

Technische Universität Dortmund

## **Zusammenfassung der Dissertation**

zur Erlangung des akademischen Grades  
des Doktors der Philosophie (Dr. phil.)  
der Fakultät für Erziehungswissenschaft und Soziologie

### Thema:

Schulleitungshandeln zur Verbesserung  
der Unterrichtsqualität -  
Untersuchungen zur Eigenverantwortlichen Schule  
in Niedersachsen

Gutachter: Prof. Dr. Heinz Günter Holtappels  
Prof. em. Dr. Hans-Günter Rolff

vorgelegt von **Stefanie Harnitz**

eingereicht im Juli 2013

Disputation am 09. April 2014

*„Schulen sind nicht nur Lernorganisationen, d. h. die Organisation systematischer Lernprozesse, sie sind als Organisationen auch selbst zu Lernprozessen fähig und auch dazu aufgerufen.“<sup>1</sup>*

*Hans-Günter Rolff*

Der Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Dissertation ist das Schulleitungshandeln in eigenverantwortlichen Schulen der Bildungsregionen „Braunschweig“ und „Emsland“. Es sollte untersucht werden, inwieweit SchulleiterInnen vor dem Hintergrund der im Rahmen des niedersächsischen Projekts „Erweiterte Eigenverantwortung in Schulen und Qualitätsvergleich in Bildungsregionen und Netzwerken“ etablierten Projektvorgaben versuchen, die Unterrichtsqualität an ihren Schulen zu verbessern.

Es gibt unterschiedliche Ansätze, wie in der Schule mit einer erweiterten Eigenverantwortung umgegangen werden soll. So führt beispielsweise Pfeiffer (2004) den Begriff der „Autonomie“ bzw. „Selbstständigkeit“ von Schulen an. Hierbei erhielten diese mehr Eigenständigkeit und Gestaltungsfreiheit. Dazu gehören die Bereiche Budget-, Personalautonomie und pädagogische Autonomie. Die AkteurInnen müssten entsprechende Kompetenzen, Partizipationsmöglichkeiten und Entscheidungsbefugnisse innehaben, um demokratisch in eigener Verantwortung handeln zu können. Die gewünschten Ergebnisse sollten durch Vorgabe und Kontrolle entsprechender Kriterien erreicht werden („Output-Steuerung“).<sup>2</sup>

Grundlage der konzeptionellen Überlegungen zur Eigenverantwortlichen Schule<sup>3</sup> in Niedersachsen ist das Konzept der „lernenden Organisation“.<sup>4</sup> Nach Senge (2006) entfalten hier Menschen ihre Fähigkeiten kontinuierlich und lernen, ihre Umwelt und ihr eigenes Leben kreativ zu verändern.<sup>5</sup> So ist in einer lernenden Organisation die Erkenntnis vorhanden, zur Steigerung des Erfolges müssten sich jede/r Einzelne und die Gesamtheit aller immerfort weiterentwickeln. Alle Maßnahmen, Aktivitäten und Prozesse in einer „lernenden Schule“ sollten kontinuierlich verbessert werden, wobei auf der Basis des Orientierungsrahmens „Schulqualität in Niedersachsen“ - somit eines gemeinsamen Qualitätsverständnisses - alle wichtigen Aspekte von Qualität beachtet werden.<sup>6</sup> Bei diesem Projektvorhaben werden die Zielsetzungen verfolgt, die Qualität des Unterrichts wie auch der schulischen Arbeit zu optimieren. Dies soll z. B. durch die Qualifizierung der LehrerInnen, die Möglichkeiten der Selbstevaluation, eine verbindliche Teamarbeit und auch ein vorgeschriebenes Schulprogramm bzw. Qualifizierungskonzept umgesetzt werden.<sup>7</sup>

Die in ihrem Einfluss durch § 43 NSchG gestärkten SchulleiterInnen sind als Vorgesetzte/r<sup>8</sup> schließlich u. a. für die in § 32 NSchG festgelegte

---

<sup>1</sup> Rolff 1995, S. 138.

