



Erziehungsdepartement des Kantons Basel-Stadt

**Hochschulen**

► Pädagogisches Zentrum PZ.BS

## **Evaluation der Schulleitungsausbildung beider Basel (SLBB) Befragung der Absolventinnen und Absolventen**

Susanne Rüegg  
Stephanie Lori  
9. Oktober 2014

## **Abkürzungen**

BFS	Berufsfachschule
BL	Kanton Basel-Landschaft
BS	Kanton Basel-Stadt
CAS	Certificate of Advanced Studies
DAS	Diploma of Advanced Studies
ECTS	European Credit Transfer and Accumulation System, Kreditpunkte für Studienleistungen
EDK	Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren
FEBL	Fachstelle Erwachsenenbildung Baselland
FHNW	Fachhochschule Nordwestschweiz
IMANENT	Institut für Management-Entwicklung der Hochschule für Wirtschaft der FHNW
k.A.	keine Angabe
LFBL	Lehrerinnen- und Lehrerfortbildung Baselland (ab 2003: FEBL)
LP 21	Lehrplan 21
MAS	Master of Advanced Studies
QE	Qualitätsentwicklung
QM	Qualitätsmanagement
SL	Schulleitung
SLBB	Schulleitungsausbildung beider Basel
ULEF	Institut für Unterrichtsfragen und Lehrerinnen- und Lehrerfortbildung Basel-Stadt (ab 2011: Pädagogisches Zentrum PZ.BS)

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungen</b> .....	<b>1</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>3</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Ausgangslage</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Zielsetzung der Evaluation</b> .....	<b>7</b>
<b>3. Methodisches Vorgehen</b> .....	<b>8</b>
<b>3.1 Forschungsdesign</b> .....	<b>8</b>
<b>3.2 Fragestellungen</b> .....	<b>8</b>
<b>3.3 Beschreibung der Stichprobe</b> .....	<b>9</b>
<b>4. Empirische Ergebnisse</b> .....	<b>14</b>
<b>4.1 Einschätzung von Nützlichkeit und Praxisbezug der SLBB</b> .....	<b>14</b>
4.1.1 Wie nützlich waren die gelernten Inhalte der SLBB für die Praxis? .....	14
4.1.2 Welche Weiterbildung hätten die Absolvierenden direkt nach Abschluss der SLBB gut gebrauchen können? .....	16
4.1.3 Welche Themenbereiche sind als besonders hilfreich bei der Bewältigung des beruflichen Alltags in Erinnerung? .....	17
4.1.4 Welche Themenbereiche erscheinen rückwirkend überflüssig oder überbewertet? .....	17
4.1.5 Was hat rückwirkend gefehlt? Wovon hätten sie gerne mehr gehabt? .....	18
<b>4.2 Weiterbildungsverhalten</b> .....	<b>19</b>
4.2.1 Haben sich die Schulleitungen inzwischen weitergebildet? .....	19
4.2.2 In welchem Rahmen wurden Weiterbildungen besucht? .....	20
4.2.3 Zu welchen Themen wurden Weiterbildungen besucht? .....	21
4.2.4 Aus welcher Motivation wurden Weiterbildungen besucht? .....	22
4.2.5 Wieso wurde keine Weiterbildung besucht? .....	23
4.2.6 Welche aktuellen Weiterbildungswünsche sind vorhanden? .....	23
<b>4.3 Berufliche Entwicklung der derzeitigen Schulleitungen</b> .....	<b>23</b>
4.3.1 Zufriedenheit mit dem Beruf als Schulleitung .....	23
4.3.2 Zufriedenheit mit den Beziehungen zu verschiedenen Anspruchsgruppen .....	26
4.3.3 Spielraum beim beruflichen Handeln .....	27
4.3.4 Stellenwechsel als Schulleitung .....	27
4.3.5 Überlegungen, die Schulleitungstätigkeit aufzugeben .....	27
4.3.6 Alternativen zur Schulleitungsfunktion .....	29
4.3.7 Gründe für den Verbleib im Beruf .....	30
<b>4.4 Berufliche Entwicklung der Aussteigerinnen und Aussteiger</b> .....	<b>31</b>
4.4.1 Zufriedenheit mit dem Beruf als Schulleitung und Stellenwechsel .....	32
4.4.2 Überblick über Personen, die die Schulleitungsfunktion aufgegeben haben .....	32
4.4.3 Gründe für die Aufgabe der Schulleitungsfunktion .....	34
4.4.4 Hätten sich die Schulleitungen mehr Unterstützung gewünscht? .....	34
4.4.5 In welchem Beruf arbeiten die ehemaligen Schulleitungen? .....	35
4.4.6 Haben die Kenntnisse aus der SLBB bei der neuen Stelle geholfen? .....	36
<b>4.5 Hinweise für einen guten Start in die Schulleitungsfunktion</b> .....	<b>37</b>
<b>5. Zusammenfassung</b> .....	<b>39</b>
<b>6. Schlussfolgerungen</b> .....	<b>42</b>
<b>7. Literatur</b> .....	<b>43</b>
<b>8. Anhang: Fragebogen</b> .....	<b>45</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Schulleitungen an öffentlichen Schulen in Basel-Stadt und Baselland mit/ohne SLBB-Abschluss (Schuljahr 2013/2014).....	6
Abbildung 2: SLBB-Jahrgänge der Antwortenden .....	10
Abbildung 3: Überblick über die derzeitige Funktion der Befragten .....	11
Abbildung 4: Führungsspanne der derzeit als Schulleitung tätigen Personen.....	12
Abbildung 5: Alter der Befragten .....	13
Abbildung 6: Bewertung von Berufsvorbereitung und Übertragbarkeit der SLBB .....	14
Abbildung 7: Bewertung der Darstellung der Arbeitsrealität in der SLBB.....	15
Abbildung 8: Bewertung Anwendung der SLBB in der Praxis.....	15
Abbildung 9: Bewertung einzelner Ausbildungsbestandteile der SLBB.....	16
Abbildung 10: Themen der SLBB, die bei der Bewältigung des beruflichen Alltags hilfreich waren .....	17
Abbildung 11: In der SLBB überbewertete/überflüssige Themen.....	18
Abbildung 12: In der SLBB zu wenig ausführlich behandelte Themen.....	19
Abbildung 13: Weiterbildungsbesuch nach der SLBB.....	20
Abbildung 14: Formate der Weiterbildung .....	20
Abbildung 15: Themen der besuchten Weiterbildungen .....	22
Abbildung 16: Gründe für den Weiterbildungsbesuch.....	22
Abbildung 17: Zufriedenheit mit der beruflichen Situation als Schulleitung .....	23
Abbildung 18: Berufszufriedenheit nach Geschlecht .....	24
Abbildung 19: Gründe für berufliche Zufriedenheit .....	25
Abbildung 20: Gründe für berufliche Unzufriedenheit .....	25
Abbildung 21: Zufriedenheit mit den Arbeitsbeziehungen zu verschiedenen Anspruchsgruppen.....	26
Abbildung 22: Spielraum beim beruflichen Handeln .....	27
Abbildung 23: Überlegung, die Schulleitungstätigkeit aufzugeben.....	28
Abbildung 24: Häufigkeit des Gedankens, die Schulleitungstätigkeit aufzugeben .....	28
Abbildung 25: Gründe für den Gedanken, die Schulleitungstätigkeit aufzugeben .....	29
Abbildung 26: Alternative Berufsvorstellungen .....	29
Abbildung 27: Gründe für den Verbleib im Beruf .....	31
Abbildung 28: Berufliche Funktion der SLBB-Absolvierenden im Schuljahr 2013/2014 .....	32
Abbildung 29: Alter beim Ausstieg aus der Schulleitungsfunktion.....	33
Abbildung 30: Jahre als Schulleitung vor Ausstieg .....	33
Abbildung 31: Jahr der Aufgabe der Schulleitungsfunktion.....	33
Abbildung 32: Gründe für die Aufgabe der Schulleitungsfunktion .....	34
Abbildung 33: Wunsch nach mehr Unterstützung.....	35
Abbildung 34: Derzeitige berufliche Funktion der Ausgestiegenen .....	36
Abbildung 35: Kenntnisse aus der SLBB, die in der neuen Funktion hilfreich waren .....	37
Abbildung 36: Hinweise für einen guten Start in den Berufsalltag.....	38

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Struktur der SLBB.....	5
Tabelle 2: Zeitliches Vorgehen.....	8
Tabelle 3: Themenblöcke des Fragebogens.....	9
Tabelle 4: Überblick über Absolvierende und Befragte .....	10
Tabelle 5: Verteilung der Antwortenden auf die SLBB-Kurse .....	11
Tabelle 6: Derzeitige Schulleitungen: Verteilung nach Schulstufen .....	11
Tabelle 7: Weiterbildungsformat Coaching je SLBB-Kurs.....	21
Tabelle 8: Weiterbildungsformat Zusatzqualifikation je SLBB-Kurs .....	21
Tabelle 9: Welche Unterstützung hätten sich die ehemaligen Schulleitungen gewünscht?.....	35

## 1. Ausgangslage

Von 2003 bis 2013 bestand eine gemeinsame Schulleitungsausbildung der Kantone Basel-Landschaft und Basel-Stadt. Die *Schulleitungsausbildung beider Basel* (SLBB) war eine Kooperation zwischen dem Institut für Management-Entwicklung (IMANENT) der Fachhochschule beider Basel (ab 2007: Institut für Nonprofit- und Public Management der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW), der Lehrerinnen- und Lehrerfortbildung Baselland (LFBL; ab 2003: Fachstelle Erwachsenenbildung Baselland FEBL) und des Instituts für Unterrichtsfragen und Lehrerinnen- und Lehrerfortbildung Basel-Stadt (ULEF; ab 2011: Pädagogisches Zentrum PZ.BS). Der Besuch der SLBB war für Schulleitungen an öffentlichen Schulen der Kantone Basel-Landschaft und Basel-Stadt obligatorisch. Im Herbst 2011 startete der fünfzehnte und letzte Durchgang der SLBB, der im Sommer 2013 abgeschlossen wurde. Im November 2012 begann der erste *CAS Schulleitung vierkantonal* unter der Führung des Instituts für Weiterbildung und Beratung der Pädagogischen Hochschule der FHNW, der an Stelle der SLBB getreten ist.

Mit der Einführung einer gemeinsamen Schulleitungsausbildung unterstützen die beteiligten Institutionen die Professionalisierung der sich erst etablierenden Funktion Schulleitung, welche die zunehmende Autonomie der Schulen mit sich brachte. Die Leitungsstrukturen in den beiden Basel unterschieden sich damals deutlich. In den Volksschulen Basel-Stadt standen Rektorinnen und Direktoren mit weitreichenden Kompetenzen den Schulstufen vor. Auf der Primar- und Sekundarstufe I waren ihnen Schulhausleitungen unterstellt, bei den Kindergärten gab es Quartierleitungen und auf der Stufe Sek II Rektorinnen und Direktoren einzelner Schulen respektive Schulhäuser. Der Gestaltungsraum dieser Schulhausleitungen wurde stetig erweitert und 2009 wurde auf der Volksschulstufe umgesetzt, was bei den Schulen der Sekundarstufe II schon länger der Fall war: Die Teilautonomie wurde deutlich erhöht und Schulhausleitungen wurden zu Schulleitungen mit weitreichenden Kompetenzen in jedem Schulhaus. Damit wurde ein Schritt vollzogen, den die Schulen von Baselland schon dreissig Jahre zuvor gegangen waren: «Im Kanton Basel-Landschaft bestehen Schulleitungen seit dem Jahr 1979. Sie sind mit der pädagogischen, organisatorischen und administrativen Führung der Einzelschule betraut gewesen; seit Inkrafttreten der Verordnung für die Schulleitung von 2003 obliegt ihnen zudem die Personalführung.» (Rindlisbacher et al. 2008: 6).

Der zunehmende Transfer von Kompetenzen auf die Ebene der Einzelschule entspricht einem internationalen Trend. Hauptargument für die Einführung von Schulleitungen mit erweiterten Handlungsspielräumen war, dass den lokalen Akteuren besseres Wissen um die Kontextbedingungen und Problemlagen in und um die Schule attestiert wurde. Dank diesem Wissen seien sie in der Lage, Probleme effektiver und kostengünstiger zu lösen als «entfernte Mitarbeitende von Bildungsverwaltungen» (Stemmer 2012: 1). Die Etablierung der SLBB fügte sich nahtlos in einen Prozess der zunehmenden Professionalisierung der Schulleitungsfunktion ein (Huber 2003: 63–65, Stückler 2005: 6–7, Stemmer 2012: 190). Mit ihrer starken Anwendungsorientierung, dem modularisierten und stringent geplanten Aufbau des Lehrgangs und basierend auf einer Kooperation zwischen Hochschule und Abteilungen der Erziehungsbehörden, entsprach die SLBB internationalen Standards. Ihnen zugrunde lag die Anerkennung von Schulleitung als einer eigenständigen Aufgabe mit einem ebensolchen Berufsbild (Huber 2007: 142–147). Der (inter)nationalen Entwicklung der zentralen Qualitätssicherung der Angebote durch Akkreditierung bei gleichzeitig regionaler Durchführung der Ausbildung durch dezentrale Anbieter folgte auch die SLBB, indem sie sich im Sommer 2006 durch die Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK) akkreditieren liess (EDK o. J.).

Ziel der SLBB war es, den Teilnehmenden grundlegende Kenntnisse im Führen von Schulen zu vermitteln: Die SLBB sollte die Absolventinnen befähigen, «ihre Führungsrolle im Rahmen ihrer schulischen Realität professionell zu gestalten, Veränderungsprozesse einzuleiten und erfolgreich zu steuern». Die Schwerpunkte der Ausbildung verteilten sich gleichmässig auf die Wissens-, die Handlungs- und die Persönlichkeitsebene (SLBB o.J.) Im Ausbildungskonzept

(SLBB o.J.) wird erläutert, welche vier Lernbereiche der Ausbildung zu Grunde liegen. Erstes Thema ist «Schule als Subsystem in der Gesellschaft erkennen», das einen Blick auf Strategien, Strukturen und Prozesse wirft. Ein zweiter Schwerpunkt ist «Schule als Bildungsinstitution führen», wo die Schule als Organisation, ihre Entwicklung und die Qualitätssicherung im Zentrum stehen. Drittes Thema ist «Mitarbeiter/innen führen», wo die Personalentwicklung, aber auch die Administration fokussiert wird. Und schliesslich «Das persönliche Führungspotential entwickeln», wo sich die Absolventinnen mit Kommunikation, Rollen und Beziehungsgestaltung auseinandersetzen.

Die SLBB verstand sich explizit als praxisnahe Ausbildung. Die didaktischen Grundsätze wurden mit den Slogans «Konstruktion statt Instruktion» respektive «Erkenntnis statt Kenntnis» zusammengefasst. Kooperatives Lernen, Selbstreflexion und der Bezug zur eigenen Praxis wurden propagiert (SLBB o.J.). Der Praxisbezug wurde auch dadurch sichergestellt, dass der Lehrgang nur Personen offen stand, die bereits eine Schule leiteten oder als Schulleitung designiert waren. Viele Absolventinnen und Absolventen haben den Studiengang also berufsbegleitend absolviert, was durch die Modularisierung und die Verteilung über zwei Jahre begünstigt wurde. Im ersten Jahr der Ausbildung besuchten alle Teilnehmenden dieselben einführenden Module, im zweiten Jahr konnten sie aus sieben verschiedenen Modulen drei wählen, die ihrem Interesse entsprachen (vgl. Tabelle 1). Die Wahlmodule waren offene Weiterbildungsveranstaltungen, das heisst, die Teilnehmenden der SLBB besuchten diese Module zusammen mit Personen, welche die SLBB bereits abgeschlossen hatten und mit weiteren Interessierten. Die Module des ersten Jahres wurde ergänzt durch Lernprojekte, jene des zweiten Jahres durch Supervision und eine Zertifikatsarbeit zu einem frei wählbaren Thema.

	<i>Präsenzzeit</i>	<i>Individuelle Lernzeit</i>	<i>Total Stunden</i>
<b>1. JAHR</b>			
Woche 1: Grundlagen der Organisation und Führung	35	10	45
Woche 2: Gestaltung von Beziehungen	35	10	45
Woche 3: Schul- und Qualitätsentwicklung	35	10	45
Woche 4: Kantonale Bestimmungen, Rechnungswesen, Lernprojekte	35	10	45
Lernprojektgruppen	18	15	33
<b>2. JAHR</b>			
3 Zusatzmodule (frei wählbar) aus:			
- Öffentlichkeitsarbeit an Schulen/Marketing	21	5	26
- Gesprächsleitung für Schulleitende			
- Projektmanagement in Schulen	21	5	26
- Allgemeine Betriebswirtschaftslehre inkl. betriebliches Planspiel			
- Als Führungsperson Dynamik in Person und Gruppe erkennen und konstruktiv gestalten	21	5	26
- Selbstmanagement für Schulleitende			
- Juristisches Handwerkszeug für Schulleitende	21	5	26
Supervision	15		15
Zertifikatsarbeit		80	80
Abschlussseminar	24	10	34
<b>TOTAL</b>	<b>420 Stunden = 14 ECTS-Punkte</b>		
Quelle: SLBB 2006			

Tabelle 1: Struktur der SLBB

Der Abschluss des letzten Jahrgangs der Ausbildung bot die günstige Gelegenheit, auf die Grundgesamtheit der Absolvierenden und somit auf eine breite Population von Schulleitungen zugreifen zu können. Blickt man auf die Schulleitungen an öffentlichen Schulen (Kindergarten bis Sekundarstufe II) in den Kantonen Basel-Stadt und Basel-Landschaft, zählt man im Schuljahr 2013/2014 323 Personen, die in Schulleitungsfunktionen beschäftigt sind (vgl. Abbildung 1). Darunter fallen Schulleitungen, Abteilungsleiter, Direktorinnen, Konrektoren, Schulleitungsmitglieder und ähnliche Funktionsbezeichnungen. Von den 120 Schulleitungen in Basel-Stadt verfügen 67 und von den 203 Schulleitungen im Kanton Basel-Landschaft 70 über ein SLBB-Zertifikat. Insgesamt haben also 137 von 323 derzeitigen Schulleitungen einen SLBB-Abschluss.

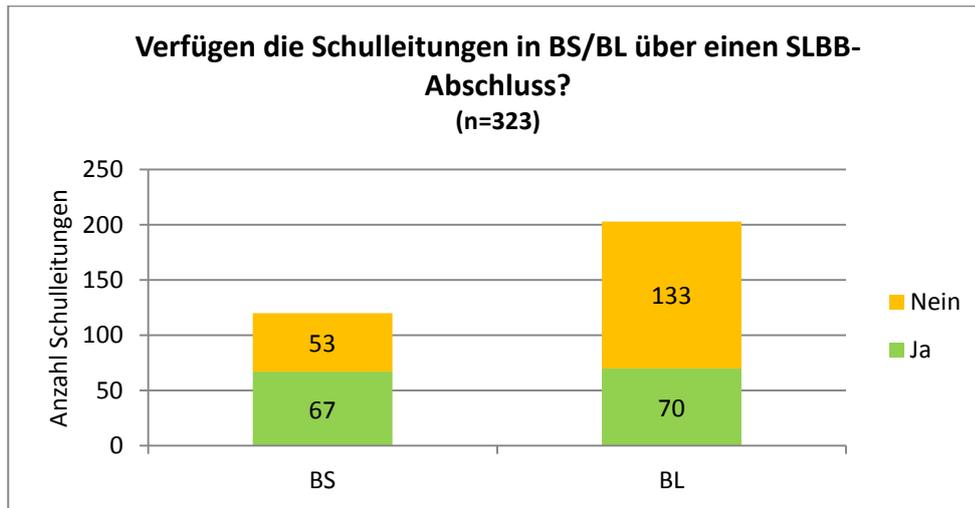


Abbildung 1: Schulleitungen an öffentlichen Schulen in Basel-Stadt und Baselland mit/ohne SLBB-Abschluss (Schuljahr 2013/2014)

## 2. Zielsetzung der Evaluation

Die vorliegende Evaluation der SLBB interessiert sich primär für die Einschätzung von Wirksamkeit und Praxistauglichkeit der Ausbildung durch die Teilnehmenden. Die Absolventinnen und Absolventen haben die Ausbildung zwischen 2005 und 2013 abgeschlossen. Die Befragten können daher teilweise auf fast zehn Jahre Berufserfahrung zurückblicken. In der Evaluation bewerten sie rückwirkend die Tauglichkeit der Ausbildung zur Berufsvorbereitung. Zudem wird untersucht, welche Themenbereiche sie als besonders hilfreich zur Bewältigung des beruflichen Alltags einschätzen und welche sie für überbewertet oder gar überflüssig halten.

Ein weiteres Thema der Evaluation ist die Frage nach zusätzlicher Weiterbildung. Ob und zu welchen Themen sich die Schulleitungen nach Abschluss der SLBB weitergebildet haben, könnte Aufschluss über in der Ausbildung vernachlässigte Themen bieten. Auch interessieren die Gründe, die für respektive gegen einen Weiterbildungsbesuch sprechen.

In einem dritten Themenblock steht die Frage im Zentrum, welchen beruflichen Weg Menschen gehen, die eine Schulleitungsausbildung abgeschlossen haben. Bleiben sie Schulleitung? Nutzen sie die Ausbildung als Sprungbrett in eine Führungsfunktion in einem anderen Bereich? Oder bleiben das erworbene Wissen und die Kompetenzen dem Schulbereich erhalten? Beim Blick auf die berufliche Entwicklung der Absolvierenden untersucht die Evaluation einerseits die Zufriedenheit und die beruflichen Perspektiven jener Personen, die derzeit als Schulleitungen arbeiten. Andererseits geht sie der Frage nach, wo die restlichen der ursprünglich 256 Absolventinnen und Absolventen arbeiten und – falls sie die Schulleitungsfunktion aufgegeben haben – ob sie sich mehr Unterstützung im Beruf gewünscht hätten.

Zum Abschluss der Evaluation werden die Absolvierenden gefragt, was sie einer neuen Schulleitung mit auf den Weg geben würden, damit diese gut in den Beruf startet. Die Antworten auf diese Frage sollen zeigen, welche Fähigkeiten und Eigenschaften die Schulleitungen als besonders wichtig für das erfolgreiche Ausüben ihres Berufes bewerten.

Diese Umfrage kann und soll nicht alle Themen abdecken, die rund um Schulleitungen von wissenschaftlichem Interesse sind. Dafür sind zwei Gründe anzuführen: Einerseits soll die Umfrage möglichst kurz gehalten werden, da Schulleitungen eine Funktion ausüben, in der sie oft unter Zeitmangel leiden (Baeriswyl et al. 2013: 17). Auch sind die für die Erhebung und Auswertung der Studie einsetzbaren Mittel begrenzt. Andererseits sind zu vielen Themen in den letzten Jahren diverse umfangreiche empirische Studien publiziert worden, deren Ergebnisse hier nicht erneut überprüft werden soll. Zu nennen wären etwa Untersuchungen zu Belastungen und Ressourcen im Schulleitungsberuf (Huber 2013, Dorsemagen et al. 2013), zu Arbeitszeit und Arbeitsorganisation (Pekruhl et al. 2011) oder zum beruflichen Selbstverständnis (Warwas 2012, Stemmer 2012).

Diese Evaluation interessiert sich unter anderem für die Wirksamkeit der SLBB. Wie Vögeli-Mantovani (2011: 15) feststellt, können «Erhebungen zur Akzeptanz von und zur Zufriedenheit mit Angeboten (...) nicht als Mass für deren Wirkung gelten». Um die Wirksamkeit eines Weiterbildungsprogramms umfassend zu beurteilen, müssten alle vier von Kirkpatrick (1996) definierten Ebenen evaluiert werden. Also nicht nur die Einschätzung durch die Teilnehmenden (*reaction*), sondern auch deren Wissenszuwachs (*learning*), deren Verhalten im Beruf (*behavior*) und schliesslich die Auswirkung auf den Gesamtbetrieb Schule (*results*). Dieses Verfahren verlangte umfangreiche Erhebungen vor und nach der Ausbildung (vgl. Lipowsky zur Wirksamkeit der Weiterbildung von Lehrpersonen 2004 und 2010), die den Rahmen dieser Evaluation deutlich gesprengt hätten. Die Untersuchung fokussiert die erste Ebene, also die Einschätzung der Wirksamkeit seitens der Teilnehmenden. Ein weiterer Indikator für die Wirksamkeit der Ausbildung kann auch die Verweildauer im Beruf darstellen (vgl. Vögeli-Mantovani 2011: 15) – deswegen interessiert auch der berufliche Weg der Absolventinnen und Absolventen.

### 3. Methodisches Vorgehen

#### 3.1 Forschungsdesign

Die vorliegende summative interne Evaluation der SLBB ist eine Vollerhebung. Im Rahmen der Studie wurden alle Absolventinnen und Absolventen der SLBB online befragt (N=256).<sup>1</sup> Dazu wurde die Google-Formular-Funktion verwendet. Der E-Mail mit dem Link zur Teilnahme lag ein Begleitbrief der beteiligten Institutionen bei, welcher den Sinn der Umfrage erklärte. Um die Tauglichkeit des Fragebogens zu überprüfen, wurde ein Pretest mit sieben Personen aus dem Bildungsbereich durchgeführt.

Das zeitliche Vorgehen zeigt Tabelle 2:

12. bis 18. Juli 2013	Pretest und Überarbeitung
19. Juli 2013	Link zum Online-Fragebogen per Mail verschickt
23. August 2013	Erinnerungsmail verschickt
20. September 2013	Befragung abgeschlossen
Oktober 2013 bis März 2014	Auswertung der Antworten

Tabelle 2: Zeitliches Vorgehen

Da insbesondere auch jene Personen interessieren, die nicht mehr als Schulleitung tätig sind, wurde den Angeschriebenen, deren E-Mail-Adresse nicht funktioniert hat, telefonisch und per Internet nachgeforscht. Neun Personen blieben auch danach ohne gültige Mailadresse. Der Fragebogen wurde folglich an 247 Personen verschickt (97 Prozent der Absolventinnen und Absolventen).

