

# Schulleitungsmonitor Schweiz 2021 – Kurzbericht zu Aufgaben und Entwicklungen der Schule des 21. Jahrhunderts aus Sicht von Schulleitungen



## Auswertungen offener Rückmeldungen

Im Herbst 2021 wurden Schulleitungen mittels eines Online-Fragebogens in deutscher, französischer und italienischer Sprache befragt. Zahlreiche Kantone unterstützten die Befragung. Für den vorliegenden Kurzbericht wurden ausschliesslich die deutschsprachigen, offenen Rückmeldungen genutzt, die aus der Abschlussfrage des Fragebogens resultierten. Die Abschlussfrage bezieht sich auf die Vorstellungen und Visionen, die Schulleitungen von der Schule des 21. Jahrhunderts haben. Die Befragten wurden eingeladen, ihre Gedanken zu Herausforderungen, Gegebenheiten und Ansätzen einer gelingenden zukunftsfähigen Schule zu teilen. Den Befragten wurde dazu ein grosses, leeres Feld im Anschluss an die Frage angezeigt, in das sie frei schreiben konnten.

Unter den deutschsprachigen Befragten nutzten 1'159 Teilnehmende die Möglichkeit und gaben z.T. sehr ausführliche Rückmeldungen. Nach Bereinigung der Daten blieben 1'147 Antworten übrig. Diese Daten wurden mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet. Für den vorliegenden Kurzbericht wurden speziell die Rückmeldungen in den Blick genommen, in denen Veränderungsprozesse der Schule des 21. Jahrhunderts thematisiert wurden. Entsprechende Antworten wurden zusammengefasst und stark verdichtet. Die Reihenfolge der nachfolgenden Kategorien ist zufällig. Die Reihenfolge der innerhalb der Kategorien genannten Punkte entspricht der Häufigkeit der Nennungen.

Die folgenden Tabellen zeigen – basierend auf den offenen Antworten des Schulleitungsmonitors Schweiz 2021 – bedeutsame Entwicklungen aus Sicht der Schulleitungen in Bezug auf die Schule des 21. Jahrhunderts. Weiter werden mögliche Ansätze, die von Befragten vorgeschlagen wurden, dargestellt.

## Technik

Besteht die Aufgabe der Schule unter anderem darin, Kinder und Jugendliche auf die Ansprüche des Arbeitsmarktes und der modernen Gesellschaft vorzubereiten, so nimmt der kompetente Umgang mit digitalen Medien einen wichtigen Platz ein. Auch in der Organisation und bei der Gestaltung administrativer Prozesse in der Schule gewinnt der Einsatz technischer Mittel an Relevanz. Mehrheitlich sehen die Befragten darin eine unumgängliche Entwicklung, die sowohl Herausforderungen als auch vielfältige Chancen mit sich bringt.

Entwicklungstendenz	Mögliche Ansätze
<ul style="list-style-type: none"><li>• Notwendigkeit, den Einsatz digitaler Medien in Unterricht und Schule zukünftig zu verstärken</li><li>• Entwicklungspotenzialen in den technischen Kompetenzen des schulischen Personals zu beugen</li><li>• Digitale Transformation nicht als isolierten Bereich, sondern als Querschnittsaufgabe (über alle Bereiche hinweg) zu denken</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Unterstützung des schulischen Personals im Umgang mit digitalen Medien durch Professionalisierungsmassnahmen und (verstärkte) interne Zusammenarbeit</li><li>• Aufbau auf bestehende Expertise vor Ort und Erfahrungen aus dem Distanzunterricht wie z.B. mobilflexiblem Arbeiten</li><li>• Einsatz digitaler Medien unter der Voraussetzung einer sorgsam Auswahl und weiterhin bestehenden Vielfalt an Methoden sowie Lehr- und Lerngelegenheiten</li></ul>



## Unterricht

In der Betrachtung des «Kerngeschäfts» der Schule, dem Unterricht, äussern die befragten Schulleitungen den Wunsch nach offeneren Lernformen und einem hohen Grad an Selbstbestimmung seitens der Lernenden. Die Gestaltung der Lehr- und Lernsettings soll Schülerinnen und Schülern zukünftig mehr Gestaltungs- und Entfaltungsfreiheit bieten sowie Lehrpersonen langfristig entlasten.