<sup>2</sup> Vgl. Pfeiffer 2004, S. 54ff.

<sup>3</sup> „Eigenverantwortliche Schule“ ist als Kennzeichnung des niedersächsischen Projekts „Erweiterte Eigenverantwortung in Schulen und Qualitätsvergleiche in Bildungsregionen und Netzwerken“ zu einem feststehenden Begriff geworden.

<sup>4</sup> Vgl. Bertelsmann-Stiftung Niedersachsen o. J., S. 1.

<sup>5</sup> Vgl. Senge 2006, S. 24.

<sup>6</sup> Vgl. Bertelsmann-Stiftung Niedersachsen o. J., S. 1.

<sup>7</sup> Vgl. Niedersächsisches Kultusministerium (Hrsg.) 2006a, S. 1f., S. 5.

<sup>8</sup> Vgl. Landeselternrat Niedersachsen (Hrsg.) 2007, S. 5.

Qualitätsentwicklung und -sicherung<sup>9</sup> sowie die Personalentwicklung zuständig.<sup>10</sup> „In einer teilautonomen und lernenden Schule, die in stärkerem Maße als bisher Selbststeuerung, Selbstorganisation und Schulentwicklung verantwortlich praktiziert, gewinnen die Aufgaben des pädagogischen Managements für die Schulleitung an Bedeutung.“<sup>11</sup> Die Schulleitung benötigt hierfür gewisse Kompetenzen. So muss sie ein Klima vom „Ich und meine Klasse“ zum „Wir und unsere Schule“ im curricularen wie auch pädagogischen Bereich schaffen, Fortbildungen organisieren bzw. Veranstaltungen wahrnehmen. Außerdem ist es wichtig, Informationen zu den Ergebnissen schulischer Arbeit zu erlangen und Teams zu bilden, so dass ein Erfahrungsaustausch und eine Professionalisierung vorangetrieben werden kann. Das Schulleitungshandeln bezieht sich hierbei zumeist auf das Schulprogramm.<sup>12</sup> Zur Förderung der Unterrichtsqualität stehen des Weiteren u. a. die Durchführung von Zielvereinbarungsgesprächen, die kollegiale Hospitation sowie die Durchführung von regelmäßigen Unterrichtsbesuchen und Beratungsgesprächen durch die Schulleitung im Fokus.

Basierend auf der Hypothese, dass ein Zusammenhang zwischen dem Schulleitungshandeln und einer guten Schule besteht,<sup>13</sup> sollte durch ein explorativ-deskriptives Untersuchungsdesign die Hauptfrage „Nutzen niedersächsische Schulleitungen an Grundschulen im Rahmen des Projekts ‚Eigenverantwortliche Schule‘ die dort angebotenen Selbstständigkeitsstrukturen, um die Unterrichtsqualität an ihrer Schule zu verbessern?“ untersucht werden, die durch die folgenden Forschungsfragen unterteilt worden ist:

- Welche Selbstständigkeitsstrukturen nutzen die SchulleiterInnen von Grundschulen, um den Unterricht zu verbessern?
- Wie schätzt die LehrerInnenschaft das veränderte SchulleiterInnenhandeln ein?
- Verändert sich die Unterrichtspraxis der Lehrkräfte?
- Werden die Veränderungen durch eine interne Evaluation überprüft und für deren Vorankommen verwendet?
- Können schulspezifische Voraussetzungen unterschiedliche Ergebnisse hervorrufen?
- Wie wirkt sich die durch das Projekt „Eigenverantwortliche Schule“ gestärkte Stellung der SchulleiterInnen in Bezug auf die Unterrichtsentwicklung auf deren tägliche Arbeit aus?

