

# Zur Konzeption und Durchführung eines Schulleitungsmonitorings im deutschsprachigen Bildungsraum – Chancen und Grenzen

Jana Groß Ophoff, Stefan Brauckmann-Sajkiewicz,  
Pierre Tulowitzki, Marcus Pietsch und Colin Cramer

## Zusammenfassung

---

Der *Schulleitungsmonitor* (SLM) wird als ein Beispiel für ein Bildungsmonitoringverfahren vorgestellt, das Schulleitungen in den Mittelpunkt der Erhebung stellt. Dieses Projekt wird in Deutschland seit 2019, in der Schweiz seit 2021 und neuerdings auch in Österreich seit 2022 durchgeführt und soll prospektiv in allen drei Ländern in regelmäßigen Abständen wiederholt werden. Aber warum ist es sinnvoll, Schulleiter:innen in den Mittelpunkt von Trend- oder sogar Längsschnittstudien zu stellen? In dem Beitrag wird zunächst begründet, warum Schulleiter:innen wichtige Akteure im Bildungswesen sind und es verdienen, erforscht zu werden. Ausgehend von dieser Prämisse wird jeweils die Umsetzung des Schulleitungsmonitors in den drei deutschsprachigen Ländern dargestellt und deren Spezifika herausgearbeitet. Ziel des Beitrags ist es, wichtige Schritte für die Konzipierung und Realisierung des Schulleitungsmonitors zu beschreiben (u. a. Implementierung, Adressat:innen bzw. Rezipient:innen sowie Disseminationsstrategie). Insbesondere verdeutlichen die aktuellen Ergebnisse einen länderübergreifenden Bedarf an Vorabqualifizierung sowie an Fort- und Weiterbildung für Schulleiter:innen, da es gerade in dieser Hinsicht deutliche Unterschiede zwischen Deutschland, der Schweiz und Österreich gibt. Ausgehend von dieser Darstellung wird der Schulleitungsmonitor anhand allgemeiner Merkmale von Bildungsmonitoringstudien erörtert, und zwar dahingehend, in welcher Hinsicht sich das Verfahren von den bereits vorliegenden und üblichen Varianten eines Bildungsmonitorings unterscheidet: So gibt es beim Schulleitungsmonitor beispielsweise keine Accountability-Komponente, da explizit keine Leistungsdaten erhoben werden: Statt „objektiver“ Leistungsparameter (z. B. professionelle Kompetenz) werden über die schulischen Rahmen- und Arbeitsbedingungen hinaus Konstrukte wie z. B. berufliche Werthaltungen, berufliches Selbstverständnis, Arbeitszufriedenheit, Karriereperspektiven und Führungsstile untersucht. Abschließend wird ein Ausblick darauf gegeben, wie es mit diesem Projekt weitergehen wird und welche Themen adressiert werden sollten.

Trotz des geteilten Itempools und gemeinsam koordinierten Realisierung der Studie durch das Projektteam finden sich für den SLM in den drei teilnehmenden deutschsprachigen Ländern durchaus Unterschiede in der konkreten Umsetzung und der Kommunikation von Befunden. Die Befunde haben unterschiedliche Reaktionen hervorgerufen.

---

## Einleitung

Sowohl in Deutschland (DE), Österreich (AT) als auch der Schweiz (CH) besteht ein anhaltender Mangel an Schulleiter:innen – und diese Situation ist umso prekärer als ein Großteil der derzeit noch im Amt stehenden Schulleitungen in den nächsten Jahren in Pension gehen wird (z. B. Groß Ophoff et al. 2024; Tulowitzki et al. 2023). So war dem Schulbarometer – einer repräsentativen Umfrage der Robert Bosch Stiftung – zufolge im Jahr 2021 an etwa jeder vierten deutschen Schule der Posten der Schulleitung oder Stellvertretung vakant (Anders 2021). Dieser Fachkräftemangel im Bildungsbereich hat mittlerweile eine breite Öffentlichkeit erreicht: So finden sich in allen drei Ländern Zeitungsartikel mit Überschriften wie z. B. „Schuldirektorinnen und Schuldirektoren: Bitte melden!“ (Schrodt 2022), „Schulleiter-Mangel: Ein Posten ohne Prestige?“ (Ferber 2023) oder „Wegen hoher Erwartungen und Mangel an Lehrpersonen: Schulleitungsjob wird immer schwieriger – Schulen geraten in Bedrängnis“ (Wüest 2023). Der hier vorgestellte *Schulleitungsmonitor* (SLM) hat speziell auch vor diesem Hintergrund das Ziel, über eine umfängliche und regelmäßige Bestandsaufnahme zur Arbeitsweise und zu den Arbeitsumständen von Schulleitungen Informationen zu gewinnen. Die sollen es erlauben, schulführungsrelevante Probleme wissenschaftlich fundiert zu identifizieren und in der Folge Ansatzpunkte für die Optimierung des Führungshandelns an Schulen zu generieren. Das verspricht vor allem, die Vielfalt einzelschulischer Problemlagen genauer in den Blick nehmen und so auch auf Fragen, die die Öffentlichkeit bewegen, eingehen, aber eben evidenzbasiert komplementieren zu können. Um zu verdeutlichen, was den hier vorgestellten SLM als D-A-CH-Projekt von anderen etablierten und breit rezipierten Bildungsmonitoringstudien unterscheidet bzw. inwiefern das Verfahren überhaupt genuin als eine Form des Bildungsmonitorings angesehen werden kann, werden im folgenden Kapitel Schulleitungen als wichtige Akteure im Bildungswesen beschrieben und im weiteren Verlauf des Beitrags die Implementation der SLM in DE, CH und in AT konkretisiert, um ausgehend kritisch zu prüfen, ob der SLM tatsächlich ein Bildungsmonitoring-Verfahren darstellt.

## Schulleitungen als wichtige Akteure im Bildungswesen

Im Gegensatz zu anderen bildungsbereichsübergreifenden bzw. bildungsbereichsspezifischen Monitorings, für die periodisch umfassende Situations- und Entwicklungsanalysen erstellt wurden, war ein auf die Funktion der Schulleitung zugeschnittenes Monitoring bis vor Kurzem noch nicht Gegenstand bildungswissenschaftlicher Überlegungen. Vielmehr fanden Daten zum Führungshandeln in der Schule nur eher vereinzelt oder randständig den Weg in das tradierte Instrumentenensemble von Bildungsmonitoringstudien. Beispiele hierfür sind

international vergleichende Studien wie z. B. TALIS oder auch nationale Studien wie der IQB-Bildungstrend in DE oder den Bildungsstandardüberprüfungen in AT, um z. B. die schulischen und außerschulischen Lernbedingungen bei der Interpretation der Testergebnisse berücksichtigen zu können. Insofern ist es ein Novum, dass im SLM Schulleiter:innen im Mittelpunkt stehen. Anstelle von schulspezifischen Rückmeldungen werden die Ergebnisse in Form von Kurzberichten im Web frei zugänglich veröffentlicht. Grund für die Erforschung von Schulleiter:innen ist u. a., dass ihnen im Schulsystem eine zentrale Rolle zugesprochen wird (Bonsen 2016; Demski 2017), was z. B. der österreichische Zeitschrift *Der Standard* mit der Überschrift „Führungslose Schulen landen im Chaos“ (Nimmervoll 2023) treffend beschreibt. Schulleitungen stehen beruflich sowohl in engem Kontakt mit den Lehrpersonen, Schüler:innen und Eltern ihrer jeweiligen Schulen als auch mit Vertreter:innen der Bildungsadministration und üben somit sowohl Führungs- als auch Schnittstellenfunktionen aus. Sie werden als maßgebliche Treiber für die Veränderung und Innovation von Schule und Unterricht angesehen (Brown/White/Kelly 2021; Bryk 2010; Fullan 1993), die innerschulische Faktoren direkt und die Leistungen von Schüler:innen indirekt beeinflussen können (Bonsen 2016; Day/Gu/Sammons 2016). Neben traditionellen administrativen und pädagogischen Aufgaben stehen Schulleitungen im Zuge „neuer Steuerung“ auch in der (Führungs-)Verantwortung, Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung an ihrer eigenen Schule voranzubringen (Dezhgahi 2021). Dementsprechend werden Schulleiter:innen gerne als „Alleskönnende“ charakterisiert (Evans 1995; Leithwood 2012), die angesichts ihres breit gefächerten Aufgabenprofils mit Phasen hoher Belastung umgehen können müssen (Kemethofer 2022; Pont/Moormann/Nusche 2008).