Entwicklungstendenz	Mögliche Ansätze
<ul style="list-style-type: none"><li>• Zunehmende Individualisierung von Lernangeboten erfordert seitens der Schule grundlegende Anpassung zugunsten differenzierterer Ansätze und vielfältigen Formen des Lernens und Lehrens</li><li>• Kinder und Jugendliche auf eine ungewisse Zukunft in einer dynamischen Lebens- und Arbeitswelt vorzubereiten</li><li>• Schulhaus als ein Lernort von vielen, eingebunden in Bildungslandschaften und vielfältigen Kooperationen zu begreifen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verstärkter Fokus auf überfachliche Kompetenzen (4K)</li><li>• Grössere Vielfalt der Lehr- und Lernarrangements, Auflösung der Klassenverbände und Jahrgangsstufen, Projektarbeits-, Einzel- und Gruppensettings, Auflösung/ Neustrukturierung der traditionellen Stundentafel und -taktung, Umstrukturierung der Fächerorientierung, innovative Wege der Leistungsbewertung, positive Fehler- und Feedbackkultur</li><li>• Vorstellung der Schule als «Haus des Lebens und Lernens» mit flexiblen, vielseitigen und wandelbaren Räumlichkeiten</li><li>• Umstellung auf Formen der Ganztagschule mit adäquater Rhythmisierung und vielfältigen Angeboten</li></ul>



## Personal

Das Personal der Schule des 21. Jahrhunderts ist nach Einschätzung der Befragten multiprofessionell, mit den nötigen Ressourcen ausgestattet und verfügt über fundierte Fachkenntnisse sowie ein hohes Mass an Innovationsbereitschaft. Als lernende Organisation soll die Schule zukünftig wesentlich durch das Personal mitgestaltet werden.

Entwicklungstendenz	Mögliche Ansätze
<ul style="list-style-type: none"><li>• Rolle von Lehrpersonen zu verändern: Weniger als Wissensvermittler, mehr als Begleiter oder Coach im Lernprozess der Schülerinnen und Schüler</li><li>• Bereitschaft zu Innovation, Veränderung und professioneller Weiterentwicklung (Mindset und Schulkultur) zu erhöhen</li><li>• Kapazitäten für Professionalisierung und Teilhabe an Schulentwicklungsprozessen zu vergrössern</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Schaffung klarer Verantwortungsbereiche, flacher Hierarchien, gemeinsamer Zielvorstellungen und einem positiven Selbstbild der Organisation Schule, für das Gelingen von Veränderungsprozessen</li><li>• Selbstverständnis als lebenslange Lernende stärken</li><li>• Obligatorische Spezialisierung für Lehrpersonen: Mit heilpädagogischen Anteilen, mehr Praxislernzeit in Form von regelmässigen Praktika und Hospitationen sowie Schwerpunkte in den Bereichen Elternarbeit, Übernahme von Führungsaufgaben, Coaching und Umgang mit herausforderndem Verhalten</li></ul>



## Kooperation und Partizipation

Die Vernetzung der Schule mit Akteuren übergeordneter Instanzen, diversen Bildungseinrichtungen, regionalen, lokalen und kommunalen Strukturen sowie die interne Zusammenarbeit der Schulgemeinschaft und gemeinsame Gestaltung von Schulentwicklungsprozessen nehmen für viele der Befragten einen hohen Stellenwert ein. Eine Aufgabe der Schule des 21. Jahrhunderts liegt nach ihren Einschätzungen daher in der Stärkung vielfältiger Kooperationsbeziehungen und Zusammenarbeitsformate innerhalb wie auch ausserhalb des Schulgebäudes.

Entwicklungstendenz	Mögliche Ansätze
<ul style="list-style-type: none"><li>• Zusammenarbeit mit übergeordneten Instanzen der Bildungsverwaltung und -politik neu zu denken</li><li>• Kooperationsbeziehungen mit anderen Schulen, weiteren Bildungseinrichtungen und kommunalen Strukturen zu erweitern</li><li>• Lehrpersonen in Schulentwicklungsprozesse und Führungsaufgaben (verstärkt) einzubeziehen</li><li>• Partizipationsmöglichkeiten der Schülerschaft zu erhöhen</li><li>• Offenheit und Vertrauen der Erziehungsberechtigten und der Gesellschaft gegenüber der kompetenten Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrags durch die Schule und ihrer Akteure zu stärken</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kooperationen: Klärung der Rollen- und Machtverhältnisse, Verantwortlichkeiten, Vorgaben, Pflichten und Rechten</li><li>• Erziehungsberechtigte: Gezielte Stärkung durch regelmässigen Austausch, gemeinsame Verantwortungsübernahme und ein verändertes Verständnis der Verhältnisse</li><li>• Lehrpersonen: Einbezug und Übernahme von Verantwortung in Schulentwicklungsprozessen und Entscheidungsfindungen, regelmässige Austauschformate, digitale Plattformen der Zusammenarbeit, Supervision, gegenseitige Hospitation im Unterricht, schulinterne Mikrofortbildungen</li><li>• Schülerinnen und Schüler: Strukturelle Etablierung von Mitgestaltungsmöglichkeiten</li></ul>



## Führung und Schulentwicklung

Die befragten Schulleitungen plädieren mehrheitlich für eine zunehmende Verteilung von Führungsaufgaben und Verantwortung. Eine Gelingensbedingung hierfür sehen sie in der Stärkung von Führungskompetenzen in der Qualifizierung und Professionalisierung von Lehrpersonen und Schulleitungen sowie der Bereitstellung nötiger Ressourcen.

