

**PISA und Schulleitung,
Internationale Konferenz zum Verhältnis von Schulleitung und
Schülererfolg
Utrecht Nov. 2004 – Teil II**

Schulleitung und ihr Einfluss auf den Erfolg der 15-jährigen Schüler in PISA – dieses Forschungsprojekt sollte die Frage beantworten, ob Schulleiter/innen durch Schulorganisation und Lernmanagement die Entwicklung ihrer Schule so steuern können, dass sie Einfluss auf die Schülerleistung und den in internationalen Studien gemessenen Erfolg haben. Eine komplexe Fragestellung, die Strukturen des zugehörigen Bildungswesens, Autonomiefragen, Personalausstattung und -entwicklung, Fragen der Verbindlichkeit des Curriculums und der Standards einschließt.

Professor *Jaap Scheerens* (Universität Twente, Niederlande) ist ihr in einer Pilotstudie nachgegangen: eine erste Annäherung auf der Grundlage einer Synthese vorliegender Studien zu diesem Wirkungszusammenhang, einer Auswertung der – allerdings spärlichen – Hintergrunddaten aus der PISA-Befragung und einer aktuellen qualitativen Studie, nämlich einer im Jahr 2004 durchgeführten Schulleiterbefragung in 7 PISA-Teilnehmerländern (Deutschland, Finnland, Holland, Italien, Kanada, England [Wales], Ungarn). Ein umfassender Fragebogen, verknüpft mit einem Schulleiter-Interview (je 5 Schulleiter/innen pro Land)¹ beleuchtet die Einwirkungsmöglichkeiten von Schulleitung auf die Leistungsfähigkeit von Jugendlichen.

Methodologische Hindernisse² sind in Rechnung zu stellen.

Hier einige Ergebnisse:

Wirksam für den Schulerfolg der 15Jährigen sind

- Unterstützung und Bestärkung von Schülerinnen und Schülern
- Feedback, genaue Rückmeldung über den Lernerfolg und noch zu Lernendes
- Kooperatives Lernen
- Differenziertes und adaptives Unterrichten, d. h. ein an den individuellen Erfordernissen der Lernenden interaktiv angepasstes Unterrichten
- Die Zeit, die mit Aufgaben und Hausaufgaben verbracht wird
- Lerngelegenheiten

¹ Durchführung der Interviews in Deutschland/NRW: *M. Rössler, National Coordinator.*

² Keine Langzeitdaten, keine Aussagemöglichkeiten über Schülerbegabungen; über Unterschiede zwischen den Ländern betreffend die Struktur ihres Bildungswesens und der Art und Weise, in der die 15-jährigen Jugendlichen an ihm teilhaben; der begrenzte Raum für zusätzliche Themen und Aspekte in dem Hintergrundfragebogen. Es sind nicht nur direkte Einwirkungsmöglichkeiten von Interesse, sondern auch Leitungshandeln, das durch den Einfluss auf andere Faktoren indirekt die Schülerleistung beeinflusst. Dies alles ist in Rechnung zu stellen.

- Hohe Erwartungen an die Schülerleistung
- Erfolgsdruck bezüglich Basiswissen und Basisgegenständen
- Engagement der Eltern, häusliche Lernumgebung
- Friedliches, ordentliches Klima in der Schule
- Kontrolle und Evaluation

Diese Erfolgsfaktoren müssen sich in Leistungskonzepten wiederfinden, wenn Schülerleistung und gute Ergebnisse erreicht werden wollen.

Schülerleistung fördernde Schulleitungskonzepte

Schulleitungsverhalten ist geprägt von der Schulumgebung, der Schülerpopulation, Anforderungen der Eltern usw., durch den rechtlichen Kontext, von der Vision und der Erfahrung des Schulleiters/der Schulleiterin. Schulleitung beeinflusst Schülerleistung über die Gestaltung des pädagogischen Lernklimas und die der Schulorganisation.

Erfolgsrelevante Ausprägungen des Leitungshandelns:

- *Auf Unterricht bezogene Leitung*
mit zielbezogenem Lehrplan-Management und Förderung des Lernklimas
- *Leitung des Wandels*
mit der Formung von Organisationsmustern, mit akzeptierten Aufträgen, intellektuellen Anregungen für das Kollegium, Konsensbildung
- *Leitung mit Werte-Bewusstsein*
zielt auf produktive Arbeitsamkeit, sorgt für Stabilität und Kontinuität, innere Stimmigkeit, Engagement, Anpassung an Veränderungsnotwendigkeiten
- *Integrierte Leitung*
fördert Bedingungen der Schulentwicklung, leitet unterrichts- und entwicklungsbezogen, federt externe Anforderungen ab und übersetzt sie nach innen; fördert Unterrichtszeit
- *Zielorientierung der Leitung*
klare Ziele und Standards, Verbindung zwischen außengesteuerten vorgegebenen Schwerpunkten (z. B. Fokussierung auf Deutsch, Mathematik und Englisch) und Orientierung an einem humanen Bildungsbegriff (Einbeziehung von Musik, Kreativität usw.), Lerngelegenheiten, strukturiertes Lehren, aktives Lehren und Lernen, Überprüfung der Schülerleistung und Feedback
- *Personenorientierung der Leitung*
Übereinstimmung zwischen Lehrerinnen und Lehrern, Lehrereinstellung und Professionalisierung, Lehrerkompetenz, Hohe Erwartungen, diszipliniertes Klima, unterstützendes Klima

Zur Überprüfung des tatsächlichen Handelns des Schulleiters/der Schulleiterin müssen diese Qualitäten am konkreten Tun gemessen werden, z. B. wie oft lobe ich Lehrerinnen und Lehrer, worauf bezieht sich Lehrerfortbildung, nach welchen Kriterien erfolgt die Lehrereinstellung. . .?