Die Auswertung erfolgte mittels Excel und ist deskriptiv.

#### 3.2 Fragestellungen

Die Umfrage umfasste insgesamt 66 Fragen. 16 davon waren offene Fragen, die restlichen 50 hatten Antwortvorgaben.<sup>2</sup> Die Befragung startete mit Fragen zum Arbeitsumfeld und zur beruflichen Zufriedenheit (vgl. Tabelle 3). Je nachdem, ob die Befragten zu dem Zeitpunkt als Schulleitung tätig waren, pensioniert waren oder einen anderen Beruf ausübten, wurden ihnen unterschiedliche Fragen zu ihrer beruflichen Situation gestellt. Anschliessend folgten Fragen zur Schulleitungsausbildung und zu weiterer Weiterbildung, die allen Teilnehmenden gestellt wurden. Der Fragebogen schloss mit einer persönlichen Einschätzung, was wichtig ist für den Start ins Berufsleben als Schulleitung. Dann wurden einige demographische Daten erhoben. Bei der Formulierung der Fragen wurde auch der Fragebogen der externen Evaluation der SLBB aus dem Jahr 2006 (Rindlisbacher et al. 2008) berücksichtigt, so dass ein Vergleich der Ergebnisse der beiden Evaluationen bei gewissen Themenbereichen möglich ist.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Die zur Zeit der Ausbildung aktuellen Email-Adressen waren in der Datenbank des PZ.BS vorhanden.

<sup>2</sup> Vgl. Fragebogen im Anhang (Kapitel 8).

<sup>3</sup> Kurz nach der Akkreditierung der SLBB wurde eine externe Evaluation von Seiten des Instituts Forschung und Entwicklung, Zentrum Bildungsorganisation und Schulqualität, der PH FHNW durchgeführt (Rindlisbacher et al. 2008). In einem ausführlichen Fragebogen wurden alle Teilnehmenden gebeten, die SLBB zu beurteilen «und ihren Nutzen in der schulischen Praxis einzuschätzen.» (Rindlisbacher et al. 2008: 4).

Der Fragebogen gliedert sich in fünf Themenblöcke:

Themenblock	Forschungsfragen
1. A) <i>Verhältnis Ausbildung und Beruf: Derzeitig Schulleitung</i>	a) Wie zufrieden sind die Schulleitungen mit ihrer gegenwärtigen Arbeitssituation? b) Überlegen sie sich, die Schulleitungstätigkeit aufzugeben? <i>Falls ja:</i> a) Wieso? b) Welche berufliche Tätigkeit streben sie an?
1. B) <i>Verhältnis Ausbildung und Beruf: Nicht mehr Schulleitung</i>	a) Wieso haben sie die Schulleitungsfunktion aufgegeben? b) In welcher Funktion arbeiten sie jetzt? c) Nutzen sie die Erkenntnisse aus der SLBB in ihrer neuen Position?
2. <i>Einschätzung von Nützlichkeit und Praxisbezug der SLBB</i>	a) Wie nützlich waren die gelernten Inhalte der SLBB für die Praxis? b) Was hat rückwirkend gefehlt? c) Wie realistisch wurde die Arbeitsrealität der SL dargestellt? d) Wie zufrieden sind die Schulleitungen mit der Ausbildung?
3. <i>Weiterbildungsverhalten</i>	a) Haben sich die Schulleitungen inzwischen weitergebildet? b) In welchem Rahmen? c) Zu welchen Themen? d) Mit welcher Motivation?
4. <i>Zentrale Aspekte des Schulleitungsberufs</i>	a) Was würden die Schulleitungen einer neuen Kollegin/einem neuen Kollegen mitgeben, damit sie/er gut in den Beruf startet?
5. <i>Demographische Daten</i>	

Tabelle 3: Themenblöcke des Fragebogens

### 3.3 Beschreibung der Stichprobe

Die 256 Zertifizierten verteilen sich auf fünfzehn Kurse. Davon sind 125 Männer und 131 Frauen, 138 arbeiteten bei Ausbildungsbeginn in Basel-Stadt, 118 in Baselland. Während die Teilnehmenden bis SLBB-Kurs 7 paritätisch aus den beiden Kantonen stammten, ergaben sich danach teilweise grosse Unterschiede in der Gruppenzusammensetzung. So gab es Kurse, bei denen mehr als zwei Drittel der Teilnehmenden aus einem Kanton stammten.

Die 256 Absolventinnen und Absolventen verteilen sich auf alle Schulstufen, allerdings gibt es einen deutlichen Schwerpunkt auf der Stufe Volksschule: Mehr als zwei Drittel der Teilnehmenden leiten eine Schule auf der Stufe Primar oder Sekundarstufe I. Sämtliche Schulleiterinnen des Kindergartens und zwei Drittel der Primarschule sind Frauen, dafür finden sich auf den Stufen Sek I und Sek II mehr Männer als Frauen.<sup>4</sup>

Von den 256 Absolvierenden konnten 247 Personen angeschrieben werden, 126 von ihnen haben den Fragebogen vollständig ausgefüllt (vgl. Tabelle 4). Das entspricht 51 Prozent der Angeschriebenen und 49 Prozent aller Absolventinnen und Absolventen der SLBB. Da der SLBB-

<sup>4</sup> Quelle: Adressdaten aus dem Weiterbildungskursverwaltungsprogramm, Mitglieder der Gremien SLBB 1 bis SLBB 15, Stand 4. Juni 2013.

Kurs der Befragten teilweise schon zehn Jahre zurückliegt, darf diese Rücklaufquote als zufriedenstellend betrachtet werden.<sup>5</sup>

	<b>Anzahl</b>
Absolventinnen SLBB (Grundgesamtheit)	256
Angeschriebene Personen	247
Antwortende Personen (Stichprobe)	126
Rücklaufquote	49%
<b>Bereinigte Rücklaufquote</b>	<b>51%</b>

Tabelle 4: Überblick über Absolvierende und Befragte

Aus allen Kursjahren haben mindestens acht Personen den Fragebogen ausgefüllt (vgl. Abbildung 2). Sechs Personen haben nicht angegeben, in welchem Jahr sie die SLBB begonnen haben. Die meisten der Antwortenden haben die SLBB im Jahr 2006 begonnen (Kurse 6 und 7), die wenigstens im 2007 (Kurse 8 und 9).

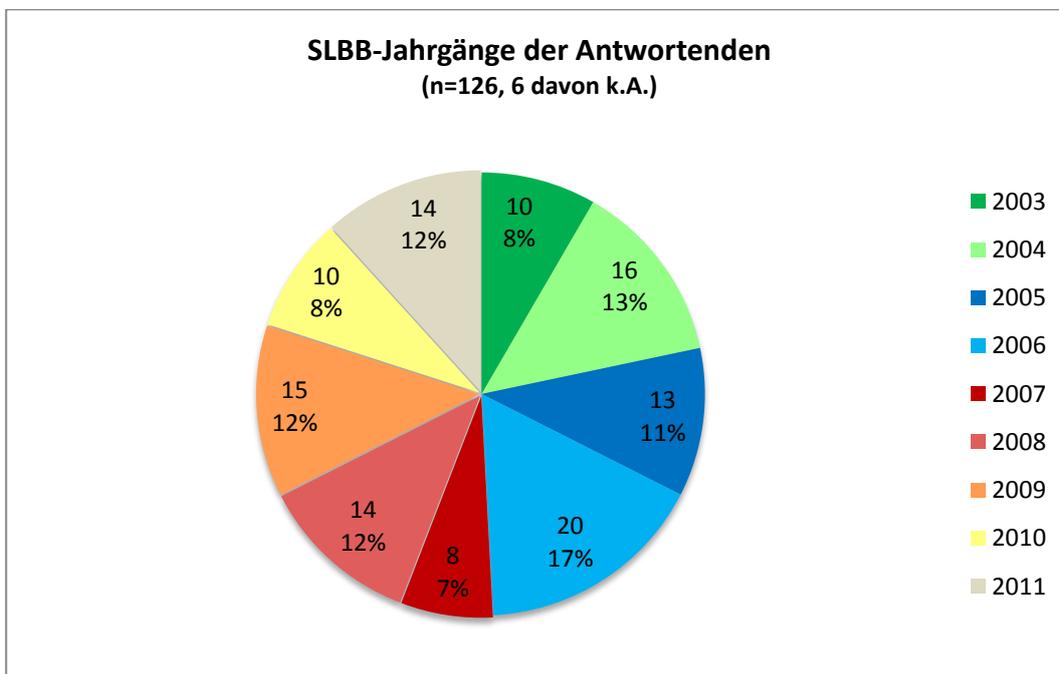


Abbildung 2: SLBB-Jahrgänge der Antwortenden

Der höchste Rücklauf in Prozent der Teilnehmenden wurde im allerersten und in den letzten beiden Jahren erreicht, wo gegen sechzig Prozent der Absolvierenden den Fragebogen ausgefüllt haben (vgl. Tabelle 5). Der niedrigste Wert findet sich wiederum bei den SLBB-Kursen mit Start 2007, wo nur noch ein Viertel der Absolvierenden eine Antwort eingereicht hat.

<sup>5</sup> Die Evaluation von Rindlisbacher et al. (2008: 15) weist eine leicht höhere Rücklaufquote aus: 126 Fragebogen wurden per Post verschickt, deren fünf als unzustellbar retourniert. Zwei Personen meldeten zudem, dass sie nicht mehr im Amt seien und den Fragebogen aus diesem Grund nicht ausfüllen wollten. Der Rücklauf betrug somit 55 Prozent aller damaligen SLBB-Teilnehmenden respektive 57 Prozent aller Personen, die den Fragebogen erhalten haben.

Kursstart SLBB	Alle Absolvierenden	Anzahl Antworten	Prozent des Jahrgangs haben geantwortet
2003	17	10	59%
2004	36	16	44%
2005	35	13	36%
2006	35	20	56%
2007	32	8	25%
2008	29	14	48%
2009	33	15	45%
2010	16	10	63%
2011	23	14	61%
k.A.		6	
<b>Ergebnis</b>	<b>256</b>	<b>126</b>	<b>49%</b>

Tabelle 5: Verteilung der Antwortenden auf die SLBB-Kurse

Abbildung 3 zeigt, dass von den 126 Antwortenden 85 Personen nach wie vor als Schulleitung tätig sind (68 Prozent). 5 Personen sind pensioniert (4 Prozent). 36 geben an, nicht mehr als Schulleitung zu arbeiten (28 Prozent).

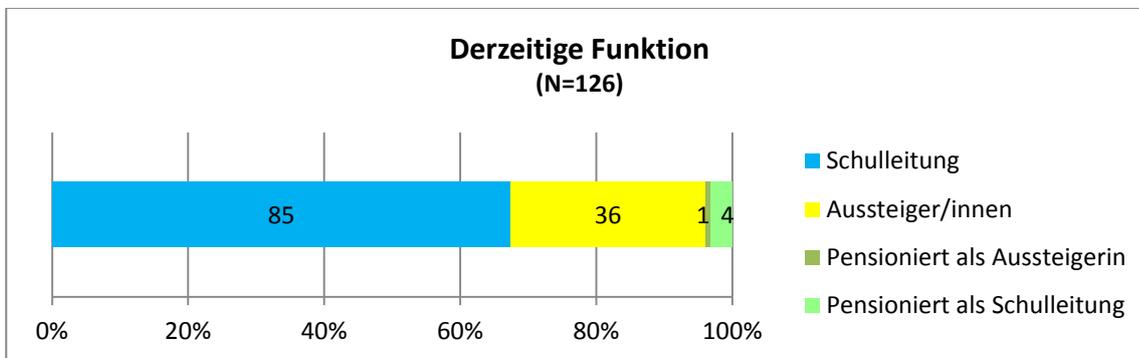


Abbildung 3: Überblick über die derzeitige Funktion der Befragten

68 Männer und 55 Frauen haben den Fragebogen ausgefüllt, drei Personen machen keine Angabe zu ihrem Geschlecht. Die Männer sind somit etwas überrepräsentiert, denn die SLBB wurde zu fast gleichen Teilen von Männern und Frauen absolviert (125 Männer, 131 Frauen). Prozentual am meisten Antworten stammen von Personen, die im Kanton Basel-Landschaft arbeiten (48 Antworten von 118 Absolvierenden aus Baselland), von den 138 aus Basel-Stadt gemeldeten SLBB-Teilnehmenden haben 47 Personen geantwortet.<sup>6</sup>

Stufe	Absolut	Prozent
Berufsfachschule	3	4%
Musikschule	3	4%
Primarstufe	46	54%
Sek I	22	26%
Primarstufe und Sek I	3	4%
Sek II	8	10%
<b>Ergebnis</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

Tabelle 6: Derzeitige Schulleitungen: Verteilung nach Schulstufen

Die grösste Gruppe der Befragten ist nach wie vor als Schulleitung tätig. Von diesen 85 Personen arbeiten 40 im Kanton Basel-Stadt und 41 im Kanton Basel-Landschaft. Zwei arbeiten im Kanton Aargau, je eine Person in den Kantonen Bern und Zürich.

Mehr als die Hälfte der Schulleitungen arbeitet in der Primarstufe (Primarschule, Kindergarten oder beides

<sup>6</sup> Von 27 Personen liegt keine Angabe zum Kanton vor, in dem sie arbeiten. Diese hohe Ausfallquote ist höchstwahrscheinlich auf einen Fehler im elektronischen Fragebogen zurückzuführen. Alle, die diese Frage nicht beantwortet haben, wurden über den Filter «Sonstiges» respektive «pensioniert als Sonstiges» weitergeleitet. Ebenfalls haben sie bei denselben hintereinanderliegenden Fragen keine Antworten angegeben. Daher ist anzunehmen, dass die Fragen C2 bis C16 (vgl. Fragebogen im Anhang, Kapitel 8) dieser Gruppe gar nicht erst gestellt worden sind. Der Weiterleitungsfehler ist allerdings nicht konstant aufgetreten, denn 10 Personen, die nicht mehr als Schulleitung arbeiten, haben einige oder alle dieser Fragen beantwortet.

zusammen). Ein Viertel arbeitet in der Sekundarstufe I, knapp zehn Prozent in der Sekundarstufe II. Jeweils drei Personen arbeiten als Leitung einer Musik- respektive Berufsfachschule (BFS; vgl. Tabelle 6).

Hinsichtlich der Geschlechterverteilung zeigt sich, dass auf der Primarstufe die Frauen unter den Antwortenden knapp in der Mehrheit sind (24 weibliche gegenüber 20 männlichen Schulleitenden). Auf den Stufen Sek I und Sek II finden sich dagegen mehrheitlich Männer: 15 auf Stufe Sek I (7 Frauen) und 8 auf Stufe Sek II inkl. BFS (3 Frauen). 2 der derzeitigen Schulleitungen machen keine Angabe zu ihrem Geschlecht.

Knapp die Hälfte (48 Prozent) der Schulleitenden hat eine Führungsspanne zwischen 21 und 60 Lehrpersonen (vgl. Abbildung 4). Die Spanne reicht von unter zehn bis zu über hundert Lehrpersonen, der Mittelwert liegt bei 49,6. Zwei Schulleitungen haben keine Angabe über die Anzahl der ihnen unterstellten Lehrpersonen gemacht, eine dritte keine Angabe zum Geschlecht.

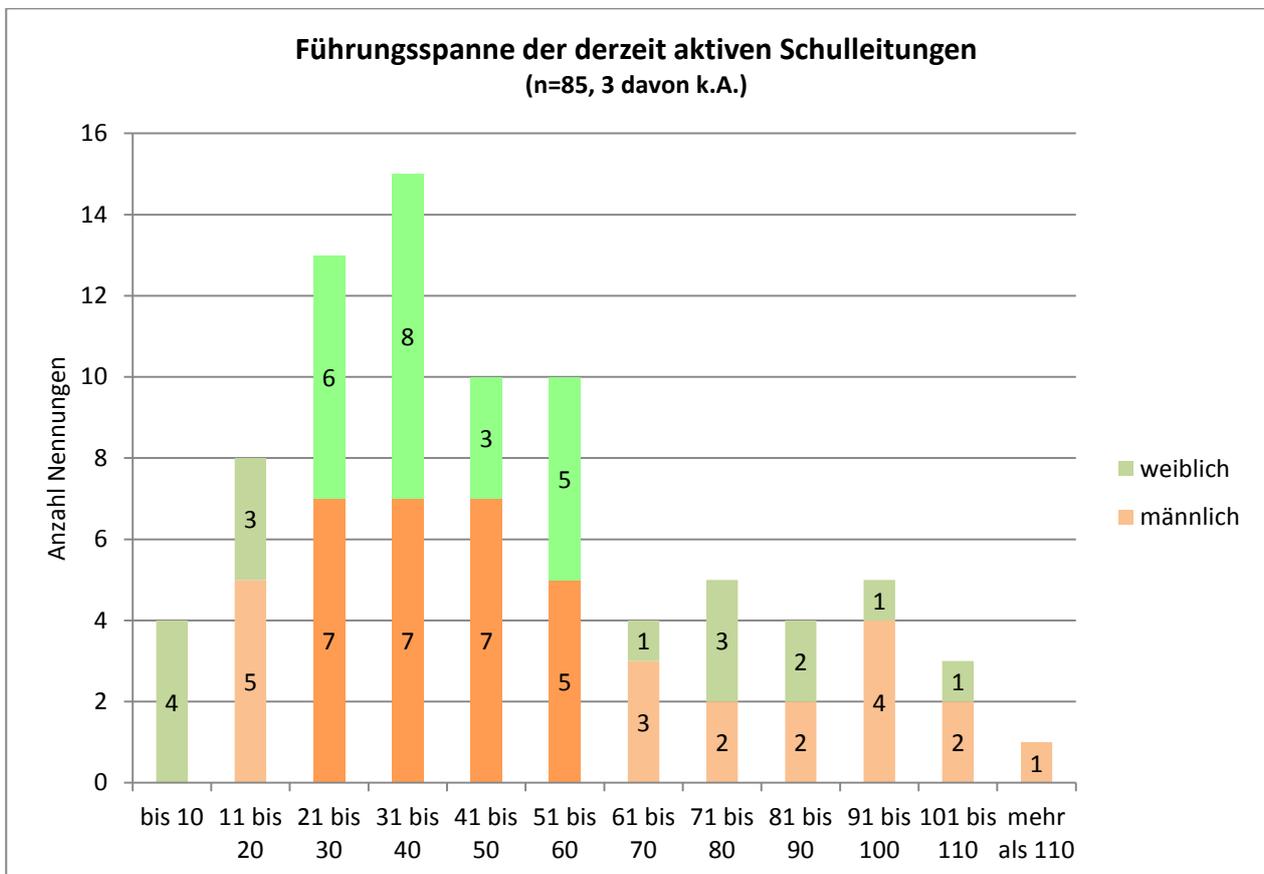


Abbildung 4: Führungsspanne der derzeit als Schulleitung tätigen Personen

Die Anzahl Schülerinnen und Schüler an den geleiteten Institutionen variiert zwischen Null (Leiter einer Kriseninterventionsstelle, die offiziell keine Schule ist) respektive 38 (Leiterin einer Primarstufe in Baselland) und 2'700 Schülerinnen und Schülern (Mitglied der Leitung einer Berufsfachschule). Knapp die Hälfte (47 Prozent) der Schulen haben zwischen 201 und 500 Schülerinnen und Schüler, der Mittelwert liegt bei 486,5.

Im Schnitt sind 65 Prozent der derzeit aktiven Schulleitenden weiterhin als Lehrperson tätig. 75 Prozent aller im Kanton Basel-Landschaft und 55 Prozent aller in Basel-Stadt angestellten Schulleitungen geben an, weiterhin zu unterrichten. Auf der Primarstufe unterrichtet nur die Hälfte der Schulleitungen, auf der Stufe Sek I 91 Prozent und auf der Stufe Sek II inkl. BFS 72 Prozent. Auffallend niedrig ist der Anteil der Unterrichtenden unter den baselstädtischen Schulleitungen

der Primarstufe (25 Prozent). Die meisten leiten ihre Schule nicht alleine: Vier von fünf Schulleitungen teilen sich die Leitungsposition mit einer oder mehreren anderen Personen.

Die meisten Schulleitenden sind zwischen 40 und 54 Jahren alt, die beiden jüngsten Schulleiterinnen sind 33, der älteste noch aktive Schulleiter 64, der Mittelwert liegt bei 48,9 Jahren.

Von den nicht mehr als Schulleitung tätigen Personen haben nur zehn von 37 Personen Angaben zu ihrer letzten Schulleitungsposition gemacht.<sup>7</sup> Von diesen zehn Personen waren vier im Kanton Basel-Landschaft tätig, sechs in Basel-Stadt. Die Hälfte arbeitete auf der Primarstufe, die anderen verteilen sich auf alle Stufen. Die Anzahl der Schüler variierte zwischen 10 und 3'500. Neun von zehn Schulleitungen unterrichteten zusätzlich zu ihren Führungsaufgaben. Sieben teilten sich die Leitung der Schule mit einer oder mehreren anderen Personen, zwei leiteten sie alleine, eine Person macht keine Angabe dazu.

Insgesamt haben 19 Männer und 18 Frauen ihre Position als Schulleitung aufgegeben. Ihr Durchschnittsalter beträgt 48,8 Jahre. Die jüngste Person, die die Schulleitungsfunktion aufgegeben hat, ist heute 36 Jahre alt, die älteste 65 und mittlerweile pensioniert. Im Verhältnis zu den als Schulleitung arbeitenden Personen gibt es bei den Ausgestiegenen eine grosse Gruppe an Menschen unter vierzig (vgl. Abbildung 5).

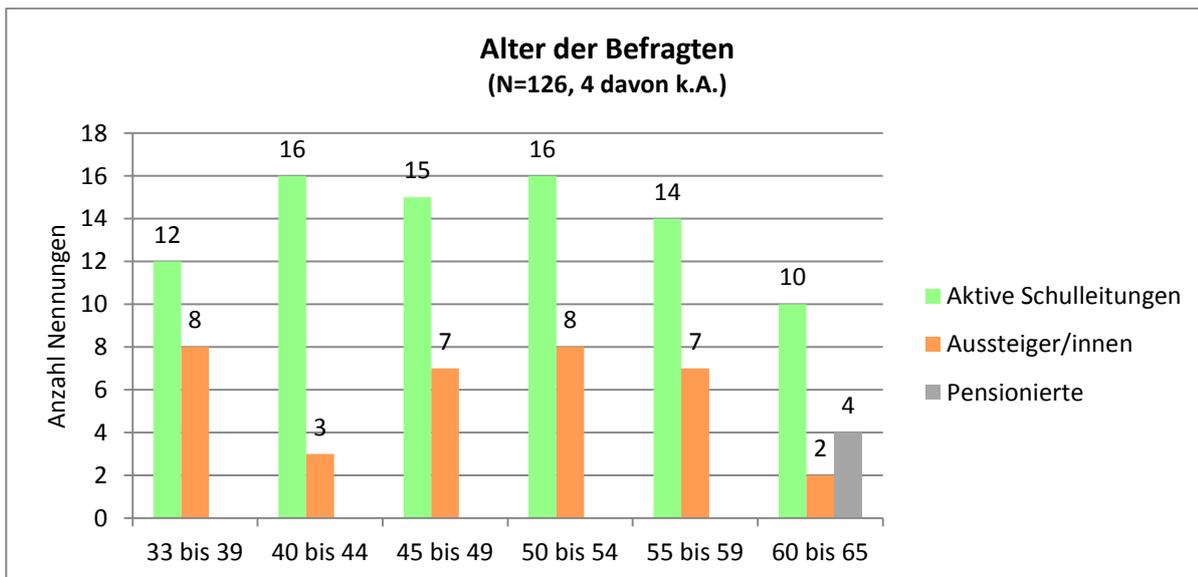


Abbildung 5: Alter der Befragten

<sup>7</sup> Diese niedrige Rücklaufquote liegt am in Fussnote 6 erläuterten temporären Weiterleitungsfehler im elektronischen Fragebogen.

## 4. Empirische Ergebnisse

### 4.1 Einschätzung von Nützlichkeit und Praxisbezug der SLBB

Alle Absolventinnen und Absolventen – unabhängig von ihrer derzeitigen Funktion – wurden nach ihrer Einschätzung von Nützlichkeit und Praxisbezug der SLBB befragt. Einerseits beurteilten die Befragten 13 Aussagen mit einer fünfteiligen Likert-Skala<sup>8</sup>, andererseits wurden ihnen drei offene Fragen gestellt, bei denen sie Themen nennen konnten, die sie als besonders hilfreich für die Bewältigung des beruflichen Alltags in Erinnerung hatten, sowie Themen, die ihrer Meinung nach in der Ausbildung zu ausführlich respektive zu wenig behandelt worden sind.

#### 4.1.1 Wie nützlich waren die gelernten Inhalte der SLBB für die Praxis?

«Die SLBB ist eine sehr umfangreiche Ausbildung, die sehr nah am täglichen Schulgeschehen ist.»<sup>9</sup> Diese Aussage steht stellvertretend für die überwiegende Zufriedenheit der Absolventinnen und Absolventen mit der Übertragbarkeit der gelernten Inhalte in die Praxis. So gaben drei Viertel an, sich nach der SLBB gut gerüstet für die Arbeit als Schulleitung gefühlt zu haben (vgl. Abbildung 6). Die Aussage «Die SLBB unterstützt(e) mich bei der Bewältigung des beruflichen Alltags einer Schulleitung» erhält vergleichbar hohe Zustimmung. 60 Prozent bejahen, dass sie sich durch die SLBB gut vorbereitet auf die spezifischen Herausforderungen einer Führungsposition im Schulkontext gefühlt haben. Zwischen 26 und 30, also etwas mehr als ein Fünftel der Antwortenden können diesen Aussagen nur teilweise zustimmen. Nur vereinzelt werden die Aussagen als (eher) nicht zutreffend bewertet. Praxisnähe wird mehrheitlich auch den verwendeten Theorien und Modellen attestiert (68 Prozent Zustimmung).

