

Tagung «Schulleitungshandeln im Kanton Bern»

## **ERGEBNISSE AUS DEM FORSCHUNGSPROJEKT**

Regula Windlinger  
Ueli Hostettler  
Roger Kirchhofer

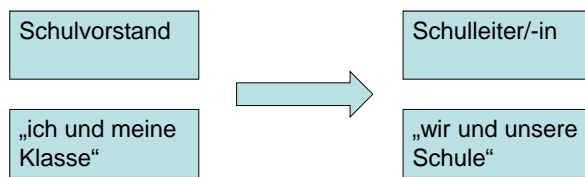
# PHBern

### **INHALT**

1. Das Forschungsprojekt
2. Stand der geleiteten Schule im Kanton Bern
3. Führung und Zusammenhänge

## AUSGANGSLAGE

- Einführung der geleiteten Schule vor 20 Jahren  
Schwergewicht der Leitungsaufgabe im organisatorischen, administrativen, pädagogischen Bereich
- 2005 integraler Berufsauftrag
- 2008 REVOS, Professionalisierung der Schulführung



- Forschung zu Wirksamkeit von Schulleitung noch wenig ausgeprägt, v.a. im deutschsprachigen Raum

## KONTEXT

Forschungsprojekt

**"Schulleitungshandeln, Schulkontext und Schulqualität - eine quantitative Untersuchung der komplexen Beziehungen am Beispiel des deutschsprachigen Teils des Kantons Bern"**

- 1. Mai 2012 bis 31. Oktober 2013
- Finanziert durch den Schweizerischen Nationalfonds (Programm DORE # 13DPD3\_136877)
- Ressourcen: 18 Monate Wissenschaftliche Mitarbeitende 55%, Projektleitung ohne Finanzierung
- Zusammenarbeit mit Praxispartnern
  - Verband der Schulleiterinnen und Schulleiter des Kantons Bern (vslbe)
  - Fachstelle Kindergarten- und Schulaufsicht deutsch der Erziehungsdirektion des Kantons Bern

## FRAGESTELLUNG

### 1. Was ist der Stand der geleiteten Schule im Kanton Bern?

z.B. Merkmale der Schulleitenden (Alter, Erfahrung, Ausbildung, Weiterbildungsverhalten, Herkunft, Zufriedenheit, Belastung), Arbeitszeit und –aufteilung der Schulleitenden, Merkmale der Lehrpersonen (Zufriedenheit, Selbstwirksamkeit), Merkmale der Kollegien (Klima, OCB, Kollektive Selbstwirksamkeit), Merkmale der Schulen (innere Organisation)

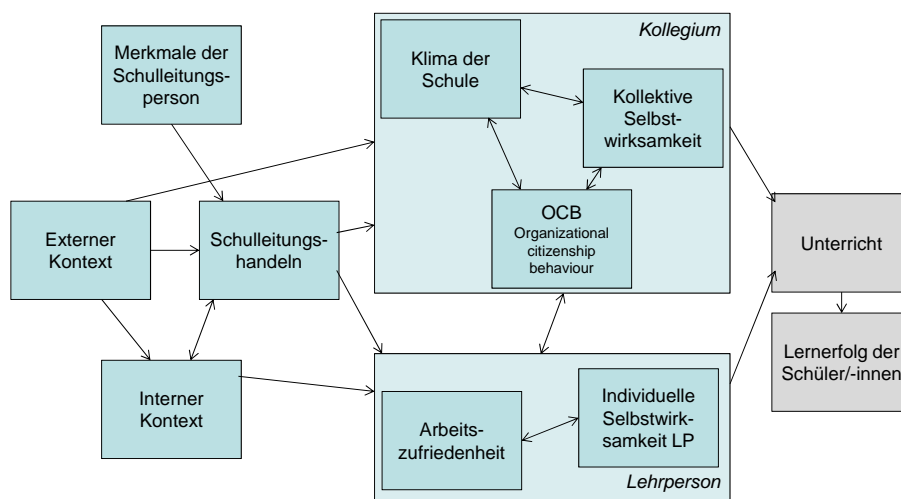
### 2. Wie sehen die Zusammenhänge zwischen Schulleitungshandeln, Schulkontext und Schulqualität aus?

