

# Schulleitung an der Volksschule - eine Erfolgsgeschichte?

Category: Blog

geschrieben von Gastautor | 4. August 2019



Niels Anderegg Bild:PHZH

Um die Jahrtausendwende wurden weltweit die Schulleitungen gestärkt. Während in vielen Ländern die Schulleitungen mehr Kompetenzen und Gestaltungsmöglichkeiten erhielten, wurden sie in der Schweiz an der öffentlichen Volksschule erst eingeführt. Riveros, Verret, und Wei (2016) sprechen dann auch vom «Leadership Turn of School Reform». Die Absicht der Stärkung der Schulleitung war die Qualität der Schulen zu stärken. Man ging davon aus, dass, wenn die Entscheidungskompetenzen der Einzelschule erhöht und die Schulen dadurch eine höhere Autonomie - im Kanton Zürich sprach man damals dann auch von den Teilautonomen Volksschulen - haben, die Qualität der Schulen sich verbessert. «New Public Management» war das Schlagwort der Zeit.

Im Kanton Zürich haben wir im letzten Sommer das 20-Jahr-Jubiläum der

geleiteten Schulen «gefeiert»[\[1\]](#). Vor 20 Jahren sind die ersten Volksschulen im Kanton Zürich im Rahmen des Schulversuches «Teilautonome Volksschule (TaV)» gestartet und das Projekt war so erfolgreich, dass immer mehr Schulen dazu genommen werden mussten. 10 Jahre später, nach der Annahme des Volksschulgesetzes und einer Übergangsfrist, mussten alle Volksschulen im Kanton Zürich geleitet sein. Seither gilt die geleitete Schule als Erfolgsgeschichte und es wird immer wieder darauf hingewiesen, dass junge Lehrpersonen (und auch viele erfahrene) sich heute eine Schule ohne Schulleitung nicht mehr vorstellen können. Doch ist die geleitete Schule tatsächlich eine Erfolgsgeschichte? Ich möchte die Frage an vier Punkten kritisch beleuchten und tue dies gerade nicht, weil ich gegen Schulleitungen bin. Im Gegenteil: Ich bin überzeugt, dass die geführte Schule ein wesentliches Element einer «guten Schule»[\[2\]](#) sein kann. Ich erachte es jedoch – gerade auch als Wissenschaftler – als wichtig, dass Diskurse immer auch wieder kritisch betrachtet und Reformen nach ihrer Wirkung und Rhetorik befragt werden, wobei ich den Begriff der Wirkung sehr breit verstehe.

### **Der Kanton Zürich war nicht der erste und auch nicht der innovativste Kanton, der die geleiteten Schulen eingeführt hatte.**

[\[1\]](#) Der Kanton Zürich war nicht der erste Kanton, der mit geleiteten Schulen gestartet ist und war auch nicht der innovativste in diesem Bereich. Luzern beispielsweise war für viele Kantone lange Zeit Vorbild (Büeler, Buholzer und Roos 2005). Dass hier auf Zürich referenziert wird, hat mit meinem Arbeits- und Forschungsschwerpunkt zu tun, wobei wahrscheinlich das meiste sinngemäss auf die meisten Kantone der deutschsprachigen Schweiz übertragen werden kann.

*Persönlich ist eine «gute Schule» für mich eine Schule, in welcher Kinder und Jugendliche sich bilden können, in denen sie als Personen akzeptiert und gestärkt werden, wo sie eine gute Zeit erfahren und Wesentliches für ihr Leben mitnehmen.*

[\[2\]](#) Ich setze die Begriffe «gute Schule» und «schlechte Schule» in Anführungszeichen, um zu verdeutlichen, dass die «gute» bzw. «schlechte» Schule eine normative Setzung und dadurch relativ ist. Ich bin überzeugt, dass es nicht *die* «gute Schule» gibt, sondern dass sehr viele Schulen gut sind. Persönlich ist eine «gute Schule» für mich eine Schule, in welcher Kinder und Jugendliche

sich bilden können, in denen sie als Personen akzeptiert und gestärkt werden, wo sie eine gute Zeit erfahren und Wesentliches für ihr Leben mitnehmen.

## **Erster Punkt: Warum untersucht niemand die Wirkung der geleiteten Schulen?**

Es ist für mich sehr erstaunlich, dass, nach den verschiedenen Evaluationen in der Projektphase, die geleiteten Schulen nicht nach ihrer Wirkung untersucht werden. Mit der Einführung der geleiteten Schulen investiert der Staat zusätzliches Geld ins Bildungssystem und schon aus rein ökonomischen, aber auch aus pädagogischen Gründen muss man sich die Frage stellen, ob dieses Geld wirklich sinnvoll investiert ist.

