

Wie ist die aktuelle Situation von Schulleitungen in Deutschland?

Ausgewählte Ergebnisse aus dem „Schulleitungsmonitor Deutschland“

Netzwerk Schulentwicklung
Düsseldorf, 11. April 2024
Dr. Hanna Pfänder



Schulleitungen im Fokus

- Schulleitungen rücken seit einigen Jahren verstärkt in den Fokus der politischen und wissenschaftlichen Aufmerksamkeit in Deutschland
 - Schulleitungen werden in 15 der 16 aktuellen Koalitionsverträgen der Bundesländer thematisiert (Wübben Stiftung, 2023)
 - In den letzten Jahren wurden mehrere repräsentative Schulleitungsstudien in Deutschland publiziert (u.a. Cornelsen Schulleitungsstudie: Fichtner et al., 2022; Schulleitungsmonitor Deutschland: Tulowitzki et al., 2023)
- Schulleitungen wird eine zentrale Rolle in Bezug auf Schulorganisation, -qualität und -entwicklung und ein vermittelter Effekt auf Schüler*innenleistungen zugeschrieben (zusammenfassend: Tulowitzki & Pietsch, 2020)
- **Aber was wissen wir über die aktuelle Situation von Schulleitungen in Deutschland?**

Schulleitungsmonitor Deutschland: Zur Studie

- Repräsentative Befragung von Schulleitungen in Deutschland im Auftrag der *Wübben Stiftung Bildung*
- Durchführung: Prof. Pierre Tulowitzki (Pädagogische Hochschule der Fachhochschule Nordwestschweiz) in Kooperation mit Prof. Marcus Pietsch (Leuphana Universität Lüneburg), Prof. Colin Cramer (Universität Tübingen) und Prof. Jana Groß-Ophoff (Pädagogische Hochschule Vorarlberg)
- Erhebung: Ende 2022 durch forsa
- Stichprobe:
 - 1.007 Schulleitungen
 - 58 Prozent weiblich; 42 Prozent männlich
 - im Durchschnitt etwa 51 Jahre alt



**schulleitungs
monitor**
deutschland

Download unter:

<https://www.wuebben-stiftung-bildung.org/schulleitungsmonitor-deutschland-2022/>



Zentrale Ergebnisse aus der Erhebung 2022

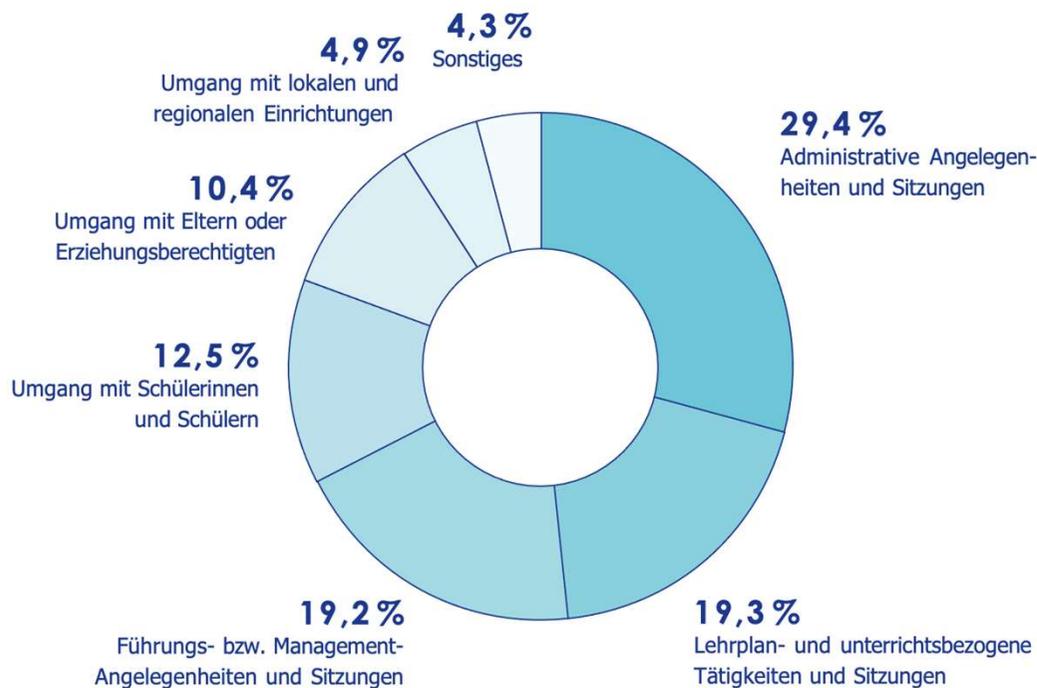
https://www.wuebben-stiftung-bildung.org/sonderauswertung_schulleitungsmonitor-deutschland-2022/