## Der Schulleitungsmonitor im D-A-CH-Kontext

In allen drei deutschsprachigen Ländern wird der SLM durch ein hochschulübergreifendes Projektteam bestehend aus Prof. Dr. Pierre Tulowitzki (Fachhochschule Nordwestschweiz), Prof. Dr. Marcus Pietsch (Leuphana Universität Lüneburg), Prof. Dr. Colin Cramer (Universität Tübingen) und Prof. Dr. Jana Groß Ophoff (PH Vorarlberg) koordiniert. Die Studien in DE und der CH werden von Prof. Dr. Pierre Tulowitzki geleitet, die Studie in Österreich von Prof. Dr. Jana Groß Ophoff. Im Folgenden werden die Umsetzung und Besonderheiten des SLM in DE und der CH skizziert (Cramer et al. 2021; Tulowitzki et al. 2022), da diese Ausgangspunkt waren für die Planung und Implementation österreichischen SLM (Groß Ophoff et al. 2024). Auf diesen wird als jüngster Neuzugang in der (deutschsprachigen) Projekttrias im Folgenden ausführlicher eingegangen.

## Schulleitungsmonitor in Deutschland seit 2019

In DE wurde die Durchführung der Studie zwischen 2019 und 2021 unter dem Akronym LineS zunächst aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (Qualitätsoffensive Lehrerbildung von Bund und Ländern), der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) sowie aus Eigenmitteln der beteiligten Professuren finanziert. In diesem Rahmen konnte bereits im Jahr 2019 in Summe  $N = 405$  Schulleitungen an allgemeinbildenden Schulen repräsentativ durch den Felddienstleister forsa GmbH ausgewählt und befragt werden. In diesem Kooperationsprojekt zwischen den Universitäten Tübingen und Lüneburg sowie der Pädagogischen Hochschule der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) wurde das Desiderat aufgenommen, dass in DE zwar vereinzelt empirische Studien zum Schulleitungshandeln vorliegen, bis dato jedoch umfassende Befunde zu ihren Karrieren fehlten:

Was etwa macht das Amt der Schulleitung für Lehrpersonen (un)attraktiv? Diese und weitere Fragen schienen insbesondere vor dem Hintergrund des akuten Schulleitungsmangels bedeutsam und klärungsbedürftig (Cramer et al. 2020a, 2021). Ferner wurden solche Themen erfragt, für die international gezeigt werden konnte, dass diese im Bereich von Schule und öffentlicher Verwaltung eine wichtige Rolle spielen, wofür jedoch im deutschsprachigen Raum bislang keine entsprechende Evidenz vorliegt (Tulowitzki/Pietsch 2020): Entsprechend wurden vielfältige individuelle und strukturelle Bedingungsfaktoren in den Blick genommen und Fragen nach Unterstützungsangeboten (z. B. Mentoring) und Qualifizierungsmaßnahmen aufgegriffen (vgl. Kapitel 3.4). Dem internationalen Befund folgend, dass schulische Führungskräfte maßgebliche Treiber für die Veränderung und Innovation von Schule und Unterricht sind (Bryk 2010; Day/Gu/Sammons 2016), wurde beispielsweise die Arbeit von Schulleitungen hinsichtlich der Veränderung und Innovation von Schule und Unterricht untersucht. Entsprechend dem doppelten Anspruch der sogenannten Ambidextrie sollten Schulleitungen einerseits Schule mit vorhandenen Mitteln auch in Krisenzeiten stabil führen und zugleich weitreichende Maßnahmen der Schulentwicklung thematisieren können (Pietsch/Tulowitzki/Cramer 2022b). Dieses aus der Wirtschaft entlehnte Konstrukt (z. B. O'Reilly/Tushman 2008) wurde im Rahmen des deutschen SLM erstmals in der Schulleitungsforschung adressiert (Pietsch/Tulowitzki/Cramer 2022b). Bereits in besagter initialer Studie wurde ein Messwiederholungsdesign angelegt und mehrere Erhebungszeitpunkte konnten realisiert werden (Dedering/Pietsch 2023; Röhl/Pietsch/Cramer 2022). Die Ergebnisse wurden in Form von Kurzberichten der breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht (2019: Cramer et al. 2020b, 2022: Tulowitzki et al. 2023) und fanden auch medialen Anklang (DPA 2023; Kuhn 2022).

Die Erfahrungen mit dieser Repräsentativstudie und der öffentlichen Rezeption der Ergebnisse waren Grundlage für Gespräche mit der Wübben Stiftung Bil-

derung, in deren Folge der *SLM DE* etabliert wurde. So konnte im Jahr 2022 eine weitere Erhebungswelle mit 1007 Teilnehmenden durchgeführt werden, deren Ergebnisse mittlerweile vorliegen (Tulowitzki et al. 2023). Die nächste Erhebung ist im Jahr 2025 geplant. Die Studien *LineS* und der *SLM DE* sind neben anderen größeren Studien wie z. B. *S-CLEVER* (Feldhoff et al. 2022; Suter et al. 2023) oder der *Cornelsen Schulleitungsstudie* (Fichtner et al. 2023) mit ein Anlass für eine intensivere öffentliche und bildungsadministrative Aufmerksamkeit für die Herausforderungen anzusehen, die sich mit dem Amt der Schulleitung verbinden. Nicht zuletzt geht die verstärkte Aufmerksamkeit für die Arbeitsbedingungen und Qualifizierungsbedarfe von Schulleitungen auch mit der Einrichtung neuer (Weiterbildungs-)Studiengänge für Lehrpersonen einher, etwa dem Tübinger Weiterbildungs-Masterstudiengang „Schulforschung und Schulentwicklung“.

## Schulleitungsmonitor in der Schweiz seit 2021

Der *SLM* in CH wird im Gegensatz zu seinem deutschen Pendant nicht nur als Gemeinschaftsprojekt zwischen diversen Hochschulen, sondern auch in Zusammenarbeit mit weiteren Organisationen durchgeführt, und zwar mit den beiden zentralen Schweizer Dachverbänden für Schulleitungen, dem Verband Schulleiter:innen Schweiz (*VSLCH*) und der *Conférence latine des chef-fe-s d'établissement de la scolarité obligatoire (CLACESO)*.<sup>1</sup> Die Festlegung der Themen erfolgt in einem iterativen Verfahren im Austausch zwischen Verbänden und Forschenden. Die zugehörigen Befragungsinstrumente werden anschließend seitens der Forschenden aus passenden etablierten Instrumenten ausgewählt oder – wenn nötig – entwickelt. Auch dabei erfolgt ein kontinuierlicher Austausch mit Vertreter:innen der Verbände. Erste Entwürfe der Befragung werden den Verbänden, ausgewählten Vertreter:innen der Bildungsverwaltung sowie Schweizer Hochschulen zur Kommentierung vorgelegt. Durch dieses vergleichsweise breit abgestützte Verfahren können die Perspektiven verschiedener Anspruchsgruppen frühzeitig eingeholt und berücksichtigt werden. Darüber hinaus zielt dieses Vorgehen auch auf eine Erhöhung der Akzeptanz des Monitors und seiner Ergebnisse ab.