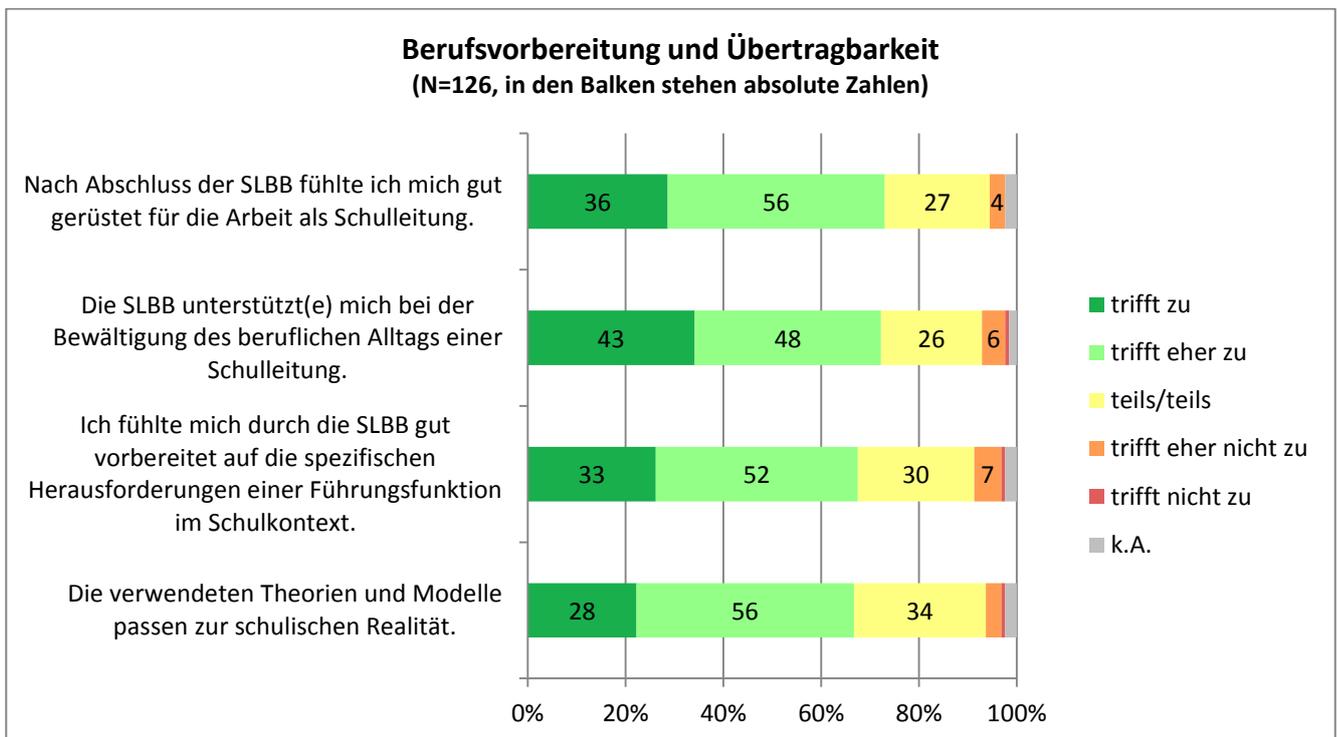


Abbildung 6: Bewertung von Berufsvorbereitung und Übertragbarkeit der SLBB

Die Werte der letzten Frage liegen erkennbar unter jenen, die Rindlisbacher und Kollegen (2008: 23) in ihrer Evaluation der SLBB erhoben haben. Dort erhielt das Item «Die vermittelten Theorien

<sup>8</sup> Die fünf Antwortvorgaben waren: Trifft zu, trifft eher zu, teils/teils, trifft eher nicht zu, trifft nicht zu.

<sup>9</sup> Nummer 2, Schulleiterin BL, als Antwort auf die den Fragebogen abschliessende Frage nach weiteren Kommentaren.

und Modelle passen zur schulischen Realität» den Mittelwert 5.03, was leicht über den Bewertung «trifft zu» liegt (auf einer Skala von 1 bis 6, 4 war «trifft eher zu» und 6 «trifft genau zu»). Wieso es zu diesem Unterschied kommt, bleibt unklar. Möglicherweise hatten die verschiedenen Bewertungsskalen einen Einfluss oder aber die Ausbildung erhielt in der Tat eine kritischere Bewertung.

Etwas kritischer aber immer noch überwiegend positiv bewerten die Absolvierenden die realistische Darstellung des Arbeitsalltags (vgl. Abbildung 7). Die Mehrheit sagt, dass die Arbeitsrealität als Schulleitung realistisch dargestellt worden ist (68 Prozent). Auf die unangenehmen Aspekte des Berufs fühlten sich die Befragten nur teilweise vorbereitet. Nur 20 Personen oder 16 Prozent können dieser Aussage uneingeschränkt zustimmen. Auch der Satz «Fähigkeiten des Selbstmanagements wurden ausreichend thematisiert.» erhält noch mehrheitlich Zustimmung (56 Prozent sagen «trifft (eher) zu», 29 Prozent «teils/teils» und 16 Prozent meinen «trifft (eher) nicht zu»). Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Werte bei der Darstellung der Arbeitsrealität im Vergleich zur Berufsvorbereitung erkennbar tiefer sind, ohne aber in wirklich negative Bereiche zu fallen.

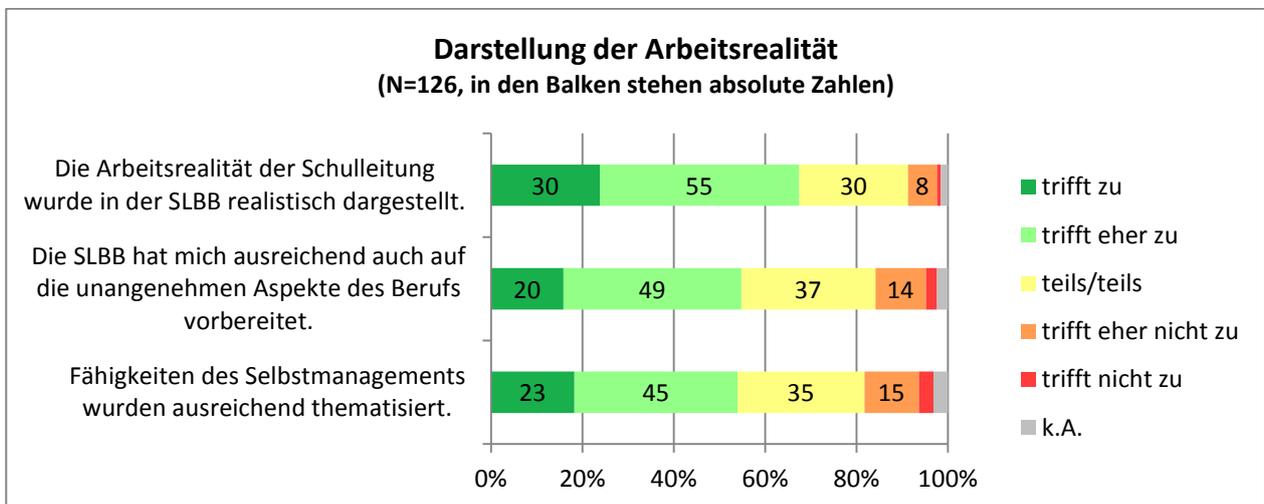


Abbildung 7: Bewertung der Darstellung der Arbeitsrealität in der SLBB

Die ganz konkrete Verbindung zwischen Ausbildung und Praxis in Form von Orientierung an Beispielen oder der Verwendung von Arbeitsunterlagen scheint nicht besonders ausgeprägt zu sein (vgl. Abbildung 8). Während die Fallbeispiele und Übungen mehrheitlich noch präsent sind (59 Prozent Zustimmung), werden Vorlagen oder Unterlagen aus der Ausbildung von 37 Prozent der Absolvierenden nicht mehr verwendet. Nur 37 Personen stimmen dieser Aussage (eher) zu.

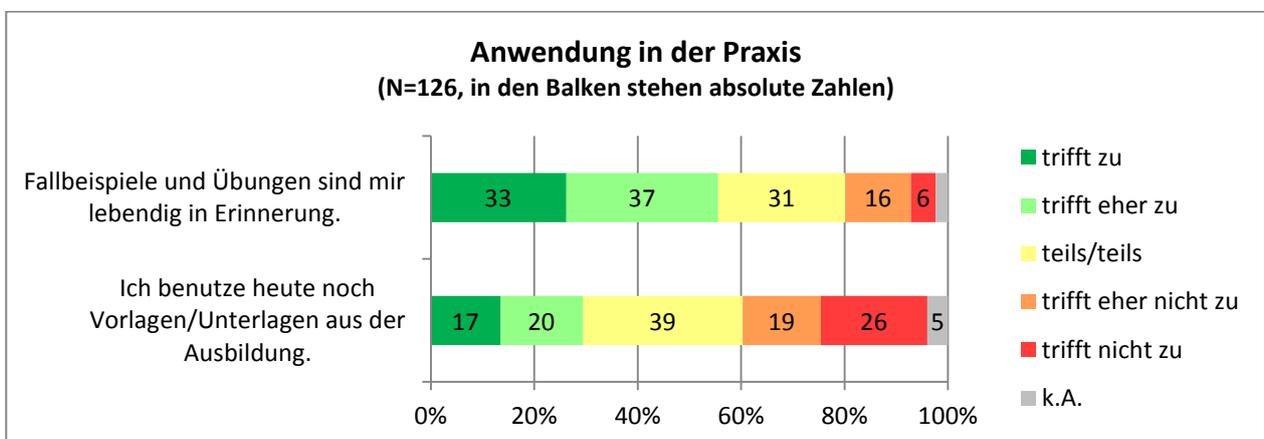


Abbildung 8: Bewertung Anwendung der SLBB in der Praxis

In der Evaluation von 2008 (Rindlisbacher et al. 2008: 23) bewerteten die Absolvierenden die Aussage «Es werden Vorlagen präsentiert, die man fast 1 zu 1 anwenden kann» mit einem Mittelwert von 4.39 auf einer sechsstufigen Skala, also zwischen «trifft eher zu» und «trifft zu».

Zum Abschluss der Fragebatterie sollten einzelne Ausbildungsbestandteile bewertet werden (vgl. Abbildung 9). Alle vier Aussagen wurden positiv bewertet. Besonders gut schnitt die Auswahl der Dozierenden ab (76 Prozent fanden die Auswahl gut gelungen). Auch die Supervision wurde im Schnitt positiv bewertet, allerdings gibt es hier – wie auch bei den Lernprojektgruppen – eher weniger mittige Bewertungen (teils/teils). So fanden 15 Personen die Supervision (eher) nicht hilfreich, 18 Personen bewerteten die Arbeit in den Lernprojektgruppen als (eher) nicht lehrreich. Die negativen Bewertungen der Supervision stammen überwiegend von Personen aus den letzten vier Kursjahren, während die Lernprojektgruppen vor allem in den Jahren 2006, 2008 und 2009 kritisch beurteilt wurden. Bereits in der Evaluation von Rindlisbacher et al. (2008: 53) wurde der Nutzen der Supervision sehr unterschiedlich beurteilt: Ungefähr 40 Prozent der Antwortenden wünschten sich mehr Supervision, ein gutes Drittel war unentschieden und mehr als ein Viertel fand mehr Coaching und Supervision nicht sinnvoll.

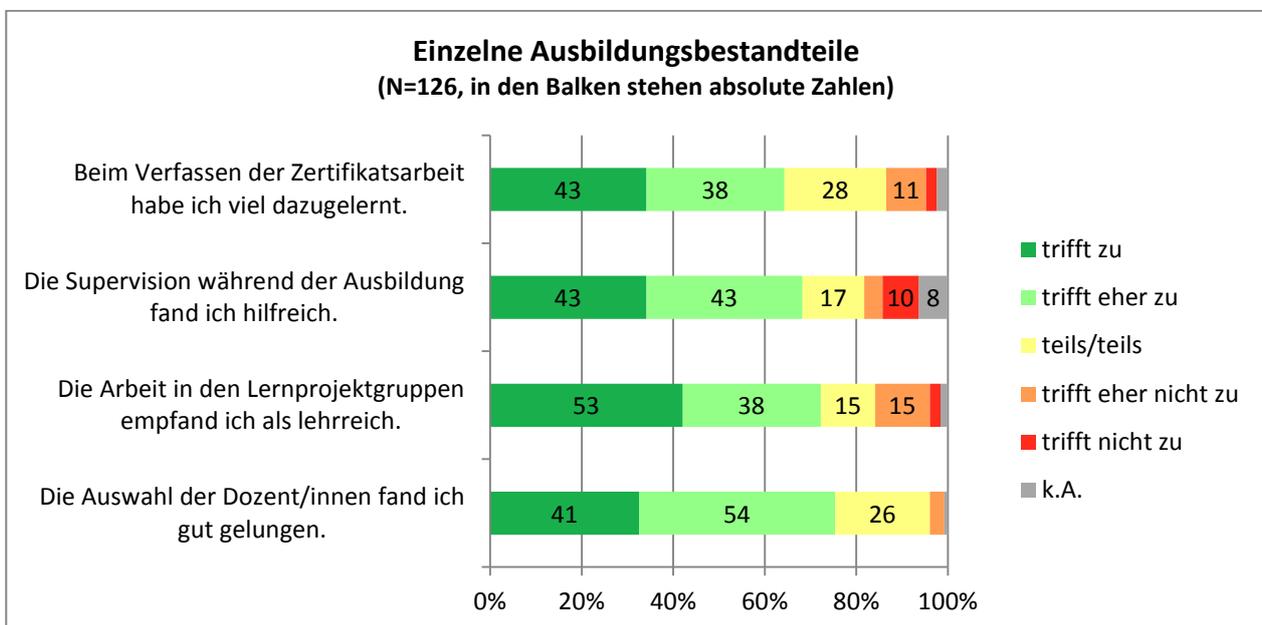


Abbildung 9: Bewertung einzelner Ausbildungsbestandteile der SLBB

#### 4.1.2 Welche Weiterbildung hätten die Absolvierenden direkt nach Abschluss der SLBB gut gebrauchen können?

Auf diese offene Frage sind 65 Antworten eingegangen, was einem Rücklauf von 52 Prozent der Umfrageteilnehmenden entspricht. Davon geben 31 Prozent der Antwortenden (20 Personen) an, dass sie gleich nach Abschluss der SLBB keine weitere Weiterbildung benötigten. Am zweithäufigsten wird Supervision/Coaching genannt (elfmal). Je dreimal werden Mitarbeitendengespräche und Finanzen erwähnt. Die restlichen Antworten sind sehr heterogen und beschreiben teilweise ganz konkrete Kompetenzen wie «Umgang mit schwierigen Vorgesetzten», «Konferenzen leiten» oder «Raumplanung», teilweise auch grosse und abstrakte Bereiche wie «Projektmanagement» und «Selbstmanagement». Vier Personen gaben zudem an, dass sie diese Frage nicht beantworten können.

Von 126 Personen, die den Fragebogen ausgefüllt haben, haben folglich 41 ein oder mehrere Weiterbildungsthemen genannt, das entspricht ziemlich genau einem Drittel der Antwortenden. Daraus und weil es jenseits von Supervision/Coaching keine Favoriten gibt, lässt sich schliessen, dass die Weiterbildungswünsche eher in der individuellen Situation der Antwortenden beruhen, denn in thematischen Lücken der SLBB.

#### 4.1.3 Welche Themenbereiche sind als besonders hilfreich bei der Bewältigung des beruflichen Alltags in Erinnerung?

89 Personen (also 70 Prozent aller Umfrageteilnehmenden) haben diese offene Frage beantwortet. Einmal davon war die Eingabe «-». 37-mal wurde dieses Feld leer gelassen.

Auch hier sind die Antworten sehr heterogen und lassen sich nur teilweise zu sinnvollen Kategorien zusammenfassen. Genannt werden einerseits Themen, andererseits aber auch in die Ausbildung integrierte Formate (Supervision/Coaching, Arbeit mit Fallbeispielen, Zertifikatsarbeit) sowie persönliche Kontakte. Abbildung 10 zeigt die Favoriten: Als besonders hilfreich bei der Bewältigung des beruflichen Alltags wird 36-mal Projektmanagement genannt, das somit die Spitzenposition einnimmt. Auf dieses Thema, das eher arbeitsorganisatorische Aspekte umfasst, folgen mit etwas Abstand drei Kategorien, die sich auf Interaktion mit Menschen beziehen: Personalführung (31 Nennungen), Kommunikation (25 Nennungen) und Konfliktmanagement (24 Nennungen). Unter Personalführung subsumiert sind zehn explizite Nennungen des Instruments Mitarbeitendengespräch. Recht folgt mit 18 Erwähnungen auf den fünften Platz.<sup>10</sup>

Interessant ist, dass drei der vier ersten Nennungen der besonders hilfreichen Kenntnisse in der Evaluation von 2008 (Rindlisbacher et al. 2008: 51) die häufigsten Antworten auf die Frage sind, welche Themen in der Grundausbildung zu wenig vertieft behandelt worden sind. Personalführung, Kommunikation und Konfliktmanagement stellen zusammen 10 von total 21 Antworten auf die damalige Frage.

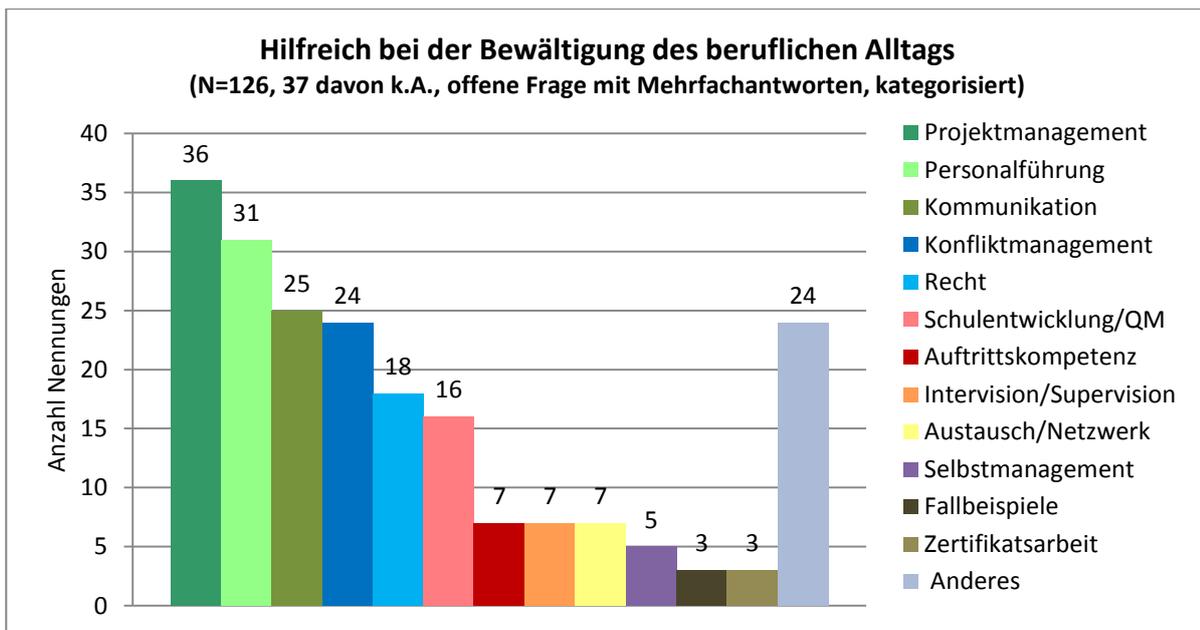


Abbildung 10: Themen der SLBB, die bei der Bewältigung des beruflichen Alltags hilfreich waren

#### 4.1.4 Welche Themenbereiche erscheinen rückwirkend überflüssig oder überbewertet?

66 Personen (also 52 Prozent aller Personen, die den Fragebogen ausgefüllt haben) haben diese Frage beantwortet. 60-mal wurde das Feld leer gelassen. Die häufigste Antwort war «keine» mit 18 Nennungen, dazu kommt 8-mal die Aussage «kann mich nicht erinnern».

<sup>10</sup> In dieser Frage wurde nach besonders hilfreichen Themen bei der Bewältigung des beruflichen Alltags gefragt. Themen mit nur wenigen Nennungen wurden daher nur von wenigen explizit als besonders hilfreich eingeschätzt – dies erlaubt nicht zwingend den Umkehrschluss, dass diese Themen prinzipiell überhaupt nicht hilfreich gewesen sind. Für überbewertete und überflüssige Themen der Ausbildung vgl. Kapitel 4.1.4.

Die thematischen Antworten der restlichen 40 Personen sind wiederum sehr vielfältig (vgl. Abbildung 11). Am häufigsten wird der Bereich Finanzen genannt, gefolgt von Qualitätsmanagement und Qualitätsentwicklung (QM/QE). Einige der vorher als besonders hilfreich gekennzeichneten Themen finden sich auch bei den überwerteten/überflüssigen Themen wieder: elfmal wurde der Bereich QM/QE als besonders hilfreich bezeichnet, hier nun achtmal als überwertet. Gleich geht es den Themen Kommunikation (25-mal hilfreich, 4-mal überwertet), Konfliktmanagement (24-mal hilfreich, 3-mal überwertet), Recht (18-mal hilfreich, 3-mal überwertet) sowie Supervision (7-mal hilfreich, 3-mal überwertet).

Bei der Evaluation von 2008 (Rindlisbacher et al. 2008: 26, 50) fand sich das Thema «Finanzen» ebenfalls als Spitzenwert in einer ähnlich angelegten Frage: Bei insgesamt 12 Antworten fand sich neunmal «Finanzwesen/Buchhaltung» in der Liste der Kenntnisse aus der Grundausbildung, die in der Funktion als Schulleitung gar nicht angewendet werden können. Drei der vorliegenden zehn Nennungen in der aktuellen Evaluation stammen von Personen, die bereits in der Umfrage von Rindlisbacher et al. befragt sein worden könnten. Auf die damalige Frage, welche Themen zu ausführlich behandelt worden sind, gaben nur neun Personen eine Antwort. Viermal lautete sie «Prozessmanagement», zweimal – wie oben bei den nicht anwendbaren Kenntnissen – «Finanzwesen». Prozessmanagement wurde in der aktuellen Umfrage nur von einer einzigen Person mit Kursstart im 2005 als überbewertet beurteilt.

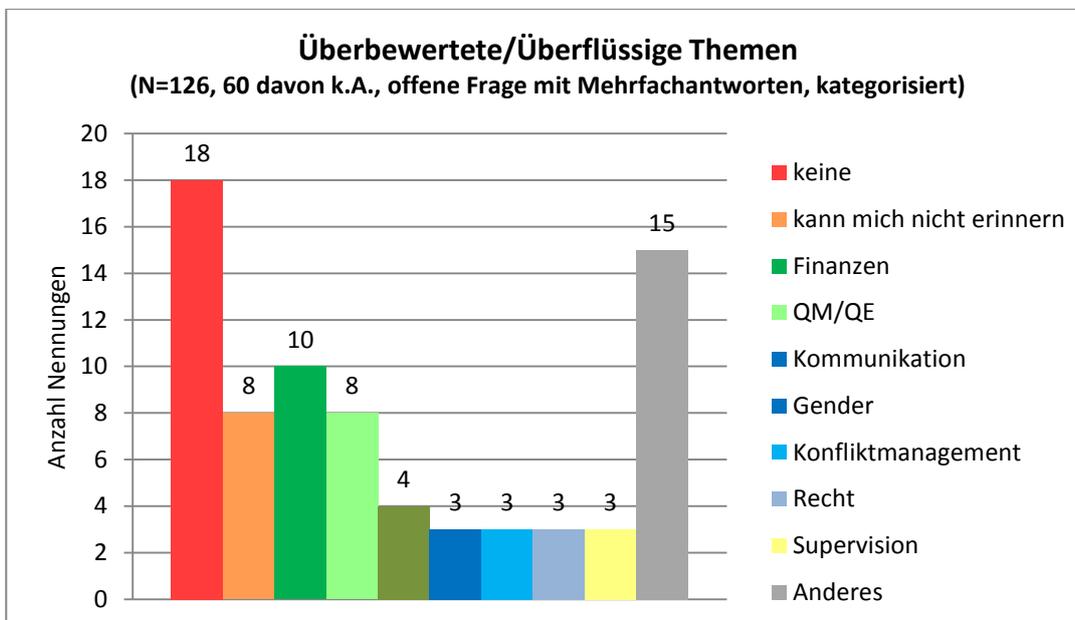


Abbildung 11: In der SLBB überbewertete/überflüssige Themen

#### 4.1.5 Was hat rückwirkend gefehlt? Wovon hätten sie gerne mehr gehabt?

«Im Moment nach der Ausbildung hat mir nichts gefehlt, der Rucksack war reichlich voll!»<sup>11</sup>, meinte eine Schulleiterin. Trotzdem haben 64 Personen (51 Prozent der Antwortenden) Themen gefunden, die sie in der Ausbildung gerne vertiefter behandelt hätten (vgl. Abbildung 12). Die Antworten sind hier noch uneinheitlicher als bei den Fragen zuvor. Dies liegt unter anderem auch daran, dass im zweiten Jahr der Ausbildung Wahlmodule besucht wurden, dass also nicht alle Absolventinnen und Absolventen dieselben Themen vertieft haben. Viele Themen werden von zwei, drei oder vier Personen genannt. Am häufigsten erwähnt werden Themen aus den Bereichen «Konfliktmanagement» (11 Nennungen), «Personalführung» (9 Nennungen, davon je zweimal «Verfassen von Arbeitszeugnissen» und «Unterrichtsbesuche») und Selbstmanagement (7 Nennungen).

