

Schulleitungsmonitor Schweiz 2022 – Befunde zu Weiterbildung und Professionalisierung



Bild: VSLCH & Professur Bildungsmanagement und Schulentwicklung PH FHNW

Fachhochschule Nordwestschweiz
Pädagogische Hochschule
Institut Weiterbildung und Beratung
Bahnhofstrasse 6
CH-5210 Windisch

Autorinnen und Autoren:

Prof. Dr. Pierre Tulowitzki, Pädagogische Hochschule FHNW
Prof. Dr. Marcus Pietsch, Leuphana Universität Lüneburg, Deutschland
Gloria Sposato, Pädagogische Hochschule FHNW

Windisch, im Mai 2023

Wir bedanken uns für die ideelle und finanzielle Unterstützung der Studie:



Kurzbeschreibung

Ziel des Projekts «Schulleitungsmonitor Schweiz» ist es, Erkenntnisse über die Arbeitssituation von Schulleitungen sowie ihre Motivation und Rahmenbedingungen zu erhalten und relevante Grundlagen für die zukünftige Qualifikation, Professionalisierung und Entwicklung schulischer Führungskräfte bereitzustellen. Hierzu werden regelmässig grossflächige Befragungen in der gesamten Schweiz durchgeführt. Die diesem Bericht zugrunde liegende Befragung wurde im Herbst 2022 an alle Mitglieder des Verbands Schulleiterinnen und Schulleiter Schweiz VSLCH in der Deutschschweiz verschickt.

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, welches von der Stiftung Mercator Schweiz und der Jacobs Foundation gefördert wird. Weitere Kooperationspartner sind die Leuphana Universität Lüneburg (Prof. Dr. Marcus Pietsch), die Universität Tübingen (Prof. Dr. Colin Cramer) und die Pädagogische Hochschule Vorarlberg (Prof. Dr. Jana Groß Ophoff). Das Projekt wird ferner von der Pädagogischen Hochschule des Kantons Waadt (HEP Vaud) unterstützt. Der Schulleitungsmonitor baut inhaltlich auf dem Forschungsprojekt LineS auf (<https://doi.org/10.17605/OSF.IO/GNCFU>).

Danksagung

Dem VSLCH möchten wir für die starke Zusammenarbeit auf Augenhöhe und den steten, vertrauensvollen Austausch danken. Der Stiftung Mercator Schweiz und der Jacobs Foundation danken wir für die grosszügige Förderung und ideelle Unterstützung. Daniel Auf der Maur sowie Nora Marketos und Julia Wyss danken wir für wertvolle Rückmeldungen bei der Entwicklung der Befragung. Colin Cramer, Jana Groß Ophoff, Wolfgang Beywl, Kathrin Blum und Philipp Schmid danken wir für wertvolle Unterstützung rund um die Entwicklung der Befragung und das kritische Gegenlesen. Ella Grigoleit, Ria Laely und Sara Köferli danken wir für ihre wichtige Mitwirkung bei der Auswertung der qualitativen Daten.

Den verschiedenen kantonalen Verbänden danken wir für die vielfältigen Bemühungen zur Unterstützung des Projekts. Niels Anderegg von der PH Zürich danken wir für wertvolle Rückmeldungen und Anregungen rund um die Entwicklung der Befragung. Wir möchten insbesondere den Bildungsdepartementen der Kantone Aargau, Solothurn, Basel-Landschaft, Bern, Jura, Neuchâtel, Zürich und Zug für die dezidierte Unterstützung des Schulleitungsmonitors danken. Unser grösster Dank gilt den vielen engagierten Schulleiterinnen und Schulleitern, die sich am Projekt beteiligt haben.

Zitationshinweis

Tulowitzki, P., Pietsch, M., & Sposato, G. (2022). *Schulleitungsmonitor Schweiz 2022 – Befunde zu Weiterbildung und Professionalisierung*. Windisch: Pädagogische Hochschule FHNW.
<https://dx.doi.org/10.26041/fhnw-4882>

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	5
2	Methodisches Vorgehen	6
2.1	Planung und Durchführung der Befragung	6
2.2	Stichprobe und Auswertung.....	6
2.3	Grenzen der Befragung	6
3	Ergebnisse	7
3.1	Merkmale der Schule	7
3.1.1	Kantonale Verteilung.....	7
3.1.2	Schulzyklen.....	8
3.1.3	Standort der Schule	8
3.1.4	Anzahl Schülerinnen und Schüler.....	8
3.2	Bildungs- und Berufsverlauf	8
3.2.1	Alter	8
3.2.2	Geschlecht	9
3.2.3	Systematische Qualifikation	9
3.2.4	Angemessene Qualifikationen für Schulleitungen.....	10
3.2.5	Tätigkeitsdauer.....	10
3.2.6	Pensum und Arbeitszeit	10
3.2.7	Verteilung verschiedener Tätigkeiten	11
3.3	Weiterbildung und Einschätzung der Weiterbildungsangebote	12
3.3.1	Weiterbildungsverhalten.....	12
3.3.2	Gewinnbringende Weiterbildungsangebote	13
3.3.3	Charakteristika gewinnbringender Weiterbildungsangebote	14
3.3.4	Weiterbildungsbedarf	14
3.3.5	Einschätzungen zu kürzeren Weiterbildungsangeboten	16
3.3.6	Einschätzungen zu umfangreicheren Weiterbildungsangeboten	17
3.4	Belastungssituation von Schulleitungen	19
3.4.1	Arbeitsüberlastung	19
3.4.2	Extensivierung der Arbeit	20
3.4.3	Intensivierung der Arbeit	21
3.4.4	Commitment.....	22
3.4.5	Individuelle und kollektive Selbstwirksamkeitserwartung	23
3.5	Wissenschaftsorientierung	23
3.5.1	Nutzung von Intuition und Erfahrungswissen.....	23
3.5.2	Interne und externe Evidenzorientierung.....	24
3.5.3	Lehrpersonen mit Interesse an Weiterbildungsprogramm für Schulleitungen und Potenzial als Schulleitung.....	25
3.5.4	Hinweise, Anliegen oder Ideen von Schulleitungen zum Thema «eigene Weiterbildung» oder zum Thema «Weiterbildung an unserer Schule».....	28
4	Bewertung	29

5	Ausblick	29
6	Literatur	31
7	Verwendete Instrumente	32

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Kantonale Verteilung.....	7
Tabelle 2	Schulzyklen	8
Tabelle 3	Standort der Schule	8
Tabelle 4	Anzahl Schülerinnen und Schüler	8
Tabelle 5	Altersverteilung der teilnehmenden Schulleitungen.....	8
Tabelle 6	Rückgemeldete wöchentliche Arbeitszeit bei einem Pensum in Höhe von 100 Prozent	11
Tabelle 7	Rückgemeldete wöchentliche Arbeitszeit bei einem Pensum in Höhe von 70 Prozent	11
Tabelle 8	Weiterbildungsbedarfe, sortiert nach Prioritäten.....	14
Tabelle 9	Top 5 Weiterbildungsbedarfe (gleichwerte Summierung aller Prioritäten)	15

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Verteilung der Geschlechter der teilnehmenden Schulleitungen	9
Abbildung 2	Qualifikationsstatus der Teilnehmenden	9
Abbildung 3	Einschätzung einer angemessenen Qualifikation.....	10
Abbildung 4	Tätigkeitsverteilung.....	11
Abbildung 5	Nutzung von Weiterbildungsmöglichkeiten.....	12
Abbildung 6	Wahrgenommener Gewinn verschiedener Weiterbildungsmöglichkeiten	13
Abbildung 7	Einschätzungen zu kürzeren Weiterbildungsangeboten.....	16
Abbildung 8	Mögliche Hinderungsgründe zur Teilnahme an kürzeren Weiterbildungen.....	17
Abbildung 9	Einschätzungen zu umfangreicheren Weiterbildungsangeboten	18
Abbildung 10	Mögliche Hinderungsgründe zur Teilnahme an umfangreicheren Weiterbildungen	19
Abbildung 11	Belastungssituation.....	20
Abbildung 12	Extensivierung der Arbeit.....	21
Abbildung 13	Intensivierung der Arbeit.....	22
Abbildung 14	Commitment	22
Abbildung 15	Selbstwirksamkeitserwartung.....	23
Abbildung 16	Ersatzwissensorientierung	24
Abbildung 17	Interne und externe Evidenzorientierung	25
Abbildung 18	Wahrnehmung von Personen mit Interesse an oder Potenzial für Führungsverantwortung.....	26
Abbildung 19	Umgang mit potenziellen Führungsnachwuchskräften	27

1 Einleitung

Obwohl Schulleitungen und ihr Handeln bedeutsame Auswirkungen auf verschiedene inner-schulische Faktoren haben können und indirekt auch die Leistungen von Schülerinnen und Schüler beeinflussen, liegen bis heute nur wenige Daten zu Schweizer Schulleitungen aus gross angelegten Studien vor. An diesen Lücken setzt der Schulleitungsmonitor Schweiz an. Dabei werden regelmässig mit Hilfe grossflächiger Befragungen zentrale Facetten der Arbeitssituation von Schulleitungen untersucht.

Folgende Fragestellungen waren in der Durchführung 2022 von besonderem Interesse: Wie schätzen Schulleitungen ihre Arbeitssituation ein? Welche Qualifikationen haben sie durchlaufen? Welche Weiterbildungsmöglichkeiten nutzen sie? Welche erachten sie als besonders gewinnbringend? Wie charakterisieren Schulleitungen ihre Belastungssituation? Wie gewichten Schulleitungen erfahrungsbasierte und wissenschaftliche Wissensbestände im Kontext ihrer Arbeit?

Nach einer kurzen Beschreibung des methodischen Vorgehens werden die Ergebnisse anhand der Themenbereiche «Merkmale der Schule», «Bildungs- und Berufsverlauf», «Weiterbildung und Einschätzung der Weiterbildungsangebote», «Belastungssituation von Schulleitungen» sowie «Wissenschaftsorientierung» vorgestellt. Anschliessend erfolgen eine kurze Kommentierung sowie ein Ausblick.

2 Methodisches Vorgehen

2.1 Planung und Durchführung der Befragung

Die Befragung 2022 wurde im Frühjahr 2022 in einer Kooperation zwischen dem Verband Schulleiterinnen und Schulleiter Schweiz VSLCH und der Pädagogischen Hochschule FHNW entwickelt. Sie knüpft inhaltlich an das Forschungsprojekt LineS (Cramer et al., 2020) an. Hinweise zu den verwendeten Instrumenten befinden sich am Ende dieses Berichts.

2.2 Stichprobe und Auswertung

Von Oktober bis November 2022 wurden die diesem Bericht zugrundeliegenden Daten mit Hilfe eines Online-Fragebogens bei Deutschschweizer Schulleitungen der Volksschule erhoben. Dabei wurden alle Mitglieder des VSLCH, die zum Zeitpunkt der Befragung als Schulleitungen tätig waren, zur Teilnahme eingeladen. Insgesamt wurden 2'369 Schulleitungen kontaktiert, von denen 1'095 an der Befragung teilgenommen haben. Da die Beantwortung aller Fragen optional war, kann die Anzahl der Rückmeldungen pro Frage fluktuieren.

Die im vorliegenden Bericht dargestellten Ergebnisse sind beschreibender Art. Es werden deskriptive Statistiken dargestellt (z.B. Mittelwerte gerundet auf ganze Zahlen, Häufigkeiten in Prozent). Zudem werden Antworten der befragten Personen aus offenen Fragen aus den Fragebögen zusammenfassend dargestellt.

2.3 Grenzen der Befragung

Es gab keine Bypass-Strategie für Ausfälle bzw. Nicht-Rückmeldungen (beispielsweise Nicht-Antwortende gezielt zu kontaktieren). Da in einigen Schweizer Kantonen keine präzisen Zahlen zu Anzahl und demographischen Merkmalen von Schulleitungen vorliegen, lässt sich eine Repräsentativität der Ergebnisse nicht verlässlich eruieren. 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.

3 Ergebnisse

3.1 Merkmale der Schule

3.1.1 Kantonale Verteilung

Kanton	Häufigkeit	Prozentualer Anteil an Stichprobe	Kanton	Häufigkeit	Prozentualer Anteil an Stichprobe
Aargau (AG)	134	12	Zug (ZG)	33	3
Bern (BE)	87	8	Zürich (ZH)	209	19
Fribourg / Freiburg (FR)	15	1	Appenzell Ausser-rhoden (AR)	17	2
Glarus (GL)	8	1	Appenzell Inner-rhoden (AI)	2	0
Graubünden (GR)	50	5	Basel-Stadt (BS)	27	2
Jura (JU)	0	0	Basel-Landschaft (BL)	78	7
Luzern (LU)	98	9	Obwalden (OW)	11	1
St. Gallen (SG)	105	10	Nidwalden (NW)	14	1
Schaffhausen (SH)	5	1	Genève / Genf (GE)	0	0
Schwyz (SZ)	36	3	Neuchâtel / Neuenburg (NE)	0	0
Solothurn (SO)	62	6	Ticino / Tessin (TI)	0	0
Thurgau (TG)	68	6	Vaud / Waadt (VD)	0	0
Uri (UR)	14	1	Keine Angabe	5	1
Valais / Wallis (VS)	17	2	Gesamt	1095	100

Tabelle 1 Kantonale Verteilung

Die teilnehmenden Schulleitungen sind an Schulen in der gesamten Deutschschweiz tätig. Die Kantone mit den meisten Teilnehmenden sind Zürich, Aargau, St. Gallen, Luzern und Bern. Dies entspricht der demographischen Verteilung der Wohnbevölkerung in der Schweiz mit der Einschränkung, dass Schulleitungen aus Bern im Vergleich unterrepräsentiert sind (Bundesamt für Statistik, 2022b). Fünf Personen haben bezüglich des Kantons der von ihnen geleiteten Schule keine Angabe gemacht.

3.1.2 Schulzyklen

	Zyklus 1	Zyklus 2	Zyklus 3	Zyklus 1 und 2	Zyklus 2 und 3	Zyklus 1, 2 und 3
Häufigkeit	29	22	213	557	13	229
Prozent	3%	2%	20%	51%	1%	22%

Tabelle 2 Schulzyklen

Die teilnehmenden Schulleitungen verteilen sich auf alle drei Schulzyklen. Die Hälfte (51 %) der Schulleitungen sind an einer Schule tätig, welche die Zyklen 1 und 2 umfasst.