Die erste Erhebung in CH fand im Herbst 2021 statt und stand allen Schulleiter:innen offen. 2035 Personen nahmen an der Befragung teil. In den Jahren 2022 und 2023 fanden sogenannte Zwischenerhebungen mit jeweils ca. 1100 Teilnehmenden statt. Dabei handelte es sich um kürzere Befragungen, die ausschließlich Mitgliedern des *VSLCH* vorgelegt wurden und die verschiedene Fokusthemen (z. B. Weiterbildung und Professionalisierung, schulische Selektion) behandelten. Um die Nutzung der erhobenen Daten zu unterstützen, wurden für zehn

---

1 Gefördert wird das Projekt von der Jacobs Foundation und der Stiftung Mercator Schweiz.

Kantone individualisierte Präsentationen erstellt, welche die kantonalen Ergebnisse aus der schweizweiten Erhebung 2021 im Vergleich zu den nationalen Ergebnissen enthielten. Die Präsentationen wurden den kantonalen Schulleitungsverbänden und kantonalen Stellen der Bildungsadministration zur Verfügung gestellt. Zentrale Befunde aus dem SLM CH wurden in der Vergangenheit in Qualifizierungs- und Weiterbildungsangeboten für schulische Führungskräfte an verschiedenen Deutschschweizer Hochschulen sowie in der französischsprachigen Schweiz behandelt. In einigen Kantonen führten die Veröffentlichungen der Ergebnisse darüber hinaus zu einer verstärkten Auseinandersetzung mit Ausrichtungen und Rahmenbedingungen der Position der Schulleitung. Die Ergebnisse dienten dabei als Grundlage für einen vertieften Austausch mit Vertreter:innen kantonaler Schulleitungsverbände.

## Schulleitungsmonitor in Österreich seit 2022

Das österreichische Bildungssystem zeichnet sich durch eine komplexe Governance-Struktur mit hoher Regelungsdichte aus (Brauckmann-Sajkiewicz et al. 2022), das erst vor wenigen Jahren strukturell reformiert wurde: So wurde im Zuge der Bildungsreform 2017 österreichischen Schulen erweiterte Gestaltungsmöglichkeiten, aber auch Verantwortung eingeräumt in Schul- und Unterrichtsentwicklungsprozessen, bei denen nicht nur die Bedürfnisse der Lernenden berücksichtigt werden sollen, sondern auch die individuellen Voraussetzungen des Lehrpersonals sowie die Besonderheiten der Region (Brauckmann-Sajkiewicz et al. 2018). Zusätzlich wurde die Behördenstruktur neu geordnet, indem die sogenannten Bildungsdirektionen als gemeinsame Bund-Länder-Behörde eingerichtet wurden. Diese sind einerseits als zentrale Geschäftsstelle zuständig für die rechtlichen, budgetären und organisatorischen Aufgaben. Andererseits nehmen die Bildungsdirektionen über den Pädagogischen Dienst die Schulaufsicht wahr, also Aufgaben im Bereich des Qualitätsmanagements, des Bildungscontrolling und der Personalbewirtschaftung. In dieser derzeit beobachtbaren Akteurskonstellation der österreichischen Governance-Struktur wird deutlich, dass den inhaltlich differenzierten wie pointierten professionellen Belangen (somit auch denen der Schulleitungen) keine eigene Stimme zuteilwird. Vielmehr besteht ein starkes Übergewicht der durchgängig organisierten und verankerten Interessenvertretung in einer Governance-Struktur, die von Expert:innen als fragmentiert, widersprüchlich und komplex beschrieben wird (Altrichter/Moosbrugger/Zuber 2016).

Infolge dieser vornehmlich politisierten Auseinandersetzungen um mehr Mittel und die Verteidigung des Status Quo können zahlreiche Reformbestrebungen im Bereich des Qualitätsmanagements und den daraus resultierenden Änderungen für eine innovative Führungspraxis allenfalls auf der Ebene einzelner

Schulen und mehrheitlich im Verborgenen wirksam werden (ebd.). Dies kommt auch zum Ausdruck in der aktuellen Berichterstattung in österreichischen Medien. Diesen zufolge berichten Schulen über zu wenig Lehrer:innen und eine zu hohe Belastung. Verbunden damit warnt die „[Pflichtschullehrer-]Gewerkschaft [...] vor weiterer Kündigungswelle“ (APA 2023a) oder gar Streiks (APA 2023b), wenn an den Schulen nicht absehbar Bürokratie abgebaut und mehr Unterstützungspersonal bereitgestellt wird (z. B. ORF.at 2023). Vor dem Hintergrund besagter Herausforderungen wurde der SLM AT durch das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (BMBWF) beauftragt und an der Pädagogischen Hochschule Vorarlberg (Leitung: Prof. Dr. Jana Groß Ophoff<sup>2</sup>) organisiert und implementiert. Hierzu wurde der Itempool aus dem deutschen wie auch der schweizerischen Erhebung übernommen und in mehreren Überarbeitungszyklen<sup>3</sup> an die Spezifika des österreichischen Bildungssystems angepasst.

Die eigentliche Befragung wurde zwischen Oktober und Dezember 2022 realisiert. Mit dem Aufruf „den österreichischen Schulleiter:innen eine Stimme zu geben, um die Herausforderungen ihrer Situation besser zu verstehen, die Sensibilität in der Öffentlichkeit und Bildungspolitik zu stärken und notwendige Veränderungen auf Grundlage wissenschaftlicher Ergebnisse belegen und aufzuzeigen zu können“ wurden österreichweit Schulleiter:innen über die jeweiligen Bildungsdirektionen zur Teilnahme an der Online-Befragung eingeladen. An der Studie nahmen insgesamt 2621 Schulleiter:innen teil, was einem Rücklauf von etwa 42 Prozent der österreichischen Schulen (5941 Schulen, vgl. Statistik Austria 2022) entspricht.

Erste Ergebnisse der Befragung wurden im Frühjahr 2023 an Vertreter:innen des BMBWF zurückgemeldet, wonach österreichische Schulleitungen (auch im Vergleich zu DE und CH) von einer als hoch empfundenen Arbeitsbelastung berichten, zugleich aber eine hohe Arbeitszufriedenheit zum Ausdruck bringen (Groß Ophoff et al. 2024). Angesichts der anstehenden Pensionierungswelle und dem akuten Fachkräftemangel an österreichischen Schule betonen die Befunde einmal mehr die Notwendigkeit, die derzeit im Amt stehenden Schulleiter:innen so zu unterstützen oder gar zu entlasten, dass sie physisch wie auch psychisch gesund und resilient bleiben und so ihre umfangreichen und anspruchsvollen Aufgaben engagiert erledigen können. Um ein besseres Verständnis der Belastungssituation zu gewinnen, wurde eine Folgestudie durch das BMBWF beauftragt, in deren Rahmen 32 Schulleitungen interviewt wurden.

---

2 Unser herzlicher Dank für die Unterstützung bei der Anbahnung, Organisation und Auswertung geht an unsere Kolleg:innen an der Pädagogischen Hochschule Vorarlberg: Dr. Gernot Brauchle, Jonas Pfurtscheller, Ursula Rigger und Karin Schuler.

3 Für ihre Unterstützung bei der Pretestung und der anschließenden Adaptation des Fragebogens bedanken wir uns herzlich bei den Mitgliedern der ARGE Schulmanagement Österreich.

Erste Ergebnisse deuten darauf hin, dass es nicht die *eine* spezifische, belastende (Verwaltungs-)Tätigkeit gibt, sondern dass die zum Ausdruck gebrachte Belastungssituation aus der Konstellation verschiedener Aufgaben/Anforderungen im Zusammenhang mit dem größeren Ganzen (u. a. auch der komplexen Governance-Struktur) zu betrachten ist.

