

# Max-Planck-Institut für Bildungsforschung

Max Planck Institute for Human Development and Education

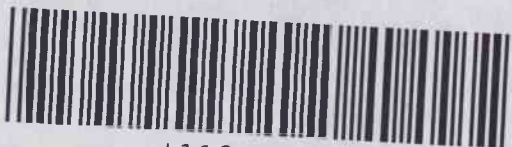
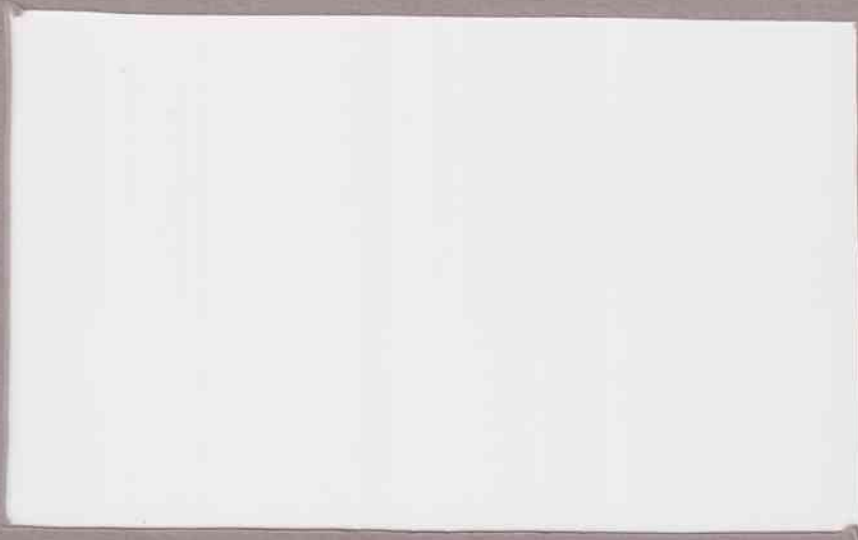
Jürgen Baumert

Was bewirken Schulleiter? - Empirische  
Befunde und theoretische Perspektiven

Nr. 28/SuU

März 1989





\*11016369\*

Jürgen Baumert

Was bewirken Schulleiter? - Empirische  
Befunde und theoretische Perspektiven

Nr. 28/SuU

März 1989

Herausgegeben vom  
Forschungsbereich Schule und Unterricht  
Center for School Systems and Instruction

Max-Planck-Institut für Bildungsforschung  
Max Planck Institute for Human Development and Education  
Lentzeallee 94, D-1000 Berlin 33

Die „Beiträge“ aus den Forschungsbereichen sollen Arbeitspapiere und Forschungsergebnisse aus den einzelnen Arbeitsgruppen unabhängig von einer Veröffentlichung in Büchern oder Zeitschriften schnell zugänglich machen. Die Herausgabe erfolgt in der Verantwortung des jeweiligen Forschungsbereichs.

Papers in the „Contributions“ series are issued by the research centers at the Max Planck Institute for Human Development and Education to facilitate access to manuscripts regardless of their ulterior publication.

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung der Autoren.  
All rights reserved. No part of this paper may be reproduced without written permission of the authors.

Exemplare können angefordert werden bei  
Copies may be ordered from

**Max-Planck-Institut für Bildungsforschung**  
Lentzeallee 94, D-1000 Berlin 33

Jürgen Baumert

### Was bewirken Schulleiter?

#### - Empirische Befunde und theoretische Perspektiven

##### Zusammenfassung

Die Situation der Schulleitungsforschung in der Bundesrepublik Deutschland ist unbefriedigend. Um so wichtiger ist die Rezeption angelsächsischer Befunde - nicht um Ergebnisse unmittelbar auf die Bundesrepublik zu übertragen, sondern um nach strukturellen Analogien zu suchen und diese für die Entwicklung einer Schulleitungstheorie zu nutzen. Der Überblicksartikel fragt zunächst nach dem Ertrag der Schulqualitätsforschung für ein besseres Verständnis des Schulleiterhandelns und stellt anschließend die wichtigsten deskriptiven Befunde zur Struktur der Tätigkeit von Primar- und Sekundarschulleitern vor. Auf dieser Grundlage werden erfolversprechende Analyseperspektiven der Schulleitungsforschung diskutiert. Im Unterschied zu der immer noch dominanten bürokratiethoretischen Tradition rücken Probleme des symbolischen Managements von Schule in den Vordergrund. Der Beitrag schließt mit einem empirischen Beispiel, in dem die Verträglichkeit von Kontrolle und relativer professioneller Autonomie untersucht wird. Die Befunde zeigen, daß Schulen, deren Leiter ein Gleichgewicht zwischen Direktorialrechten einerseits und den Kompetenzen des Kollegiums sowie der individuellen Freiheit des Lehrers andererseits anstreben, sich durch ein vielfältigeres und intensiveres Schulleben auszeichnen.

### What About the Role of Principals and Their Influence on School Culture?

#### - Empirical Results and Theoretical Perspectives

##### Summary

The research situation in the FRG with regard to the role of school principals is unsatisfactory. Thus, a critical reception of Anglo-Saxon research is of particular importance, not under the perspective of an unquestioned generalization of these results to the German conditions, but rather as an input for the search for structural analogies and the development of a theory of school management. This

article starts with a survey of results of the "effective school research" focussing on the role of principals, and proceeds to describe the structure of their professional activities in primary and secondary schools, respectively. This is the basis for discussing some promising analytical perspectives of school management research. In contrast to the still prevailing view on schools as bureaucratic organisations, problems of the symbolic management of school culture come to the fore. The contribution closes with an empirical example analyzing the compatibility of organizational control and professional autonomy. The results show that principals aiming at a balance between control on the one hand and professional autonomy of the staff on the other, run schools with a better developed and more intensive school life.

## Was bewirken Schulleiter?

### - Empirische Befunde und theoretische Perspektiven<sup>1</sup>

#### 1. Zur Forschungssituation in der Bundesrepublik Deutschland

Die Situation der Forschung über Schulleiter in der Bundesrepublik ist durch einen bemerkenswerten Mangel an theoretischen und empirischen Arbeiten gekennzeichnet. Darauf hat Döring in seinem Handbuchartikel über den Schulleiter aus dem Jahre 1981 bereits hingewiesen. Geändert hat sich seitdem nur wenig. Ein Blick in die Enzyklopädie Erziehungswissenschaft bestätigt dies. Während Döring einen knappen Überblick über die internationale Forschungssituation gibt und auf Forschungsfragen aufmerksam macht, existiert in der Enzyklopädie Erziehungswissenschaft nicht einmal das Forschungsproblem (Baethge/ Nevermann 1984). Schulleitung erscheint dort ausschließlich als Aspekt des Schulverfassungsrechts. Der Unterschied zur Situation in den angelsächsischen Ländern ist so augenfällig, daß er erklärungsbedürftig wird.

Ich denke an drei Umstände, die für das geringe Interesse verantwortlich sein könnten. Sie begründen zugleich eine gewisse Skepsis gegenüber Erwartungen schneller Veränderung. Die wichtigste Ursache liegt wohl in einer gerade in der Schulpädagogik lebendigen, normativen theoretischen Tradition, die Orientierungswissen insbesondere für das Bildungsgeschehen in der unmittelbaren menschlichen Begegnung vermitteln will. Das dabei vorherrschende Argumentationsmuster - die Feststellung des Widerspruchs zwischen pädagogischem Prozeß und seiner formalen Verfaßtheit -

---

1 Erscheint in gekürzter Form in: Rosenbusch, H. S., und Wissinger, J. (Hrsg.): Schulleiter zwischen Administration und Innovation. Schulleiter-Handbuch, Bd. 50. Braunschweig 1989.

bietet wenig Anschlußmöglichkeiten für empirische Forschung. Denn das Untersuchungsproblem ist bereits theoretisch "gelöst", wenn formale Regelungen als Beschreibung empirischer Verhältnisse genommen werden. In der Folge kann man sich nur noch mehr oder minder erfolgreich mit der Antinomie von Bürokratie und Erziehung abmühen. Das mag für die Erzeugung sozialer Dynamik im Bildungswesen nützlich sein, für die Analyse von in Institutionen ablaufenden Handlungsprozessen und ihren strukturellen Bedingungen ist es jedoch wenig ertragreich. Aber auch für die empirische pädagogische Forschung sind institutionelle Bedingungen des Lehrens und Lernens nicht vorrangig. Sofern die empirische Forschung von der Psychologie kommt, ist sie primär mikroanalytisch interessiert, und soweit sie von der Soziologie inspiriert ist, verfolgt sie eher sozialstrukturelle Fragen und verhält sich organisationssoziologisch abstinert. Um so wichtiger sind die jüngeren Arbeiten, die sich um differenzierte Analysen pädagogischer Institutionen bemühen (Grimmer u.a. 1983; Wesemann 1985; Fauser 1986; Terhart 1986).

