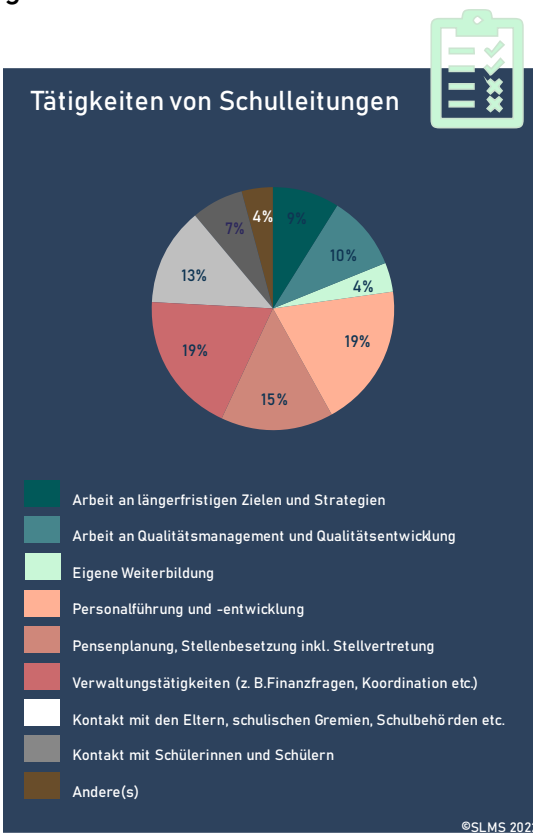
Schulleitungsmonitor Schweiz 2022 – Kurzbericht zu Weiterbildung und Professionalisierung

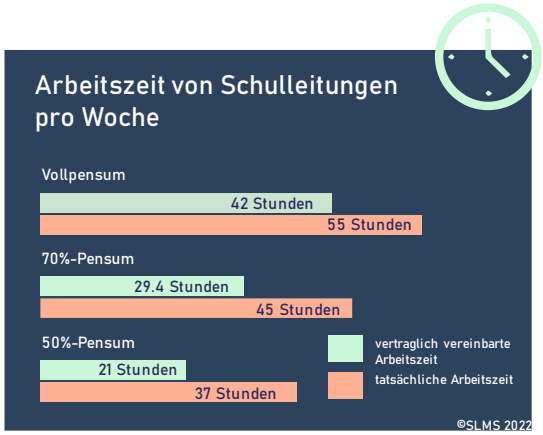
SLMS Schulleitungsmonitor Schweiz
EDES Enquête sur les Directions d'Ecole Suisses

Wie sich der Umfang der Tätigkeiten von Schulleitungen verteilt

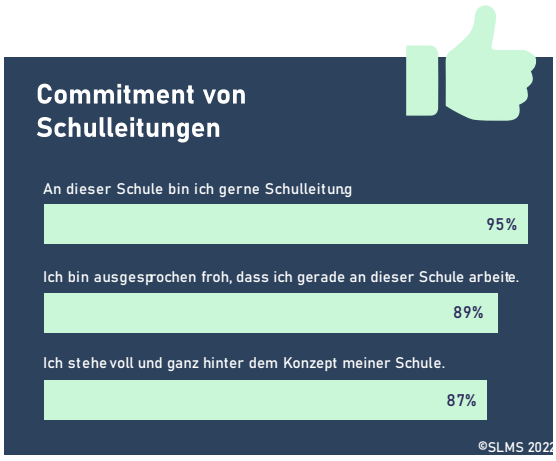
Die befragten Schulleitungen führen eine Vielzahl unterschiedlicher Tätigkeiten aus. Verwaltungstätigkeiten sowie Tätigkeiten im Bereich Personalführung und -entwicklung nehmen im Durchschnitt jeweils 19 Prozent der wöchentlichen Arbeitszeit in Anspruch. Ähnlich viel Zeit (15 %) erfordern die Pensenplanung und Stellenbesetzung inklusive Stellvertretung. Arbeit an längerfristigen Zielen und Strategien (9 %), Kontakt zu einzelnen Schüler:innen (7 %) und die eigene Weiterbildung (4 %) nehmen hingegen einen geringeren Teil der Arbeitszeit in Anspruch. Das Tagesgeschäft prägt somit das berufliche Handeln.