Auch waren weitere Untersuchungsschwerpunkte relevant:

- Beeinflussung der Unterrichtsqualität durch das Schulleitungshandeln,
- Nutzung von Selbstständigkeitsstrukturen des Projekts „Eigenverantwortliche Schule“,
- Führungsstil der Schulleitungen der Projektschulen,
- Umsetzung des Konzepts der lernenden Organisation in den Projektschulen

<sup>9</sup> Vgl. Niedersächsisches Kultusministerium (Hrsg.) 2012, S. 18.

<sup>10</sup> Vgl. a. a. O. 2006b, S. 6f.

<sup>11</sup> Holtappels 2003, S. 74.

<sup>12</sup> Vgl. Schratz 2001, S. 62ff.

<sup>13</sup> Vgl. Rosenbusch / Schlemmer 1997, o. S.; Dalin et al. 1995, S. 182. Nach: Bonsen et al. 2002a, S. 304.

- und Arbeitsbelastungen der Schulleitungen und LehrerInnen.

Zur Erforschung des Untersuchungsgegenstandes sind Fragebögen mit meist offenen Fragen als qualitative Methode bei den Schulleitungen und standardisierte Bögen mit geschlossenen Fragestellungen als quantitative Methode bei den Lehrkräften der Projektschulen im Sinne der Triangulation an zwei Messzeitpunkten (2007 und 2008) zum Einsatz gekommen. Damit kann von einer Längsschnittuntersuchung und einer geschichteten Stichprobe gesprochen werden.

An beiden Erhebungswellen haben sich insgesamt acht Schulen beteiligt. Bei der ersten Befragungsrunde waren es noch 13 Projektschulen. Dennoch ist die Anzahl der befragten Lehrkräfte der acht Schulen von 32 um ca. das Doppelte auf 59 gestiegen.

Zusammenfassend betrachtet und bezogen auf die Forschungsfragen bzw. -bereiche nutzen die LehrerInnen bzw. Schulen fast alle ausgewählten Selbstständigkeitsstrukturen des Projektvorhabens in hohem Maße, um ihre Schul- bzw. Unterrichtsqualität zu steigern. Dabei agieren sie im Sinne der lernenden Organisation bzw. Schule. Trotzdem gibt es Bereiche, wie z. B. die Nutzung der kollegialen Hospitation, das Schließen von Zielvereinbarungen mit der Niedersächsischen Landesschulbehörde und der Abbau der hohen Arbeitsbelastung, die weiterhin verbesserungswürdig sind. Als Ergebnis der Befragungen kann u. a. festgehalten werden, dass die Schulleitungen das Führungsverhalten der transformativen<sup>14</sup> bzw. unterrichtsbezogenen Führung praktizieren und im Sinne von Leadership durch indirekte und direkte Maßnahmen die Schul- und Unterrichtsqualität an ihren Schulen fördern. Durch die Schaffung einer gemeinsamen pädagogischen Basis kann dann für die Akzeptanz der Ziele im Kollegium gesorgt werden („transformationale leadership“).<sup>15</sup> Die Ergebnisse dieser Dissertation zeigen, dass die SchulleiterInnen auf Grundlage von festgelegten Organisationsstrukturen<sup>16</sup> die Rolle des Change Agents einnehmen, Veränderungen bzw. Entwicklungsprojekte - auch bezogen auf die Unterrichtsentwicklung - aktiv fördern.<sup>17</sup> Zusätzlich durch die Einrichtung von Steuer- und Koordinierungsgruppen, deren bereits gesetztes Mitglied die Schulleitung ist und die gewisse Aufgaben des Schulmanagements übernehmen und vom Kollegium getragen werden, kann eine Selbstorganisation erfolgen.<sup>18</sup> Die Schulleitungen der Projektschulen führen durch ihr Führungsverhalten folglich eine Verbesserung der Schul-, LehrerInnen- und schließlich der Unterrichtsqualität herbei, was durch die befragten SchulleiterInnen und Lehrkräfte bestätigt wird. Die betroffenen Schulen werden durch Transparenz, Teilhabe und Gemeinschaftssinn zu lernenden Organisationen und praktizieren ein adäquates Wissensmanagement.