Schulleitung ist für Pädagogen, insbesondere wenn sie der Volksschultradition verpflichtet sind, in erster Linie ein politisches und juristisches Problem der Kompetenzverteilung. So ist es nicht verwunderlich, daß das Thema "Schulleitung" juristisch besetzt ist. Es wird vorwiegend im Rahmen des Schulverfassungsrechts dogmatisch bearbeitet. In ihrer normativen Ausrichtung treffen sich Schulrecht und eine breite Strömung der Pädagogik. Wer mit den Schulrechtsarbeiten vertraut ist, wird einen direkten Weg von der Partizipationsempfehlung des Deutschen Bildungsrats (1973) über den Musterentwurf für ein Landesschulgesetz des Deutschen Juristentags (1981) bis zur Behandlung des



Themas in der Enzyklopädie Erziehungswissenschaft (Nevermann 1984) erkennen.

Schließlich stellt auch die administrative Struktur eines auf Länderebene zentralisierten Schulwesens ein Hemmnis institutionenbezogener Forschung dar. Unter den Gesichtspunkten der Einheitlichkeit der Verwaltung und der administrativ kontrollierten Vergleichbarkeit von Bildungseinrichtungen desselben Typs ist es ausgesprochen schwierig, empirisch anzutreffende Variationen zu thematisieren oder gar zu bewerten. Es ist kein Zufall, daß im Vergleich zu England oder Frankreich auch das im Erziehungssystem selbst veröffentlichte Reflexions- und Erfahrungswissen gering ist. So kann man nur mit Neid etwa auf die Arbeiten der "Her Majesty's Inspectors" schauen. Dennoch zeigen Archivstudien, daß verwaltungsintern institutionelle Unterschiede aufmerksam beobachtet werden und in der Behandlung sich daraus ergebender Probleme ein beachtliches analytisches Niveau erreicht wird (Leschinsky 1986). Die nach außen aufrecht erhaltenen Homogenitätsvorstellungen erschweren jedoch die Durchführung empirischer Untersuchungen (zum Beispiel Extremgruppenvergleiche), wie sie in angelsächsischen Ländern üblich sind. Seit einiger Zeit ist allerdings zu beobachten, daß in Schulverwaltungen, angestoßen durch Veränderungen demographischer Rahmenbedingungen, die Bereitschaft wächst, Heterogenität von Einrichtungen desselben Typs zuzugestehen, ja sogar zu befördern (Kledzik 1985).

Wer sich über Schulleitungsforschung in der Bundesrepublik informieren will, ist immer noch gut beraten, zunächst zu Dörings Handbuchartikel zu greifen (Döring 1981). Praktische Erfahrungen und anwendungsbezogene Informationen vermitteln die beiden periodisch erscheinenden Schulleiter-

Handbücher (Bessoth u.a. 1979 ff.; v. Recum/Döring 1977 ff.). Aktuelle Berichte findet man in der Zeitschrift "Schulmanagement", die sich selbst als Organ des Schulleiters versteht. Eine Studie zur historischen Entwicklung der Schulleitung legte Nevermann (1982) vor.

Unter den empirischen Untersuchungen gehört die qualitative Studie der Forschungsgruppe "Schulverwaltung und Unterricht", die Aspekte des komplexen Verhältnisses von Verwalten und Unterrichten in Schulen theoretisch und empirisch zu fassen sucht, zu den interessantesten Arbeiten (Grimmer u.a. 1983). Umfangreiche Daten zur Verwaltungstätigkeit von Schulleitern und Lehrern haben Brinkmann, Perschel und Wolfmeyer an einer großen nordrhein-westfälischen Stichprobe erhoben. Diese Studie ist bislang jedoch technisch mangelhaft ausgewertet (Wolfmeyer 1981); sie bedarf im Grunde dringend einer Sekundäranalyse. Steffens thematisiert in seiner Arbeit zur Problematik von Schulreformverläufen (1979) den Schulleiter nur im Rahmen seiner Analysen der Orientierungsmuster von Funktionsstelleninhabern. Eine spezifische Auswertung dieser von Fend und anderen erhobenen Daten ist möglich und wünschenswert. Im Zusammenhang einer empirischen Studie zur Organisationsentwicklung für die Schule behandelt Steuer (1983) gelegentlich auch Aspekte der Schulleitung. Arbeiten zur Karriere, zur Rollendefinition, zur Kooperation im Kollegium, zum Beratungsverhalten von Schulleitern am Ende der Grundschule und schließlich zum Zusammenhang von Rollendefinition und Schulqualität haben Baumert und Leschinsky vorgelegt (Baumert 1984, 1985 und 1986; Leschinsky 1986; Baumert/Leschinsky 1986).

Angesichts des Forschungsmangels in der Bundesrepublik ist man darauf angewiesen, insbesondere angelsächsische Befun-

de zu nutzen. Dabei wird man weniger darauf hoffen können, Ergebnisse unmittelbar auf die Bundesrepublik zu übertragen; vielmehr wird es zunächst das Ziel sein, nach strukturellen Analogien zu suchen und diese für eine Theorieentwicklung zum besseren Verständnis der Schulleitung zu nutzen.

## 2. Schulleitungsforschung in den USA

Die vielfältige Literatur, die in den USA die Schulleitung behandelt, läßt sich grob in drei Gruppen aufteilen.

(1) Arbeiten zur Schulqualität - in Amerika spricht man von "effective school research" - versuchen, Strukturen und Prozesse einzelner Schulen zu identifizieren, die für schulische Qualitätsunterschiede verantwortlich sind. Als Qualitätsmaßstab gelten in der Regel Schulleistungen in ausgewählten Fachgebieten. In diesen Arbeiten ist die Schulleitung ein Untersuchungsmerkmal unter vielen.

(2) Zu einer zweiten Gruppe lassen sich jene Untersuchungen zusammenfassen, die sich auf die Rolle und Funktion des Schulleiters im Zusammenhang schulischer Organisation konzentrieren. Üblicherweise werden diese Arbeiten unter Schulverwaltungsforschung ("educational administration") subsumiert.

(3) Die dritte Gruppe bildet eine pragmatische Literatur, die für die Aus- und Weiterbildung von Schulleitern bestimmt ist. Diese bunte und oft anregende Literatur läßt sich als Mischung aus aufbereitetem technischen Wissen, praktischen Erfahrungen und Forschungsbefunden charakterisieren.

Die vorliegende Schulleitungsliteratur ist außerordentlich umfangreich. Für die Zeit von 1980 bis Ende 1988 weist etwa die Clearingstelle ERIC unter dem Stichwort "Schulleiter" ungefähr 1.000 Titel nach. Im folgenden soll über einige durchgehende Befunde aus Arbeiten berichtet werden, die den ersten beiden Gruppen zuzurechnen sind.

## 2.1 Dauerbeobachtung des Schulsystems und Untersuchungen zur Qualität von Schule ("national assessment" und "effective school research")

Die USA verfügen über ein institutionalisiertes System der Dauerbeobachtung des Schulwesens. Über Leistungsentwicklungen wird regelmäßig berichtet (National Assessment of Educational Progress (NAEP); Condition of Education). In der Bundesrepublik dagegen stellen zentralisierte Lehrpläne und Stundentafeln einen Schutz der Schulen gegenüber öffentlicher Einsichtnahme dar. Deklarierte Ziele, ausgewiesene Stoffe und zugemessene Zeit sind gleichsam Stellvertreter des Unterrichtserfolgs. Die dezentralisierten angelsächsischen Schulsysteme setzen dagegen sehr viel stärker auf Erfolgskontrollen in unterschiedlicher Form (Schreiber 1986).

Die 80er Jahre waren durch eine Reihe besorgniserregender Berichte über den Zustand insbesondere des amerikanischen Sekundarschulsystems gekennzeichnet (National Commission on Excellence in Education 1983; Carnegie Forum 1986; vgl. die Übersicht bei Dichanz/Podeschi 1986). Die Berichte stützten sich nicht nur auf nationale und internationale Leistungsdaten (Haertel 1988), sondern zogen zur Erklärung der Befunde weitere, gleichzeitig publizierte empirische Untersuchungen heran, die den Blick stärker auf Vorgänge in den einzelnen Schulen lenkten (Coleman u.a. 1982; Boyer

1983; Cusick 1983; Lightfoot 1983; Goodlad 1984; Lipsitz 1984; Powell u.a. 1985). In einigen dieser Referenzstudien wird auch die Rolle des Schulleiters und seine Bedeutung für die Schulqualität thematisiert.

Bereits Mitte der 70er Jahre waren erste kritische Stimmen zu hören, die auf unbefriedigende Leistungsergebnisse von Schulen aufmerksam machten. Daraufhin wurden zahlreiche Programme entwickelt, die Schulen besonders in belasteten Regionen verbessern und effektivieren sollten. Man spricht geradezu von einer Schulqualitätsbewegung ("effective school movement"). Als Pendant für den europäischen Bereich könnte man das International School Improvement Project (ISIP) der OECD nennen (Hopkins 1987). Im Zusammenhang dieser Innovationsprogramme ist eine ganze Serie vorwiegend qualitativer Untersuchungen zu besonders erfolgreichen Schulen entstanden (Neufeld u.a. 1983; Farrar u.a. 1984; Noblit/Pink 1987). In einigen dieser Fallstudien spielt der Schulleiter eine Schlüsselrolle.