**Sonderauswertung
zu Schulen im Brennpunkt**
Kurzbericht

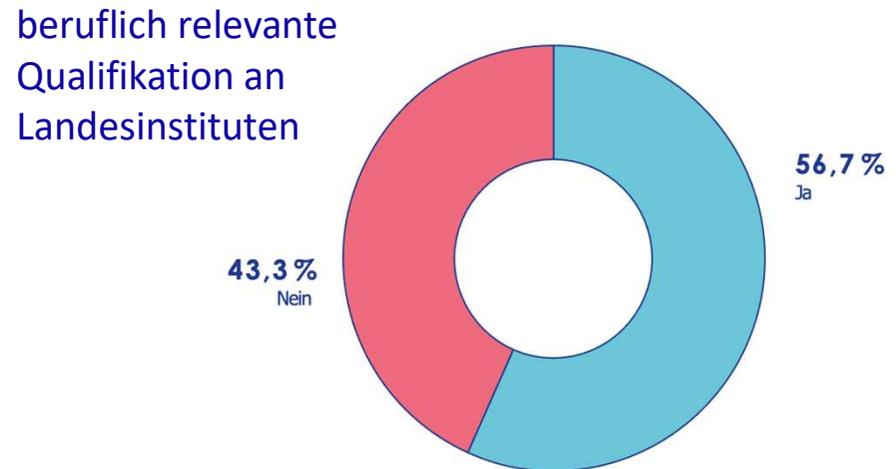
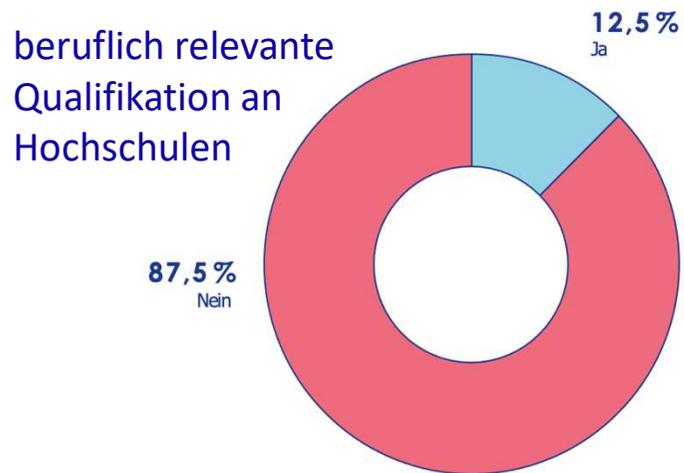
Arbeitszeit, Tätigkeiten sowie Fort- und Weiterbildung

