



Was delegieren Schulleitungen an wen? (Forschungsergebnisse)

Konstatiert wurde von Harazd, Gieske und Rolff (2008), dass Schulleiterinnen und Schulleiter, wenn sie delegieren:

- 93,8 Prozent an den Stellvertreter/die Stellvertreterin delegieren,
- 86,4 Prozent an die Steuergruppe,
- 65,8 Prozent an eine einzelne Lehrkraft bzw. Lehrkräfte,
- 53,8 Prozent an Abteilungs- oder Stufenleiter/-innen,
- 44,7 Prozent an Fachkoordinator/innen,
- 38,7 Prozent an Fachgruppenvorsitzende,
- 37,6 Prozent an Bildungsgangs- oder Fachbereichsleiter/-innen.

Eine weitere Fragestellung der Studie war, welche Personen mit welcher Art Aufgaben betraut werden: Stellvertreter/Konrektoren sowie die (erweiterte) Schulleitung nehmen Aufgaben jedes Aufgabenbereichs wahr. Darunter fallen Leitungs-, Planungs-, Koordinations- und Verwaltungsaufgaben. An die Steuergruppen werden Aufgaben der Schulentwicklung delegiert. Schul- und unterrichtsorganisatorische Aufgaben wie beispielsweise (Buchbestellungen, Aufsichtsplanerstellung) werden an die Lehrkräfte delegiert.

Gefragt nach den Herausforderungen und den Kriterien der Entscheidungen, kann festgestellt werden, dass Herausforderungen erstens bei Prozesselementen auftreten, die die Delegation betreffen. Dazu gehört die richtige Unterstützung und Unterweisung sowie die ausreichende Kontrolle. Zweitens stellen die Aufgaben, die der Schulleiter/die Schulleiterin selbst auszuführen hat, Herausforderungen in Bereich Koordination, richtige Personalauswahl und Transparenz hinsichtlich Delegation dar. Als dritter Punkt kann das Zeitmanagement und der Zeitaufwand betrachtet werden. Selbst bei gutem eigenen Delegationsverhalten mögen Schulleiterinnen und Schulleiter sich mit der „mangelnden Bereitschaft“ mancher Lehrpersonen konfrontiert sehen, die sich wehren, weitere Aufgaben zu übernehmen (vgl. Dubs, in: Buchen & Rolff, 2006).

Die Ergebnisse der Studie ermöglichen die Bildung eines Delegationsgrades. Der entwickelte Index „Delegationsgrad“ beinhaltet 23 Aufgaben, die anhand der im Schulgesetz NRW festgelegten Leitungsaufgaben gebildet wurden: Gefragt wurde, inwieweit welche schulischen Leitungsaufgaben derzeit delegiert werden. 16 Prozent der befragten Schulleiter und Schulleiterinnen geben an, dass sie bei allen genannten Leitungsaufgaben Lehrkräfte am Bearbeitungs- oder Entscheidungsprozess involvieren. Nur wenige Aufgaben werden von den Schulleitern und Schulleiterinnen allein wahrgenommen, und im Mittel werden 2,6 Aufgaben autonom bearbeitet. Vor allem in den Bereichen Mitarbeitergespräche (89 Prozent), Information über Beschlüsse der Gremien (46 Prozent) und Beratung in Unterrichts- und Erziehungsarbeit (32 Prozent) arbeiten die Schulleiterinnen und Schulleiter eher autonom.

Weiterhin wurde gefragt, von welchen Faktoren der Grad der Delegation abhängt. Inwieweit Schulleiter und Schulleiterinnen Leitungsaufgaben abgeben, so zeigte sich, ist unabhängig von ihrer Berufserfahrung ($r = 0,042$; $p = 0,651$; $n = 118$), aber auch unabhängig von ihrem Geschlecht ($Z = -1,895$; $p = 0,058$).

Die schulformspezifische Auswertung zeigt, dass besonders in Berufskollegs im Durchschnitt die Aufgabenlast verteilt wird ($\chi^2 = 14.151$; $df = 3$; $p = 0.003$). Im Mittel ist der Delegationsgrad an Berufskollegs am höchsten, an Grundschulen am geringsten ausgeprägt.