Überstunden sind für viele Schulleitungen Teil des Berufs. Schulleitungen mit Vollzeitpensum geben an, im Durchschnitt 55 Stunden in einer normalen Arbeitswoche zu arbeiten. Personen mit 70-Prozent-Pensum geben eine Wochenarbeitszeit von 45 Stunden an. Teilnehmende mit einem 50-Prozent-Pensum geben eine wöchentliche Arbeitszeit von 37 Stunden an. Damit fallen Vorgaben und tatsächliche Arbeitszeit deutlich auseinander.



Trotz der für manche Schulleitungen enormen Arbeitsbelastung ist das Commitment bei den befragten Schulleitungen ausgesprochen hoch. Fast alle stimmen der Aussage zu, dass sie gerne Schulleitungen an ihrer Schule sind (95 %). Hohe Zustimmung erhalten ebenfalls die Aussagen, ausgesprochen froh zu sein, gerade an jener Schule zu arbeiten (89 %), und voll und ganz hinter dem Konzept der Schule zu stehen (87 %).



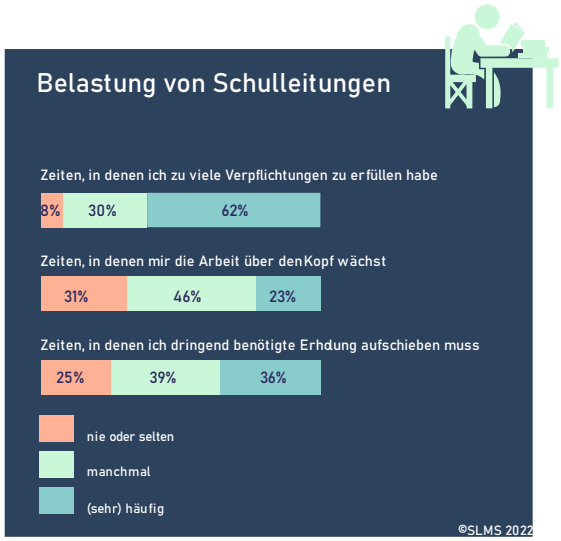
Wie es um die Belastungssituation von Schulleitungen steht

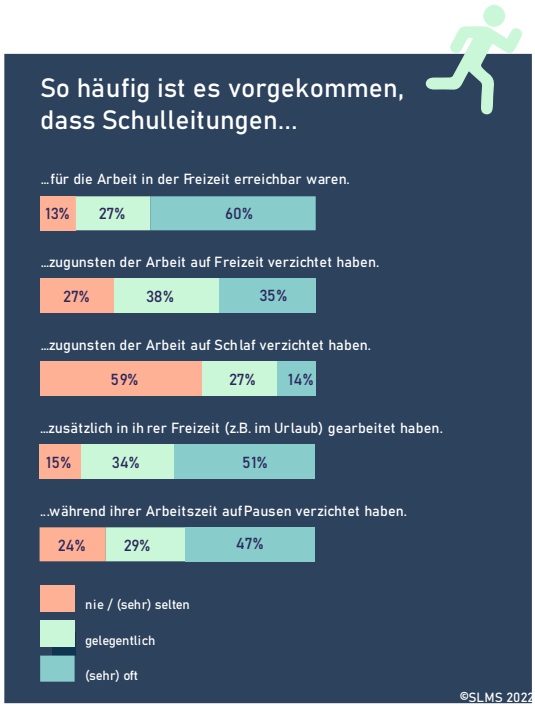
Damit Schulleitungen sich weiterbilden können, benötigen sie entsprechende zeitliche Ressourcen. Auch muss die Beanspruchungs- und Belastungssituation Raum für Weiterbildung lassen. Neben ihren Tätigkeiten und ihrer Arbeitszeit wurden die Schulleitungen daher auch zu ihrer Belastungssituation im Berufsalltag befragt.

