

1 Einleitung

Schule in Deutschland, aber auch in Europa befindet sich im Umbruch. Autonomie, Transparenz, Flexibilität, Vergleichbarkeit, all diese Forderungen und Erwartungen wirken auf eine nachhaltige Veränderung des Schulwesens hin. Die Schule als Institution befindet sich kontinuierlich in einem Zustand der Veränderung, in den letzten zwei Jahrzehnten (vgl. Hameyer, 2014; Huber & Hameyer, 2000)¹ jedoch stärker als zuvor. Unterrichtsmethoden wie auch Schulformen wurden und werden infrage gestellt und z. T. erheblich modifiziert. Prägnante Beispiele für schulische Veränderungsprozesse sind z. B. die Einführung der Regional- und Gemeinschaftsschulen in Schleswig-Holstein oder auch die bundesweit andauernde Implementierung von Bildungsstandards (vgl. Klieme, 2007, S. 147; Spiewak, 2007).

Das Profil, die zugeschriebenen Kompetenzen der Schulleitung befinden sich ebenfalls im Wandel (vgl. Prestele, 2004). Schulleiter/-innen² in vielen Ländern Europas sehen sich heutzutage starkem Veränderungsdruck ausgesetzt (vgl. OECD, 2008a). Es gilt einerseits, eine immer größer werdende Zahl externer Konzepte umzusetzen, andererseits im Zuge der den Schulen immer stärker zuteil werdenden Autonomie schuleigene Innovationen zu entwickeln, zu implementieren und erfolgreich zu verankern. Beides stellt die Schulleiter/-innen vor neue Herausforderungen. Zwar hat sich die Schule seit Beginn ihrer Existenz stetig verändert, zumeist allerdings als Reaktion auf soziale Veränderungen und oft beeinflusst durch groß angelegte Reformen. Der Beruf des Schulleiters oder der Schulleiterin war in Deutschland und Frankreich noch vor ca. 40 Jahren eher administrativer Natur und klar umrissen. Heutzutage wird von Schulen gefordert, dass sie sich selbstständig und zielgerichtet weiterentwickeln und dass Innovationen ausgearbeitet, sinnvoll angepasst und umgesetzt werden. Der Schulleitung kommt dabei eine tragende Rolle als entscheidender Modellierungs- und Umsetzungsfaktor zu. Sie ist aufgrund ihrer beruflichen

¹ Zitate und Verweise sowie das Literaturverzeichnis in dieser Arbeit folgen der sechsten Auflage der APA-Richtlinien (American Psychological Association, 2009); für englische Begriffe (z. B. "ed.") wurden die deutschen Entsprechungen (z. B. „Hrsg.“) verwendet. Auf die in den APA-Richtlinien geforderte Benutzung eines seriellen Kommas (auch „Oxford-Komma“ genannt, vgl. G. Thomas, 2011) wurde verzichtet.

² Es werden in dieser Arbeit nach Möglichkeit weibliche und männliche Bezeichnungen verwendet. Mit Rücksicht auf die Lesbarkeit wird jedoch an einigen Stellen auf die weibliche Form verzichtet.

Stellung ein Schlüsselfaktor für das Gelingen oder Scheitern von Innovationen (vgl. Dalin, 1998; Huber & Pashiardis, 2008). Wie Tätigkeiten und Interaktionen von Schulleitungen schulische Innovationsprozesse, die auch als Schulentwicklungsprozesse bezeichnet werden können, beeinflussen, ist in Deutschland seit geraumer Zeit Gegenstand von Untersuchungen (vgl. beispielsweise Huber, 2008a; Languth, 2007; Lohmann & Minderop, 2008; Rausch, 2009). Zwar wurden auf diesem Gebiet in den letzten Jahrzehnten Fortschritte erzielt. Martin Bonsen identifizierte beispielsweise 2002 zielbezogene Führung, Innovationsbereitschaft und Organisationskompetenz als zentrale Handlungsdimensionen von Schulleiterinnen und Schulleitern an „guten“ Schulen (vgl. Bonsen et al., 2002). Es bleiben jedoch noch erhebliche Lücken, zum Beispiel bei der empirischen Untersuchung von Schulleitungshandeln im Alltag; insgesamt ist dieser Forschungsbereich in Deutschland noch ausbaufähig (vgl. Huber, 2005, S. 3), für den französischen Kontext gilt dies in noch viel stärkerem Maße.

