

# Personalentwicklung als Führungsaufgabe von Schulleitungen

Bericht zur Befragung der Schulleitungen Kanton St.Gallen

Elisabeth Steger Vogt & Stephanie Appius

10. Februar 2011

Im Rahmen des Projekts ‚Personalentwicklung als Führungsaufgabe von Schulleitungen‘ kooperieren die Pädagogische Hochschule St.Gallen und die Pädagogische Hochschule Weingarten.

Pädagogische Hochschule des Kantons St.Gallen  
Kompetenzzentrum Forschung, Entwicklung & Beratung  
Institut Schulentwicklung und Beratung  
Elisabeth Steger Vogt, M.O.P. Projektleiterin  
Stephanie Appius, lic.phil. Projektmitarbeiterin  
Müller-Friedbergstr. 34  
CH 9400 Rorschach  
Tel.: + 41 (0)71 858 71 32  
elisabeth.steger@phsg.ch  
stephanie.appius@phsg.ch  
www.phsg.ch



Pädagogische Hochschule Weingarten  
Erziehungswissenschaft  
Prof. Dr. Katja Kansteiner-Schänzlin, Projektleiterin  
Dr. Tanja Bach-Blattner, Projektmitarbeiterin (Uni Tübingen)  
Kirchplatz 2  
D - 88250 Weingarten  
Tel.: + 49-(0)751-501-8848  
kks@ph-weingarten.de  
www.ph-weingarten.de



## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitende Worte</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Wissenschaftliche Fachdebatte zur Personalentwicklung</b> .....	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Überblick über das Forschungsprojekt</b> .....	<b>6</b>
3.1	Aufbau des Forschungsprojekts .....	6
3.2	Methodische Grundlagen .....	7
<b>4</b>	<b>Ergebnisse der Datenerhebung vom November 2010</b> .....	<b>8</b>
4.1	Personal- und Schuldaten .....	8
4.2	Verankerung der Personalentwicklung.....	12
4.3	Personalbeurteilung.....	18
4.4	Lenkung und Sicherung der Personalentwicklung .....	19
4.5	Ressourcen für die Personalentwicklung .....	21
4.6	Hinderungsgründe für Personalentwicklung .....	23
4.7	Führungseinstellung und –kompetenzen der Schulleitung in Bezug auf Personalentwicklung.....	24
4.8	Einschätzung der Akzeptanz von Personalentwicklung und des Klimas im Kollegium ..	26
4.9	Unterstützung durch Schulbehörde.....	27
4.10	Offene Anmerkungen zur Thematik von Seiten der befragten Schulleitungen .....	28
<b>5</b>	<b>Zentrale Ergebnisse</b> .....	<b>29</b>
<b>6</b>	<b>Fazit</b> .....	<b>32</b>
<b>7</b>	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>34</b>
<b>8</b>	<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>35</b>

## 1 Einleitende Worte

Mit der Einführung von teilautonomen Schulen und der damit verbundenen Etablierung von Schulleitungen als Führungsverantwortliche in Schuleinheiten wurden Aufgaben der Schulentwicklung und -führung von der administrativ-politischen Ebene der Schulbehörde auf die Ebene der Einzelschule delegiert. Dabei werden unter dem Begriff Schulentwicklung Bemühungen der Unterrichts- und der Organisationsentwicklung aber auch der Personalentwicklung zusammengefasst. Obwohl allgemein als wichtig erachtet, wird die Personalentwicklung in der Praxis nur vereinzelt sowie noch wenig systematisch betrieben und durch strukturelle Bedingungen wie fehlende Entscheidungsverantwortlichkeiten und zeitliche Ressourcen erschwert (vgl. u.a. Böckelmann & Mäder, 2007; Buhren & Rolf, 2001; Huber, 1999; Reichwein, 2007). An dieser Stelle knüpft das Forschungsprojekt ‚Personalentwicklung als Führungsaufgabe von Schulleitung‘ an. Personalentwicklungsbemühungen von Seiten der Schulleitungen werden im Forschungsprojekt vielschichtig betrachtet und mittels wissenschaftlichen Verfahren objektiv beurteilt. Wie die konkrete Umsetzung der Personalentwicklungsaufgabe durch die Schulleitung sowie die Akzeptanz von Personalentwicklungsmassnahmen im Kollegium aussehen und welche systemischen, organisationalen und personellen Faktoren eine gelingende Personalentwicklung begünstigen, ist Forschungsgegenstand dieses Projekts.

Der vorliegende Bericht wurde zuhanden jener Schulleiterinnen und Schulleiter verfasst, welche sich an der Fragebogenerhebung zum Thema Personalentwicklung als Führungsaufgabe von Schulleitungen beteiligten. Um der Leserin, dem Leser die Hintergründe des Forschungsprojekts zu verdeutlichen, werden im Folgenden die wissenschaftliche Fachdebatte zur Personalentwicklung und die methodische Anlage des Forschungsprojekts jeweils in einem Kapitel erläutert. Anschliessend werden die Ergebnisse der Fragebogenerhebung vom November 2010 beschreibend dargestellt und grafisch visualisiert. Die zentralen Ergebnisse werden am Schluss prägnant hervorgehoben und in einem kurzen Fazit kommentiert.

## 2 Wissenschaftliche Fachdebatte zur Personalentwicklung

Im wissenschaftlichen wie auch im öffentlichen Diskurs wird der Begriff Personalentwicklung im Zusammenhang mit personeller Führung von Lehrpersonen durch ihre Schulleitung oft nachrangig behandelt (vgl. Buhren & Rolff, 2001; Böckelmann & Mäder, 2007). Aufgrund einer relativ allgemein verfassten Ausgestaltung der Führungskonzepte von Seiten der kantonalen Steuerungsakteure in den schweizerischen Bildungssystemen, gestaltet sich die Situation der Personalführung auf der Schulebene sehr unterschiedlich. Die Zuweisung von Führungsverantwortung ist Sache der jeweiligen Schulträger (als Beispiel vgl. Weisungen des Bildungsdepartements des Kantons St.Gallen, 2004). Folglich hängt der Umfang der Entscheidungs- und Führungsverantwortung der Schulleitung von lokalen Konstellationen in den jeweiligen Gremien, deren operative Ausgestaltung und Umsetzung von der konkreten Haltung und Einstellung der Schulleitung ab.

Neben der Initiierung von Unterrichts- und Organisationsentwicklung übernimmt die Schulleitung eine zentrale Funktion für die Personalentwicklung (Buhren & Rolff, 2001; Wissinger, 1996). Die autonome Ausgestaltungsmöglichkeit führt zu grossen Unterschieden in der Ausarbeitung und Umsetzung von Aspekten des Personalmanagements und der Personalführung. Obwohl Personalentwicklung in der Literatur unbestritten als zentrale Führungsaufgabe zur Schul-, Unterrichts- und Qualitätsentwicklung und -sicherung beschrieben wird, wird sie vielfach in Form von Einzelmassnahmen ohne eine berufliche Zielorientierung durchgeführt (vgl. u.a. Böckelmann & Mäder, 2007; Buhren & Rolff, 2001; Huber, 1999; Reichwein, 2007; Meetz, 2007). Schulleiterinnen und Schulleiter wie auch Lehrpersonen betonen die hohe Bedeutung von Personalentwicklungsmassnahmen für die individuelle berufliche Entwicklung, für die Qualitätsentwicklung und für die gesamte Schulentwicklung (Meetz, 2007). In diesem Sinne erfährt Personalentwicklung eine relativ hohe Akzeptanz. Verschiedentlich konnte aber nachgewiesen werden, dass Personalführungsaktivitäten der Schulleitung von Lehrpersonen nur bedingt akzeptiert werden. Dabei stösst nicht die grundsätzliche Führungsaufgabe der Schulleitung auf Widerstand, sondern vor allem ein beurteilendes und forderndes Führungsverhalten in Fragen der Unterrichts- und der Personalentwicklung (vgl. Hess & Roos, 2006; Oelkers, 2009; Pekruhl, Schreier & Zölch, 2005).

### 3 Überblick über das Forschungsprojekt

#### 3.1 Aufbau des Forschungsprojekts

Die vorliegende Fragebogenerhebung von Schulleiterinnen und Schulleitern der Volksschule des Kantons St.Gallens (Vollerhebung) gibt einen ersten Einblick in die Praxis der Personalentwicklung und deren Akzeptanz in der Volksschule des Kantons St.Gallen. Darauf aufbauend werden in nachfolgenden Untersuchungen in acht Fallschulen Zusammenhänge und Wirkungen gelingender Personalentwicklung vertiefend untersucht. Neben Telefoninterviews mit den Schulratspräsidien der beteiligten Schulen sowie Analysen vorhandener themenspezifischer Dokumente werden die Lehrpersonen der Fallschulen mittels Fragebogen zum Thema Personalentwicklung befragt. Dabei werden insbesondere das Weiterbildungsverhalten, die Zusammenarbeits- und Lernkultur im Kollegium, die Akzeptanz von Personalentwicklungsinstrumenten sowie die Personalentwicklung als Führungsaufgabe der Schulleitung erfragt. Basierend auf den erhobenen Daten werden Interviews mit Gruppen von Lehrpersonen sowie mit den Schulleitungen der Fallschulen durchgeführt, um vertiefende Erkenntnisse hinsichtlich der Personalentwicklungsbemühungen gewinnen zu können. Abschliessend werden die Ergebnisse der einzelnen Befragungsinstrumente zusammengeführt, mit der Absicht, Hinweise für Gelingensbedingungen von Personalentwicklung herauszuarbeiten.

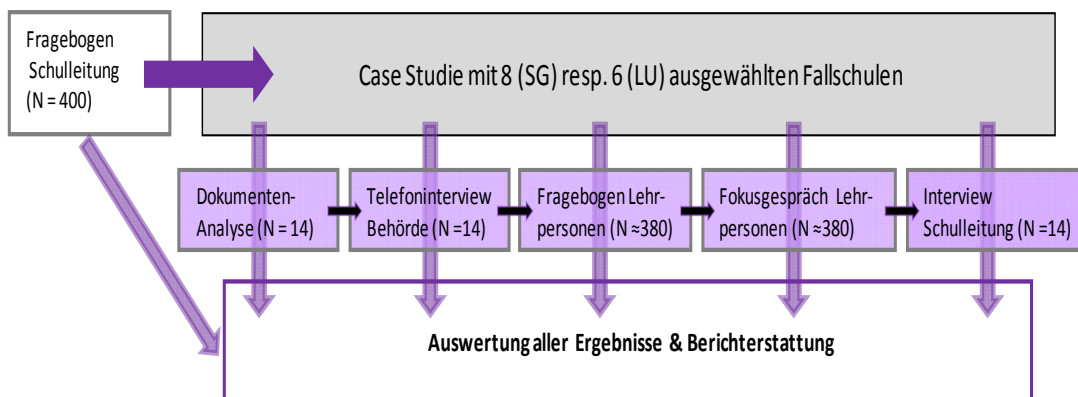


Abbildung 1 Forschungsdesign – Die N beziehen sich auf die St.Galler und die Luzerner Erhebung.

Die gleiche Erhebung wird zeitgleich im Kanton Luzern durchgeführt. Aufgrund der internationalen Kooperation mit der Pädagogischen Hochschule Weingarten (D) wird zu einem späteren Zeitpunkt die Stichprobe durch Daten aus dem Bundesland Baden-Württemberg ergänzt und ein internationaler Vergleich gezogen. Die Ergebnisse dieses Berichts beziehen sich ausschliesslich auf die ‚St.Galler Stichprobe‘.

### 3.2 Methodische Grundlagen

Die Datenauswertung wird basierend auf den wissenschaftlichen Grundsätzen von Objektivität, Zuverlässigkeit und Gültigkeit vorgenommen. Die meisten Fragen (Items) wurden als Einschätzung konzipiert, d.h. eine Aussage kann anhand einer Likert-Skala mit fünf Antwortmöglichkeiten beurteilt werden. Beispiel:

- (1) trifft gar nicht zu
- (2) trifft eher nicht zu
- (3) teils-teils
- (4) trifft eher zu
- (5) trifft genau zu

Die Ergebnisse werden meist in Form von Durchschnittswerten (M) angegeben. Für die Interpretation von Mittelwerten ist davon auszugehen, dass Werte, welche grösser als drei (>3) sind, (eher) als Zustimmung und Werte kleiner als drei (<3) (eher) als Ablehnung zu verstehen sind. Neben den Mittelwerten sind Angaben zur Verteilung der Antworten ebenfalls aufschlussreich. Diese werden entweder in Prozentwerten oder mit Werten der Standardabweichung (SD; Mass für die Streuung der Daten um den Mittelwert) angegeben. Zudem wird, wo sinnvoll, in Klammer die Anzahl der Personen (n =...), welche eine entsprechende Antwort abgegeben haben, genannt.

Basierend auf statistischen Analysen lassen sich einzelne Fragen zu Skalen zusammenfassen. Dabei können jene Items gebündelt werden, welche inhaltlich ähnliche Aspekte abfragen und welche von den Befragten vergleichbar beantwortet wurden. Mit diesem Vorgehen kann eine noch grössere Sicherheit für die Interpretation der Daten gewonnen werden. Im Auswertungsteil dieses Berichts wird jeweils darauf hingewiesen, ob sich die Antworten auf einzelne Items oder auf Skalen beziehen.

## 4 Ergebnisse der Datenerhebung vom November 2010

Im folgenden Kapitel werden ausgewählte Ergebnisse der Datenerhebung dargestellt, dabei entspricht die Reihenfolge der Unterkapitel jener der einzelnen Abschnitte des Fragebogens. Um die Lesefreundlichkeit zu erhöhen, sind am rechten Rand die Schlagwörter des betreffenden Abschnitts vermerkt.

### 4.1 Personal- und Schuldaten

Im vorliegenden Abschnitt werden verschiedene Kennzahlen der an der Umfrage teilnehmenden Schulleiterinnen und Schulleiter erläutert. An der Erhebung 'Personalentwicklung als Führungsaufgabe der Schulleitung' nahmen insgesamt 207 Schulleiterinnen und Schulleiter teil, davon 32% Frauen (n = 67) und 68% Männer (n = 140). Dies entspricht einem erfreulichen Rücklauf von 82% der 253 angeschriebenen Personen. Bei dieser Befragung handelt es sich um eine Vollerhebung aller Schulleitungen der Volksschule des Kantons St.Gallen.

Anzahl  
Schulleiter/innen

Hinsichtlich des Alters zeigt sich eine Normalverteilung, wobei die meisten Schulleitungen zwischen 50 und 55 Jahre alt sind. Nur wenige Personen sind jünger als 30 Jahre (n = 8) bzw. älter als 60 Jahre (n = 7). Das Durchschnittsalter liegt bei rund 45 Jahren. Über alle Antworten hinweg betrachtet sind die Schulleitungen seit knapp acht Jahren (7.9 J.) in ihrem Amt. 84% sind seit Beginn ihrer Schulleitungstätigkeit an derselben Schule beschäftigt. Die restlichen 16% der befragten Personen haben insgesamt seit 10.3 Jahren die Funktion als Schulleitung inne und seit durchschnittlich 3.5 Jahren sind sie an der Schule tätig, wo sie aktuell beschäftigt sind. Durchschnittlich sind die teilnehmenden Schulleiterinnen und Schulleiter an ihrer Schule mit einem Gesamtarbeitspensum (Schulleitungs- & Unterrichtstätigkeit) von 89.3% beschäftigt, für die Schulleitungstätigkeit stehen ihnen durchschnittlich 58.7 Stellenprozente zur Verfügung. Auf die Frage nach ihrer Unterrichtstätigkeit geben 48 Personen (23.2%) an, keine Lehrtätigkeit auszuüben. Die anderen 76.8% der Schulleitungspersonen unterrichten durchschnittlich zwischen fünf und sechs Lektionen. Die folgende Tabelle zeigt den Anteil des Schulleitungspensums am gesamten Anstellungsumfang sowie die Anzahl der unterrichteten Lektionen.