Schulleitungshandeln real – wie sieht es aus in Deutschland und andernorts?

In der Schulleiterbefragung mit den o.g. sechs teilnehmenden Ländern wurde erhoben, welche dieser Handlungsfelder von Schulleitung in den betreffenden Schulen zum Tragen kommen, in welcher Häufigkeit sie benannt und wie oft sie von den befragten Schulleiter/innen als besonders wichtig herausgestellt werden. Deutschland belegt den zweitletzten Platz unter den sieben befragten Ländern, wenn man die Schulleitungspraxis auf der Folie der genannten **Kriterien für Schülererfolg** insgesamt betrachtet. Finnland liegt an erster Stelle, Ungarn belegt den 6. Platz.

Bei der *Schulautonomie im Personal-Management* belegt Deutschland den letzten Platz mit 5% Entscheidungsspielraum gegenüber 82% in England und 79% in Holland. Im Hinblick auf *integrierte, Schulentwicklung betreibende Leitung* belegt Deutschland wiederum Platz 5, nur Ungarn und Holland erreichen weniger Punkte. Typische Ausprägungen des Schulleitungshandelns in den einzelnen Ländern stellen sich wie folgt dar:

- **England** (Wales): lernt am stärksten aus den Schüler-Ergebnissen
- **Ungarn:** Vorreiter für Zielsetzung und Lehrplan
- **Holland:** übergeordnete Leitung mehrerer Schulen
- **Kanada:** hohe unterrichtsbezogene Leitung und Veränderungsmanagement
- **Italien:** Diskrepanz zwischen Ideal und Wirklichkeit
- **Finnland:** relativ stärkstes Land in Personalpolitik, Nachwuchsgewinnung, Teamarbeit; auch stark im Lehrplan-Management
- **Deutschland:** schwächster Einfluss auf das Curriculum; das unter den interviewten Schulleitern am meisten unterschiedliche Bild von Schulleitung

Die Eingebundenheit des Modells von Leitung im jeweiligen Schulsystem eines Landes bedarf der Beachtung. Schülererfolg ist Hauptaufgabe der Schulleitung, Professionalisierung der Lehrerschaft wie auch die anderen Handlungsbereiche der Schulleitung müssen ihr dienen. Dies wird in den Ländern auf sehr unterschiedlichen Wegen erreicht, z.B. in Finnland mehr durch die Einstellungspolitik und Personalpolitik als durch Lehrerfortbildung; dies ist in anderen Ländern durchaus anders. Schulleitungskonzepte hängen auch von der in den Ländern typischen Ausstattung der Schulleitung mit Rechten, Pflichten und mit Macht ab. So ist das Schulleiteramt in Italien zwar mit wenig formeller

Macht ausgestattet, doch evoziert dies eine Vielzahl von Motivationsimpulsen mit tatsächlicher Steuerungswirkung, ohne dass es sich um ausdrückliche Kontrollinstrumente handelt; eher um Anreizsysteme.

Prozessorientierte Leitung, wie sie in Deutschland ausgeprägt ist, zeigt schlechtere Leistungsergebnisse bei den Schülerinnen und Schülern als Leitungskonzepte, die zielstrebig auf Erfolg ausgerichtet sind. Typisch für Deutschland ist das Fehlen einer gemeinsamen Auffassung von Schulleitung im Bereich der Sekundarschulen.

Haupthindernisse für die Förderung von Schülerergebnissen durch Schulleitungshandeln stellen die folgenden dar, wenn

- geringe Einflussnahme und Kontrollmöglichkeiten der Schulleitung beim Lehrernachwuchs gegeben sind (Italien)
- Kollegium und Kollegiumsbildung wenig in der Einflussnahme der Schulleitung liegen (Kanada)
- der Anteil an Verwaltungsarbeit zu riesig ist (Finnland)
- Mangel an Zeit und Geld die Handlungsfähigkeit zu sehr einschränkt (Ungarn)
- die autonome Position des Lehrers notwendiges Leitungshandeln neutralisiert (Holland).

Bemerkenswert ist, dass sich aus dieser qualitativen kleinen Vergleichsstudie zwischen einigen PISA-Ländern interessante Hinweise für die Handlungsmöglichkeiten des einzelnen Schulleiters bzw. der Schulleiterin ergeben, wenn sie Schülerleistung in der eigenen Schule zielstrebig fördern wollen. Sie zeigt aber auch Bedingungen auf, die im Bildungswesen und der Politik liegen, die Schülererfolg verhindern oder aber nach vorne bringen. Nur beide Ebenen zusammen können wirklich erfolgreich sein.

Margret Rössler

ESHA Germany, National Coordinator