Ich bin mir sehr bewusst, dass die Erforschung der Wirkung von Schulleitungen hochkomplex ist und vielleicht wissenschaftlich auch nie auf eine befriedigende Art und Weise untersucht werden kann. Es gibt weltweit viele Untersuchungen, welche beispielsweise den Einfluss der Schulleitung auf das Lernen der Schülerinnen und Schüler untersucht haben (bspw. Bell, Bolam, und Cubillo 2003, Day et al. 2009, Hallinger 2011, Witziers, Bosker und Krüger 2003, Robinson 2011). All diesen Untersuchungen ist gemeinsam, dass sie Wirkung immer sehr eingengt – meist in Form von Testleistungen von Schülerinnen und Schülern – messen. An solchen Untersuchungen kann leicht kritisiert werden, dass die Qualität einer Schule nicht allein daran gemessen werden kann, wie hoch im Durchschnitt die Leistungsresultate der Schülerinnen und Schüler sind. Auch wenn viele der bisherigen Untersuchungen noch zu keinen wirklich aussagekräftigen Resultaten gekommen sind, so heisst das nicht, dass die Wirkung der geleiteten Schule nicht untersucht werden sollte.



Bild: AdobeStock

## **Zweiter Punkt: Ist die Schulleitung Garant für eine hohe Schulqualität?**

Vielleicht ist Ihnen aufgefallen, dass ich immer von «die Schulleitung *kann* ...» geschrieben habe. Aus meiner persönlichen Erfahrung und Begegnungen mit vielen Schulen und Schulleitungen, aber auch aus den Resultaten der externen Schulevaluation kann aufgezeigt werden, dass eine geleitete Schule per se nicht eine bessere Schule ist. Ich kenne hervorragende Schulen mit ausgezeichneten

Schulleitungen und kann - auch wissenschaftlich (Schratz et al. 2019) - aufzeigen, welchen Anteil die Schulleitung am Erfolg dieser Schule hat. Gleichzeitig kenne ich auch Schulleitungen, bei denen es mich nicht wundert, dass die Schulen nicht aus der Problemzone herauskommen. Und dann gibt es Schulen, deren Leitung mich überzeugen, und trotzdem sind die Schulen nicht erfolgreich und umgekehrt. Kurzum: Mir ist schon ziemlich alles begegnet und nicht immer verstehe ich, warum was wie funktioniert oder nicht funktioniert. Schulen sind hochkomplexe Organisationen und den Erfolg auf eine Person oder Personengruppe zu reduzieren ist nicht legitim.

### **Führung ist ein sozialer Prozess**

Führung wird heute nicht mehr als die Eigenschaft einer Person oder die Interaktion der einen Person mit einer anderen Person verstanden. Führung ist ein sozialer Prozess, in dem verschiedene Akteure in immer anderen Situationen miteinander verbunden sind. Keine Person kann eine andere Person führen, sondern Führung steht immer zwischen den Menschen. Führung braucht immer jemand, der sich führen lässt. Dabei kann, wer sich führen lässt, sehr unterschiedliche Motive haben: Sinnhaftigkeit, Macht, Kompetenz, Lohn/Geld, Gewalt, etc. Auf die Frage der Schulleitung gemünzt heisst dies, dass es keinen erfolgreichen Schulleiter, keine erfolgreiche Schulleiterin geben kann. Wenn wir über die Qualität von Führung sprechen, dann müssen wir vom System mit seinen Akteuren und nicht von der Person der Schulleitung sprechen. Leider sind wir häufig noch bei der «Great-Man-Theory». Es wäre Zeit, damit aufzuhören und Führung plural zu verstehen. Ich komme im letzten Punkt darauf zurück.