Eine außerordentlich nützliche Übersicht vermittelt der von Kyle herausgegebene Band "Reaching for Excellence" des National Institute of Education aus dem Jahre 1985, der Ergebnisse der National Reports und der Schulqualitätsforschung resümiert. In knappster Form lassen sich die Befunde zu einer "Fünf-Faktoren-Theorie" der Schulqualität zusammenfassen (Edmonds/Frederiksen 1979). Danach zeichnen sich erfolgreiche Schulen durch folgende Merkmale aus:

- (1) ein störungsarmes, lernorientiertes Schulklima;
- (2) hohe Erwartungen und Standards für alle Schüler;
- (3) klare Ziele und akademische Prioritäten;
- (4) kontinuierliche Kontrollen des Lernprozesses und häufige Leistungsfeststellung und
- (5) eine programmatische, pädagogisch-aktive Schulleitung.

Ein erfolgreicher Schulleiter verhält sich proaktiv bei der Definition pädagogischer Ziele, bei der Durchsetzung klarer Verhaltensregeln, bei der Entwicklung eines Systems vielfältiger Lernanreize und in der pädagogischen Zusammenarbeit mit Lehrern, Unterrichtsbesuche eingeschlossen (Bossert u.a. 1982; Purkey/Smith 1983; Rowan u.a. 1983; Bossert 1985; Corcoran 1985; Mangieri/Arnn 1985; Rosenholz 1985; Ginsberg 1988; Talbert 1988). Tabelle 1 gibt einen Überblick über fünf häufig zitierte Studien, in denen die Schulleiterrolle in einem breiteren organisatorischen Zusammenhang diskutiert wird. Die Studien untersuchen Sekundarschulen; sie sind teils qualitativ (Lightfoot 1983; Lipsitz 1984), teils quantitativ angelegt (Rutter u.a. 1980; Coleman u.a. 1982; California Assembly 1984).

Beurteilt man die Zuverlässigkeit der vorliegenden Befunde, so ist allzu großes Vertrauen fehl am Platz (Rowan u.a. 1983). Die meisten Untersuchungen zur "effektiven Schule" benutzen sehr enge und einseitige Qualitätskriterien; in der Regel werden nur grundlegende Kulturfertigkeiten erfaßt. Sofern die Studien Extremgruppen untersuchen, leiden sie unter den notorischen Schwierigkeiten, die Zugehörigkeit zu einer Extremgruppe zuverlässig zu bestimmen. Infolge der meßfehlerbedingten Regression zur Mitte bleiben die Schulergebnisse oftmals über die Zeit nicht stabil. Schließlich sind insbesondere die qualitativen Studien angesichts der Überdetermination von Effekten mit schwer lösbaren Problemen kausaler Zurechnung konfrontiert. Der Hauptgewinn dieses Forschungstyps liegt in seinen heuristischen Funktionen für Anschlußuntersuchungen.

Folgende, einigermaßen stabile Befunde dürften sich als Ausgangsannahme für Folgeuntersuchungen eignen:

Tabelle 1: Dimensionen effektiver Schulen

<b>Organisationsstrukturelle Variablen</b>	California Assembly (1984)	Coleman HSB (1982)	Lightfoot (1983)	Lipsitz (1984)	Rutter (1980)
1. Ausreichende Entscheidungsspielräume der Einzelschule	*	-	*	*	-
2. Pädagogische Leitung	**	-	*	**	-
3. Schulinterne Lehrerfortbildung	-	-	-	*	-
4. Unterstützung der Elternschaft	-	-	-	*	-
5. Hohe Wertschätzung akademischer Leistung	-	*	*	*	*
6. Maximierung der Unterrichtszeit	-	*	-	-	**
7. Unterstützung durch Schulaufsicht	**	-	-	-	-
<b>Prozeßvariablen</b>					
1. Kollegiale Zusammenarbeit, insbesondere bei der Unterrichtsplanung	*	-	**	**	**
2. Zusammengehörigkeitsgefühl	*	-	**	**	**
3. Klare Ziele und Anspruchsniveau	**	**	**	**	**
4. Ordnung und Disziplin	-	**	**	*	**

\* = einige Evidenz

\*\* = starke Evidenz

Quelle: Nach Corcoran 1985, S. 84.

- (1) Die Varianz von Schulqualität ist nicht ausschließlich kontextdeterminiert. Auch unter schwierigen Bedingungen sind erfolgreiche Schulen zu finden.
- (2) Der Schulleiter scheint eine Einflußgröße unter anderen darzustellen.
- (3) Das Schulleiterverhalten ist in hohem Maße über Schulen hinweg variabel. Es spricht vieles für eine Kontingenz des Schulleiterverhaltens. Die Suche nach einem optimalen Verhaltens- oder Persönlichkeitstypus, den manche Managementmodelle voraussetzen, ist vermutlich wenig erfolgversprechend.
- (4) Erfolgreiches Schulleiterverhalten ist durch hohe Visibilität der Person im Schulbetrieb ausgezeichnet.
- (5) Erfolgreiche Schulleiter scheinen eine proaktive Rolle in ihrer Schule zu spielen.

## 2.2 Empirische Forschung zur Schulleitung im engeren Sinne

Bei empirischen Untersuchungen, die den Schulleiter oder die Schulleitung zum zentralen Untersuchungsgegenstand machen, handelt es sich vorwiegend um deskriptive Arbeiten mit in der Regel kleinen Stichproben. Korrelationsstatische oder kausalanalytische Untersuchungen sind auch in den USA die Ausnahme. In den letzten Jahren hatten qualitative Studien besondere Konjunktur. Verschiedene Untersuchungen sind Grundlage für Monographien über Schulleitung geworden. Eine Auswahl solcher Monographien verzeichnet die nachstehende Übersicht. Die qualitativen Arbeiten haben nicht nur von neueren Konzepten der Organisationssoziologie profitiert, sondern auch zur Entwicklung einer



ÜBERSICHT: MONOGRAPHIEN ÜBER EMPIRISCHE UNTERSUCHUNGEN ZUR SCHULLEITUNG

GROSS, N., und HERRIOTT, R. E.:  
Staff Leadership in Public Schools:  
A Sociological Inquiry. New York:  
John Wiley 1965.

GROSS, N., und TRASK, A. E.: The  
Sex Factor and the Management of  
Schools. New York: John Wiley 1976.

FOSKETT, J. M.: The Normative World  
of the Elementary School Principal.  
Eugene, Or.: Center for the Advanced  
Study of Educational Administration,  
University of Oregon 1967.

WOLCOTT, H. F.: The Man in the Prin-  
cipal's Office: An Ethnography. New  
York: Holt, Rinehart, and Winston  
1973.

BRYNE, D. R., HINES, S. A., und  
McCLEARY, L. E.: The Senior High  
School Principalship, Bd. 1: The  
National Survey. Reston, Va.:  
National Association of Secondary  
School Principals 1978.

GORTON, R. A., und McINTYRE, K. E.:  
The Senior High School Principalship,  
Bd. 2: The Effective Principal.  
Reston, Va.: National Association of  
Secondary School Principals 1978.

BLUMBERG, A., und GREENFIELD, W.: The  
Effective Principal. Perspectives on  
School Leadership. Boston u.a.:  
Allyn and Bacon 1980.

MORRIS, V. C., u.a.: Principals  
in Action. The Reality of Managing  
Schools. Columbus u.a.: Merrill  
1984.

DWYER, D., u.a.: Five Principals  
in Action: Perspectives on Instruc-  
tional Leadership. San Francisco:  
Far West Laboratory for Educational

SAMPLE: 175 Grundschulleiter  
THEMA: Executive Professional  
Leadership

SAMPLE: 367 Grundschulleiter  
THEMA: Wahrnehmung und Deutung  
der Schulleiterrolle

SAMPLE: 1 Grundschulleiter  
THEMA: Ethnographische Studie  
eines Schulleiters

SAMPLE: 60 Sekundarschulleiter  
THEMA: Interviews zur Rollen-  
definition und zum  
Handeln von 60  
'effective principals'

SAMPLE: 8 Grund- und Sekundar-  
schulleiter  
THEMA: Explorative Fallstudie  
'Toward a Theory of  
Leading a School'

SAMPLE: 26 Grund- und Sekundar-  
schulleiter  
THEMA: Handlungsanalysen,  
Coping-Strategien

SAMPLE: 5 Grundschulleiter  
THEMA: Handlungsanalysen

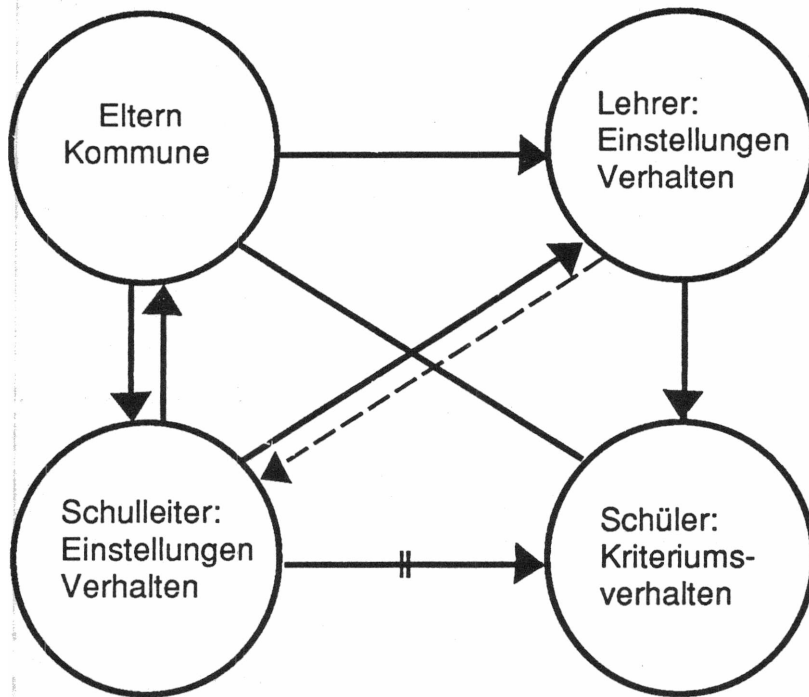
für Bildungsinstitutionen angemesseneren Organisations-  
theorie beigetragen. In der theoretischen Konzeption von  
Schule und Schulorganisation ist ein Wandel unverkennbar,  
den man als Ablösung des Konzepts rationaler Organisation  
und Entwicklung eines theoretischen Modells beschreiben  
kann, das auf die Analyse komplexer "people processing  
organizations" mit strukturellem Technologiedefizit und  
schwach vernetzter Organisationsstruktur zugeschnitten ist  
(March/Olsen 1976; Astuto/Clark 1985; Terhart 1986).