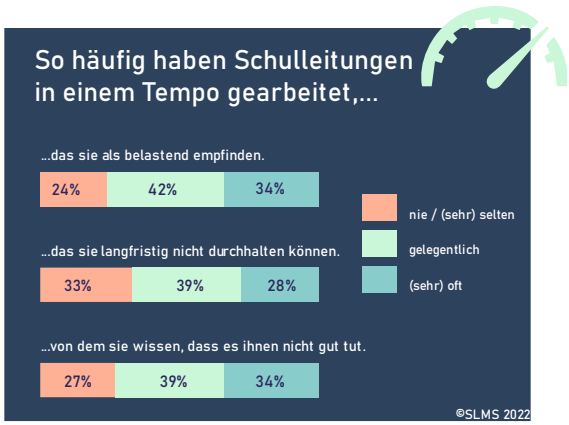
Über die Hälfte (62 %) der befragten Schulleitungen erleben häufig oder sehr häufig Zeiten, in denen zu viele Verpflichtungen zu erfüllen sind. Knapp die Hälfte (46 %) der Befragten gibt an, manchmal Zeiten durchzumachen, in denen ihnen die Arbeit über den Kopf wächst; für 23 Prozent der Befragten ist dies sogar häufig oder sehr häufig der Fall. 39 Prozent der Befragten berichten, dass sie manchmal Zeiten erleben, in denen dringend benötigte Erholung aufgeschoben werden muss. Bei 36 Prozent kommt dies sogar häufig oder sehr häufig vor.

Schulleitung scheint ausserdem eine Position zu sein, welche Auswirkungen auf die Freizeit haben kann. Beispielsweise melden 60 Prozent der befragten Schulleitungen, oft oder sehr oft für die Arbeit in der Freizeit erreichbar gewesen zu sein. Ungefähr die Hälfte schildern, oft oder sehr oft während ihrer Freizeit gearbeitet (51 %) bzw. während ihrer Arbeitszeit auf Pausen verzichtet zu haben (47 %). 41 Prozent der Befragten geben an, gelegentlich oder (sehr) oft zugunsten der Arbeit auf genügend Schlaf verzichtet zu haben.

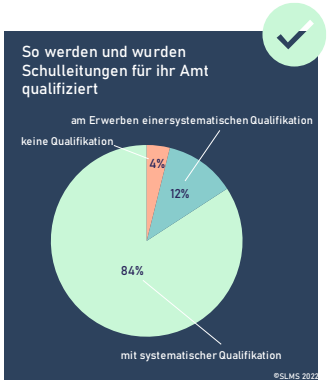
Obendrein stellt sich das Amt der Schulleitung für viele der Befragten als sehr arbeitsintensiv dar. 42 Prozent der befragten Schulleitungen geben an, gelegentlich in einem als belastend empfundenen Arbeitstempo gearbeitet zu haben. Ein Drittel (34 %) der Befragten artikuliert, dies (sehr) oft erlebt zu haben. Jeweils 39 Prozent der Befragten berichten, gelegentlich in einem Arbeitstempo gearbeitet zu haben, welches sie langfristig nicht durchhalten können und von dem sie wissen, dass es ihnen nicht gut tut.