Mögliche Empfehlungen für die befragten Schulen können mit den Begriffen Unterstützung, wie beispielsweise die Schulentwicklungsberatung oder auch die Arbeit in Schulverbänden, und Qualifizierung grob umrissen werden. So kann u.

---

<sup>14</sup> „Transformative Führung“ und „transformationale leadership“ (transformationale Führung) werden im Folgenden gleichgesetzt.

<sup>15</sup> Vgl. Bonsen et al. 2002b, S. 118.

<sup>16</sup> Hiermit sind Teams jeglicher Art - vor allem die Steuergruppe - gemeint.

<sup>17</sup> Vgl. Bonsen et al. 2002b, S. 114f.

<sup>18</sup> Vgl. Rolff 1995, S. 186ff.

a. die Teilnahme an der Fortbildungsmaßnahme „Verbesserung der Unterrichtsqualität“ günstig für die Unterrichtsentwicklung sein.

Da das Projekt „Eigenverantwortliche Schule“ in Niedersachsen erst seit dem 01.08.2005<sup>19</sup> in Kooperation mit der Bertelsmann-Stiftung durchgeführt worden ist und den Schulen folglich ab dem Zeitpunkt mehr Möglichkeiten zugestanden worden sind, in vorher bestimmten Bereichen selbstständig zu agieren, hat die vorliegende Arbeit erste Erfahrungen der niedersächsischen Schulen mit solchen Selbstständigkeitsstrukturen dargelegt. Aufgrund der kleinen Stichprobe sind die Ergebnisse der erstellten Studie exemplarisch anzusehen. Dabei geht es nicht um die Überprüfung der SchülerInnenleistungen - ein Untersuchungsbereich, der weiter erforscht werden könnte, sondern um die Effektivität des Schulleitungshandelns in Bezug auf die Unterrichtsqualität. Schließlich haben gerade Schulleitungen einen zentralen Einfluss auf die Entwicklung ihrer Schule, ihrer MitarbeiterInnen, die örtliche Evaluationskultur und natürlich ebenso auf die Gestaltung des Unterrichts. Somit kann festgestellt werden: Keine gute Schule ohne gute SchulleiterInnen,<sup>20</sup> und an den befragten Schulen führen sehr kompetente Leitungen ihre Lehrkräfte zu Höchstleistungen.

---

<sup>19</sup> Vgl. Niedersächsisches Kultusministerium (Hrsg.) 2006a, S. 1.

<sup>20</sup> Vgl. Rosenbusch 2000, o. S. Nach: Kreuzahler / Jänen 2007, S. 229.