### 2.2.1 Pfadanalytische Untersuchungen zur Wirkung des Schulleiterverhaltens

Für diesen Untersuchungstyp sollen die ältere nationale  
Schulleiterstudie von Gross und Herriott sowie eine jünge-  
re, bislang noch unbefriedigend dokumentierte Arbeit von  
Ellett und Walberg stehen (Gross/Herriott 1965; Ellett/  
Walberg 1979). Beide Untersuchungen arbeiten mit einem  
ähnlichen theoretischen Modell, dessen Grundstruktur Ab-  
bildung 1 zeigt. Die Pfeile symbolisieren die postulierte  
Einflußrichtung.

Danach beeinflussen Schulleiter die Schulqualität, gemes-  
sen am Kriteriumsverhalten von Schülern, indirekt über in-  
nerschulische (Schul- und Unterrichtsorganisation, Lehrer-  
einstellungen und -verhalten) und außerschulische (Eltern)  
Moderatorvariablen. Ein direkter Einfluß wird nicht ange-  
nommen. Ellett und Walberg rechnen ferner mit Wechselwir-  
kungen zwischen schulischen Kontextvariablen und Schullei-  
terverhalten sowie zwischen Merkmalen des Lehrkörpers und  
dem Schulleiterverhalten. Beide Untersuchungen berichten  
substantielle Zusammenhänge zwischen Schulleitermerkmalen  
und Lehrereinstellungen/-verhalten einerseits und Lehrer-

**ABBILDUNG 1: ERKLÄRUNGSMODELL  
FÜR SCHULLEITEREFFEKTE**



merkmalen und Kriteriumsverhalten von Schülern andererseits. Abbildung 2 ist der Studie von Gross und Herriott entnommen. Sie weist die empirisch gefundenen Korrelationen beziehungsweise Partialkorrelationen aus.

### 2.2.2 Deskriptive Untersuchungen zur Schulleitertätigkeit

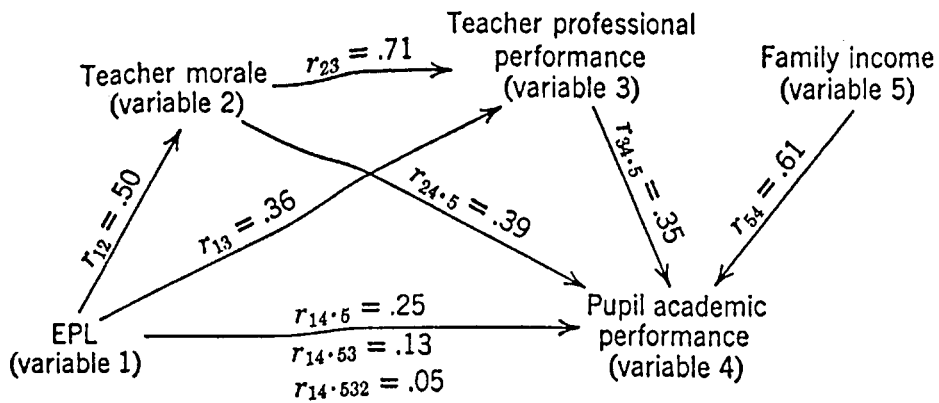
Tabelle 2 gibt einen Überblick über die deskriptiven Befunde zur Struktur der Tätigkeit von Primar- und Sekundarschulleitern, die Kmetz und Willower (1982) aus ihren Untersuchungen berichten. Tabelle 3 faßt die Angaben noch einmal nach Tätigkeitstypen zusammen.

Dem Inventar der Schulleitertätigkeiten ist folgendes zu entnehmen: Die häufigste Tätigkeitsform sind ungeplante Treffen und kurze Wortwechsel. Es wurden etwa 2.500 Einheiten pro Woche registriert. Die ungeplanten Treffen sind zugleich in der Summe am zeitaufwendigsten, gefolgt von der - keineswegs ungestörten - Schreibtischarbeit und den terminierten Verpflichtungen in Form von Einzelgesprächen und Konferenzen. Kontrolle und Inspektion der Schule machen ungefähr 10 Prozent der Arbeitszeit aus. Unterrichtsbesuche finden selten statt.

Vergleicht man die Tätigkeitsprofile von Grund- und Sekundarschulleitern, so fällt die höhere Zahl persönlicher Kontakte, die erhöhte Kontrolltätigkeit und der größere Abstand zum Unterricht in Sekundarschulen auf.

Soweit wir vergleichbare Hinweise aus der Bundesrepublik besitzen, dürften die Tätigkeitsprofile in ihrer Grundstruktur sehr ähnlich sein, sofern man die höhere Unter-

ABBILDUNG 2: INFLUENCE OF PRINCIPALS



EPL = Executive Professional Leadership

Source: National Principalship Study, GROSS, N., HERRIOT, R. E.: Staff Leadership in Public Schools: A Sociological Inquiry. New York et al. 1965, p. 57.

**Tabelle 2: Zeitbudget von Schulleitern**

Tätigkeiten	Anzahl der Tätigkeiten		Mittlerer Zeitanteil (in Prozent)	
	Primar- schulen	Sekundar- schulen	Primar- schulen	Sekundar- schulen
Schreibtischtätigkeit	267	254	18,6	16,0
Telefongespräche	424	393	8,0	5,8
Geplante Treffen und Konferenzen	42	117	10,3	17,3
Ungeplante Treffen	1.027	1.221	32,5	27,5
Kurze Wortwechsel	842	1.355	6,0	9,0
Schüleraufsicht	92	82	4,4	5,5
Kontrollgänge im Gebäude	146	88	4,2	7,7
Unterrichtsbesuche	9	8	2,5	2,4
Personalverwaltung	67	133	3,6	5,1
Unterricht	7	2	1,9	0,1

Quelle: Nach Kmetz/Willower 1982.

**Tabelle 3: Zeitbudget von Schulleitern nach Tätigkeits-  
typen (in Prozent der Präsenzzeit)**

Tätigkeitstypen	Primar- schulen <sup>1</sup>	Sekundar- schulen <sup>2</sup>
Organisation und Verwaltung	38,6	36,5
Curriculum und Unterricht	27,1 (24,67) <sup>+</sup>	17,4
Schülerkontrolle	23,6	23,8
Außercurriculare Aktivitäten	3,7	14,7 (56,89) <sup>++</sup>

1 Nach Kmetz/Willower 1982.

2 Nach Martin/Willower 1981.

+ Ohne eigene Unterrichtstätigkeit.

++ Prozentsatz der Tätigkeit in Abendstunden.

richtsverpflichtung des deutschen Schulleiters in Rechnung stellt (Wolfmeyer 1981). Tabelle 4 gibt Auskunft über die durchschnittliche Unterrichtsbelastung des Schulleiters an den verschiedenen Schulformen der Bundesrepublik (Baumert 1984).

Morris und andere (1984) haben eine Analyse des Interaktionsverhaltens von Schulleitern in Grund- und Sekundarschulen vorgelegt. Abbildung 3 gibt einen Überblick über ausgewählte Befunde.

Bemerkenswert ist der hohe Anteil der Schülerkontakte am gesamten Interaktionsgeschehen. Diese Schülerbezogenheit widerspricht der auch in den USA verbreiteten Vorstellung einer scharfen Trennung zwischen Leitung und Verwaltung einer Schule und dem unmittelbaren Umgang mit Schülern. Ein Vergleich von Grund- und Sekundarschulen zeigt erwartungsgemäß, daß die Schülerkontakte in Sekundarschulen zurückgehen, dagegen aber die Gespräche mit Angehörigen des Lehrkörpers und insbesondere die Abstimmung mit dem Stellvertretenden Schulleiter zunehmen.

Die Unvorhersehbarkeit vieler täglicher Ereignisse verlangt vom Schulleiter schnelle Reaktionen. Inwieweit kann ein Schulleiter unter diesen Bedingungen initiativ bleiben? Ein überraschendes Ergebnis der Arbeit von Morris und anderen belegt, daß trotz der schnell wechselnden Tätigkeiten sowohl in Grund- als auch in Sekundarschulen etwa 70 Prozent aller Interaktionen vom Schulleiter selbst initiiert werden. Angesichts der Fragmentierung der Tätigkeitsfolge scheint es eine Überlebensstrategie von Schulleitern zu sein, dennoch "das Heft in der Hand zu behalten".