Wie führen Schulleitende? Welche Zusammenhänge hat die Art der Führung mit Merkmalen der Lehrpersonen und des Kollegiums?

auch: Wie sehen Schulleitende ihre Rolle, welches berufliche Selbstverständnis haben sie? Mit welchen Merkmalen (der Schulleitung, des Kontexts, des Kollegiums) hängt dies zusammen? Ist erfolgreiches Schulleitungshandeln abhängig vom Kontext?

Weitere Informationen im **Schlussbericht** und unter [www.schulleitungshandeln.ch](http://www.schulleitungshandeln.ch)

## ARBEITSMODELL



Unser Forschungsprojekt

## STICHPROBE

181 Schulen  
241 Schulleitende  
3197 Lehrpersonen



33.5% der Schulleitenden im  
Kt. Bern (deutschsprachiger  
Teil) aus allen 13  
Inspektoratskreisen



Die Stichprobe ist **repräsentativ** bezüglich  
Geschlechterverteilung (~ 52% Männer und 48% Frauen)  
Durchschnittsalter (~ 50 Jahre)  
Durchschnittspensum (~ 42%)

Unterschiede:

Die Schulleitenden in der Stichprobe haben

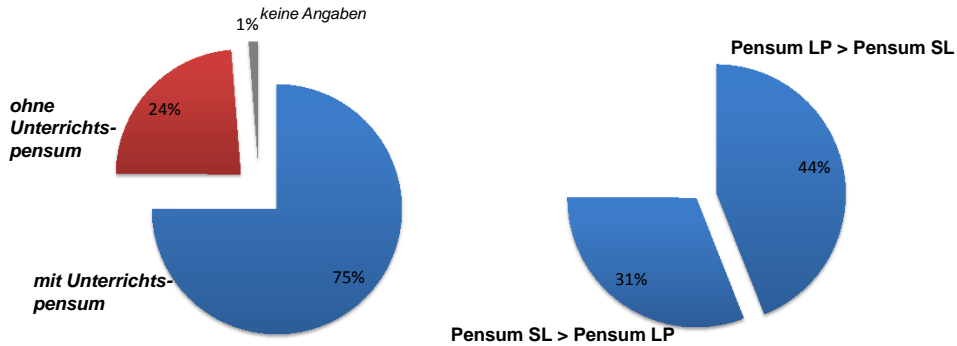
- ein höheres Dienstalter
- öfter eine Schulleitungsausbildung abgeschlossen

Schulleitende mit Kleinstpensum sind unter-, solche mit Pensum zwischen 20-40%  
übervertreten

## STAND DER GELEITETEN SCHULE IM KANTON BERN

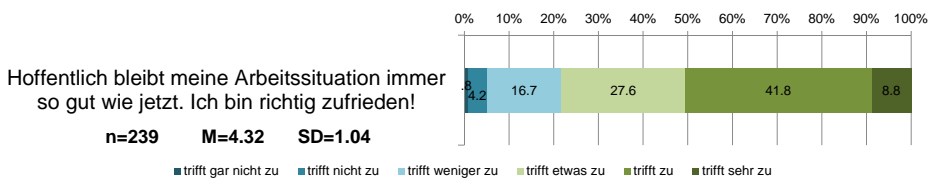
### WER SIND DIE SCHULLEITENDEN?

- 50 Jahre alt, 26 Jahre Erfahrung im Schuldienst, 12 Jahre als Schulleiter/-in
- Die Hälfte der Schulleitenden hat ein Pensum <40%
- Unterrichtspensum:

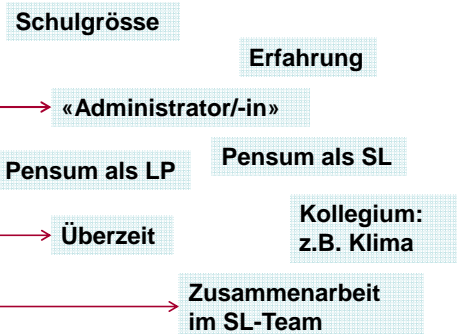


- Drei Viertel der Schulleitenden stammt aus dem eigenen Kollegium  
→ abnehmender Trend