<sup>11</sup> Nummer 53, Schulleiterin BS.

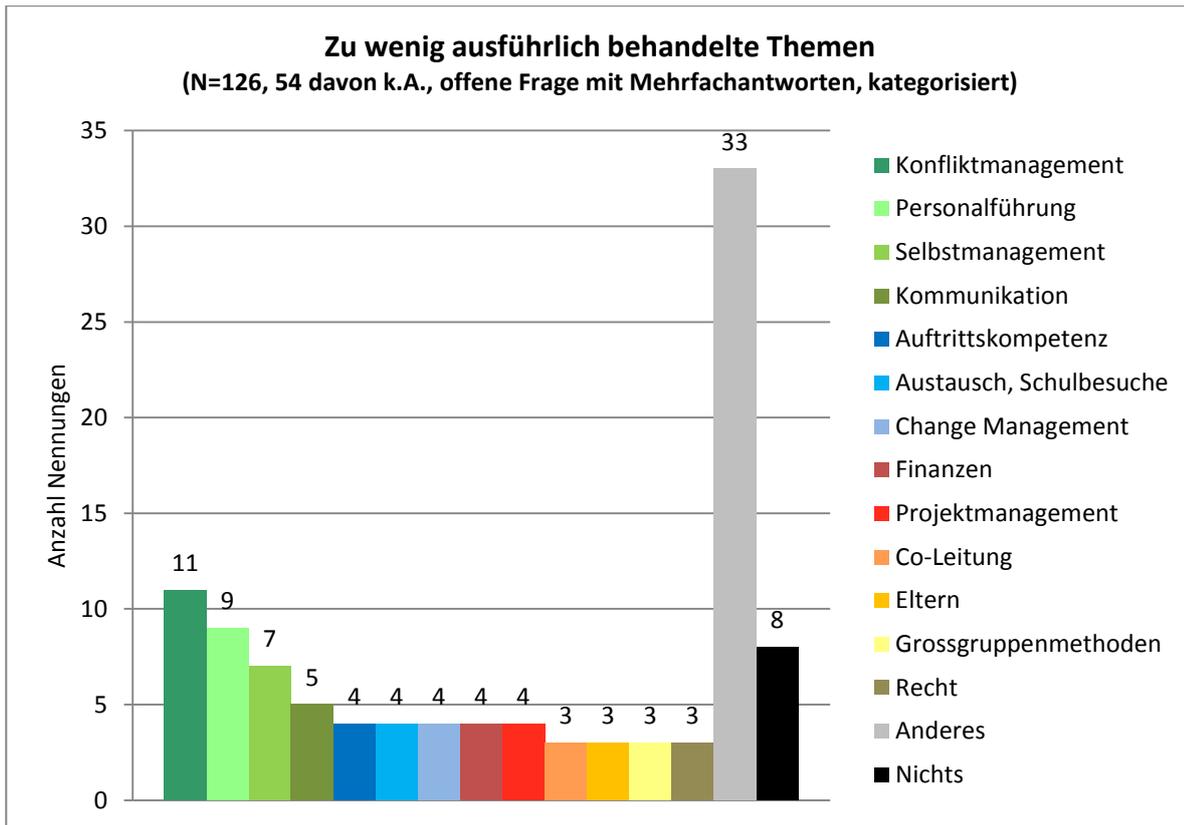


Abbildung 12: In der SLBB zu wenig ausführlich behandelte Themen

Bei den zu wenig ausführlich behandelten Themen lassen sich nur schwache Parallelen zu den Antworten der Evaluation von 2008 (Rindlisbacher 2008: 50) finden. Knapp ein Drittel der damals Befragten hat ein oder mehrere Themen aufgelistet. An erster Stelle stand mit 7 Nennungen «Kommunikation», darauf folgte mit 3 Nennungen «Projektmanagement». Eine Äusserung liesse sich unter dem heutigen Favoriten «Konfliktmanagement» subsumieren, zwei oder drei weitere unter «Personalführung/Personalmanagement». Unter den Antwortenden der heutigen Top Drei finden sich allerdings durchaus Absolvierende von Kursen mit Start zwischen 2003 und 2006: vier von elf Nennungen «Konfliktmanagement» stammen von ihnen, fünf von neun «Personalführung» und drei von sieben «Selbstmanagement».

Diese Differenz könnte verschiedene Ursachen haben: Möglicherweise haben andere Personen aus denselben Kursen an den beiden Evaluationen teilgenommen oder diese Themen haben im Verlauf der letzten Jahr eine zunehmende Wichtigkeit erlangt. Vielleicht lag es auch schlicht daran, dass in der aktuellen Umfrage deutlich mehr Personen Antworten auf offene Fragen gegeben haben als in der Evaluation von 2008 (bei dieser Frage beispielsweise damals 22 von 69, also knapp ein Drittel gegenüber heute 64 von 126, also etwa der Hälfte aller Antwortenden).

## 4.2 Weiterbildungsverhalten

Alle Umfrageteilnehmenden wurden gefragt, ob und wie sie sich nach Abschluss der SLBB weitergebildet haben. Neben besuchten Formaten und beliebten Themen interessierten auch die Gründe, wieso jemand an Weiterbildungen teilgenommen hat und wieso nicht.

### 4.2.1 Haben sich die Schulleitungen inzwischen weitergebildet?

Schulleitungen sind ausgesprochen weiterbildungsaffin. 105 von 126 Personen, also 83 Prozent der Befragten, geben an, nach der Ausbildung weitere Weiterbildungen besucht zu haben (vgl. Abbildung 13).

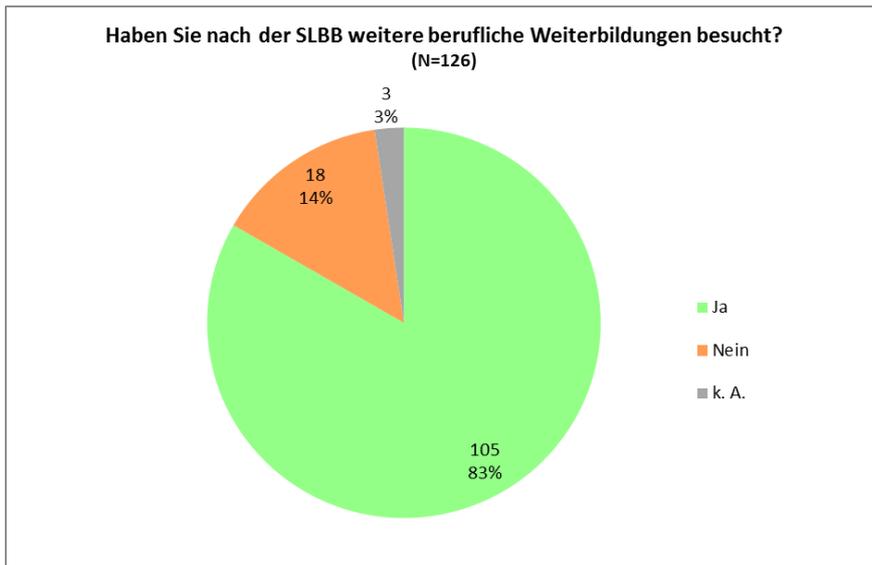


Abbildung 13: Weiterbildungsbesuch nach der SLBB

Genauer betrachtet ist der Prozentsatz an Personen, die nach Abschluss der SLBB berufliche Weiterbildung besucht hat, noch höher: Unter den 18 Personen, die keine Weiterbildung besucht haben, sind 7 in jenem SLBB-Kurs, der erst nach der Teilnahme an der Umfrage abschliesst (Start 2011). Als Gründe, wieso sie keine Weiterbildung besucht haben, geben diese an, dass sie keine Zeit hätten (zweimal) respektive, dass ihre Ausbildung noch nicht abgeschlossen ist (fünfmal).

Von den restlichen elf Personen, die angeben, keine Weiterbildung besucht zu haben, sind sechs nicht mehr als Schulleitung tätig. Die übrigen fünf arbeiten derzeit als Schulleitung und haben keine Weiterbildung besucht. Zwei davon begründen dies damit, dass sie die SLBB erst vor kurzem abgeschlossen haben. Von den derzeit als Schulleitung tätigen Personen, die nicht den eben erst oder noch nicht erfolgten Abschluss der SLBB ins Feld führen, haben also nur drei Personen keine Weiterbildung besucht. Zwei davon begründen dies, einmal mit «hat mich thematisch nicht angesprochen», einmal mit «keine Zeit».

Sechs Teilnehmende am letzten SLBB-Kurs geben an, Weiterbildung besucht zu haben und das obwohl die Ausbildung zum Zeitpunkt der Befragung noch nicht ganz abgeschlossen war. Eine Person aus diesem Kurs beantwortet die Frage nicht. Niemand von diesen hat eine mehr als zweitägige Weiterbildung oder eine Zusatzqualifikation besucht. Kürzere Weiterbildungskurse, Tagungen, Netzwerkveranstaltungen oder Coaching wurden jedoch in Anspruch genommen.

#### 4.2.2 In welchem Rahmen wurden Weiterbildungen besucht?

Die 105 Personen, die Weiterbildungen besucht haben, wurden nach den Formaten ihrer Weiterbildung befragt (vgl. Abbildung 14). Hier zeigt sich, dass besonders kurze Veranstaltungen (1- bis 2-tägige Kurse, Tagungen) beliebt sind sowie Formate, die Reflexion und Austausch ins Zentrum stellen (Netzwerke, Coaching). Längere Weiterbildungen oder solche, die zu einem Abschluss (CAS, DAS, MAS) führen, werden nur selten besucht.

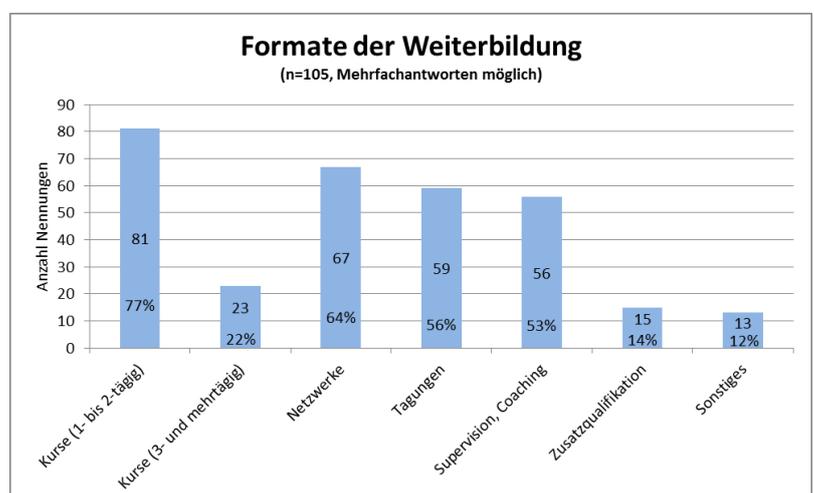


Abbildung 14: Formate der Weiterbildung

Auffallend ist, dass mehr als die Hälfte aller antwortenden Teilnehmenden der Kurse 2006 bis 2010 ein Coaching in Anspruch genommen haben. Diese Werte sind bei den Kursen 2003 bis 2005 und 2011 (läuft zur Zeit der Erhebung noch) markant tiefer (vgl. Tabelle 7).

SLBB-Kurs	Antwortende TN	Coaching	in Prozent
2003	10	4	40%
2004	16	5	31%
2005	13	5	38%
2006	20	13	65%
2007	8	5	63%
2008	14	8	57%
2009	13	6	46%
2010	10	5	50%
2011	13	3	23%
(Leer)	6	2	33%
<b>Total</b>	<b>123</b>	<b>56</b>	<b>46%</b>

Tabelle 7: Weiterbildungsformat Coaching je SLBB-Kurs

Zusatzqualifikationen werden dagegen erst einige Zeit nach Abschluss der SLBB in Angriff genommen: So stellen Teilnehmende der ersten drei SLBB-Kurse zusammen 11 jener 15 Personen, die eine Zusatzqualifikation (MAS/CAS/DAS) besucht haben (vgl. Tabelle 8).

SLBB-Kurs	Antwortende TN	Zusatzqualifikationen	in Prozent
2003	10	4	40%
2004	16	4	25%
2005	13	3	23%
2006	20	1	5%
2007	8	0	0%
2008	14	1	7%
2009	13	1	8%
2010	10	1	10%
2011	13	0	0%
(Leer)	6	0	0%
<b>Total</b>	<b>123</b>	<b>15</b>	<b>12%</b>

Tabelle 8: Weiterbildungsformat Zusatzqualifikation je SLBB-Kurs

#### 4.2.3 Zu welchen Themen wurden Weiterbildungen besucht?

Bei den Themen der besuchten Weiterbildungen zeigt sich erneut die grosse Heterogenität der Antwortenden. 79 Personen, also drei Viertel jener, die Weiterbildungskurse besuchen, nennen Themen als Antwort auf diese offene Frage, doch diese sind erneut so vielfältig, dass sie sich nur schwer in Kategorien fassen lassen. Am häufigsten wurden Antworten aus dem Bereich Schulentwicklung und Qualitätsmanagement, Kommunikation und Personalführung genannt (vgl. Abbildung 15). Gleich darauf folgen Unterrichtsentwicklung und Supervision/Coaching. Teilweise wurden genau diese abstrakten Formulierungen verwendet («Schulentwicklung», «QM», «Kommunikation»), teilweise fallen darunter aber ganz spezifische Themen: In der Kategorie Unterrichtsentwicklung sind so auch Äusserungen wie «Begabungsförderung», «Sportkurse» oder «Führung heterogener Klassen» integriert, im Bereich Kommunikation «Öffentlichkeitsarbeit», «Medientraining» oder «Gesprächsführung».

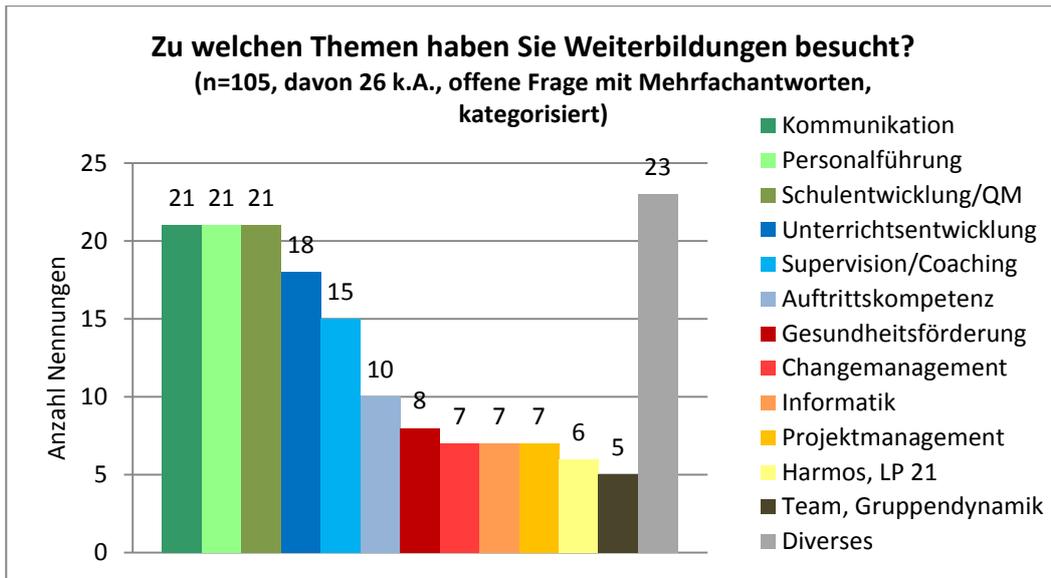


Abbildung 15: Themen der besuchten Weiterbildungen

#### 4.2.4 Aus welcher Motivation wurden Weiterbildungen besucht?

Von den 105 Personen, die nach der SLBB weitere Weiterbildung(en) besucht haben, machen 76 Angaben zu ihrer Motivation. Die Gründe, wieso jemand eine Weiterbildung besucht hat, sind vielfältig. An der Spitze stehen Antworten der Kategorie «Interesse» (gelegentlich noch spezifiziert als berufliches oder persönliches Interesse), die von einem Drittel der Antwortenden genannt werden (vgl. Abbildung 16). Danach folgt die Kategorie «aktueller Bedarf», in die Äusserungen wie «Weil ich als SL ein grosses Projekt umsetzen musste», «Aktuelle Themen in meinem Berufsalltag» oder «betriebliche Notwendigkeit» fallen. 26 Prozent der Antwortenden haben eine Aussage gemacht, die unter «aktueller Bedarf» subsumiert wird. 18 Prozent der Befragten begründen ihren Weiterbildungsbesuch damit, dass sie sich weiterentwickeln möchten, 14 Prozent damit, dass sie sich mit anderen Schulleitungen austauschen und vernetzen möchten.

Auffallend ist, dass die Begründung «Netzwerk/Austausch» überwiegend von Männern angegeben wird (73 Prozent dieser Antworten).

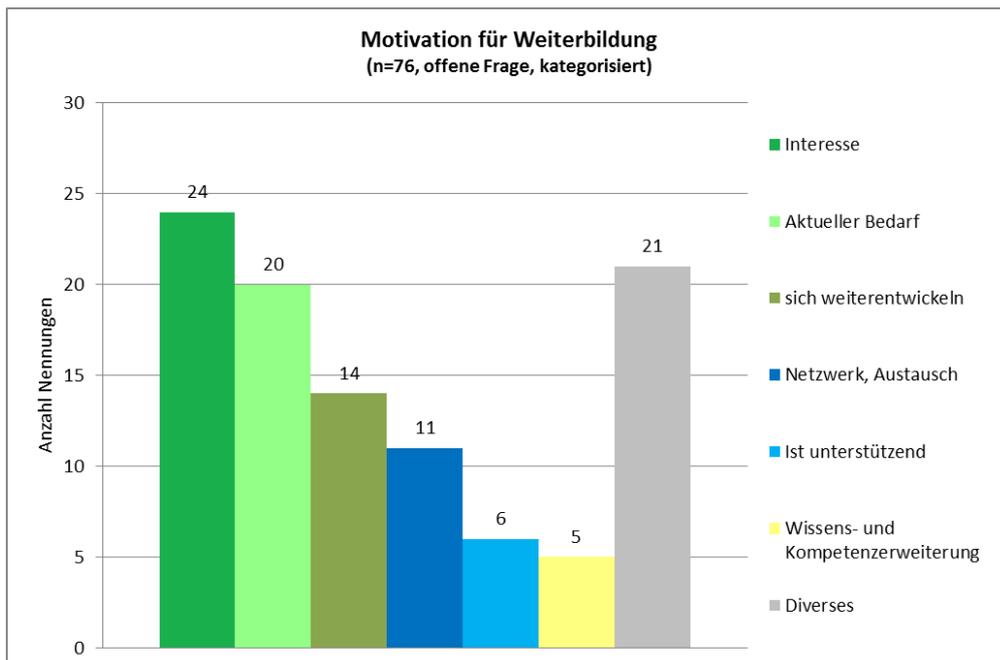


Abbildung 16: Gründe für den Weiterbildungsbesuch

#### 4.2.5 Wieso wurde keine Weiterbildung besucht?

16 von 18 Personen, die angeben, dass sie keine Weiterbildung besucht haben, begründen dies. Wie oben (Kapitel 4.3.1) schon angegeben, liegen die Hauptgründe darin, dass die SLBB noch nicht respektive eben erst abgeschlossen worden ist (6 Nennungen) oder dass die Personen nicht mehr als Schulleitung tätig sind (4 Nennungen). Ebenfalls viermal genannt wurde die Begründung «keine Zeit», daneben je einmal «Hat mich thematisch nicht angesprochen», «kein Bedarf» und «noch genug Stoff von der Ausbildung, den es umzusetzen gilt, Jobwechsel, eigene Familie». Zwei Personen begründen nicht, wieso sie keine Weiterbildung besucht haben.

#### 4.2.6 Welche aktuellen Weiterbildungswünsche sind vorhanden?

Auf die Frage «Falls Sie derzeit als Schulleitung tätig sind: Welche Weiterbildungsangebote würden Sie heute in Ihrer Tätigkeit unterstützen?» haben 56 Personen eine Antwort gegeben. Darunter sieben nicht mehr als Schulleitung tätige Personen, die bei der Auswertung nicht berücksichtigt werden.<sup>12</sup>

Es liegen also 49 Antworten von derzeit als Schulleitung arbeitenden Personen vor, das heisst 58 Prozent von ihnen haben diese Frage beantwortet. Acht davon sagen, dass sie keinen Wunsch haben. 41, also knapp die Hälfte aller derzeitigen Schulleitungen, nennen ein oder mehrere Themen. Favorit ist «Supervision/Coaching», das von zehn Personen gewünscht wird. Darauf folgen Themen aus der Kategorie Personalführung mit acht Nennungen (darunter fallen auch «neue Impulse fürs MAG», «Einführung von neuen LP in den Beruf» oder «Motivation von MitarbeiterInnen»). Dritthäufigster Wunsch ist Weiterbildung zum Thema Recht mit sechs Nennungen. Die restlichen 30 gewünschten Themen sind breit gestreut, jeweils dreimal erwähnt werden «Projektmanagement», «Teamentwicklung» und Äusserungen, die sich in der Kategorie «Auftrittskompetenz » zusammenfassen lassen.

### 4.3 Berufliche Entwicklung der derzeitigen Schulleitungen

Wie eingangs erwähnt sind von den 126 Antwortenden 85 noch als Schulleitung tätig. 5 Personen sind pensioniert und 36 arbeiten in einer anderen Funktion. Im folgenden Kapitel stehen die derzeitigen Schulleitungen und ihre berufliche Situation im Zentrum.

#### 4.3.1 Zufriedenheit mit dem Beruf als Schulleitung

Generell scheint die allgemeine berufliche Zufriedenheit eher hoch zu sein (vgl. Abbildung 17). Mehr als die Hälfte der Befragten sagt, sie sei im Allgemeinen (sehr) zufrieden mit ihrer beruflichen Situation als Schulleitung. 13 Prozent geben an, sehr zufrieden zu sein, 36 Personen oder 42 Prozent bezeichnen sich als zufrieden. 11 Prozent sind dagegen (sehr) unzufrieden. Knapp ein Drittel schliesslich beantwortet die Frage mit «teils/teils». Wie bereits Baeriswyl et al. (2013: 36–37) festgestellt haben, ist die Mehrheit der Schulleitungen trotz hoher Arbeitsbelastung zufrieden.

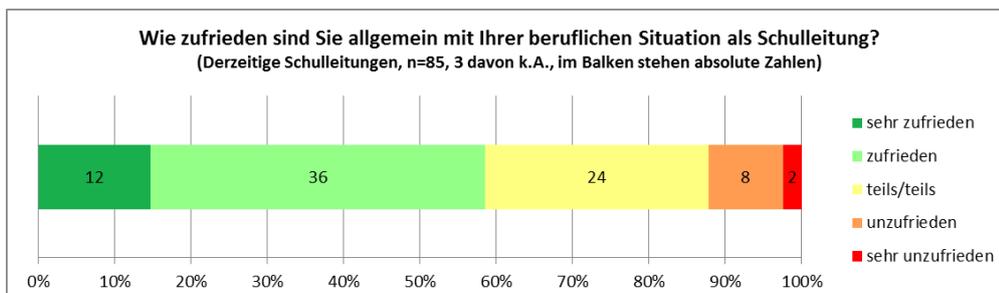


Abbildung 17: Zufriedenheit mit der beruflichen Situation als Schulleitung

<sup>12</sup> Fünf dieser sieben gaben als Antwort «-», zwei nannten Themen: Die eine Person «Zeitmanagement», die andere «Einweisung Administration/ Personalführung/ Rechtskunde».

Das positive Bild wird durch vereinzelte abschliessende Kommentare der Befragten etwas relativiert: So meint ein Schulleiter zum Abschluss der Umfrage: «Leider sind inzwischen rund ein Drittel der Teilnehmenden meines Kurses [SLBB-Kurs 2006] nicht mehr in Schulleitungen tätig; vorwiegend aus gesundheitlichen Gründen (...) oder wegen chronischer Überbelastung. Sollten Sie in irgendeiner Form zur zeitlichen und administrativen Entlastung der Schulleitungen beitragen können, tun Sie es, bitte!».<sup>13</sup> Und ein pensionierter Schulleiter aus Baselland schreibt: «Die Quote der Wechsel in den SL ist viel zu hoch. Darunter leidet die Qualität immens. «Ich bin gerne Schulleiter» hört man wahrscheinlich immer noch sehr selten.».<sup>14</sup> Es gibt jedoch auch andere Aussagen: «Ich bin gerne SL, auch wenn es manchmal viel ist oder nicht ganz einfach.»<sup>15</sup> Hier zeigt sich, wie unterschiedlich nicht nur die eigene, sondern auch die generelle berufliche Situation von Schulleitungen bewertet wird.

Betrachtet man die Antworten der derzeit als Schulleitung tätigen Personen, so zeigt sich, dass sich die Männer tendenziell zufriedener über ihre berufliche Situation äussern als die Frauen (vgl. Abbildung 18): Zwei Drittel der Männer sagen, sie seien (sehr) zufrieden, während nur die Hälfte der Frauen dies von sich sagt.