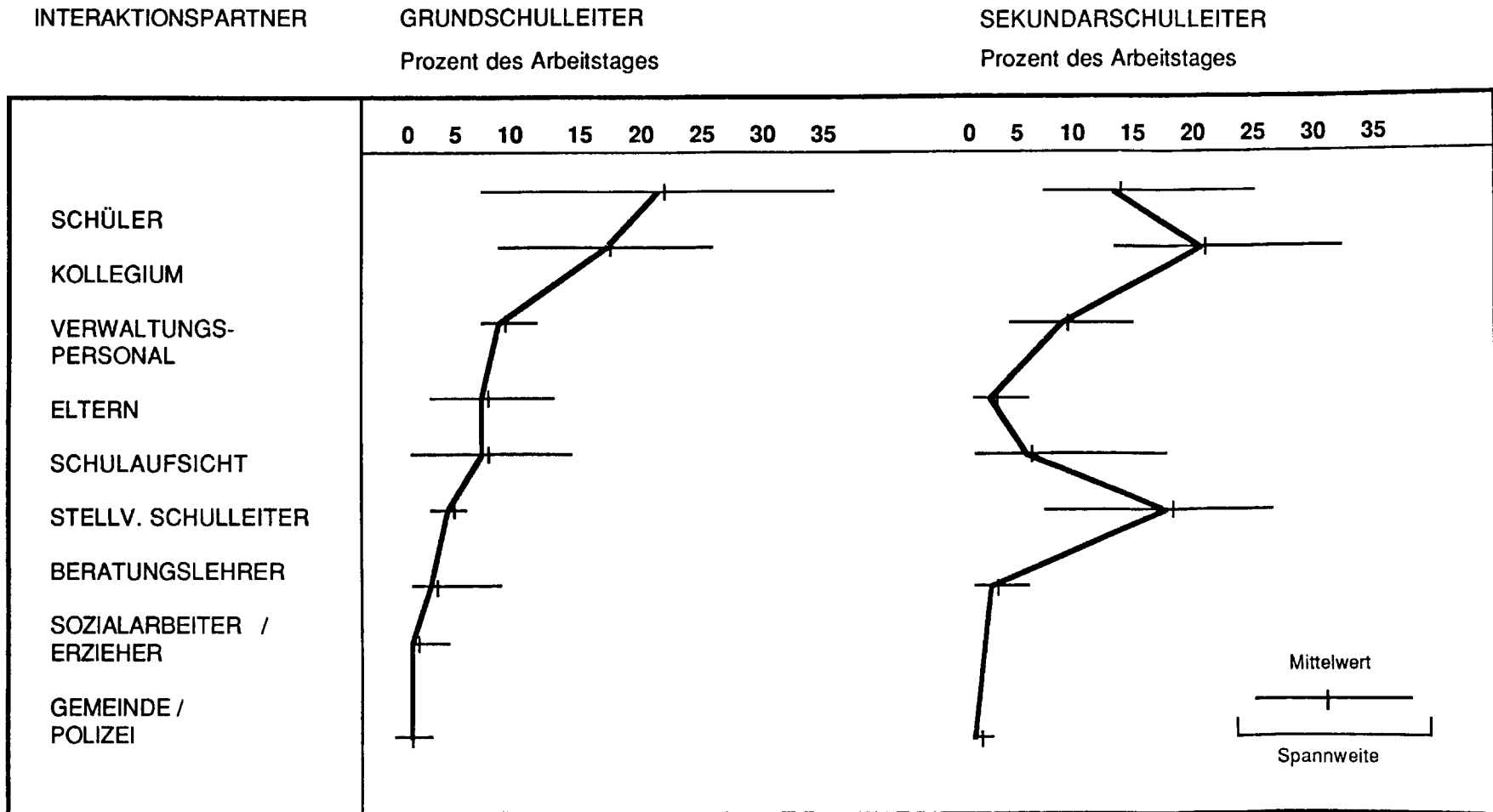


**Tabelle 4: Mittlere Schülerzahl und mittlere Unterrichtsbelastung des Schulleiters nach Schulformen in der Bundesrepublik Deutschland 1984**

Schulform	Mittlere Schülerzahl	Mittlere Wochenstundenzahl des Schulleiters
Insgesamt	631	12,5
Grundschule	250	16,8
Volksschule/Grund- und Hauptschule	386	17,0
Grund-, Haupt- und Realschule	478	9,6
Hauptschule	426	14,2
Realschule	533	11,9
Haupt- und Realschule	717	12,6
Gymnasium	931	8,4
Orientierungsstufe	396	14,8
Integrierte Gesamtschule	1.002	9,1
Kooperative/additive Gesamtschule	1.225	7,7
Sonderschule	175	12,8

Quelle: Baumert 1984.

ABBILDUNG 3: INTERAKTIONSPARTNER VON SCHULLEITERN



QUELLE: Morris, V.C. et al.: Principals in Action. Columbus 1984, pp. 34/54

Versucht man die vorliegenden deskriptiven Befunde zur Schulleitertätigkeit zusammenzufassen, so ergibt sich ein Bild, das durch folgende Merkmale gekennzeichnet ist:

(1) Das Tempo der Geschäftsfolge ist außerordentlich hoch. Man hat mit durchschnittlich 18 unterschiedlichen Aktivitäten pro Stunde zu rechnen. Charakteristisch für den Tätigkeitsverlauf sind die Kürze der oft unterbrochenen Einzeltätigkeiten, die Parallelität verschiedener Vorgänge und die Unvorhersehbarkeit vieler Ereignisse.

(2) Die Schulleitertätigkeiten sind in der Mehrzahl verbale Interaktionen in überwiegend dyadischen Situationen. Ihnen widmet der Schulleiter 72 Prozent seiner Arbeitszeit in Sekundar- und 53 Prozent in Grundschulen.

(3) Schulleiter scheint ein "busy person"-Syndrom zu kennzeichnen. Sie antizipieren Probleme, sind im Brennpunkt von Aktivitäten zu finden und neigen dazu, Verantwortung auf sich zu konzentrieren.

(4) Sekundarschulleiter widmen den extracurricularen Aktivitäten einen erheblichen Anteil ihrer Arbeitszeit.

(5) Die Belastung des Schulleiters schwankt in zyklischen Mustern. Es gibt saisonale Wechsel und Tagesschwankungen mit Spitzenbelastungen am Beginn des Schultags.

### 3. Analytische Perspektiven der Schulleitungsforschung

Im Anschluß an die berichteten deskriptiven Befunde drängt sich die Frage nach Analyseperspektiven der Schulleitungsforschung auf. Hält man jüngere Ansätze der Organisations-  
theorie und empirische Befunde gegeneinander, so scheinen mir vier analytische Perspektiven für das Verständnis von

Schulleitung und ihren Einflußmöglichkeiten besonders vielversprechend zu sein.

(1) Trotz der Vielzahl von Vorgängen, die dem Schulleiter prima facie als Verwaltungsakte obliegen, ist Schulleitertätigkeit in erster Linie Beziehungsarbeit (Daschner 1989). Goffman hat dafür den anschaulichen Begriff "face work" geprägt. Ein Schulleiter ist, gerade wenn er Schule aktiv gestalten will, trotz aller formalen Kompetenzen vom Gelingen der sozialen Interaktionen mit den Partnern innerhalb und außerhalb der Schule abhängig. In heterogenen Situationen und unter heterogenen Erwartungen muß er sich einerseits flexibel und situationsadäquat verhalten, andererseits aber eine über die Situationen hinweg konsistente Rollendefinition signalisieren. Gerade problematische Begegnungen verlangen vom Schulleiter oftmals, dem Gesprächspartner Gelegenheit zu geben, "das Gesicht zu wahren", aber zugleich in der aufscheinenden Vision seiner Schule Prinzipientreue zum Ausdruck zu bringen. Beim flexiblen Gebrauch von Ermessen hat die Ausnahme die Regel selbst zu verdeutlichen (Crowson/Porter-Gehrie 1980).

Das Interaktionsmuster des Schulleiters ist mit Recht als ein "setting of immediacy" bezeichnet worden. Eine der zentralen Leistungen des Schulleiters besteht darin, in häufig unvorhergesehenen und unübersichtlichen Situationen, die schnelle Reaktion verlangen, ein proaktives Verhalten zu entwickeln, so daß Problemsituationen nach Möglichkeit konstruktiv gewendet werden und in der Verdeutlichung von Leitvorstellungen symbolische Wirkung entfalten. Dies setzt erhebliche Unsicherheitstoleranz und eine hohe Schwelle für das Erleben sozialer Bedrohung voraus.

Angesichts dieser Anforderungsstruktur ist es offenbar eine zentrale Coping-Strategie von Schulleitern, Problemlagen zu simplifizieren, indem sie in sachlicher, zeitlicher oder sozialer Hinsicht entzerrt werden. Crowson und Porter-Gehrie (1980) etwa können schöne Belege beibringen, wie Schulleiter hartnäckig nur auf bestimmte Aspekte der Anliegen von Gesprächspartnern eingehen, um Entscheidungen durch Parzellierung zu vereinfachen. Auch muß nicht jedes Problem mit jedem oder gar allen beredet werden, und manches muß ein Schulleiter sehenden Auges "laufen lassen", um auf den richtigen Interventionszeitpunkt zu warten.