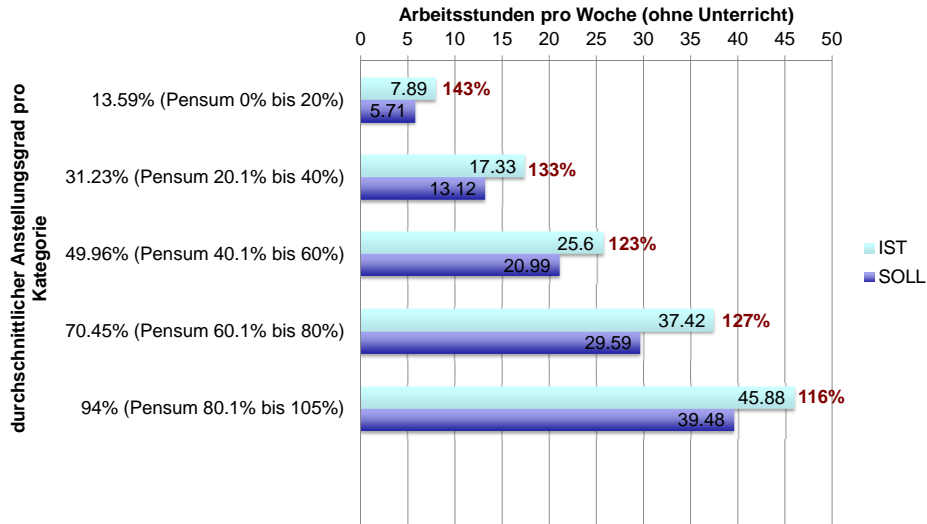
### WIE ZUFRIEDEN UND WIE BELASTET SIND DIE SCHULLEITENDEN?



**aber auch:**  
 «Schulische Belastung schränkt Freizeitaktivitäten fühlbar ein»  
 → 28% trifft (sehr) zu  
 «Ich fühle mich wegen der beruflichen Belastung oft müde und abgespannt» → 15% trifft (sehr) zu  
 → Generell ist das Erleben von Belastung sehr unterschiedlich



## WIE VIEL ARBEITEN SCHULLEITENDE?



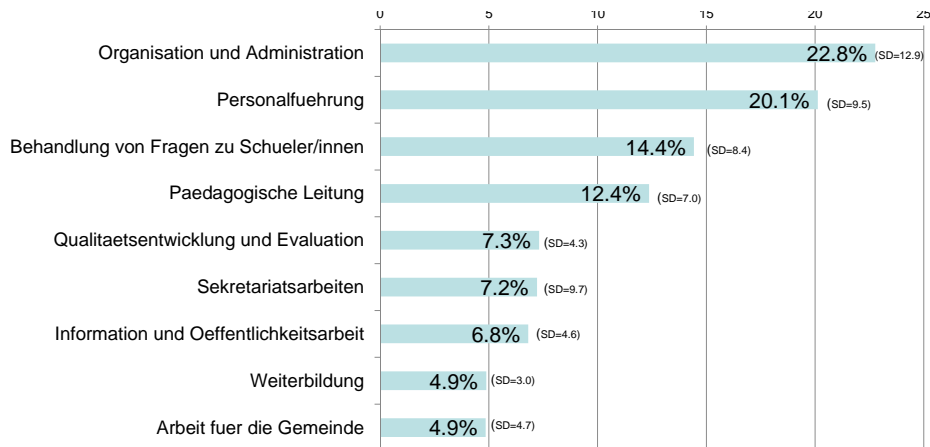
## FÜR WELCHE AUF

### 3. Gewichtung der Schulleitungsaufgaben

Bei der Formulierung des Berufsauftrags in der Teilrevision der Lehreranstellungsverordnung ging die Erziehungsdirektion von der folgenden (idealtypischen?) Gewichtung des Auftrags aus:

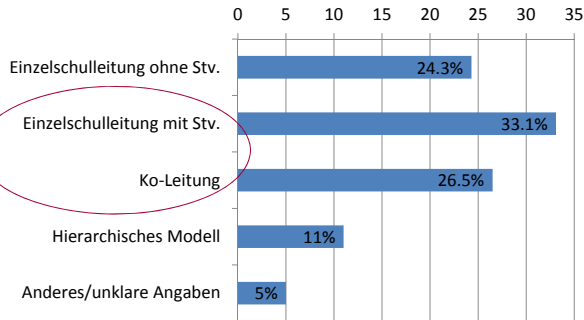
#### Verteilung

- |  |     |
|--|-----|
| 1. Pädagogische Leitung                    | 20% |
| 2. Personalführung                         | 40% |
| 3. Qualitätsentwicklung und -evaluation    | 10% |
| 4. Organisation und Administration         | 20% |
| 5. Informations- und Öffentlichkeitsarbeit | 10% |