Die Ergebnisse aus der Fragebogen- und der Interviewstudie wurden auf dem 2023-Schulaufsichtskongress vorgestellt, einer durch das BMBWF organisierten Weiterbildungsveranstaltung für die sogenannten Schulqualitätsmanager:innen. Diese arbeiten unter der Leitung des Pädagogischen Dienstes der Bildungsdirektionen. Sie beaufsichtigen die Erfüllung der Aufgaben der österreichischen Schulen und haben – abweichend von früheren Aufgaben der Schulinspektion – eine beratende und begleitende Funktion zur Sicherstellung der schulischen Implementierung von Reformen und Entwicklungsvorgaben in der Region, der Mitwirkung am zentral administrierten Qualitätsmanagement, sowie der schularten- und standortbezogenen Schulentwicklung und des laufenden Qualitäts-Controllings. Insofern sind sie unmittelbare Ansprechpartner:innen in der jeweiligen Region für die Schulleiter:innen.

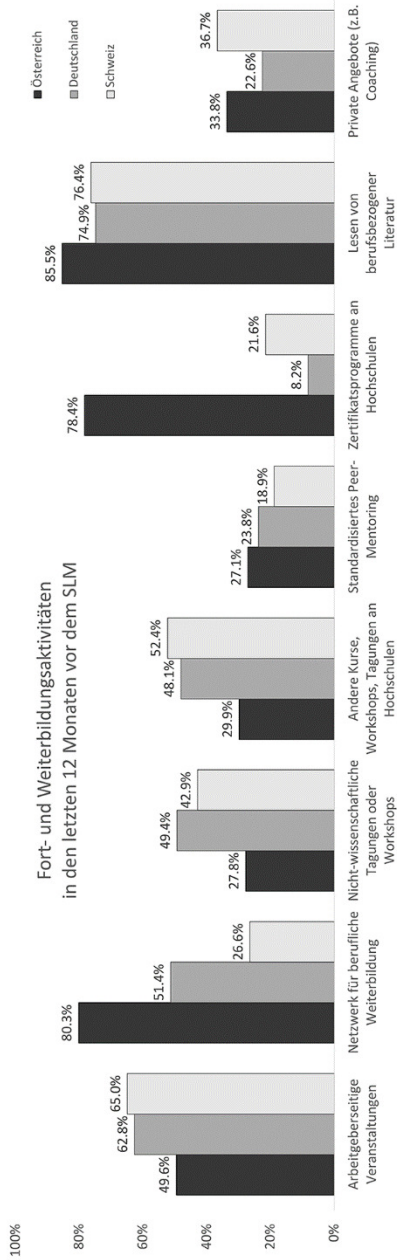
## Wie aussagekräftig kann ein D-A-CH-Vergleich sein?

Für die drei deutschsprachigen Länder ist eine Fortsetzung mit Unterstützung der genannten Drittmittelgeber geplant, also in DE und AT für das Jahr 2025 und für die CH im Herbst 2024. Auch wenn in den drei deutschsprachigen Ländern nationale Fokussierungen bzw. Anpassungen möglich waren und auch beibehalten werden sollen, werden großteils die gleichen Skalen bzw. Items wiederholt eingesetzt, so dass nicht nur über die Zeit, sondern auch länderübergreifend zumindest inhaltlich eine Vergleichbarkeit gegeben ist. Beispielsweise haben die Ergebnisse aus dem SLM in allen drei Ländern dafür sensibilisiert, dass zwischen 16 und 25 Prozent der Schulleitungen darüber nachdenkt, die eigene Schule zu verlassen (Groß Ophoff et al. 2024; Tulowitzki et al. 2022; Tulowitzki et al. 2023). Insbesondere die Diskrepanzen zwischen den Motiven für die Berufsergreifung und den im beruflichen Alltag ausgeübten Tätigkeiten scheint als krisenhaft erlebt zu werden (Cramer et al. 2021; Pietsch/Tulowitzki/Cramer 2022b, 2022a). In allen drei Ländern wurde dies als Hinweis auf die Dringlichkeit einer Entlastung und Neuordnung von Führungsaufgaben und auf den Bedarf an systematischen Maßnahmen zur Vorbereitung wie auch Nachqualifizierung gewertet. Daher liegt es auf der Hand, die Rahmenbedingung zur Qualifizierung zu vergleichen, was im Folgenden beispielhaft berichtet wird für die Erhebungen in DE aus dem Jahr 2019, in CH aus 2021 und in AT aus 2022/23.

Demnach besteht eine große Ähnlichkeit zwischen den drei Ländern darin (vgl. Abb. 1), dass der Fokus der Fort- und Weiterbildungsaktivitäten (ca. 79 %) v. a.

auf dem Lesen von berufsbezogener Literatur zu liegen scheint (vgl. Abb. 1), was in der Literatur als informelle Fortbildung beschrieben wird (Röhl et al. 2023). Dagegen werden beratungsbasierte Verfahren der Personalentwicklung wie ein (privates) Coaching (ca. 31%) oder ein standardisiertes Peer-Coaching (ca. 23%) in allen drei Ländern vergleichsweise selten wahrgenommen. Deutliche Unterschiede zwischen den Ländern zeigen sich dagegen in der Qualifikation für die Arbeit als Schulleiter:in. Denn in CH gibt ein Großteil der Schulleitungen, nämlich 89.3 Prozent an, eine Qualifikation durchlaufen zu haben. In DE berichten nur rund 50 Prozent der Schulleitungen davon (vgl. Abb. 1). Der hohe Anteil an Schulleitungen mit Qualifikation in der CH lässt sich darauf zurückführen, dass dort seit 2009 ein national verbindliches Profil für die Qualifikation von Schulleitungen existiert (EDK 2009) und die Aus- und Weiterbildung von Schulleitungen an den Hochschulen verortet ist (Johannmeyer / Cramer 2023). Auch in AT folgt die Professionalisierung von Schulleiter:innen der seit 1996 gesetzlich vorgegebenen berufsbegleitenden Qualifizierung für ernannte Schulleiter:innen und wird um eine verpflichtende Vorqualifizierung von an Schulleitung Interessierten (gültig ab 1.1.2023) erweitert. Die entsprechenden Hochschullehrgänge sind – vergleichbar zu CH – an den Pädagogischen Hochschulen verortet und orientieren sich an dem 2019 verabschiedeten Schulleitungsprofil (Altrichter et al. 2019). Das deckt sich mit dem Ergebnis, dass zwar nur 60 Prozent der österreichischen Schulleiter:innen nach eigenen Angaben eine Vorabqualifikation durchlaufen, aber die Mehrheit (nahezu 78%) Zertifikatsprogramme an einer Hochschule absolviert haben. Somit bestätigt sich das von Johannmeyer und Cramer (2023) skizzierte Bild, dass sich die Aus- und Fortbildung von Schulleitungen in DE nicht nur im Vergleich zu CH, sondern auch zu AT, bislang als wenig strukturiert darstellt. Das gilt unverändert auch für die aktuell veröffentlichten Ergebnisse des deutschen SLM 2022 (Tulowitzki et al. 2023), wonach 13% angegeben haben, eine relevante Qualifizierung an einer Hochschule durchlaufen zu haben, und 57 Prozent an einem Landesinstitut (S. 15) usw.

Abb. 1: Prozentuale Häufigkeiten für die Fort- und Weiterbildungsaktivitäten von deutschen (2019), schweizerischen (2021) und österreichischen (2022/23) Schulleiter:innen



Eine weitere, in AT sehr häufig genannte Aktivität (80 %) ist die Teilnahme an einem Netzwerk für berufliche Weiterbildung. Dies steht in Zusammenhang mit der Einrichtung und Steuerung sogenannter Bildungsnetzwerke ab dem Schuljahr 2019/20 durch die Schulaufsicht, die als regionale, schulformübergreifende Austauschplattformen zum Ziel haben, die Nutzung von schulautonomen Freiräumen zu fördern und Reform(vorgab)en in das Regelsystem einzuspielen (<https://www.bmbwf.gv.at/Themen/schule/schulsystem/br.html>). Für diese beiden Aktivitäten unterscheiden sich österreichische Schulleiter:innen deutlich von denen in DE und der CH. Letztere ähneln sich in dem Profil der Fortbildungsaktivitäten, da eher (ca. 64 %) arbeitgeberseitige Angebote (in DE Landesinstitute, in der CH kantonale Instanzen), andere (nicht-zertifizierende) Veranstaltungen an Hochschulen (ca. 50 %), oder nicht-wissenschaftliche Tagungen oder Workshops (ca. 46 %) wahrgenommen werden.