Impulse und Ideen für Verbesserungen im Bereich Schulentwicklung und Schulführung (*educational leadership*)³ in Deutschland gehen häufig auf Erkenntnisse aus dem amerikanischen Raum zurück. Damit lässt sich eventuell erklären, warum über das Schulsystem der USA und seine Akteure umfassende Daten vorliegen und es regelmäßig zu komparativen Studien kommt (vgl. beispielsweise Dichanz, 1991; Lenz, 1991; Lind, 2004; Martin, 1974; Purkey & Smith, 1991; Roeder, 2012). Andere, geographisch und auch kulturell näherliegende Staaten, wurden hingegen bisher aus deutscher Perspektive kaum oder gar nicht näher erforscht. Frankreich als Nachbarland mit dem ein reger wirtschaftlicher sowie kultureller Austausch und – vorwiegend in den Grenzregionen – auch ein Kontakt der Schulsysteme stattfindet, ist aus deutscher sowie aus internationaler Perspektive bisher kaum erforscht; über das französische Schulsystem, insbesondere über die französische Schulleitung ist kaum etwas bekannt.

Ziel dieser Arbeit ist es, einen wissenschaftlich fundierten Einblick in den beruflichen Alltag der Schulleiterinnen und Schulleiter in Frankreich zu geben und ihr Handeln und ihre Einflussmöglichkeiten im Kontext von Schulentwicklung zu präsentieren und zu reflektieren. Dazu wurden laufende Schulentwicklungsprojekte an französischen Schulen explorativ rekonstruiert. Dabei wurde ein besonderes Augenmerk auf die Interaktionen der Schulleitung mit ihrem engsten beruflichen Umfeld im Kontext der Initiierung und Umsetzung von Schulentwicklungsprozessen gelegt. Frankreich, das Deutschland nicht nur geographisch sowie kulturell sehr nahesteht, sondern sich auch ganz ähnlichen soziokulturellen Herausforderungen gegenübersteht wie Deutschland (vgl. Fisch, 2007) – z. B. die Integration einer signifikanten Anzahl an Jugendlichen mit Migrationshintergrund – wurde als Untersuchungsort ausgewählt. Dem Defizit,

³ Sofern im Text nicht anders spezifiziert erfolgt der Gebrauch von *Führung* als Synonym bzw. Übersetzung von *Leadership* (vgl. hierzu auch Kapitel 2.4).

dass es bis heute kaum deutschsprachige Literatur über das französische Schulsystem im Allgemeinen gibt und bisher keinerlei deutschsprachige Studien über Schulleitung in Frankreich existieren, soll durch diese Arbeit entgegengewirkt werden. Durch die Studie soll sichtbar gemacht werden, wie Schulleiter/-innen verschiedene Innovations- bzw. Schulentwicklungsprozesse beeinflusst und geformt haben. Ferner soll gezeigt werden, wie Schulen, genauer Schulleitungen, auf Veränderungsdruck reagiert haben.

Die Schulentwicklungsbiografien sind mikroperspektivischer Natur (nämlich in diesem Fall die einzelne Schule und ihre jeweilige Auseinandersetzung mit den schulischen Veränderungen betrachtend), ein eingeschränkter Blick auf die Makroebene (Schule im System Schule, vgl. Bonsen, 2010) erfolgt jedoch ebenfalls. Die auf *collèges*⁴ in Frankreich angewandten Forschungsfragen lauteten:

- Wie verbringen Schulleiter/-innen ihre Arbeitszeit?
- Wie und wann widmen sie sich Schulentwicklung?

Angesichts der Tatsache, dass im deutschsprachigen Raum so gut wie keine wissenschaftlich gesicherten Erkenntnisse über Schulleitungshandeln in Frankreich vorliegen, bilden diese Fragen ein angemessenes Forschungsfundament. Bei der Beantwortung der Forschungsfragen wurde versucht, auf Handlungsfelder, die Schulleitungen gemeinhin zugesprochen werden, sowie auf Handlungsfelder und Funktionen einzugehen, die sie sich selbst zuschreiben, und schließlich Funktionen zu berücksichtigen, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit in der Praxis beobachtet wurden. Das Wissen über die Arbeit der Schulleiter/-innen im Alltag wurde als Grundstein für das Erforschen des Wirkens von Schulleitern/Schulleiterinnen im Bereich der Schulentwicklung angesehen. Somit ergaben sich zwei nachgelagerte Forschungs- oder Leitfragen:

- Welchen Einfluss haben Schulleiter/-innen in Frankreich auf den Schulentwicklungsprozess?
- Welches sind im Kontext der Arbeit an Schulentwicklungsprojekten relevante Handlungsmuster der Schulleitung?