Administrative Aufgaben prägen den Arbeitsalltag von Schulleitungen

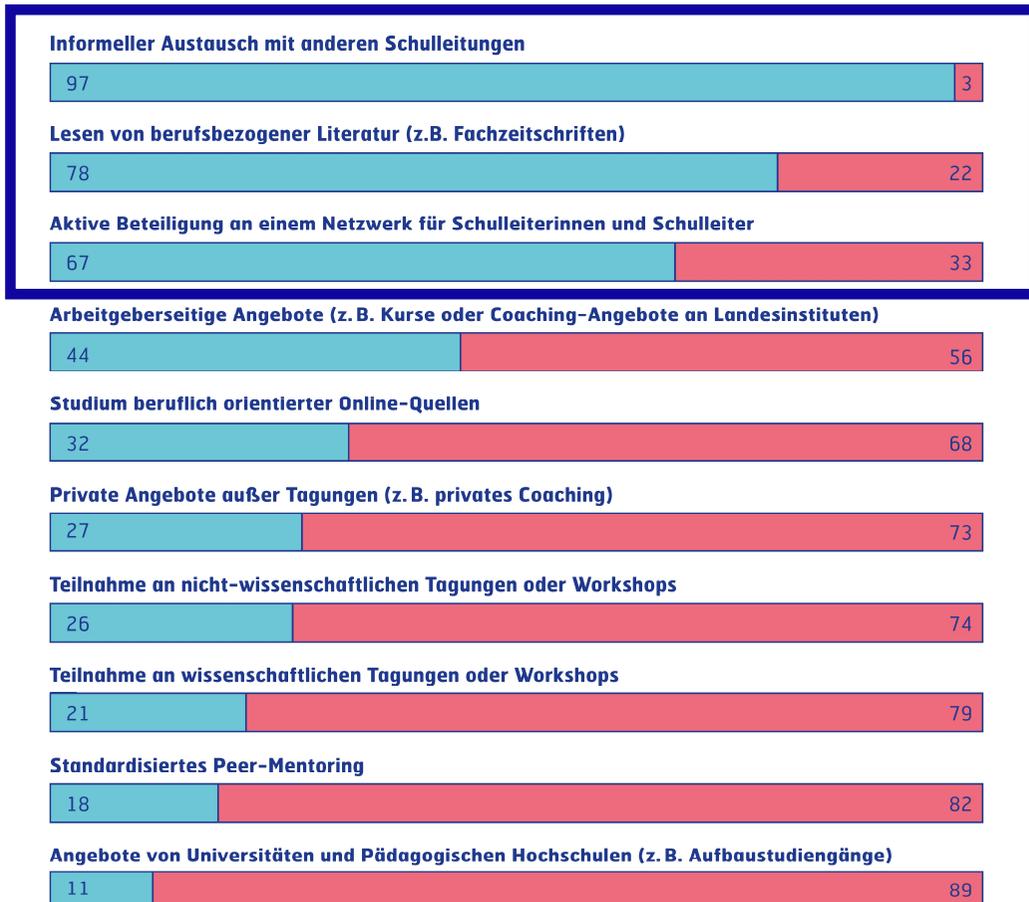


- Durchschnittliche Wochenarbeitszeit von Schulleitungen beträgt 50 h (SD = 13)
- 39,6 Prozent geben an, mehr als 50h/ Woche zu arbeiten.
- Administrative Angelegenheiten und Sitzungen beanspruchen mit über 29 Prozent einen großen Teil der Arbeitszeit von Schulleitungen.

Etwa ein Drittel der Schulleitungen haben keine beruflich relevante Qualifikation



Schulleitungen wählen eher informelle Wege der Fort- und Weiterbildung



- Die Fortbildung erfolgt für viele Schulleitungen eher informell und individuell.
- Formale Angebote, insbesondere solche von Hochschulen, nutzen Schulleitungen weniger.
- Gewinnbringende Fortbildung aus Schulleitungssicht hat Praxisbezug und setzt auf Vernetzung.

■ in den letzten 12 Monaten genutzt

■ in den letzten 12 Monaten nicht genutzt

Belastung und Arbeitszufriedenheit

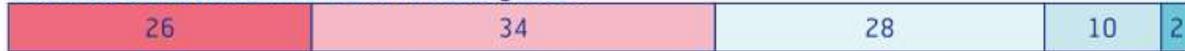
Hohe Beanspruchung von Schulleitungen

Wie häufig ist es in den vergangenen drei Monaten vorgekommen, dass Sie in einem Arbeitstempo gearbeitet haben, ...

das Sie als belastend empfinden?



von dem Sie wissen, dass es Ihnen nicht guttut?



das Sie langfristig nicht durchhalten können?