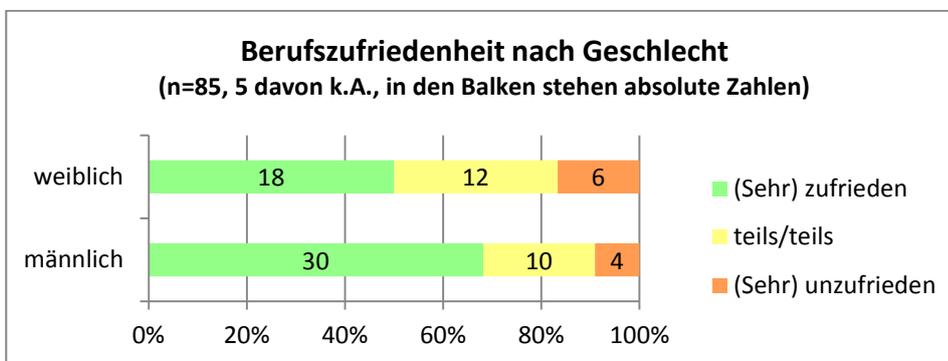


Abbildung 18: Berufszufriedenheit nach Geschlecht

Anschliessend an die geschlossene Frage nach der Berufszufriedenheit wurden die Teilnehmenden gebeten, in zwei bis drei Sätzen zu erläutern, wieso sie zufrieden respektive unzufrieden sind. Von den 85 derzeitigen Schulleitungen haben 8 diese Frage nicht beantwortet. 24 Antwortende nennen nur negative Seiten des Berufs, 30 Personen ausschliesslich positive Aspekte, 23 zählen sowohl Gründe für Zufriedenheit als auch für Unzufriedenheit auf.

Gründe für berufliche Zufriedenheit wurden von insgesamt 53 Befragten genannt (vgl. Abbildung 19). Unter den fünf häufigsten Nennungen finden sich viermal Kategorien, die ein gutes Verhältnis zu den Menschen in der beruflichen Umgebung nennen, nämlich zum Kollegium (17 Nennungen), zu den Vorgesetzten (13 Nennungen), zum Schulleitungsteam und zum Team allgemein (je 10 Nennungen). Viermal wird in den neun häufigsten Kategorien betont, wie interessant, spannend, herausfordernd (zwischen 5- und 8-mal) und abwechslungsreich (17-mal) der Job ist. Achtmal wurde der grosse Gestaltungsspielraum erwähnt, daneben finden sich vereinzelte Antworten, die ausdrücken, wie zufriedenstellend es ist, sich selbst in einer Position zu erleben, in der man etwas bewirken kann.

<sup>13</sup> Nummer 8, Schulleiter BS, als abschliessender Kommentar.

<sup>14</sup> Nummer 66, pensionierter Schulleiter, als abschliessender Kommentar.

<sup>15</sup> Nummer 123, Schulleiter BL.

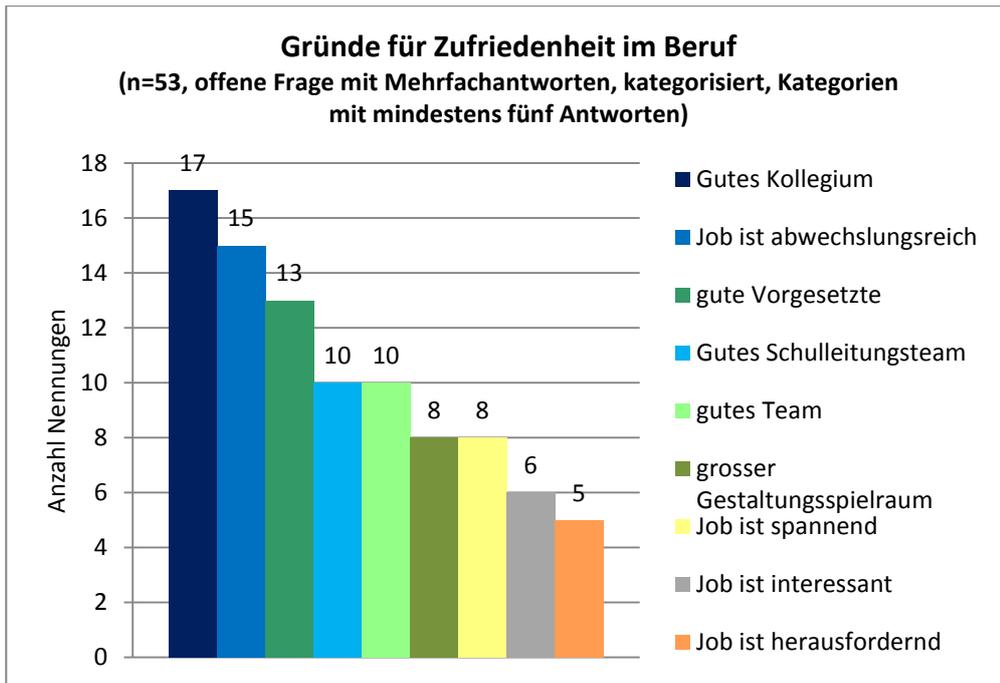


Abbildung 19: Gründe für berufliche Zufriedenheit

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Schulleitungen zufrieden sind, wenn die zwischenmenschlichen Beziehungen zu den Personen in der Umgebung gut sind. Denn der Beruf als solches wird als interessant und vielfältig beschrieben.

Gründe für Unzufriedenheit im Beruf äusserten 47 Personen (vgl. Abbildung 20). Am häufigsten genannt werden Zeitprobleme: Vierzehnmals «zu wenig Stellenprozente», sechsmal «für Wichtiges bleibt keine Zeit». In eine ähnliche Richtung gehen auch die Aussagen, dass die Belastung hoch oder zu hoch sei (12 Nennungen) und die Schulleitungen mit zu viel Administration oder Reformen (je 6 Nennungen) beschäftigt seien. Im Gegensatz zur Zufriedenheit spielen zwischenmenschliche Aspekte bei der Unzufriedenheit eine deutlich untergeordnete Rolle: 5 Personen geben an, sie hätten Probleme mit Vorgesetzten, weitere vier Personen nennen Schwierigkeiten mit anderen Personengruppen.

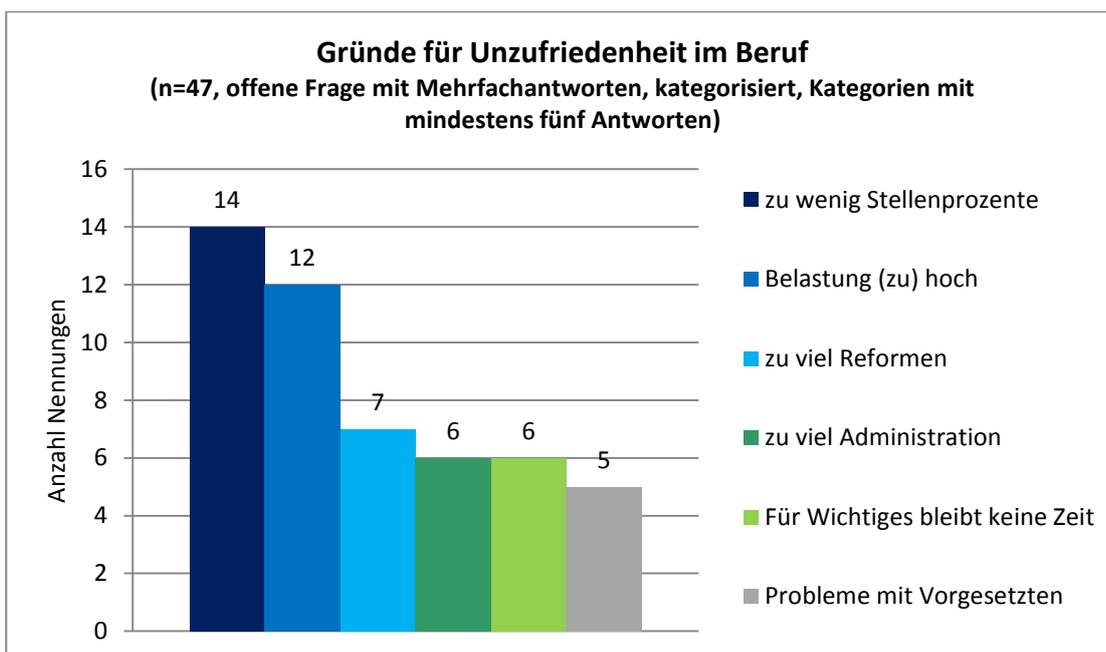


Abbildung 20: Gründe für berufliche Unzufriedenheit

Die Schulleitungen aus Basel-Stadt und Baselland nennen ähnlich viele Argumente für Zufriedenheit oder Unzufriedenheit im Beruf. Je nach Kanton werden unterschiedliche Gründe genannt: So beschweren sich ausschliesslich Schulleitende aus Baselland über Probleme mit den Vorgesetzten (Schulrat, Gemeinde; 5 BL, 0 BS). In Basel-Stadt werden deutlich häufiger die zu vielen Reformen (5 BS, 2 BL) und die enorme Belastung durch die als ausufernd empfundene Administration (5 BS, 0 BL) bemängelt. Bei den Äusserungen über zu wenig Stellenprozente und die generell (zu) hohe Belastung zeigt sich keine eindeutige Tendenz.

#### 4.3.2 Zufriedenheit mit den Beziehungen zu verschiedenen Anspruchsgruppen

Befragt nach ihrer Zufriedenheit mit den Arbeitsbeziehungen zu verschiedenen Anspruchsgruppen im Schulleitungsalltag, zeigten sich die Schulleitungen überwiegend zufrieden (vgl. Abbildung 21).

Besonders positiv äussern sich die Befragten über ihre Beziehungen zu den Lehrpersonen sowie den Schülerinnen und Schülern: 94 respektive 98 Prozent all jener Personen, die diese Beziehung bewerten, sind damit sehr zufrieden oder zufrieden. Über die Beziehung zu den Eltern sagen 87 Prozent, sie seien (sehr) zufrieden, 13 Prozent wählen «teils/teils». Die Beziehungen zu anderen Schulleitungen oder Personen in ähnlicher Funktion werden ebenfalls sehr gut bewertet: 42 Prozent sind damit sehr zufrieden, 48 Prozent zufrieden. Eine Person ist mit den Beziehungen zu Schulleitungen unzufrieden.

Der einzige Bereich, der etwas kritischer beurteilt wird, sind die Beziehungen zur Verwaltung. Zwar äussern sich 56 Prozent positiv über diese Beziehungen, aber nur 4 Personen sind damit sehr zufrieden. Ein Drittel der Antwortenden bewertet sie mit «teils/teils». 10 Personen sind (sehr) unzufrieden, sieben von ihnen arbeiten im Kanton Basel-Landschaft.

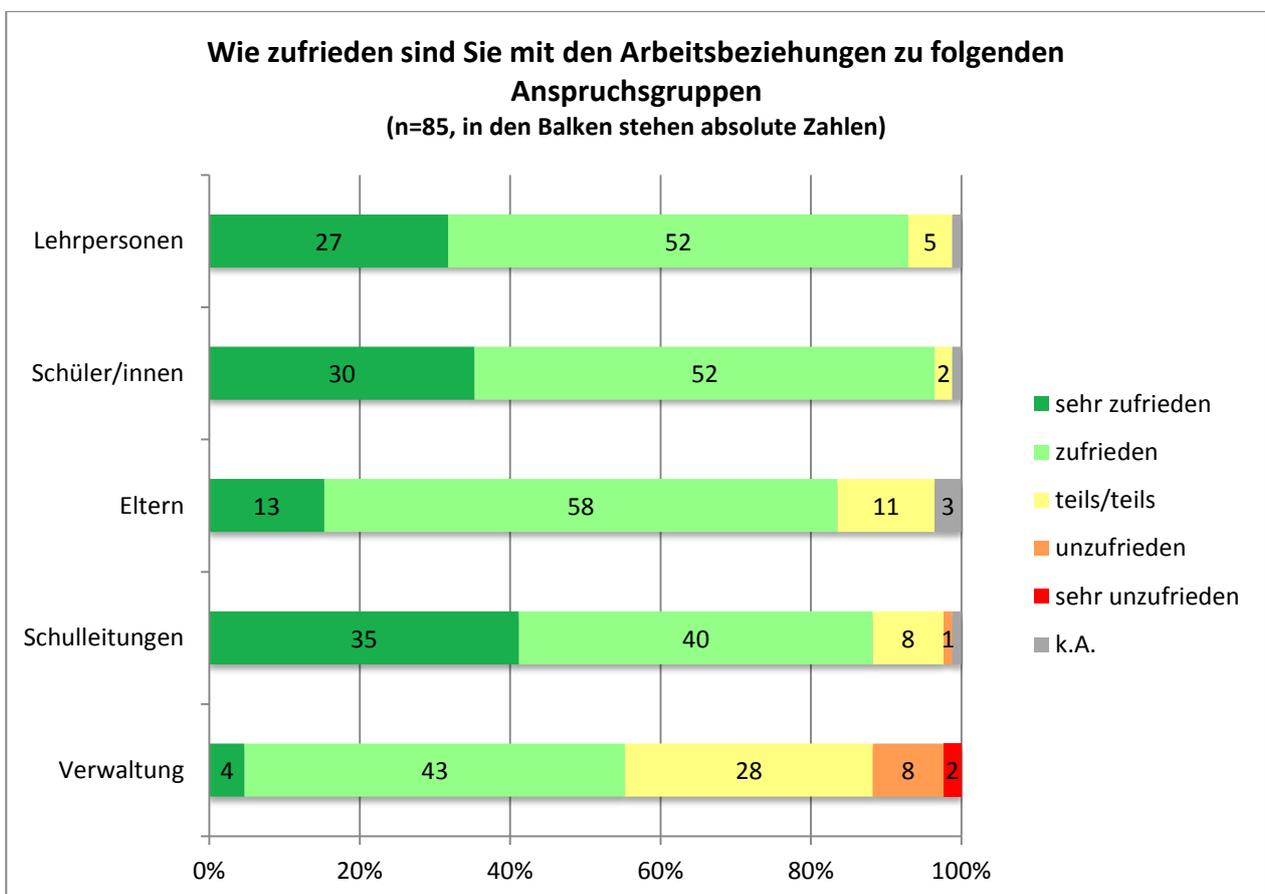


Abbildung 21: Zufriedenheit mit den Arbeitsbeziehungen zu verschiedenen Anspruchsgruppen

### 4.3.3 Spielraum beim beruflichen Handeln

Die derzeit als Schulleitung tätigen Personen wurden zudem gebeten, den Spielraum zu bewerten, über den sie beim beruflichen Handeln verfügen. Alle Schulleitungen haben diese Frage beantwortet (vgl. Abbildung 22). 44 Prozent bewerten den Spielraum als (eher) gross, 38 Prozent mit mittel und 18 Prozent als (eher) klein.

Tendenziell bewerten die Schulleitungen aus Baselland ihren Spielraum grösser als jene aus Basel-Stadt: 54 Prozent aus Baselland sagen, er sei (eher) gross, nur 33 Prozent der baselstädtischen Schulleitungen machen diese Aussage. Ein Fünftel der Schulleitungen in der Stadt sagt, ihr Spielraum sei eher klein, die grösste Gruppe – 45 Prozent – meinen, er sei mittelgross. Die häufigste Antwort der in Baselland tätigen Schulleitungen ist hingegen mit 41 Prozent «eher gross».

Auch nach Geschlecht zeigt sich ein Unterschied: Weibliche Schulleitungen neigen dazu, den Spielraum mit «mittel» zu bewerten, während ihre männlichen Pendanten eher zu den extremeren Werten tendieren: 52 Prozent sagt, der Spielraum sei (eher) gross, 20 Prozent sagen er sei (eher) klein.

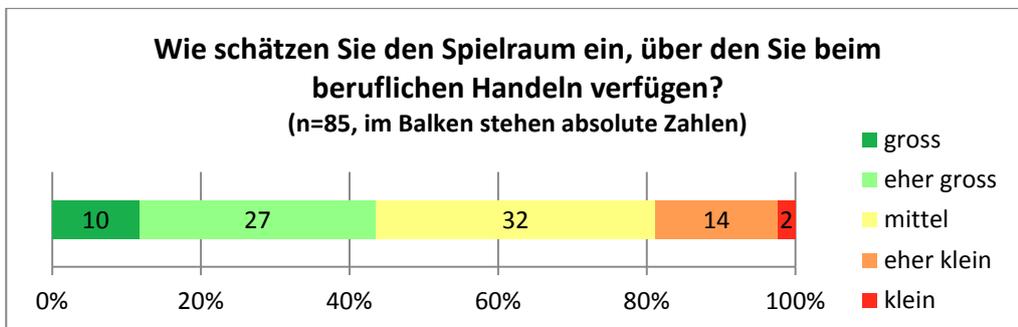


Abbildung 22: Spielraum beim beruflichen Handeln

### 4.3.4 Stellenwechsel als Schulleitung

Von den 85 derzeitigen Schulleitungen haben 20 schon ein oder mehrmals die Stelle gewechselt, sind dabei aber in ihrer Funktion als Schulleitung geblieben. Das entspricht knapp einem Viertel der heutigen Schulleitungen. 64 Personen leiten seit jeher dieselbe Schule, eine Person beantwortet die Frage nicht.

Von den 20 Schulleitungen, welche die Stelle gewechselt haben, sind zehn derzeit im Kanton Basel-Landschaft tätig, neun in Basel-Stadt und eine Person in Bern. Sechs Personen geben an, die Gemeinde gewechselt zu haben, drei die Stufe und wiederum drei den Kanton. Sechsmal wurde weder die Stufe, noch die Gemeinde oder der Kanton, sondern einfach die Schule gewechselt.

Alle Befragten geben einen oder mehrere Gründe für ihren Wechsel an. Sechsmal genannt wird der Wunsch nach einer neuen Herausforderung, fünfmal – und zwar ausschliesslich von Schulleitungen in Basel-Stadt – wird die Umstrukturierung in Folge der Schulharmonisierung respektive ein Entscheid der Volksschulleitung geltend gemacht. Dreimal wird von Schulleitungen aus Baselland als Grund angegeben, dass man als Team eine Schule leiten wollte und daher die Stelle gewechselt habe. Je zweimal werden schliesslich die Gründe «Horizontenerweiterung», «Privates», der Wunsch nach einem grösseren Schulleitungspensum und Probleme mit dem Schulrat genannt (die beiden letzten nur von Schulleitungen, die jetzt in Baselland arbeiten).

### 4.3.5 Überlegungen, die Schulleitungstätigkeit aufzugeben

Fast die Hälfte der derzeit aktiven Schulleitungen, nämlich 41 Personen, hat sich schon überlegt, die Schulleitungstätigkeit aufzugeben (vgl. Abbildung 23). Demgegenüber hat sich beinahe ein

Drittel (24 Personen) dies noch nie überlegt. 20 Personen, also ein knappes Viertel der Befragten, beantwortet diese Frage nicht. Dieser Anteil ist relativ hoch, der Grund dafür bleibt unklar.

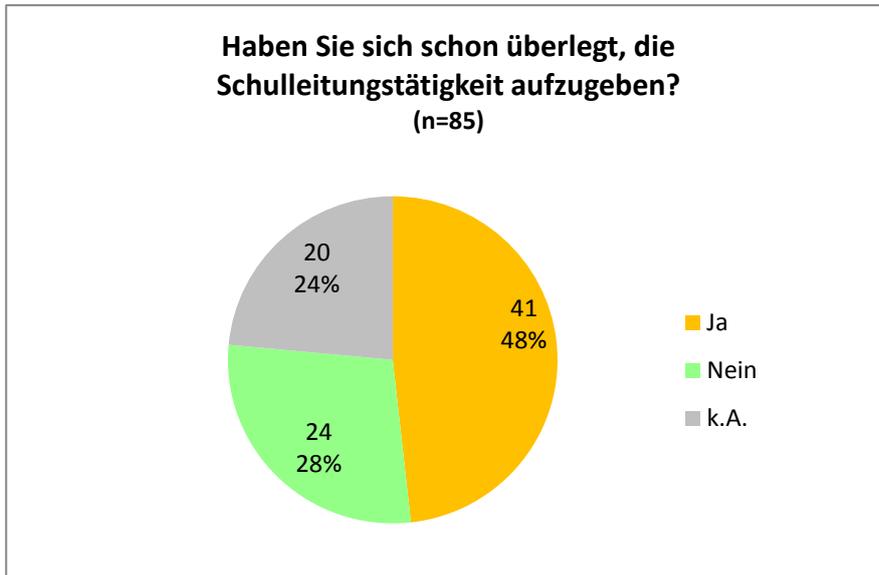


Abbildung 23: Überlegung, die Schulleitungstätigkeit aufzugeben

40 Befragte machen detailliertere Angaben darüber, wie oft sie sich einen Ausstieg überlegen (vgl. Abbildung 24). Bei 16 Prozent aller derzeitigen Schulleitungen taucht dieser Gedanke mehr als einmal pro Monat auf. 19 Prozent überlegen sich dies mehrmals pro Jahr und 13 Prozent nur sehr selten, also höchstens einmal pro Jahr.

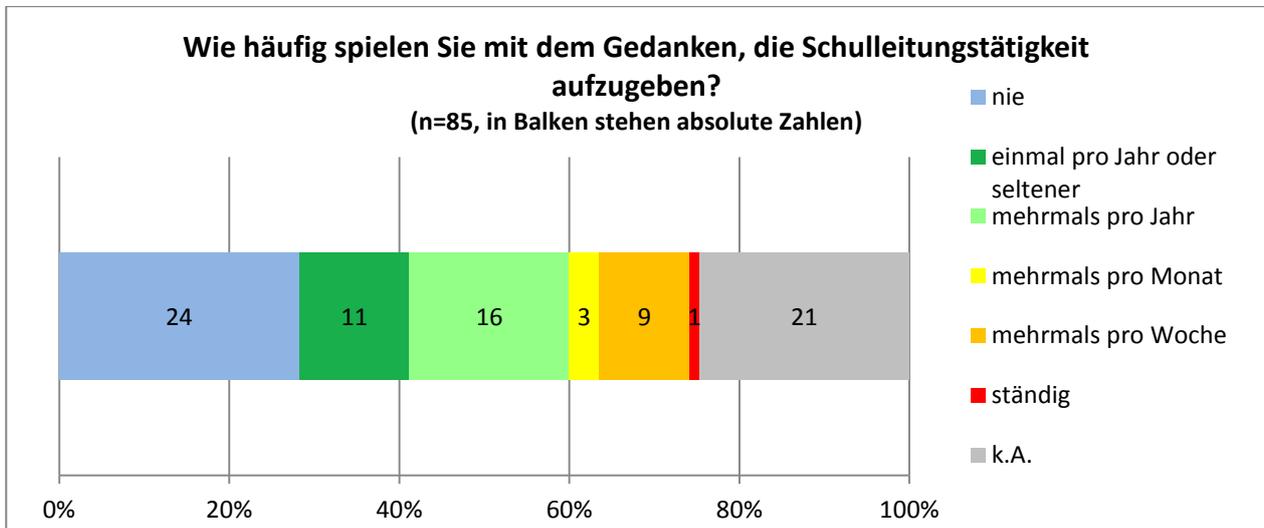


Abbildung 24: Häufigkeit des Gedankens, die Schulleitungstätigkeit aufzugeben

In einer geschlossenen Frage mit der Möglichkeit zu Mehrfachantworten wurde nach den Gründen gefragt, wieso sich jemand überlegt, die Schulleitungstätigkeit aufzugeben. Alle Befragten haben mindestens einen Grund angegeben (vgl. Abbildung 25). Bei den Antworten zeigt sich eindeutig ein Favorit: 78 Prozent der Befragten nennen als Ursache die zu hohe zeitliche Belastung. Mehr als ein Drittel geben die andauernden Schulreformen oder Konflikte an der Schule an. 12 Personen respektive 30 Prozent aller Antwortenden sagen zudem, dass sie etwas Neues ausprobieren möchten und spielen darum mit dem Gedanken, die Schulleitungsposition aufzugeben.

