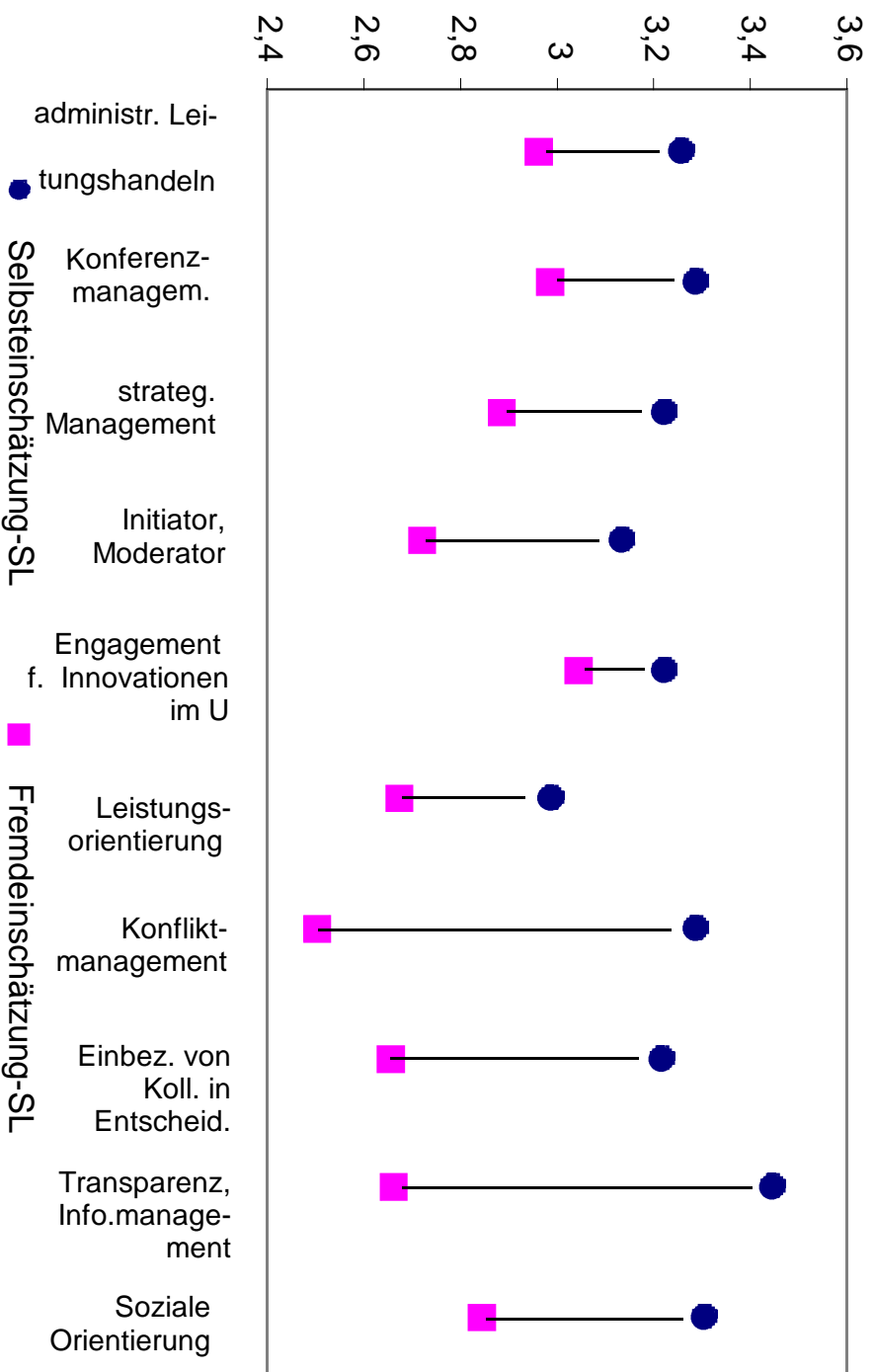
pädagogische
Führung

soziale und personale Führung



Führungsverhalten von Schulleitern / -leiterinnen

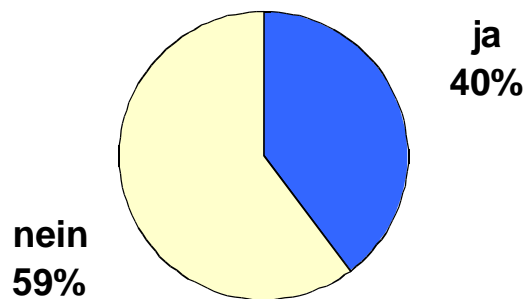
Selbst- und Fremdwahrnehmung