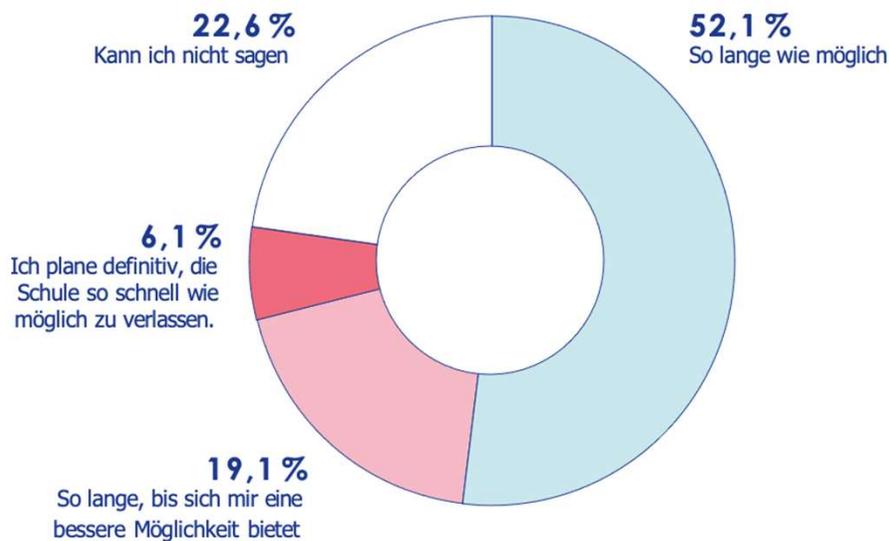
■ sehr oft ■ oft ■ gelegentlich ■ selten ■ nie/sehr selten

→ Großteil der Schulleitungen empfinden ihr aktuelles Arbeitstempo als belastend.

→ Schulleitungen an Schulen im Brennpunkt geben häufiger an, unter hoher Beanspruchung zu arbeiten.

Mehr Schulleitungen wollen ihre Schule verlassen

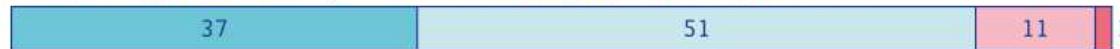
Wie lange planen Sie als Schulleiterin/Schulleiter an dieser Schule zu bleiben?



- Der Anteil der wechselwilligen Schulleitungen ist im Vergleich zu einer Vorläuferstudie aus dem Jahr 2019 gestiegen.
- Knapp jede fünfte Schulleitung denkt darüber nach, der eigenen Schule den Rücken zu kehren, sobald sich eine bessere Möglichkeit bietet.
- Über 6 Prozent planen sogar, ihre Schule so schnell wie möglich zu verlassen.
- Zunahme der Wechselwilligen größer an Schulen im Brennpunkt.

Arbeitsbezogene Bedürfnisse von Schulleitungen häufig unerfüllt

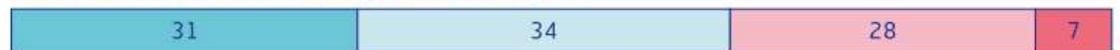
Ich bin mit der Unterstützung, die ich vom Schulkollegium erhalte, zufrieden.



Ich brauche mehr Unterstützung von der Schulbehörde/vom Ministerium.



Ich brauche mehr Unterstützung vom Schulträger.



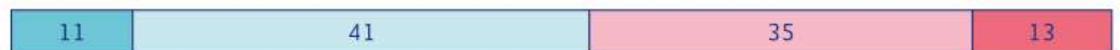
Ich kann Entscheidungen, die für meine Arbeit wichtig sind, nicht beeinflussen.



Ich bin mit dem Gehalt, das ich für meine Arbeit erhalte, zufrieden.



Abgesehen vom Gehalt bin ich mit den Arbeitsbedingungen zufrieden.



■ stimme ganz zu ■ stimme eher zu ■ stimme eher nicht zu ■ stimme gar nicht zu

- Überwältigender Großteil wünscht sich mehr Unterstützung vom Ministerium und vom Schulträger.
- Deutliche Ausbaubedarfe sind zudem hinsichtlich Autonomie, Bezahlung und Arbeitsbedingungen erkennbar.