Anstellung  
Alter

Tabelle 1: Arbeitspensum der Schulleitungen

Anstellung insgesamt	Anzahl Personen	Ø Umfang der Schulleitungstätigkeit	Ø Anzahl unterrichteter Lektionen
bis 50%	14	31%	≈ 1-2 Lektionen
50 - 75%	23	52%	≈ 2-3 Lektionen
76 - 99%	46	60%	≈ 4-6 Lektionen
100%	116	62.7%	≈ 4-6 Lektionen
gemessen an einer Vollzeitbeschäftigung			

72.2% der Befragten (n = 148) verfügen über eine zertifizierte Schulleitungsausbildung, 16.6% absolvieren zurzeit eine entsprechende Ausbildung und 11.2% üben die Schulleitungstätigkeit ohne spezifische Ausbildung aus. Aufgeteilt nach Schultyp leiten 68.6% der Schulleitungen Primarschulen, 27.9% Sekundarschulen und 3.4% sind für beide Schultypen zuständig. Die beiden unten stehenden Darstellungen visualisieren die Anzahl Klassen und die Anzahl Lehrpersonen im Führungsbereich. Am häufigsten werden 11 bis 15 Klassen an einer Schule geführt (34.5%). Die häufigste Führungsspanne der befragten Schulleitungen liegt bei 15 bis 34 Lehrpersonen (52.9%).

Führungsspanne

Schultyp

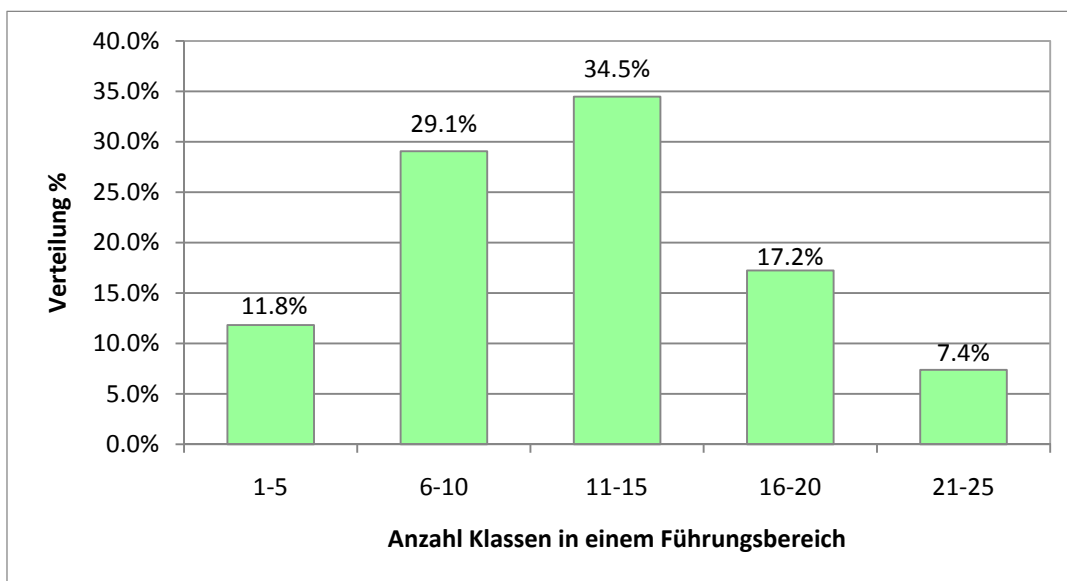


Abbildung 2 Anzahl Klassen in einem Führungsbereich; Antwortmöglichkeiten: 1 – 5 Klassen, 6 – 10 Klassen, 11 – 15 Klassen, 16 – 20 Klassen, 21 – 25 Klassen

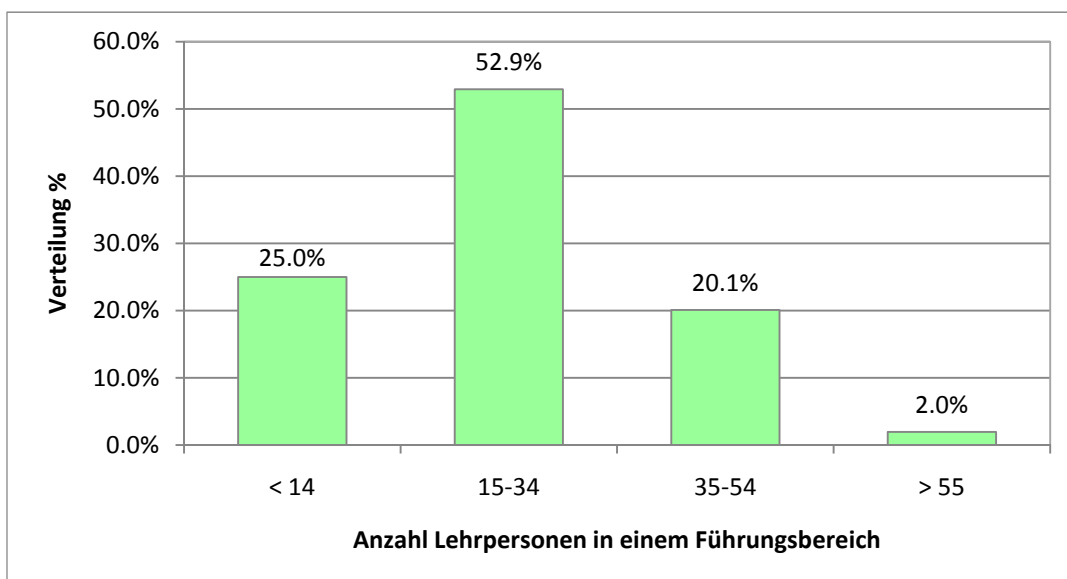


Abbildung 3 Anzahl Lehrpersonen in einem Führungsbereich: Antwortmöglichkeiten: weniger als 14 Klassen, 15 bis 34 Klassen, 35 – 54 Klassen, mehr als 55 Klassen

Die Einrichtung von Schulleitungen erfolgte mit der grössten Häufigkeit im Jahr 2000 (21.7%). 25% der im Rahmen dieser Erhebung erfassten Schulen erhielten bis 1998 eine Schulleitung. Zwischen 2003 und 2008 wurde im letzten Viertel der Schulen eine Schulleitung installiert.

Einführung

In zwei Drittel der Kollegien liegt keine eindeutige Alterstendenz vor (65.5%). In 8.3% leitet die Schulleitung eher ein jüngeres, in 26.2% ein eher älteres Team. Was die Verteilung der Voll- und Teilzeitstellen von Lehrpersonen betrifft, ist diese in 41.1% der Schulen (n = 85) in etwa ausgeglichen. In 32.4% der Schulen (n = 67) sind deutlich mehr Lehrpersonen in einer Teilanstellung beschäftigt gegenüber 26.6% der Schulen (n = 55) mit deutlich mehr Vollzeitanstellungen. Die Unterschiede zwischen Primarschule und Oberstufe sind bezüglich des Anstellungsumfangs statistisch nicht relevant.

Stellenpensen  
Lehrpersonen

Der Frauenanteil in den Kollegien liegt durchschnittlich bei 69.5%. Die Standardabweichung (SD) von 22.6 weist aber auf eine grosse Streuung im Antwortverhalten hin. Deshalb lohnt es sich, die Datenverteilung genauer zu betrachten. In der folgenden Darstellung wird veranschaulicht, dass bei ca. 5% der antwortenden Schulleitungen der Frauenanteil im Kollegium lediglich zwischen 0 und 25% liegt. Aufgeteilt nach Schultyp zeigt sich, dass in Primarschulen der Frauenanteil in 64% der Kollegien hoch bis sehr hoch ist (76 – 100%). Durchschnittlich liegt der Frauenanteil in Primarschulen bei 78.6%. Auf der Oberstufe ist der Geschlechteranteil eher ausgeglichen. Dieser Unterschied zwischen Primarschule und Oberstufe ist aber statistisch unbedeutsam. 75% der befragten Schulleitungen geben an, dass in ihrem Team der Frauenanteil im Bereich zwischen 26 und 50% bzw. durchschnittlich bei 46.2% liegt.

Frauenanteil

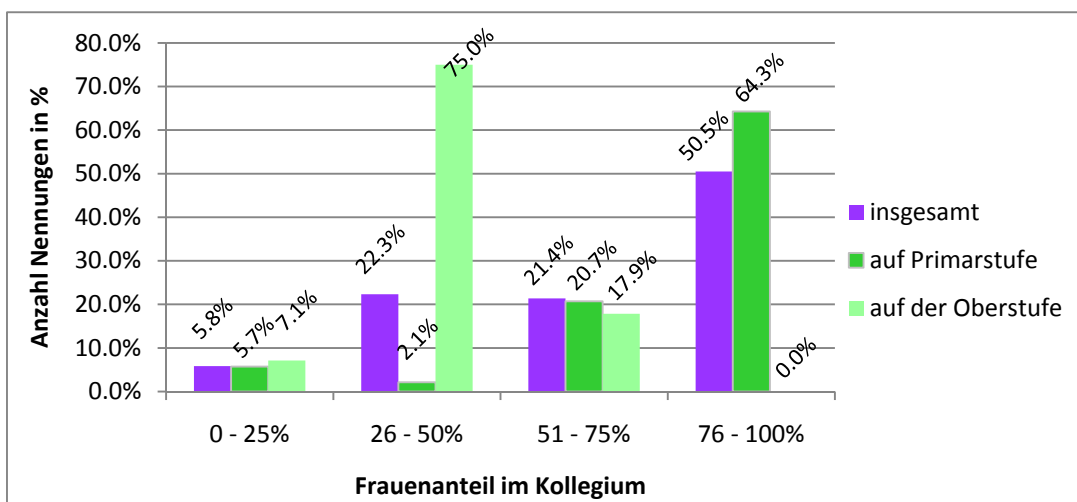
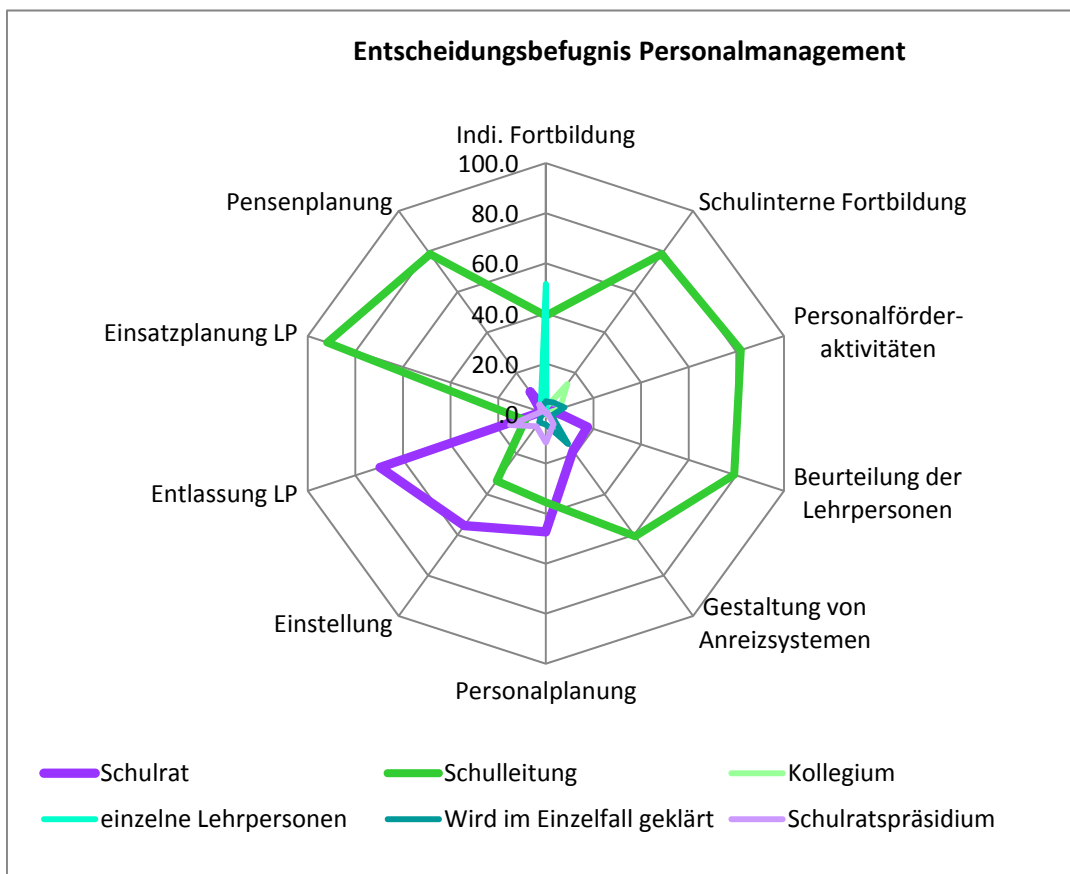


Abbildung 4 Frauenanteil im Kollegium; offene Angaben in Prozent

Aufgaben im Zusammenhang mit dem Personalmanagement werden in Abhängigkeit der Entscheidungsverantwortlichkeiten von verschiedenen Personen wahrgenommen. Entscheidungen über die Einstellung und die Personalplanung von Lehrpersonen werden vorwiegend vom Schulrat (55.4% resp. 48.3%) gefällt, teils auch von der Schulleitung (33.4% resp. 35.5%). Entlassungen gehören insbesondere in den Aufgabenbereich des Schulrates

Entscheidungs-  
verantwortlichkeiten

(72.7%). Vorwiegend von der Schulleitung übernommen wird die Einsatzplanung der Lehrpersonen (z.B. Unterrichtsverteilung, Stundenplangestaltung) und deren Pensenplanung (Pensenreduktion und –aufstockung) (91.8% resp. 78.6%). Weiter verfügt insbesondere die Schulleitung über Entscheidungsverantwortung bei Aufgabenbereichen, welche über das administrative Personalmanagement hinausgehen. So übernimmt die Schulleitung vorwiegend die Beurteilung der Lehrpersonen (79.1%) sowie die Planung und Umsetzung von Personalförderaktivitäten (81.9%). Die Gestaltung von Anreiz- und Kompensationssystem für die Lehrpersonen (z.B. Anrechnungsstunden) wird ebenfalls hauptsächlich von der Schulleitung übernommen (60.7%), mitunter auch vom Schulrat (18.5%) oder aber sie wird bedarfsspezifisch geregelt (15%). Auch über schulinterne Fortbildungen entscheidet mehrheitlich die Schulleitung (78.6%), bei 14.6% der Schulen das Kollegium. Die Planung der individuellen Fortbildung obliegt insbesondere der einzelnen Lehrperson (51.7%), teils auch der Schulleitung (39%). Abbildung 5 veranschaulicht die Verteilung der Entscheidungsverantwortung.



**Abbildung 5 Entscheidungsverantwortung Personalmanagement;** Antwortmöglichkeiten: Schulrat, Schulratspräsidium, Schulleitung, Kollegium, einzelne Lehrpersonen, wird im Einzelfall geklärt; Angaben in Prozent

## 4.2 Verankerung der Personalentwicklung

Im folgenden Kapitel werden die Aussagen zur Vision bezüglich der eigenen Schule, zur Ausrichtung von Personalentwicklungszielen an den Schulentwicklungszielen, zur Planung der Personalentwicklung und zu förderlichen Arbeitsstrukturen vorgestellt.

*Vision der Schule*

Die Stellungnahmen zum Zukunftsbild der eigenen Schule wurden zur Skala ‚Vision‘ zusammengefasst. Ebenso liessen sich die Angaben zur Planung und Konzipierung von Personalentwicklung zusammenfassen. Die Ausrichtung der beruflichen Weiterentwicklung an den Schulentwicklungszielen hingegen wurde mit einem Einzelitem erhoben.

In Abbildung 6 wird die Verteilung der Antworten der befragten Schulleitungen visualisiert. Es zeigt sich, dass die Mehrheit der Schulleiterinnen und Schulleiter tendenziell eine Vision ihrer Schule haben (n = 121 bzw. 58.5%), denn die violette Kurve liegt deutlich rechts der Mitte. Bei „Planung von Personalentwicklung“ und „Ausrichtung der Personalentwicklung an Schulentwicklungszielen“ zeigt sich hingegen eine tendenzielle Normalverteilung. Das deutet darauf hin, dass die meisten Schulleitungen mit ‚teils-teils‘ (n = 91 bzw. 44% resp. n = 81 oder 39.1%) geantwortet haben und einige Personen diese Fragen eher bzw. klar ablehnen sowie eher bzw. eindeutig zustimmen. Statistisch lassen sich positive Zusammenhänge zwischen den vorhandenen Visionen und der Planung von Personalentwicklung ( $r = .21; p < .01$ ) und der Ausrichtung von Personalentwicklung an Schulentwicklungszielen ( $r = .22; p < .01$ ) nachweisen. Je eher eine Schulleitung demnach eine Vorstellung von ihrer zukünftigen Schule hat, desto eher plant diese Schulleitung Personalentwicklung und richtet diese an den Schulentwicklungszielen aus.