Darüber hinaus verdeutlicht der Vergleich zwischen den drei Ländern, dass Schulleitungen „überall“ an informellen Fortbildungsmöglichkeiten (v. a. Lesen berufsbezogener Literatur) besonders interessiert sind, und darüber auch vermutlich am besten erreicht werden können. Diese Einschätzung wird unterstützt durch aktuelle Befunde aus DE und CH, wonach der informelle Austausch mit anderen Schulleitungen von 97 Prozent (Tulowitzki et al. 2023, S. 17) bzw. 70 Prozent (Tulowitzki et al. 2022, S. 12) genutzt wird. Entsprechende Ergebnisse liegen auch für den SLM AT vor, wonach sogar nahezu alle Befragten (99 %) von dieser informellen Fortbildungsaktivität berichten (Groß Ophoff et al. 2024). Aus bildungswissenschaftlicher Sicht wirft dies die grundsätzliche Frage auf, ob (und wie) evidenzbasierte Impulse schulische Entwicklungsprozesse überhaupt erreichen können. Denn mit Altrichter et al. (2019) sind allenfalls ein Drittel (österreichischer) Schulleitungen evidenzbasierter Schulentwicklung nicht abgeneigt.

## **Fazit: Schulleitungsforschung als Bildungsmonitoring?**

Döbert und Weishaupt (2012) definieren Bildungsmonitoring als „kontinuierlichen, datengestützten Beobachtungs- und Analyseprozess des Bildungswesens“ mit dem Ziel, „Bildungspolitik und Öffentlichkeit über Rahmenbedingungen, Verlaufsmerkmale, Ergebnisse und Erträge von Bildungsprozessen“ zu informieren, was wiederum als Grundlage für „Zieldiskussionen und politische Entscheidungen“ (S. 158) dienen kann. Wesentlich ist hierbei, dass qualitätsrelevante Informationen mithilfe wissenschaftlicher Methoden erhoben, analysiert und genutzt werden (Grünkorn/Klieme/Stanat 2019). Weiters kann für die *Zielsetzung* von Bildungsmonitoring grundsätzlich unterschieden werden (Döbert/Weishaupt 2012; Richards 1988), ob darüber

1. wesentliche Aspekte eines Bildungswesens beobachtet und analysiert werden,
2. die Einhaltung von Vorschriften und Qualitätsstandards in den Blick genommen wird,
3. Anregungen für Diagnostik und Förderung gewonnen werden sollen, oder
4. schulische Leistungen überprüft werden sollen.

Im SLM werden keine Leistungsdaten (4) erhoben oder die Einhaltung von Vorschriften etc. erfragt (2). Vielmehr konzentrieren sich die Befragungen auf die schulischen Rahmen- und Arbeitsbedingungen, aber auch auf berufliche Werthaltungen, das berufliche Selbstverständnis, die Arbeitszufriedenheit und das Belastungserleben, Perspektiven auf Schulentwicklung, Karriereperspektiven und Führungsstile von Schulleitungen. Das bedeutet, dass die Zielsetzung des SLMs v. a. auf der Beobachtung und Analyse wesentlicher Aspekte der jeweiligen Bildungssysteme liegt (1). Insofern die Ergebnisse auf Problemstellungen bzw. Handlungsbedarfe aufmerksam machen und dies zum Anlass genommen wird, Veränderungsmaßnahmen zu entwerfen und zu implementieren, weist das Format des SLMs durchaus Merkmale von Systemdiagnostik (3) auf.

Im Mittelpunkt von Bildungsmonitoring steht die Arbeit von Bildungseinrichtungen (Döbert/Weishaupt, 2012), zu deren zentralen Akteuren Schüler:innen, Lehrpersonen und Schulleitungen zählen. In diesem Zusammenhang ist weiter zu unterscheiden, ob es sich bei den genannten Akteuren um *Untersuchungseinheiten* im Bildungsmonitoring handelt oder um die *Adressaten* der Ergebnisse. Für erstere unterscheiden Grünkorn, Klieme und Stanat (2019) entsprechend der *Mehrebenenstruktur des Bildungssystems* zwischen

- a) Bildungsgangmonitoring auf Individualebene (Schüler:innen, z. B. Leistungen in Klassenarbeiten oder Tests),
- b) Schulevaluation (Klasse/Schule, z. B. Kompetenzen in Lernstandserhebungen) und
- c) Bildungssystem-Monitoring (international, national, Land oder Kommune, z. B. amtliche Statistiken oder Ergebnisse aus (intern)nationalen Schulleistungsstudien)

Im Vordergrund des aktuellen Diskurses stehen wie gesagt Bildungsmonitoring-Verfahren mit dem Ziel der Systemdiagnostik (vgl. 3), was sich je nach Untersuchungseinheit bzw. Analyseebene an unterschiedliche *Adressaten* richtet: Adressaten individualdiagnostischer Ergebnisse (z. B. Vergleichsarbeiten, vgl. Groß Ophoff 2019) sind Schüler:innen und Erziehungsberechtigte und die Rückmeldung der Ergebnisse kann pädagogische Einzelfallentscheidungen der unterrichtenden Lehrpersonen unterstützen. Ergebnisse aus der Schulevaluation richten sich v. a. an Lehrpersonen und Schulleitungen, denen Informationen zur Unterstützung von pädagogisch-didaktischen bzw. curricularen Entscheidungen bereitgestellt werden, durch die „schulische Entwicklungen begünstigt

und die Qualität des Lernangebotes gesteigert werden“ (Maag Merki/Schwippert 2008, S. 774) soll. Befunde zu Problemstellungen bzw. Handlungsbedarfen auf Ebene des Bildungssystems richten sich wiederum v. a. an bildungspolitische und -administrative Instanzen und sind mit der Erwartung verknüpft, dass Entscheidungen prospektiv unterstützt bzw. nachträglich legitimiert werden können und sollen (Kuger 2019). Indem Bildungsmonitoring-Verfahren auf Schul- und Systemebene i. d. R. extern angeordnet werden und die Ergebnisse zumindest in aggregierter Form auch der nächsthöheren Systemebene zur Verfügung gestellt werden, wird ebenso das Ziel der Systemkontrolle (vgl. 4) bedient. Eben diese Multifunktionalität von Bildungsmonitoring wird als einer der Gründe diskutiert, warum Verfahren wie die in DE etablierten landesweiten Vergleichsarbeiten (Tarkian et al. 2019) oder das österreichische Pendant, also die Individuelle Kompetenzmessung (IKM<sup>PLUS</sup>) nur bedingt als Anlass für schulische und unterrichtliche Qualitätsentwicklung genutzt werden (Altrichter/Moosburger/Zuber 2016; Groß Ophoff 2019; Maier 2010). Die Adressaten der Ergebnisse aus dem SLM sind vornehmlich Bildungspolitik, Bildungsadministration sowie Schulleitungen, die ausschließlich aggregierte Ergebnisse einsehen können. Somit kann der SLM durchaus als Bildungsmonitoring (im weiteren Sinne) aufgefasst werden. Die genannten Besonderheiten des SLMs in der Zielsetzung und bezüglich der Akteure haben den Nebeneffekt, dass der Fokus der Auseinandersetzung vornehmlich auf Entwicklung statt Rechenschaftslegung liegt, zumal bislang für DE und CH keine verbindlichen Standards für das Schulleitungshandeln vorliegen und somit im klassischen Sinne grundsätzlich auch keine Evaluation anhand von Erfolgsmaßstäben möglich ist.