Kooperation

Mangelndes Vertrauen in die Bildungsadministration

- Mit Fokus auf die Schulaufsicht geben etwa 40 Prozent der Befragten mangelndes Vertrauen an.
- Das Vertrauen in Personen der Bildungsadministration ist im Vergleich zu repräsentativen Vorläuferstudien in den vergangenen drei Jahren gesunken.
- Leitungen an Schulen im Brennpunkt vertrauen ihren Kontaktpersonen in der Bildungsadministration weniger als ihre Kolleginnen und Kollegen an Schulen in begünstigter Lage.

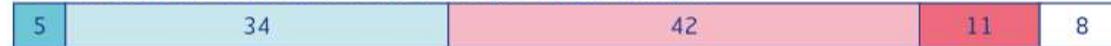
Auf die Schulaufsicht kann man sich immer verlassen.



Der Schulaufsicht kann man stets vertrauen.



Die Schulaufsicht trifft immer wohl überlegte Entscheidungen.

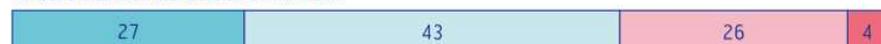


stimme voll zu
 stimme eher zu
 stimme eher nicht zu
 stimme gar nicht zu

weiß nicht/keine Angabe

Kooperation mit externen Partnern

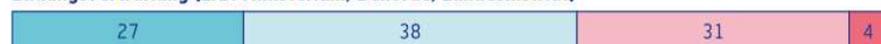
Andere Schulen derselben Schulform



Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe (z. B. auch Träger des Ganztags)



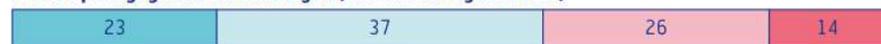
Bildungsverwaltung (z. B. Ministerium, Behörde, Landesinstitut)



Zivilgesellschaftliche Einrichtungen (z. B. Sportvereine, kulturelle Einrichtungen)



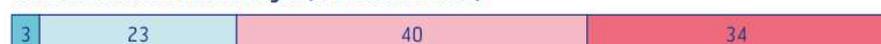
Andere pädagogische Einrichtungen (z. B. Kindertagesstätten)



Andere Schulen einer anderen Schulform



Wissenschaftliche Einrichtungen (z. B. Universitäten)