Zur Bearbeitung dieser Fragen wurde eine empirische Studie in Frankreich durchgeführt.⁵ Für die Untersuchung wurden fünf Schulen aus einem Pariser Schulbezirk ausgewählt (aus dem *Département du Val-d'Oise*, die Schulen unterstehen der Schulbehörde *Académie de Versailles*). Sie alle hatten im Schuljahr

⁴ Definitionen und Erläuterungen zu französischen Begriffen und französischen Abkürzungen befinden sich im Glossar am Ende dieser Arbeit.

⁵ Ein ausführlicher Plan der Untersuchung befindet sich im Anhang (Abbildung 31).

2010/2011 auf der einen Seite identische, national vorgegebene und von der zuständigen Schulbehörde (der *académie*) an die Schulen weitergeleitete Veränderungsprozesse zu bewältigen. Auf der anderen Seite hat jede Schule jedoch einen individuellen Umgang mit den geforderten Veränderungsprozessen gefunden. Jede Schule ist einzigartig und in einen spezifischen Kontext eingebettet. Somit sind auch die Veränderungen an den verschiedenen Schulen einerseits differenziert zu betrachten, andererseits sollen auch Gemeinsamkeiten herausgestellt und analysiert werden. Darüber hinaus existierten an jeder Schule individuelle Schulentwicklungsprojekte, die im Kontext der (wachsenden) Autonomie der Schulen entstanden waren und ebenfalls erfasst und analysiert wurden. Besondere Aufmerksamkeit wurde dem Schulleiter bzw. der Schulleiterin als Schlüsselperson gewidmet. Der Fokus der in dieser Arbeit vorgestellten Untersuchung liegt auf der Einzelschule als Motor der Schulentwicklung (vgl. Berkenmeyer & Rolff, 2005, S. 21).

Einen wichtigen Bestandteil der Untersuchung stellen Fallstudien an je-
nen fünf Schulen als Mittel der Exploration (explorative Funktion) dar. Explorative Fallstudien bieten den Vorteil, dass bei einer limitierten Anzahl an Fällen viele und „tiefe“ Informationen eingeholt werden können (vgl. Lamnek, 2010, S. 282). In dieser Arbeit wird deshalb auf ein exploratives, replikatives Fallstudien-Design zurückgegriffen. Der Fallstudien-Ansatz wird methodisch ausgefüllt durch überwiegend strukturierte Beobachtungen, halb-strukturierte Interviews und die Analyse ausgewählter Dokumente. Es wird versucht, den grundlegenden Charakteristika des französischen Schulsystems Rechnung zu tragen, da einzelne Faktoren nach Möglichkeit in ihrem organisationalen und kulturellen Kontext zu betrachten sind. Darüber hinaus wird davon ausgegangen, dass auch vergangene Strukturen und Entwicklungen von Bedeutung sind, um aktuelle Zustände nachvollziehen und in ihrem Kontext erfassen zu können.

Aufgrund des bis heute hohen Zentralisierungsgrades des französischen Schulsystems wird für viele im Rahmen dieser Untersuchung beobachtete Strukturen davon ausgegangen, dass sie an den meisten staatlichen *collèges* Frankreichs vorzufinden sind. Auf den schulischen Kontext sowie die strukturellen und rechtlichen Rahmenbedingungen und ihre Entwicklung wird deshalb in dieser Arbeit kurz eingegangen. Um gegenwärtig bedeutsame Themen des französischen Schulentwicklungsdiskurses nachvollziehbar zu machen, wird außerdem ein (begrenzter) historischer Überblick gegeben.