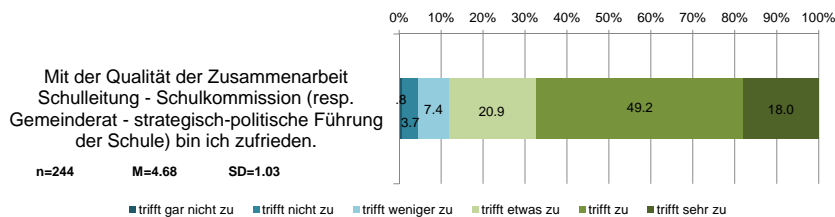
### WIE SIND DIE SCHULEN ORGANISIERT? SCHULLEITUNGSMODELL

Qualität der Zusammenarbeit wird als gut eingeschätzt, sowohl von Schulleitenden als auch von Lehrpersonen



### WIE SIND DIE SCHULEN ORGANISIERT? ZUSAMMENARBEIT MIT DER SCHULKOMMISSION

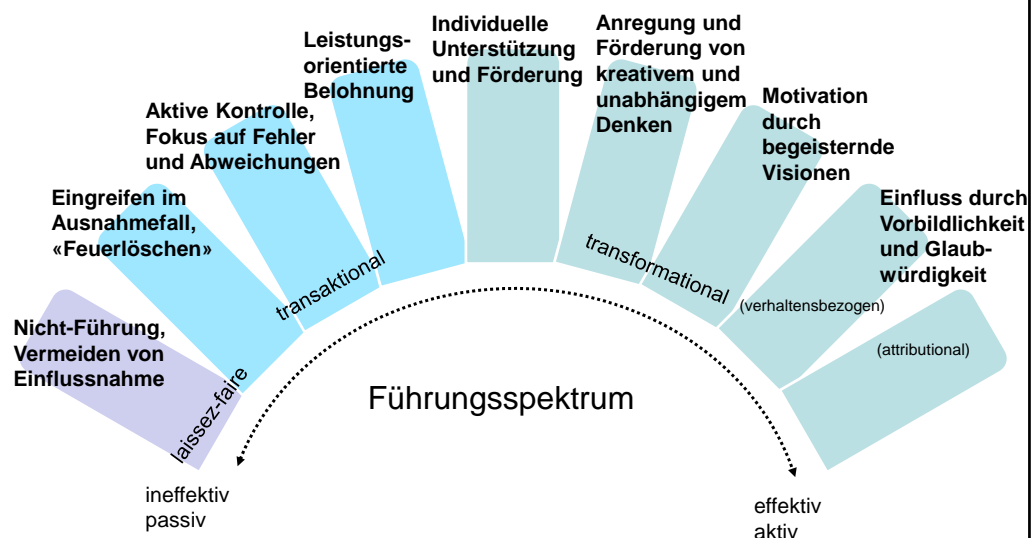
Anstellung von Lehrpersonen: wer ist formal zuständig?	Schulleitung	„gemischte“ Modelle	Gemeinde (z.B. SchuKo)
Anstellung von Lehrpersonen: wer trifft in der Regel die Entscheidung?	Schulleitung		Gemeinde (z.B. SchuKo)
Hat die Schulleitung die Budgethoheit über ein Globalbudget?	Ja		Nein
	Hohe Autonomie <b>16% der Schulen</b>	<b>72% der Schulen</b>	Tiefe Autonomie <b>13% der Schulen</b>