Kommerzielle Unternehmen



Freie bzw. selbstständige Schulberaterinnen/Schulberater

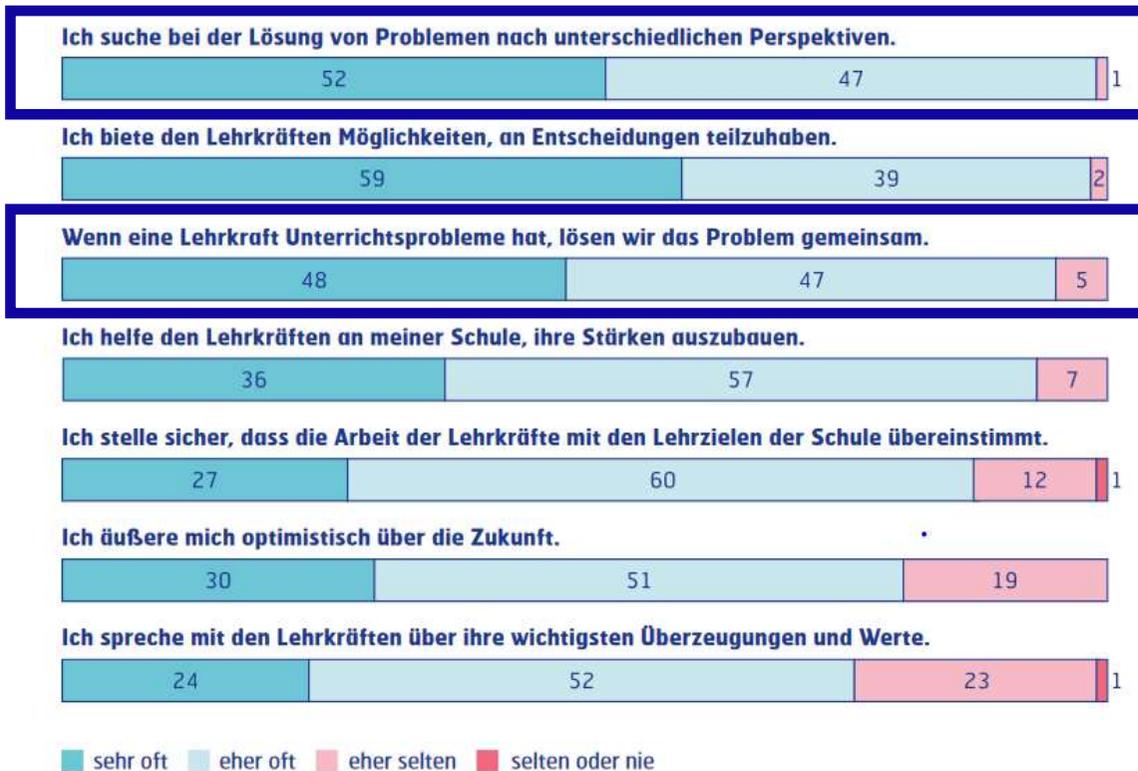


■ sehr eng ■ eher eng ■ nicht sehr eng ■ gar nicht

→ Schulleitungen geben an, besonders häufig eng mit anderen Schulen derselben Schulform, Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe, Bildungsverwaltung sowie zivilgesellschaftlichen Akteuren zu kooperieren.

→ Kooperationsbeziehungen zu freien Schulberater*innen, Unternehmen und Hochschulen sind deutlich seltener eng.

Partizipativer Führungsstil und Schulleitungen als Motor für Digitalisierung



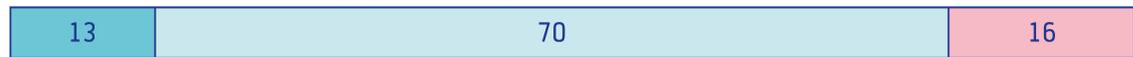
→ Die überragende Mehrheit der Schulleitungen schätzt sich selbst als kooperativ, lösungsorientiert und aufgeschlossen gegenüber Partizipation ein.

→ Viele Schulleitungen treiben zudem aktiv die unterrichtsbezogene Digitalisierung voran, beispielsweise, indem sie neue Unterrichtsmethoden mit digitalen Medien thematisieren (80 Prozent).

→ Schulleitungen im Brennpunkt sind bei digitalisierungsbezogener Führung schlechter aufgestellt.

Hohe Innovationskraft der Schulen und Selbstwirksamkeit der Schulleitungen

Ich kann Innovationen auch gegenüber skeptischen Lehrkräften durchsetzen.



Ich glaube an das starke Innovationspotenzial meiner Schule.



Ich traue mir zu, die Lehrkräfte meiner Schule für neue Projekte zu begeistern.



Ich habe Vertrauen, dass wir es an der Schule gemeinsam schaffen, päd. Projekte umzusetzen.



■ stimme voll zu ■ stimme eher zu ■ stimme eher nicht zu ■ stimme gar nicht zu

- Die überragende Mehrheit der Schulleitungen glaubt an das Innovationspotenzial ihrer Schule.
- Hohe Selbstwirksamkeit der Schulleitungen in Bezug auf die Weiterentwicklung der Schule feststellbar.

Empfehlung für die Verbesserung von Schule aus Sicht der Schulleitungen: Schulleitungen stärken!



- Zusätzliche Ressourcen (insbesondere Personal)
- Professionalisierungsangebote
- **Entlastung und Stärkung der Schulleitungen**
 - reduzierte bzw. keine Unterrichtsverpflichtung
 - weniger administrative Aufgaben
 - mehr zeitliche Ressourcen
 - stärkere Möglichkeiten der Delegation
 - mehr Eigenverantwortung und Entscheidungsfreiheit
 - ...

Vielen Dank!

Download unter:

<https://www.wuebben-stiftung-bildung.org/schulleitungsmonitor-deutschland-2022/>



Zentrale Ergebnisse aus der Erhebung 2022

https://www.wuebben-stiftung-bildung.org/sonderauswertung_schulleitungsmonitor-deutschland-2022/



**Sonderauswertung
zu Schulen im Brennpunkt**
Kurzbericht