## Literaturverzeichnis

- Bertelsmann-Stiftung Niedersachsen: Eigenverantwortliche Schule - Basis einer neuen Steuerung des Schulwesens in Niedersachsen. O. J. <http://www.kooperation-das-macht-schule.niedersachsen.de/eigenverantwortliche%20...> (05.06.2006).
- Bonsen, Martin / Gathen, Jan von der / Pfeiffer, Hermann: Wie wirkt Schulleitung? Schulleitungshandeln als Faktor für Schulqualität. In: Rolff, Hans-Günter / Holtappels, Heinz Günter / Klemm, Klaus / Pfeiffer, Hermann / Schulz-Zander, Renate (Hrsg.): Jahrbuch der Schulentwicklung. Daten, Beispiele und Perspektiven. Bd. 12. Weinheim / München 2002, S. 287-322.
- Bonsen, Martin / Gathen, Jan von der / Iglhaut, Claus / Pfeiffer, Hermann: Die Wirksamkeit von Schulleitung. Empirische Annäherungen an ein Gesamtmodell schulischen Leitungshandelns. Weinheim / München 2002.
- Holtappels, Heinz Günter: Schulqualität durch Schulentwicklung und Evaluation. Konzepte, Forschungsbefunde, Instrumente. München / Unterschleißheim 2003.
- Kreutzahler, Ulrich / Jänen, Hermann: Führen und Verantworten: neue Rolle der Schulleitung. In: Busemann, Bernd / Oelkers, Jürgen / Rosenbusch, Heinz S. (Hrsg.): Eigenverantwortliche Schule - ein Leitfaden. Konzepte, Wege, Akteure. Köln 2007, S. 229-234.
- Landeselternrat Niedersachsen (Hrsg.): Elternarbeit an den niedersächsischen Schulen. Ein Leitfaden zur Mitarbeit im Schulvorstand. Hannover 2007.
- Niedersächsisches Kultusministerium (Hrsg.): Projekt „Erweiterte Eigenverantwortung in Schulen und Qualitätsvergleiche in Bildungsregionen und Netzwerken“. Hannover 2006a.
- Niedersächsisches Kultusministerium (Hrsg.): Entwurf zur Einführung eines Gesetzes zur Einführung der Eigenverantwortlichen Schule. Hannover 2006b.
- Niedersächsisches Kultusministerium (Hrsg.): Niedersächsisches Schulgesetz. Hannover 2012.
- Pfeiffer, Hermann: Schule im Spannungsfeld von Demokratie und Markt. Selbstständigkeit und Autonomie von Schule - Konzeptionelle und empirische Entwicklungen. In: Holtappels, Heinz Günter / Klemm, Klaus / Pfeiffer, Hermann / Rolff, Hans-Günter / Schulz-Zander, Renate (Hrsg.): Jahrbuch der Schulentwicklung. Daten, Beispiele und Perspektiven. Bd. 13. Weinheim / München 2004, S. 51-82.
- Rolff, Hans-Günter: Wandel durch Selbstorganisation. Theoretische Grundlagen und praktische Hinweise für eine bessere Schule. 2. Aufl. Weinheim / München 1995.
- Schatz, Michael: Pädagogisches Leadership. Studienbrief SEM0200. ZFUW Kaiserslautern 2001.
- Senge, Peter M.: Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 10. Aufl. Stuttgart 2006.

## Abkürzungsverzeichnis

a. a. O.:	am angeführten Ort
Aufl.:	Auflage
Bd.:	Band
bzw.:	beziehungsweise
d. h.:	das heißt
et al.:	et alii (und andere)
f.:	folgende (Seite)
ff.:	folgende (Seiten)
Hrsg.:	Herausgeber/Herausgegeben
n. pag.:	no pagination (keine Seitennummerierung)
NSchG:	Niedersächsisches Schulgesetz
o. J.:	ohne Jahr
o. S.:	ohne Seite
S.:	Seite
u. a.:	und andere
u. a. m.:	und anderes mehr
u. Ä.:	und Ähnliches
UE:	Unterrichtsentwicklung
überarb.:	überarbeitete
unveröff.:	unveröffentlicht
usw.:	und so weiter
v.:	von
v. a.:	vor allem
VERA:	Vergleichsarbeiten
vgl.:	vergleiche
vollst.:	vollständig
z. B.:	zum Beispiel

„Ich versichere, dass ich die Zusammenfassung der Dissertation selbstständig verfasst und keine anderen Quellen und Hilfsmittel als die angegebenen benutzt habe. Alle Stellen des Textes, die dem Wortlaut oder Sinn nach anderen Werken entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Fall unter Angabe der Quelle als Entlehnung kenntlich gemacht. Das gleiche gilt auch für die beigegebenen Darstellungen.

Die Zusammenfassung der Dissertation lege ich entsprechend der Promotionsordnung der Technischen Universität Dortmund für die Fakultät Erziehungswissenschaften und Soziologie vom 01.02.2008 im Zusammenhang mit meinem Promotionsstudium zum ersten Mal dieser Hochschule vor.“

Meppen, den 08.07.2013

Stefanie Harnitz