## Ausblick

In allen drei Ländern ist, wie zuvor erwähnt, eine Fortsetzung des Projekts geplant. Hierbei wäre ein vergleichbares Vorgehen bei der Stichprobenakquise in allen drei Ländern erstrebenswert und wird deshalb auch angestrebt. Die im Projekt SLM entwickelten Erhebungsinstrumente werden darüber hinaus mittlerweile in verschiedenen anderen Ländern eingesetzt, z. B. in Chile, Kirgistan, Nigeria und der Türkei. Diese Studien nutzen ein an PISA bzw. TALIS angelehntes, schulgenaues Stichprobenverfahren, in dem sowohl eine große Anzahl an Schulleitungen als auch an Lehrpersonen in Schulen befragt werden (z. B. Bellibaş et al., im Druck; Özdemir et al., im Druck). Damit wird die Tatsache adressiert, dass es bislang auch international kaum eine quantitative Studie gibt, die interkulturelle Vergleiche zu Schulleitungen und schulischer Führung ermöglicht (Hallinger 2018; Pietsch/Aydin/Gümüs 2023). In inhaltlicher Hinsicht bieten sich ebenfalls Weiterentwicklungen des SLM an, wie z. B. die Untersuchung innerschulischer Kommunikations- und Entwicklungsprozesse

(Brown/Daly/Liou 2016), der Rolle von wissenschaftlich-theoretischem, administrativ-juristischem, aber auch Erfahrungswissen für das Leitungshandeln, oder des Zusammenhangs zwischen Kontextbedingungen und (erfolgreichem) Schulleitungshandeln (Brauckmann/Pashiardis/Ärlestig 2023; Brauckmann-Sajkiewicz/Pashiardis 2022; Kemethofer et al. 2023). Hierbei gilt es künftig etwaige Washback-Effekte (Barnes 2017) in den Blick zu nehmen und in Kombination mit Lern- und Leistungsdaten auf Ebene der Schüler:innen zu untersuchen – denn das ist und bleibt das Ziel von Bildung und sollte in letzter Instanz das Kriterium sein, an dem sich auch Schulleitungshandeln messen lassen muss. Auf diese Weise könnten auch präzisere Aussagen darüber getroffen werden, ob und inwieweit die Schulleiterin/der Schulleiter der Verantwortung und Rolle, die ihr/ihm im Rahmen Neuer Steuerung für die Sicherung und Entwicklung der einzel-schulischen Qualität zukommt, überhaupt gerecht werden kann (Brauckmann-Sajkiewicz/Kemethofer/Warwas 2020). Die derzeitige Befundlage ist jedoch mit Blick auf die Effekte von z. B. schulischen Qualitätssicherungsmaßnahmen übersichtlich und ernüchternd (für AT z. B. Kemethofer et al. 2015).

## Literatur

- Altrichter, Herbert/Brauckmann-Sajkiewicz, Stefan/Oberneder, Josef/Gutownig, Michael/Grißmann, Claudia/Hofbauer, Christoph (2019): *Schulleitungsprofil. Eine praxisbezogene Orientierung für effektives Schulleitungshandeln*. Wien: Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung. [https://pubshop.bmbwf.gv.at/index.php?rex\\_media\\_type=pubshop\\_download&rex\\_media\\_file=190923\\_schulleitungsprofil.pdf](https://pubshop.bmbwf.gv.at/index.php?rex_media_type=pubshop_download&rex_media_file=190923_schulleitungsprofil.pdf)
- Altrichter, Herbert/Kemethofer, David/George, Ann Cathrice (2019): Schulleitungen und evidenzbasierte Bildungsreform im Schulwesen. In: *Zeitschrift für Bildungsforschung* 9, H. 1, S. 17–35. <https://doi.org/10.1007/s35834-018-0228-5>
- Altrichter, Herbert/Moosbrugger, Robert/Zuber, Julia (2016): Schul- und Unterrichtsentwicklung durch Datenrückmeldung. In Altrichter, Herbert/Maag Merki, Katharina (Hrsg.): *Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem*. Wiesbaden: Springer SV, S. 235–277. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92245-4>
- Anders, Florentine (2021): Warum Schulleitungsstellen oft schwer zu besetzen sind. <https://www.deutsches-schulportal.de/bildungswesen/warum-schulleitungsstellen-oft-schwer-zu-besetzen-sind/> (Abfrage: 26.11.2021).
- Austria Presse Agentur (APA) (2023a): Lehrermangel: Gewerkschaft warnt vor weiterer Kündigungswelle in Wien. <https://www.derstandard.at/story/2000143486250/lehrermangel-gewerkschaft-warnt-vor-weiterer-kuendigungswelle-in-wien> (Abfrage: 13.02.2023).
- Austria Presse Agentur (APA) (2023b): Stehen im Herbst Streiks an den Pflichtschulen bevor? <https://www.derstandard.at/story/300000177593/pflichtschulen-gewerkschaft-droht-mit-kampf> (Abfrage: 07.05.2023).
- Barnes, Melissa (2017): Washback: Exploring what constitutes „good“ teaching practices. In: *Journal of English for Academic Purposes* 30, S. 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.jeap.2017.10.003>
- Belibaş, M. S., Ryskulueva, F., Levin, J. & Pietsch, M. (2024). A Safe Space and Leadership Matter for Innovation: Exploring the Role of Psychological Safety in the Relationship between Transformational Leadership and Innovation Radicalness in Kyrgyz Classrooms. *Educational Management Administration & Leadership*. DOI:10.1177/17411432241264696

- Bonsen, Martin (2016): Schulleitung und Führung in der Schule. In Altrichter, Herbert/Maag Merki, Katharina (Hrsg.): *Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 301–323. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-18942-0\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-531-18942-0_11)
- Brauckmann, Stefan/Pashiardis, Petros/Ärlestig, Helene (2023): Bringing context and educational leadership together: Fostering the professional development of school principals. In: *Professional development in education* 49, H. 1, S. 4–15. <https://doi.org/10.1080/19415257.2020.1747105>
- Brauckmann-Sajkiewicz, Stefan/Kemethofer, David/Warwas, Julia (2020): Effekte und Bedingungen wirksamen Schulleitungshandelns – theoretische Modellierung, empirische Befunde, offene Fragen. In: Warmt, Maïke/Pietsch, Marcus/Graw-Krausholz, Stephanie/Tosana, Simone (Hrsg.): *Schulinspektion in Hamburg. Der zweite Zyklus 2012–2020: Perspektiven aus Theorie, Empirie und Praxis*. Berlin: Wissenschaftlicher Verlag, S. 23–44.
- Brauckmann-Sajkiewicz, Stefan/Lassnigg, Lorenz/Altrichter, Herbert/Juranek, Markus/Tegge, Dana (2018): Zur Einführung von Schulclustern im österreichischen Bildungssystem – theoretische und praktische Implikationen. In: *Nationaler Bildungsbericht Österreich* 2, S. 363–402. <https://doi.org/10.17888/nbb2018-2-9>
- Brauckmann-Sajkiewicz, Stefan/Lassnigg, Lorenz/Feldhoff, Tobias/Maag Merki, Katharina/Jude, Nina/Radisch, Falk (2022): Über österreichische Schulleiter\*innen, die „Veränderung“ können (sollen) – erste Folgerungen aus der S-CLEVER-Studie. In: Fenkart, Gabriele/Khan-Svik, Gabriele/Krainer, Konrad/Maritzen, Nrobert (Hrsg.): *Die Kunst des Widerstands. Festschrift für Marlies Krain-Dürr*. Innsbruck und Wien: StudienVerlag, S. 113–125.
- Brauckmann-Sajkiewicz, Stefan/Pashiardis, Petros (2022): Context-responsive leadership. In: Peters, Michael A. (Hrsg.): *Encyclopedia of teacher education*. Singapore: Springer, S. 1–5. [https://doi.org/10.1007/978-981-13-1179-6\\_482-1](https://doi.org/10.1007/978-981-13-1179-6_482-1)
- Brown, Chris/Daly, Alan/Liou, Yi-Hwa (2016): Improving trust, improving schools: Findings from a social network analysis of 43 primary schools in England. In: *Journal of Professional Capital and Community* 1, H. 1, S. 69–91. <https://doi.org/10.1108/JPC-09-2015-0004>
- Brown, Chris/White, Robert/Kelly, Anthony (2021): Teachers as educational change agents: What do we currently know? Findings from a systematic review. In: *Emerald Open Research* 3, <https://doi.org/10.35241/emeraldopenres.14385.1>
- Bryk, Anthony S. (2010): Organizing schools for improvement. In: *Phi Delta Kappan* 91, H. 7, S. 23–30. <https://doi.org/10.1177/003172171009100705>
- Cramer, Colin/Groß Ophoff, Jana/Pietsch, Marcus/Tulowitzki, Pierre (2020a): Schulleitung in Deutschland. Zentrale Ergebnisse einer repräsentativen Studie. In: *Schulmanagement: Zeitschrift für Schulleitung und Schulpraxis* 51, H. 5, S. 17–20. <https://doi.org/10.25656/01:22234>
- Cramer, Colin/Groß Ophoff, Jana/Pietsch, Marcus/Tulowitzki, Pierre (2020b): *Schulleitungen in Deutschland – Kurzbericht zur Studie*. <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/GNCFU>
- Cramer, Colin/Groß Ophoff, Jana/Pietsch, Marcus/Tulowitzki, Pierre (2021): Schulleitung in Deutschland. Repräsentative Befunde zur Attraktivität, zu Karrieremotiven und zu Arbeitsplatzwechselabsichten. In: *Die Deutsche Schule* 113, H. 2, S. 132–148. <https://doi.org/10.25656/01:22234>
- Day, Christopher/Gu, Qing/Sammons, Pam (2016): The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. In: *Educational Administration Quarterly* 52, H. 2, S. 221–258. <https://doi.org/10.1177/0013161X15616863>
- Dedering, Katharina/Pietsch, Marcus (2023): School leader trust and collective teacher innovativeness: On individual and organisational ambidexterity's mediating role. In: *Educational Review*, S. 1–30. <https://doi.org/10.1080/00131911.2023.2195593>
- Demski, Denise (2017): Evidenzbasierte Schulentwicklung: Empirische Analyse eines Steuerungsparadigmas. Wiesbaden: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-18078-2>