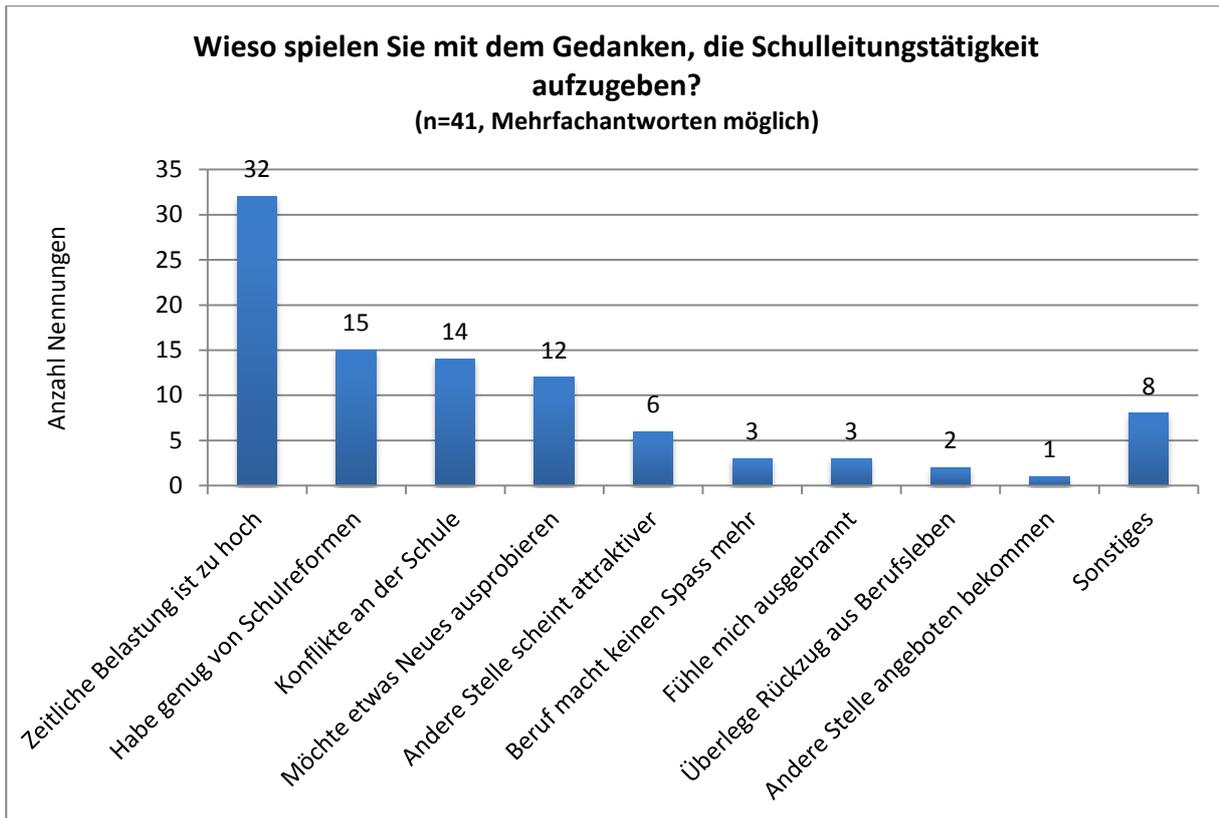


Abbildung 25: Gründe für den Gedanken, die Schulleitungstätigkeit aufzugeben

#### 4.3.6 Alternativen zur Schulleitungsfunktion

Von den 41 Personen, die sich schon überlegt haben, die Schulleitungsfunktion aufzugeben, geben 24 an, welchen Beruf respektive welche Berufe sie stattdessen ausüben wollen würden (vgl. Abbildung 26). Dabei zeigt sich, dass viele noch keine konkrete Vorstellung haben, was sie stattdessen gerne arbeiten würden. Am häufigsten genannt wird die «Rückkehr zu den Wurzeln», nämlich die Arbeit als Lehrperson (8 Nennungen), darauf folgt mit 6 Nennungen «Beratung/Coaching» und mit 5 Nennungen die Arbeit in der Erwachsenenbildung. Vier Personen nennen Optionen, die mit der Bildungswelt kaum Berührungspunkte haben: «Personalführung in einem anderen Betrieb», «Journalist, Autor», «Künstlerin» und «Ich lasse mich nächsten Sommer frühzeitig pensionieren.». 17 Personen äussern sich nicht zu dieser Frage und sechs weitere geben Antworten wie «weiss nicht» oder «offen für Verschiedenes».

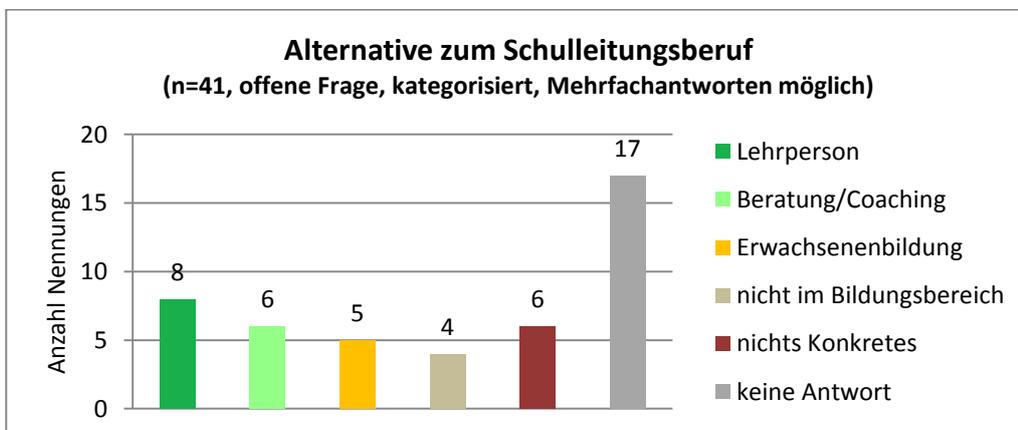


Abbildung 26: Alternative Berufsvorstellungen

#### 4.3.7 Gründe für den Verbleib im Beruf

Zum Abschluss der Fragen zur beruflichen Entwicklung wurden die derzeitigen Schulleitungen gebeten, die Gründe zu skizzieren, wieso sie (nach wie vor) als Schulleitung tätig sind. 59 Personen kamen dieser Bitte nach, das sind etwas mehr als zwei Drittel. Fast alle nennen mehr als nur einen Grund, wieso sie nach wie vor als Schulleitung arbeiten. Die häufigsten Antworten lassen sich grob in zwei Kategorien fassen: Von über zwei Drittel der Antwortenden werden Aussagen gemacht, die sich grob mit dem Satz «Ich mag den Beruf» umschreiben lassen. 29 Prozent fallen in die Kategorie «Ich habe gute Menschen um mich». Das deckt sich mit den Antworten auf die Frage nach dem Grund für berufliche Zufriedenheit, wo die Arbeit als Schulleitung als abwechslungsreich und spannend beschrieben wurde und gute zwischenmenschliche Beziehungen ein wichtiger Grund für Zufriedenheit waren (vgl. Kapitel 4.3.1). Betrachtet man die Antworten etwas genauer, zeigen sich sehr viele verschiedene Gründe (vgl. Abbildung 27). Absolut am häufigsten genannt wird die Wahrnehmung, in einem Beruf tätig zu sein, in dem man etwas bewirken und gestalten kann. Der berufliche Spielraum, der von über achtzig Prozent als mittel bis gross eingeschätzt wurde (vgl. Kapitel 4.3.3), ist also ein wichtiger Grund für den Verbleib im Beruf. Interessant sind auch die Antworten «Pflichtbewusstsein», «für die Schüler/innen» und «für die Mitarbeitenden», die auf ein hohes Mass an Loyalität gegenüber der Schule, den Mitarbeitenden und den Lernenden schliessen lassen. Die sieben Personen, die Antworten aus der Kategorie «kann noch nicht gehen» geben, denken sehr konkret über eine Aufgabe der Schulleitungsfunktion nach, fünf von ihnen mindestens mehrmals pro Woche. Sie gehen noch nicht, weil sie «nicht mitten im Schuljahr kündigen»<sup>16</sup> wollen, weil sie sich noch «überlegen, welche weiteren Schritte zur Veränderung»<sup>17</sup> sie machen möchten, oder weil sie (noch) nicht aufgeben wollen.

---

<sup>16</sup> Nummer 57, Schulleiterin BS.

<sup>17</sup> Nummer 43, Schulleiter BS.

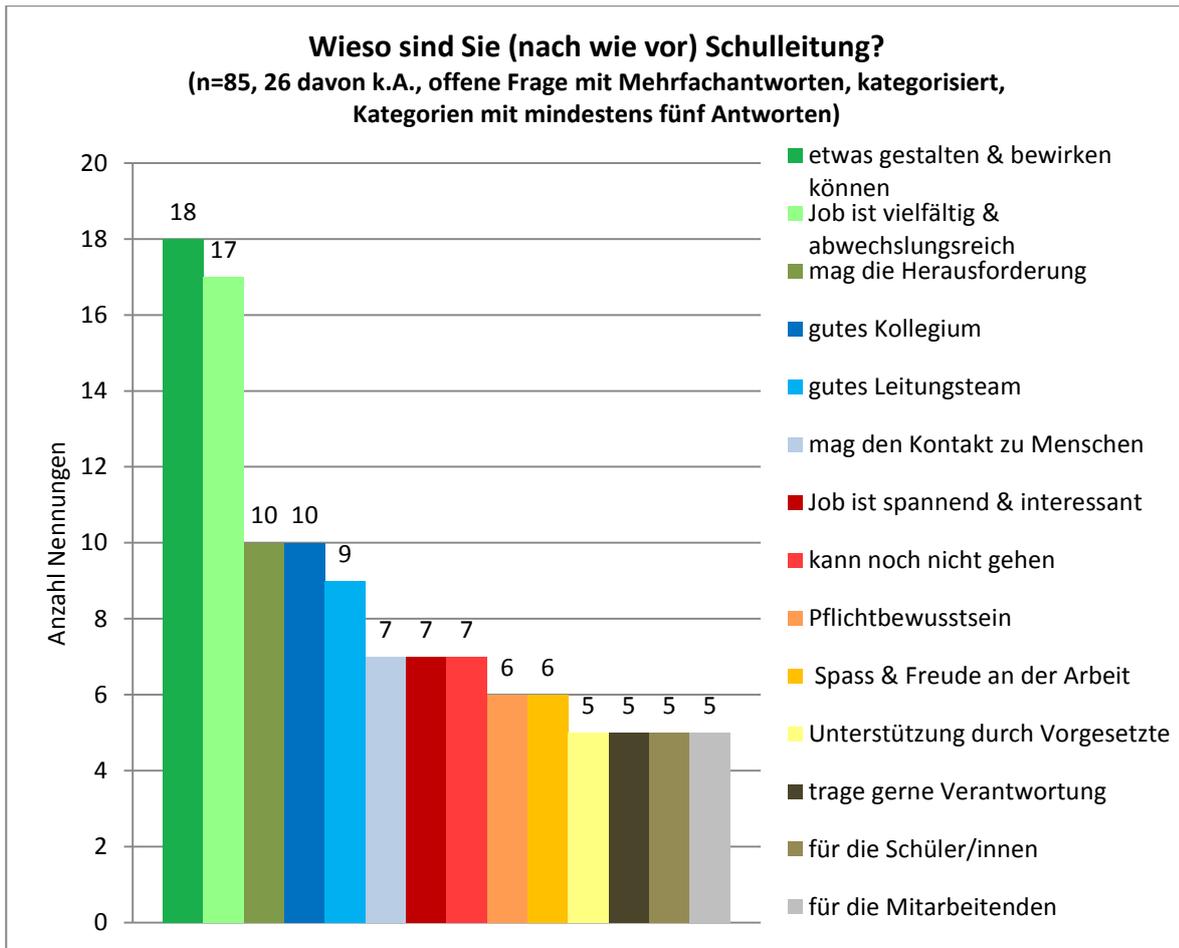


Abbildung 27: Gründe für den Verbleib im Beruf

#### 4.4 Berufliche Entwicklung der Aussteigerinnen und Aussteiger

Von 256 Absolventinnen und Absolventen der SLBB sind nur 137 in jener Position zu finden, für die sie die Ausbildung qualifiziert hat (vgl. Abbildung 28). 119 von allen Absolvierenden sind in den Auflistungen der Schulleitenden der Kantone Basel-Stadt und Basel-Landschaft nicht vermerkt. 45 dieser 119 haben an der vorliegenden Evaluation teilgenommen, das heisst, ihr beruflicher Werdegang nach Abschluss der SLBB ist bekannt.

Vier dieser 45 Personen arbeiten nach wie vor als Schulleitung, allerdings in einem anderen Kanton als den beiden Basel.<sup>18</sup> 41 Personen arbeiten derzeit nicht als Schulleitung. Darunter sind fünf Pensionierte, von denen vier zum Zeitpunkt der Berufsaufgabe noch als Schulleitung arbeiteten. Eine Person gab die Schulleitungsfunktion kurz vor der Pension auf und arbeitete die letzten Berufsjahre als Kleinklassenlehrerin. 36 Personen geben an, dass sie derzeit einem anderen Beruf nachgehen. Von 74 Absolventinnen und Absolventen liegen schliesslich keine Informationen über den beruflichen Werdegang vor. Im Folgenden soll das Augenmerk auf die berufliche Entwicklung jener 37 Antwortenden gelegt werden, die aus der Schulleitungsfunktion ausgestiegen sind.

<sup>18</sup> Ihre Antworten sind in das Kapitel über die derzeitigen Schulleitungen (n=85) eingeflossen.

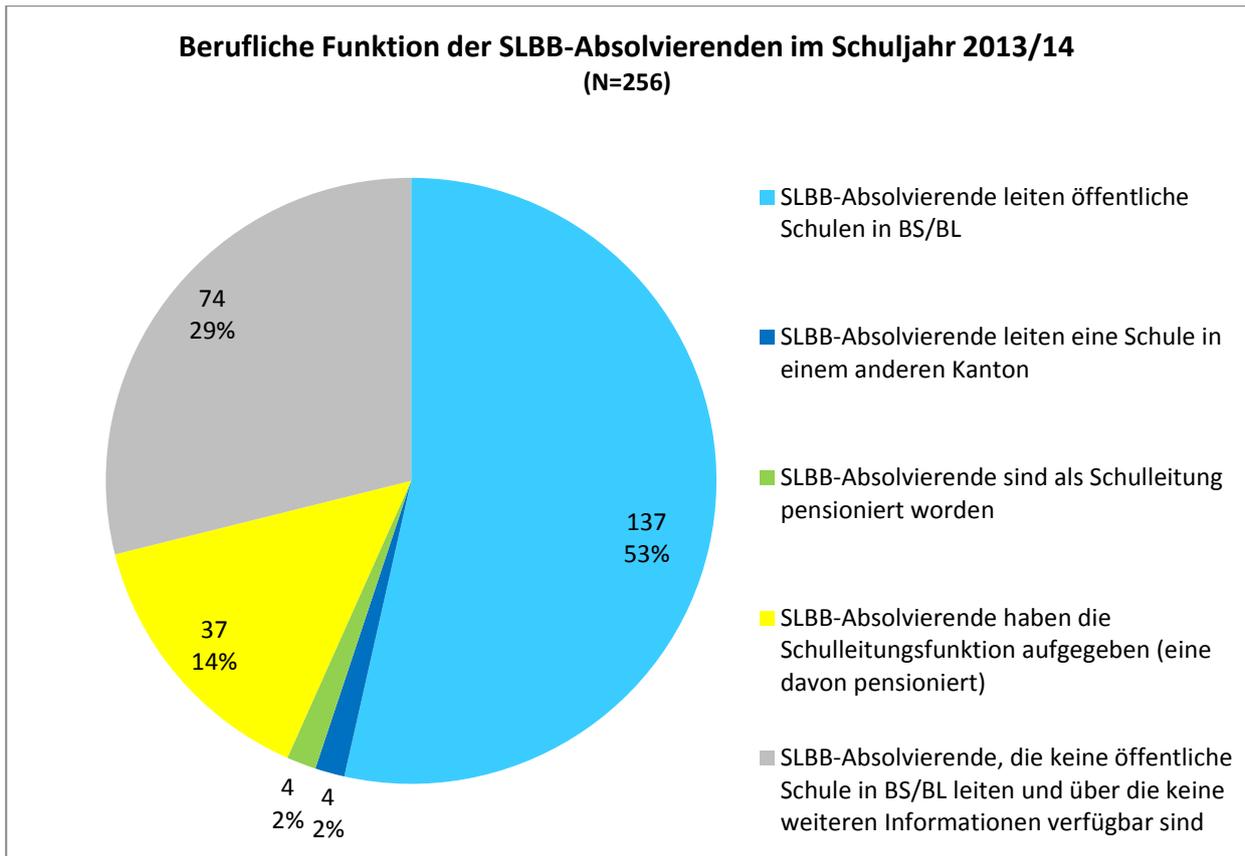


Abbildung 28: Berufliche Funktion der SLBB-Absolvierenden im Schuljahr 2013/2014

#### 4.4.1 Zufriedenheit mit dem Beruf als Schulleitung und Stellenwechsel

«Der Job kann auch Spass machen!!!!»<sup>19</sup> bemerkt ein ehemaliger Schulleiter im Kommentarfeld. Mit dieser rückwirkend positiven Einschätzung der Arbeit als Schulleitung steht er nicht alleine da: Die ausgestiegenen Personen bewerten ihre Berufszufriedenheit als Schulleitung eher positiv. Von den zehn antwortenden Personen<sup>20</sup> geben drei an, (sehr) zufrieden gewesen zu sein, fünf wählen «teils/teils» und nur eine Person war sehr unzufrieden.

Das Resultat auf die Frage nach Stellenwechseln als Schulleitung ist eindeutig: Niemand von den zehn Antwortenden hat die Stelle als Schulleitung gewechselt, bevor er oder sie die Arbeit als Schulleitung ganz aufgegeben hat. Dies steht im Gegensatz zu den derzeit noch als Schulleitung tätigen Personen, von denen fast ein Viertel bereits die Stelle gewechselt hat.

#### 4.4.2 Überblick über Personen, die die Schulleitungsfunktion aufgegeben haben

Die meisten Antwortenden sind im Alter zwischen 41 und 55 ausgestiegen, fünf Personen zudem noch vor ihrem 35. Geburtstag (vgl. Abbildung 29).

<sup>19</sup> Nummer 112, Lehrer, als abschliessender Kommentar.

<sup>20</sup> Wegen des bereits in Fussnote 6 (S. 11) erläuterten Weiterleitungsfehlers im Fragebogen liegen nur von 10 der 37 ehemaligen Schulleitungen Aussagen zum Thema Berufszufriedenheit vor.

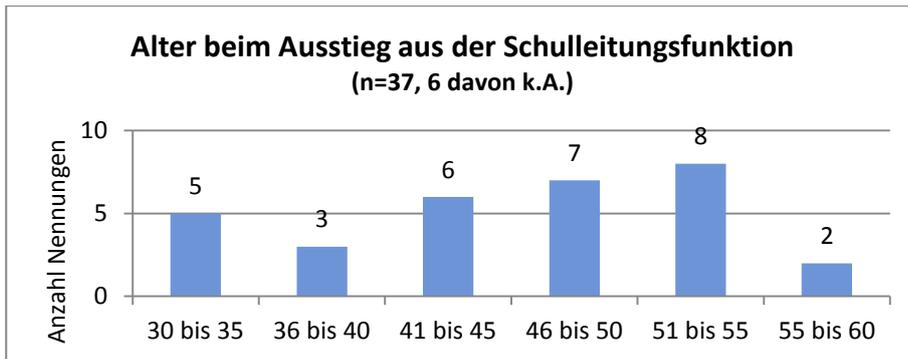


Abbildung 29: Alter beim Ausstieg aus der Schulleitungsfunktion

Im Schnitt waren die Personen 6,9 Jahre als Schulleitung tätig, bevor sie ihre Position aufgegeben haben, mindestens 2 und maximal 22 Jahre (vgl. Abbildung 30). 26 von 36 Personen waren maximal sieben Jahre in diesem Beruf tätig.

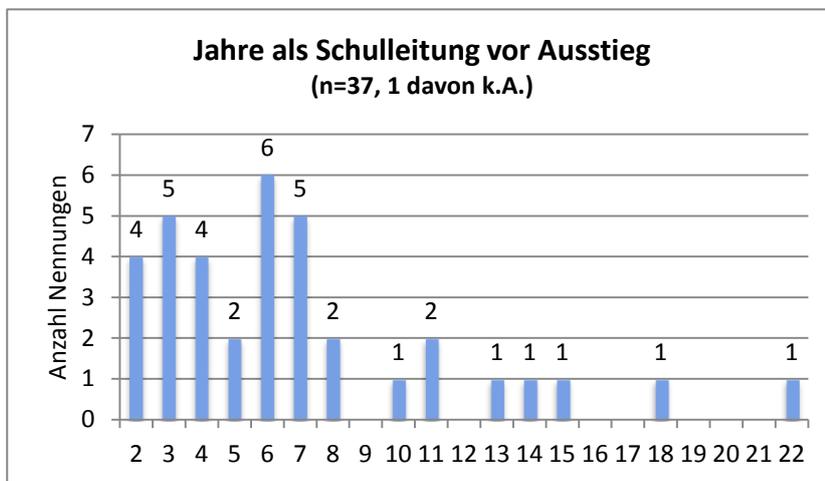


Abbildung 30: Jahre als Schulleitung vor Ausstieg

Am meisten Personen, nämlich 8, sind im Jahr 2012 ausgestiegen, am zweitmeisten im Jahr 2011, nämlich 7 (vgl. Abbildung 31). Zusammen stellen diese beiden Jahrgänge beinahe die Hälfte aller Aussteigenden, deren Ausstiegsjahr bekannt ist. Vor 2006 ist niemand ausgestiegen, was wohl auch damit zusammenhängt, dass die Teilnehmenden des ersten Kurses die SLBB erst 2005 abgeschlossen haben.



Abbildung 31: Jahr der Aufgabe der Schulleitungsfunktion

Ausser aus den SLBB-Kursen mit Start im Jahr 2007 ist von den Antwortenden aus jedem Kursjahrgang mindestens eine Person aus der Schulleitungsfunktion ausgestiegen. Mit 8 Personen am meisten Ausgestiegene haben die Ausbildung 2006 begonnen.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Insgesamt 20 Antwortende der vorliegenden Evaluation haben die SLBB im Jahr 2006 begonnen. Sie stellen damit die grösste Jahrgangsgruppe der Antwortenden.

#### 4.4.3 Gründe für die Aufgabe der Schulleitungsfunktion

Die Gründe, wieso die Befragten ihre Stelle als Schulleitung aufgegeben haben, sind vielfältig und knapp drei Viertel der Befragten geben mehr als nur einen Grund an. Die Kategorien der geschlossenen Frage wurden aufgrund der Antworten unter «Sonstiges» bei der Auswertung um «Familiäre Gründe», «Umstrukturierung» und «Probleme im Führungsteam» ergänzt.

Der am häufigsten genannte Grund für den Ausstieg ist die hohe zeitliche Belastung, die von 42 Prozent der Befragten ins Feld geführt wird (vgl. Abbildung 32). Dies deckt sich mit den Aussagen der derzeit noch als Schulleitung tätigen Personen – dort nennen allerdings vier von fünf Schulleitungen dies als Ausstiegsgrund. Bei den tatsächlich Ausgestiegenen findet sich die Lust, etwas Neues auszuprobieren an zweiter Stelle, sie wird von einem Drittel genannt. Sechs Personen sagen, dass ihnen eine andere Stelle attraktiver schien. Konflikte an der Schule und die Schulreformen – häufig genannt von den derzeitigen Schulleitungen – werden nur von fünf respektive vier Personen erwähnt. Keinen Spass mehr am Beruf wird nur von einer einzigen Person angegeben.

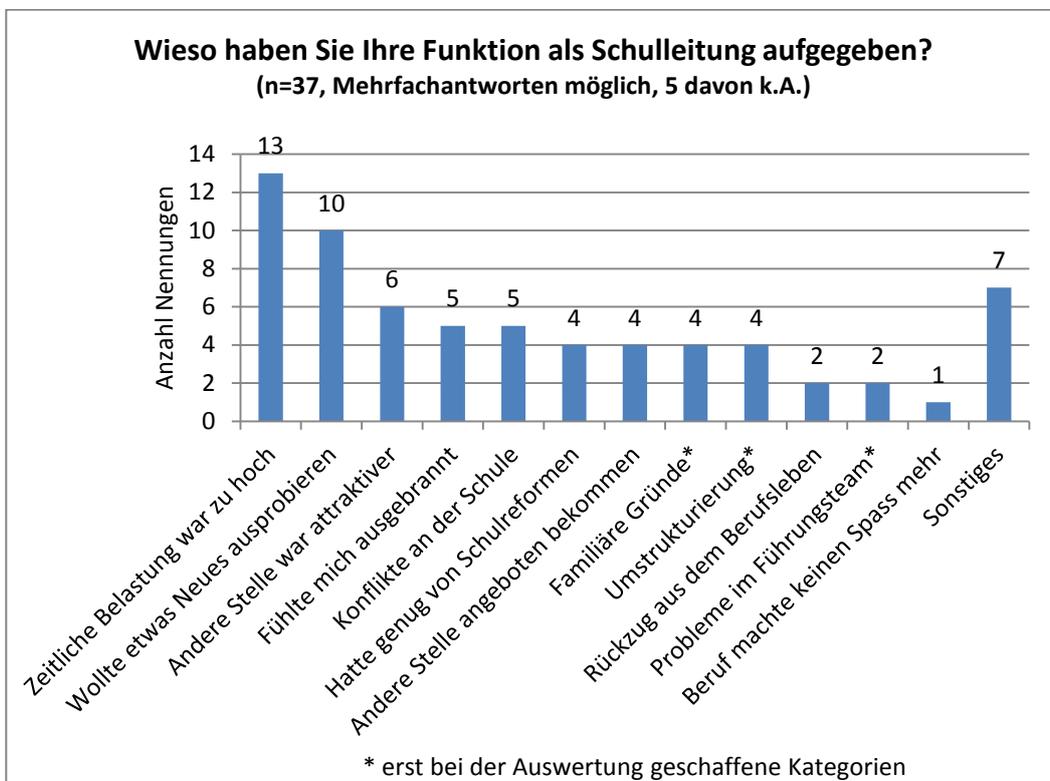


Abbildung 32: Gründe für die Aufgabe der Schulleitungsfunktion

#### 4.4.4 Hätten sich die Schulleitungen mehr Unterstützung gewünscht?

Diese Frage wurde 31 von 37 Ausgestiegenen gestellt. Alle haben sie beantwortet, doch nur 13 Personen, also 42 Prozent der Antwortenden haben sich als Schulleitung mehr Unterstützung gewünscht (vgl. Abbildung 33)

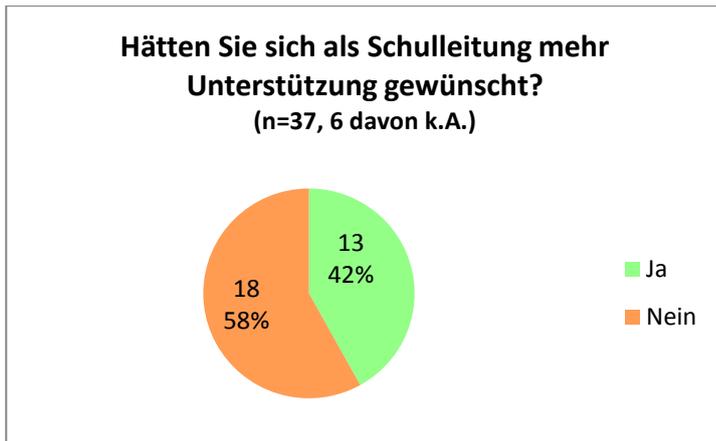


Abbildung 33: Wunsch nach mehr Unterstützung

Von diesen dreizehn haben zehn Personen die gewünschte Unterstützung spezifiziert.<sup>22</sup> Drei Personen äussern nur einen Wunsch, sieben mehr als einen (vgl. Tabelle 9). Je viermal wünschten sich die ehemaligen Schulleitungen mehr Entlastung respektive Ressourcen sowie grössere Professionalität ihrer Vorgesetzten. Dreimal genannt wird der Wunsch nach einer Klärung von Verhältnissen und Abläufen. Je zweimal fehlte die Wertschätzung und das Ernst genommen werden.