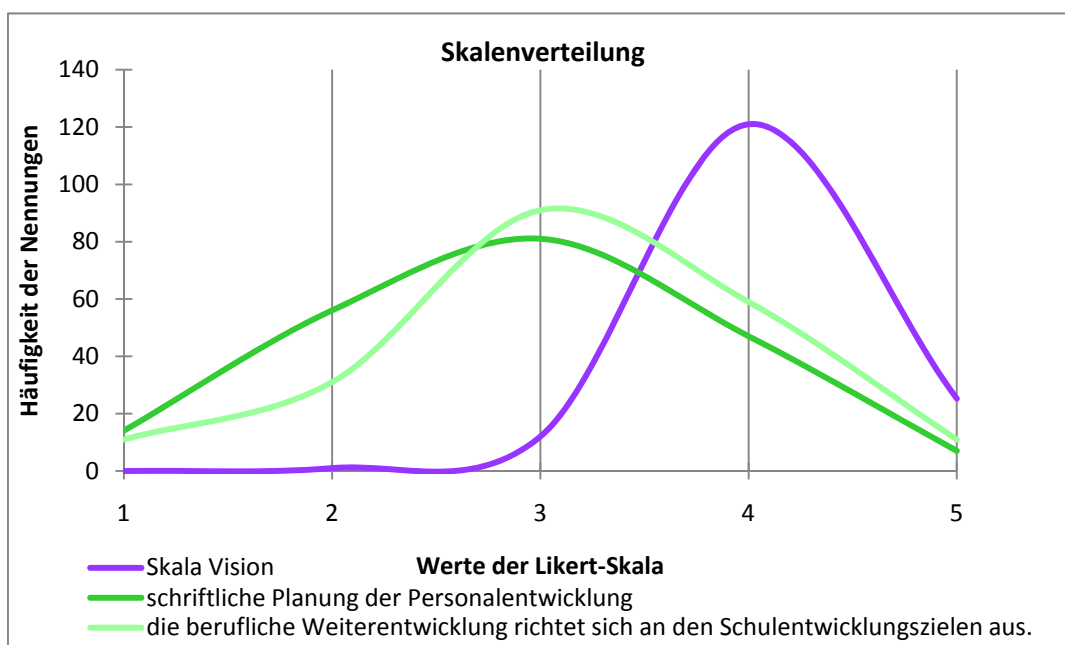


Abbildung 6 Verteilung der Antworten bezüglich der Vision, der Planung von Personalentwicklung und der Ausrichtung der Personalentwicklung an Schulentwicklungszielen; Antwortmöglichkeiten: 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = teils-teils, 4 = trifft eher zu, 5 = trifft genau zu

Im Weiteren wurde Aussagen getroffen, inwiefern förderliche Arbeitsstrukturen für Personalentwicklung bestehen. Die Schulleitungen geben an, dass räumliche Ressourcen eher ausreichend vorhanden sind (M = 3.6; SD = 1.2). Die Standardabweichung weist aber darauf hin, dass nach Einschätzung der Schulleitungen bei einem guten Drittel der Schulen die räumlichen Ressourcen für eine ungestörte, konzentrierte Zusammenarbeit nur teilweise oder nicht ausreichend vorhanden sind. Ähnlich beurteilen die Schulleitungen die Nutzung der zeitlichen Ressourcen für den Austausch pädagogischer Fragestellungen im Kollegium. Feste Zeitfenster in Sitzungen für Schul- und Personalentwicklungsfragen sowie pädagogische Fragestellungen bestehen eher (M = 3.5; SD = 0.9), sind aber bei knapp der Hälfte der Schulen (48.4 %) nur teilweise oder (eher) nicht vorhanden. Abbildung 7 visualisiert diese Ergebnisse.

Förderliche  
Arbeitsstrukturen

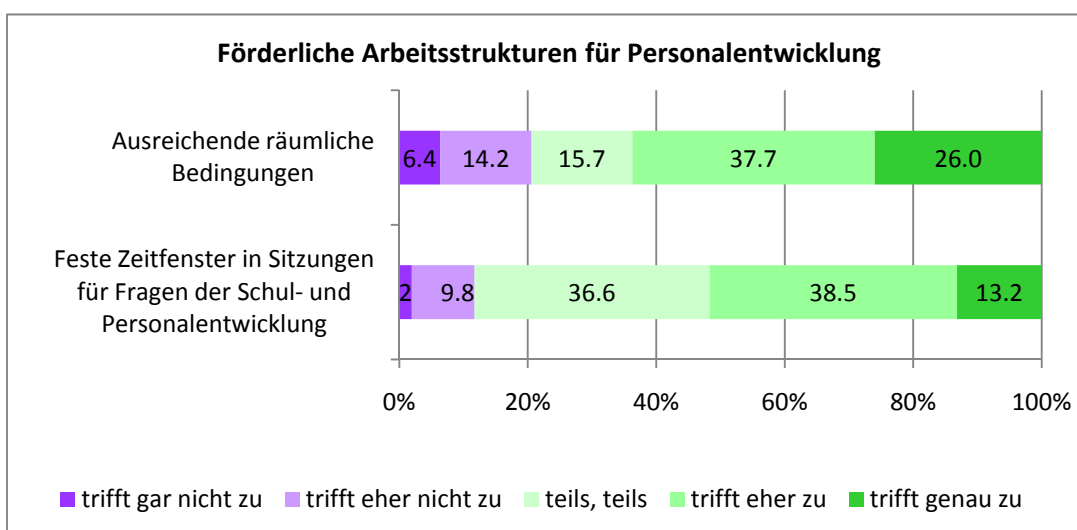


Abbildung 7 Förderliche Arbeitsstrukturen für Personalentwicklung; Antwortmöglichkeiten: 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = teils-teils, 4 = trifft eher zu, 5 = trifft genau zu

In einem nächsten Schritt wurde erhoben, wie viele Lehrpersonen sich während den letzten fünf Jahren weitergebildet haben<sup>1</sup>. Insgesamt besuchten pro Schule durchschnittlich 7 bis 8 Personen Weiterbildungen. Davon absolvierten durchschnittlich 2.4 Lehrpersonen qualifizierende Weiterbildungen für spezifische neue Funktionen wie QE-Fachperson, Schulleitungsausbildung, SCHILF-Verantwortliche oder Supervisor/in. Zusatzqualifikationen für die allgemeine schulische Arbeit (z. B. Englischqualifikation, musikalische Früher-

Fort- und Weiterbildung  
der Lehrpersonen

<sup>1</sup> Bei den nachfolgenden Ausführungen werden Fort- bzw. Weiterbildung wie folgt unterschieden:

**Fortbildung** dient der Aufrechterhaltung, Vertiefung, Aktualisierung und Erweiterung von Wissen und Können im Rahmen der Aufgabe als Lehrperson zur Erfüllung des Erziehungs- und Bildungsauftrags der Schule. Dabei ist Fortbildung einerseits individuelles Lernen in und mit dem Beruf, andererseits das organisierte Lernen innerhalb des Kollegiums (z.B. SCHILF). **Weiterbildung** hingegen ermöglicht eine berufliche Veränderung oder eine Neuorientierung und qualifiziert für die Übernahme neuer Funktionen.

ziehung etc.) eigneten sich innerhalb der gleichen Zeitspanne im Durchschnitt 5.2 Personen an. Hier dürfte die Einführung des Englischunterrichts auf der Primarschulstufe im Schuljahr 2008/09 zu diesem hohen Wert beigetragen haben. Mittels statistischen Unterschiedsanalysen lässt sich nachweisen, dass die Lehrpersonen der Primarstufe signifikant mehr Zusatzqualifikationen für die allgemeine schulische Arbeit erwarben ( $\chi^2 = 6.17$ ;  $df = 2$ ;  $p < .05$ ). Ebenso absolvierten die Primarlehrpersonen mehr Weiterbildungen für spezifische neue Funktionen, wobei der Unterschied zu den Oberstufenlehrpersonen zufällig und somit nicht verallgemeinerbar ist. Abbildung 8 zeigt die Verteilung der Nennungen der Schulleitungen hinsichtlich der Anzahl Tage besuchter Weiterbildungen. Die beiden Kurven verdeutlichen, dass sich in den letzten fünf Jahren nur in wenigen Schulen mehr als acht Lehrpersonen in den genannten Bereichen weiterbilden.

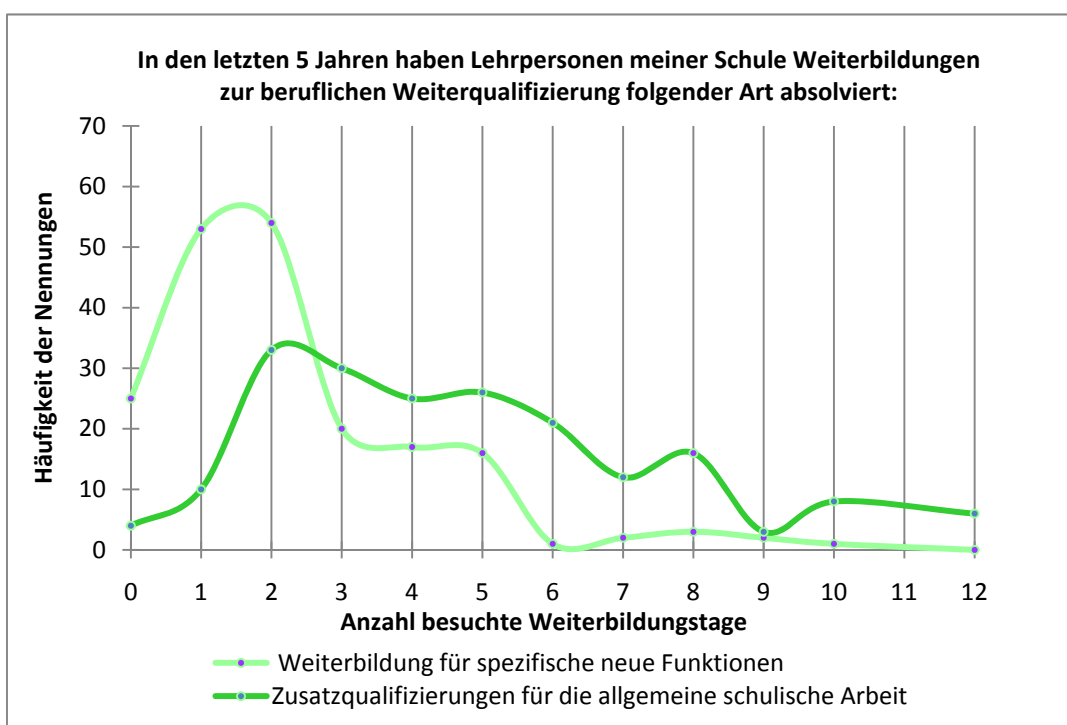


Abbildung 8 Anzahl Lehrpersonen, welche spezifische Weiterbildungen besuchten; Antwortmöglichkeiten: offene Antwortskala

Die Anzahl der besuchten Fortbildungstage wurde hier nicht erhoben, da im Kanton St.Gallen die Fortbildungspflicht für Lehrpersonen von 12 Tagen innerhalb von 4 Jahren besteht. Jedoch interessierten Fragen zur Planung und Entscheidung von Fortbildungsmassnahmen. Entscheidungen über kollegiale Fortbildungsmassnahmen liegen eher nicht bei den Lehrpersonen ( $M = 2.5$ ;  $SD = 1.0$ ). Die Planung der Fort- und Weiterbildungen erfolgt in den Schulen sehr unterschiedlich ( $M = 3.2$ ;  $SD = 1.0$ ). 40% der Schulleitungen geben an, Fort- und Weiterbildungen der Lehrpersonen (eher) kurzfristig zu planen, 22% lehnen dies (eher) ab und 31% antworten mit ‚teils-teils‘. Die Erwartungen der Schulleitungen an die Teilnahme der Lehrpersonen an Fortbildungsveranstaltungen werden durchschnittlich eher erfüllt ( $M = 4.0$ ;  $SD = 0.8$ ). Zur Sicherung der notwendigen Kompetenzen

an den Schulen gibt die Mehrheit der Schulleitungen gibt an, bei der Einstellung einer neuen Lehrperson ein Kompetenzprofil zu erstellen (M = 3.9; SD = 1.1).

Bei der Betrachtung der Etablierung verschiedener Personalfördermassnahmen in den Schulen zeigt sich, dass die Instrumente 'beratendes Mitarbeitendengespräch', 'Mitarbeitendengespräch mit Zielvereinbarung' (78.1% bzw. 81.8%) sowie 'SCHILF-Veranstaltungen' (79.3%) an den Schulen fest etabliert sind und regelmässig angewendet werden. 'Kollegiale Hospitation' wird in knapp der Hälfte der Schulen regelmässig betrieben (46.9%). Selten, nur wenn Bedarf besteht, kommen Instrumente wie 'Mentoring' (55.7%), 'Coaching / Supervision' (78.1%) oder 'Laufbahnplanung' (78.1%) im Rahmen der Personalförderung zur Anwendung. In 37.2% der Schulen ist die Laufbahnplanung der Lehrpersonen gar kein Thema und nur in 4.2% der Schulen wird sie regelmässig angewendet.

Personalfördermassnahmen

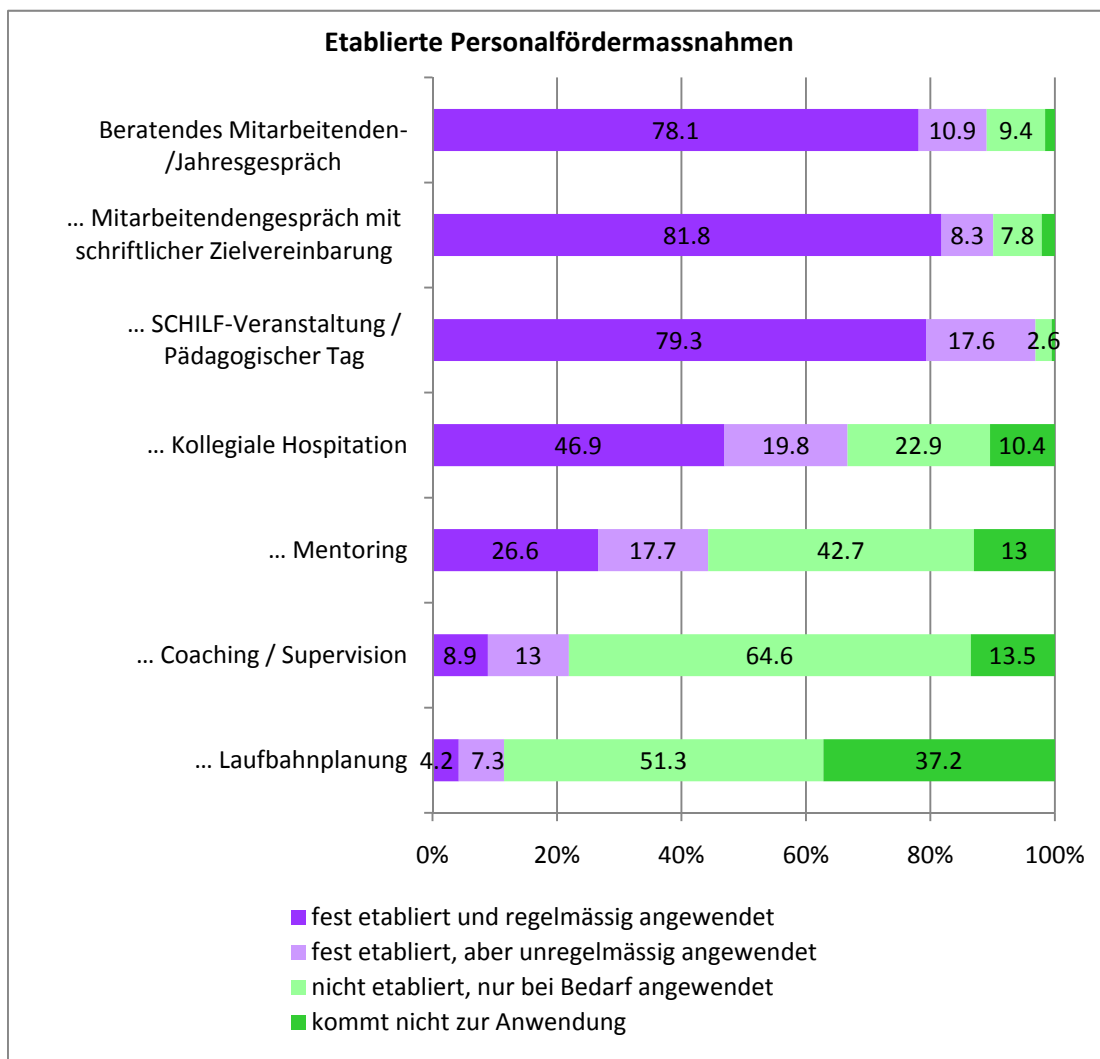


Abbildung 9 Etablierte Personalfördermassnahmen; Antwortmöglichkeiten: fest etabliert und regelmässig angewendet, fest etabliert, aber unregelmässig angewendet, nicht etabliert, nur bei Bedarf angewendet, kommt nicht zur Anwendung

Zur Häufigkeit weiterer Personalfördermassnahmen zeigt sich das Bild wie folgt: „häufig“ bis „öfters“ eingesetzt werden Personalfördermassnahmen wie ‚lohnwirksame Zusatzaufgaben‘ (62.8%), ‚neue Aufgaben im Unterricht aufgrund von Spezialisierungen‘ (62%) und ‚Bildungsurlaub‘ (55.2%). ‚Aufgabenveränderung aufgrund gesundheitlicher Beeinträchtigung‘ (69.6%) und ‚Stufenwechsel‘ (70.3) werden hingegen „manchmal“ bis „selten“ angewendet. Die folgende Abbildung visualisiert dies.