Nachfolgend wird zunächst der derzeitige Forschungsstand im Bereich der Schulleitungsforschung, speziell die Aufgaben und Tätigkeiten von Schulleiterinnen und Schulleitern betreffend, dargestellt. Dem Mangel an genuin französischer Forschung und der starken Dominanz US-amerikanischer Forschungsarbeiten auf diesem Gebiet wird dabei Rechnung getragen. Anschließend werden die für diese Arbeit relevanten theoretischen Grundlagen erarbeitet. Zentrale Be-

griffe wie Schulentwicklung und Leadership⁶ werden unter Berücksichtigung des gegenwärtigen wissenschaftlichen Diskurses aufgearbeitet, außerdem erfolgt eine eigene Positionierung innerhalb der wissenschaftlichen Debatte. Im dritten Kapitel wird der französische Kontext, in den diese Arbeit eingebettet ist, vorgestellt, um Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen dem deutschen und dem französischen Schulsystem deutlich zu machen. Dabei wird die Perspektive innerhalb des französischen Schulsystems auf das *collège* beschränkt, da andere französische Schulformen in dieser Arbeit nicht berücksichtigt werden. Im anschließenden empirischen Teil wird zunächst das Forschungsdesign erläutert; die verschiedenen verwendeten Methoden sowie die Datenquellen werden erörtert. Es folgt eine Präsentation der erhobenen Daten, gefolgt von einer kritischen Reflexion des verwendeten Forschungsdesigns sowie einer Interpretation und Diskussion der Ergebnisse. Den Schluss dieser Arbeit bilden aus den erhobenen Daten abgeleitete Schlussfolgerungen zum aktuellen Stand und zu möglichen Veränderungen der Schulleitung und Schulentwicklung in Frankreich sowie ein ausführliches Fazit (das Vorgehen dieser Arbeit ist damit als *induktiv* zu charakterisieren, vgl. Lamnek, 2010, S. 222f).

1.1 Schulleitungshandeln – ein Überblick

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit Schulleitung in Frankreich, genauer gesagt, mit den Handlungen der Schulleitung im Allgemeinen sowie im Kontext von Schulentwicklung im Speziellen. Es erscheint daher naheliegend, neben dem internationalen Forschungsdiskurs zu Schulleitungshandeln auch genuin französische Forschung zu berücksichtigen. Jedoch sind empirisch gesicherte Ergebnisse zu Schulleitungshandeln in Frankreich rar und bestenfalls ansatzweise vorhanden. Signifikante Beiträge zur Erforschung von Schulleitungshandeln stammen mehrheitlich aus der anglophonen, dabei hauptsächlich aus der anglo-amerikanischen Forschung, doch sind diese für die deutsche bzw. französische Schulleitungsforschung von begrenztem Erkenntniswert, da sie einem anderen schulischen Kontext entstammen. Einige der erwähnten Studien sind darüber hinaus schon über 20 Jahre alt; eine Zeitspanne, in der das Berufsbild der Schulleitung sich in vielen Ländern stark weiterentwickelt hat (besonders, was die Autonomie und Rechenschaftspflicht angeht). Kulturelle Differen-

⁶ Auch wenn Leadership ursprünglich aus dem Englischen stammt, ist es inzwischen im Deutschen so verbreitet, dass es in diversen Nachschlagewerken aufgenommen wurde (vgl. z. B. Dudenredaktion, 2012). In dieser Arbeit wird Leadership daher wie ein deutsches Substantiv ohne besondere Kennzeichnung (z. B. Kursivierung) verwendet; es wird als Neutrum behandelt. Zur besseren Lesbarkeit wird auf Pluralbildung oder den Gebrauch des Genitivs bei Leadership verzichtet. Erweiterte Leadership-Arten, die in dieser Arbeit Erwähnung finden wie z. B. *distributed leadership* werden hingegen als fremdsprachlich angesehen und klein und kursiv geschrieben.

zen und – was mindestens genauso wichtig erscheint – strukturelle Differenzen der Schulsysteme müssen bei der Interpretation ausländischer Studien im hiesigen Kontext berücksichtigt werden. Aufschlussreicher erscheint daher eine Erforschung der Verhältnisse in Frankreich vor Ort. Trotzdem ist festzuhalten, dass insbesondere die US-amerikanische Forschung international lange Zeit eine dominante Position eingenommen hat und Studien aus dem US-amerikanischen Raum sowie andere internationale Studien die deutschsprachige Schulleitungsforschung beeinflusst haben. Nachfolgend wird daher versucht, ein Bild des aktuellen Forschungsstandes bezüglich Schulleitungshandeln zu zeichnen; zunächst basierend auf anglophoner (nicht ausschließlich US-amerikanischer), anschließend basierend auf deutschsprachiger Literatur.⁷ Vollständigkeit kann dabei nicht das Ziel des nachfolgenden Abschnittes sein; stattdessen soll anhand ausgewählter Arbeiten die Entwicklung des Feldes skizziert werden.

