

Personalentwicklung als Führungsaufgabe von Schulleitungen -

Die Gestaltung der Personalentwicklung in der Volksschule und deren Akzeptanz bei Lehrpersonen

1 Ausgangssituation für das Forschungsprojekt

Mit der Einführung von ‚geleiteten Schulen‘ wurde u.a. die Verantwortung für die Personalführung mittels gesetzlicher Weisung grundsätzlich der Schulleitung übertragen. In der konkreten Ausgestaltung der Personalführung sind die Behörden in den Schulgemeinden jedoch autonom, denn die Zuweisung von Führungszuständigkeiten ist Sache der jeweiligen Schulträger (als Beispiel vgl. Weisungen des Bildungsdepartements des Kantons St. Gallen, 2004). Dies hat zur Folge, dass die Aufgaben und Kompetenzen der Schulleitungen hinsichtlich der Personalführung unterschiedlich geregelt sind.

Ein Aspekt der Personalführung ist die zielorientierte Planung und Durchführung von Personalentwicklungsmassnahmen. Dabei übernimmt die Schulleitung eine zentrale Funktion (Buhren & Rolff, 2001; Wisinger, 1996). Obwohl Personalentwicklung unbestritten als zentrale Führungsaufgabe zur Schul-, Unterrichts- und Qualitätsentwicklung und -sicherung beschrieben wird, zeigen sich in der Praxis kaum systematisch durchgeführte Personalentwicklungsmassnahmen, vielfach werden Einzelmassnahmen ohne eine berufliche Zielorientierung gewählt. (vgl. u.a. Böckelmann & Mäder, 2007; Buhren & Rolff, 2001; Huber, 1999c; Reichwein, 2007; Meetz, 2007). Schulleiterinnen und Schulleiter wie auch Lehrpersonen betonen zwar die hohe Bedeutung von Personalentwicklungsmassnahmen für die individuelle berufliche Entwicklung, für die Qualitätsentwicklung und für die gesamte Schulentwicklung (Meetz, 2007). In diesem Sinne erfährt Personalentwicklung eine relativ hohe Akzeptanz. Verschiedentlich konnte aber nachgewiesen werden, dass Personalführungsaktivitäten der Schulleitung von Lehrpersonen nur bedingt akzeptiert werden. Dabei stösst nicht die grundsätzliche Führungsaufgabe der Schulleitung auf Widerstand, sondern ein beurteilendes und forderndes Führungsverhalten in Fragen der Unterrichts- und der Personalentwicklungsaufgabe (vgl. Hess & Roos, 2006; Oelkers, 2009; Pekruhl, Schreier & Zölch, 2005).

Wie die konkrete Umsetzung der Personalentwicklungsaufgabe durch die Schulleitung sowie die Akzeptanz von Personalentwicklungsmassnahmen im Kollegium aussehen und welche systemischen, organisationalen und personellen Faktoren eine gelingende Personalentwicklung begünstigen, ist Forschungsgegenstand dieses Projekts.

2 Forschungsziele

Das vorliegende Projekt untersucht die Praxis der Personalentwicklung als Schulleitungsaufgabe und ihre Akzeptanz bei Lehrkräften. Dabei stehen folgende Leitfragen im Zentrum:

- Wie wird Personalentwicklung sowohl strategisch wie operativ gestaltet und durch schulinterne Bedingungsgrössen sowie die strategische Führung (Schulbehörde) unterstützt?
- Welche strukturellen und (führungs)kulturellen Faktoren spielen eine Rolle, damit Personalentwicklungsbemühungen der Schulleitung bei den Lehrpersonen auf Akzeptanz stossen und die Ziele und Visionen der Schule mit jenen der Lehrpersonen in grösstmögliche Übereinstimmung gebracht werden können?

Die Untersuchung gibt somit als Ergebnis Einblick in die Gestaltung der strategischen und operativen Personalentwicklung sowie Rückschlüsse auf Gelingensbedingungen für deren Ausgestaltung und Akzeptanz bei den Lehrpersonen und sieht im Detail folgende Ziele vor:

- Ermittlung der Gestaltungspraxis von Personalentwicklung als Führungsaufgabe in der Schule
- Ermittlung des Führungsverständnisses von Schulleitungen in Bezug auf Personalentwicklung
- Erfassung der Akzeptanz von Personalentwicklung durch Schulleitung bei Lehrpersonen
- Erkennen des Einflusses von Kontextfaktoren und der Schulkultur auf Personalentwicklung
- Generierung von Erkenntnissen über gelingende Systemstrukturen und Handlungsstrategien sowie Steuerungswissen zur Professionalisierung von Schulleitungen
- Generierung von Hypothesen als Grundlage für weiterführende Untersuchungen zur Personalentwicklung an Schulen sowie zur Schulqualitätsentwicklung.