3.1.3 Standort der Schule

Dorf, Gemeinde oder Stadt

Die Mehrheit (62 %) der befragten Schulleitungen gibt an, an Schulen in einer Gemeinde/Ortschaft mit einer Bevölkerung zwischen 1'000 und 9'999 Personen zu arbeiten. Knapp ein Viertel (24 %) der Befragten arbeitet an Schulen in einer Stadt. Der Anteil an Schulleitungen mit Schulen in einem Dorf, in einer grösseren Stadt oder in einer Metropole beträgt jeweils weniger als zehn Prozent.

	Häufigkeit	Prozent
Dorf (weniger als 1'000 Einwohnerinnen und Einwohner)	48	5%
Gemeinde/Ortschaft (1'000 bis 9'999 Einwohnerinnen und Einwohner)	672	62%
Stadt (10'000 bis 49'999 Einwohnerinnen und Einwohner)	265	24%
Grössere Stadt (50'000 bis 99'999 Einwohnerinnen und Einwohner)	25	2%
Metropole (mehr als 100'000 Einwohnerinnen und Einwohner)	80	7%

Tabelle 3 Standort der Schule

3.1.4 Anzahl Schülerinnen und Schüler

Anzahl Schülerinnen und Schüler	
N	1'088
Mittelwert	438
Std.-Abweichung	450

Tabelle 4 Anzahl Schülerinnen und Schüler

Die befragten Schulleitungen arbeiten an Schulen mit 438 Schülerinnen und Schüler im Mittel (Standardabweichung, 450 Schülerinnen und Schüler).

3.2 Bildungs- und Berufsverlauf

3.2.1 Alter

Die befragten Schulleitungen sind im Durchschnitt 45 Jahre alt (Standardabweichung, 8 Jahre). Das Alter der befragten Schulleitungen in der Deutschschweiz liegt mehrheitlich zwischen 41 und 50 Jahren (40 %). Die Alterskohorte 61+ ist in der Stichprobe stark unterrepräsentiert (1 %).

Altersstufe	bis 40	41-50	51-60	61+
Häufigkeit	317	426	326	6
Prozent	29%	40%	30%	1%

Tabelle 5 Altersverteilung der teilnehmenden Schulleitungen

3.2.2 *Geschlecht*

Die befragten Schulleitungen sind knapp überwiegend weiblich (52 %). Es gab die Möglichkeit als Geschlecht «divers» anzugeben; diese Option wurde von zwei befragten Personen gewählt.

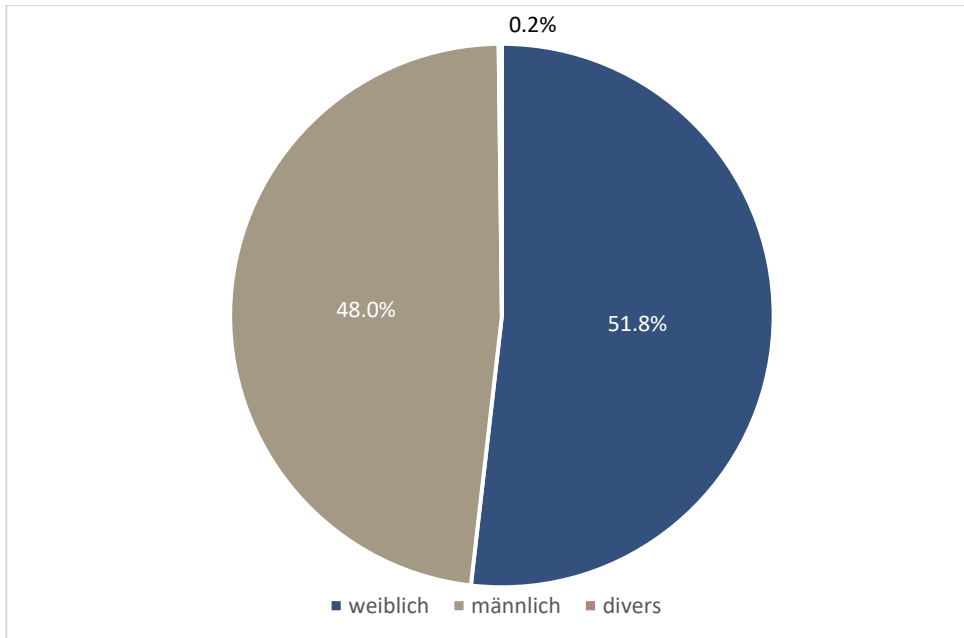


Abbildung 1 Verteilung der Geschlechter der teilnehmenden Schulleitungen

3.2.3 *Systematische Qualifikation*

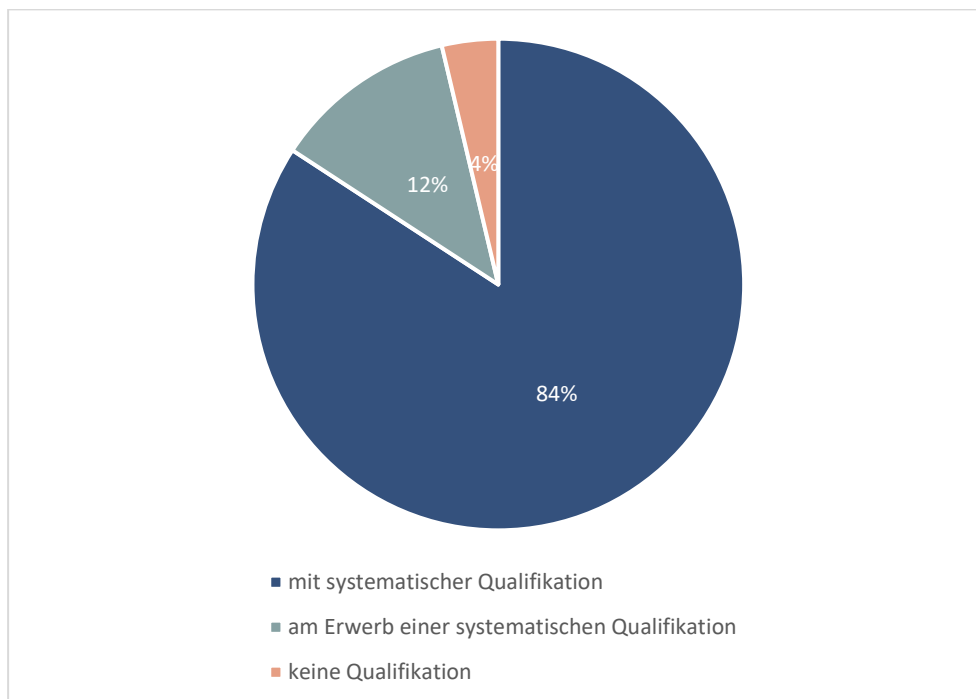


Abbildung 2 Qualifikationsstatus der Teilnehmenden

In der Schweiz haben Schulleitungen gemäss dem EDK Profil für Zusatzausbildungen Schulleitung (2009) eine Zusatzausbildung zur Schulleitung zu absolvieren, welche einem CAS-Programm (Certificate of Advanced Studies) entspricht. 84 Prozent der befragten Schulleitungen verfügen über eine derartige systematische Qualifikation. Zwölf Prozent erwerben aktuell eine Solche. Vier Prozent der Befragten geben an, keine systematische Qualifikation durchlaufen zu haben.

3.2.4 Angemessene Qualifikationen für Schulleitungen

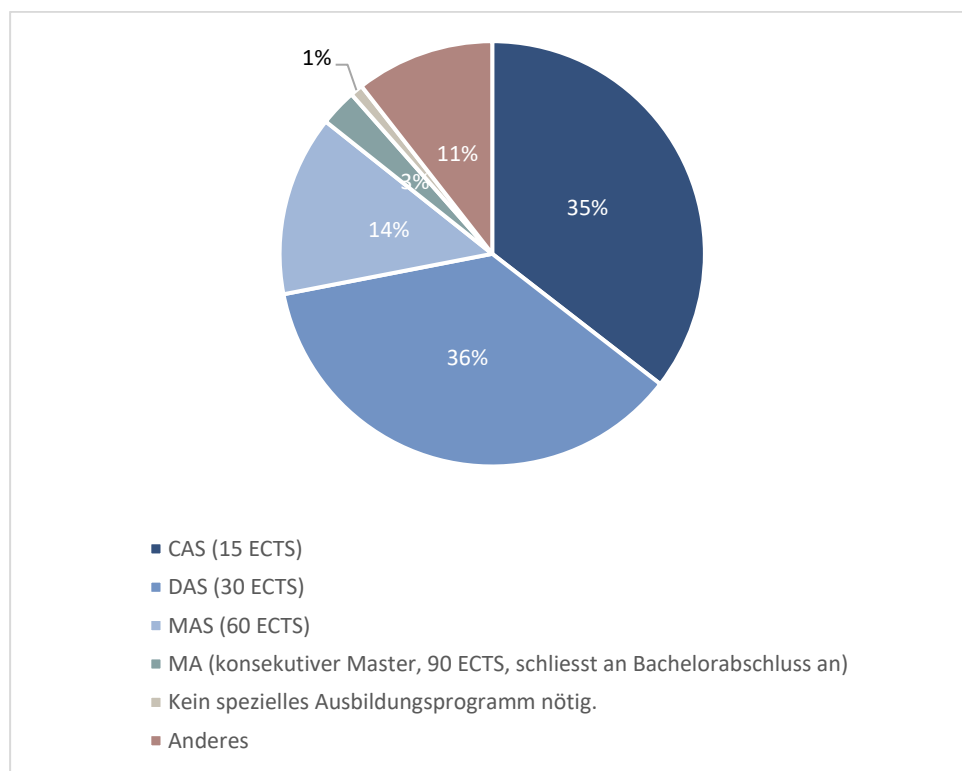


Abbildung 3 Einschätzung einer angemessenen Qualifikation

Die Schulleitungen wurden auch gefragt, welche Ausbildung aus ihrer Sicht eine geeignete Qualifikation für Schulleitungen darstellen würde. 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.

3.2.5 Tätigkeitsdauer

Im Mittel sind die befragten Schulleitungen seit 16 Jahren als Schulleitung tätig (Standardabweichung, 7 Jahre). Der Durchschnitt der Tätigkeitsdauer der Befragten an der aktuellen Schule liegt hingegen bei 13 Jahren (Standardabweichung, 6 Jahre).

3.2.6 Pensum und Arbeitszeit

Die befragten Schulleitungen geben im Durchschnitt ein Pensum in Höhe von 79 Prozent an (Standardabweichung 22 %). Weibliche Schulleitungen geben im Durchschnitt ein geringeres Pensum (73 %, Standardabweichung 24 %) als männliche Schulleitungen (84 %, Standardabweichung 19 %) an.

Teilnehmende Schulleitungen mit einem Vollzeitpensum geben eine durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit von 55 Stunden an. Dies liegt deutlich über den bekannten Daten zu Arbeitszeiten vieler anderer Branchen (beispielsweise den Primärsektor, für den die wöchentliche Arbeitszeit 2021 45 Stunden betrug; Bundesamt für Statistik, 2022a). Personen mit einem 70%-Pensum berichten, im Schnitt 45 Stunden zu arbeiten. Teilnehmende mit einem 50%-Pensum geben eine Wochenarbeitszeit von 37 Stunden an.

N	302	
Mittelwert	55	
Standardfehler des Mittelwerts	0.3	
Perzentile	25	52
	50	56
	75	57

Tabelle 6 Rückgemeldete wöchentliche Arbeitszeit bei einem Pensum in Höhe von 100 Prozent

N	79	
Mittelwert	45	
Standardfehler des Mittelwerts	0.910	
Perzentile	25	41
	50	44
	75	51

Tabelle 7 Rückgemeldete wöchentliche Arbeitszeit bei einem Pensum in Höhe von 70 Prozent

3.2.7 Verteilung verschiedener Tätigkeiten

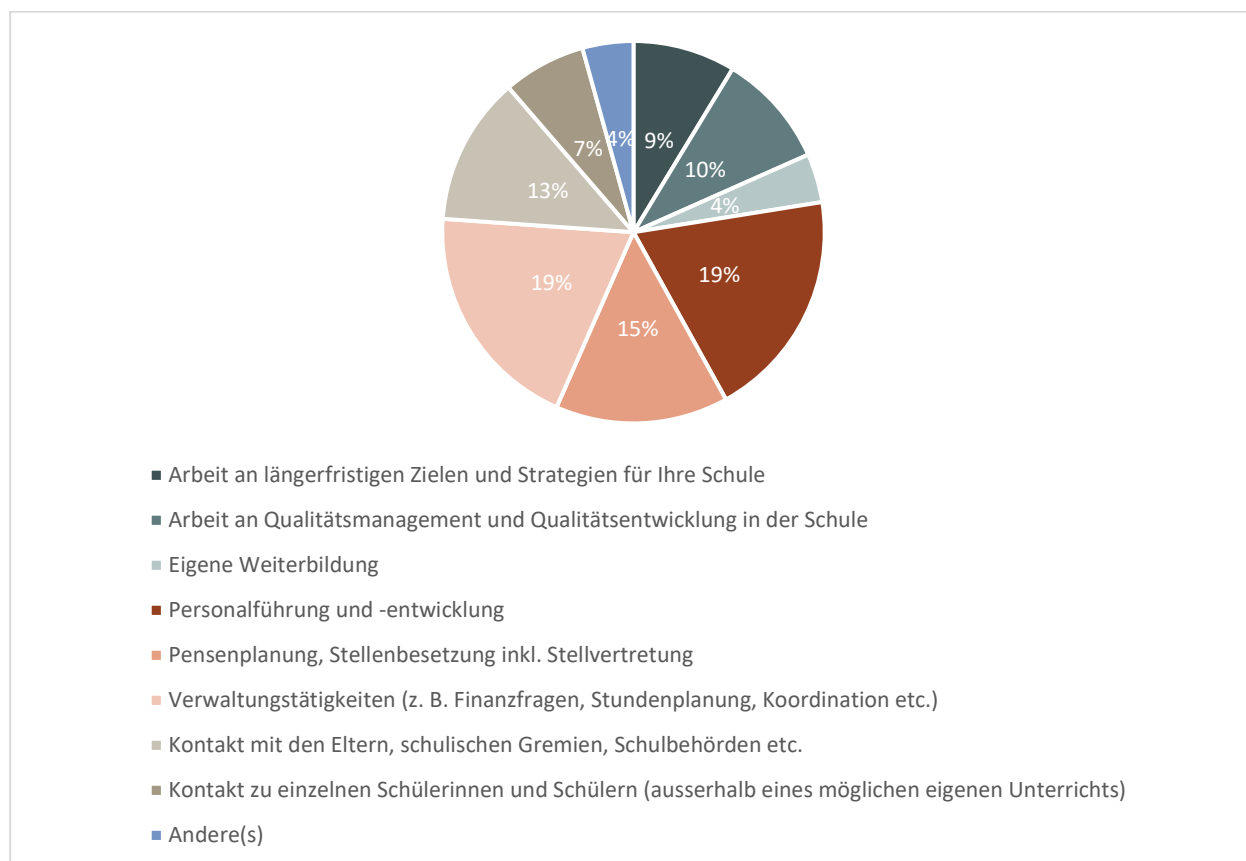


Abbildung 4 Tätigkeitsverteilung

Die befragten Schulleitungen üben verschiedene 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 und der Kontakt mit den Eltern, schulischen Gremien und Schulbehörden (13 %). Arbeit an Qualitätsmanagement und Qualitätsentwicklung (10 %), 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.