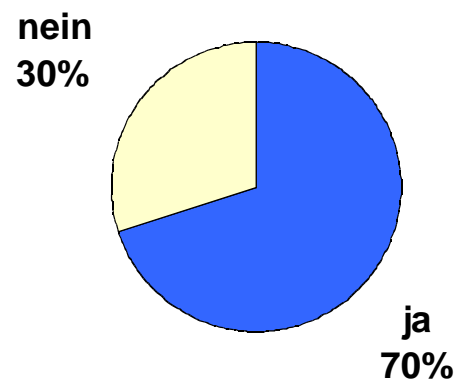
Weiterbildungsbedarf von Schulleitungen

Aufbaustudiengang

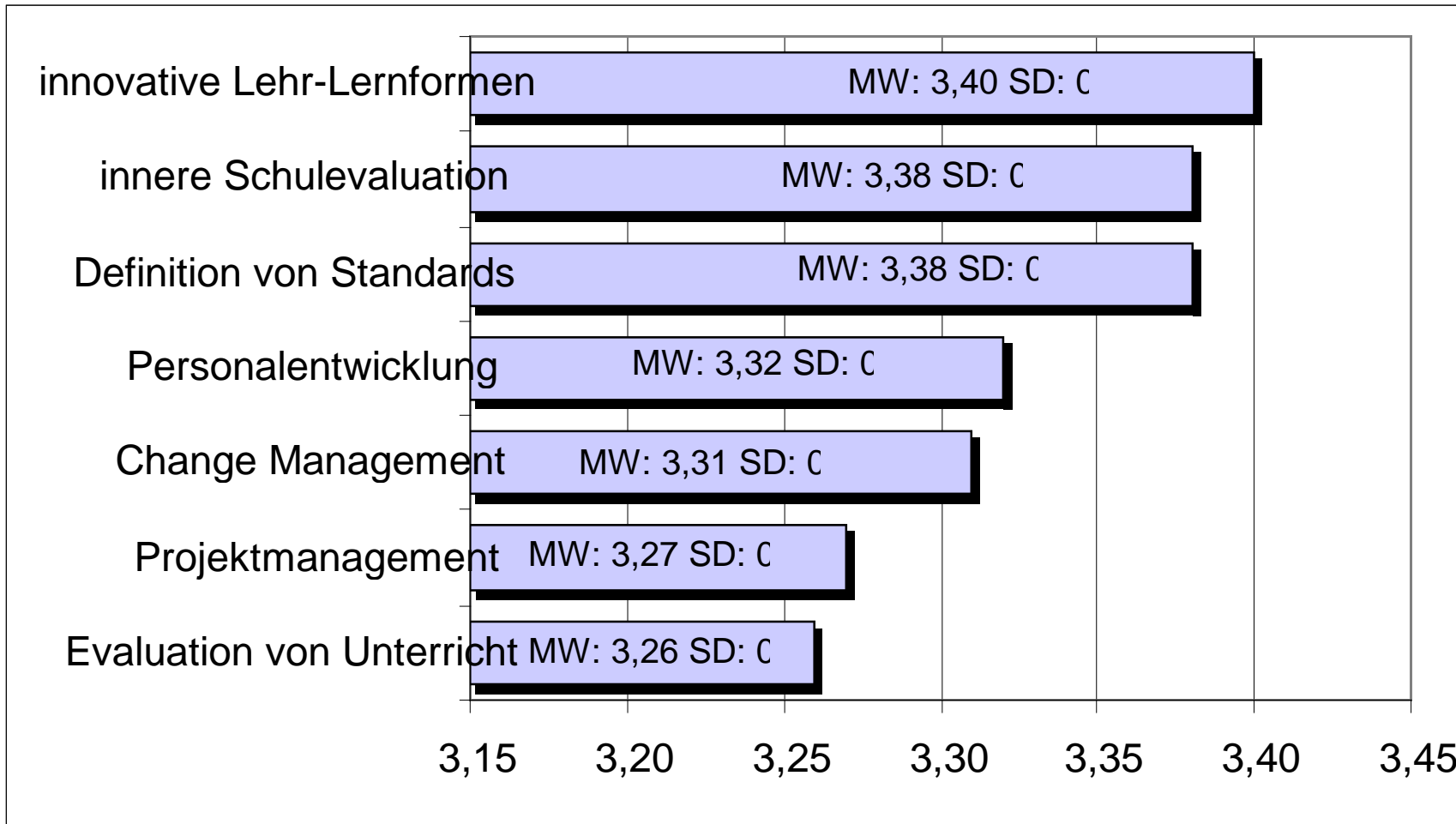
Bereitschaft zum Besuch eines
Aufbaustudiums
(n = 75)