Gewünschte Unterstützung	Anzahl
Mehr Entlastung/Ressourcen	4
Mehr Professionalität von Vorgesetzten	4
Verhältnisse und Abläufe klären	3
Mehr Wertschätzung	2
Ernst genommen werden	2
Sonstiges	4

Tabelle 9: Welche Unterstützung hätten sich die ehemaligen Schulleitungen gewünscht?

#### 4.4.5 In welchem Beruf arbeiten die ehemaligen Schulleitungen?

Alle ehemaligen Schulleitungen sind – sofern sie derzeit einer Arbeit nachgehen – dem Bildungsbereich treu geblieben (vgl. Abbildung 34).

71 Prozent sind weiterhin in einer Schule tätig: 18 Personen, also ungefähr die Hälfte, arbeitet als Lehrperson, vier als Heilpädagoge respektive Heilpädagogin, weitere vier haben eine Leitungsfunktion im Schulkontext inne (Stellvertretende Abteilungsvorsteherin, Schulhausvorsteherin, Schulhausleiter und Standortleiterin). Neun Personen, also knapp ein Viertel, arbeiten in der Bildungsverwaltung, fünf davon in leitender Position. Die restlichen zwei Personen gehen derzeit keiner bezahlten Arbeit nach: Eine Frau kümmert sich um ihre Familie, eine gibt an, dass sie arbeitslos ist.

Die Antworten sind nach Geschlecht relativ gleichmässig verteilt. Auffallend ist einzig, dass die fünf Leitungspersonen in der Bildungsverwaltung ausschliesslich Männer sind.

<sup>22</sup> Wegen des Weiterleitungsfehlers im Fragebogen liegen keine Informationen zu den Kantonen oder Schulstufen dieser Personen vor.

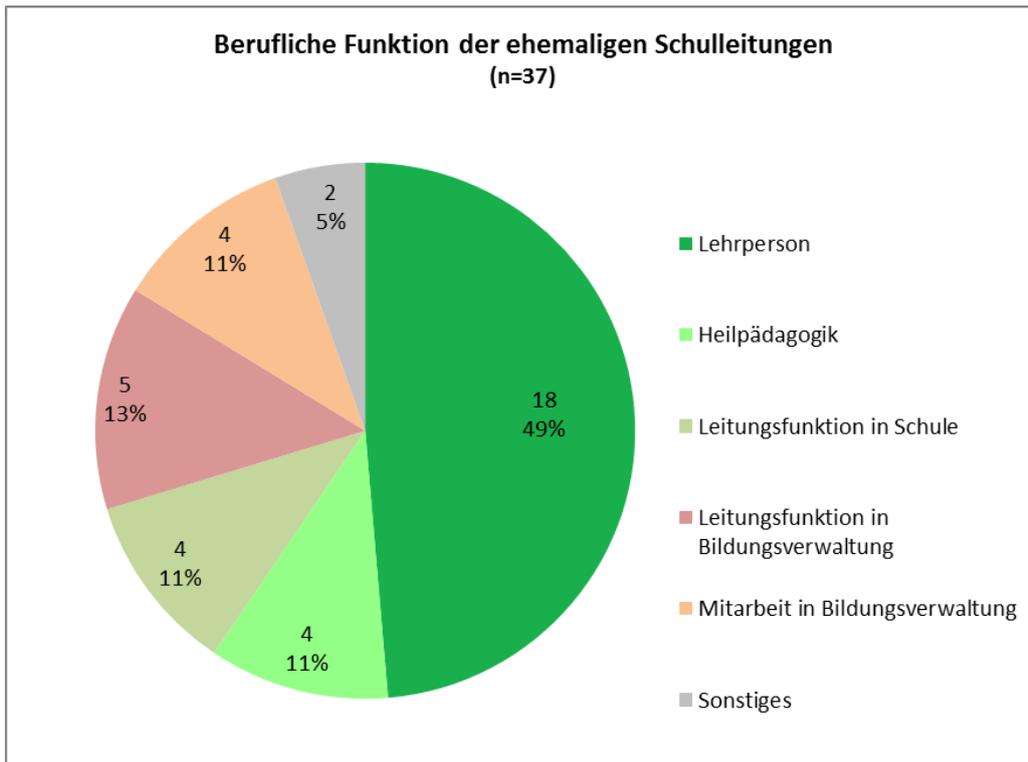


Abbildung 34: Derzeitige berufliche Funktion der Ausgestiegenen

Im neuen Beruf arbeiten beinahe zwei Drittel Teilzeit. 60 Prozent der Befragten respektive 21 Prozent haben ein Pensum von mehr als achtzig Prozent, 13 von ihnen arbeiten Vollzeit. Acht Personen arbeiten fünfzig Prozent oder weniger und sechs zwischen sechzig und achtzig Prozent. Hohe Arbeitspensen finden sich vor allem bei den Männern: 16 von 19 arbeiten mindestens 80 Prozent und nur ein einziger weniger als 50 Prozent. Die Frauen arbeiten überwiegend Teilzeit (12 von 16), sieben Frauen haben ein kleineres Arbeitspensum von maximal 50 Prozent.

#### 4.4.6 Haben die Kenntnisse aus der SLBB bei der neuen Stelle geholfen?

Von 37 nicht mehr als Schulleitung tätigen Personen geben 27 an, dass ihnen die in der SLBB erworbenen Kenntnisse bei ihrer neuen Stelle geholfen haben. Vier sagen, dass Ihnen die Kenntnisse aus der SLBB im neuen Beruf nicht geholfen haben, darunter drei Lehrpersonen und ein Heilpädagoge. Von sechs Befragten liegt keine Antwort vor. 13 Männer und 9 Frauen machen Angaben zu den hilfreichen Kenntnissen, die männlichen Befragten nennen auch insgesamt mehr Stichworte als die weiblichen (36 zu 23).

Die Antworten sind überwiegend sehr abstrakt und umfassen Begriffe wie «Kommunikation», «Konfliktmanagement» oder «theoretische Modelle» (vgl. Abbildung 35). 11 Personen, also die Hälfte der Antwortenden, sagen, dass die in der SLBB erworbenen Kenntnisse in Projektmanagement für die neue Funktion unterstützend waren. Darauf folgen mit acht Nennungen das Netzwerk, das durch die SLBB aufgebaut wurde, und mit sieben Nennungen Kenntnisse im Bereich Kommunikation und Personalführung.

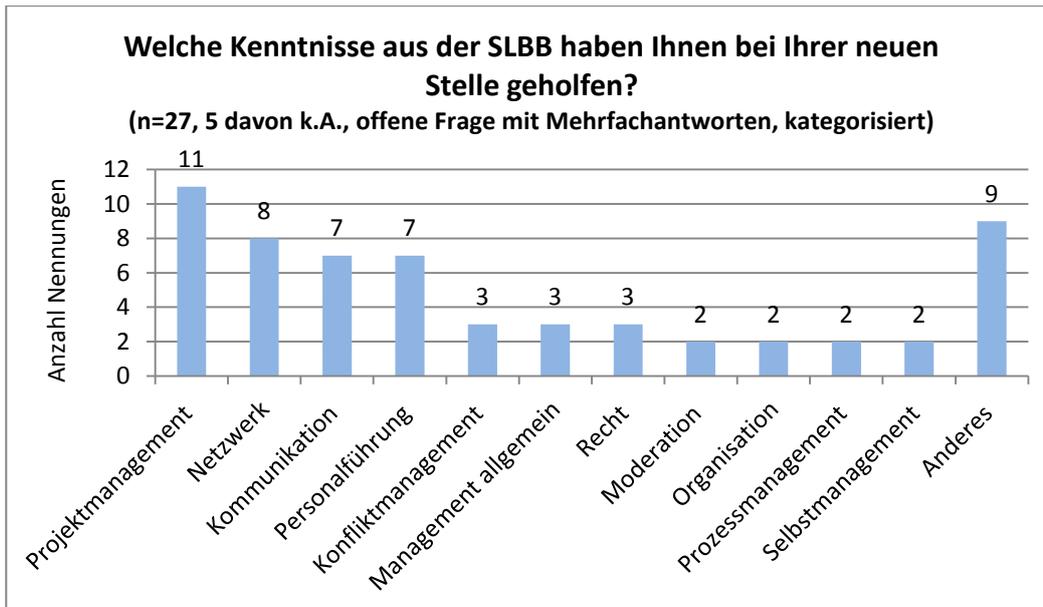


Abbildung 35: Kenntnisse aus der SLBB, die in der neuen Funktion hilfreich waren

Die grösste Gruppe, die wieder als Lehrpersonen arbeitenden Befragten, erwähnen alle Kenntnisse, ausser «Management allgemein». Am häufigsten erwähnt werden das Netzwerk (5 Nennungen) und Kommunikationskompetenzen (3 Nennungen). Von den Personen, die in der Bildungsverwaltung arbeiten, geben mit einer Ausnahme alle an, dass sie die Kenntnisse in Projektmanagement gut nützen können.

#### 4.5 Hinweise für einen guten Start in die Schulleitungsfunktion

Zum Abschluss des Fragebogens wurden alle Teilnehmenden gefragt, was sie einer neuen Schulleitung auf den Weg mitgeben würden, damit diese gut in ihren Berufsalltag startet. 88 von 126 Befragten haben hier ihre Einschätzung kundgetan, das entspricht einer Antwortquote von 70 Prozent.

Die Antworten waren eher ausführlich, oft im Sinne von Stichwortlisten, viele Empfehlungen wurden jeweils von drei oder vier Personen genannt. Es liessen sich aber auch eindeutige Favoriten feststellen, die ein Schulleiter in folgendem Statement gut auf den Punkt bringt: «Sich Auszeiten suchen. Locker bleiben. Dinge auch mal links liegen lassen»<sup>23</sup>.

19 Personen und damit über ein Fünftel der Befragten empfahlen, von Anfang an auf eine gute Work-life-balance und eine gesunde Abgrenzung vom Beruf zu achten (vgl. Abbildung 36). Am zweithäufigsten empfohlen wurden Ruhe und Gelassenheit. In eine ähnliche Richtung gingen die 16 Kommentare der Kategorie «nichts überstürzen». So heisst es da etwa: «Eile mit Weile. Veränderungen langsam angehen, immer wieder abwarten, wirken lassen, dann neuer Schritt»<sup>24</sup>, «Vermeide zu schnelle Reaktionen; es hilft oft, gut durchzuatmen und erst dann zu reagieren»<sup>25</sup> oder schlicht «Vieles wird nicht so heiss gegessen wie es gekocht wird»<sup>26</sup>. Ebenfalls häufig betont wurde, dass es sehr wichtig ist, Prioritäten zu setzen. Oder wie das ein Schulleiter formulierte: «Mut zu Lücke (etwas abgedroschen aber stimmt immer noch)»<sup>27</sup>. Nur von den derzeitigen Schulleitungen empfohlen wurden der Austausch und die Vernetzung mit anderen Schulleitenden. Die nicht mehr in dieser Funktion Tätigen haben diesen Hinweis nicht genannt.

<sup>23</sup> Nummer 20, Schulleiter BS.

<sup>24</sup> Nummer 2, Schulleiterin BL.

<sup>25</sup> Nummer 46, Schulleiterin BS.

<sup>26</sup> Nummer 123, Schulleiterin BL.

<sup>27</sup> Nummer 7, Schulleiter BS.

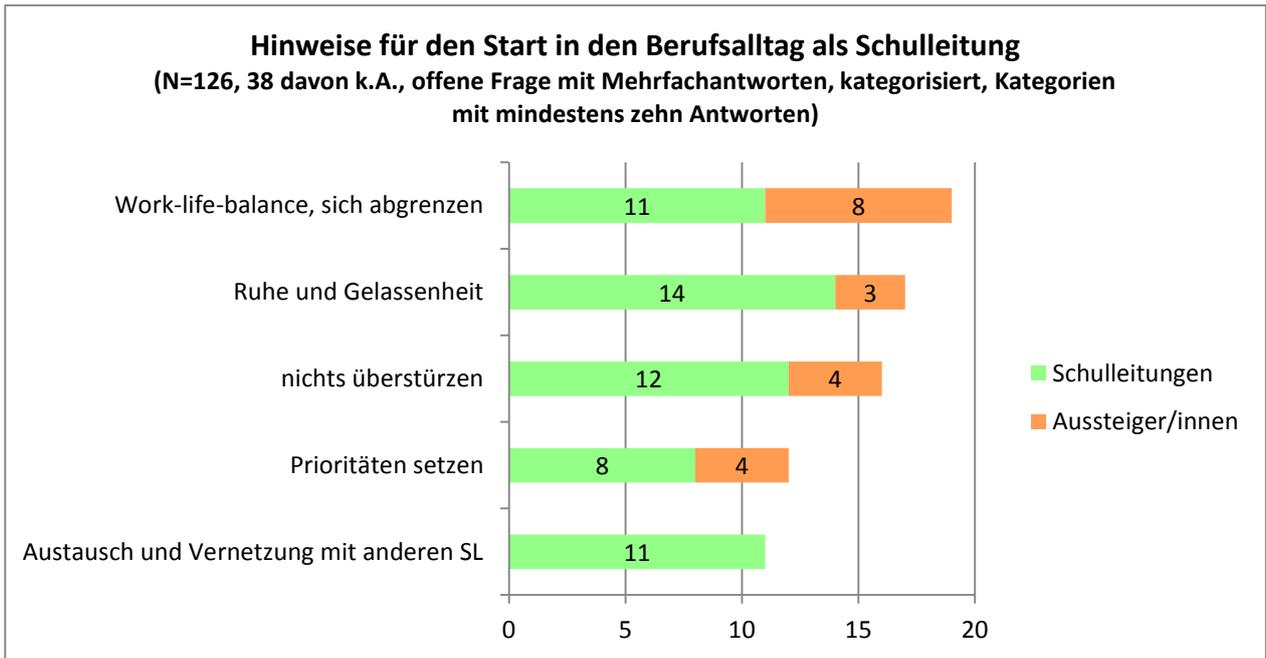


Abbildung 36: Hinweise für einen guten Start in den Berufsalltag

## 5. Zusammenfassung

Die vorliegende Evaluation bietet einen differenzierten Überblick über die Absolventinnen und Absolventen der SLBB. Die Antwortenden sind über alle Kursjahre verteilt, ebenfalls decken sie alle Schulstufen ab. Der bereinigte Rücklauf von 51 Prozent ist in Anbetracht der grossen Zeitspanne, die teilweise zwischen Abschluss und Evaluation liegt, zufriedenstellend. Die sehr vielen beantworteten offenen Fragen ermöglichen einen vertieften Einblick in einzelne Themenbereiche. Interessant ist auch der Blick auf die berufliche Entwicklung der Absolventinnen und Absolventen.

Die Schulleitungsausbildung beider Basel SLBB erhält überwiegend gute Noten. Ihr wird eine gute Vorbereitung auf den Beruf und eine praxisnahe Ausbildung attestiert. Auch die Arbeitsrealität wurde in der Ausbildung meistens realistisch dargestellt. Interessant ist, dass Vorlagen oder Unterlagen aus der Ausbildung bei etwa vierzig Prozent der Absolvierenden nicht mehr verwendet werden – und zwar von Absolventinnen und Absolventen aller Kursjahre. Die Einschätzung als praxisnahe scheint also eher in dem begründet, was in der Ausbildung gelernt, geübt und angewendet wurde und weniger in jenen Dingen, die man handfest aus der Ausbildung mitnimmt.

Die SLBB scheint auch mit der Themenwahl von Grund- und Zusatzmodulen richtig gelegen zu haben: Falls direkt nach Abschluss der Ausbildung weitere Weiterbildung erwünscht war, dann war es entweder Coaching oder eine ganz breite Palette an Themen, bei der sich kaum Überschneidungen finden liessen. Auch die Bewertung von zu ausführlich und zu wenig behandelten Themen lässt diesen Schluss zu, finden sich doch einige Äusserungen in den zehn häufigsten Antworten auf beide Fragen.

Am häufigsten als hilfreichstes Thema genannt wurde Projektmanagement – sowohl von jenen, die derzeit als Schulleitung arbeiten, als auch bei der Frage, was im neuen Job nach der Schulleitungsfunktion besonders geholfen hat. Dies ist insofern bemerkenswert, als dass Projektmanagement nur ein Wahlfach war, es also nicht alle Absolvierenden besuchen mussten. Darauf folgen Kategorien, die den Umgang mit Menschen zum Thema haben: Personalführung, Kommunikation und Konfliktmanagement.

Bemerkenswert ist der hohe Prozentsatz an Personen, die nach der SLBB weitere Weiterbildung besucht haben: Von 126 Befragten geben nur 18 an, dass sie nicht an Weiterbildungsveranstaltungen teilgenommen haben, darunter finden sich wiederum vor allem Personen, welche die SLBB eben erst abschliessen oder heute nicht mehr als Schulleitung arbeiten. Von den derzeitigen Schulleitungen haben nur drei keine weitere Weiterbildung besucht.

Bei den Formaten der Weiterbildung zeigt sich, dass kurze Veranstaltungen wie ein- bis zweitägige Kurse oder Tagungen von besonders vielen besucht wurden. Längere Veranstaltungen wie Kurse mit mindestens drei Kurstagen oder Zusatzqualifikationen mit Abschluss wurden eher selten besucht. 56 Antwortende haben eine Supervision oder ein Coaching in Anspruch genommen, das sind 44 Prozent.

Die Themen der Weiterbildung scheinen so vielfältig und individuell wie die Befragten und deren berufliches Umfeld zu sein. Weiterbildungen zu Kommunikation, Personalführung sowie Schul- und Qualitätsentwicklung wurden am häufigsten besucht, aber prinzipiell scheinen sich die Schulleitungen ihre Weiterbildungen masszuschneiden und genau das zu besuchen, was sie interessiert oder was sie benötigen. Dies sind auch die zwei am häufigsten genannten Motivationen für den Weiterbildungsbesuch. Auch bei der Frage nach aktuellen Weiterbildungswünschen zeigt sich diese Vielfalt: Favoriten sind das individuell ausrichtbare Format Supervision/Coaching und daneben Veranstaltungen zu Aspekten der Personalführung.

Betrachtet man die beruflichen Wege der Absolvierenden, so zeigt sich, dass über zwei Drittel nach wie vor in der Funktion arbeiten, für die sie SLBB qualifiziert hat. Ein knappes Drittel hat den Beruf gewechselt und die Schulleitungsfunktion verlassen. Die derzeitigen Schulleitungen äussern sich positiv zu ihrer beruflichen Situation: Über die Hälfte von ihnen ist mit der beruflichen Situation (sehr) zufrieden. (Sehr) unzufrieden äussern sich nur 11 Personen. Tendenziell bewerten Männer die berufliche Zufriedenheit höher als Frauen, bei den abschliessenden Kommentaren bemerkt man auch, dass die berufliche Situation von Schulleitungen sehr unterschiedlich eingeschätzt wird.

Wichtig für die berufliche Zufriedenheit sind den Schulleitungen in erster Linie gute Kontakte zu den Personen, mit denen sie beruflich zu tun haben: Das Kollegium, das Schulleitungsteam, die Vorgesetzten. Die Arbeit wird generell als sehr abwechslungsreich und interessant erlebt, was wiederum zur beruflichen Zufriedenheit beiträgt. Unzufriedenheit gründet vor allem in der Kombination von zu wenig Zeit respektive Stellenprozenten und zu hoher Belastung. Schlechte zwischenmenschliche Beziehungen werden hier nur selten genannt.

Es fällt auf, dass ein knappes Viertel der derzeitigen Schulleitungen bereits einmal die Stelle gewechselt hat, ohne den Beruf Schulleitung zu verlassen. Wenn jemand die Stelle als Schulleitung gewechselt hat, ist diese Person am neuen Ort im Schnitt nicht zufriedener als jene, die stets am selben Ort gearbeitet haben. Bemerkenswert ist auch, dass keine der nicht mehr als Schulleitung tätigen Personen angibt, vor dem Ausstieg die Stelle als Schulleitung gewechselt zu haben.

Beinahe die Hälfte der derzeitigen Schulleitungen hat sich schon überlegt, den Beruf aufzugeben. Ein Drittel hat diesen Gedanken ein- oder mehrmals pro Jahr, 16 Prozent gar mehrmals pro Monat oder häufiger. Für diese Gedanken gibt es einen eindeutigen Hauptgrund: Die hohe zeitliche Belastung. Weitere Gründe sind Übersättigung von Schulreformen und Konflikte an der Schule. Dies sind alles Gedanken, die eher eine Kündigung als Reaktion auf die Arbeit implizieren, als ein selbstgewähltes Agieren.

Damit jemand tatsächlich auch dem Beruf aussteigt, müssen meist verschiedene Gründe zusammenkommen. Auch bei jenen, die nicht mehr als Schulleitung arbeiten, findet sich die zeitliche Belastung als meistgenannter Grund für den Ausstieg, allerdings mit deutlich weniger Nennungen. Auf den beiden folgenden Plätzen finden sich zwei Antworten, die eher von einem Agieren denn Reagieren zeugen: Die Schulleitungen wollten etwas Neues ausprobieren, eine andere Stelle erschien ihnen attraktiver und deshalb haben sie den Beruf gewechselt. Hierzu passen auch die Aussagen, dass die Mehrheit der ehemaligen Schulleitungen ihre damalige berufliche Situation als einigermaßen zufriedenstellend bezeichnet und sich weniger als die Hälfte von ihnen in ihrem Beruf mehr Unterstützung gewünscht hätte.

Positiv auf einen Verbleib im Beruf wirken sich auch jene Faktoren aus, die zu beruflicher Zufriedenheit führen, also der an sich interessante und vielseitige Beruf und gute zwischenmenschliche Kontakte. Die häufigste Antwort lautet jedoch, dass die Schulleitungen das Gefühl haben, in ihrer Funktion etwas gestalten und bewirken zu können. Es scheint also wichtig, diesen Handlungsspielraum zu bewahren, um Schulleitungen im Beruf zu halten.

Befragt man die derzeitigen Schulleitungen nach ihren Vorstellungen, in welchem Beruf sie stattdessen arbeiten wollen würden, finden sich wenig konkrete Antworten. Beliebt sind die Berufsfelder Lehrperson, Beratung/Coaching und Erwachsenenbildung.

Die erste Option, zurück zu den Wurzeln, findet sich in der Tat sehr häufig bei jenen, die wirklich aus der Schulleitungsfunktion ausgestiegen sind. Über die Hälfte arbeitet wieder in einer unterrichtenden Position an der Schule. Als Beraterin oder Erwachsenenbildner, möglicherweise gar ausserhalb des Bildungsbereichs, arbeitet niemand. Wer die SLBB absolviert hat, bleibt der Bildung verbunden und arbeitet wenn nicht an einer Schule, dann in der Bildungsverwaltung.

Auch wenn also fast dreissig Prozent der Befragten nicht mehr in jener Funktion arbeiten, für die sie die SLBB ursprünglich ausgebildet hat, so bleiben doch das erworbene Wissen und die Kompetenzen jener Personen den Schulen und dem Bildungsbereich erhalten.

Viele Befragte haben die Möglichkeit genutzt, ihre eigene Erfahrung in Hinweise an neu einsteigende Schulleitungen zu kondensieren. Hier werden überwiegend Dinge genannt, die eher persönliche Charaktereigenschaften denn Inhalte einer Schulleitungsausbildung bezeichnen: Ruhe und Gelassenheit, sich abgrenzen, nichts überstürzen und Prioritäten setzen. Was eine Schulleitungsausbildung zur Entwicklung derartiger Fähigkeiten beitragen kann, bleibt offen.

## 6. Schlussfolgerungen

Aufgrund der Ergebnisse der Evaluation ist die SLBB als Erfolg zu werten. Mehr als zwei Drittel der antwortenden Absolventinnen und Absolventen arbeiten nach wie vor als Schulleitung, praktisch alle bewerten die Übertragbarkeit des Gelernten in den Alltag als hoch und sagen, dass sie sich für den Beruf gut gerüstet gefühlt haben. Obwohl die Ausbildung für alle Schulleitungen in Basel-Stadt und Baselland verpflichtend war, wird sie sehr positiv bewertet.

Durch die Voraussetzung, dass alle Teilnehmenden bei Ausbildungsbeginn bereits (designierte) Schulleitung sein mussten, war ein direkter Link zur Praxis gegeben. Die Absolvierenden wurden nicht prophylaktisch in etwas ausgebildet, das sie vielleicht nie nutzen können würden, sondern hatten immer einen konkreten Anwendungskontext vor Augen. Die Einschätzung der Befragten, dass die SLBB praxisnah war, beruht offensichtlich nicht darauf, dass sie möglichst viele verwendbare Vorlagen und Unterlagen mitnehmen konnten. Viel stärker in Erinnerung geblieben sind Fallbeispiele und Übungen. Das dort eingeübte Verhalten konnte anschliessend an die lokalen Begebenheiten in der Schule angepasst werden.