3 Methoden & Forschungsdesign

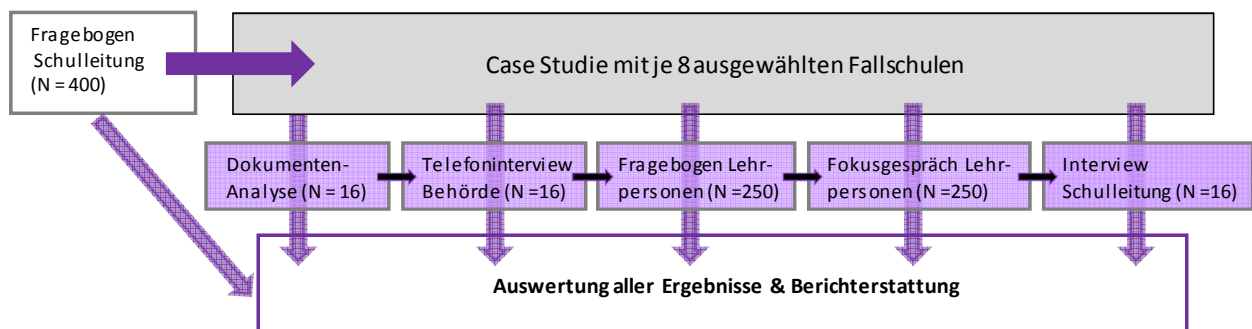
Der forschungsmethodische Zugang kombiniert qualitative und quantitative Methoden, um eine breite und zugleich vertiefende Datenbasis zu erhalten. Die methodologische Triangulation ermöglicht eine vielschichtige Analyse dieses spezifischen Bereichs des Führungshandeln und kontrastiert die Motive, Erwartungen und Bewertungen der Handelnden.

Im Zentrum der Untersuchung stehen Fallanalysen (Case studies). Ergänzend werden Rahmenbedingungen der Fallschulen sowie die in der Praxis etablierten Personalentwicklungs-Instrumente über eine Dokumentenanalyse erhoben. Ferner werden das Führungsverständnis von Schulleitungen, Merkmale ihrer Führungspraxis, die Akzeptanz von Personalentwicklung bei den Lehrkräften sowie der Einfluss der Lern-/Organisationskultur über Fragebögen und problemzentrierte Interviews (Witzel, 1982) erhoben.

4 Stichprobe

Das vorliegende Forschungsprojekt basiert auf Daten, welche in den Kantonen St.Gallen und Luzern erhoben wurden. Aufgrund der Kooperation mit der Pädagogischen Hochschule Weingarten kann die Stichprobe durch Daten aus dem Bundesland Baden-Württemberg ergänzt werden. Somit können nebst schulspezifischen Gelingensbedingungen, basierend auf dem Vergleich der drei Bildungswesen, systembedingte Einflussfaktoren auf die Ausgestaltung der Personalentwicklung ausgemacht werden.

Für die Fragebogenerhebung konnten in beiden Schweizer Kantonen sowie in Süddeutschland sämtliche Schulleitungen angefragt werden. Für die weiteren qualitativen Erhebungen werden in beiden Kantonen sowie in Baden-Württemberg je acht Fallschulen ausgewählt. Die Auswahl der Schulen erfolgt über die Erfüllung eines Kriterienkatalogs, welcher einerseits eine möglichst repräsentative Auswahl unterschiedlicher Schultypen und -standorte und andererseits einen grossen Erfahrungshintergrund in der Anwendung von Personalentwicklungsmassnahmen berücksichtigt. Zur Erfassung der Kontextfaktoren werden Dokumentenanalysen sowie Telefoninterviews mit den Schulbehörden durchgeführt. Mittels Fragebogen werden die Kollegien der Fallschulen zu Zielen, Massnahmen, Wirkungen sowie der Akzeptanz von Personalentwicklung befragt. Über Fokusgruppen-Interviews mit Lehrpersonen und Schulleitungsinterviews werden ausgewählte Fragestellungen aus den vorangegangenen Erhebungsdaten vertiefend analysiert. Abschliessend werden die Ergebnisse der einzelnen Teiluntersuchungen zusammengezogen, um weiterführende Erkenntnisse über Gelingensbedingungen der Personalentwicklung im schulischen Kontext gewinnen zu können.