Künftiges Leitungspersonal sollte
einen Aufbaustudiengang absolvieren
(n = 73)



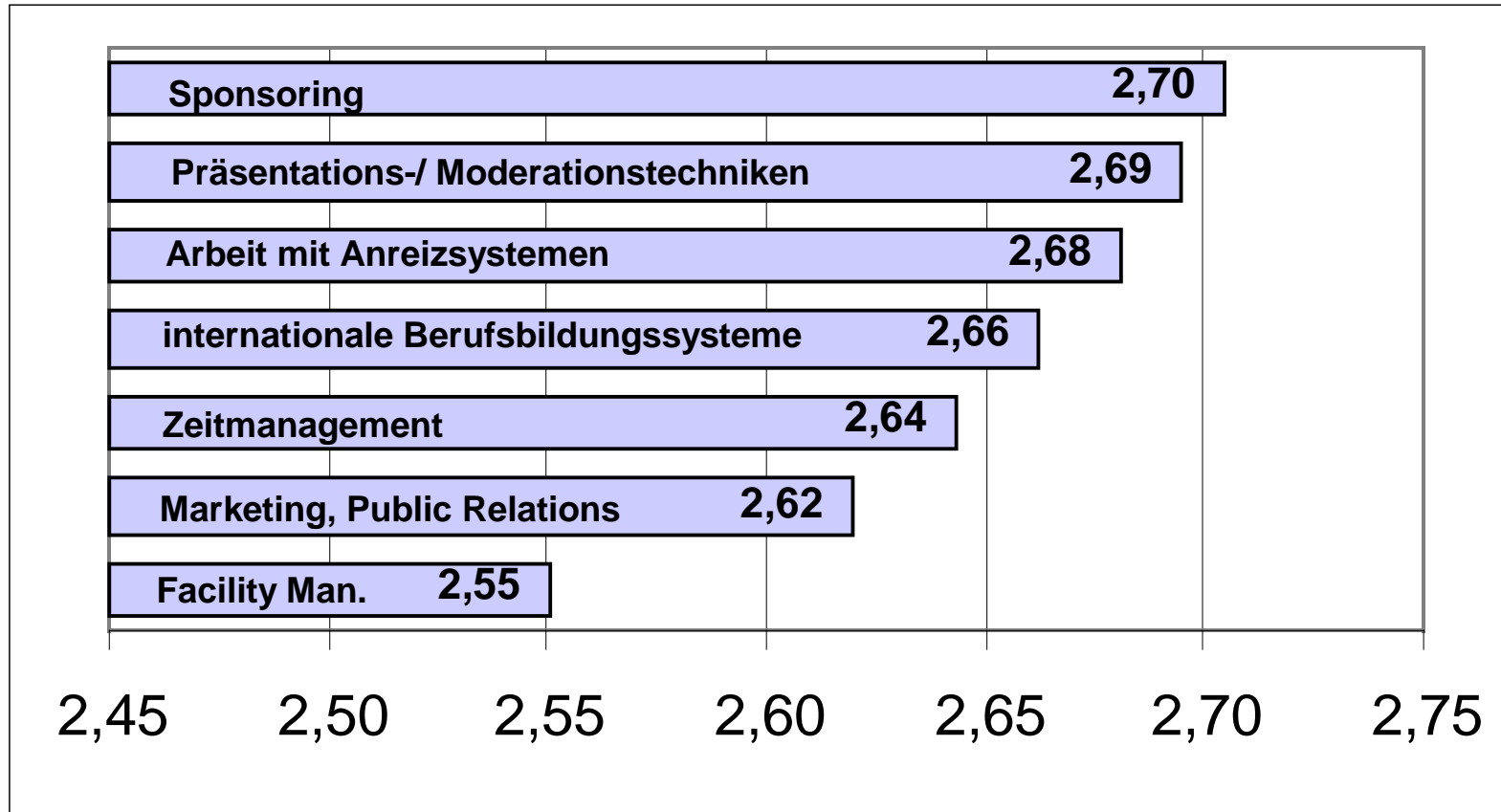
Weiterbildungsbedarf von Schulleitungen



Weiterbildungsbedarf von Schulleitungen

-

Themenbereiche mit den niedrigsten Nennungen



Weiterbildungsbedarf von Abteilungsleitungen

-

Themenbereiche mit den stärksten Zustimmungen