Die Ergebnisse zeigen, dass der Umfang der SLBB angemessen war – nach deren Abschluss hat sich nur ein Drittel überhaupt direkt anschliessende Weiterbildung gewünscht, darunter häufig Coaching/Supervision. Dazu hat wohl auch die Gestaltung der Ausbildung mit Wahlmodulen beigetragen, die den Teilnehmenden ermöglichte, jene Themen zu vertiefen, die ihnen wichtig schienen. Offensichtlich haben die Absolvierenden einen gut gefüllten Rucksack aus der SLBB mitgenommen und ihn anschliessend mit weiteren Themen je nach individuellem Bedürfnis und Bedarf gefüllt.

Beim Blick auf das Weiterbildungsverhalten der Absolvierenden wird klar, dass nicht alle Schulleitungen am gleichen Punkt stehen und mit denselben Themen beschäftigt sind. Die geäusserten Weiterbildungswünsche sind individuell. Bei den Formaten finden sich zudem häufig Coachings, wo wiederum passgenau abgeholt werden kann, was benötigt wird, sowie Austausch- und Netzwerkveranstaltungen. Für die Weiterbildung im Schulleitungsbereich empfehlen sich also Veranstaltungen, mit denen in Form von eher kleinen modularen Bausteinen Wissen ergänzt und an die lokalen Begebenheiten angepasst werden kann.

Aus Sicht der Erziehungs- respektive Bildungsdepartemente der beiden Kantone hat sich die Investition in die Schulleitungsbildung gelohnt, auch wenn nicht mehr alle Absolvierenden als Schulleitung arbeiten. Niemand der Antwortenden hat die SLBB als Sprungbrett in einen anderen Bereich verwendet. Die in der SLBB erworbenen Kompetenzen bleiben dem Bildungssystem auf verschiedenen Ebenen erhalten. Um Schulleitungen auf ihrer Position zu behalten und Ausstiege zu reduzieren, scheint es angebracht, einerseits die oft als zu hoch empfundene Belastung zu reduzieren und andererseits, den Schulen einen ausreichend grossen Gestaltungsspielraum zu gewähren, denn das ist der am häufigsten genannte Grund für den Verbleib in dieser Funktion, die von den meisten sehr gerne ausgeübt wird.

## 7. Literatur

Bracher, Katharina (2013): «Hohe Belastung. Jeder sechste Schulleiter vor dem Burnout.» In: *Neue Zürcher Zeitung*, Dossier Bildung im Umbruch. Sonntag, 21. April 2013. [www.nzz.ch/aktuell/startseite/jeder-sechste-schulleiter-vor-dem-burnout-1.18068462](http://www.nzz.ch/aktuell/startseite/jeder-sechste-schulleiter-vor-dem-burnout-1.18068462) (24. April 2013).

Baeriswyl, Sophie, Cosima Dorsemagen und Andreas Krause (2013): *Schulleitung und Gesundheit. Eine kommentierte Bibliographie mit 19 Befunden und 9 Thesen*. Projektbericht für die Departemente Bildung, Kultur und Sport (BKS) sowie Gesundheit und Soziales (DGS) des Kantons Aargau. Olten, Februar 2013. <http://d-nb.info/1031765247/34> (18. April 2013).

Dorsemagen, Cosima, Sophie Baeriswyl-Zurbruggen und Andreas Krause (2013): *Schulleitung und Gesundheit an Volksschulen des Kantons Aargau. Eine Expertise*. Projektbericht für die Departemente Bildung, Kultur und Sport (BKS) sowie Gesundheit und Soziales (DGS) des Kantons Aargau. Olten. <http://d-nb.info/1031765247/34> (11. Juni 2013).

EDK (o. J.): *Akkreditierte Trägerorganisationen*. <http://www.edk.ch/dyn/13847.php> (11. Juni 2013).

Huber, Stephan Gerhard (2003): *Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern im internationalen Vergleich. Eine Untersuchung in 15 Ländern zur Professionalisierung von pädagogischen Führungskräften für Schulen*. Köln: Wolters Kluwer.

Ders. (2007): «Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern – Internationale Trends, die Frage der Zuständigkeit und Anregungen für Deutschland». In: Pfundtner, Raimund (Hrsg.): *Grundwissen Schulleitung*. Band 1: Handbuch für das Schulmanagement. Köln: LinkLuchterhand (S. 142–154).

Ders., Christine Wolfgramm und Selin Kilic (2013): «Vorlieben und Belastungen im Schulleitungshandeln: Ausgewählte Ergebnisse aus der Schulleitungsstudie 2011/2012 in Deutschland, Österreich, Lichtenstein und der Schweiz». In: Huber, Stephan Gerhard (Hrsg.): *Jahrbuch Schulleitung*. Köln: Wolters Kluwer (S. 259–271).

Keller-Schneider, Manuela (2008): *Evaluation der Berufseinführung des Kantons St. Gallen 2006–2008. Schlussbericht*. Departement Forschung und Entwicklung, Pädagogische Hochschule Zürich. Dezember 2008. [http://www2.phzh.ch/ForschungsDB/Files/74/Schlussbericht\\_Eval\\_BEF\\_SG.pdf](http://www2.phzh.ch/ForschungsDB/Files/74/Schlussbericht_Eval_BEF_SG.pdf) (4. Juni 2013).

Kirkpatrick, Donald (1996): «Great Ideas Revisited». In: *Training and Development*, January 1996 (S. 54–59).

Pekruhl, Ulrich, Cosima Dorsemagen, Alexandra Kölliker und Andreas Krause (2011): *Arbeitszeit und Arbeitsorganisation der Schulleitungen an den Volksschulen des Kantons Basel-Landschaft*. Projektbericht für die Bildungs-, Kultur- und Sportdirektion. Olten, Februar 2011.

Rindlisbacher, Simone, Marc Herren und Carsten Quesel (2008): *Externe Evaluation der Schulleitungsausbildung beider Basel SLBB. Schlussbericht*. Februar 2008. <http://www.fhnw.ch/ppt/content/prj/T999-0128/schlussbericht> (11. Juni 2013).

SLBB (2006): *Schulleitungsausbildung beider Basel*. Informationsbroschüre zum Studiengang. November 2006.

SLBB (o.J.): *A2: Ausbildungskonzept*. Beilage zum Akkreditierungsantrag zuhanden der EKD.

Stemmer Obrist, Gabriele (2012): *Schulleiterinnen und Schulleiter in der Aargauer Volksschule. Eine qualitative Studie zum beruflichen Selbst- und Führungsverständnis von Schulleitenden und zu den Gelingensbedingungen operativer Führung im Paradigmenwechsel*. Baden: 2012. [http://www.zora.uzh.ch/63920/1/Stemmer\\_Dissertation\\_vollstText\\_SL.pdf](http://www.zora.uzh.ch/63920/1/Stemmer_Dissertation_vollstText_SL.pdf) (18. September 2012).

Stückler, Andrea (2005): *Die Wirksamkeit der Schulmanagementausbildung auf die Tätigkeit der Schulleiter – eine Evaluationsstudie an Kärntens Pflichtschulen*. Mai 2005. <http://seb.ph-kaernten.ac.at/downloads/dissertation2005-05-08.pdf> (19. März 2013).

Urscheler, Kathrin (2009): «Schulleitungen nehmen ihre Arbeit auf». In: *Basler Schulblatt*, 08/2009 (S. 4–5). [http://bsb.edubs.ch/archiv/ausgaben-2009/Layout%2008\\_09.pdf/at\\_download/file](http://bsb.edubs.ch/archiv/ausgaben-2009/Layout%2008_09.pdf/at_download/file) (11. Juni 2013).

Vögeli-Mantovani, Urs, unter Mitarbeit von Marco Bachmann, Jean-François Wälchli und Martin Hofmaier (2011): *Berufseinführung von Lehrerinnen und Lehrern der Volksschule – Organisation, Umsetzung und Analyse ihrer Wirksamkeit*. SKBF Staff Paper 6. Aarau, Dezember 2011. <http://skbf-csre.ch/fileadmin/files/pdf/publikationen/Staffpaper6.pdf> (14. Dezember 2012).

Warwas, Julia (2012): *Berufliches Selbstverständnis, Beanspruchung und Bewältigung in der Schulleitung*. Wiesbaden: VS.

## 8. Anhang: Fragebogen

### A) BERUFLICHE SITUATION

---

1) Was ist Ihre derzeitige berufliche Position/Funktion?

- Ich bin Schulleiter/in (Rektor/in, Direktor/in) → A: weiter auf S. 1, Frage a2
- Ich bin pensioniert → X: weiter auf S. 3, Frage 19
- Sonstiges → C: weiter auf S. 3, Frage 20

---

### A) DERZEIT SCHULLEITER/IN

---

A2) Wie wird Ihre derzeitige Funktion genau bezeichnet?

- Schulleitung
- Rektor/in
- Konrektor/in
- Sonstiges, nämlich (...)

A3) Für welche Schulstufe sind Sie zuständig (mehrere Antworten möglich)?

- Kindergarten
- Primarschule
- Sekundarstufe I
- Sekundarstufe II
- Sonstiges, nämlich (...)

A4) In welchem Kanton arbeiten Sie derzeit (mehrere Antworten möglich)?

- Basel-Stadt
- Basel-Landschaft
- Sonstiges, nämlich (...)

A5) Wie viele Lehrpersonen sind Ihnen unterstellt? (...)

A6) Wie viele Vollzeitäquivalente haben diese Lehrpersonen total? (...)

A7) Wie viele Schülerinnen und Schüler lernen an Ihrer Schule? (...)

A8) Wie viele Stellenprozente umfasst Ihr Schulleitungspensum? (...) Bitte geben Sie an, ob Ihre Antwort in Prozent oder in Lektionen gerechnet ist.

A9) Sind Sie neben Ihrer Leitungsfunktion weiterhin als Lehrperson tätig?

- Ja  
A9.1 → Wie viele Prozent/Lektionen? (...) Bitte geben Sie an, ob Ihre Antwort in Prozent oder in Lektionen gerechnet ist.
- Nein

A10) Werden Sie von einer administrativen Stelle (Sekretariat o.Ä.) unterstützt?

- Ja  
A10.1 → Wie viele Prozent umfasst diese Stelle? (...)
- Nein

A11) Teilen Sie sich die Leitung Ihrer Schule mit einer anderen Person/mit mehreren anderen Personen?

- Ja
- Nein

A12) Wie zufrieden sind Sie allgemein mit Ihrer beruflichen Situation?

sehr zufrieden  zufrieden  teils/teils  unzufrieden  sehr unzufrieden

A13) In zwei bis drei Sätzen: Wieso sind Sie zufrieden/unzufrieden? (...)

A14) Wie schätzen Sie den Spielraum ein, über den Sie beim beruflichen Handeln verfügen?

gross  eher gross  mittel  eher klein  klein

a15) Wie zufrieden sind Sie mit Ihren Arbeitsbeziehungen zu folgenden Anspruchsgruppen?

.1) Zusammenarbeit mit der kantonalen Bildungsverwaltung

sehr zufrieden  zufrieden  teils/teils  unzufrieden  sehr unzufrieden

.2) Zusammenarbeit mit anderen Mitgliedern von Schulleitungen u.Ä.

sehr zufrieden  zufrieden  teils/teils  unzufrieden  sehr unzufrieden

.3) Zusammenarbeit mit Lehrer/innen

sehr zufrieden  zufrieden  teils/teils  unzufrieden  sehr unzufrieden

.4) Zusammenarbeit mit Eltern

sehr zufrieden  zufrieden  teils/teils  unzufrieden  sehr unzufrieden

.5) Zusammenarbeit mit Schüler/innen

sehr zufrieden  zufrieden  teils/teils  unzufrieden  sehr unzufrieden

A16) Haben Sie als Schulleitung die Stelle gewechselt (mehrere Antworten möglich)?

Ja

A16.1 → Bitte benennen Sie Ihre Stellenwechsel als Schulleitung (Kanton, Stufe, etc.).

(...)

A16.2 → Wieso haben Sie damals die Stelle gewechselt? (...)

Nein

A17) Laut einer internationalen Studie überlegen sich knapp zwanzig Prozent der Schulleitenden ernsthaft, aus ihrem Beruf auszusteigen. Haben Sie sich schon überlegt, die Schulleitungstätigkeit aufzugeben?

Ja

A17.1 → Wie oft spielen Sie mit dem Gedanken, die Schulleitungstätigkeit aufzugeben?  
 ständig  mehrmals pro Woche  mehrmals pro Monat  mehrmals pro Jahr  einmal pro Jahr oder seltener

A17.2 → Wieso spielen Sie mit diesem Gedanken (mehrere Antworten möglich)?

Mir macht mein Beruf keinen Spass mehr.

Ich finde, die zeitliche Belastung ist zu hoch.

Ich möchte noch etwas Neues ausprobieren.

Ich habe genug von Schulreformen.

Konflikte an meiner Schule belasten mich zu stark.

Ich habe eine andere Stelle angeboten bekommen.

Ich fühle mich ausgebrannt.

Eine andere Stelle erscheint mir attraktiver.

Ich überlege mir, mich aus dem Berufsleben zurückzuziehen.

Sonstiges, nämlich (...)

A17.3 → Welchen Beruf würden Sie stattdessen gerne ausüben? (...)

Nein

A18) Bitte skizzieren Sie uns kurz die Gründe, wieso sie (nach wie vor) als Schulleitung tätig sind.  
(...)

---

**X) PENSIONIERT**

---

19) Welchen Beruf übten Sie bis zu Ihrer Pensionierung aus?

- Schulleitungsfunktion → C: weiter auf S. 4, Fragen C2–15  
 Sonstiges → B: weiter auf S. 4, Fragen B20–24 und C2–15

---

**B) PENSIONIERT, VORHER SONSTIGES**

---

B19.1) Wie wurde Ihre letzte berufliche Funktion vor der Pensionierung bezeichnet

B20) Wie viele Prozent bzw. Lektionen haben Sie auf dieser Position gearbeitet? (...) Bitte geben Sie an, ob die Antwort Prozent oder Lektionen bezeichnet.

B21) In welchem Jahr haben Sie die Schulleitungsfunktion aufgegeben? (...)

B22) (analog A17.2) Weshalb haben Sie Ihre Funktion als Schulleitung aufgegeben (mehrere Antworten möglich)?

- Mir machte mein Beruf keinen Spass mehr.  
 Ich fand die zeitliche Belastung ist zu hoch.  
 Ich wollte noch etwas Neues ausprobieren.  
 Ich hatte genug von Schulreformen.  
 Konflikte an meiner Schule belasteten mich zu stark.  
 Ich habe eine andere Stelle angeboten bekommen.  
 Ich fühlte mich ausgebrannt.  
 Eine andere Stelle erschien mir attraktiver.  
 Ich habe mich aus dem Berufsleben zurückgezogen.  
 Sonstiges, nämlich (...)

B23) Hätten Sie sich als Schulleitung mehr Unterstützung gewünscht?

Ja

B23.1 → Welcher Art? (...)

B23.2 → Glauben Sie, Sie wären länger Schulleiter/in geblieben, wenn Sie diese Unterstützung erhalten hätten?

- Ja  
 Nein

Nein

---

**C) NICHT MEHR SCHULLEITUNG**

---

C19.1) Wie wird Ihre derzeitige Funktion bezeichnet? (...)

C20) Wie viele Prozent bzw. Lektionen arbeiten Sie derzeit? (...) Bitte geben Sie an, ob die Antwort Prozent oder Lektionen bezeichnet.

C21) In welchem Jahr haben Sie die Schulleitungsfunktion aufgegeben? (...)

C22) (analog A17.2) Weshalb haben Sie Ihre Funktion als Schulleitung aufgegeben (mehrere Antworten möglich)?

- Mir machte mein Beruf keinen Spass mehr.  
 Ich fand die zeitliche Belastung ist zu hoch.  
 Ich wollte noch etwas Neues ausprobieren.  
 Ich hatte genug von Schulreformen.

- Konflikte an meiner Schule belasteten mich zu stark.
- Ich habe eine andere Stelle angeboten bekommen.
- Ich fühlte mich ausgebrannt.
- Eine andere Stelle erschien mir attraktiver.
- Ich habe mich aus dem Berufsleben zurückgezogen.
- Sonstiges, nämlich (...)

C23) Hätten Sie sich als Schulleitung mehr Unterstützung gewünscht?

Ja

C23.1→ Welcher Art? (...)

B23.2→ Glauben Sie, Sie wären länger Schulleiter/in geblieben, wenn Sie diese Unterstützung erhalten hätten?

Ja

Nein

Nein

---

**FRAGE 24 GEHT AN ALLE, DIE NICHT MEHR SL SIND (DERZEIT ODER VOR PENSIONIERUNG IN ANDERER FUNKTION)**

---

24) Haben Ihnen die Kenntnisse aus der SLBB bei Ihrer neuen Stelle geholfen?

Ja

A24.1→ In Stichworten: Welche Kenntnisse aus der SLBB haben Ihnen bei Ihrer neuen Stelle geholfen? (...)

Nein

---

*Die folgenden Fragen beziehen sich auf die letzte Leitungsfunktion an einer Schule, die Sie ausgeübt haben.*

C2) Wie wurde diese Funktion genau bezeichnet?

Schulleitung

Schulhausleitung

Projektleitung

Rektor/in

Konrektor/in

Sonstiges, nämlich (...)

C3) Für welche Schulstufe waren Sie zuständig (mehrere Antworten möglich)?

Kindergarten

Primarschule

Sekundarstufe I

Sekundarstufe II

Sonstiges, nämlich (...)

C4) In welchem Kanton haben Sie damals gearbeitet (mehrere Antworten möglich)?

Basel-Stadt

Basel-Landschaft

Sonstiges, nämlich (...)

C5) Wie viele Lehrpersonen waren Ihnen unterstellt? (...)

C6) Wie viele Vollzeitäquivalente hatten diese Lehrpersonen total? (...)

C7) Wie viele Schülerinnen und Schüler haben an Ihrer Schule gelernt? (...)

C8) Wie viele Stellenprozente hat Ihr Schulleitungspensum umfasst? (...) Bitte geben Sie an, ob Ihre Antwort in Prozent oder in Lektionen gerechnet ist.

C9) Waren Sie neben Ihrer Leitungsfunktion weiterhin als Lehrperson tätig?

Ja

→ C9.1 Wie viele Prozent/Lektionen? (...) Bitte geben Sie an, ob Ihre Antwort in Prozent oder in Lektionen gerechnet ist.

Nein

C10) Wurden Sie von einer administrativen Stelle (Sekretariat o.Ä.) unterstützt?

Ja

→ C10.1 Wie viele Prozent umfasst diese Stelle? (...) Prozent

Nein

C11) Teilten Sie sich die Leitung Ihrer Schule mit einer anderen Person/mit mehreren anderen Personen?

Ja

Nein

C12) Wie zufrieden waren Sie allgemein mit Ihrer beruflichen Situation?

sehr zufrieden  zufrieden  teils/teils  unzufrieden  sehr unzufrieden

C13) In zwei bis drei Sätzen: Wieso waren Sie zufrieden/unzufrieden? (...)

C14) Wie schätzen Sie den Spielraum ein, über den Sie beim beruflichen Handeln verfügten?

gross  eher gross  genügend  eher klein  klein

C15) Wie zufrieden waren Sie mit Ihren Arbeitsbeziehungen zu folgenden Anspruchsgruppen?

.1) Zusammenarbeit mit der kantonalen Bildungsverwaltung

sehr zufrieden  zufrieden  teils/teils  unzufrieden  sehr unzufrieden

.2) Zusammenarbeit mit anderen Mitgliedern von Schulleitungen u.Ä.

sehr zufrieden  zufrieden  teils/teils  unzufrieden  sehr unzufrieden

.3) Zusammenarbeit mit Lehrer/innen

sehr zufrieden  zufrieden  teils/teils  unzufrieden  sehr unzufrieden

.4) Zusammenarbeit mit Eltern

sehr zufrieden  zufrieden  teils/teils  unzufrieden  sehr unzufrieden

.5) Zusammenarbeit mit Schüler/innen

sehr zufrieden  zufrieden  teils/teils  unzufrieden  sehr unzufrieden

c16) Haben Sie als Schulleitung die Stelle gewechselt?

Ja

C16.1 → Bitte benennen Sie Ihre Stellenwechsel als Schulleitung (Kanton, Stufe etc.) (...)

C16.2 → Wieso haben Sie damals die Stelle gewechselt? (...)

Nein

---

**B) SLBB [AB HIER WERDEN WIEDER ALLEN DIESELBEN FRAGEN GESTELLT]**

---

*Nun folgen einige Fragen zur Schulleitungsausbildung beider Basel:*

25) In welchem Jahr haben Sie Ihre Ausbildung angefangen? (Auswahl 2003-2011)

26) Was war Ihre damalige berufliche Stellung?

- Schulleitung
- Designierte Schulleitung
- Schulhausleitung
- Rektor/in
- Designierte/r Rektor/in
- Konrektor/in
- Designierte/r Konkretor/in
- Sonstiges, nämlich (...)

Wie beurteilen Sie folgende Aussagen

27) Die SLBB unterstützt(e) mich bei der Bewältigung des beruflichen Alltags einer Schulleitung

- trifft zu  trifft eher zu  teils/teils  trifft eher nicht zu  trifft nicht zu

28) Nach Abschluss der SLBB fühlte ich mich gut gerüstet für die Arbeit als Schulleitung

- trifft zu  trifft eher zu  teils/teils  trifft eher nicht zu  trifft nicht zu

29) Die Arbeitsrealität der Schulleitung wurde in der SLBB realistisch dargestellt

- trifft zu  trifft eher zu  teils/teils  trifft eher nicht zu  trifft nicht zu

30) Die SLBB hat mich ausreichend auch auf die unangenehmen Aspekte des Berufs vorbereitet

- trifft zu  trifft eher zu  teils/teils  trifft eher nicht zu  trifft nicht zu

31) Die verwendeten Theorien und Modelle passen zur schulischen Realität

- trifft zu  trifft eher zu  teils/teils  trifft eher nicht zu  trifft nicht zu

32) Ich benutze heute noch Vorlagen/Unterlagen aus der Ausbildung

- trifft zu  trifft eher zu  teils/teils  trifft eher nicht zu  trifft nicht zu

33) Fallbeispiele und Übungen sind mir lebendig in Erinnerung

- trifft zu  trifft eher zu  teils/teils  trifft eher nicht zu  trifft nicht zu

34) Ich fühlte mich durch die SLBB gut vorbereitet auf die Rolle als Leitungsperson

- trifft zu  trifft eher zu  teils/teils  trifft eher nicht zu  trifft nicht zu

35) Fähigkeiten des Selbstmanagements wurden ausreichend thematisiert

- trifft zu  trifft eher zu  teils/teils  trifft eher nicht zu  trifft nicht zu

36) Die Arbeit in den Lernprojektgruppen empfand ich als lehrreich

- trifft zu  trifft eher zu  teils/teils  trifft eher nicht zu  trifft nicht zu

37) Die Supervision während der Ausbildung fand ich hilfreich

- trifft zu  trifft eher zu  teils/teils  trifft eher nicht zu  trifft nicht zu

38) Beim Verfassen der Zertifikatsarbeit habe ich viel dazugelernt

- trifft zu  trifft eher zu  teils/teils  trifft eher nicht zu  trifft nicht zu

39) Die Auswahl der Dozent/innen fand ich gut gelungen

- trifft zu  trifft eher zu  teils/teils  trifft eher nicht zu  trifft nicht zu

40) Welche Themenbereiche sind Ihnen als besonders hilfreich für die Bewältigung des beruflichen Alltags in Erinnerung? (...)

41) Welche Themenbereiche erscheinen Ihnen rückwirkend überflüssig oder überbewertet? (...)

42) Was hat gefehlt? Wovon hätten Sie gerne mehr gehabt? (...)

---

### C) ZUSÄTZLICHE WEITERBILDUNGEN

---

*Nun haben wir noch einige Fragen zur beruflichen Weiterbildung allgemein.*

43) Haben Sie nach der SLBB weitere berufliche Weiterbildungen besucht?

Ja

43.1 j→ Welche Formate haben Sie besucht (mehrere Antworten möglich)?

Kurse (1–2 tägig)

Kurse (3– und mehrtägig)

Netzwerke

Tagungen

Supervision/Coaching

Zusatzqualifikation (MAS/CAS/DAS)

Sonstiges, nämlich (...)

43.2→ Zu welchen Themen? (...)

43.3→ Aus welchen Gründen? (...)

Nein

43.1 n→ Aus welchen Gründen? (...)

44) Welche Weiterbildung hatzen Sie direkt nach Abschluss der SLBB gut gebrauchen können?  
(...)

45) Falls Sie heute noch als Schulleitung tätig sind: Welche Weiterbildungsangebote würden Sie heute in Ihrer Tätigkeit unterstützen? (...)

---

### D) DEMOGRAPHISCHE DATEN

---

*Zum Schluss haben wir noch Fragen zu Ihrer Person.*

46) Wie viele Jahre waren Sie vor Übernahme der Schulleitungsfunktion als Lehrperson tätig?  
(...)

47) Wie viele Jahre sind/waren Sie in einer Schulleitungsfunktion tätig? (...)

48) In welchem Jahr wurden sie geboren? (...)

49) Welche der folgenden Ausbildungen haben sie neben der SLBB abgeschlossen (mehrere Antworten möglich)?

Ausbildung zur Lehrperson für den Kindergarten

Ausbildung zur Lehrperson für die Primarschule

Ausbildung zur Lehrperson für die Sekundarstufe I

Ausbildung zur Lehrperson für die Sekundarstufe II

Sonstiges, nämlich (...)

50) Ihr Geschlecht:

Weiblich

Männlich

51) Was würden Sie einer neuen Schulleitung mit auf den Weg geben, damit sie gut in den Berufsalltag startet? (...)

52) Haben Sie noch weitere Kommentare? (...)