Eine der ersten großen Studien aus dem 20. Jahrhundert zum Schulleitungshandeln stammt aus den USA. 1973 veröffentlichte der US-amerikanische Anthropologe Harry F. Wolcott (1973) eine ethnographische Studie eines Schulleiters, welche seinerzeit viel Beachtung fand. Ein Jahr lang begleitete Wolcott den Grundschulleiter *Ed Bell* (Pseudonym) bei seiner Arbeit, zeichnete Tätigkeiten und Gespräche auf und sammelte Dokumente. Wolcott zeichnete das Bild eines unter Druck stehenden „Feuerwehrmannes“ (Wolcott, 1973, S. 315), der im Alltag viele große und kleine unerwartete Probleme zu bewältigen hat und in den seltenen Momenten, in denen kein Notfall herrscht, meist nicht zur Ruhe kommt, sondern versucht, mögliche weitere Notfälle zu antizipieren. Aus Wolcotts Sicht hatte Ed Bell als Folge der permanenten Ausnahmezustände Verhaltensmuster entwickelt, die es ihm schwer machten, sich langfristig auf eine Sache zu konzentrieren; Ed Bell hatte keine reflexive Distanz zu seinem Tun (vgl. Wolcott, 1973, S. 315f). Wolcotts Arbeit fand seinerzeit große Beachtung, da bis dato keine so detaillierten wissenschaftlichen Portraits von Schulleitern existierten. Der amerikanische Schulforscher David Hoppey, der seine Dissertation über Wolcotts Studie verfasste, bezeichnete sie rückblickend als “[8]rich ethnographic description” (Hoppey, 2006, S. 1). Kritisch gesehen wurde hingegen Wolcotts Einschätzung, es handle sich um eine typische Schulleiterbiographie. Ebenso zeigten sich manche enttäuscht, dass der Erkenntnisgewinn, insbesondere im Vergleich zum enormen Aufwand, eher gering ausfiel (vgl. beispielsweise Button, 1974, S. 111f) und mögliche fundierte Ansätze zur potenziellen Verbesserung der Situation von Ed Bell kaum Erwähnung fanden.

⁷ Der genuin französische Forschungsdiskurs hierzu wird an späterer Stelle, in den Kapiteln 3.5 und 3.6, vorgestellt.

⁸ Bei Zitaten in einer Fremdsprache oder Begriffen aus einer Fremdsprache in Anführungszeichen werden in dieser Arbeit die Anführungszeichen den Gepflogenheiten der Fremdsprache angepasst.

Beachtung fand in den 1980er Jahren eine Studie des Briten Lester Davies (1987), der die Rolle von Grundschulleitern in England untersuchte. Die Basis seiner Studie bildeten drei Grundschulleiter und eine Grundschulleiterin, die an vier verschiedenen Schulen arbeiteten, welche sich voneinander klar unterschieden. Davies beobachtete sie jeweils eine Woche lang auf strukturierte Weise und ließ sie täglich Tagebuch zu ihren Aktivitäten führen. Er konstatierte einerseits, dass die Tätigkeiten der Schulleitungspersonen sich voneinander unterschieden, jede schien sich an die Umstände in ihrer Schule angepasst zu haben (beispielsweise agierte der Schulleiter an einer winzigen Dorfschule mit wenig Personal häufig als Hilfslehrer und Mädchen für alles). Es gab jedoch auch Gemeinsamkeiten: Alle Schulleitungspersonen fungierten als Informationszentren ihrer Schule, diese Funktion wurde durch das Verhalten der Lehrerinnen und Lehrer unterstützt, welche den Schulleitungspersonen – oft ungefragt – über aktuelle Entwicklungen und Probleme berichteten. Alle Schulleitungspersonen übernahmen darüber hinaus Management-Rollen, betrachteten sich dabei jedoch stets als führende Lehrpersonen (*primus inter pares*) und nicht dezidierte Leiter/-innen oder als Manager/-innen; sie verbrachten viel Zeit damit, zu unterrichten oder den Unterricht anderer Lehrer zu besuchen. Kritisch anzumerken ist, dass die Methodologie der Studie schwer nachzuvollziehen ist. So wird zwar erwähnt, dass Daten aus Tagebüchern und Beobachtungen jeden Abend ausgewertet und durch den Autor der Studie kategorisiert wurden (vgl. Davies, 1987, S. 43), auf die Auswertungsschritte oder das Kategoriensystem selbst wird jedoch nicht näher eingegangen, ebenso bleibt der zeitliche Ablauf der Studie unbekannt (z. B. bleibt unklar, ob die Schulleitungspersonen in ähnlichen Zeiträumen, also beispielsweise alle am Anfang eines Schuljahres, oder zu verschiedenen Zeiträumen beobachtet wurden).