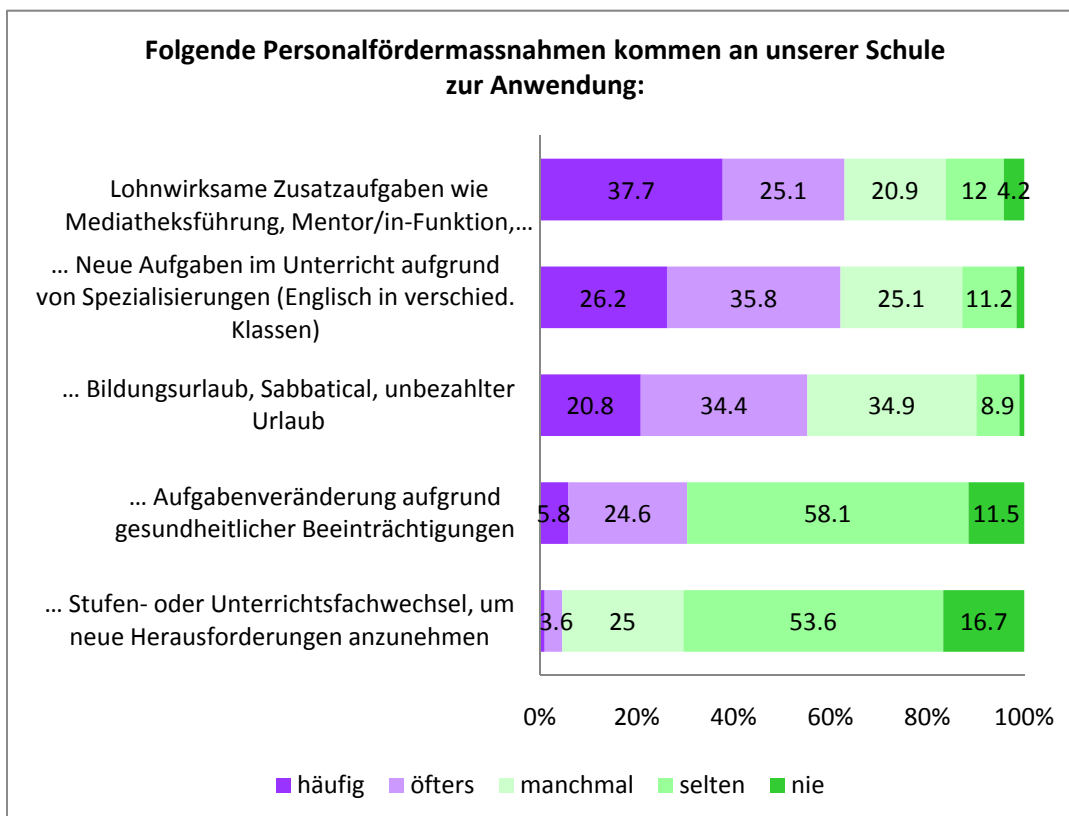
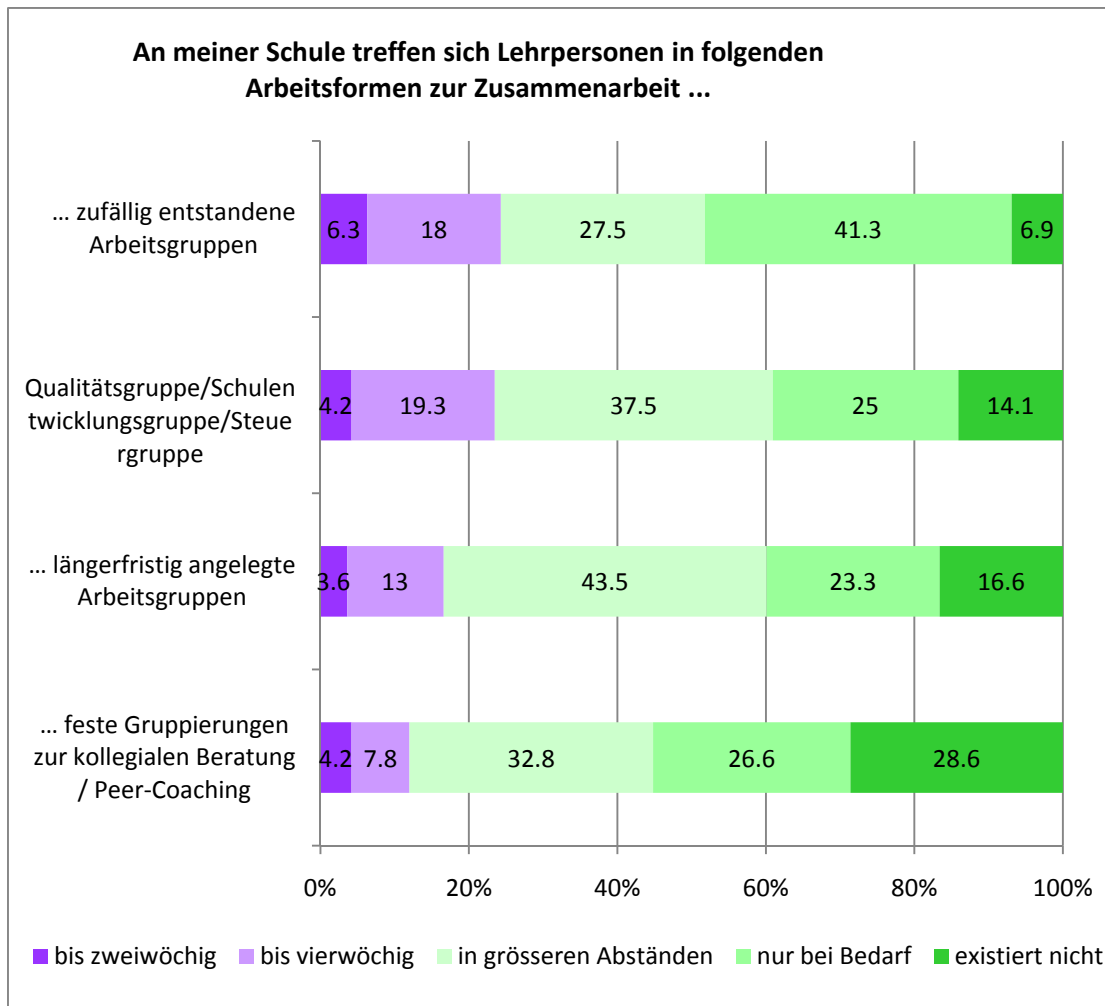


Abbildung 10 angewendete Personalfördermassnahmen; Antwortmöglichkeiten: 1 = häufig, 2 = öfters, 3 = manchmal, 4 = selten, 5 = nie

Die Antworten auf die Frage, welche Arbeitsformen zur Zusammenarbeit in den Schulen existieren und in welchen Zeitabständen sich diese Gruppen treffen, weisen darauf hin, dass entsprechende Arbeitsformen mehrheitlich nur in grossen zeitlichen Abständen oder bei Bedarf eingesetzt werden. Dies verdeutlicht die Abbildung 11. Dabei zeigt sich, dass feste Gruppierungen zur kollegialen Beratung in 28.6% der Schulen gar nicht existieren, nur bei Bedarf gebildet werden (26.6%) oder, vorausgesetzt solche Gruppierungen wurden etabliert, in grösseren Abständen zusammenarbeiten (32.8%). Weiter sind gemäss Aussagen der Schulleitungen Qualitäts-, Schulentwicklungs- und Steuergruppen mehrheitlich in grösseren zeitlichen Abständen oder gar nicht (37.5%) tätig, ebenso längerfristig angelegte Arbeitsgruppen (43.5%).

*Zusammenarbeit in den Schulen*

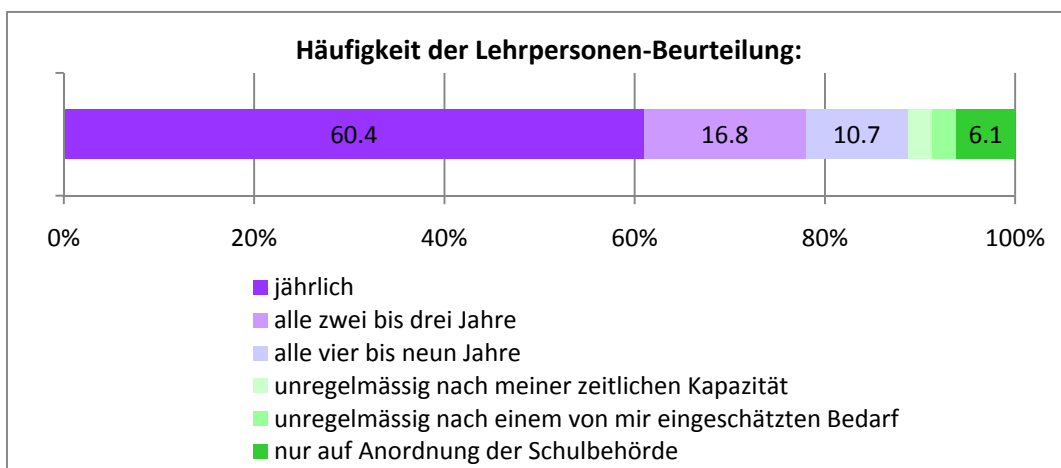


**Abbildung 11 Arbeitsformen für die Zusammenarbeit;** 1 = bis zweiwöchig, 2 = bis vierwöchig, 3 = in grösseren Abständen, 4 = nur bei Bedarf, 5 = existiert nicht

### 4.3 Personalbeurteilung

Die Personalbeurteilung der Lehrpersonen, deren Zuständigkeit im Kanton St.Gallen lokal geregelt ist, wird in 60.4% der Schulen einmal jährlich durchgeführt. In 33 Schulen (16.8%) beurteilt die Schulleitung bzw. Behörde die Lehrpersonen alle zwei bis drei Jahre, in 21 Schulen (10.7%) bewertet die Schulleitung bzw. Behörde alle vier bis neun Jahre. 12 Schulleiter bzw. Schulleiterinnen (6.1%) geben an, die Personalbeurteilung nur auf Anordnung der Schulbehörde durchzuführen (vgl. Abbildung 13). Zusätzlich vermerken einige Schulleitungen, dass die Personalbeurteilung oft im Zusammenhang mit der ‚Systematischen lohnwirksamen Qualifikation‘ SLQ durchgeführt werde. Auch erwähnen einige Befragte, dass die Schulbehörde im Rahmen von Visitationen über die Zuständigkeit zur Personalbeurteilung verfügt.

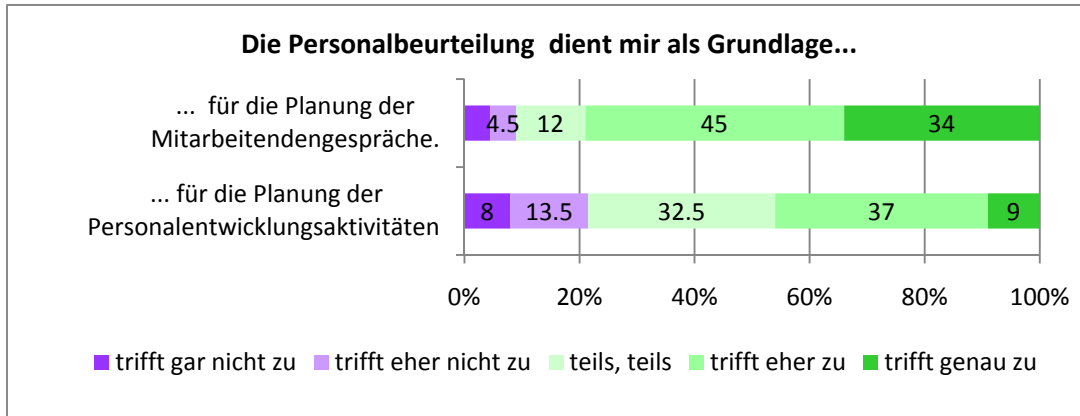
Häufigkeit der  
Personalbeurteilung



**Abbildung 12 Häufigkeit der Personalbeurteilung**, Antwortmöglichkeiten: 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = teils-teils, 4 = trifft eher zu, 5 = trifft genau zu

Die Ergebnisse der Personalbeurteilung werden von den Schulleitungen oft als Grundlage für die Planung der Mitarbeitendengespräche genutzt (79%). 9% der Befragten hingegen an, sie würden die Personalbeurteilung nicht bzw. eher nicht als Basis für Mitarbeitendengespräche verwenden. Weniger eindeutig sind die Antworten zur Personalbeurteilung als Planungsgrundlage für Personalentwicklungsaktivitäten. 46% der Schulleitungen bestätigen, diese dazu zu nutzen bzw. eher zu nutzen, 65 Personen (32.5%) sagen aus, dies teils-teils zu tun und 20.7% nutzt die Beurteilung nicht oder eher nicht zur Planung der Personalentwicklungsaktivitäten. Nur vier Schulleitungen (2%) haben keinen bzw. eher keinen Einblick in die Beurteilung, weitere sechs Schulleitungen (2.9%) geben an, nur teilweise Einblick zu erhalten. Damit kann festgehalten werden, dass die grosse Mehrheit der Schulleitungen (88.9%) über gute Kenntnisse der Beurteilungsergebnisse ihrer Lehrpersonen verfügen, diese jedoch unterschiedlich für die Personalentwicklung nutzen.