- Deutsche Presseagentur (DPA) (2023): *Umfrage: Schulen am Limit: Viele würden gehen*. U. a. In: Die ZEIT. [www.zeit.de/news/2023-06/14/umfrage-schulleitungen-stark-belastet-viele-wuerden-gehen](http://www.zeit.de/news/2023-06/14/umfrage-schulleitungen-stark-belastet-viele-wuerden-gehen) (Abfrage: 07.05.24).
- Dezhgahi, Uwe (2021): Handlungsfelder von Schulleitung. In: Dezhgahi, Uwe (Hrsg.): Die Auswahl von Schulleitern in einem Assessment Center: Eine theoretische und empirische Analyse eines Eignungsfeststellungsverfahrens. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 91–103. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-32387-5\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-658-32387-5_6)
- Döbert, Hans/Weishaupt, Horst (2012): Bildungsmonitoring. In: Wacker, Albrecht/Maier, Uwe/Wissingner, Jochen (Hrsg.): *Schul- und Unterrichtsreform durch ergebnisorientierte Steuerung: Empirische Befunde und forschungsmethodische Implikationen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 155–173. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-94183-7\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-531-94183-7_7)
- Evans, Robert (1995): Getting real about leadership. In: *Education Week* 14, H. 29, S. 3–6. <https://www.edweek.org/education/opinion-getting-real-about-leadership/1995/04>
- Feldhoff, Tobias/Radisch, Falk/Maag Merki, Katharina/Jude, Nina/Brauckmann-Sajkiewicz, Stefan/Maaz, Kai/Arndt, Mona/Habeck, L.arissa/Suter, Francesca/Wüst, Olivia/Rettinger, Tanja/Kriegbaum, Katharina/Selcik, Fatmana (2022): *Erfahrungen von Schulleiter\*innen in Deutschland, Österreich und in der Deutschweiz während der COVID-19-Pandemie: Zentrale Ergebnisse der Längsschnittstudie" S-CLEVER. Schulentwicklung vor neuen Herausforderungen"*
- Ferber, Dorothe (2023): Schulleiter-Mangel: Ein Posten ohne Prestige? <https://www.zdf.de/nachrichten/panorama/schulleiter-mangel-lehrkraefte-grundschule-100.html> (Abfrage: 03.09.2023).
- Fichtner, Sarah/Bacia, Ewa/Sandau, Matthias/Hurrelmann, Klaus/Dohmen, Dieter (2023): *„Schule stärken – Digitalisierung gestalten“—Cornelsen Schulleitungsstudie 2023* [Gesamtstudie]. Berlin: FIBS Forschungsinstitut für Bildungs- und Sozialökonomie. [https://www.cornelsen.de/\\_Resources/Persistent/1/O/9/8/10984d2fa4fea2a67f241370575ed6599c0109eb/Cornelsen-Schulleitungsstudie-2023\\_Gesamtstudie.pdf](https://www.cornelsen.de/_Resources/Persistent/1/O/9/8/10984d2fa4fea2a67f241370575ed6599c0109eb/Cornelsen-Schulleitungsstudie-2023_Gesamtstudie.pdf)
- Fullan, Michawl. (1993): *Change Forces. Probing the Depths of Educational Reform*. Abingdon: RoutledgeFalmer.
- Groß Ophoff, Jana (2019): Vergleichsarbeiten. In: Kiel, Ewald/Herzig, Bardo/Maier, Uwe/Sandfuchs, Uwe (Hrsg.): *Handbuch Unterrichten an allgemeinbildenden Schulen*. Bad Heilbrunn: UTB Klinkhardt, S. 434–443. <https://doi.org/10.36198/9783838553085>
- Groß Ophoff, Jana/Pfurtscheller, Jonas/Brauchle, Gernot/Tulowitzki, Pierre/Pietsch, Marcus/Cramer, Colin. (2024): Schulleitungen in Österreich. Aktuelle Herausforderungen zwischen Pädagogik und Verwaltung. In: *Schulverwaltung aktuell Österreich* 1, S. 23–28.
- Grünkorn, Juliane/Klieme, Eckhard/Stanat, Petra (2019): Bildungsmonitoring und Qualitätssicherung. In: Köller, Olaf/Hasselhorn, Marcus/Hesse, Friedrich W./Maaz, Kai/Schrader, Josef/Solga, Heike/Spieß, Katharina/Zimmer, Karin (Hrsg.): *Das Bildungswesen in Deutschland. Bestand und Potenziale*. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt, S. 245–280. <https://doi.org/10.36198/9783838547855>
- Hallinger Philip (2018): Bringing context out of the shadows of leadership. In: *Educational Management Administration and Leadership* 46, H. 1, S. 5–24. <https://doi.org/10.1177/1741143216670652>
- Johannmeyer, Karen/Cramer, Colin (2023): Fortbildung von Schulleitungen in der Berufsbiografie. Programmanalyse zur Qualifizierung schulischer Führungspersonen. In: *Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung* 41, H. 1, S. 136–150. <https://doi.org/10.25656/01:26933>
- Kemethofer, David (2022): Der Alltag von Schulleitungen: Empirische Befunde zu Tätigkeitsprofilen und Führungsansätzen. In: *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)* 53, H. 4, S. 427–436. <https://doi.org/10.1007/s11612-022-00647-4>
- Kemethofer, David/Weber, Christoph/Brauckmann-Sajkiewicz, Stefan/Pashiardis, Petros (2023): Examining the trident: How data from the PISA study can be used to identify associations among context, school leadership and student outcomes. In: *Journal of Educational Administration* 61, H. 2, S. 162–177. <https://doi.org/10.1108/JEA-02-2022-0030>