Ein entscheidender Moment in der Erforschung der Schulleitungspraxis war die Veröffentlichung einer Metastudie 1996, in der vor allen Dingen ein Mangel festgestellt wurde. In dieser international vielbeachteten Metastudie verglichen Philip Hallinger und Ronald Heck (vgl. Hallinger & Heck, 1996a) 40 Studien zum Schulleitungshandeln,⁹ die zwischen 1980 und 1995 veröffentlicht wurden. Dabei identifizierten sie diverse unerforschte oder gering erforschte Bereiche sowie „blinde Flecke“ (Bereiche, die aufgrund bestimmter theoretischer Perspektiven oder bestimmter Methodenkombinationen „ausgeblendet“ wurden). Sie plädierten als Konsequenz unter anderem für eine detailliertere Untersuchung sowie Beschreibung der Tätigkeiten von Schulleiterinnen und Schulleitern und empfahlen, einen Forschungsschwerpunkt darauf zu legen, wie Schulleiterinnen und Schulleiter Bedingungen schaffen und erhalten, die eine erfolgreiche Schule ausmachen (vgl. Hallinger & Heck, 1999). Um die uner-

⁹ Dies geschah mit Blick auf eine mögliche Verbindung zwischen Schulleitungshandeln und Schuleffektivität.

forschten Bereiche und blinden Flecke zu erforschen wurde eine systemische Betrachtungs- und Herangehensweise als vital angesehen: “The greatest progress in this field will yield from research that places the principal in the context of the school and its environment” (Hallinger & Heck, 1996a, S. 34).

Grundsätzlich wird im anglophonen wie germanophonen Forschungsdiskurs seit ca. 30 Jahren anerkannt, dass die Schulleitung den Schlüssel für eine erfolgreiche schulische Innovationsarbeit darstellt (vgl. beispielsweise Brookover et al., 1979; Teddlie & Stringfield, 1993). Ebenso wird als gesichert angesehen, dass Schulleitung von lokalen sozio-kulturellen Gegebenheiten geprägt ist (vgl. z. B. Wulf, 1995), doch mehrten sich seit geraumer Zeit Stimmen, die mahnen, dass dies bisher in der Schulleitungsforschung kaum berücksichtigt wurde (vgl. z. B. Dimmock & Walker, 2000, S. 137f). So wurden und werden beispielsweise Studien zum Schulleitungshandeln außerhalb Englands und der Vereinigten Staaten von Amerika durchgeführt, ohne dass dabei der örtliche Kontext zunächst gründlich aufgearbeitet wird und ohne dass die verwendeten Instrumente und zugrunde liegenden Modelle (die meist aus dem amerikanischen oder englischen Raum stammen) kontextuell angepasst werden. Ein anderes Beispiel für die fehlende Berücksichtigung des Kontextes (allerdings auf der Makroebene) ist das sogenannte *policy borrowing*. Dabei werden Ansätze oder Verfahren aus dem Bildungssystem eines Landes (beispielsweise die Einführung einer Rechenschaftspflicht von Schulen in Bezug auf Schülerleistungen) in das Bildungssystem eines anderen Landes „kopiert“. Hierbei kann es jedoch geschehen, dass den Kontexten des Ursprungs- sowie des Ziellandes nicht ausreichend Rechnung getragen wird. Der Bildungsforscher Andrew Hargreaves erachtet kontext-unspezifisches *policy borrowing* daher als von vornherein zum Scheitern verurteilt (vgl. Hargreaves, 2010, S. 107f). Andere sehen eine starke Berücksichtigung des Kontextes wiederum als übertrieben an: Kenneth Leithwood, Alma Harris und David Hopkins argumentieren beispielsweise, dass erfolgreiches Schulleitungshandeln zwar stets den Kontext berücksichtige, aber auf bestimmte kontextübergreifende Basis-Leadership-Tätigkeiten zurückzuführen sei (vgl. Leithwood, Harris & Hopkins, 2008).