5 Zeitplan

Zeitungfang	Arbeitsschritte
Okt 10 /Jan 11	Online Fragebogen-Erhebung Schulleitungen der Kantone St.Gallen und Luzern und Baden Württemberg (D)
Nov 10/ März 11	Rekrutierung von 8 Fallschulen
	Dokumentenanalyse der Fallschulen
	Telefoninterview Schulpflegepräsident/in Fallschule
Jan / März 11	Bericht Ergebnisse Befragung Schulleitungen
Jan / März 11	Online Fragebogen - Erhebung Lehrpersonen Fallschulen
März /Mai 11	Gruppeninterviews Lehrpersonen Fallschulen
Juni / Sept 11	Interviews Schulleitung Fallschulen
Nov /Jan 12	Gesamtbericht

6 Forschungsgruppe

Pädagogische Hochschule des Kantons St.Gallen

M.O.P. Elisabeth Steger Vogt & lic. Phil. Stephanie Appius

Pädagogische Hochschule Weingarten

Prof. Dr. Katja Kansteiner Schänzlin & Dr. Tanja Bach-Blattner

7 Kontakte

Pädagogische Hochschule des Kantons St.Gallen
Kompetenzzentrum Forschung, Entwicklung & Beratung
Institut für Schulentwicklung und Beratung
Elisabeth Steger Vogt, Projektleiterin
Stephanie Appius, Projektmitarbeiterin
Müller-Friedbergstr. 34
CH 9400 Rorschach
Tel.: + 41 (0)71 858 71 32
elisabeth.steger@phsg.ch
stephanie.appius@phsg.ch
www.phsg.ch



Pädagogische Hochschule Weingarten
Erziehungswissenschaft
Prof. Dr. Katja Kansteiner-Schänzlin, Projektleiterin
Dr. Tanja Bach-Blattner, Projektmitarbeiterin
Kirchplatz 2
D - 88250 Weingarten
Tel.: + 49-(0)751-501-8848
kks@ph-weingarten.de
www.ph-weingarten.de



8 Ausgewählte Literatur

- Bildungsdepartement des Kantons St. Gallen (2004). Weisungen zur Schulleitung. *Amtliches Schulblatt des Kantons St. Gallen*, 15. Oktober 2004.
- Böckelmann, Ch. & Mäder, K. (2007). Fokus Personalentwicklung. Konzepte und ihre Anwendung im Bildungsbereich. Zürich: Pestalozzianum.
- Buhren, C. & Rolff, H.-G. (2001). Ohne Personalentwicklung keine Schulentwicklung. *Lernende Schule*, 16, 4-6.
- Hess, K., & Roos, M. (2006). Schlussbericht. Wissenschaftliche Schlussevaluation des Projektes "Schulen mit Profil", Kanton Luzern. Retrieved 25.8.2010: http://edudoc.ch/record/26883/files/schlussbericht_smp.pdf
- Huber, S.G. (1999). Effectiveness & Improvement: Wirksamkeit und Verbesserung von Schule – eine Zusammenschau. *Internationale Schulentwicklungsforschung (III)*. *Schul-Management*, 5, 8-18.
- Oelkers, J. (2009). Führung und Management von Schulen. Retrieved 25.8.2010: http://paed-services.uzh.ch/user_downloads/1012/Waldau.pdf
- Meetz, F. (2007). Personalentwicklung als Element der Schulentwicklung. Bestandesaufnahme und Perspektiven. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Pekruhl, U., Schreier, E., Semling, C., & Zölch, M. (2005). Leistungslohn an Schulen - Eine empirische Untersuchung an den kantonalen Schulen des Kantons Solothurn. Olten: Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz.
- Reichwein, K. (2007). Führung und Personalmanagement in Schulen. Eine empirische Studie zum Working Knowledge von Schulleitungen. Zürich: Rüegger.
- Wissinger, J. (1996). Perspektiven schulischen Führungshandelns. Eine Untersuchung über das Selbstverständnis von SchulleiterInnen. Weinheim: Juventa.
- Witzel, A. (1982). Verfahren der qualitativen Sozialforschung: Überblick und Alternativen. Frankfurt: Campus.