(2) Ein zweiter analytischer Gesichtspunkt, den man als "management by wandering around" (Gronn 1983) bezeichnen könnte, ergibt sich aus der Vielfalt der Aktionsorte. Präsenz und Visibilität gehören wahrscheinlich zu den wichtigsten Steuerungsinstrumenten des Schulleiters. Erfahrene Schulleiter scheinen geradezu Suchroutinen zu entwickeln, um Probleme zu antizipieren und rechtzeitig eingreifen zu können. Dies setzt Gegenwärtigkeit und eine Vielzahl beiläufiger Kontakte voraus, unter denen Schülergespräche zu den wichtigsten gehören. Sie können ebenso nützlich für die Vorwegnahme von Problemen wie für die indirekte und deshalb tolerierbare Evaluation von Kollegen sein. Visibilität in Problemsituationen ist ein Mittel symbolischen Managements; denn es sind gerade offene und herausgehobene Situationen mit ungewissem Ausgang, die in besonderem Maße Gelegenheit geben, Regeln zu verstärken und die Verantwortlichkeit des Leiters zu akzentuieren.

(3) Ein weiteres analytisches Problem stellt die Wahrnehmung sektoraler Kontrolle bei strukturell begrenzter Macht des Schulleiters dar. Ein erfolgreicher Schulleiter scheint bewußten Kontrollverzicht - in Kenntnis der fak-

tisch begrenzten Kontrollmöglichkeiten - mit gezielten Kontrollen an Gelenkstellen verbinden zu können. Dies ist ein Balanceakt, der ein ausgeprägtes Gespür für Einfluß- und Machtdynamik in oftmals latenten Aushandlungsprozessen erfordert. Trotz strukturell begrenzter Macht ist ein gestaltungsbewußter Schulleiter alles andere als ein "abgekoppelter Erfüllungsgehilfe" (Döring 1981) des Kollegiums (Baumert/Leschinsky 1986). Das anzupeilende Gleichgewicht hat mehrere Facetten. Dazu scheinen zu gehören:

- sowohl der Respekt vor der Selbständigkeit von Fachbereichen und Lehrern im Klassenraum als auch die Nutzung vorwiegend indirekter Kontrollmöglichkeiten und Sanktionsstrategien zum Zwecke der symbolischen Verdeutlichung schulischer Leitvorstellungen;
- sowohl der kollegiale Umgang mit allen Lehrern als auch die gezielte Arbeit mit wechselnden Partnern und eine kluge Vorbereitung und Abwicklung von Konferenzen oder
- sowohl die Förderung der Zusammenarbeit von Elternhaus und Schule, Gemeinde und Schule als auch die besonnene Kontrolle der Außeneinflüsse und die Prüfung ihrer Verträglichkeit mit der Schulphilosophie.

(4) Eine der vordringlichsten Forschungsaufgaben ist schließlich die Analyse der Funktionen und Formen des symbolischen Managements. Die Struktur der Schulleitertätigkeit entspricht keineswegs der formalen Rationalität bürokratischer Organisationen. Die wichtigsten Möglichkeiten eines Schulleiters, Unterricht und Schulleben zu beeinflussen, scheinen auf Mechanismen kultureller Steuerung zu beruhen (Firestone/Wilson 1985; Schein 1985; Wilson/Firestone 1987; Peterson 1988; Sashkin 1988). Sie kreisen um die zentrale Aufgabe, in vielfältigen Interaktionen der Beteiligten ein gemeinsames Verständnis der schulischen

Arbeit zu fördern, das zu individuellem Engagement herausfordert und gleichzeitig das Bewußtsein der Zusammengehörigkeit stärkt. Verschiedene qualitative Arbeiten geben einen guten Eindruck von der Vielfalt unterschiedlicher Schulkulturen (Metz 1978; Diederich/Wulf 1979; Lightfoot 1983; Schlömerkemper/Winkel 1987). Zum Ethos einer Schule gehören sowohl relativ enttäuschungsfeste Vorstellungen über soziale Strukturen und Prozesse der Organisation, ihre Legitimität und mit ihnen korrespondierende Handlungen als auch normative Entwürfe über die zukünftige Entwicklung der Organisation: also Ideologien und Visionen (Pettigrew 1979).

Daran schließen verschiedene Forschungsfragen an. Welche Auswirkungen etwa haben unterschiedliche Schulkulturen auf die multiplen Zielsetzungen von Schule? Welcher Homogenitäts- beziehungsweise Heterogenitätsgrad des Schulethos ist erstrebenswert beziehungsweise tolerierbar? Welche Möglichkeiten besitzt der Schulleiter, das Ensemble schulkultureller Vorstellungen zu gestalten und die Bereitschaft von Lehrern und Schülern zu beeinflussen, Energie und Loyalität für diese Vorstellungen einzusetzen?

Soweit wir wissen, scheinen drei Formen des symbolischen Managements für die Stabilität, aber auch für die Entwicklungsfähigkeit einer Schulkultur wichtig zu sein. Dies sind die kluge Nutzung von Symbolen, die Pflege von Ritualen, das heißt die Sorge für die regelmäßige Wiederkehr von Ereignissen mit hoher symbolischer Bedeutung und die selektive Konstruktion einer Organisationsgeschichte, die Leitvorstellungen der Schule anschaulich spiegelt.

#### 4. Zur Verträglichkeit von Kontrolle und relativer professioneller Autonomie

Die in der Bundesrepublik anhaltende Diskussion über die innerschulische Kompetenzverteilung und die Zusammenarbeit von Schulaufsicht und Schule konzentriert sich auf das problematische Verhältnis von Aufsicht und Beratung beziehungsweise Kontrolle und professioneller Autonomie. In der Regel wird mit Berufung auf ein theoretisches Modell der Schule als formaler bürokratischer Organisation die Unverträglichkeit beider Konzepte behauptet. Ein altes standespolitisches Thema der Volksschullehrerschaft ist so in der schultheoretischen Diskussion aufgehoben.

Die Schulverfassungsgesetze der Bundesländer verbinden in der Normierung der Schulleiterrolle in unterschiedlicher Weise direktoriale und kollegiale Elemente. Die meisten Schulverfassungsgesetze weisen den Kollegialorganen Grundsatzentscheidungen zu und statten den Schulleiter zugleich mit wichtigen Entscheidungsbefugnissen im Einzelfall aus, die durch schulaufsichtliche Kontrollbefugnisse - wie das Recht zum Unterrichtsbesuch, zur Beanstandung von Konferenzbeschlüssen oder die Mitwirkung bei der dienstlichen Beurteilung - erweitert werden (Arbeitsgruppe 1984). Insgesamt befindet sich der Schulleiter gegenüber den Kollegialorganen rechtlich in einer starken Stellung. Der Machtausübung des Schulleiters sind jedoch durch die nur locker vernetzte Struktur der Schule faktisch relativ enge Grenzen gesetzt (vgl. Baumert 1980; Baumert/Leschinsky 1986). Vermutlich hängt der Erfolg eines Schulleiters unter anderem davon ab, inwieweit es ihm gelingt, den strukturellen Machtmangel durch Überzeugungskraft, persönlichen Einfluß und die enge Bindung des Kollegiums an Normen einer gemeinsamen Schulkultur auszugleichen. Ein solches



Vorgehen setzt die Überzeugung voraus, daß zwischen den Direktorialrechten einerseits und den Kompetenzen des Kollegiums sowie der individuellen Freiheit des Lehrers andererseits ein Gleichgewicht zu erreichen sei.

Im Rahmen eines schultheoretischen Modells schwach vernetzter Organisationsstrukturen und auf der Grundlage der bisher referierten Befunde ist zu erwarten, daß den erfolgreichen Schulleiter weder die Neigung zu ausgesprochen direktorialer Leitung noch die Abgrenzung autonomer Zuständigkeitsbereiche, sondern vielmehr das Bemühen um die Balance zwischen vornehmlich indirekter Kontrolle und der Anerkennung von Selbständigkeit auszeichnen.

Die Bedeutung des Balanceaktes wird in einer explorativen Studie zum beruflichen Selbstverständnis von Schulleitern und ihrem Einfluß auf die Kultur einer Schule explizit thematisiert (Baumert/Leschinsky 1986). Mit der schriftlichen Befragung einer für sechs Bundesländer repräsentativen Stichprobe von knapp 1.000 Schulleitern wird versucht, Aspekte der subjektiven Wahrnehmung und Deutung der Schulleiterrolle zusammen mit objektiven Merkmalen des Schullebens zu erfassen. Der Fragebogen erlaubt es, fünf faktorielle Dimensionen der Selbstdefinition der Schulleiterrolle zu unterscheiden, die tendenziell voneinander unabhängig sind. Bei diesen Dimensionen handelt es sich um

- die Tendenz zur direktorialen Leitung,
- die Beurteilung des Verhältnisses von Direktorial- zu Kollegialrechten,
- die Neigung zur Aufteilung von autonomen Zuständigkeitsbereichen zwischen individuellem Lehrer und Schulleitung,

- die Bedeutung des vorbildhaften Schulleiterhandelns und schließlich
- die Wahrnehmung der Informations- und Kontrollmöglichkeiten des Schulleiters.