# FÜHRUNG UND ZUSAMMENHÄNGE

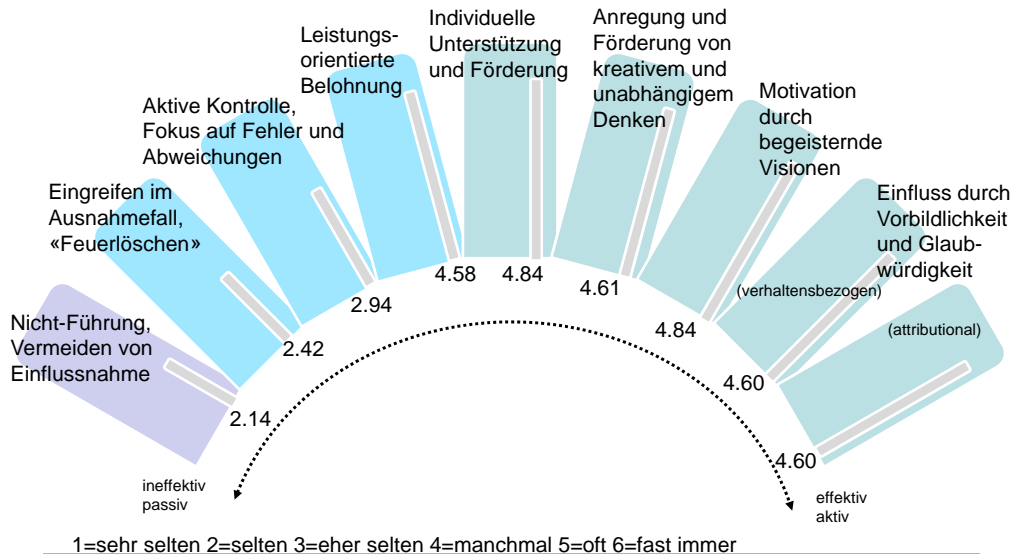
Führung und Zusammenhänge

## WIE FÜHREN DIE SCHULLEITENDEN?

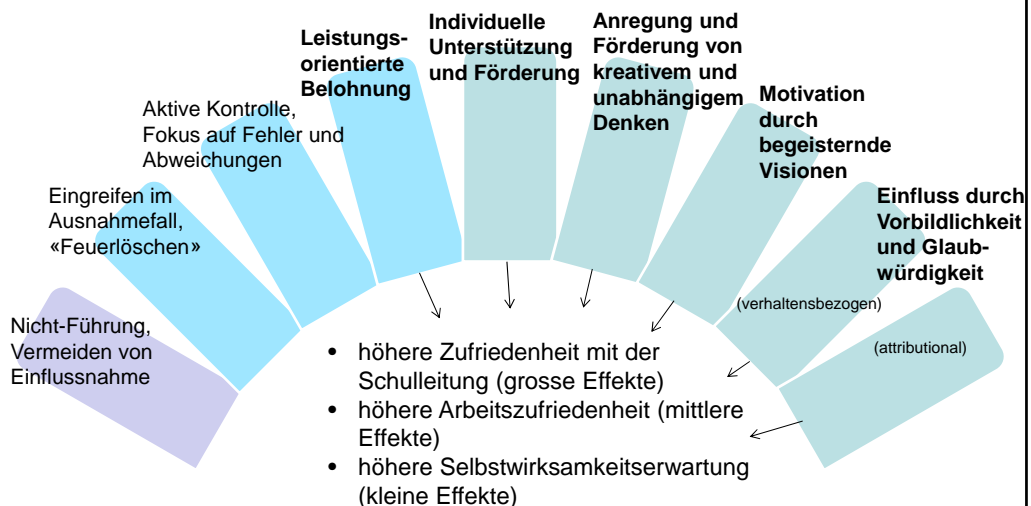




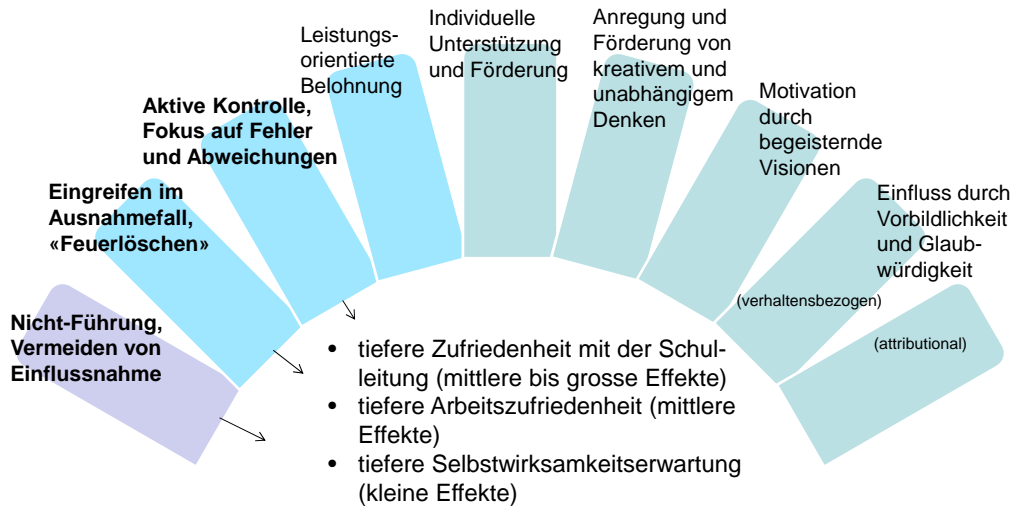
## WIE FÜHREN DIE SCHULLEITENDEN?