3.3 Weiterbildung und Einschätzung der Weiterbildungsangebote

3.3.1 Weiterbildungsverhalten

70 Prozent der befragten Schulleitungen geben an, den informellen Austausch mit anderen Schulleitungen in eher grösserem oder grossem Umfang als Weiterbildungsangebot genutzt zu haben. Das Lesen von berufsbezogener Literatur (37 %) und die aktive Beteiligung an einem Netzwerk für Schulleitungen (34 %) wird von ungefähr einem Drittel der Befragten in eher grösserem oder grossem Umfang als Weiterbildungsangebot genutzt. Ca. die Hälfte der befragten Schulleitungen nutzt die folgenden Weiterbildungsangebote in (eher) geringem Umfang: Arbeitgeberseitige Angebote (50 %), aktive Beteiligung an einem Netzwerk für Schulleitungen (50 %), Teilnahme an Fachtagungen oder Workshops, die nicht vom Arbeitgeber angeboten werden (56 %) und Lesen von berufsbezogener Literatur (58 %). Von vielen Befragten nicht genutzt werden hingegen Angebote wie 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).

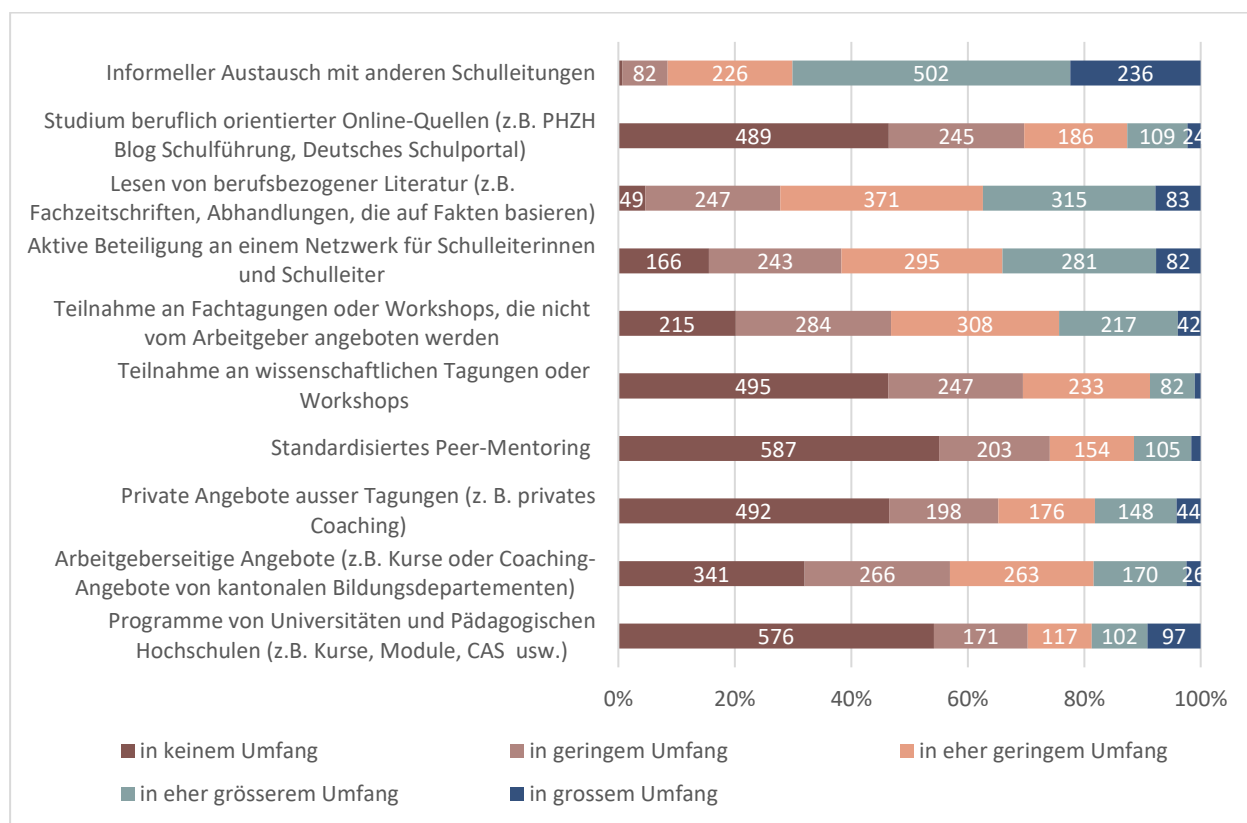


Abbildung 5 Nutzung von Weiterbildungsmöglichkeiten

3.3.2 Gewinnbringende Weiterbildungsangebote

Darüber hinaus wurden die Schulleitungen gefragt, in welchem Ausmass die Weiterbildungsangebote gewinnbringend für die berufliche Weiterbildung waren. Mehr als die Hälfte (60 %) der teilnehmenden Schulleitungen erachten den informellen Austausch mit anderen Schulleitungen als ein sehr gewinnbringendes Angebot für ihre berufliche Weiterbildung. Angebote von privaten Anbietern (88 %), das Lesen von berufsbezogener Literatur (84 %), die aktive Beteiligung an einem Netzwerk für Schulleitungen (83 %) und die Teilnahme an Fachtagungen oder Workshops, die nicht vom Arbeitgeber angeboten werden (80 %), sind weitere Weiterbildungsangebote, welche von den befragten Schulleitungen als eher gewinnbringend oder sehr gewinnbringend eingeschätzt werden. Das Studium beruflich orientierter Online-Quellen (39 %), die Teilnahme an wissenschaftlichen Tagungen oder Workshops (35 %) und arbeitgeberseitige Angebote (32 %) sind Weiterbildungsangebote, welche von den befragten Schulleitungen eher nicht oder überhaupt nicht gewinnbringend eingeschätzt werden.

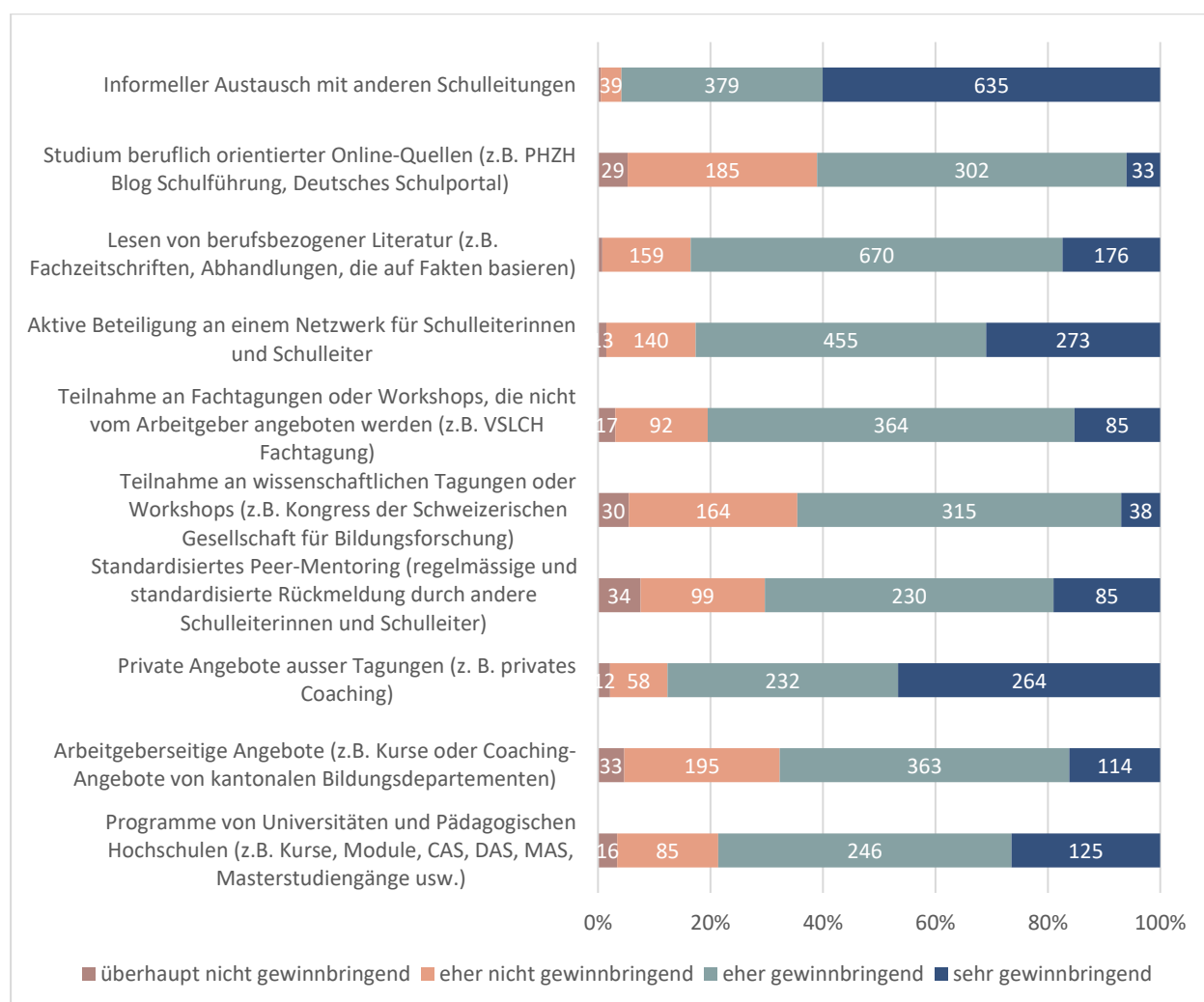


Abbildung 6 Wahrgenommener Gewinn verschiedener Weiterbildungsmöglichkeiten

3.3.3 Charakteristika gewinnbringender Weiterbildungsangebote

Was zeichnet eine gute Weiterbildung aus? In einer offenen Frage hatten die Schulleitungen die Möglichkeit zu beschreiben, warum sie eine Weiterbildung als besonders gewinnbringend empfanden. 712 Schulleitungen machten von dieser Möglichkeit Gebrauch und nannten zum Teil mehrere Merkmale gewinnbringender Weiterbildungsmöglichkeiten innerhalb einer Antwort. Dies führte zu 1'236 Merkmalen; im Durchschnitt nannte somit jede Person, die diese Frage beantwortet hat, ein bis zwei Merkmale. Die Antworten wurden inhaltsanalytisch ausgewertet und zusammengefasst. Die nachfolgend genannten grossen Kategorien decken ungefähr 82 % der von den Teilnehmenden genannten Merkmale ab.

Ein oft genanntes Merkmal gewinnbringender Weiterbildungen (ca. 35 % der genannten Merkmale) stellt ein hoher Praxisbezug dar. Hierbei spielt die Passung der inhaltlichen Schwerpunkte mit der beruflichen «Lebenswelt» der Schulleitungen sowie mit aktuellen oder antizipierten Herausforderungen und Entwicklungen eine wichtige Rolle. Die Befragten stellen insbesondere die Anwendbarkeit der Inhalte sowie die Inspiration durch praxisbezogene Impulse, Best-Practice Beispielen und Ideen für konkrete Entwicklungen in den Fokus.

Knapp ein Fünftel (19 Prozent) der Merkmale beziehen sich auf Vernetzungs- und Austauschformate. Wesentlich scheint zum einen der Austausch mit Schulleitungen in ähnlichen Lagen z.B. in Form kollegialer Beratung, Schulbesuchen oder regionalen Netzwerken, darüber hinaus aber auch die Vernetzung mit Personen aus anderen Kontexten und Berufsfeldern wie zum Beispiel Führungspersonen in der Wirtschaft oder Personen mit relevanter Expertise aus der Wissenschaft.

Häufig genannt wird ferner die Auseinandersetzung mit dem eigenen Führungshandeln (ca. 13 %). In diesem Kontext erwähnt werden die Reflexion der eigenen Rolle und Führungspraxis, die persönliche und professionelle Entwicklung sowie das Nachdenken über die Führung und Entwicklung der schulischen Teams.

Neben der inhaltlichen Schwerpunktsetzung und Ausrichtung von Weiterbildungen werden auch Struktur und das Format (ca. 10 %) des Angebots wie auch die Dozierenden oder Referierenden (ca. 5 %) wiederholt erwähnt.

3.3.4 Weiterbildungsbedarf

Priorität 1 = 689	Priorität 2 = 489	Priorität 3 = 230
Führung (124; 18%)	Führung (84; 17%)	Führung (44; 19%)
Konflikt- und Krisenmanagement (73)	Schulentwicklung (79)	Schulentwicklung (33)
Selbstmanagement (70)	Konflikt- und Krisenmanagement (51)	Selbstmanagement (27)
Schulentwicklung (65)	Selbstmanagement (42)	Finanzielle Themen (19)
Digitalisierung (64)	Digitalisierung (30)	Digitalisierung (14)
Sonstiges (47)	Finanzielle Themen (30)	Konflikt- und Krisenmanagement (11)
Coaching/Beratung (45)	Kommunikation (27)	Kommunikation (10)
Finanzielle Themen (38)	Pädagogische Kenntnisse (24)	Sonstiges (9)

Tabelle 8 Weiterbildungsbedarfe, sortiert nach Prioritäten

Bereich	Anzahl der Nennungen über alle Prioritäten hinweg
Führung	252
Schulentwicklung	177
Selbstmanagement	139
Konflikt- und Krisenmanagement	135
Digitalisierung	108

Tabelle 9 Top 5 Weiterbildungsbedarfe (gleichwerte Summierung aller Prioritäten)

In einer offenen Frage hatten die Schulleitungen die Möglichkeit zu benennen, in welchem Bereich sie persönlich einen Weiterbildungsbedarf sehen. Sie konnten bis zu drei Bereiche nennen und diese nach ihrer Priorität sortieren. Die Bereiche konnten frei genannt werden; es waren keine Kategorien vorgegeben. 63 Prozent der Teilnehmenden nannten mindestens einen persönlichen Weiterbildungsbedarf. In Summe wurden 1'408 Nennungen gemacht. Die Nennungen wurden inhaltsanalytisch ausgewertet und zu grösseren Themenbereichen zusammengefasst. Für die nachfolgenden Ausführungen wurden alle Nennungen gleichrangig behandelt; es wurde also keine besondere Gewichtung der erstgenannten im Vergleich zu nachfolgend genannten Prioritäten durchgeführt. Die nachfolgend präsentierten grösseren Bereiche decken 75 Prozent aller gemachten Nennungen ab.