Beurteilung als  
Planungsgrundlage

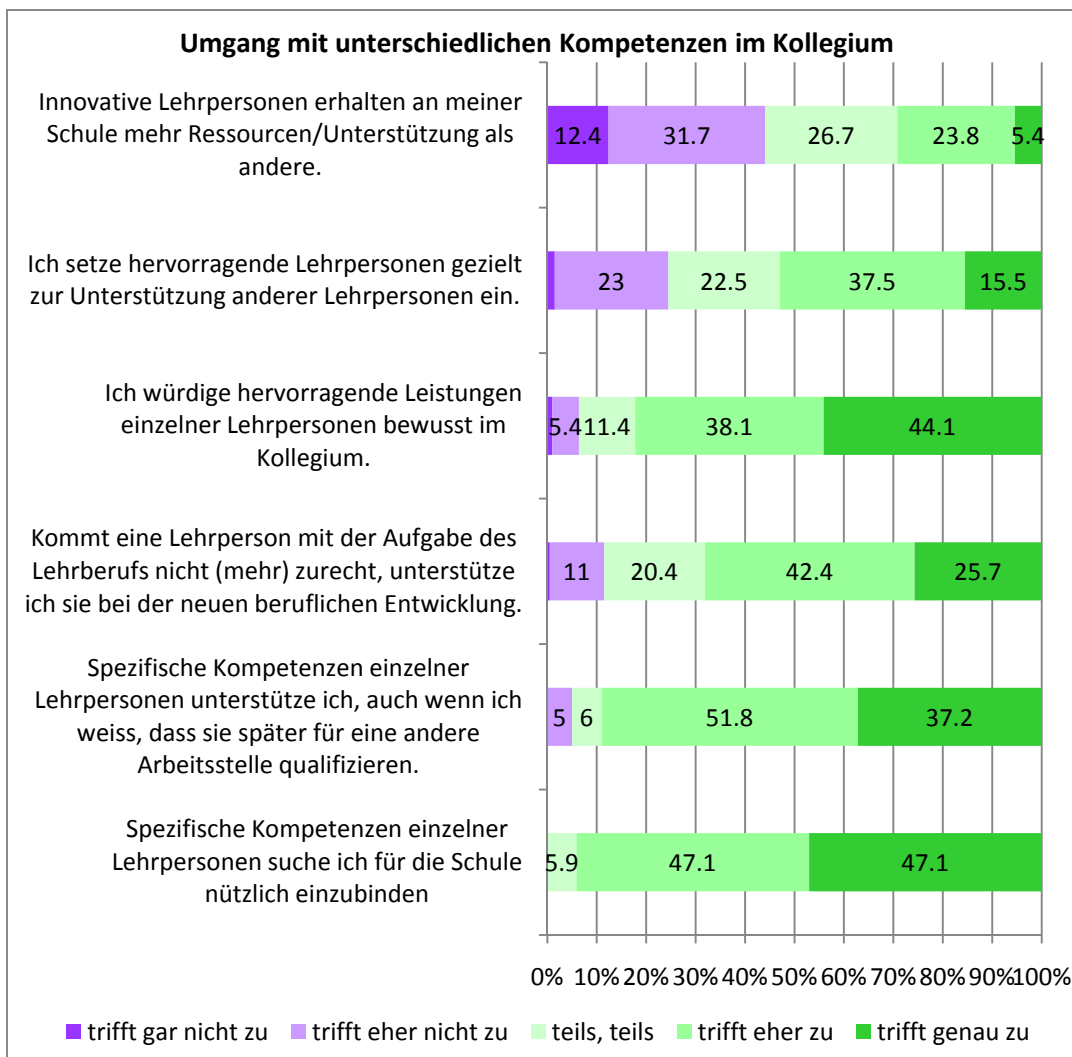


**Abbildung 13 Nutzung der Personalbeurteilung**, Antwortmöglichkeiten: 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = teils-teils, 4 = trifft eher zu, 5 = trifft genau zu

#### 4.4 Lenkung und Sicherung der Personalentwicklung

Weiter interessierte der Umgang der Schulleitungen mit unterschiedlichen Kompetenzen in ihrem Kollegium. Die Auswertung der Ergebnisse zeigt, dass sich die Schulleitungen bemühen, gezielt spezifische Kompetenzen einzelner Lehrpersonen zu unterstützen (M = 4.2; SD = 0.65), 89% der Befragten stimmen dem zu bzw. eher zu. Weniger deutlich und mit einer hohen Streuung im Antwortverhalten befürworten sie hingegen den Einsatz von hervorragenden Lehrpersonen zur kollegialen Unterstützung anderer Lehrpersonen (M= 3.4; SD = 1.1). Die Aussage, dass innovative Lehrpersonen an ihrer Schule mehr Ressourcen und Unterstützung erhielten als weniger entwicklungsorientierte Lehrpersonen verneinen die Schulleitungen tendenziell (M = 2.8; SD = 1.1). Lediglich 29.2% der Schulleitungen geben an, sie unterstützen fortschrittliche Lehrpersonen (eher) mit zusätzlichen Ressourcen bzw. anderweitiger Unterstützung. Vergleicht man die Antworten der Schulleitungen der Oberstufen mit jenen der Primarschulen, zeigt sich, dass auf der Oberstufe Innovationen signifikant häufiger unterstützt werden als auf der Primarstufe ( $\chi^2 = 9.73$ ; df = 1; p < .05). Abbildung 15 visualisiert die Verteilung der Antworten.

*Umgang mit  
verschiedenen  
Kompetenzen*



**Abbildung 14: Umgang mit unterschiedlichen Kompetenzen im Kollegium**, Antwortmöglichkeiten: 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = teils-teils, 4 = trifft eher zu, 5 = trifft genau zu

Zur Sicherung von Personalentwicklung bestätigen die Schulleitungen (eher), dass die Lehrpersonen gegenüber der Schulleitung jährlich Rechenschaft über die individuell besuchten Fort- und Weiterbildung ablegen (M = 4.2). Die grosse Streuung der Antworten (SD = 1.2) deutet dabei auf das unterschiedliche Antwortverhalten hin. Noch deutlicher und in diesem Fall auch geschlossener bejahen die Befragten die Aussage ‚Wenn Zielvereinbarungen getroffen wurden, überprüfe ich nach der vereinbarten Frist die Ergebnisse‘ (M = 4.7; SD = 0.6). Hingegen fehlen einem Grossteil der Schulleitungen ausreichende Sanktionsmöglichkeiten, um personelle Probleme selbständig schulintern zu lösen (M = 2.8; SD = 1.14), wobei die Standardabweichung auf ein eher unterschiedliches Antwortverhalten hinweist. In jenen Bereichen hingegen, in denen die Schulleitungen über die entsprechenden Personalführungsverantwortlichkeiten verfügen, beispielsweise in der Überprüfung von Zielvereinbarungen oder der individuellen Fortbildung, bemühen sich die Schulleitungen um die Sicherung der Personalentwicklung (M=4.7; SD=.61 resp. M=4.2; SD=.71).

*Sicherung der Personalentwicklung*

Aufgrund des Antwortverhaltens bezüglich Fragen zur Kommunikation zeigt sich, dass die Schulleitungen der Kommunikation einen hohen Stellenwert einräumen (Skala Kommunikation: M = 4.0; SD = 0.54). Erwartungen in Bezug auf die berufliche Weiterentwicklung werden klar kommuniziert (M = 4.0; SD= 0.72). Ebenso bestätigen die Schulleitungen durchschnittlich, dass sie sich eher um ein ehrliches und gegebenenfalls kritisches Feedback bemühen würden (M = 3.4; SD = 1.01). Wie die Standardabweichung bereits andeutet, gibt ein Drittel der Schulleitungen (33.2%) an, sich teils – teils um eine differenzierte Rückmeldung zu bemühen, ein weiteres Drittel ist eher darum bemüht (34.7%), 15.3% geben eher kein kritisches Feedback. 13.4% hingegen legen viel Wert auf eine ehrliche und gegebenenfalls kritisch Rückmeldung. Im Weiteren wurden die Schulleitungen gefragt, ob sie ihre Erwartungen hinsichtlich einer hohen Leistungsbereitschaft den Lehrpersonen mitteilen würden. Dem wurde mehrheitlich zugestimmt (M = 4.2; SD = 0.71).

Kommunikation in der Personalentwicklung

### 4.5 Ressourcen für die Personalentwicklung

Insgesamt zeigt sich, dass die Schulleitungen durchschnittlich über gute finanzielle Ressourcen für die Durchführung von Personalentwicklung verfügen (M = 4.1; SD = 0.7). Insbesondere ausreichend finanziert werden mehrheitlich die individuelle (M = 4.3; SD = 0.8) und die schulinterne Fort- und Weiterbildung (M = 4.4; SD = 0.8) der Lehrpersonen, die Fortbildung der Schulleitung (M = 4.5; SD = 0.7) sowie Teamentwicklungsveranstaltungen (M = 4.0; 0.9). Sehr unterschiedlich und weniger ausreichend finanziert werden hingegen Personalentwicklungsmassnahmen wie Coaching / Supervision (M = 3.8; SD = 1.1) und Zusatzaufgaben / Zusatzfunktionen (M = 3.4; SD = 1.2). Abbildung 16 veranschaulicht die Verteilung der Angaben der Schulleitungen zu ihren finanziellen Ressourcen.

Finanzielle Ressourcen

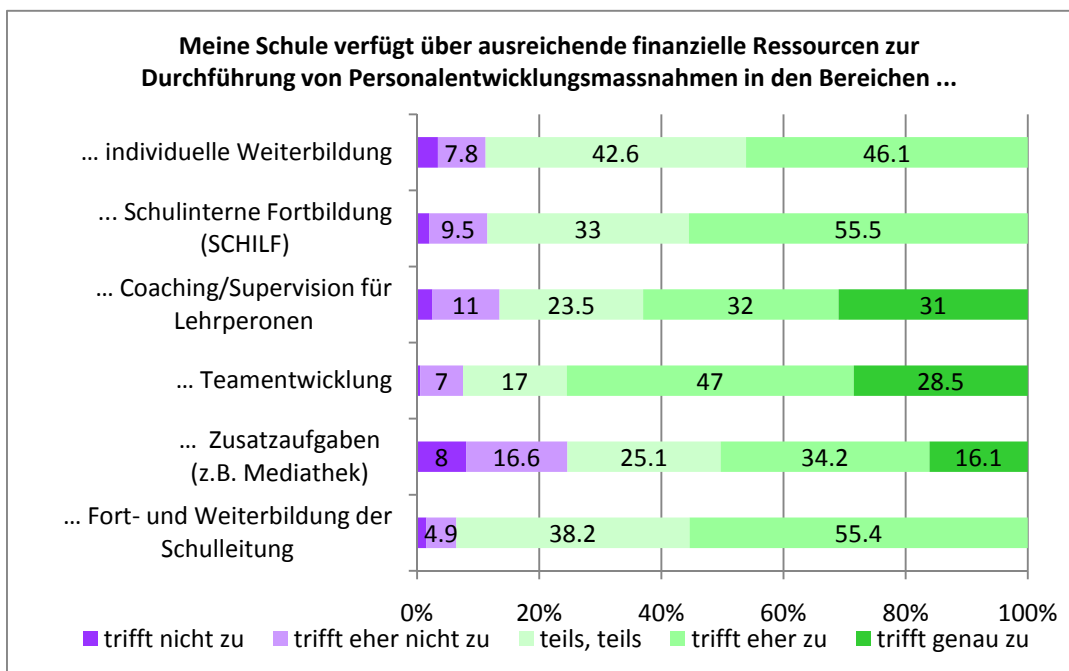


Abbildung 15 Finanzielle Ressourcen; Antwortmöglichkeiten: 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = teils-teils, 4 = trifft eher zu, 5 = trifft genau zu

Die zeitlichen Ressourcen der Schulleitung zur Durchführung von Personalentwicklung sind durchschnittlich nur teils-teils ausreichend (Skala: M = 3.1; SD = 0.8). Bei der Betrachtung einzelner Items zeigt sich, dass für die Ausarbeitung von Personalentwicklungs- und Weiterbildungskonzepten (M = 2.7; SD = 0.99) und Bedarfsanalysen für Personalentwicklung (M = 2.7; SD = 0.97) oftmals die zeitlichen Ressourcen fehlen. In den anderen Bereichen (Mitarbeitendengespräch, Personalführungsaufgaben, persönliche Weiterbildung, Vernetzung mit anderen Schulleitungen) geben zwischen 50% und 60% der Befragten an, die zeitlichen Ressourcen würden dem Zeitumfang, welche sie für die jeweilige Aufgabe brauchen, (eher) entsprechen. Werden die vorhandenen zeitlichen Ressourcen in Beziehung mit dem Schulleitungspensum gebracht, zeigt sich ein signifikant positiver Zusammenhang, das heisst je kleiner das Schulleitungspensum ist, desto weniger Zeit investieren die Schulleiterinnen und Schulleiter in die Ausarbeitung von Personalentwicklungskonzepten ( $\beta = .14$ ;  $p > .05$ ). Aufgaben der Personalführung hingegen sind nicht abhängig vom Anstellungsumfang. Daraus lässt sich schliessen, dass bei fehlenden zeitlichen Ressourcen zuerst Abstriche bei der Planung von Personalentwicklung in Kauf genommen werden, weniger jedoch bei der Wahrnehmung von Führungsaufgaben.

Zeitliche Ressourcen

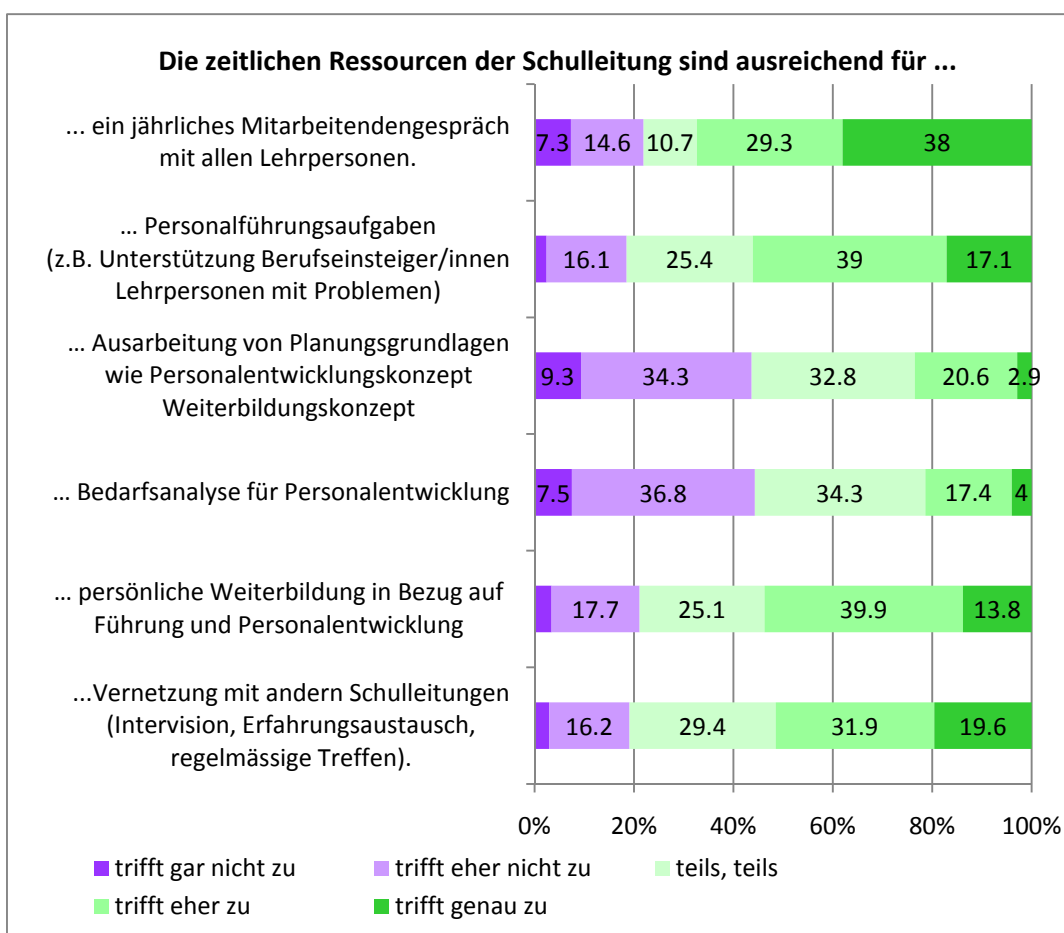


Abbildung 16. **Finanzielle Ressourcen;** Antwortmöglichkeiten: 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = teils-teils, 4 = trifft eher zu, 5 = trifft genau zu

### 4.6 Hinderungsgründe für Personalentwicklung

Weiter interessierten Hinderungsgründe der Schulleitungen, der Personalentwicklung ausreichend Aufmerksamkeit zu schenken. Als wichtigsten Hinderungsgrund benennen die Schulleitungen ihr breites Aufgabenspektrum, welches ihre Aufmerksamkeit beansprucht (56.4%). Mit einem grossen Anteil von 83.7% wurde verneint, dass die Personalentwicklung nicht in den Aufgabenbereich der Schulleitung gehört (M = 1.4; SD = 0.9). Keine Hinderungsgründe für die Betreuung von Personalentwicklung sind vermuteter Widerstand der Lehrpersonen gegenüber der Personalentwicklung (M = 1.8; SD = 1.0), oder dass sich Schulleitungen aufgrund ihrer Personalentwicklungsbemühungen Ärger im Kollegium eingehandelt hätten (M = 1.5; SD = 0.8). Auch sind die Schulleitungen nicht der Meinung, dass sich bereits die Schulbehörde um Personalentwicklung kümmert (M = 1.9; SD = 1.0). Weiter verneinen sie mehrheitlich die Aussage, sich im Bereich Personalentwicklung nicht gut auszukennen (M = 1.8; SD = 0.9).