Aspekte des Schullebens werden in dieser Untersuchung anhand objektiver Indikatoren erfaßt. Breite und Struktur der extracurricularen Veranstaltungen und deren Nutzungsintensität gelten als Hinweise auf das intellektuelle und expressive Anregungspotential einer Schule sowie als Indikator für das verantwortungsvolle Bemühen um eine gemeinsame Sache. Neben den eher unterrichtsförmigen Angeboten werden als weitere Indikatoren für Kultur- und Lebensqualität Informationen über Schulfeste, Klassenreisen, Schul-/Schülerzeitung und Schulvereine herangezogen. Die Angaben zur Breite des außercurricularen Programms und dessen Nutzung werden zusammen mit Merkmalen des außerunterrichtlichen Schullebens in standardisierter Form zu einer Summenskala zusammengefaßt, die als relativ komplexer Indikator für Vielfalt und Intensität des Schullebens gelten kann.

Der theoretischen Annahme entsprechend, sollte der Einfluß eines Schulleiters unter anderem davon abhängen, inwieweit es ihm gelingt, auch widersprüchlich erscheinende Verhaltensanforderungen zu balancieren. Schulleiter, die dieses Gleichgewicht in der Definition ihrer Rolle zum Ausdruck bringen, sollten Schulen mit tendenziell vielfältigeren und intensiver genutzten intellektuellen und expressiven Entfaltungsmöglichkeiten führen. Um die vermutete negative Wirkung einseitiger Rollendefinitionen zu prüfen, werden zwei Extremgruppen mit jener Gruppe von Schulleitern verglichen, deren Urteile im mittleren Bereich liegen. Zur ersten Extremgruppe zählen Schulleiter, die eine ausge-

prägte Vorliebe für direktoriale Leitungsformen besitzen und zugleich der Meinung sind, daß ihre formale Machtausstattung im Verhältnis zu den Kollegialrechten zu wünschen übriglasse. Die zweite Extremgruppe wird analog gebildet und besteht aus Schulleitern, die eine Aufteilung von autonomen Zuständigkeitsbereichen befürworten und gleichzeitig Kontrollmaßnahmen auch indirekter Art zurückweisen.

Die statistische Prüfung ergibt, daß sich - unabhängig von der Schulform - Schulen, an deren Spitze ein zu einer Extremgruppe gehörender Schulleiter steht, von den übrigen Schulen in der Qualität des Schullebens negativ unterscheiden. Unabhängig von der Schulform gehen offenbar einseitige Akzentsetzungen im Entwurf der Schulleiterrolle mit einem weniger entfaltetem Schulleben einher. Die Studie zeigt, daß die Bevorzugung relativ abgegrenzter Zuständigkeitsbereiche - gleichsam die normative Wendung des analytischen Modells einer lose vernetzten Organisation - ebenso wie die Neigung zu ausgesprochen direktorialer Leitung der Vielfalt und Intensität des Schullebens nicht förderlich zu sein scheinen. Dagegen dient offenbar entgegen vielfach geäußerten Vermutungen die Nutzung vor allem indirekter Supervisions- und Informationsmöglichkeiten durch den Schulleiter einer besseren Integration. Dies wird man bei der Diskussion des Verhältnisses von Aufsicht und Beratung zu berücksichtigen haben. Möglicherweise hängt die Wirksamkeit von Beratung nicht zuletzt von ihrer eigentümlichen Verquickung mit kollegial verstandener Aufsicht ab (vgl. Leschinsky 1986).

## Literatur

ARBEITSGRUPPE AM MAX-PLANCK-INSTITUT FÜR BILDUNGSFORSCHUNG: Das Bildungswesen in der Bundesrepublik Deutschland. Ein Überblick für Eltern, Lehrer, Schüler. Aktualisierte und erweiterte Neuausgabe, Reinbek bei Hamburg 1984.

ASTUTO, T. A., und CLARK, D. L.: Strength of Organizational Coupling in the Instructionally Effective School. In: Urban Education, Bd. 19 (1985), H. 4, S. 331-356.

BAETHGE, M., und NEVERMANN, K. (Hrsg.): Organisation, Recht und Ökonomie des Bildungswesens. Stuttgart 1984 (Enzyklopädie Erziehungswissenschaft, Bd. 5).

BAUMERT, J.: Aspekte der Schulorganisation und Schulverwaltung. In: MAX-PLANCK-INSTITUT FÜR BILDUNGSFORSCHUNG, PROJEKTGRUPPE BILDUNGSBERICHT (Hrsg.): Bildung in der Bundesrepublik Deutschland. Daten und Analysen. Band 1: Entwicklungen seit 1950. Reinbek b. Hamburg und Stuttgart 1980, S. 589-748.

BAUMERT, J.: Schulleiter-Karriere. Erste Ergebnisse der sm-Umfrage. In: Schulmanagement, 15. Jg. (1984), H. 6, S. 14-16.

BAUMERT, J.: Differenzierung des Sekundarschulangebots oder auf dem Weg zur neuen Dreigliedrigkeit? In: Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie (ZSE), 1985, H. 1, S. 109-128.

BAUMERT, J.: Schulleiter und Schulräte. Aufsicht und Beratung im Rahmen einer gemeinsamen "Schulkultur". In: DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR BILDUNGSVERWALTUNG (Hrsg.): Qualifikation und Karriere. Personalauswahl und Personalentwicklung in der Bildungsverwaltung. Frankfurt a.M. 1986, S. 40-59.

BAUMERT, J., und LESCHINSKY, A.: Berufliches Selbstverständnis und Einflußmöglichkeiten von Schulleitern. Ergebnisse einer Schulleiterbefragung. In: Zeitschrift für Pädagogik, 32. Jg. (1986), H. 2, S. 247-266.

BESSOTH, R., u.a.: Schulleitung: Ein Lernsystem für Schulleitung und Schulaufsicht. Loseblatt-Sammlung in 4 Bänden. Neuwied 1979 ff.

BLUMBERG, A., und GREENFIELD, W.: The Effective Principal. Perspectives on School Leadership. Boston u.a. 1980.

BOSSERT, St., u.a.: The Instructional Management Role of the Principal. In: Educational Administrative Quarterly, Bd. 18 (1982), S. 3.

BOSSERT, St.: Effective Elementary Schools. In: KYLE, R. M. J. (Hrsg.): Reaching for Excellence. An Effective Schools Sourcebook. Washington, D.C. 1985, S. 39-53.

BOYER, E.: High School: A Report on Secondary Education in America. New York 1983.

BRYNE, D. R., HINES, S. A., und McCLEARY, L. E.: The Senior High School Principalship. Bd. 1: The National Survey. Reston, Va.: Association of Secondary School Principals 1978.

CALIFORNIA ASSEMBLY OFFICE OF RESEARCH: Overcoming the Odds: Making High Schools Work. Sacramento, Ca. 1984.

CARNEGIE FORUM ON EDUCATION AND THE ECONOMY: Task Force on Teaching as a Profession. A Nation Prepared: Teachers for the 21st Century. Washington, D.C. 1986.

COLEMAN, J. S., HOFFER, Th., und KILGORE, S.: High School Achievement. Public, Catholic and Private Schools Compared. New York 1982.

COLEMAN, J. S., HOFFER, Th., und KILGORE, S.: Cognitive Outcomes in Public and Private Schools. In: Sociology of Education, Bd. 55 (1982), H. 2/3, S. 65-76.

CORCORAN, Th. B.: Effective Secondary Schools. In: KYLE, R. M. J. (Hrsg.): Reaching for Excellence. An Effective Schools Sourcebook. Washington, D.C. 1985, S. 71-97.

CROWSON, R. L., und PORTER-GEHRIE, C.: The Discretionary Behavior of Principals in Large-City Schools. In: Educational Administration Quarterly, Bd. 16 (1980), H. 1, S. 45-69.

CUSICK, P. A.: The Egalitarian Ideal and the American High School. New York u.a. 1983.

DASCHNER, P.: Die gestärkte Rolle des Schulleiters. Absichten, Erfahrungen, Erfolge. Tagung "Schule leiten - Schule gestalten" der Evangelischen Akademie Bad Boll, 27.-29. Jan. 1989, Bad Boll 1989.

DEUTSCHER BILDUNGSRAT: Zur Reform von Organisation und Verwaltung im Bildungswesen. Teil I: Verstärkte Selbständigkeit der Schule und Partizipation der Lehrer, Schüler

und Eltern. Stuttgart 1973 (Empfehlungen der Bildungskommission).

DEUTSCHER JURISTENTAG: Schule im Rechtsstaat. Bd. 1: Entwurf für ein Landesschulgesetz. Bericht der Kommission Schulrecht des Deutschen Juristentages. München 1981.

DICHANZ, H., und PODESCHI, R. L.: Krise im amerikanischen Schulwesen? In: Zeitschrift für Pädagogik, 32. Jg. (1986), H. 1, S. 51-68.

DIEDERICH, J., und WULF, Ch.: Gesamtschulalltag. Die Fallstudie Kierspe. Lehr-, Lern- und Sozialverhalten an nordrhein-westfälischen Gesamtschulen. Paderborn u.a. 1979.

DÖRING, P. A.: Der Schulleiter zwischen Kultusadministration und Schulpädagogik. In: TWELLMANN, W. (Hrsg.): Handbuch Schule und Unterricht. Bd. 2: Die Schule als Institution und Organisation. Düsseldorf 1981, S. 195-214.

DWYER, D., u.a.: Five Principals in Action: Perspectives on Instructional Leadership. San Francisco: Far West Laboratory for Educational Research and Development 1983.

