

Gabriele Stemmer Obrist

Schule führen

Wie Schulleiterinnen und Schulleiter
erfolgreich sein und woran sie scheitern können

Haupt Verlag

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

13.2 Abbildungen

Abb. 1:	Schritte 1–3 der Umsetzung der Geleiteten Schule (BKS, o.J.).....	53
Abb. 2:	Akteur-Struktur-Dynamiken aus Schimank, 1996, S. 247.....	74
Abb. 3:	Handlungsumfelder von Schulen als Verantwortungseinheiten (modif. nach Fend, 2008, S. 146).....	79
Abb. 4:	Indirekte und direkte Führungsdimensionen bei Dubs (2006, S. 115, in Anlehnung an Wunderer, 2007, S. 73).....	146
Abb. 5:	Schulmanagement und Führung der Schulentwicklung (Dubs, 2006, S. 126)...	154
Abb. 6:	Fünf Kräfte von Leadership (Dubs, 2006, S. 146).....	158
Abb. 7:	Modifiziertes Analyseverfahren nach Mayring (2003, S. 89).....	186
Abb. 8:	Anzahl Schulleitende in den Schulleitungs- und Führungsmodellen nach Geschlecht.....	191
Abb. 9:	Anzahl Schulleitende nach Leitungsprozenten und Geschlecht.....	192
Abb. 10:	Individuelles Gesamtpensum der Schulleitenden nach Geschlecht	192
Abb. 11:	Individuelles Leitungspensum der Gesamtschulleitenden pro Lehrperson und Geschlecht.....	193
Abb. 12:	Individuelles Leitungspensum der Stufenleitenden pro Lehrperson und Geschlecht.....	193
Abb. 13:	Anzahl der direkt unterstellten Personen (direkte Führungsspanne).....	194
Abb. 14:	Lebensalter der Schulleitenden nach Geschlecht.....	196
Abb. 15:	Anzahl eigener Kinder und deren Alter	197
Abb. 16:	Balance in relevanten Führungspolen.....	285

13.3 Tabellen

Tabelle 1:	Dreizehn Rollendilemmata der Führung (modifiziert nach Neuberger, 2002, S. 342).....	137
Tabelle 2:	DIALOG – Führungskompetenzen (BKS, 2006)	169