*Hinderungsgründe für Personalentwicklung*

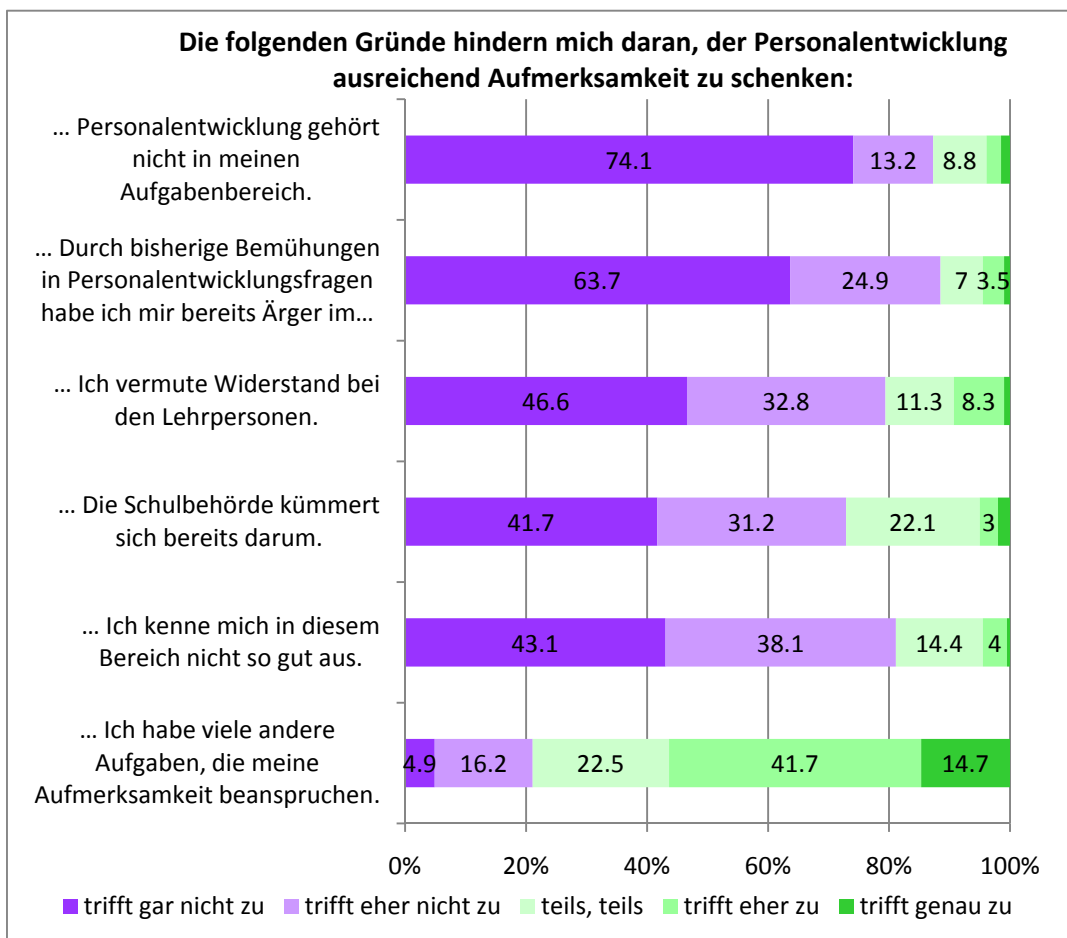


Abbildung 17 Hinderungsgründe, Antwortmöglichkeiten: 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = teils-teils, 4 = trifft eher zu, 5 = trifft genau zu

Einige Schulleiterinnen und Schulleiter nutzten die Möglichkeit, weitere Hinderungsgründe anzumerken. Folgende Gründe werden dabei besonders häufig genannt bzw. müssen als wesentliche Aspekte bedacht werden. Oft wird erwähnt, dass das Pensum der Schulleitung eher zu knapp bemessen sei, um diese aufwändige Führungsaufgabe befriedigend erfüllen zu können. Auch wirkt sich der Widerstand gegen Veränderungen und gegen die vermehrte Orientierung an der Schulgemeinschaft von (älteren) Lehrpersonen eher hemmend auf Personalentwicklungsbemühungen aus. Die häufig vorherrschende Meinung, alle Lehrpersonen seien gleich und alle müssen über gleiche Rechte und Pflichten verfügen, verunmöglicht die Etablierung eines Professionsverständnisses, welches eine fachliche und pädagogische Spezialisierung als zentraler Aspekt der beruflichen Entwicklung versteht. Der Begriff Personalentwicklung scheint zudem sehr unterschiedliche Assoziationen hervorzurufen.

*Offene Anmerkungen  
zu Hinderungsgründen*

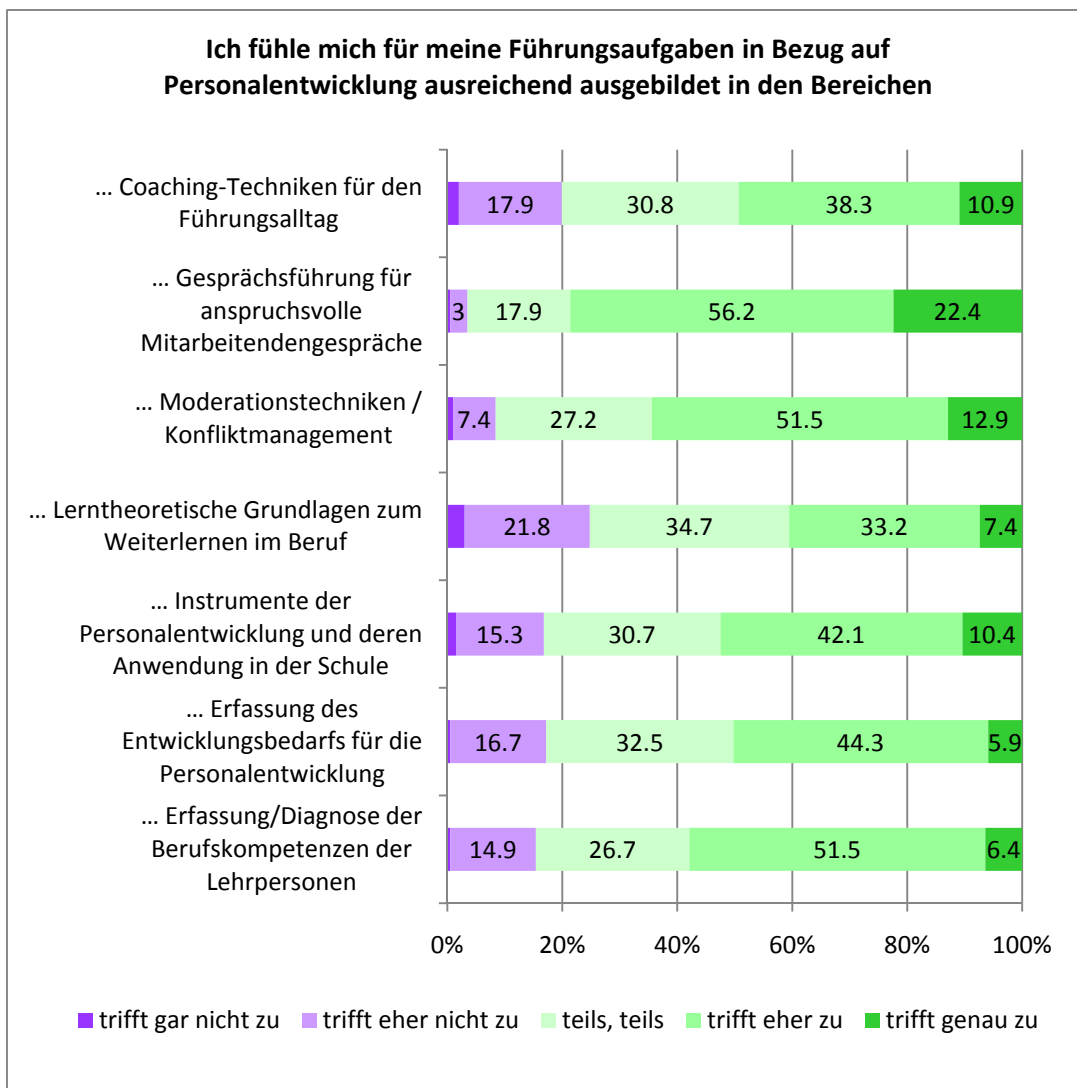
#### 4.7 Führungseinstellung und –kompetenzen der Schulleitung in Bezug auf Personalentwicklung

In einem nächsten Schritt wurden Fragen zur Identifikation mit der Führungsfunktion als Schulleiterin bzw. Schulleiter erfragt. Eindeutig lehnen die Schulleitungen die Aussage ab, dass Schulleitungen in erster Linie Kollegen / Kolleginnen sind und erst in zweiter Linie Vorgesetzte/r (M = 1.9; SD = 0.8). Viele Schulleitungen sehen sich verantwortlich für die Professionalisierung der einzelnen Lehrpersonen (M = 3.8; SD = 0.9) und in der Lenkung von Weiterentwicklungsprozessen in der Schule (M = 3.4; SD = 0.9). Hingegen sind die Schulleitungen im Durchschnitt nicht der Ansicht, ihre Leistung würde in den Lernergebnissen der Schülerinnen und Schüler sichtbar (M = 2.3; SD = 1.0).

*Führungseinstellung der  
Schulleituna*

Hinsichtlich Fragen zu den Führungskompetenzen der Schulleitungen zeigt sich, dass sich die Schulleiterinnen und Schulleiter in allen erfragten Kompetenzen im Durchschnitt eher ausreichend ausgebildet sehen. Am kompetentesten fühlen sie sich im Führen von anspruchsvollen Mitarbeitendengesprächen (M = 4.0; SD = 1.0) und Moderationen (M = 3.7; SD = 0.8). Teils-teils verfügen sie über lerntheoretische Grundlagen zum Weiterlernen im Beruf (M = 3.2; SD = 1.0). Die folgende Abbildung zeigt die einzelnen Kompetenzbereiche auf und visualisiert die Verteilung der Antworten.

*Führungskompetenzen*



**Abbildung 18: Führungskompetenzen;** Antwortmöglichkeiten: 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = teils-teils, 4 = trifft eher zu, 5 = trifft genau zu

Im vergangenen Schuljahr haben die befragten Schulleitungen im Durchschnitt 6.7 Tage in ihre persönliche Fort- und Weiterbildung investiert. 62.2% der Personen haben maximal an fünf Tagen Kurse besucht, 10.2% haben mehr als 16 Weiterbildungstage absolviert. Dabei zeigt sich, dass jene Schulleitungen, welche aktuell die Schulleitungsausbildung besuchen, signifikant mehr Kurstage absolvieren als die bereits ausgebildeten Schulleiterinnen und Schulleiter ( $x^2 = 15.26$ ;  $df = 2$ ;  $p < .001$ ).

*Weiterbildung  
Schulleitung*

60.5% der Schulleitungen geben weiter an, sich trotz der Beanspruchungen der Schulführungstätigkeit (eher) ausreichend regenerieren zu können, 28.3% gelingt dies teilweise. 11.2% der Schulleitungen fehlt eine genügende Erholung.

### 4.8 Einschätzung der Akzeptanz von Personalentwicklung und des Klimas im Kollegium

Die Schulleiterinnen und Schulleiter wurden im Weiteren nach ihrer Einschätzung hinsichtlich der Akzeptanz der Personalentwicklung durch die Lehrpersonen befragt. Durchschnittlich zeigt sich, dass Personalentwicklungsaktivitäten eher akzeptiert werden (M = 3.8; SD = 0.5). Dabei weist die eher geringe Streuung auf ein ähnliches Antwortverhalten der Befragten hin. Die folgende Darstellung visualisiert die Ergebnisse der einzelnen Items.

Akzeptanz  
Personalentwicklung

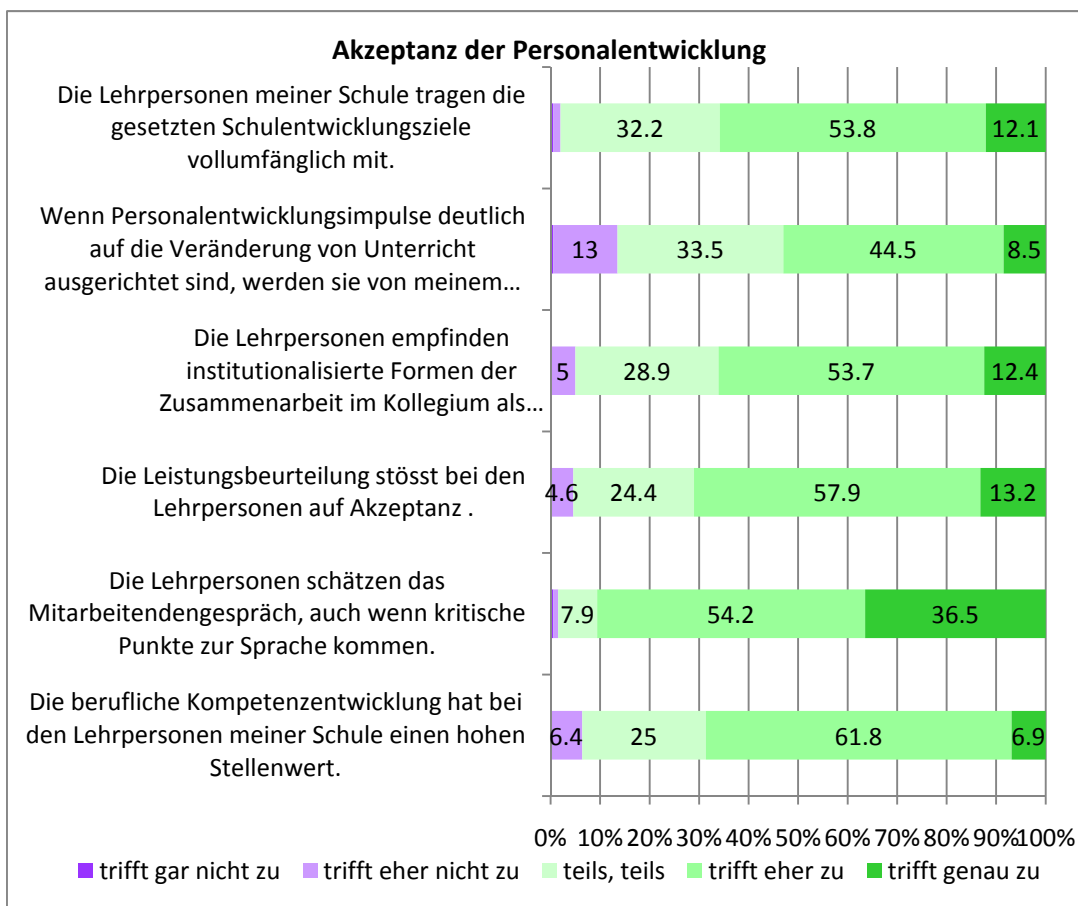


Abbildung 19: Akzeptanz der Personalentwicklung; Antwortmöglichkeiten: 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = teils-teils, 4 = trifft eher zu, 5 = trifft genau zu

Ebenfalls erfragt wurde bei den Schulleitungen, ob sie sich in ihrer Führungsfunktion von Lehrpersonen akzeptiert fühlen. Die Schulleiterinnen und Schulleiter geben an, dass sie sich von den Lehrpersonen mehrheitlich akzeptiert fühlen (M = 3.8; SD = .65). Auch sind 93% der Befragten der Ansicht, die Lehrpersonen würden das Feedback der Schulleitung in der Regel gerne annehmen (M = 4.3; SD = .61). Aktivitäten der Personalentwicklung werden im Kollegium ebenfalls eher positiv aufgenommen (M = 3.9; SD = .65). Im Gegenzug schätzt rund die Hälfte der Schulleitungen (50.5%), dass eine Mitbestimmung bei der Auswahl individueller Weiterbildungen von den Lehrpersonen als Eingriff in die persönliche

Freiheit empfunden wird (M = 2.7; SD = .94). Abbildung 20 verdeutlicht die Verteilung der Antworten.