## WIE ERLEBEN DIE LEHRPERSONEN DIESE ARTEN VON FÜHRUNG?



## WIE ERLEBEN DIE LEHRPERSONEN DIESE ARTEN VON FÜHRUNG?



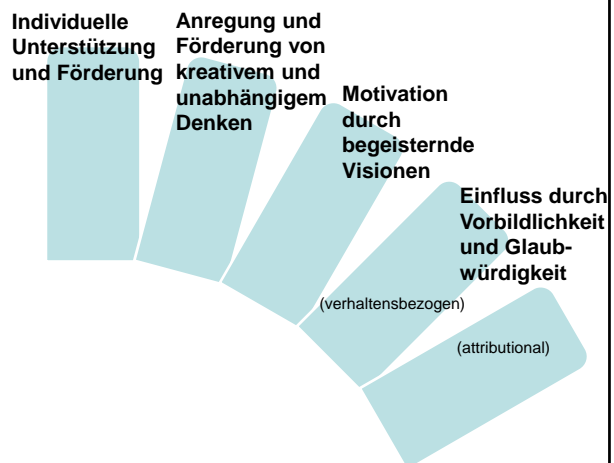
## WELCHE ZUSAMMENHÄNGE GIBT ES MIT MERKMALEN DES KOLLEGIUMS?

Auf Schulebene:

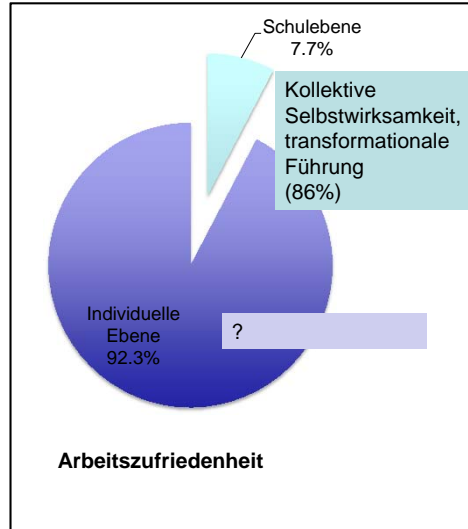
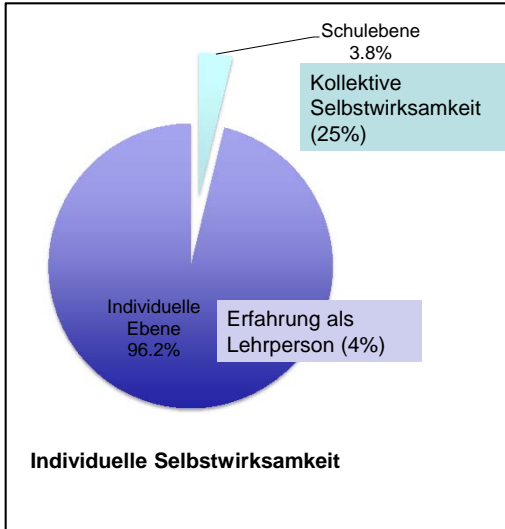
Stärkere Ausprägung transformationaler Führung

verbunden mit

- stärkerem OCB
- höherer Kollektiver Selbstwirksamkeit
- professionellerem Lehrpersonenverhalten (Teilaspekt des Klimas)



## WOMIT HÄNGEN DIE SELBSTWIRKSAMKEIT UND DIE ARBEITZUFRIEDENHEIT DER LEHRPERSONEN ZUSAMMEN?



## FRAGEN?