Besonders häufig (18 % der Nennungen) wurde der Bereich «Führung» genannt. Die Befragten nennen dabei sowohl neuere Führungsthemen wie beispielsweise agile Führung oder mögliche Besonderheiten im Umgang mit Mitarbeitenden jüngerer Generationen als auch «klassische» Bereiche wie z.B. effektive Personalführung, Motivation von Personal, der Umgang mit schwierigen Personalsituationen oder pädagogische Führung.

13 Prozent der Nennungen entfallen auf den Bereich Schulentwicklung. In diesem Zusammenhang genannt werden beispielsweise Themen wie Integration und Inklusion von Schülerinnen und Schülern mit besonderen Bedarfen, Unterrichtsentwicklung, Wissen um die Weiterentwicklung von Schulprogrammen, Prozess- und Ressourcenmanagement.

Jeweils zehn Prozent der gemachten Nennungen lassen sich den Bereichen Selbstmanagement sowie Krisen- und Konfliktmanagement zuordnen. Mit Bezug zu Selbstmanagement sind dabei Gesundheitsmanagement, Work-Life-Balance, Zeitmanagement und Arbeitsorganisation sowie die eigene Weiterbildung häufig genannte Themen. In Bezug auf Krisen- und Konfliktmanagement werden Kompetenzen rund um Konfliktgespräche, den Umgang mit belasteten Lehrpersonen und Klassen, Wissen zum Management herausfordernder Schülerinnen und Schüler und fordernden Eltern besonders häufig genannt.

Acht Prozent der Nennungen beziehen sich auf den Bereich digitale Transformation. In diesem Kontext häufig genannt werden digitale Transformation und Anwendung interner ICT-Tools.

Sechs Prozent der Nennungen beziehen sich auf finanzielle Themen. Genannt werden dabei sowohl allgemeine Kompetenzen im Bereich Budgetierung und Finanzen wie auch der Umgang mit spezifischen Instrumenten und Programmen.

Weitere zehn Prozent der Nennungen lassen sich keinem der bisher genannten Themenbereiche eindeutig zuordnen, kommen aber mehrfach vor. Häufiger genannt werden beispielsweise Weiterbildungsbedarfe im Bereich Coaching oder Heilpädagogik sowie für die Schule relevante juristische Bereiche.

3.3.5 Einschätzungen zu kürzeren Weiterbildungsangeboten

Die Schulleitungen wurden nach ihren Einschätzungen zu kürzeren Weiterbildungsangeboten befragt. Ein Gros der befragten Schulleitungen (93 %) stimmt der Aussage zu, dass kürzere Weiterbildungsangebote für die berufliche Weiterentwicklung nützlich sind. Die Mehrheit der Befragten (81 %) erachtet es als eher zutreffend oder zutreffend, dass finanzielle Mittel leicht zu beantragen sind. Für 23 Prozent der Schulleitungen trifft es jedoch eher oder gar voll zu, dass das zur Verfügung stehende Budget für kürzere Weiterbildungsangebote begrenzt ist, sodass überlegt werden muss, an welchem Angebot teilgenommen werden kann. Über die Hälfte (62 %) der befragten Schulleitungen stimmen der Aussage eher oder voll zu, keine Mühe zu haben, beruflich relevante kürzere Weiterbildungsangebote zu finden. Ein Drittel der Befragten (34 %) stimmt der Aussage eher oder voll zu, sich regelmässig mit einer übergeordneten Instanz darüber auszutauschen, welche Angebote belegt werden können oder sollen (z.B. in einem Jahresgespräch).

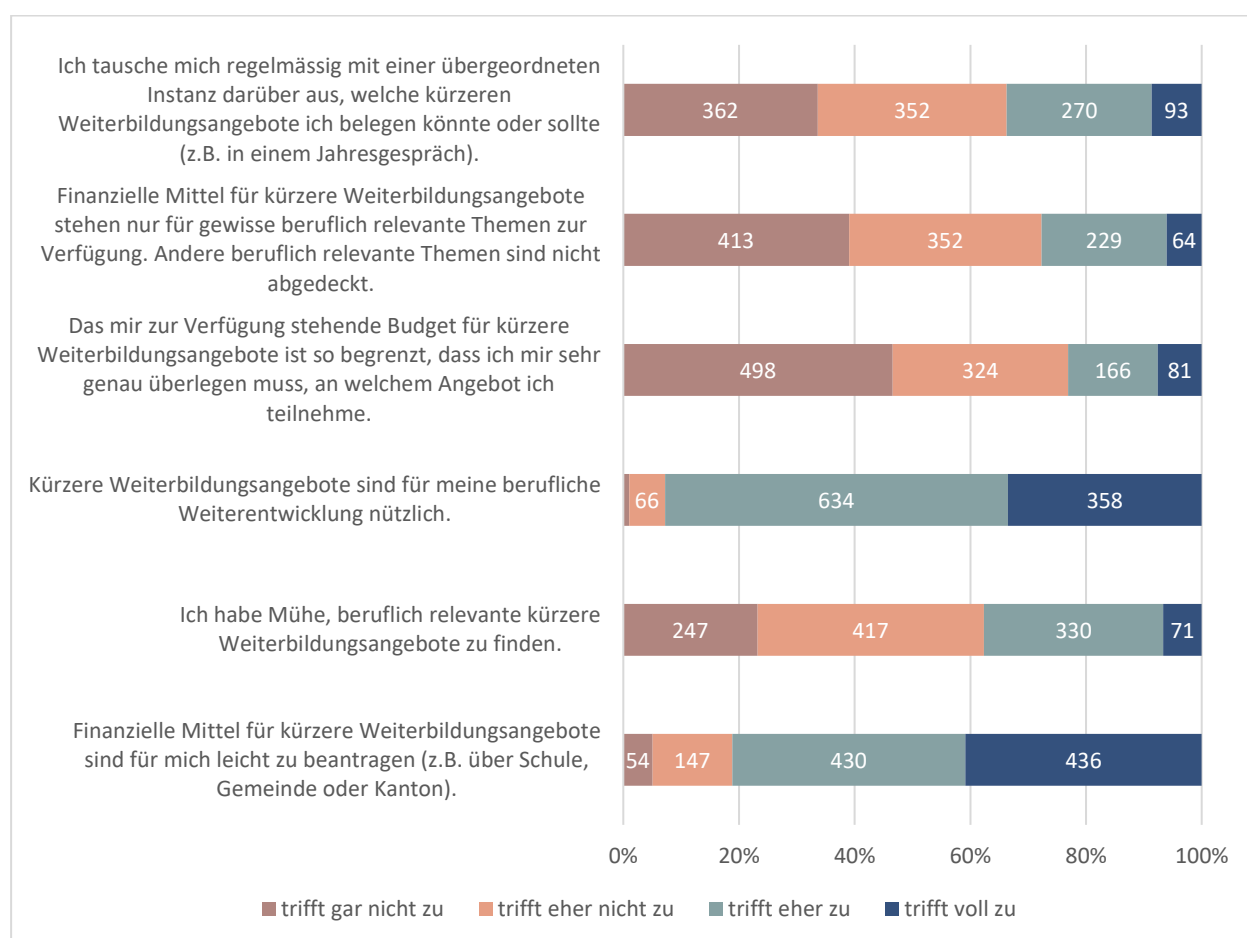


Abbildung 7 Einschätzungen zu kürzeren Weiterbildungsangeboten

Darüber hinaus wurden die Schulleitungen befragt, wie häufig ihnen verschiedene Situationen im Kontext geplanter Teilnahmen an Weiterbildungen widerfahren sind. Fast die Hälfte (45 %) der befragten Schulleitungen gibt an, dass es eher oft oder sehr oft vorgekommen ist, dass sie aufgrund ihrer beruflichen Verpflichtungen nicht an einem kürzeren Weiterbildungsangebot teilnehmen konnten. 15 Prozent der Befragten antworten, dass es eher oft oder sehr oft vorgekommen ist, dass sie nicht an einem kürzeren Weiterbildungsangebot teilnehmen konnten, weil sie keine Stellvertretung finden konnten. Hingegen geben lediglich neun Prozent der befragten Schulleitungen an, dass sie aufgrund fehlender finanzieller Mittel nicht an einem kürzeren Weiterbildungsangebot teilnehmen konnten.

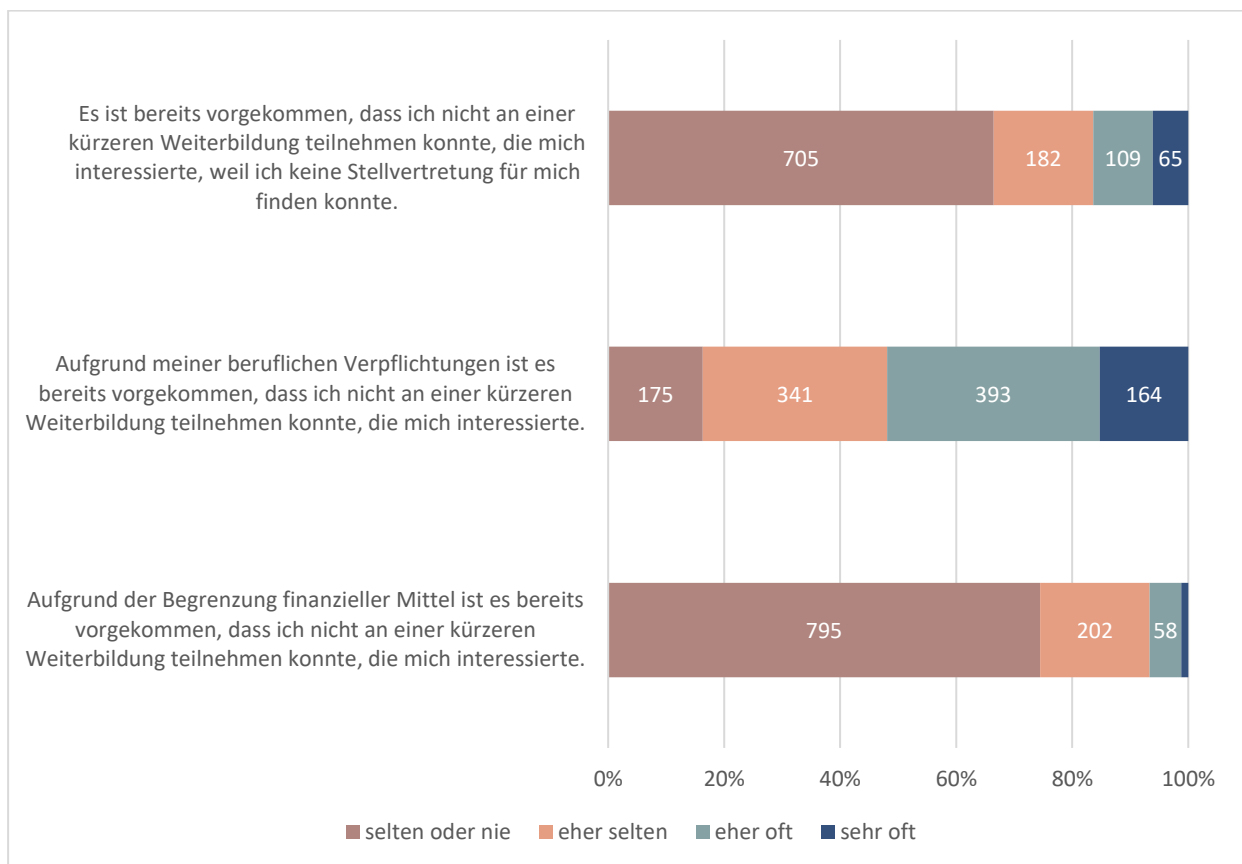


Abbildung 8 Mögliche Hinderungsgründe zur Teilnahme an kürzeren Weiterbildungen

3.3.6 Einschätzungen zu umfangreicheren Weiterbildungsangeboten

Neben den zuvor dargestellten Einschätzungen zu kürzeren Weiterbildungsangeboten wurden die Schulleitungen auch nach ihren Einschätzungen zu umfangreicheren Weiterbildungsangeboten befragt. Ein Grossteil (75 %) der befragten Schulleitungen stimmt der Aussage zu, dass umfangreichere Weiterbildungsangebote für die berufliche Weiterentwicklung nützlich sind. Ca. zwei Drittel der Befragten (68 %) erachten die Aussage als (eher) zutreffend, dass finanzielle Mittel leicht zu beantragen sind. Etwas mehr als ein Drittel (39 %) der Befragten stimmt der Aussage zu, dass das zur Verfügung stehende Budget für umfangreichere Weiterbildungsangebote so begrenzt ist, dass überlegt werden muss, an welchem Angebot teilgenommen werden kann. Die Mehrheit (75 %) der befragten Schulleitungen geben an, keine Mühe zu haben, beruflich relevante umfangreichere Weiterbildungsangebote zu finden. Gleich wie bei den kürzeren Weiterbildungsangeboten stimmt ein Drittel der Befragten (34 %) der Aussage zu, sich regelmäßig mit einer übergeordneten Instanz darüber auszutauschen, welche umfangreichere Weiterbildungsangebote belegt werden könnten oder sollten (z.B. in einem Jahresgespräch). Ein Fünftel (20 %) der befragten Schulleitungen gibt an, dass sich der erfolgreiche Abschluss einer umfangreicheren Weiterbildung sich auf den Lohn auswirkt.