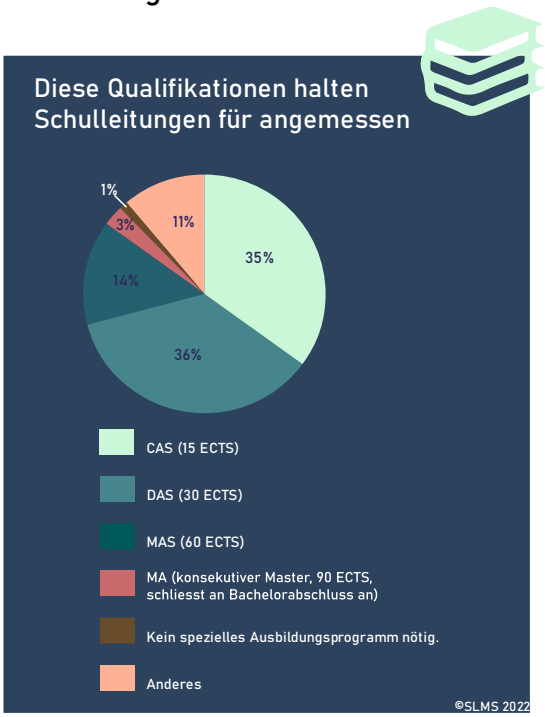




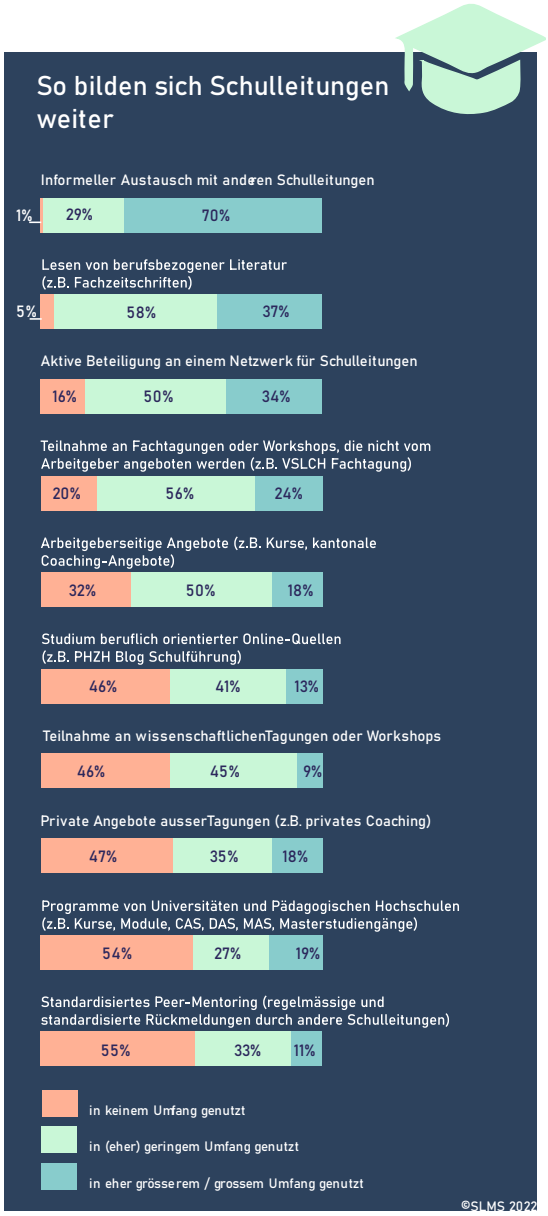
Wie es um die Qualifikation und Weiterbildung von Schulleitungen steht



Aktuell umfasst die Zusatzausbildung zur Schulleitung gemäss Profil der Schweizerischen Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren mindestens 15 ECTS-Punkte; dies entspricht einem CAS-Programm. 84 Prozent der Befragten haben eine derartige systematische Qualifikation für die Position der Schulleitung durchlaufen. Dabei handelt es sich in den meisten Fällen um einen CAS, selten um einen DAS. 12 Prozent durchlaufen aktuell eine derartige Qualifikation. 4 Prozent geben an, keine systematische Qualifikation durchlaufen zu haben.



Die Schulleitungen wurden auch gefragt, welcher Qualifizierungsweg für Schulleitungen geeignet sei. Etwas mehr als ein Drittel (35 %) der Befragten hält die aktuell vorherrschende Qualifikation (CAS, 15 ECTS) für passend. 36 Prozent erachten einen DAS (30 ECTS), 14 Prozent einen MAS (60 ECTS) als angemessen. Somit befürwortet die Hälfte der Befragten eine Qualifikation, die über einen CAS hinausgeht.



