

# Personalentwicklung als Führungsaufgabe von Schulleitungen -

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

## 1 Ausgangssituation für das Forschungsprojekt

Der Kanton St. Gallen schreibt seit 2004 den Auftrag zur Personalführung durch die Schulleitung vor. Die Schulgemeinden sind jedoch in der Ausgestaltung des Führungskonzepts autonom. Dies führt dazu, dass Aufgaben und Kompetenzen der Schulleitungen des Kantons St. Gallen unterschiedlich geregelt sind. Mit der Personalführungsaufgabe übernehmen die Schulleitungen eine neue Verantwortung für die Entwicklung des Kollegium und der einzelnen Lehrpersonen. Damit geben sie ihre Rollenidentität als Lehrperson auf zugunsten einer Führungsidentität, die sich nicht mehr als Teil des Kollegiums definiert, sondern eine Gesamtverantwortung für die Schule übernimmt, welche personen- als auch systembezogene Massnahmen zur Entwicklung der Schule beinhaltet. Entsprechend ist anzunehmen, dass Schulleitungen ihre Aufgaben und damit auch die der Personalentwicklung different verfolgen und überdies jede Führungsperson ihre Leitungsaufgabe individuell fasst und gestaltet.

## 2 Forschungsziele

Die Untersuchung gibt als Ergebnis Einblick in die Gestaltung der strategischen und operativen Personalentwicklung in der Volksschule sowie Rückschlüsse auf Gelingensbedingungen für deren Ausgestaltung und Akzeptanz bei den Lehrpersonen. Es wird also im Hauptfokus nach erfolgreichen Modellen und Praxisbeispielen einer gelingenden Personalentwicklung und -führung gesucht. 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?

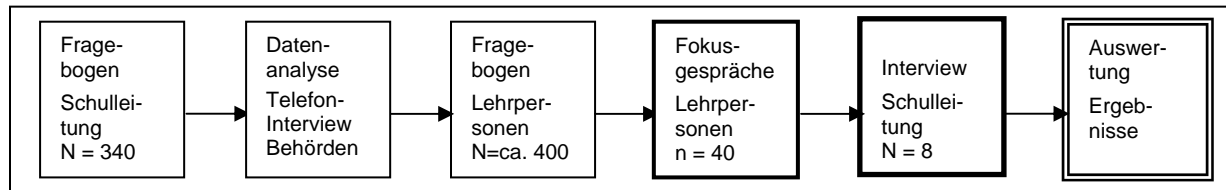
Konkretisierung der Ziele:

- Ermittlung der Gestaltungspraxis von Personalentwicklung als Führungsaufgabe in der Schule
- Ermittlung des Führungsverständnisses von Schulleitungen in Bezug auf Personalentwicklung
- Erfassung der Akzeptanz von Personalentwicklung als Schulleitungsaufgabe bei Lehrpersonen
- Erkennen des Einflusses der Organisationskultur, der Führungserwartung sowie der Führungsakzeptanz in Bezug auf Personalentwicklung
- Formulierung von Rückschlüssen auf Gelingensbedingungen für die Gestaltungspraxis und die Akzeptanz systematisch betriebener Personalentwicklung durch Schulleitungen
- 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 Datenerhebung

Der forschungsmethodische Zugang kombiniert qualitative und quantitative Methoden, um eine breite und zugleich vertiefende Datenbasis zu erhalten. Ausgehend von einer quantitativen Vollerhebung der Schulleitungen der Volksschule des Kantons St. Gallen (N=340), welche einen Überblick über die Gestaltungspraxis der Personalentwicklung schafft, wird eine Auswahl von 8 Fallschulen getroffen. Im Zentrum der Untersuchung stehen Fallanalysen. Ergänzend werden Rahmenbedingungen der Fallschulen sowie die in der Praxis etablierten Personalentwicklungsinstrumente über eine Dokumentenanalyse erhoben. Weiter werden das Führungsverständnis von Schulleitungen, Merkmale ihrer Führungspraxis, die Akzeptanz von Personalentwicklung bei den Lehrkräften sowie der Einfluss der Organisationskultur über Fragebögen und problemzentrierte Interviews (Witzel, 1982<sup>1</sup>) erhoben.

<sup>1</sup> Witzel, A. (1982). Verfahren der qualitativen Sozialforschung: Überblick und Alternativen. Frankfurt: Campus.



Schritte der Datenerhebung

## 4 Stichprobe

Die Stichprobe setzt sich zu gleichen Teilen aus 4 Sekundar- und 4 Primarschulen des Kantons St. Gallen zusammen (alternativ 3 Sek. / 5 Primar.). Die Auswahl der Schulen erfolgt einerseits über das Interesse von Schulen, eine vertiefende Analyse ihrer aktuellen Personalführungssituation zu erhalten und andererseits werden aufgrund der Vollerhebung Schulen angefragt, die aufgrund der Befragungsergebnisse erfolgreich Personalentwicklung betreiben. In die quantitative Erhebung mittels Fragebogen werden alle Schulleitungen der Volksschule des Kantons St. Gallen (N=340) sowie alle Lehrpersonen der Fallschulen (N=ca. 400) einbezogen. Die qualitative Erhebung der Lehrpersonen erfolgt mit einer randomisierten Stichprobe (n=5-8 pro Schule, total n=40-64) sowie einer Vollerhebung der Schulleitungen (N=8).

## 5 Zeitplan

Zeitumfang	Arbeitsschritte
Okt. 10	Online Fragebogen-Erhebung Schulleitungen des Kantons St. Gallen
Nov / Dez 10	Rekrutierung von 8 Fallschulen
	Datenerhebung und -analyse der Fallschulen
	Telefoninterview Schulpräsident/in Fallschule
Jan 11	Online Fragebogen - Erhebung Lehrpersonen Fallschulen
Feb 11	Gruppeninterviews Lehrpersonen Fallschulen
Mai 11	Interviews Schulleitung Fallschulen
Sept / Okt 11	Datenrückmeldung an Fallschulen, Ergebnis - Bericht

## 6 Projektleitung / Kontakt

Elisabeth Steger Vogt  
Pädagogische Hochschule des Kantons St. Gallen  
Institut Schulentwicklung und Beratung ISEB  
Müller – Friedberg – Str. 34  
9400 Rorschach  
Tel. 071 858 71 32  
[elisabeth.steger@phsg.ch](mailto:elisabeth.steger@phsg.ch)  
[www.phsg.ch](http://www.phsg.ch)