Die Frage nach der Wirksamkeit von Schulleitung, insbesondere die Frage möglicher Auswirkungen von Schulleitung auf Schülerleistungen, wurde spätestens seit den 1980er Jahren kontrovers diskutiert. Im Laufe der Zeit kristallisierte sich die empirisch gestützte Ansicht heraus, dass die Schulleitung einen geringen Einfluss auf Schülerleistungen hat. Viele sehen diesen Einfluss als indirekt an (vgl. beispielsweise Day et al., 2009).

Das methodische Vorgehen ist ein geläufiger Kritikpunkt in allen Bereichen der Schulleitungsforschung. Hallinger und Heck kritisierten basierend auf ihren Metastudien beispielsweise, dass komplexe Sachverhalte nicht vollständig abgebildet würden und dass wichtige Aspekte aufgrund eines zu engen

Forschungsdesigns nicht berücksichtigt würden (vgl. Hallinger & Heck, 1996a, 1996b). Ebenso wird eine trotz aller Forschungsbemühungen weiterhin bestehende große Wissenslücke beklagt, insbesondere den Tätigkeitsbereich im Alltag betreffend. So sind die heutigen Tätigkeiten und beruflichen Inhalte von Schulleitern in der Praxis in vielen Ländern weiterhin nicht wissenschaftlich erforscht und höchstens aus journalistischen Publikationen bekannt. Darüber hinaus scheint zwar gesichert, dass der Schulleiter die Schlüsselfigur für Schulentwicklung ist, doch entzieht sich das Verhältnis zwischen Schulleiter und Schulentwicklung bis heute einer genaueren Kenntnis (vgl. Huber, 2008b; Rayfield & Diamantes, 2004).

Während Deutschland sich vergleichsweise früh die Forschungskultur und -sprache der amerikanischen Schulentwicklungs-Forschung zu eigen gemacht hat, scheint Frankreich auf eine endogene, in sich weitgehend geschlossene Forschungstradition im Bereich Schule und Schulentwicklung zurückzublicken. Auch ist die Perspektive eine andere: Für Schulentwicklung war in Frankreich bis in die 1980er Jahre hinein der Staat, vertreten durch das Bildungsministerium, zuständig. Viele Veränderungen werden bis heute auf nationaler Ebene durch die *Éducation Nationale* konzipiert und in nächster Instanz durch die *académie* bzw. die Inspektoren der jeweiligen *académie* verbreitet. Viele Impulse werden also durch den Staat bzw. das Bildungsministerium gesetzt und erreichen – zumindest theoretisch – alle Schulen Frankreichs. Die in den 1980er Jahren begonnenen, immer stärker werdenden Ermutigungen an die Schulen, eigenständig zu innovieren, stoßen – allgemein gesprochen – erst in der jüngsten Vergangenheit auf nennenswerte Resonanz und haben auch in der Forschung bis vor kurzem eher wenig Beachtung gefunden. Dies steht im Kontrast zu Deutschland, wo einerseits die Bundesländer die Kulturhoheit inne haben und andererseits eine starke pädagogische Tradition an Universitäten und Hochschulen vorherrscht. Änderungsimpulse mögen oft aus der Politik kommen, doch werden Universitäten häufig zurate gezogen, wenn es um die Umsetzung oder Ausarbeitung besagter Impulse geht. Auch der umgekehrte Fall ist bekannt: Vorschläge aus Universitäten werden mit Duldung oder gar Hilfe der Politik an Schulen umgesetzt, zumindest testweise. Darüber hinaus gibt es in Deutschland vermehrt direkte Kooperationen zwischen Schulen und Universitäten. Schließlich spielen auch Kooperationen zwischen Schulen und Stiftungen, oft mit wissenschaftlicher Begleitung seitens einer Hochschule oder eines Forschungsinstituts, eine immer größere Rolle, wenn es um Impulse zur Veränderung der Schullandschaft geht. Vergleichbare Entwicklungen sind in Frankreich, wo die Erziehungswissenschaften an Hochschulen ein eher untergeordnetes Dasein fristen,¹⁰ bisher nicht oder kaum zu beobachten. Dies mag ein Erklärungs-