Entwicklungstendenz	Mögliche Ansätze
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ansätze geteilter/verteilter Führung verbreiten, vermehrte Ausrichtung der schulischen Organisationsstruktur auf gemeinsame Gestaltung zu erreichen</li><li>• Knappe zeitliche, personelle und materielle Ressourcen als Hürde für nötige schulische Entwicklungsprozesse zu erkennen und abzubauen</li><li>• Passende Qualifizierungs- und Professionalisierungsangebote für Schulleitungen zu schaffen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Schaffung zeitlicher Kapazitäten zur Übernahme von Führungsaufgaben</li><li>• Heterogenität in der Zusammenstellung des Führungsteams</li><li>• Aktualisierung der Qualifikation und Professionalisierungsstrukturen, um adäquat mit wechselnden Herausforderungen und diversen Anspruchsgruppen umgehen zu können (Lehrpersonen sowie Schulleitungen)</li><li>• Erhöhung der Stellenprozente für Mitarbeitende des Sekretariats, Entlastung der Schulleitungen im administrativen Bereich</li><li>• Abschaffung der in einigen Kantonen bestehenden Unterrichtsverpflichtung für Schulleitungen</li></ul>



## Zum Hintergrund der Studie

Der Schulleitungsmonitor Schweiz ist ein Kooperationsprojekt des Verbands Schulleiterinnen und Schulleiter Schweiz VSLCH, der Conférence latine des chefs d'établissements de la scolarité obligatoire CLACESO und der Pädagogischen Hochschule FHNW. Ziel ist es, empirisch fundierte Erkenntnisse über die Tätigkeiten von Schulleitungen, ihre Arbeitsbedingungen sowie ihre Motivation und relevante Rahmenbedingungen zu erhalten und mögliche Hinweise auf die zukünftige Entwicklung, Qualifikation und Professionalisierung schulischer Führungskräfte zu geben. Der Schulleitungsmonitor Schweiz baut inhaltlich auf dem Forschungsprojekt LineS auf (<https://doi.org/10.17605/OSF.IO/GNCFU>).

Von September bis Oktober 2021 wurden im Rahmen der ersten grossflächigen Erhebung die zugrundeliegenden Daten mit Hilfe eines Online-Fragebogens erhoben. Dabei wurden alle Mitglieder des VSLCH sowie der CLACESO kontaktiert. Darüber hinaus wurden Schulleitungen, die dort keine Mitglieder sind, in allen Schweizer Kantonen recherchiert – oftmals in Zusammenarbeit mit den Kantonen – und kontaktiert. Insgesamt wurden so 4'749 Schulleitungen kontaktiert, von denen 2'035 an der Befragung teilgenommen haben. Weitere Informationen zum Projekt sind unter [www.schulleitungsmonitor.ch](http://www.schulleitungsmonitor.ch) verfügbar.

Das diesem Bericht zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln der Stiftung Mercator Schweiz sowie der Jacobs Foundation gefördert. Wir danken insbesondere den Bildungsdepartementen der Kantone Aargau, Solothurn, Basel-Landschaft, Bern, Jura, Neuchâtel, Zürich und Zug für die dezidierte Unterstützung des Projekts. Unser grösster Dank gilt den vielen engagierten Schulleiterinnen und Schulleitern, die sich am Projekt beteiligt und es so erst möglich gemacht haben.

### Autorinnen und Autoren

Ella Grigoleit, Pädagogische Hochschule FHNW, [ella.grigoleit@fhnw.ch](mailto:ella.grigoleit@fhnw.ch)

Catia Iellamo, Pädagogische Hochschule FHNW, [catia.iellamo@fhnw.ch](mailto:catia.iellamo@fhnw.ch)

Prof. Dr. Pierre Tulowitzki, Pädagogische Hochschule FHNW, [pierre.tulowitzki@fhnw.ch](mailto:pierre.tulowitzki@fhnw.ch)

### Zitationshinweis

Grigoleit, E., Iellamo, C., & Tulowitzki, P. (2022). *Schulleitungsmonitor Schweiz 2021 – Kurzbericht zu Aufgaben und Entwicklungen der Schule des 21. Jahrhunderts aus Sicht von Schulleitungen*. Pädagogische Hochschule FHNW.

<https://dx.doi.org/10.26041/fhnw-4452>