### **Dritter Punkt: Warum sprechen wir nicht von den «schlechten Schulen»?**

Wenn in der Presse und auf Podien über das Dafür und Dagegen von Schulleitungen geschrieben oder gesprochen wird, dann werden immer «gute Schulen» für und «schlechte Schulen» gegen die Schulleitungen verwendet. Ich halte dies für problematisch. Einerseits weil damit wieder die «Great-Man-Theory» kolportiert wird. Aber auch, weil ich meine, dass wir gerade bei «schlechten Schulen» genauer hinschauen sollten. Ich freue mich, wenn «gute Schulen» noch besser werden. Staatspolitisch und pädagogisch ärgert es mich aber, dass wir «schlechte Schulen» haben und es Schülerinnen und Schüler gibt, welche das Pech haben, diese Schulen besuchen zu müssen<sup>[1]</sup>. Umso mehr als auch bei uns in der Schweiz der sozioökonomische Status der Eltern darüber

entscheidet, ob die Kinder durch Wegzug oder Privatschule eine andere Schule besuchen können oder an der Schule bleiben müssen.

*Bildungspolitisch halte ich es für hochrelevant, dass wir auf die «schlechten Schulen» schauen und dort etwas für die Qualitätsverbesserung tun.*

Bildungspolitisch halte ich es für hochrelevant, dass wir auf die «schlechten Schulen» schauen und dort etwas für die Qualitätsverbesserung tun. Und hier kann Führung einen wesentlichen Beitrag leisten. Wie Sarah Mahler (2016) in ihrer Dissertation aufzeigen konnte, kann eine Person, welche Führung und Verantwortung übernimmt, in einer «schlechten Schule» den Aufschwung der Schule massgeblich beeinflussen. Dabei spielt es keine Rolle, ob die Person, welche die Führung und Verantwortung übernimmt, Schulleiterin, Lehrperson oder Behördenmitglied ist. Wesentlich ist, dass sie öffentlich anerkennt, dass die Schule ein Qualitätsdefizit hat und etwas dagegen unternehmen will.



Zeichnung: api

#### **Vierter Punkt: Welche Form von Führung meinen wir?**

Im Kanton Zürich – aber wahrscheinlich auch in vielen anderen Kantonen in der deutschsprachigen Schweiz – stehen wir aus meiner Sicht vor einer entscheidenden Frage: Welche Form von Führung wollen wir? In der vorbereitenden Kommission des Kantonsrats wird zurzeit über eine Vorlage diskutiert, welche den Schulleitungen mehr Kompetenzen geben und gleichzeitig die Organisationsform der Schulführung den Gemeinden freistellen will. Unter dem Begriff «Leitung Bildung» soll es den Gemeinden erlaubt sein, eine Gesamtschulleitung einzurichten und dieser die Schulleitungen zu unterstellen.

Die Ausgangsfrage ist eigentlich eine einfache. Aber eben nur eigentlich: Für mich steckt dahinter die Entscheidung, welche Form von Führung wir für unsere Schulen wollen. Mit der Einführung einer «Leitung Bildung» führen wir an den Schulen eine weitere Hierarchiestufe ein und zementieren damit die bürokratische Organisationsvorstellung, welche an vielen Schulen, Hochschulen und Verwaltungen vorherrscht.

*Schulen als Expertenorganisationen brauchen aber gerade keine bürokratische*

## *Organisation, sondern eine plurale Sicht auf Führung.*

Schulen als Expertenorganisationen brauchen aber gerade keine bürokratische Organisation, sondern eine plurale Sicht auf Führung. Lehrpersonen, Schulleitung, Schulverwaltung und viele mehr sind Expertinnen und Experten ihres Bereiches und plurale Führung meint, dass sie in den Bereichen, wo sie Expertise haben, auch Führung und Verantwortung übernehmen. So kann eine Lehrperson - man spricht von einem Teacher Leader - in einem Bereich, in dem sie oder er eine hohe Kompetenz hat, für diesen Bereich Führung und Verantwortung übernehmen. So kann es beispielsweise an einer Schule eine Lehrperson geben, welche sich mit dem Themenfeld der Nachhaltigen Entwicklung oder Digitalisierung intensiv auseinandersetzt. Dann ist es doch nur klug, dieser Personen die Führung und Verantwortung für diesen Unterrichtsbereich zu geben und sie mit der Weiterentwicklung an der Schule zu betrauen. Andere Lehrpersonen haben andere Expertisen, welche sie als Teacher Leader in die Schule einbringen. Führung kann aber auch von einer Gruppe übernommen werden. So können beispielsweise verschiedene Lehrpersonen und Heilpädagoginnen und -pädagogen als professionelle Lerngemeinschaft die Verantwortung für alle Schülerinnen und Schüler übernehmen und gemeinsam entscheiden, wie sie Ressourcen einsetzen, wer wann wo wie unterrichtet, wer welche Weiterbildung besuchen soll etc.