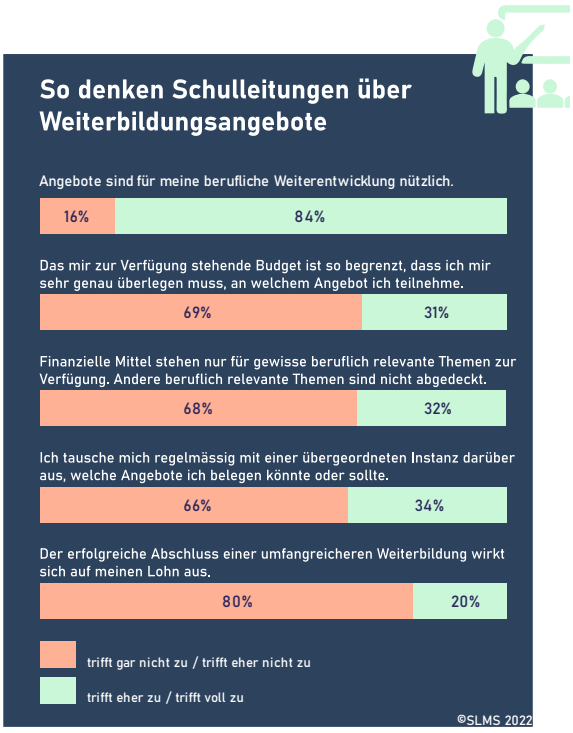
Die Anforderungen an Schule ändern sich kontinuierlich; von Schulleitungen wird daher erwartet, sich regelmässig weiterzubilden. Die befragten Schulleitungen haben sich in den vergangenen 12 Monaten folgendermassen weitergebildet: Der informelle Austausch mit anderen Schulleitungen wurde von 70 Prozent der Befragten in eher grösserem oder grossem Umfang genutzt. Das Lesen von berufsbezogener Literatur (58 %), die aktive Beteiligung an einem Netzwerk von Schulleitungen (50 %), die Teilnahme an Fachtagungen oder Workshops, die nicht vom Arbeitgeber angeboten wurden (56 %) und die arbeitgeberseitigen Angebote (50 %) waren Angebote, welche ca. die Hälfte der Befragten in mindestens (eher) geringem Umfang nutzten. Von vielen Befragten nicht genutzt wurden hingegen Angebote wie die Teilnahme an wissenschaftlichen Tagungen (46 % nicht genutzt), private Angebote (47 % nicht genutzt), Programme von Universitäten und Pädagogischen Hochschulen (54 % nicht genutzt) und standardisiertes Peer-Mentoring (55 % nicht genutzt). Wissenschaftliche Weiterbildungsangebote und Angebote von Hochschulen werden somit tendenziell eher weniger in Anspruch genommen.

Wie Schulleitungen verschiedene Weiterbildungsangebote einschätzen

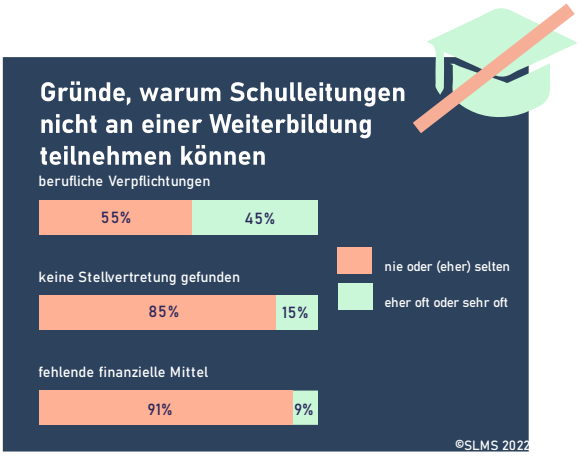
Eine grosse Mehrheit (96 %) der Schulleitungen erachtet den informellen Austausch mit anderen Schulleitungen als ein besonders gewinnbringendes Angebot für ihre berufliche Weiterbildung. Auch Angebote von privaten Anbietern werden als besonders gewinnbringend wahrgenommen (88 %). Das Lesen von berufsbezogener Literatur (84 %), die aktive Beteiligung an einem Netzwerk für Schulleiterinnen und Schulleiter (83 %) und die Teilnahme an Fachtagungen oder Workshops, die nicht vom Arbeitgeber angeboten werden (80 %) sind weitere Weiterbildungsangebote, welche von den befragten Schulleitungen als besonders gewinnbringend eingeschätzt werden.

Auf die Frage, wo sie persönlich einen Weiterbildungsbedarf sehen, nennen 63 Prozent mindestens einen der folgenden Bereiche: Führungsthemen (z.B. agile Führung), Schulentwicklung, Selbstmanagement, Konflikt- und Krisenmanagement, Digitalisierung. Ein Grossteil der Befragten sieht somit einen Weiterbildungsbedarf.

Ein Grossteil (84 %) der befragten Schulleitungen stimmt der Aussage zu, dass Weiterbildungsangebote für die berufliche Weiterentwicklung nützlich sind. Nur knapp ein Drittel der Befragten stimmen zu, dass das zur Verfügung stehende Budget für Weiterbildungen begrenzt ist (31 %) bzw. dass die finanziellen Mittel für Weiterbildungsangebote nur für gewisse berufliche relevante Themen zur Verfügung stehen (32 %). Ähnlich viele (34 %) stimmen der Aussage zu, sich regelmässig mit einer übergeordneten Instanz darüber auszutauschen, welche Angebote belegt werden könnten oder sollten. Jedoch gibt nur eine Minderheit (20 %) der Befragten, dass sich der Abschluss einer umfangreicheren Weiterbildung auf den Lohn auswirkt. Es erscheint somit fraglich, inwiefern Bemühungen in der Weiterbildung seitens der Schuladministration gewürdigt werden.