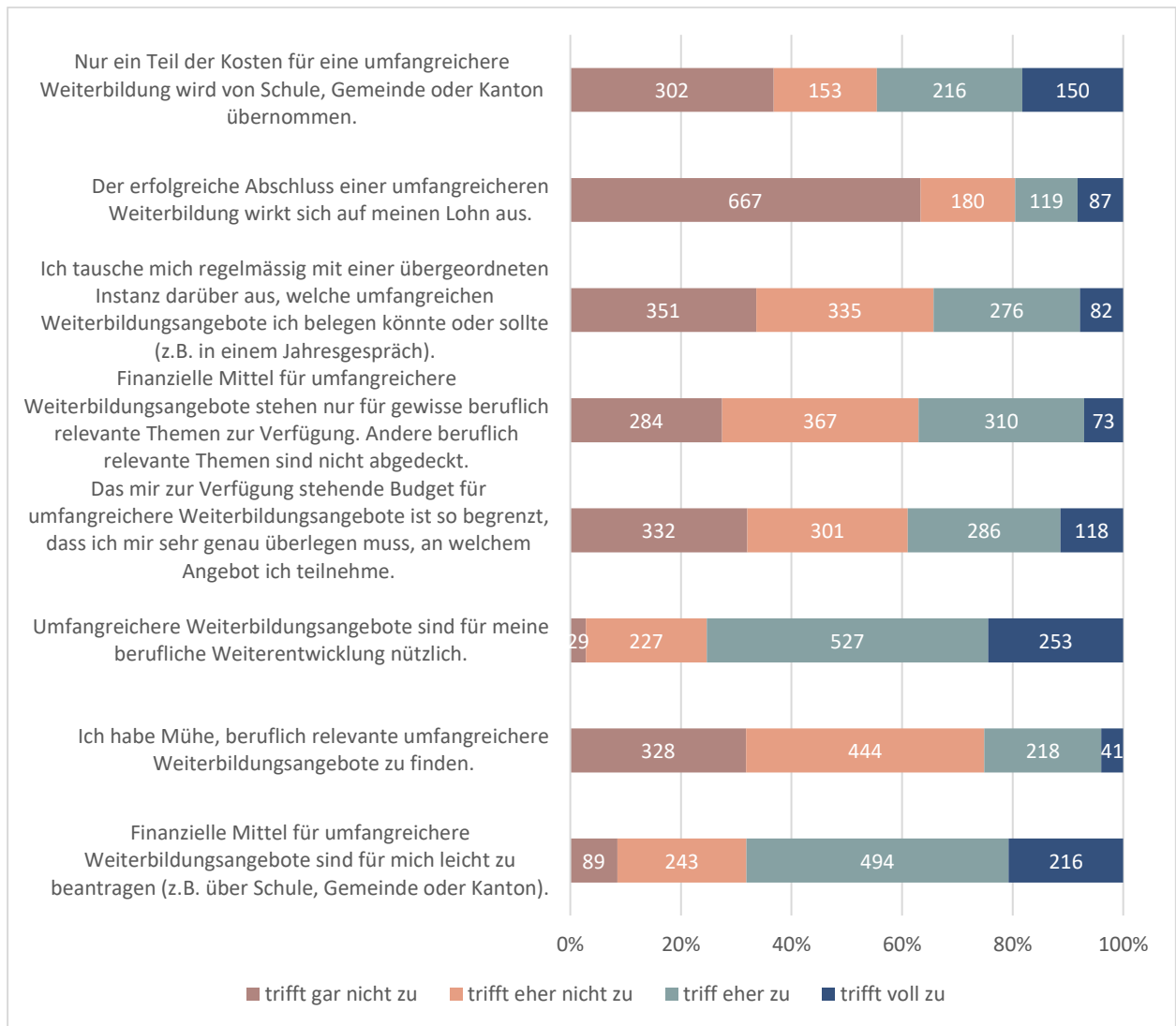


Abbildung 9 Einschätzungen zu umfangreicheren Weiterbildungsangeboten

Ebenfalls abgefragt wurden mögliche Hinderungsgründe, an einer Weiterbildung teilzunehmen. Etwas mehr als ein Drittel (38 %) der befragten Schulleitungen stimmt der Aussage zu, dass es eher oft oder sehr oft vorgekommen ist, dass sie aufgrund ihrer beruflichen Verpflichtungen nicht an einem umfangreicheren Weiterbildungsangebot teilnehmen konnten. 15 Prozent der Befragten geben an, dass es eher oft oder sehr oft vorgekommen ist, dass sie nicht an einem umfangreicheren Weiterbildungsangebot teilnehmen konnten, weil sie keine Stellvertretung finden konnten. Zwölf Prozent der befragten Schulleitungen geben an, dass es eher oft oder sehr oft vorgekommen ist, dass sie aufgrund der Begrenzung fehlender finanzieller Mittel nicht an einer umfangreicheren Weiterbildung teilnehmen konnten.

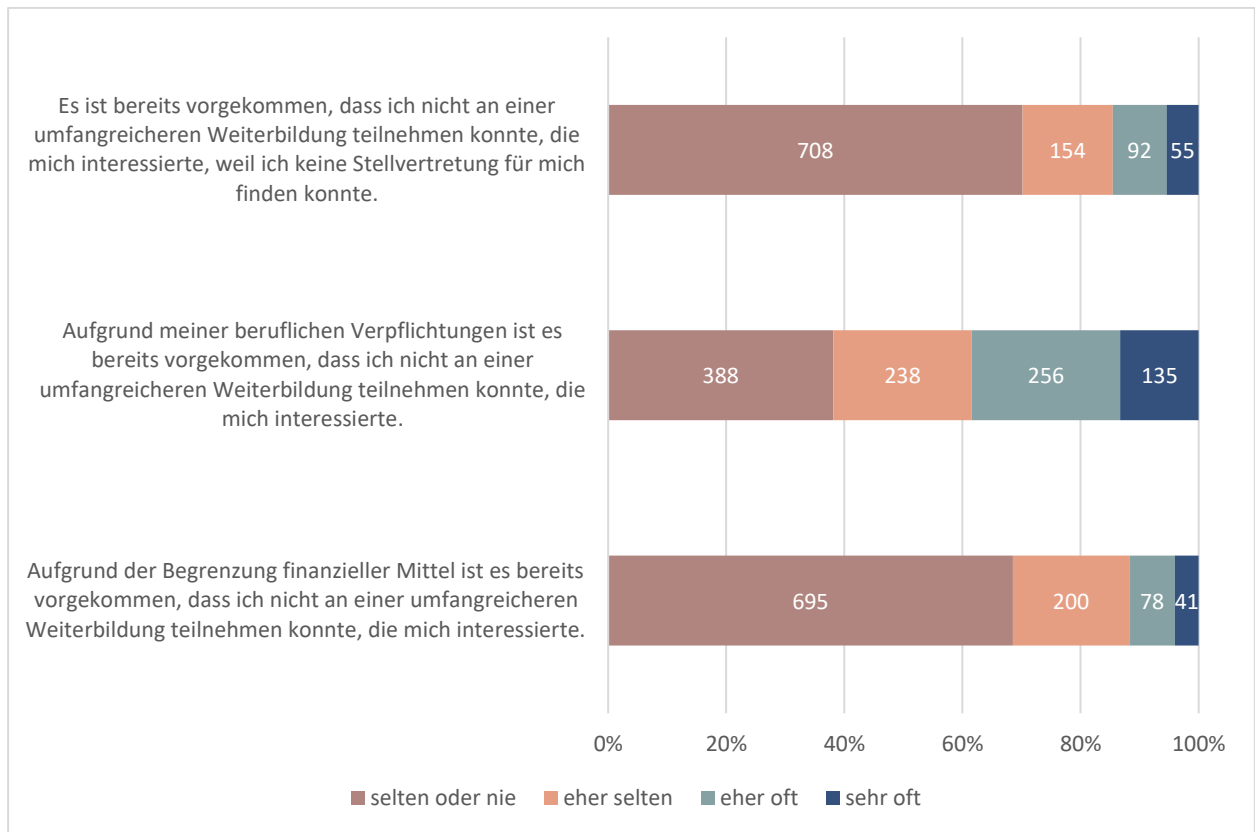


Abbildung 10 Mögliche Hinderungsgründe zur Teilnahme an umfangreicheren Weiterbildungen

3.4 Belastungssituation von Schulleitungen

3.4.1 Arbeitsüberlastung

Die Schulleitungen wurden zu ihrer Belastungssituation befragt. Über die Hälfte (62 %) der befragten Schulleitungen geben an, häufig oder sehr häufig Zeiten zu erleben, 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 geben an, dass sie manchmal Zeiten erleben, in denen dringend benötigte Erholung aufgeschoben werden muss. Bei 36 Prozent kommt dies sogar häufig oder sehr häufig vor.

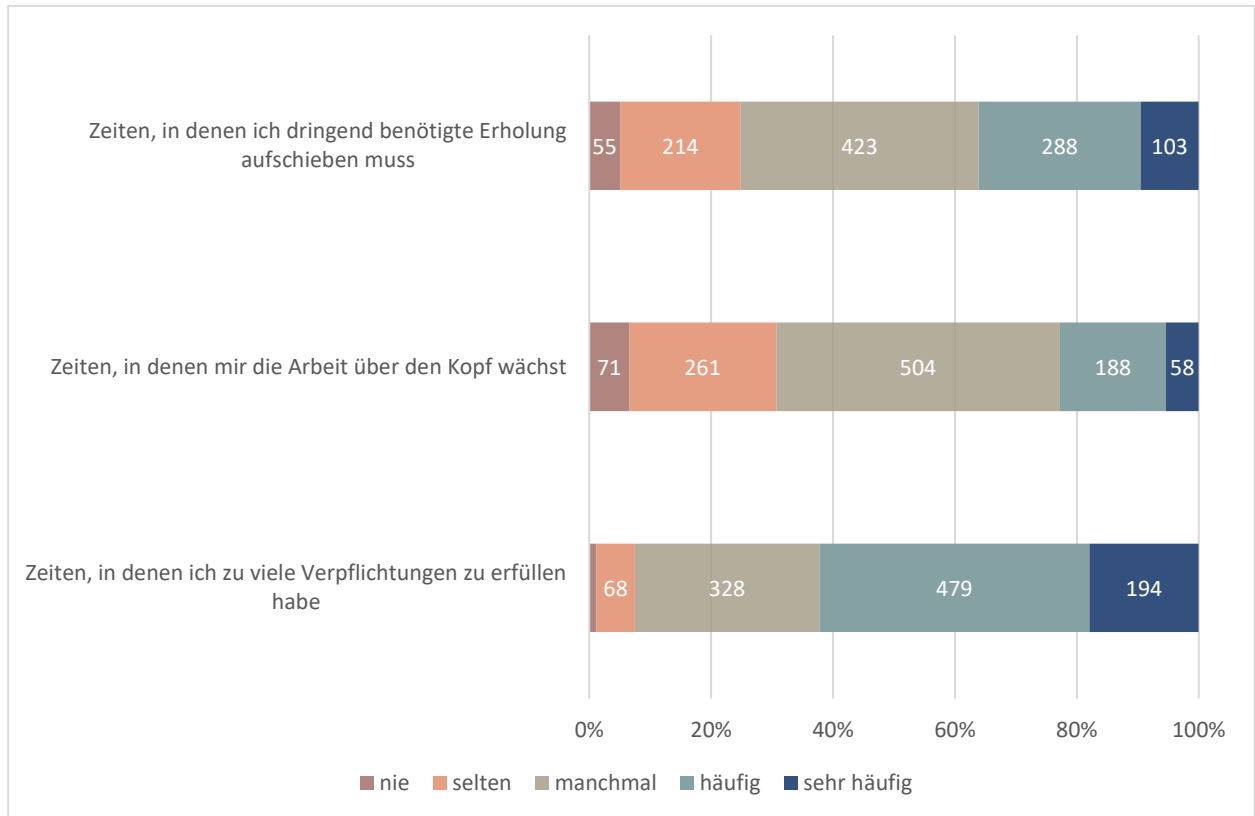


Abbildung 11 Belastungssituation

3.4.2 Extensivierung der Arbeit

Über die Hälfte (60 %) der befragten Schulleitungen gibt an, oft oder sehr oft für das Arbeitskollegium, die Schülerinnen und Schüler sowie Eltern erreichbar gewesen zu sein. Ungefähr die Hälfte der Befragten berichtet, (sehr) oft während ihrer Freizeit gearbeitet (51 %) beziehungsweise während ihrer Arbeitszeit auf Pausen verzichtet zu haben (47 %). 38 Prozent der befragten Schulleitungen geben an, zugunsten der Arbeit gelegentlich auf Freizeitaktivitäten verzichtet zu haben; für 35 Prozent ist dies (sehr) oft der Fall. 59 Prozent der Befragten geben an, nie oder (sehr) selten zugunsten der Arbeit auf genügend Schlaf verzichtet zu haben.