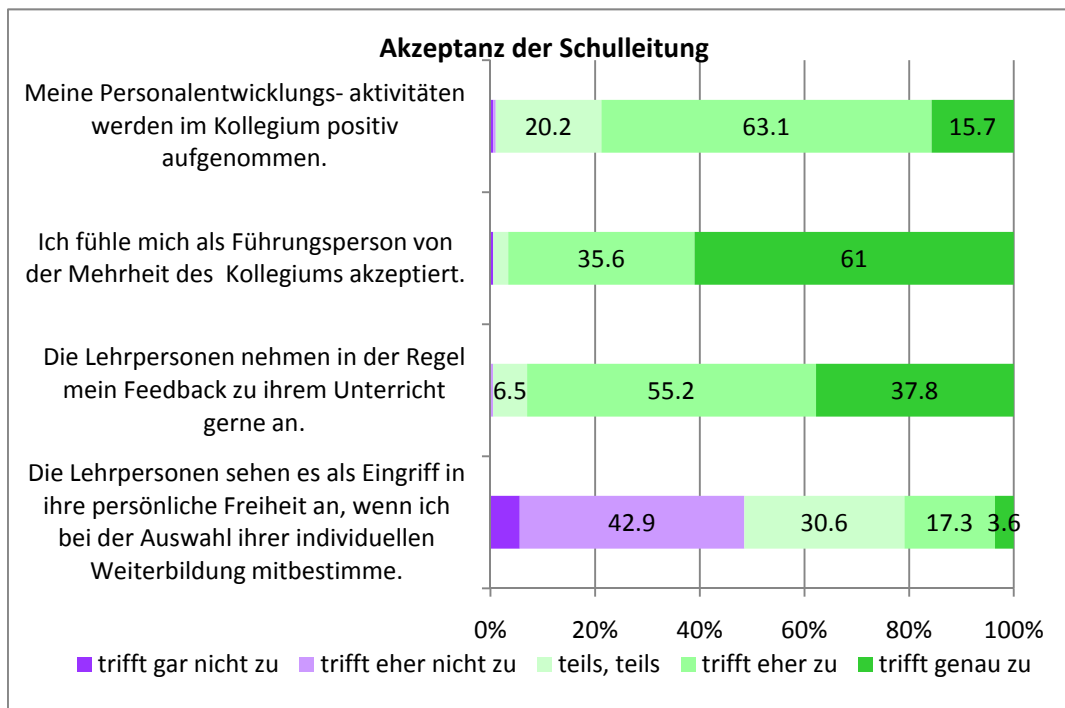


Abbildung 20: Akzeptanz der Schulleitung; Antwortmöglichkeiten: 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = teils-teils, 4 = trifft eher zu, 5 = trifft genau zu

Das Klima in ihren Schulen schätzen die Schulleitungen grösstenteils positiv ein. So bestätigen sie (eher), dass Meinungsverschiedenheiten die Beziehungen im Kollegium nicht belasten (M = 3.8; SD = 0.9), dass besonderem Engagement kaum mit Argwohn begegnet wird (M = 1.9; SD = 0.9) und dass sich die meisten Lehrpersonen an Diskussionen über die Weiterentwicklung ihrer Schule beteiligen (M = 3.8; SD = 0.9). Durchschnittlich sind die Schulleitungen zudem bereit, Zeit und Energie in konsensfähige Lösungen zu investieren (M = 4.2; SD = 0.8) und ihre Rolle als Vorbild wahrzunehmen (M = 4.7; SD 0.6). Als Hinweis für ein gutes Klima in den Schulen kann eine geschlossene Teilnahme des Kollegiums an Gemeinschaftsanlässen sein. Die Mehrheit der Kollegien nimmt nach Angabe der Schulleitung geschlossen an entsprechenden Veranstaltungen teil (M = 4.4; SD = 0.8).

Schulklima

#### 4.9 Unterstützung durch Schulbehörde

Auf Fragen, ob die Schulbehörde die Schulleitung unterstützt, wurde sehr positiv geantwortet. 43.6% sind mit der Unterstützung sehr zufrieden, nur 3.4% der Befragten fühlen sich gar nicht unterstützt (Skala: M = 4.4; SD = .76).

Unterstützung durch Behörde

Im Weiteren geben 85.3% der Schulleitung an, die Verantwortlichkeit hinsichtlich Fragen der Personalführung und –entwicklung zwischen Schulbehörde und Schulleitung sei klar geregelt (Skala: M = 4.1; SD = .98).

Verantwortlichkeiten

#### 4.10 Offene Anmerkungen zur Thematik von Seiten der befragten Schulleitungen

Im Anschluss an die Befragung hatten die Schulleitungen die Möglichkeit, zusätzliche Gedanken zur Thematik der Personalentwicklung anzubringen. Diese werden hier zusammenfassend dargestellt. Dabei gilt es zu beachten, dass es sich um einen Zusammenschluss der Anmerkungen von Einzelpersonen handelt. Die Statements geben jedoch wichtige Hinweise, welche themenspezifischen Gesichtspunkte einzelne Schulleiterinnen und Schulleiter besonders beschäftigen. Sie werden nicht wissenschaftlich ausgewertet, sollten jedoch bei der Gewichtung und Interpretation der Aussagen beachtet werden.

Mehrfach äussern sich Schulleitungen über die *fehlenden zeitlichen Ressourcen* für eine befriedigende Ausübung der Personalentwicklungsaufgabe. Insbesondere für Schulleitungen mit kleinen Pensen ist es schwierig, sich die Zeit für Personalentwicklungsaufgaben „freizuschaffen“. Es wird angeregt, die *kantonalen Vorgaben anzupassen*, da die Verantwortlichkeiten der Personalführung und -entwicklung zunehmend an die übertragen werden. Weiter wird vorgeschlagen, *administrative Aufgaben* vermehrt an Sekretariate zu delegieren und konstante Schulleitungspensen anzubieten, die nicht jährlich in Abhängigkeit der Schüler/innenzahl und Pensen ändern. Zusätzlich wird darauf hingewiesen, dass es an Primarschulen stossend sei, wenn ein Teil des Lehrpersonals (z.B. Heilpädagogen / Heilpädagoginnen) ein höheres *Lohnniveau* aufweist als die Schulleitung und sich Lohnunterschiede zwischen Primar- und Oberstufenschulleitungen nicht rechtfertigen lassen.

Sehr deutlich betonen einzelne Schulleitungen die *Wichtigkeit der Personalentwicklungsaufgabe*. Sie beschreiben diese als „zentrale“ und „anspruchsvolle“ Aufgabe, als „Kerngeschäft“ der Schulleitung. Zur *Akzeptanz dieser Führungsaufgabe* äussern sich einige Schulleitungen dahingehend, dass ein professionelles Führungsverständnis Voraussetzung für eine gute Personalentwicklung sei. Dieses Verständnis beginne sich bei den Schulleitungen zu etablieren, die Vorstellung der Lehrpersonen von „Basisdemokratie“ sei jedoch noch immer weit verbreitet. Dies führe bei Führungsentscheidungen zu Protesten, hingegen stossen gemeinsam entwickelte Personalentwicklungs- oder Schulentwicklungsthemen auf eine hohe Akzeptanz. Weiter äussern einzelne Schulleitungen, dass die *Doppelfunktion von Schulleitung und Lehrperson* einerseits zu Rollenkonflikten und andererseits zu einer hohen Doppelbelastung führe.

Ein weiterer Schwerpunkt der Nennungen liegt im Bereich der *Verantwortlichkeiten*. So bemängeln mehrere Schulleitungen, dass an ihrer Schulgemeinde die operativen und strategischen Führungsaufgaben nicht klar definiert und zugeordnet seien. Zudem werden Zuständigkeiten im Alltag nicht regelmässig eingehalten. Notwendig seien klare inhaltlichen Vorgaben, Verantwortlichkeiten und Abgrenzungen gegenüber der Schulbehörde sowie klare Verbindlichkeiten und Instrumente zur Durchsetzung der Personalentwicklung. Erwähnt werden insbesondere die *fehlenden Sanktionsmöglichkeiten* im Umgang mit den Lehrpersonen, welche eine ungenügende Leistung erbringen. Positiv weisen verschiedene Schulleitungen darauf hin, dass sie bei der Einstellung von Lehrpersonen gut in die *Entscheidungsprozesse des zuständigen Schulrates* einbezogen werden und damit einen grossen Einfluss auf Entscheidungen nehmen können.

*Zusätzliche  
oder  
vertiefende Aspekte*

## 5 Zentrale Ergebnisse

Insgesamt nahmen 82% bzw. 207 der angeschriebenen Schulleitungen des Kantons St.Gallen an der Befragung teil. Vier Fünftel der Befragten sind mit einem Arbeitspensum zwischen 76% und 100% angestellt, davon sind durchschnittlich ca. 60% für Führungsaufgaben vorgesehen. Die häufigste Führungsspanne liegt zwischen 15 bis 34 Lehrpersonen je Schuleinheit. Die Einführung der Schulleitungen verteilt sich über rund zehn Jahre, von 1998 bis 2008, normal.

### Regelung der Verantwortlichkeit in Bezug auf Personalmanagement und -führung

Die Verantwortlichkeiten in Fragen des Personalmanagements und der Personalführung liegen mehrheitlich bei den Schulbehörden und den Schulleitungen. Die Behörden entscheiden vorwiegend über Anstellung und Entlassung von Lehrpersonen. Die Schulleitung ist hinsichtlich Fragen der Administration, der Organisation und der Führung in pädagogischen, professionsbezogenen Belangen verantwortlich. Darunter fallen Aufgaben wie die Pensen- und Einsatzplanung, Personalförderaktivitäten und die Beurteilung der Lehrpersonen.

### Verankerung der Personalentwicklung

Aus der Fachliteratur ist bekannt, dass die Verankerung von Personalentwicklung in den Arbeitsstrukturen sowie die systematische Planung von Personalentwicklung und die Ausrichtung dieser an Schulentwicklungszielen wesentlich zum Gelingen von Personalentwicklung beitragen (u.a. Bosen, Gathen, & Pfeiffer, 2002; Dubs, 2005; Semling & Zölch, 2008; Reichwein, 2007). In den Schulen der befragten Schulleitungen sind tendenziell förderliche Arbeitsstrukturen für Personalentwicklung vorhanden. So ist bei 63.7% der Schulen ein eher ausreichendes Raumangebot zur Zusammenarbeit der Lehrpersonen bereitgestellt. Feste Zeitfenster für Fragen der Schul- und Personalentwicklung sind hingegen nur bei gut der Hälfte der Schulen (eher) eingerichtet (51.7%). Die Antworten der Schulleitungen weisen im Weiteren darauf hin, dass die Planung von Personalentwicklung und die Ausrichtung dieser an Schulentwicklungszielen nur teilweise vorgenommen werden. Es zeigt sich, dass jene Schulleitungen, welche eine Vorstellung von ihrer zukünftigen Schule haben, auch eher Personalentwicklung planen und diese an den Schulentwicklungszielen ausrichten.

### Fort- und Weiterbildung der Lehrpersonen

Ein Hinweis für die berufliche Weiterentwicklung von Lehrpersonen ist die Anzahl besuchter Weiterbildungstage. Insgesamt haben während den letzten fünf Jahren durchschnittlich zwischen sieben und acht Lehrpersonen pro Schule qualifizierende Weiterbildungsangebote besucht (M = 7.6). Aufgrund der systembedingten Veränderungen (Englischunterricht auf der Primarschule) haben insbesondere Primarlehrpersonen entsprechende Zusatzausbildungen absolviert. Entscheidungen über den Besuch individueller Fort- und Weiterbildungen werden vorwiegend von den Lehrpersonen selber getroffen, wobei die diesbezüglichen Erwartungen der Schulleitungen eher erfüllt (52.8%) bzw. erfüllt (25.9%) werden. Über kollegiale Fortbildungsmassnahmen können die Lehrpersonen nicht (13.7%) bzw. eher nicht (35.5%) bestimmen, bei 37.6% entscheiden sie teilweise mit.

### **Personalfördermassnahmen und Personalbeurteilung**

Hinsichtlich der Personalförderung sind in den befragten Schulen vorwiegend Mitarbeitendengespräche (81.8%) sowie SCHILF-Veranstaltungen (79.3%) etabliert und regelmässig angewendet. Die kollegiale Hospitation wird in knapp der Hälfte der Schulen regelmässig betrieben (46.9%). Massnahmen wie Mentoring oder Coaching / Supervision werden nur bei Bedarf ergriffen oder kommen nicht zur Anwendung (55.7% bzw. 78.1%). Fragen der Laufbahnplanung sind in rund einem Drittel der Schulen kein Thema (37.2%). In 59% der Schulen wurden Bildungsurlaube häufig bzw. öfters bewilligt. Personalbeurteilungen werden in 60.4% der Schulen einmal jährlich vorgenommen. Einige Schulleitungen weisen unter ‚weitere Anmerkungen‘ darauf hin, dass sie die Personalbeurteilung lediglich im Rahmen des SLQ durchführen. Mehrheitlich liegt die Personalbeurteilung im Verantwortungsbereich der Schulleitung (79.1%). Die Ergebnisse der Personalbeurteilung werden von 79% der Schulleitungen als Grundlage für die Planung der Mitarbeitendengespräche genutzt. Hingegen verwenden nur rund 46% der Befragten diese Beurteilung als Basis für Personalentwicklungsaktivitäten.

### **Sicherung der Personalentwicklung**

Die Sicherung von Personalentwicklung basiert vorwiegend auf einer jährlichen Rechenschaftslegung über individuell besuchte Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen (80.7%). Auch überprüfen fast alle Schulleitungen Zielvereinbarungen nach der vereinbarten Frist (96.9%). Um personelle Probleme selbständig zu lösen, fehlen den Schulleitungen gemäss ihrer Aussage ausreichende Sanktionsmöglichkeiten (44.3%) oder diese sind nur teilweise vorhanden (28.9%).

### **Ressourcen für Personalentwicklung**

Für Fort- und Weiterbildungen sowie Teamentwicklungsveranstaltungen stehen den Schulleitungen durchschnittlich eher ausreichend finanzielle Ressourcen zur Verfügung (M = 4.1). Die Problematik sehen die Schulleitungen hingegen bei den knappen zeitlichen Ressourcen, denn zur Ausübung der Personalentwicklungsaufgabe wird diese nur teilweise als genügend erachtet. So geben 59.3% der Schulleitungen an, über (eher) ausreichend Zeit für das Mitarbeitendengespräch zu verfügen bzw. 46.1% der Schulleitungen bestätigen dies (eher) für allgemeine Personalführungsaufgaben. Für konzeptionelle Aufgaben wie die Ausarbeitung von Planungsgrundlagen oder einer Bedarfsanalyse geben nur noch 23.5% bzw. 21.4% der Schulleitungen an, (eher) ausreichend Zeit dafür aufwenden zu können. Betrachtet man den Einfluss des Anstellungsumfangs von Schulleitungen auf die Planung von Personalentwicklung, zeigt sich ein signifikanter Zusammenhang: Je kleiner das Schulleitungspensum ist, desto weniger Zeit investieren die Schulleiterinnen und Schulleiter in die Planung von Personalentwicklung. Im Gegenzug hängt die Übernahme von Personalführungsaufgaben nicht signifikant vom Schulleitungspensum ab. Dies deutet darauf hin, dass bei fehlenden zeitlichen Ressourcen Abstriche bei der Planung von Personalentwicklung in Kauf genommen werden, weniger aber bei der Wahrnehmung von Personalführungsaufgaben.

### **Führungseinstellung und –kompetenzen der Schulleitung in Bezug auf Personalentwicklung**

Rund zwei Drittel der Schulleitungen (67.8%) sehen sich als mitverantwortlich für die Professionalisierung der Lehrpersonen an, 26.2 % teilweise, nur 6% lehnen eine diesbezügliche Verantwortung ab. 60.3% der Schulleiterinnen und Schulleiter sind hingegen nicht der Ansicht, dass die Lernergebnisse der Schülerinnen und Schüler ebenfalls in ihrer Verantwortlichkeit liegen, 13.7% hingegen bemessen ihre Leistung an deren Lernergebnissen. Weiter ist rund die Hälfte der Schulleitungen (52.3%) der Ansicht, dass es den Druck der Schulleitung braucht, um Weiterbildungsprozesse am Laufen zu halten, 17.1% lehnen dies ab. Insgesamt fühlen sich die Schulleitungen kompetent in der Ausübung ihrer Personalführungsaufgaben. Insbesondere hinsichtlich der Führung von Mitarbeitendengesprächen sowie der Anwendungen von Moderationstechniken verfügen sie laut ihrer Aussage über gute Führungskompetenzen. 60.5% der Schulleitungen geben zudem an, sich trotz der Beanspruchungen der Schulführungstätigkeit (eher) ausreichend regenerieren zu können, 28.3% gelingt dies teilweise und 11.2% der Schulleitungen fehlt (eher) eine genügende Erholung.