¹⁰ Dieser Zustand ist keineswegs neu; die vergleichsweise schwache Position der Erziehungswissenschaften an den französischen Universitäten wurde bereits Ende der 1970er Jahre von Wolf-

ansatz dafür sein, warum anglo-amerikanische Reformparadigmen wie “school improvement” und “school effectiveness”, welche in Deutschland, Österreich und der Schweiz z. T. unter Verwendung der englischen Begriffe, z. T. unter Verwendung des deutschen Dachbegriffs Schulentwicklung rezipiert und adaptiert wurden und werden, in Frankreich bisher kaum Resonanzen erzeugt haben. Konsultiert man einschlägige französische wissenschaftliche Fachliteratur zur Organisation von Schule, so stellt man fest, dass in Frankreich eine eigene Kultur der Entwicklung der Schule entstanden ist. Sie scheint genuin endogen zu sein und besitzt eigene Termini.¹¹

Mag die Erforschung von Schulleitungshandeln in Deutschland jünger sein, so wurden auch hier diverse Untersuchungen zum Thema durchgeführt, auch wenn die Schulleitungsforschung lange Zeit als Forschungsdesiderat galt. So beschrieb Martin Bosen 2002 den damaligen Forschungsstand im germanophonen Raum wie folgt:

„Die empirische Erforschung der Wirksamkeit von Schulleitungshandeln steht im deutschsprachigen Raum derzeit am Anfang“ (Bosen et al., 2002, S. 194).¹²

Dies heißt jedoch mitnichten, dass es in Deutschland keine Forschungen zu diesem Bereich gegeben hat. Nachfolgend werden daher ausgewählte Studien der letzten 15 Jahre aus dem deutschsprachigen Raum, die für die vorliegende Arbeit von Relevanz erscheinen, kurz vorgestellt.¹³

Handlungsdimensionen von Schulleiterinnen und Schulleitern wurden 1999 von Martin Bosen et al. näher erforscht (Bosen, Iglhaut & Pfeiffer, 1999). Hierzu führten sie halb-strukturierte Interviews mit insgesamt 20 Schulleiterinnen und Schulleitern aus Niedersachsen. Die Interviews drehten sich um Tätigkeitsbereiche der Schulleitung. Ziel war es, Handlungsdimensionen, Handlungsrahmen und Handlungsrepertoires von Schulleiterinnen und Schulleitern zu erforschen. Bosen et al. kamen auf Grundlage der Interviews zu dem Schluss, dass Schulleitungshandeln meist stark durch die Umstände geprägt, also situativ ist. Einen wichtigen Tätigkeitsbereich stellte die Kommunikation dar, ungeplante, meist klärende Gespräche mit Lehrern und anderen Akteuren wurden als signifikanter Teil der Arbeit von Schulleitungen erachtet. Passend hierzu wurde auch eine starke Präsenz der Schulleiter/-innen „auf dem Terrain“ als wichtig erachtet. Delegation wurde hingegen aufgrund der rechtlichen Rah-

gang Hörner konstatiert (vgl. beispielsweise Hörner, 1979, 1983).

¹¹ Mehr hierzu in den Kapiteln 3.5 und 3.6 in dieser Arbeit.

¹² Martin Bosen war nicht der einzige Vertreter dieser These. So konstatierten beispielsweise Heinz S. Rosenbusch et al. 2006, dass die Diskussion über die Wirksamkeit von schulischem Führungspersonal in Bezug auf schulischen Erfolg in den Anfängen stecke (vgl. Rosenbusch, Braun-Bau & Warwas, 2006, S. 2).

¹³ Eine ausführlichere Übersicht findet sich beispielsweise bei Rosenbusch, Braun-Bau, & Warwas, 2006, S. 5–27.

Schulleitung und Schulentwicklung in Frankreich

Fallstudien an collèges im Großraum Paris

Tulowitzki, P.

2014, X, 235 S. 31 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-04602-6