Fast die Hälfte (45 %) der befragten Schulleitungen gibt an, es sei häufiger vorgekommen, dass sie aufgrund ihrer beruflichen Verpflichtungen nicht an einem Weiterbildungsangebot teilnehmen konnten. 15 Prozent der Befragten geben an, es sei (eher) oft vorgekommen, dass sie keine Stellvertretung finden konnten. Aufgrund des Mangels an Lehrpersonen ist es denkbar, dass diese Situation sich künftig weiter verschärft. Bei lediglich neun Prozent der teilnehmenden Schulleitungen kam es eher oft oder oft vor, dass sie aufgrund fehlender finanzieller Mittel nicht an einer Weiterbildung teilnehmen konnten.

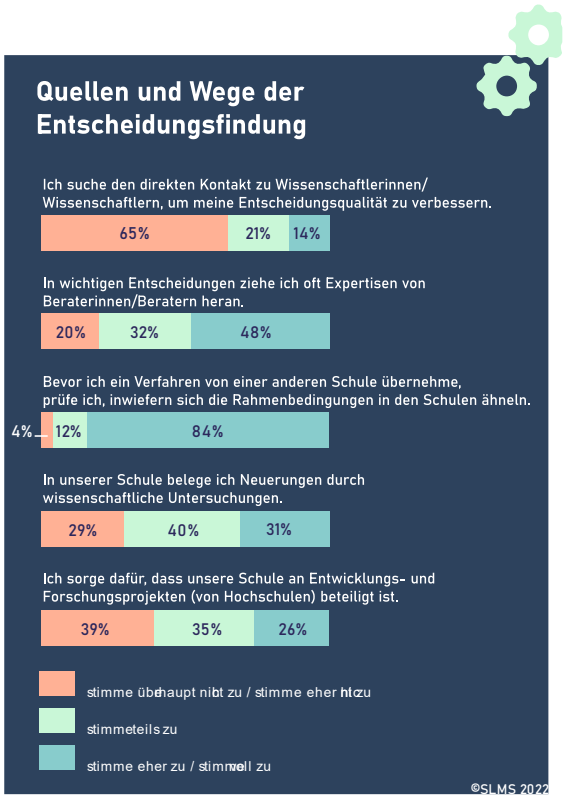


Die teilnehmenden Schulleitungen wurden darüber hinaus gefragt, welche Merkmale dazu führten, dass sie eine Weiterbildung als für ihre berufliche Entwicklung besonders gewinnbringend empfanden. Sie konnten dabei frei antworten. 68 Prozent der Befragten nutzten diese Option. Aus ihrer Sicht sind folgende Faktoren für eine besonders gewinnbringende Weiterbildung zentral: Inhalte, die praxisnah und gut umsetzbar sind; das «Abholen» der Schulleitungen in ihren Lebenswelten; die Vermittlung neuer Erkenntnisse oder Impulse; die Möglichkeit der Vernetzung mit Anderen; auf individuelle Bedürfnisse angepasste Strukturen und Formate; Raum für Reflexion des eigenen Handelns im Weiterbildungsangebot.

Wie sich Schulleitungen bei der Entscheidungsfindung orientieren

Bei Entscheidungsfindungen können sich schulische Akteure an verschiedenen Wissensquellen orientieren, beispielsweise an Erfahrungswissen oder Erkenntnissen aus der Wissenschaft. Die Schulleitungen wurden daher gefragt, auf welchen Grundlagen ihr Handeln üblicherweise beruht. Knapp zwei Drittel stimmen der Aussage zu, dass sie bei wichtigen Entscheidungen auf ihr Bauchgefühl vertrauen können (63 %) und die Entscheidungen auf persönliche Überzeugungen basieren (62 %). 65 Prozent der Befragten stimmen der Aussage eher zu oder voll zu, aufgrund der eigenen Erfahrung instinktiv meist die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Eine Mehrheit der Befragten belegen Neuerungen durch wissenschaftliche Untersuchungen (71 %) und trägt dafür Sorge, dass sich ihre Schulen an Entwicklungs- und Forschungsprojekten (von Hochschulen) beteiligen (61 %). 80 Prozent der befragten Schulleitungen geben an, in wichtigen Entscheidungsfragen Expertisen von Beraterinnen und Beratern heranzuziehen. Eine deutliche Mehrheit (96 %) gibt ausserdem an, zunächst zu prüfen, inwiefern sich die Rahmenbedingungen verschiedener Schulen ähneln, bevor sie ein Verfahren von einer anderen Schule übernehmen. Dagegen scheinen etwa zwei Drittel (65 %) der befragten Schulleitungen (eher) nicht den direkten Kontakt zu Forschenden zu suchen, um ihre Entscheidungsqualität zu verbessern.