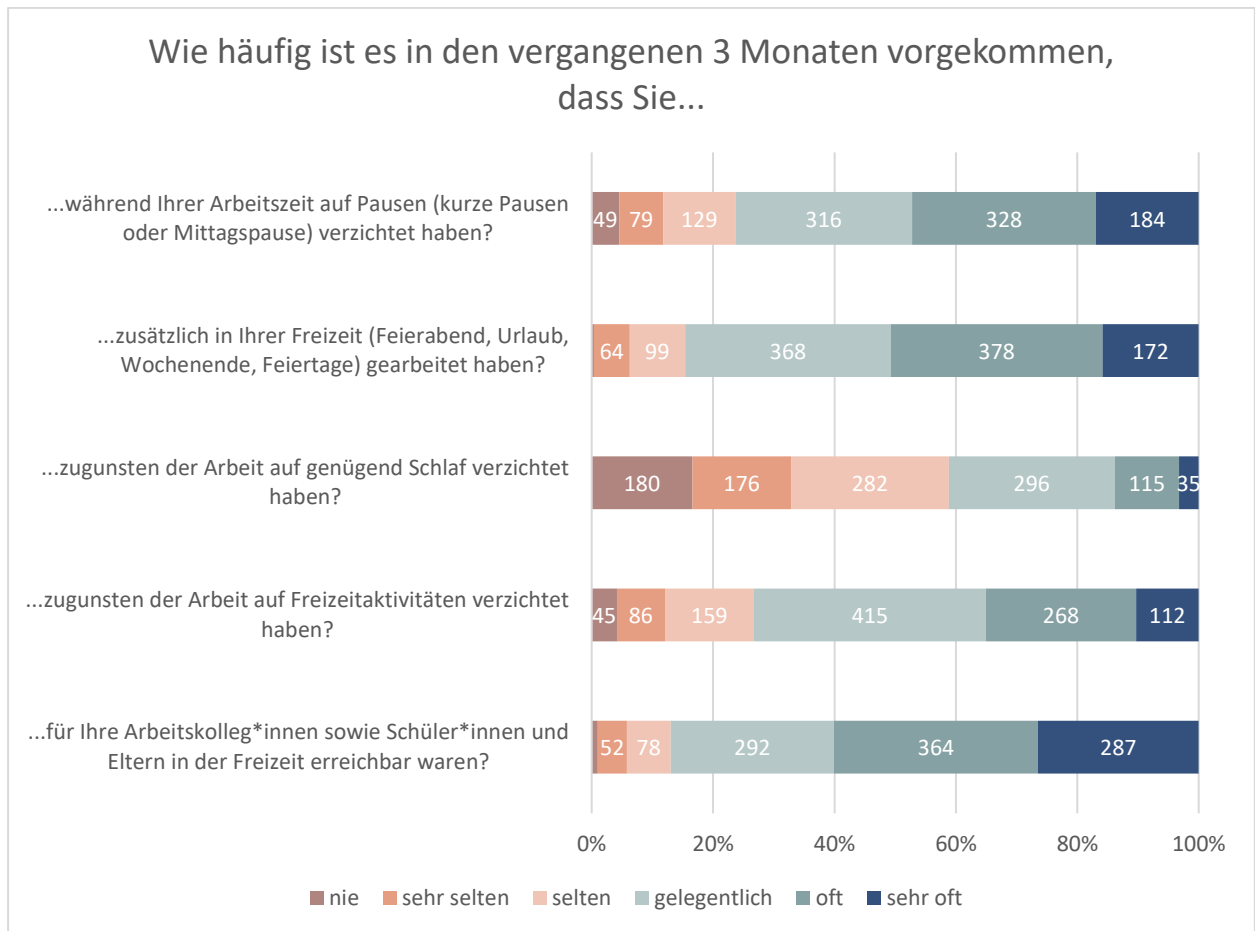


Abbildung 12 Extensivierung der Arbeit

3.4.3 Intensivierung der Arbeit

42 Prozent der befragten Schulleitungen geben an, gelegentlich in einem Arbeitstempo gearbeitet zu haben, das sie als belastend empfinden; für 34 Prozent der Befragten ist dies sogar (sehr) oft der Fall. Jeweils 39 Prozent der Befragten geben an, gelegentlich in einem Arbeitstempo gearbeitet zu haben, das sie langfristig nicht durchhalten können und von dem sie wissen, dass es ihnen nicht gut tut. 24 Prozent bzw. 34 Prozent der Befragten geben an, dies (sehr) oft zu erleben.

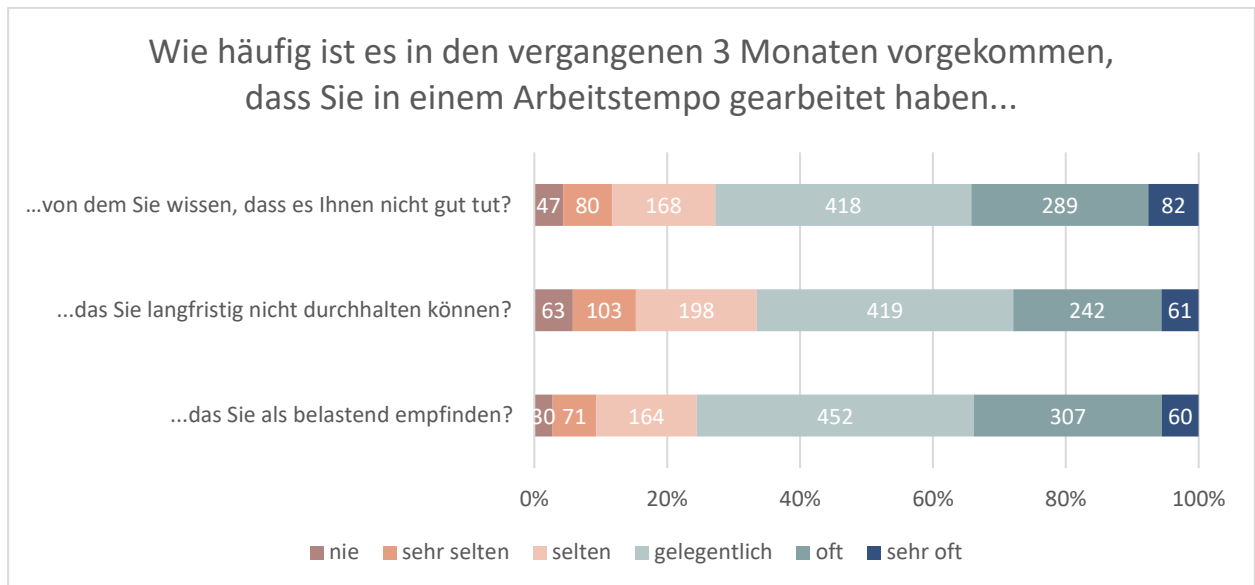


Abbildung 13 Intensivierung der Arbeit

3.4.4 Commitment

Die überragende Mehrheit der befragten Schulleitungen (95 %) stimmt der Aussage grösstenteils oder genau zu, dass sie gerne Schulleitung an ihrer Schule sind. Eine hohe Zustimmung erhalten ebenfalls die Aussagen, dass sie ausgesprochen froh sind, gerade an jener Schule zu arbeiten (89 % stimmt grösstenteils oder genau zu), und dass sie voll und ganz hinter dem Konzept ihrer Schule stehen (87 % stimmt grösstenteils oder genau zu).

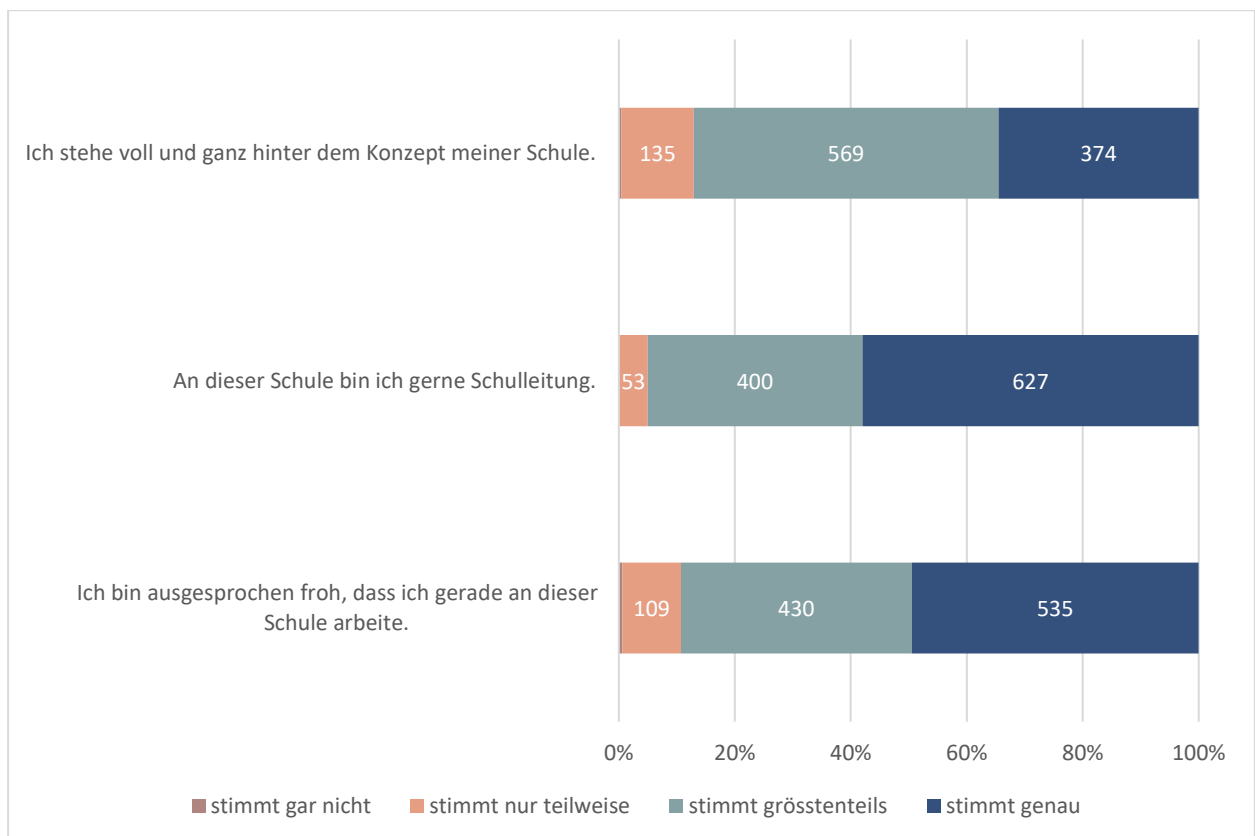


Abbildung 14 Commitment

3.4.5 Individuelle und kollektive Selbstwirksamkeitserwartung

Die Schulleitungen wurden gefragt, wie sie die individuellen und kollektiven Selbstwirksamkeitserwartungen der Schule einschätzen. 93 Prozent der befragten Schulleitungen stimmt der Aussage eher zu oder voll zu, dass sie Innovationen auch gegenüber skeptischen Lehrpersonen durchsetzen können. 85 Prozent stimmt der Aussage eher zu oder voll zu, dass sie an das starke Innovationspotenzial der Schule glauben, mit dem auch unter widrigen Umständen Neuerungen durchgesetzt werden können. Die grosse Mehrheit der Befragten gibt an, die Lehrpersonen an der Schule für neue Projekte begeistern (98 % stimmen eher zu oder voll zu) und kreative Ideen entwickeln zu können, mit denen ungünstige Strukturen an der Schule verändert werden (93 % stimmen eher zu oder voll zu). Zudem haben die befragten Schulleitungen das Vertrauen, dass an der Schule gemeinsam pädagogische Projekte umgesetzt werden können, auch wenn Schwierigkeiten auftreten (97 % stimmen eher zu oder voll zu). Weniger überzeugt zeigen sich die Schulleitungen in Bezug auf die Aussage, dass gemeinsam für pädagogische Qualität gesorgt werden kann, auch wenn die Ressourcen der Schule geringer werden sollten (59 % stimmen eher zu oder voll zu).

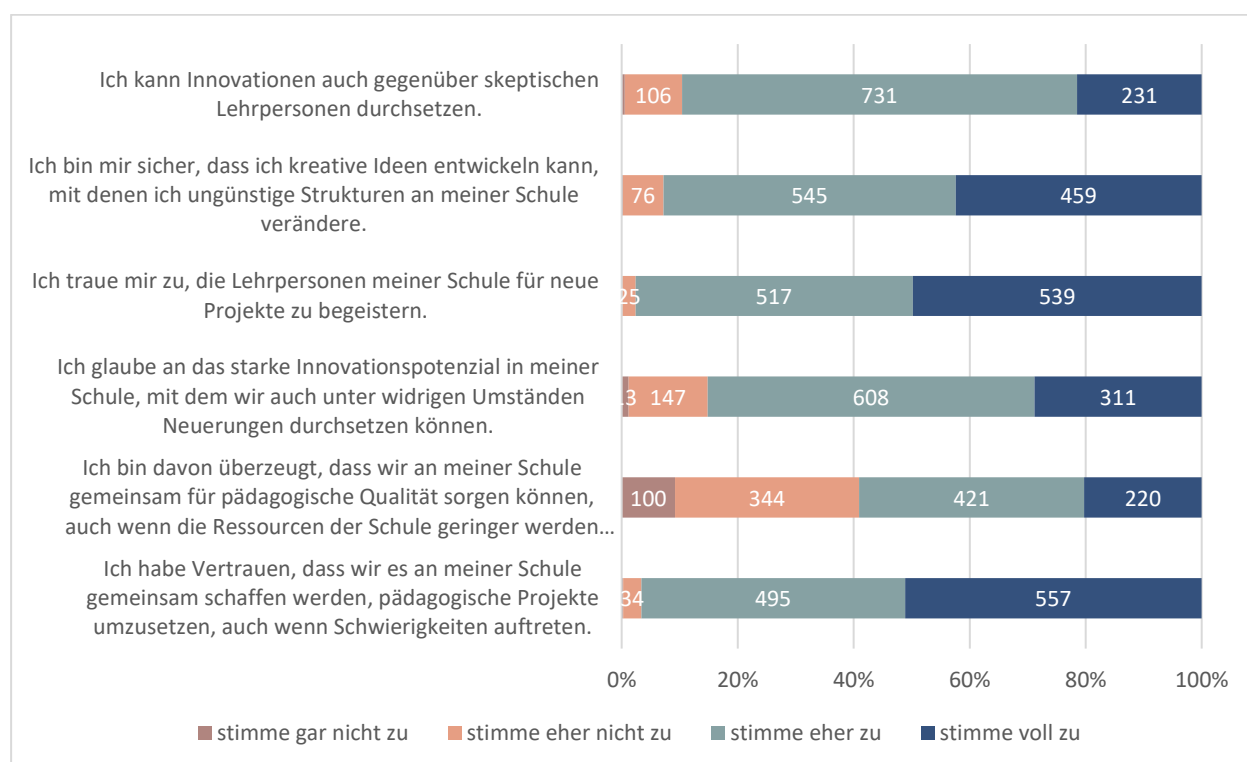


Abbildung 15 Selbstwirksamkeitserwartung

3.5 Wissenschaftsorientierung

3.5.1 Nutzung von Intuition und Erfahrungswissen

Die Schulleitungen wurden gefragt, auf welchen Wissensgrundlagen ihr Handeln bei der Entscheidungsfindung beruht. Ein Drittel der befragten Schulleitungen stimmen der Aussage teils zu, dass sie bei wichtigen Entscheidungen auf ihr Bauchgefühl vertrauen können (32 %) und die Entscheidungen auf persönliche Überzeugungen basieren (33 %). Knapp zwei Drittel (63 % bzw. 62 %) der Befragten stimmen diesen Aussagen eher zu oder voll zu. 65 Prozent der Befragten stimmen der Aussage eher zu oder voll zu, aufgrund der eigenen Erfahrung instinktiv

meist die richtigen Entscheidungen zu treffen. 41 Prozent der befragten Schulleitungen stimmen der Aussage eher zu oder voll zu, dass der Inhalt von Weiterbildungen oft weniger wichtig ist als der Erfahrungsaustausch mit Kolleginnen und Kollegen. Ein Drittel (33 %) der Befragten stimmt dieser Aussage teils zu.