EDMONDS, R. R., und FREDERIKSEN, J. R.: Search for Effective Schools: The Identification and Analysis of City Schools that are Instructionally Effective for Poor Children. Cambridge, M.A.: Center for Urban Studies, Harvard University 1979.

ELLETT, Ch. D., und WALBERG, H. J.: Principals' Competency, Environment, and Outcomes. In: WALBERG, H. J. (Hrsg.): Educational Environments and Effects. Evaluation, Policy, and Productivity. Berkeley, Ca. 1979, S. 140-164.

FARRAR, E., NEUFELD, B., und MILES, M. B.: Effective Schools Programs in High Schools: Social Promotion or Movement by Merit. In: Phi Delta Kappan, Bd. 65 (1984), H. 10, S. 701-706.

FAUSER, P.: Pädagogische Freiheit in Schule und Recht. Weinheim und Basel 1986.

FIRESTONE, W. A., und WILSON, B. L.: Using Bureaucratic and Cultural Linkages to Improve Instruction: The Principal's Contribution. In: Educational Administration Quarterly, Bd. 21 (1985), H. 2, S. 7-30.

FOSKETT, J. M.: The Normative World of the Elementary School Principal. Eugene, Or.: Center for the Advanced Study of Educational Administration, University of Oregon 1967.

GINSBERG, R.: Principals as Instructional Leaders: An Ailing Panacea. In: Education and Urban Society, Bd. 20 (1988), H. 3, S. 276-293.

GOODLAD, J. I.: A Place Called School. Prospects for the Future. New York u.a. 1984.

GORTON, R. A., und McINTYRE, K. E.: The Senior High School Principalship. Bd. 2: The Effective Principal. Reston, Va.: National Association of Secondary School Principals 1978.

GRIMMER, K., u.a., Forschungsgruppe "Schulverwaltung und Unterricht": Schulrecht, Schulverwaltung und Unterricht. Empirische und theoretische Studien zum Zusammenhang von Schulorganisation und Unterrichtsgestaltung. Weinheim und Basel 1983.

GRONN, P. C.: Talk as the Work: The Accomplishment of School Administration. In: Administrative Science Quarterly, Bd. 28 (1983), S. 1-21.

GROSS, N., und HERRIOTT, R. E.: Staff Leadership in Public Schools: A Sociological Inquiry. New York 1965.

GROSS, N., und TRASK, A. E.: The Sex Factor and the Management of Schools. New York 1976.

HAERTEL, E. H.: National Assessment of Educational Progress in the U.S.A.: Achievement, Changes in Achievement, and Between-State Comparisons. In: International Journal of Educational Research, Bd. 12 (1988), H. 7, S. 667-789.

HOPKINS, D. (Hrsg.): Improving the Quality of Schooling. Lessons from the OECD International School Improvement Project. London, New York und Philadelphia 1987 (Education Policy Perspectives).

KLEDZIK, U.-J.: Gesamtschule 85. Eine Standortbestimmung der Regelschule im Sekundarbereich I der Berliner Schule. In: Gesamtschul-Informationen 17. Jg. (1985), H. 1/2, S. 153-170.

KMETZ, J. T., und WILLOWER, D. J.: Elementary School Principal's Work Behavior. In: Educational Administration Quarterly, Bd. 18 (1982), H. 4, S. 62-78.

KYLE, R. M. J. (Hrsg.): Reaching for Excellence. An Effective Schools Sourcebook. Washington, D.C. 1985.

LESCHINSKY, A.: Lehrerindividualismus und Schulverfassung. In: Zeitschrift für Pädagogik, 32. Jg. (1986), H. 2, S. 225-246.

LIGHTFOOT, S. L.: The Good High School. Portraits of Character and Culture. New York 1983.

LIPSITZ, J.: Successful Schools for Young Adolescents. New Brunswick, N.J. 1984.

MANGIERI, J. N., und ARNN, J. W.: Excellent Schools: The Leadership Functions of Principals. In: American Education, 21. Jg. (1985), H. 3, S. 8-10.

MARCH, J. G., und OLSEN, J. P.: Ambiguity and Choice in Organizations. Bergen 1976.

MARTIN, W. T., und WILLOWER, D. J.: The Managerial Behavior of High School Principals. In: Educational Administration Quarterly, Bd. 17 (1981), H. 1, S. 69-90.

METZ, M. H.: Classrooms and Corridors. The Crisis of Authority in Desegregated Secondary Schools. Berkeley, Ca. 1978.

MORRIS, V. C., u.a.: Principals in Action. The Reality of Managing Schools. Columbus u.a. 1984.

NATIONAL COMMISSION ON EXCELLENCE IN EDUCATION: A Nation at Risk. Washington, D.C. 1983.

NEUFELD, B., FARRAR, E., und MILES, M. B.: A Review of Effective Schools Research: The Message for Secondary Schools. Prepared for the National Commission on Excellence in Education. Cambridge, M.A.: Huron Institute 1983.

NEVERMANN, K.: Der Schulleiter. Juristische und historische Aspekte zum Verhältnis von Bürokratie und Pädagogik. Stuttgart 1982.

NEVERMANN, K.: Schulleitung. In: BAETHGE, M., und NEVERMANN, K. (Hrsg.): Organisation, Recht und Ökonomie des Bildungswesens. Stuttgart 1984 (Enzyklopädie Erziehungswissenschaft, Bd. 5), S. 588-591.

NOBLIT, G. W., und PINK, W. T. (Hrsg.): Schooling in Social Context: Qualitative Studies. Norwood, N.J. 1987.

PETERSON, K. D.: Mechanisms of Culture Building and Principal's Work. In: Education and Urban Society, Bd. 20 (1988), H. 3, S. 250-261.



PETTIGREW, A. M.: On Studying Organizational Cultures. In: Administrative Science Quarterly, Bd. 24 (1979), H. 4, S. 570-581.

POWELL, A. G., FARRAR, E., und COHEN, D. K.: The Shopping Mall High School. Winners and Losers in the Educational Marketplace. Boston 1985.

PURKEY, S. C., und SMITH, M. S.: Effective Schools: A Review. In: Elementary School Journal, Bd. 83 (1983), H. 4, S. 427-452.

RECUM, H. v., und DÖRING, P. A. (Hrsg.): Schulleiter-Handbuch. Braunschweig 1977 ff.

ROSENHOLZ, S. J.: Effective Schools: Interpreting the Evidence. In: American Journal of Education, Bd. 93 (1985), H. 3, S. 352-388.

ROWAN, B., BOSSERT, S. T., und DWYER, D. C.: Research on Effective Schools: A Cautionary Note. In: Educational Researcher, Bd. 12 (1983), H. 4, S. 24-31.

RUTTER, M., u.a.: Fünfzehntausend Stunden. Schulen und ihre Wirkung auf die Kinder. Weinheim und Basel 1980.

SASHKIN, M.: The Visionary Principal: School Leadership for the Next Century. In: Education and Urban Society, Bd. 20 (1988), H. 3, S. 239-249.

SCHEIN, E. N.: Organizational Culture and Leadership. San Francisco, Ca. 1985.

SCHLÖMERKEMPER, J., und WINKEL, K.: Lernen im Team-Kleingruppen-Modell. Biographische und empirische Untersuchungen zum Sozialen Lernen in der Integrierten Gesamtschule Göttingen-Geismar. Frankfurt a.M. 1987 (Studien zur Bildungsreform, Bd. 14).

SCHREIBER, W. H.: Methoden und Ergebnisse überregionaler Lernerfolgskontrollen in westlichen Industrieländern. In: Zeitschrift für Pädagogik, 32. Jg. (1986), H. 1, S. 31-50.

STEFFENS, U.: Gesamtschule und dreigliedriges Schulsystem in Nordrhein-Westfalen. Zur Problematik von Schulreformverläufen. Paderborn 1979 (Arbeitsmaterialien und Berichte zur Sekundarstufe I, Bd. 7).

STEUER, E.: Organisationsentwicklung für die Schule. Leitbild, Strategie und Verwirklichung schulinterner OE. Frankfurt a.M., Bern und New York 1983 (Europäische Hochschulschriften, Reihe XI, Pädagogik, Bd. 170).

TALBERT, J. E.: Conditions of Public and Private School Organization and Notions of Effective Schools. In: JAMES, Th., und LEVIN, H. M. (Hrsg.): Comparing Public and Private Schools. Bd. 1: Institutions and Organizations. New York, Philadelphia und London 1988 (Stanford Series on Education and Public Policy), S. 161-188.

TERHART, E.: Organisation und Erziehung. Neue Zugangsweisen zu einem alten Dilemma. In: Zeitschrift für Pädagogik, 32. Jg. (1986), H. 2, S. 205-223.

WESEMANN, M.: Strukturen des Lehrerarbeitsplatzes. Habil., Universität Essen 1985.

WILSON, B., und FIRESTONE, W.: The Principal and Instruction: Combining Bureaucratic and Cultural Linkages. In: Educational Leadership, Bd. 45 (1987), H. 1, S. 18-24.

WOLCOTT, H. F.: The Man in the Principal's Office: An Ethnography. New York 1973.

WOLFMEYER, P.: Die Schulinterne Verwaltungstätigkeit der Lehrer. Eine empirische Untersuchung in Grund-, Haupt-, Real- und beruflichen Schulen sowie den Gymnasien Nordrhein-Westfalens. Kastellaun 1981.

REVISION '90