Die befragten Schulleitungen zeigen sich insgesamt offen für Impulse und Ideen von aussen, insbesondere von anderen Schulen. Die Wissensorientierung der befragten Schulleitungen scheint grundsätzlich etwas stärker an Praxiserfahrungen ausgerichtet zu sein, wenngleich auch Wissensbestände aus Forschung und Wissenschaft herangezogen werden.

Zum Hintergrund der Studie

Der Schulleitungsmonitor Schweiz ist ein Kooperationsprojekt des Verbands Schulleiterinnen und Schulleiter Schweiz VSLCH, der Conférence latine des chefs d'établissements de la scolarité obligatoire CLACESO und der Pädagogischen Hochschule FHNW. Kooperationspartner ist die HEP Vaud. Beteiligt sind ferner Forschende der Leuphana Universität Lüneburg, der Universität Tübingen und der Pädagogischen Hochschule Vorarlberg. Ziel ist es, Erkenntnisse über die Tätigkeiten von Schulleitungen sowie ihre Motivation und relevante Rahmenbedingungen bereitzustellen und Orientierungen für die mögliche künftige Entwicklung, Qualifikation und Professionalisierung schulischer Führungskräfte zu bieten. Der Schulleitungsmonitor Schweiz baut auf dem Projekt LineS auf (https://doi.org/10.17605/OSF.IO/GNCFU).

Von Oktober bis November 2022 wurden im Rahmen einer grossflächigen Erhebung die zugrundeliegenden Daten mit Hilfe eines Online-Fragebogens bei Deutschschweizer Schulleitungen der Volksschule erhoben. Dazu wurden alle Mitglieder des VSLCH kontaktiert. Insgesamt wurden so 2'369 Schulleitungen zur Befragung eingeladen, von denen 1'095 an der Befragung teilgenommen haben. Mit Blick auf die Merkmale Geschlecht und Schulzyklen entspricht die Stichprobe tendenziell der Verteilung der zugrunde liegenden Population und ermöglicht diesbezüglich robuste Aussagen für die Schulleitungen in der Deutschschweiz. Gleichwohl ist zu beachten, dass es sich bei der Stichprobe nicht um eine Zufallsauswahl handelt, die Fallauswahl also zu Verzerrungen der Ergebnisse führen kann. Weitere Informationen sind unter www.schulleitungsmonitor.ch verfügbar.

Das diesem Bericht zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln der Stiftung Mercator Schweiz sowie der Jacobs Foundation gefördert. Unser grösster Dank gilt den vielen engagierten Schulleiterinnen und Schulleitern, die sich am Projekt beteiligt und es so erst möglich gemacht haben.

Autorinnen und Autoren
Prof. Dr. Pierre Tulowitzki, Pädagogische Hochschule FHNW, pierre.tulowitzki@fhnw.ch
Gloria Sposato, Pädagogische Hochschule FHNW, gloriagrazia.sposato@fhnw.ch
Prof. Dr. Marcus Pietsch, Leuphana Universität Lüneburg, marcus.pietsch@leuphana.de
Jörg Berger, VSLCH, joerg.berger@vslch.ch

Grafik und Gestaltung
Janine Strasser, Pädagogische Hochschule FHNW, janine.strasser@fhnw.ch

Zitationshinweis
Tulowitzki, P., Sposato, G., Pietsch, M., & Berger, J. (2023). *Schulleitungsmonitor Schweiz 2022 – Kurzbericht zu Weiterbildung und Professionalisierung*. Pädagogische Hochschule FHNW. https://dx.doi.org/10.26041/fhnw-4876