- Kemethofer, David/Zuber, Julia/Helm, Christoph/Demski, Denise/Rie, Cornelia (2015): Effekte von Schulentwicklungsmaßnahmen auf Schüler/innenleistungen im Fach Mathematik. In: *SWS-Rundschau* 55, H. 1, S. 26–47. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssao-52007-5>
- Kuger, Susanne (2019): Konsequenzen für Unterricht aus Large-Scale-Assessments. In: Kiel, Ewald/Herzig, Bardo/Maier, Uwe/Sandfuchs, Uwe (Hrsg.): *Handbuch Unterrichten an allgemeinbildenden Schulen*. Bad Heilbrunn: UTB Klinkhardt, S. 444–452. <https://doi.org/10.36198/9783838553085>
- Kuhn, Annette. (2022): Studie: Schulleitungen verlieren Vertrauen in die Verwaltung. <https://deutsches-schulportal.de/bildungswesen/forsa-studie-schulleitungen-verlieren-vertrauen-in-die-verwaltung/> (Abfrage: 29.01.2022).
- Leithwood, Kenneth (2012): The Ontario leadership framework 2012. Retrieved from the Institute for Education Leadership [https://www.education-leadership-ontario.ca/application/files/8814/9452/4183/Ontario\\_Leadership\\_Framework\\_OLF.pdf](https://www.education-leadership-ontario.ca/application/files/8814/9452/4183/Ontario_Leadership_Framework_OLF.pdf)
- Maag Merki, Katharina/Schwippert, Knut (2008): Systeme der Rechenschaftslegung und Schulentwicklung. Editorial. In: *Zeitschrift für Pädagogik*, Fachportal Pädagogik 54 (2008) 6, S. 773–776. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-opus-51678>
- Maier, Uwe (2010): Vergleichsarbeiten im Spannungsfeld zwischen formativer und summativer Leistungsmessung. In: *Die Deutsche Schule* 102, H. 1, S. 60–69. <https://doi.org/10.25656/01:25617>
- Nimmervoll, Lisa (2023): Bildungsforscher: „Führungslose Schulen landen im Chaos“. <https://www.derstandard.at/story/2000143461018/bildungsforscher-fuehrungslose-schulen-landen-im-chaos> (Abfrage: 13.02.2023)
- O'Reilly, Charles. A./Tushman, Michael L. (2008): Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. In: *Research In Organizational Behaviour* 28, S. 185–206. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>
- ORF.at. (2023). Zu bürokratisch: Lehrgewerkschaft widerspricht Polaschek. <https://www.orf.at/stories/3313222/> (Abfrage: 07.05.24).
- Özdemir, N./Ömür, C./Buyükgöze, H./Gümüş, S./Pietsch, Markus. (im Druck). Leading Knowledge Exploration and Exploitation in Schools: The Moderating Role of Teachers' Open Innovation Mindset. In: *Educational Administration Quarterly*.
- Pietsch, Markus/Tulowitzki, Pierre/Cramer, Colin (2022a): Innovating teaching and instruction in turbulent times: The dynamics of principals' exploration and exploitation activities. In: *Journal of Educational Change*, S. 1–33. <https://doi.org/10.1007/s10833-022-09458-2>
- Pietsch, M., Tulowitzki, Pierre/Cramer, Colin (2022b): Principals between exploitation and exploration: Results of a nationwide study on ambidexterity of school leaders. In: *Educational Management Administration & Leadership* 50, H. 4, S. 574–592. <https://doi.org/10.1177/1741143220945705>
- Pietsch, Markus/Aydin, Burak/Gümüş, Sedat (2023): Putting the Instructional Leadership-Student Achievement Relation in Context: A Meta-Analytical Big Data Study Across Cultures and Time. In: *Educational Evaluation and Policy Analysis*. <https://doi.org/10.3102/01623737231197434>
- Pont, Beatriz/Moorman, Hunter/Nusche, Deborah (2008): *Improving school leadership* (Bd. 1). Paris: OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264044715-en>
- Richards, Craig E. (1988): A Typology of Educational Monitoring Systems. In: *Educational Evaluation and Policy Analysis* 10, H. 2, S. 106–116. <https://doi.org/10.3102/01623737010002106>
- Röhl, Sebastian/Groß Ophoff, Jana/Johannmeyer, Karen/Cramer, Colin (2023): Nutzung und Bedingungsfaktoren informeller Lerngelegenheiten von Lehrpersonen in Deutschland. In: *Unterrichtswissenschaft*. Bd. 51, S. 395–421. <https://doi.org/10.1007/s42010-023-00170-5>
- Röhl, Sebastian/Pietsch, Marcus/Cramer, Colin (2022): School leaders' self-efficacy and its impact on innovation: Findings of a repeated measurement study. In: *Educational Management Administration & Leadership*. <https://doi.org/10.1177/17411432221132482>
- Schrodt, Heidi (2022): Schuldirektorinnen und Schuldirektoren: Bitte melden! Der Personalmangel im Bildungssystem auf den verschiedensten Ebenen ist strukturell bedingt. <https://www.derstandard.at/story/2000141290835/schuldirektorinnen-und-schuldirektoren-bitte-melden> (Abfrage: 30.11.2022)

- Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK) (2009): *Profil für Zusatzausbildungen Schulleitung vom 29. Oktober 2009*. [https://www.edudoc.ch/record/35587/files/Prof\\_Zus\\_Schulleitung\\_d.pdf](https://www.edudoc.ch/record/35587/files/Prof_Zus_Schulleitung_d.pdf) (Abgerufen: 07.05.24).
- Suter, Francesca/Maag Merki, Katharina/Feldhoff, Tobias/Arndt, Mona/Castelli, Luciana/Gyger Gaspoz, Deniz/Jude, Nina/Mehmeti, Teuta/Melfi, Giuseppe/Plata, Andrea/Radisch, Falk/Selcik, Fatmana/Sposato, Gloria/Zaugg, Alexandra (2023): *Erfahrungen von Schulleiter\*innen in der deutsch-, italienisch- und französischsprachigen Schweiz im Schuljahr 2021/2022 während der COVID-19-Pandemie. Zentrale Ergebnisse aus der Studie „S-CLEVER+. Schulentwicklung vor neuen Herausforderungen“*. <https://www.s-clever.org>
- Tarkian, Jasmin/Maritzen, Norbert/Eckert, Marius/Thiel, Felicitas (2019): Vergleichsarbeiten (VERA) – Konzeption und Implementation in den 16 Ländern. In: *Datenbasierte Qualitätssicherung und-entwicklung in Schulen*. Wiesbaden: Springer, S. 41–103. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-23240-5\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-658-23240-5_4)
- Tulowitzki, Pierre/Pietsch, Marcus (2020): Stichwort: Lernzentriertes Leitungshandeln an Schulen – Leadership for Learning. In: *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft* 23, H. 5, S. 873–902. <https://doi.org/10.1007/s11618-020-00964-8>
- Tulowitzki, Pierre/Pietsch, Marcus/Grigoleit, Ella/Sposato, Gloria Grazia (2022): *Schulleitungsmonitor Schweiz 2021-Befunde zu Werdegängen, Karrieremotiven, beruflicher Zufriedenheit und Führungsweisen*. Windisch: Pädagogische Hochschule FHNW. <https://doi.org/10.26041/fhnw-4090>
- Tulowitzki, Pierre/Pietsch, Marcus/Sposato, Gloria/Cramer, Colin/Groß Ophoff, Jana (2023): *Schulleitungsmonitor Deutschland. Zentrale Ergebnisse aus der Befragung 2022*. Düsseldorf: Wübben Stiftung Bildung. <https://www.wuebben-stiftung-bildung.org/schulleitungsmonitor-deutschland-2022/>
- Wüest, Lara (2023): Wegen hoher Erwartungen und Mangel an Lehrpersonen: Schulleitungsjob wird immer schwieriger – Schulen geraten in Bedrängnis. <https://www.tagblatt.ch/ostschweiz/wilwiltoggenburg-wegen-hoher-erwartungen-und-mangel-an-lehrpersonen-schulleitungsjob-wird-immer-schwieriger-schulen-geraten-in-bedaengnis-ld.2456680> (Abfrage: 16.05.2023)