### **Akzeptanz und Unterstützung von Personalentwicklung**

Grundsätzlich fühlen sich die Schulleitungen in ihrer Führungsfunktion von den Lehrpersonen akzeptiert (M = 4.0). Nur wenige Befragte bemängeln eine geringe Akzeptanz im Kollegium. Auch werden die Personalentwicklungsbemühungen der Schulleitung und diesbezügliche Massnahmen von den Lehrpersonen mehrheitlich angenommen (M = 3.8). Die Schulbehörden anerkennen die Schulleitung und unterstützen sie grösstenteils (M = 4.4). Nur sehr wenige Schulleiterinnen und Schulleiter erhalten von den Behörden unzureichenden Beistand. Zudem sind die Zuständigkeiten zwischen den Schulbehörden und den Schulleitungen hinsichtlich Fragen der Personalführung und -entwicklung grösstenteils klar geregelt (M = 4.2). Dennoch scheinen gemäss den qualitativen Aussagen die Zuständigkeitsregelungsprozesse noch nicht überall vollständig geklärt zu sein oder eingehalten zu werden.

### **Hinderungsgründe und Erschwernisse für Personalentwicklung**

Als zentraler Hinderungsgrund von Personalentwicklung muss das eher ungünstige Verhältnis des Anstellungspensums gegenüber dem breiten Aufgabenspektrum der Schulleitung gesehen werden. Zudem erschwert die hohe Führungsspanne eine befriedigende Umsetzung von Personalentwicklungsmassnahmen. Auch scheint die Etablierung von Personalentwicklungsmassnahmen eingeschränkt aufgrund unterschiedlicher Vorstellungen, was Personalentwicklung im schulischen Kontext bedeutet und wie die Schulleitung die Lehrpersonen in ihrem beruflichen Fortkommen unterstützen kann. Der teils vorhandene Widerstand der Lehrpersonen gegenüber der Einmischung in Entscheidungen der individuellen Entwicklung im Beruf durch die Schulleitung wirkt sich ebenfalls hemmend auf die Umsetzung von Personalförderaktivitäten aus. Zudem erwähnen Schulleitungen, dass das hohe Egalitätsbedürfnis in vielen Kollegien eine berufsbezogene Entwicklung und Förderung einzelner Lehrpersonen erschwert. Dies widerspiegelt sich im Umgang mit verschiedenen Kompetenzen im Kollegium. Hervorragende Lehrpersonen werden lediglich in rund der Hälfte der Schule (53%) zur kollegialen Unterstützung von anderen Lehrpersonen ein-

gesetzt. Auch werden innovative Lehrpersonen nur in 29.2% der Schulen durch zusätzliche Ressourcen und Unterstützungsmassnahmen bestärkt, wobei dies auf der Oberstufe signifikant häufiger der Fall ist als in Primarschulen.

## 6 Fazit

Seit rund zehn Jahren wird den Schulleitungen zunehmend Verantwortung für die operative Führung einer Schuleinheit zur Gestaltung der Schule übertragen. Die Ergebnisse aus der vorliegenden Fragebogenerhebung, insbesondere die erlebte Akzeptanz der Schulleitungen durch die Lehrpersonen, deuten darauf hin, dass sich die Führungsposition der Schulleitung zunehmend etablieren konnte.

Wie einleitend erwähnt, gilt die Schulleitung in der Fachliteratur als treibende Kraft im Schulentwicklungsprozess. Dabei wird Personalentwicklung neben der Unterrichts- und der Organisationsentwicklung als zentraler Aspekt der Entwicklung der Einzelschule gesehen. Die sehr hohe Beteiligung der Schulleitungen an dieser Befragung deutet darauf hin, dass das Thema für viele Schulleiterinnen und Schulleiter hoch aktuell ist. Die Schulleitungen sind sich offensichtlich bewusst, dass sie hinsichtlich Personalentwicklung eine zentrale Führungsrolle inne haben.

Insgesamt zeigt sich in der Erhebung, dass die Schulleitungen bereits verschiedene Personalentwicklungsaufgaben erfolgreich übernommen haben. Personalfördermassnahmen, das Mitarbeitendengespräch sowie die Beurteilung der Lehrpersonen sind Bestandteil des Führungskatalogs vieler Schulleitungen geworden, wobei je nach Schule grosse Unterschiede auszumachen sind. Ein Grund dafür dürfte sein, dass der Begriff „Personalentwicklung“ unterschiedliche Vorstellungen weckt. Anhand der Antworten in der Befragung muss davon ausgegangen werden, dass bislang kein einheitliches Verständnis von Personalentwicklung aufgebaut wurde. Dies dürfte einer der Faktoren sein, warum sich die Umsetzung von Personalentwicklung im Schulalltag trotz des grossen Interesses als nicht durchweg konsequent und mitunter nicht ganz reibungslos gestaltet. Personalentwicklungsmassnahmen werden aus der Sicht der Schulleitungen von den Lehrpersonen zwar mehrheitlich akzeptiert, doch an verschiedenen Stellen zeigt sich, dass die Einmischung in die berufliche Selbstbestimmung der Lehrpersonen nicht immer gebilligt wird. Zusätzlich könnte das Bedürfnis nach Egalität im Kollegium die Unterstützung und Förderung von innovativen Lehrpersonen behindern. Personalentwicklung basiert hingegen auf einem gezielten und systematischen Umgang mit verschiedenen Kompetenzen im Kollegium. Weitere Schwierigkeiten können aufgrund des breiten Spektrums der Schulleitungsaufgaben und der höheren Dringlichkeit anderer Schulleitungspflichten erkannt werden. Die grosse Führungsspanne erschwert ebenfalls deren Umsetzung, sodass Personalentwicklung nicht mit der gewünschten Intensität betrieben wird. Gerade Schulleitungen mit einem kleineren Pensum bekunden Mühe, neben den administrativen Aufgaben weitere Führungsaufgaben zu übernehmen. Wird der Anspruch an eine systematische und gezielte Förderung und eine kontinuierliche Professionalisierung von Lehrpersonen erhoben, so sind Massnahmen zur Aufgabendelegation der Schulleitungen sowie ein der Führungsspanne und Aufgabenbreite entsprechender Stellenumfang zu überdenken.

Bestimmte Voraussetzungen, Rahmenbedingungen und Strukturen begünstigen die Etablierung der Personalentwicklung in Kollegien. Förderlich wirkt sich ein Führungsverhalten aus, vorausgesetzt minimale räumliche, zeitliche und finanzielle Ressourcen sind vorhanden, welches die Qualität von Unterricht sowie die Professionalität von Lehrpersonen fordert, deren Entwicklung unterstützt und sich an den Zielen der Schule ausrichtet. Das Arbeitsklima in einem Kollegium sowie eine offene aber auch kritische Kommunikations- und Lernkultur begünstigen die Schulentwicklung insgesamt und die Personalentwicklung im Speziellen. Auch muss der Schulleitung eine ausreichende Entscheidungsverantwortung übertragen werden. Von Bedeutung ist insbesondere die klare Regelung der Verantwortlichkeiten zwischen Schulbehörde und Schulleitung und deren strikte Einhaltung im Schulalltag.

Zukünftig sollte das Potenzial von Personalentwicklung für die Stärkung des Lehrberufes noch stärker betont werden. Die Chancen von Personalentwicklung für den Lehrberuf zur systematischen und langfristigen Qualifizierung des Lehrpersonals wurden bislang erst in Ansätzen genutzt. Unter Personalentwicklung muss mehr gefasst werden als die Kontrolle der besuchten Fortbildungen der Lehrpersonen oder das Mitarbeitendengespräch. Angefangen bei der Festlegung von Entwicklungszielen, der Erfassung des Entwicklungsbedarfs, über die Etablierung von Personalfördermassnahmen und die Ausrichtung der individuellen wie kollektiven Fortbildung an den Entwicklungszielen, ist der Anspruch an die Aufgabe der Personalentwicklung hoch.

Die vorliegende Untersuchung zeigt, dass viele Schulen des Kantons St.Gallen den Weg zur Übernahme der Aufgabe der Personalentwicklung beschritten haben, ein Grossteil der Schulleitungen sich der Bedeutung dieser Aufgabe bewusst sind und ihr einen hohen Stellenwert beimisst. Personalentwicklungsinstrumente werden schrittweise in den Schulen entwickelt. Da den Schulen des Kantons St.Gallen diesbezüglich ein grosser Freiraum gewährt ist und kaum Vorgaben bestehen, ist davon auszugehen, dass diese in der Entwicklung der Instrumente sehr unterschiedliche Wege beschreiten. Hierzu werden im Rahmen der weiterführenden Untersuchung dieses Forschungsprojekts sinnvolle Instrumente und zielführende Prozesse eruiert und als Produkte, Handlungsempfehlungen und Praxiswissen den Schulen wieder zur Verfügung gestellt.

Die Ergebnisse dieser Untersuchung zeigen aber auch auf, dass die Schulen mit der systematischen und langfristigen Steuerung der Qualifizierung der Lehrpersonen erst am Anfang stehen. Viele Rahmenbedingungen wie die notwendigen Personalführungsverantwortlichkeiten sind zwar teilweise geschaffen, nun gilt es, die nächsten Schritte zur Professionalisierung der Schule zu leisten. Erst wenn Personalentwicklung zur Selbstverständlichkeit geworden und deren Akzeptanz bei den Lehrpersonen in allen Teilbereichen vorhanden ist sowie die berufliche Weiterentwicklung sich an individuellen, professionsbezogenen und schulbezogenen Entwicklungszielen orientiert, hat die Bildungsreform ‚teilautonome Schulen‘ einen weiteren wesentlichen Meilenstein erreicht.

## 7 Literaturverzeichnis

- Bildungsdepartement des Kantons St.Gallen (2004). Weisungen zur Schulleitung. *Amtliches Schulblatt des Kantons St.Gallen*, 15. Oktober 2004.
- Böckelmann, Ch. & Mäder, K. (2007). Fokus Personalentwicklung. Konzepte und ihre Anwendung im Bildungsbereich. Zürich: Pestalozzianum.
- Bonsen, M., Gathen, J., Iglhaut, C., & Pfeiffer, H. (2002). *Die Wirksamkeit von Schulleitung: Empirische Annäherungen an ein Gesamtmodell schulischen Leistungshandelns*. Weinheim: Juventa.
- Buhren, C. & Rolff, H.-G. (2001). Ohne Personalentwicklung keine Schulentwicklung. *Lernende Schule*, 16, 4-6.
- Dubs, R. (2005). *Die Führung einer Schule. Leadership und Management*. Wiesbaden: Franz Steiner.
- Hess, K., & Roos, M. (2006). Schlussbericht. Wissenschaftliche Schlussevaluation des Projektes "Schulen mit Profil", Kanton Luzern. Retrieved 25.8.2010: [http://edudoc.ch/record/26883/files/schlussbericht\\_smp.pdf](http://edudoc.ch/record/26883/files/schlussbericht_smp.pdf)
- Huber, S.G. (1999). Effectiveness & Improvement: Wirksamkeit und Verbesserung von Schule – eine Zusammenschau. *Internationale Schulentwicklungsforschung (III)*. Schul-Management, 5, 8-18.
- Oelkers, J. (2009). Führung und Management von Schulen. Retrieved 25.8.2010: [http://paed-services.uzh.ch/user\\_downloads/1012/Waldau.pdf](http://paed-services.uzh.ch/user_downloads/1012/Waldau.pdf)
- Meetz, F. (2007). Personalentwicklung als Element der Schulentwicklung. Bestandesaufnahme und Perspektiven. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Pekruhl, U., Schreier, E., Semling, C., & Zölch, M. (2005). Leistungslohn an Schulen - Eine empirische Untersuchung an den kantonalen Schulen des Kantons Solothurn. Olten: Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz.
- Reichwein, K. (2007). Führung und Personalmanagement in Schulen. Eine empirische Studie zum Working Knowledge von Schulleitungen. Zürich: Rüegger.
- Semling, C., & Zölch, M. (2008). Human Resource Management als Aufgabe der Schulleitung. In A. Krause, H. Schüpbach, E. Ulich & M. Wülser (Eds.), *Arbeitsort Schule. Organisations- und arbeitspsychologische Perspektiven* (pp. 211 - 239). Wiesbaden: Gabler.
- Wissinger, J. (1996). Perspektiven schulischen Führungshandelns. Eine Untersuchung über das Selbstverständnis von SchulleiterInnen. Weinheim: Juventa.

## 8 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Forschungsdesign – Die N beziehen sich auf die St.Galler und die Luzerner Erhebung. ....	6
Abbildung 2 Anzahl Klassen in einem Führungsbereich; Antwortmöglichkeiten: 1 – 5 Klassen, 6 -10 Klassen, 11 – 15 Klassen, 16 – 20 Klassen, 21 – 25 Klassen .....	9
Abbildung 3 Anzahl Lehrpersonen in einem Führungsbereich: Antwortmöglichkeiten: weniger als 14 Klassen, 15 bis 34 Klassen, 35 – 54 Klassen, mehr als 55 Klassen .....	9
Abbildung 4 Frauenanteil im Kollegium; offene Angaben in Prozent .....	10
Abbildung 5 Entscheidungsverantwortung Personalmanagement; Antwortmöglichkeiten: Schulrat, Schulratspräsidium, Schulleitung, Kollegium, einzelne Lehrpersonen, wird im Einzelfall geklärt; Angaben in Prozent .....	11
Abbildung 6 Verteilung der Antworten bezüglich der Vision, der Planung von Personalentwicklung und der Ausrichtung der Personalentwicklung an Schulentwicklungszielen; Antwortmöglichkeiten: 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = teils-teils, 4 = trifft eher zu, 5 = trifft genau zu .....	12
Abbildung 7 Förderliche Arbeitsstrukturen für Personalentwicklung; Antwortmöglichkeiten: 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = teils-teils, 4 = trifft eher zu, 5 = trifft genau zu .....	13
Abbildung 8 Anzahl Lehrpersonen, welche spezifische Weiterbildungen besuchten; Antwortmöglichkeiten: offene Antwortskala .....	14
Abbildung 9 Etablierte Personalfördermassnahmen; Antwortmöglichkeiten: fest etabliert und regelmässig angewendet, fest etabliert, aber unregelmässig angewendet, nicht etabliert, nur bei Bedarf angewendet, kommt nicht zur Anwendung .....	15
Abbildung 10 angewendete Personalfördermassnahmen; Antwortmöglichkeiten: 1 = häufig, 2 = öfters, 3 = manchmal, 4 = selten, 5 = nie .....	16
Abbildung 11 Arbeitsformen für die Zusammenarbeit; 1 = bis zweiwöchig, 2 = bis vierwöchig, 3 = in grösseren Abständen, 4 = nur bei Bedarf, 5 = existiert nicht .....	17
Abbildung 12 Häufigkeit der Personalbeurteilung, Antwortmöglichkeiten: 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = teils-teils, 4 = trifft eher zu, 5 = trifft genau zu .....	18
Abbildung 13 Nutzung der Personalbeurteilung, Antwortmöglichkeiten: 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = teils-teils, 4 = trifft eher zu, 5 = trifft genau zu .....	19
Abbildung 14: Umgang mit unterschiedlichen Kompetenzen im Kollegium, Antwortmöglichkeiten: 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = teils-teils, 4 = trifft eher zu, 5 = trifft genau zu .....	20

- Abbildung 15 Finanzielle Ressourcen; Antwortmöglichkeiten: 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = teils-teils, 4 = trifft eher zu, 5 = trifft genau zu ..... 21
- Abbildung 16. Finanzielle Ressourcen; Antwortmöglichkeiten: 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = teils-teils, 4 = trifft eher zu, 5 = trifft genau zu ..... 22
- Abbildung 17 Hinderungsgründe, Antwortmöglichkeiten: 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = teils-teils, 4 = trifft eher zu, 5 = trifft genau zu ..... 23
- Abbildung 18: Führungskompetenzen; Antwortmöglichkeiten: 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = teils-teils, 4 = trifft eher zu, 5 = trifft genau zu ..... 25
- Abbildung 19: Akzeptanz der Personalentwicklung; Antwortmöglichkeiten: 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = teils-teils, 4 = trifft eher zu, 5 = trifft genau zu ..... 26
- Abbildung 20: Akzeptanz der Schulleitung; Antwortmöglichkeiten: 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = teils-teils, 4 = trifft eher zu, 5 = trifft genau zu ..... 27