Die Aufgabe einer Schulleitung in einem solchen Führungsverständnis ist nicht hierarchisch, sondern systemisch. Sie ist dafür verantwortlich, dass zusammen mit allen Beteiligten immer wieder geklärt wird, was die Schule unter einer «guten Schule» versteht, dass die Rahmenbedingungen ebenso geklärt sind wie all die Aspekte, welche für die Schule wichtig sind. Im Kern geht es darum, dass die beteiligten Personen sich stärken und nicht schwächen. Eine Lehrerin hat dies in einem Interview treffend formuliert. Sie meinte, dass das Schöne an ihrer Schulleitung sei, dass die Lehrerin «ihr Ding machen» könne und sich nicht um das Ganze kümmern müsse. Dies mache die Schulleitung, und das sei sehr entlastend.

### **Die Schulleitung eine Erfolgsgeschichte?**

Ich habe als Forscher das Glück, dass ich viele «gute Schulen» kenne und einen vertiefenden Einblick in diese Schulen nehmen konnte und weiterhin kann. Ich bin überzeugt, dass die Qualität dieser Schulen viel mit Führung zu tun hat. Umso

mehr würde ich mir wünschen, dass wir – gerade auch in der deutschsprachigen Schweiz – einen konstruktiv-kritischen Diskurs über die Führung von Schulen führen. Ich bin überzeugt, dass uns dieser weiterhilft. Das Ziel muss sein, dass alle Schülerinnen und Schüler eine «gute Schulen» besuchen können.

## **Literatur**

Bell, L., R. Bolam und L. Cubillo. 2003. *A Systematic Review of the Impact of School Headteachers and Principals on Student Outcomes*. London: University of London, Institut of Education.

Büeler, Xaver, Alois Buholzer und Markus Roos. 2005. *Schulen mit Profil. Forschungsergebnisse, Brennpunkte, Zukunftsperspektiven*. Innsbruck: Studienverlag.

Day, Christopher, Pam Sammons, David Hopkins, Alma Harris, Kenneth Leithwood, Quin Gu, Eleanor Brown, Elpida Atharidou und Alison Kington. 2009. *The Impact of School Leadership on Pupil Outcomes. Final Report*. Nottingham: University of Nottingham.

Hallinger, Philip. 2011. "Leadership for Learning: lessons from 40 years of empirical research." *Journal for Educational Administration* 49 (2): 125-142.

Mahler, Sara. 2016. *Turnaround und Organisationales Lernen im Bildungssystem. Zur Entwicklung von Schulen mit gravierenden Defiziten im Bereich der Prozessqualitäten*. PhD, Philosophisch-historische Fakultät, Universität Basel.

Riveros, Augusto, Carolyne Verret und Wei Wei. 2016. "The translation of leadership standards into leadership practices. A qualitative analysis of the adoption of the Ontario Leadership Framework in urban schools." *Journal of Educational Administration* 54 (5): 593-608.

Robinson, Viviane. 2011. *Student-Centered Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schratz, Michael, Markus Ammann, Veronika Möltner, Werner Mauersberg, Niels Anderegg, Malte Gregorzewski und Alexander Bergmann. 2019. *Von den Besten lernen. Lernwirksames Schulleitungshandeln an ausgezeichneten Schulen des*

*Deutschen Schulpreises. Facetten von Schulleitungshandeln.* Innsbruck: Universität Innsbruck.

Witziers, Bob, Roel Bosker und Meta Krüger. 2003. "Educational Leadership and student achievement: the elusive search for an association." *Educational Administration Quarterly* 39 (3):398-425.

Niels Anderegg

*Niels Anderegg leitet an der Pädagogischen Hochschule Zürich das Zentrum Management und Leadership, welches für die Aus- und Weiterbildung, Beratung, Begleitung von Führungspersonen in Bildungsorganisationen und Forschung im Bereich Schulführung verantwortlich ist. Seine Schwerpunkte in der Forschung und Lehre sind Pädagogische Schulführung, Inklusion und Teacher Leadership.*

[1] Den Hinweis, dass wir in der Schweiz gerade deshalb eine freie Schulwahl benötigen, halte ich für falsch. Unser Schulsystem hat eine hohe gesellschaftliche Integrationskraft und das Problem «schlechter Schulen» lösen wir nicht durch Schulwahl, sondern mit Arbeit an den Schulen. Das Ziel kann nicht sein, dass «schlechte Schulen» keine Schülerinnen und Schüler mehr haben, sondern dass wir nur «gute Schulen» haben.