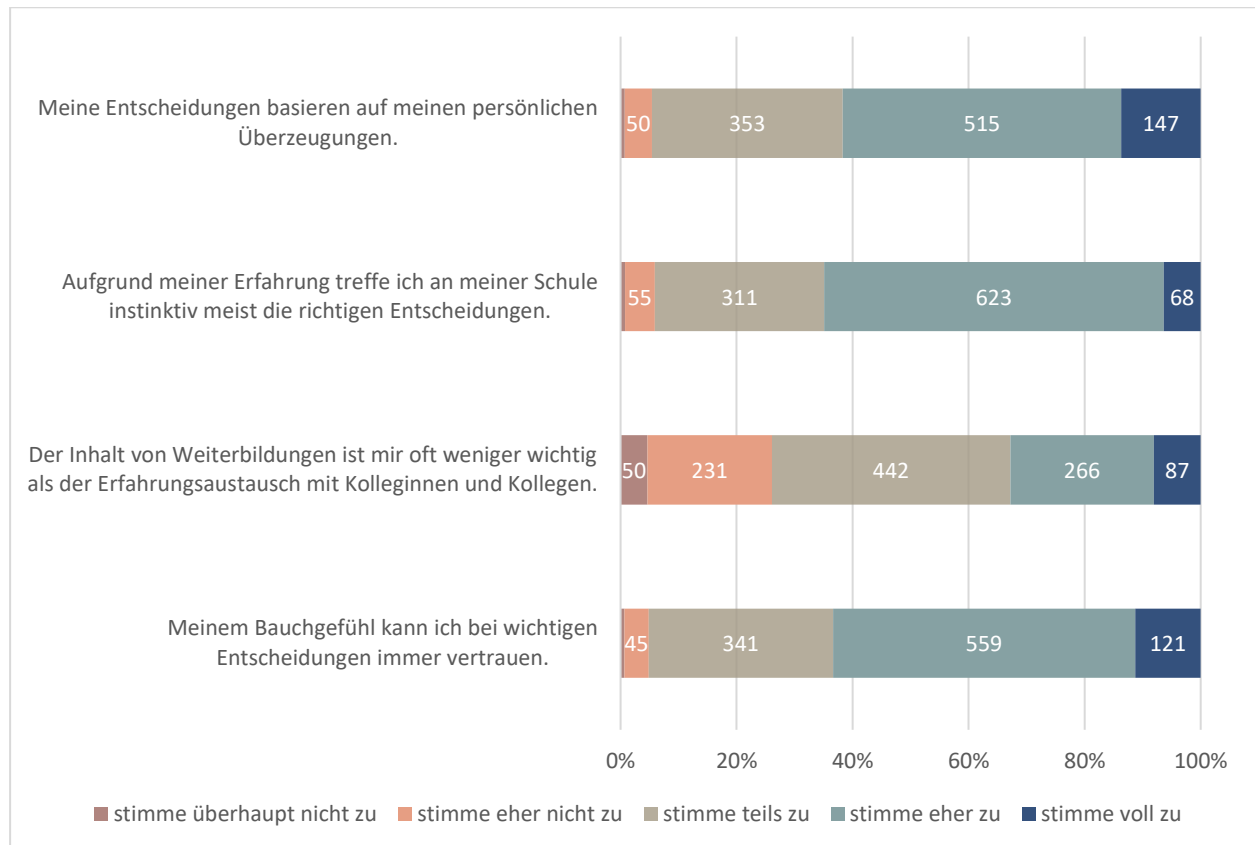


Abbildung 16 Ersatzwissensorientierung

3.5.2 Interne und externe Evidenzorientierung

Eine deutliche Mehrheit (84 %) der befragten Schulleitungen stimmt der Aussage eher oder voll zu, zunächst zu prüfen, inwiefern sich die Rahmenbedingungen verschiedener Schulen ähneln, bevor sie ein Verfahren von einer anderen Schule übernehmen. Ebenfalls hohe Zustimmung erhalten die folgenden Aussagen: Vor Einführung neuer Methoden versuchen Schulleitungen an mögliche Nachteile zu denken, selbst wenn sie die Idee gut finden (80 % stimmen eher oder voll zu) und Schulleitungen hinterfragen, warum das Verfahren an einer Schule funktioniert hat, bevor sie ein Verfahren von anderen Schulen übernehmen (79 % stimmen eher oder voll zu). Etwas mehr als ein Drittel der befragten Schulleitungen stimmt den Aussagen teils zu, dass die von ihnen geleitete Schule an Entwicklungs- und Forschungsprojekten (von Hochschulen) beteiligt ist (35 %); ungefähr ein Fünftel (26 %) stimmt eher oder voll zu. Auch die Aussage, dass an den von ihnen geleiteten Schulen Neuerungen durch wissenschaftliche Untersuchungen belegt werden, erhalten ähnliche Zustimmungswerte (40 % stimmen teils zu, 30 % stimmen eher oder voll zu). 80 Prozent der befragten Schulleitungen geben an, in wichtigen Entscheidungsfragen Expertisen von Beraterinnen und Beratern heranzuziehen. Dagegen scheinen gemäss Befragung etwa zwei Drittel (65%) der befragten Schulleitungen eher nicht oder überhaupt nicht den direkten Kontakt zu Forschenden bei ihrer Entscheidungsfindung zu suchen.

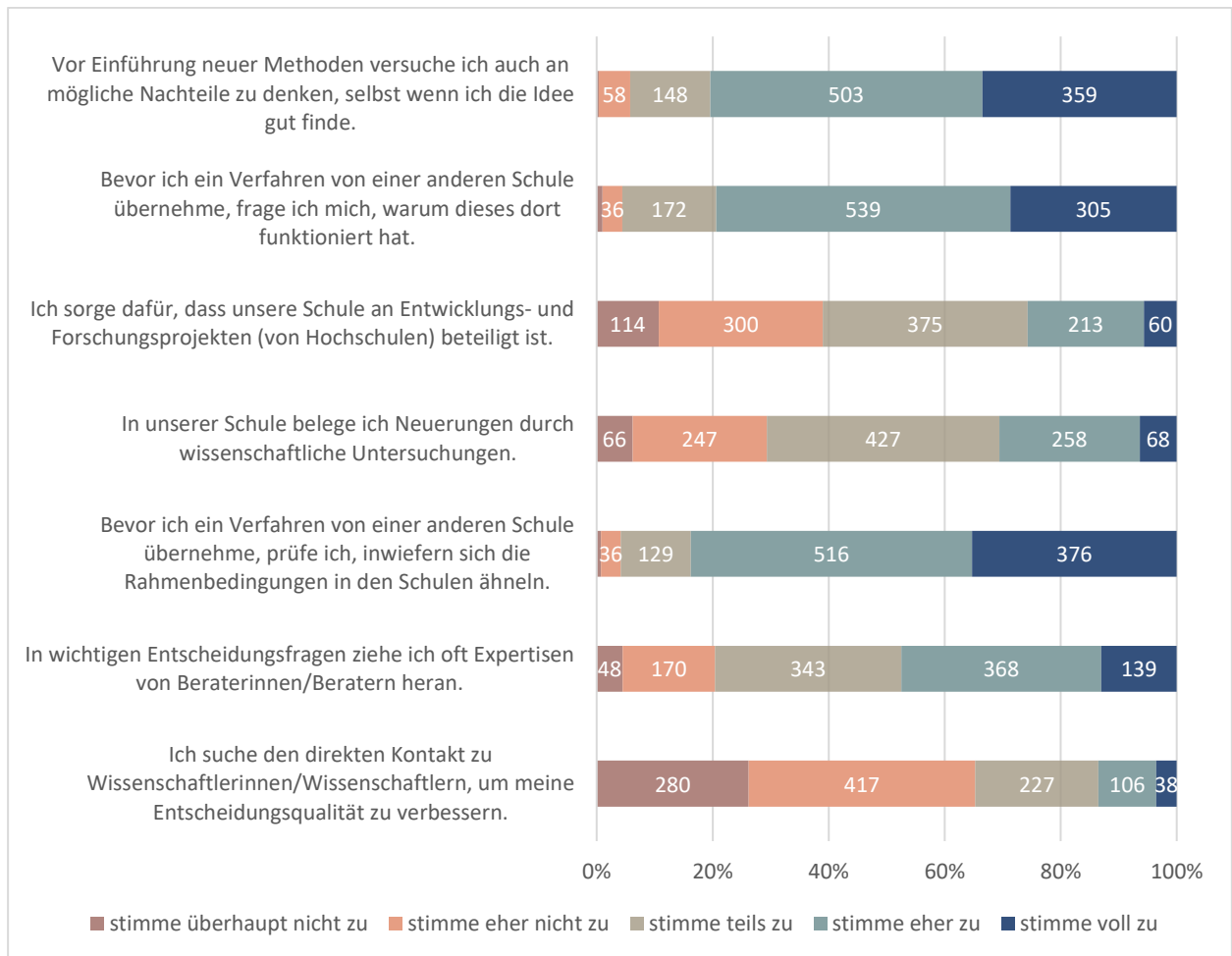


Abbildung 17 Interne und externe Evidenzorientierung

3.5.3 Lehrpersonen mit Interesse an Weiterbildungsprogramm für Schulleitungen und Potenzial als Schulleitung

Die Schulleitungen wurden gefragt, ob sie an ihrer Schule in einer oder mehreren Lehrpersonen potenzielle Schulleitungen sehen und ob es Lehrpersonen gibt, die Interesse an einem Weiterbildungsprogramm für Schulleitungen zeigen. Die Mehrheit der befragten Schulleitungen (76 %) gibt an, dass sie an ihrer Schule in einer oder mehreren Lehrpersonen potenzielle Schulleitungen sehen. Ca. ein Drittel (36 %) der Befragten erachtet es als (eher) zutreffend, dass es an ihrer Schule eine oder mehrere Lehrpersonen gibt, die Interesse an einer Ausbildung für Schulleitungen zeigen.

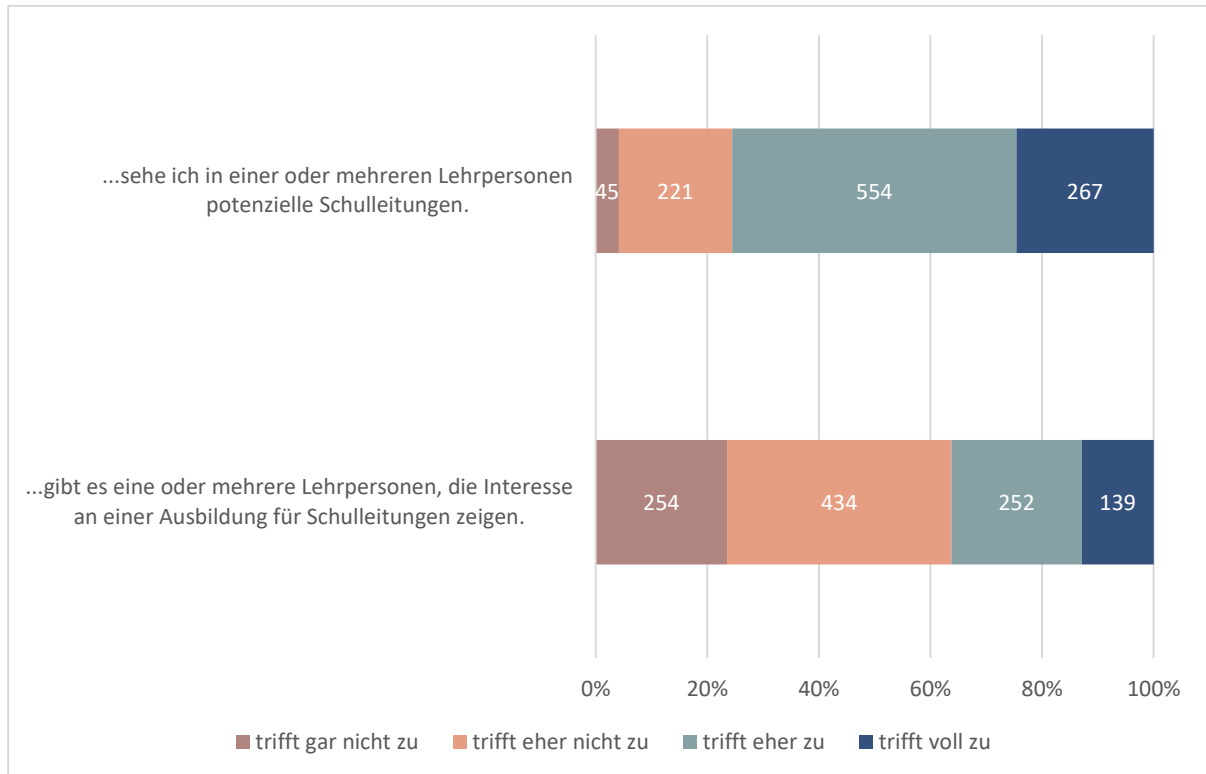


Abbildung 18 Wahrnehmung von Personen mit Interesse an oder Potenzial für Führungsverantwortung

Art des Umganges

Im Anschluss wurden die Schulleitungen befragt, wie sie mit Lehrpersonen umgehen, in denen sie potenzielle Schulleitungen sehen oder die Interesse an einer Ausbildung zur Schulleitung zeigen. Die überragende Mehrheit (97 %) der befragten Schulleitungen gibt an, dafür zu sorgen, dass eine derartige Person an der Schule zusätzliche Verantwortung übernehmen kann (z.B. in einer Steuergruppe oder als Projektleitung). Ferner stimmt die grosse Mehrheit der Befragten den Aussagen eher zu oder voll zu, mit derartigen Lehrpersonen das Gespräche aufzusuchen, um ihren Karriereweg zu besprechen (86 %) und derartige Lehrpersonen aktiv auf Weiterbildungsangebote hinzuweisen, die mit einer Leitungstätigkeit zusammenhängen (82 %). Knapp die Hälfte (47 %) der Befragten erachtet die Aussage als eher oder voll zutreffend, derartigen Lehrpersonen die Möglichkeit zu geben an ihrer Stelle an offiziellen Sitzungen, Tagungen oder ähnlichen Terminen teilzunehmen. Lediglich 16 Prozent der befragten Schulleitungen geben an, nicht speziell darauf einzugehen.

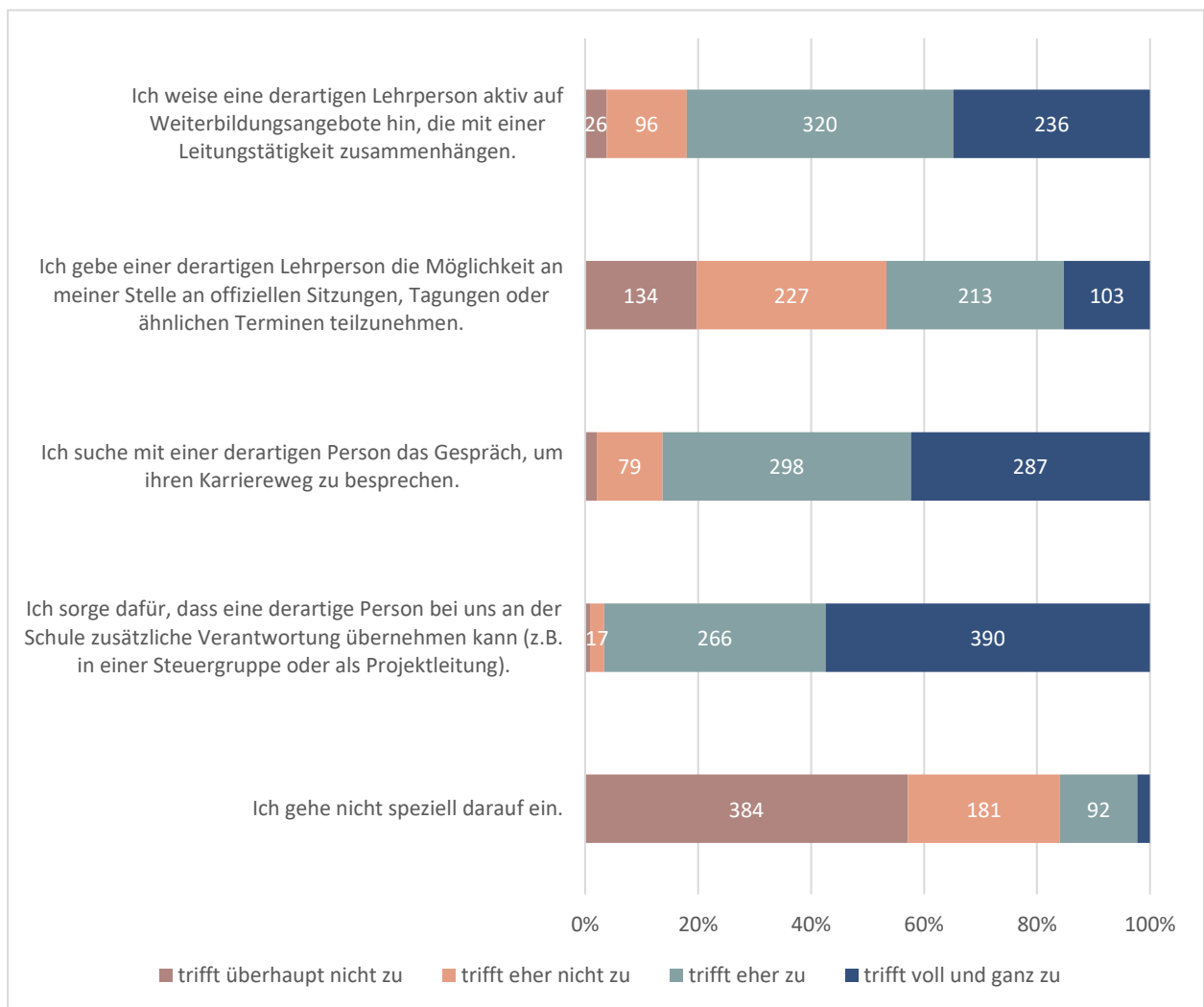


Abbildung 19 Umgang mit potenziellen Führungsnachwuchskräften

3.5.4 Hinweise, Anliegen oder Ideen von Schulleitungen zum Thema «eigene Weiterbildung» oder zum Thema «Weiterbildung an unserer Schule»

In einer abschliessenden offenen Frage hatten die befragten Schulleitungen die Möglichkeit zum Thema «eigene Weiterbildung» oder zum Thema «Weiterbildung an unserer Schule» persönliche Hinweise, Anliegen oder Ideen zu äussern. Weitere Themen, die im Fragebogen noch nicht oder aus Sicht der teilnehmenden Schulleitungen zu wenig angesprochen wurden, sollten so eine Ausdrucksmöglichkeit erhalten. Insgesamt nutzten 156 Schulleitungen die Gelegenheit, eine Äusserung hierzu zu tätigen. Zum Teil nannten sie dabei mehrere Punkte innerhalb einer Antwort, sodass insgesamt 203 Äusserungen gemacht wurden. Circa 90 Prozent der genannten Äusserungen werden in der nachfolgenden Zusammenfassung berücksichtigt.

Etwas mehr als ein Viertel (27 %) der Äusserungen lassen sich dem Thema «Weiterbildungen stärken» zuordnen. Dies umfasst Aspekte wie die Sicherstellung des Nutzens einer Weiterbildung für Schulleitungen und ihre Arbeit, Ideen und Wünsche bezüglich als sinnvoll wahrgenommener Weiterbildungsthemen (z.B. Kommunikation, Beratung, Coaching, HR-Bereich, Finanzen, Schule im digitalen Zeitalter), vorteilhafte Faktoren einer Weiterbildung (oft genannt: Online-Formate oder Verbindung von Präsenz und Online-Komponenten), sowie die Anregung den Praxisbezug in verschiedenen Weiterbildungsangeboten zu erhöhen.

Etwa ein Fünftel (21 %) der Äusserungen thematisiert die herausfordernde Arbeitssituation als Hinderungsgrund oder Erschwernis von Weiterbildungsaktivitäten. Insbesondere die zeitliche Belastung der Schulleitungen wird angesprochen. Viele erläutern, dass ihre zeitliche Belastung ihr Weiterbildungsverhalten hemmen würde. Schulleitungen berichten von einer Belastungssituation aufgrund ihrer täglichen Arbeit, was dazu führt, dass Weiterbildungen als zusätzliche (zeitliche) Belastung empfunden werden können. Viele erläutern auch, dass sie sich gezwungen fühlen, andere Bereiche ihrer Tätigkeiten zu priorisieren. Die befragten Schulleitungen äussern dabei häufig ihr Bedauern über derartige Situationen. Viele Äusserungen enthalten den Wunsch, gerne mehr Zeit für Weiterbildungen aufwenden zu können. In diesem Zusammenhang berichten sechs Prozent der befragten Schulleitungen auch über die Problematik der Stellvertretung als Hinderungsgrund. Zum einen scheint bereits die Organisation einer Stellvertretung häufig eine Herausforderung darzustellen. Zum anderen wird die Übernahme der Arbeit durch eine Stellvertretung von den befragten Schulleitungen nicht unbedingt als entlastend beschrieben, da trotzdem viele Pendenzen anfallen, die von einer Stellvertretung nicht übernommen werden können. Diese schwierige Ausgangslage scheint das Weiterbildungsverhalten der befragten Schulleitungen zu beeinflussen. Darüber hinaus berichten sechs Prozent der Befragten über fehlende finanzielle Mittel seitens der Schulgemeinde und -behörde für die Weiterbildung beziehungsweise für die Stellvertretung beim Besuch einer Weiterbildung.

Aspekte rund um eine stärkere Wissenschaftsorientierung, die Erhöhung von Angeboten speziell für den Berufseinstieg, eine Anpassung der Voraussetzungen für eine Schulleitungsausbildung, erweiterte Möglichkeiten zum Austausch mit anderen Fachpersonen, nicht vorhandenem Interesse an Weiterbildung aufgrund baldiger Pensionierung und sonstige Aspekte wurden jeweils von fünf oder weniger Prozent der befragten Schulleitungen thematisiert.

4 Bewertung

Schulleitungen sind qualifiziert und bestrebt, sich weiterzubilden

Die Rückmeldungen der Befragten zeugen von einer qualifizierten Berufsgruppe: Die grosse Mehrheit der befragten Schulleitenden hat eine systematische, durch die EDK anerkannte Qualifikation durchlaufen. Es zeigt sich jedoch, dass die aktuell vorherrschende Qualifikation (CAS, 15 ECTS) den Ansprüchen möglicherweise nicht mehr gerecht wird: Die Hälfte der Befragten befürwortet eine Qualifikation, die über einen CAS hinausgeht. Schulleitungen bilden sich regelmässig weiter und nutzen unterschiedliche Weiterbildungsangebote. Insbesondere der informelle Austausch mit anderen Schulleitungen wird von der grossen Mehrheit genutzt. Wissenschaftliche Weiterbildungsangebote werden hingegen eher wenig genutzt. Obwohl die Weiterbildungsangebote als nützlich erachtet werden, kam schon vor, dass Schulleitungen aufgrund ihrer beruflichen Verpflichtungen nicht teilnehmen konnten. Oft genannte Bereiche, in denen die befragten Schulleitungen Weiterbildungsbedarf sehen, sind folgende: Führungsthemen, Schulentwicklung, Selbstmanagement, Konflikt- und Krisenmanagement sowie Digitalisierung.

Schulleitungen berichten von einem ausgeprägten Commitment und einer enormen Arbeitsbelastung

Die Gesamtschau der Umfrageergebnisse zeigt, dass das Commitment bei den Schulleitungen ausgesprochen hoch ist. Nichtsdestotrotz wird die Funktion der Schulleitung als arbeitsintensiv wahrgenommen. Auch Überstunden kommen häufig vor. Zudem erleben über die Hälfte der befragten Schulleitungen häufig oder sehr häufig Zeiten, in denen zu viele Verpflichtungen zu erfüllen sind. Darüber hinaus sind sie auch in der Freizeit für das Fachpersonal, Schülerinnen und Schüler sowie Eltern erreichbar.

Schulleitungen zeigen sich offen für Impulse und ihre Wissensorientierung scheint eher an Praxiserfahrungen ausgerichtet zu sein

Die befragten Schulleitungen ziehen bei ihrer Entscheidungsfindung durchaus Impulse und Expertise von ausserhalb ihren Schulen heran. Sie reflektieren tendenziell dabei auch die unterschiedlichen Rahmenbedingungen. Auch wissenschaftliche Ergebnisse finden bei vielen durchaus Berücksichtigung. Gleichwohl geniessen auch die eigene Erfahrung und die eigene Intuition einen hohen Stellenwert; sie werden tendenziell etwas höher gewichtet als Erkenntnisse aus der Wissenschaft.

5 Ausblick

Der Schulleitungsmonitor Schweiz 2022 macht es sich zur Aufgabe, Erkenntnisse über die Arbeitssituation von Schulleitungen sowie ihre Motivation und relevanten Rahmenbedingungen zu erhalten. Die gewonnenen Erkenntnisse gewähren Einblicke in den Beruf und schaffen eine relevante Grundlage für die zukünftige Entwicklung, Qualifizierung und Professionalisierung von Schulleitungen.

Offen bleiben Fragen nach möglichen Veränderungen, beispielsweise im Bereich der Belastungssituation, der Tätigkeitsverteilung aber auch bezüglich der Zusammenarbeit mit Lehrpersonen. Weitere Erhebungen im Laufe der kommenden Jahre werden es ermöglichen, für die

Schweiz erstmals grossflächig Daten dazu im Längsschnitt sowie zu weiteren Themen zu berichten.

6 Literatur

- Bundesamt für Statistik. (2022a). *Schweizerische Arbeitskräfteerhebung und abgeleitete Statistiken: Arbeitszeit*. Bundesamt für Statistik. <https://dam-api.bfs.admin.ch/hub/api/dam/assets/22708236/master>
- Bundesamt für Statistik. (2022b, August 25). *Struktur der ständigen Wohnbevölkerung nach Kanton, 1999-2021*. Bundesamt für Statistik. <https://www.bfs.admin.ch/asset/de/23064702>
- Cramer, C., Groß Ophoff, J., Pietsch, M., & Tulowitzki, P. (2020). *Schulleitungen in Deutschland – Kurzbericht zur Studie*. <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/GNCFU>
- EDK. (2009). *Profil für Zusatzausbildungen Schulleitung*. http://edudoc.ch/record/35587/files/Prof_Zus_Schulleitung_d.pdf

7 Verwendete Instrumente

In der Erhebung wurden u.a. Items und Skalen aus folgenden Instrumenten genutzt beziehungsweise adaptiert:

Demografische Angaben und Arbeitszeit: Mang, J., Ustjanzew, N., Schiepe-Tiska, A., Prenzel, M., Sälzer, C., Müller, K., & González Rodríguez, E. (2018). PISA 2012 Skalenhandbuch. Dokumentation der Erhebungsinstrumente. Münster; New York: Waxmann.

Individuelle und kollektive Selbstwirksamkeitserwartung: Schmitz, G. & Schwarzer, R. (2002). Individuelle und kollektive Selbstwirksamkeitserwartung von Lehrern. *Zeitschrift für Pädagogik* (Beiheft 44), 192–214.

Belastungssituation: Schulz, P., Schlotz, W. & Becker, P. (2004). Trier Inventar zum chronischen Stress. Göttingen: Hogrefe Verlag.

Extensivierung und Intensivierung der eigenen Arbeitszeit: Krause, A., Baeriswyl, S., Berset, M., Deci, N., Dettmers, J., Dorsemagen, C., Meier, W., Schraner, S. Stetter, B. & Straub, L. (2015). Selbstgefährdung als Indikator für Mängel bei der Gestaltung mobil-flexibler Arbeit: Zur Entwicklung eines Erhebungsinstruments. *Wirtschaftspsychologie*, 01/2015, 49-59.

Commitment: Greb, K., Poloczek, S., Lipowsky, F., & Faust, G. (2011). *Dokumentation der Erhebungsinstrumente des Projekts „Persönlichkeits- und Lernentwicklung von Grundschulern“ (PERLE). 1. PERLE-Instrumente: Schüler, Lehrer & Eltern (Messzeitpunkt 1)*. GFFP, 177 S. - (Materialien zur Bildungsforschung; 23/1). <https://doi.org/10.25656/01:3127>

Weiterbildungsverhalten: OECD (2019). TALIS 2018 - Fragebogen für Schulleiterinnen und Schulleiter Sekundarstufe 1 (5.–8. Schulstufe). <https://www.iqs.gv.at/downloads/internationale-studien/talis/talis-2018>

Wissenschaftsorientierung: Ackeren, I. van, Binnewies, C., Clausen, M., Demski, D., Dormann, C., Koch, A. R., Laier, B., Preisendoerfer, P., Preuß, D., Rosenbusch, C., Schmidt, U., Stump, M., & Zlatkin-Troitschanskaia, O. (2013). Welche Wissensbestände nutzen Schulen im Kontext von Schulentwicklung? Theoretische Konzepte und erste Befunde des EviS-Verbundprojektes im Überblick. In I. van Ackeren, M. Heinrich, & F. Thiel (Hrsg.), *Evidenzbasierte Steuerung im Bildungssystem? Befunde aus dem BMBF-SteBis-Verbund* (S. 51–73). Waxmann.