

PH Zug

Gelingende Führung?

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber

Head of the Institute for the Management and Economics of Education (IBB)
University of Teacher Education Zug (PH Zug)

Coopted Member of the Erfurt School of Education (ESE) University of Erfurt
Senior Research Fellow Hong Kong Institute of Education
Adjunct Professor Institute for Education Research Griffith University Brisbane

www.EduLead.net

PH Zug

Laufende Projekte

Lehrerbildung

Panelstudie zur Lehrerausbildung Schweiz (PaLea-CH)

Wirksamkeit von Personalentwicklung/Fortbildung

Schulmanagement

Berufserfolgskriterien, Kompetenzmodell

Managementdiagnostik/ Feedbacksysteme für Führungskräfte

Auswahl, Laufbahnmodelle

Führungskräfteentwicklung

Rolle von Führungskräften bei Veränderungen

Anforderungen und Belastungen von Führungskräften

Schulleitungssymposium und Jahrbuch Schulleitung

Kooperation

Kooperation in der Schule, kooperative Führung/ System Leadership

Kooperative Bildungslandschaften

Unterrichtsentwicklung

Beurteilen und Fördern (Beitrag von Förderdiagnostik zur

Unterrichtsentwicklung)

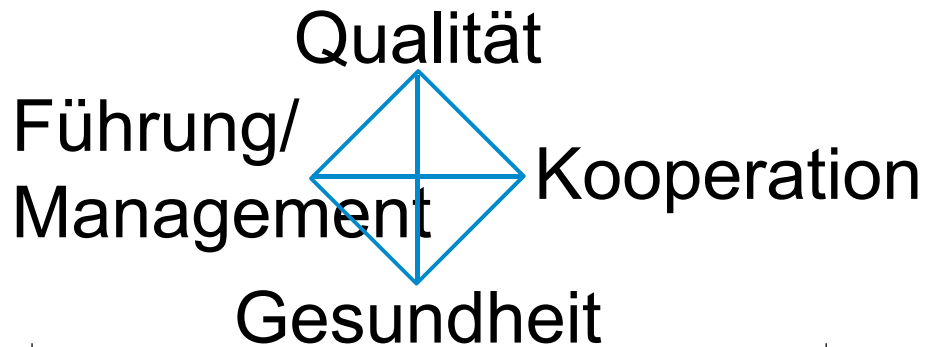
Jugendforschung

Schweizer Jugendstudie (Jugend im Wandel):

Werteentwicklung und Lebensperspektiven

PH Zug

Themen IBB - Thesen / Prämissen - Wechselbeziehungen



PH Zug

www.Schulleitung.netwww.Bildungsmanagement.netwww.Bildungsmanagement.net/Huber-Literaturwww.Bildungsmanagement.net/Publikationen



2019

Bildungs- und Schulleitungssymposium
25. – 27. September in Zug, Schweiz

**WORLD
EDUCATION
LEADERSHIP
SYMPOSIUM
and NETWORK**

IBB
Institut für Bildungsmanagement
und Bildungsökonomie
PH Zug

In Kooperation mit:
VSLCH, LCH und EDK
sowie weiteren
Hochschulen und
Partnern

Schirmherrschaft:
Staatssekretär
Dr. Mauro Dell'Ambrogio,
SBFI

PH Zug

Folien und Infos

Huber@EduLead.net

Social Media HuberEduLead

#HuberEduLead, #WELS2019, #EduLead

PH Zug

**1. Es gibt viele
Herausforderungen –
nehmen wir Sie an.**

PH Zug

**2. Ansprüche treffen auf
Realitäten, wir müssen
strategisch nach
Möglichkeiten suchen
für «nächste Schritte».**

PH Zug

**3. Qualität und
Gesundheit hängt
zusammen – achten Sie
auf sich und Ihre Teams.**

PH Zug

UND

**verschiedene
Führungskonzepte**

PH Zug

**1. Es gibt viele
Herausforderungen –
nehmen wir Sie an.**

PH Zug

1. Zielorientierte Führung

PH Zug

1. Bildungsorientierte Führung



Kinder und Jugendliche sind Zukunft



Bildung ist wichtig für jeden Einzelnen

**Lebenszufriedenheit/
berufliche Perspektiven**



PH Zug

Bildung

PH Zug

Bildung – Drei Definitionsversuche

Wilhelm von Humboldt (1792): Bildung ist „...die Anregung aller Kräfte des Menschen, damit diese sich über die Aneignung der Welt entfalten und zu einer sich selbst bestimmenden Individualität und Persönlichkeit führen“.

Wolfgang Klafki (1985): Bildung muss „Bildung für alle sein“. Sie muss „verstanden werden als die Aneignung der die Menschen gemeinsam angehenden Frage- und Problemstellungen ihrer geschichtlich gewordenen Gegenwart und der sich abzeichnenden Zukunft.“ Bildung sollte „in allen Grunddimensionen menschlicher Interessen und Fähigkeiten verstanden werden“.

Fazit: Umfassende Bildung meint **nicht nur den Erwerb von umfangreichem Wissen, sondern vielmehr einen Prozess, welcher zur grösstmöglichen Entfaltung des Persönlichkeitspotenzials** des Individuums führt. Sie hat zum Ziel, Menschen zur selbstbestimmten Lebensführung sowie zur Lebenstüchtigkeit und Chancengerechtigkeit in Beruf und Gesellschaft zu befähigen.

PH Zug

Bildung – Fragen der Definition

Bildung ist sowohl „Zustand“ („gebildet sein“)

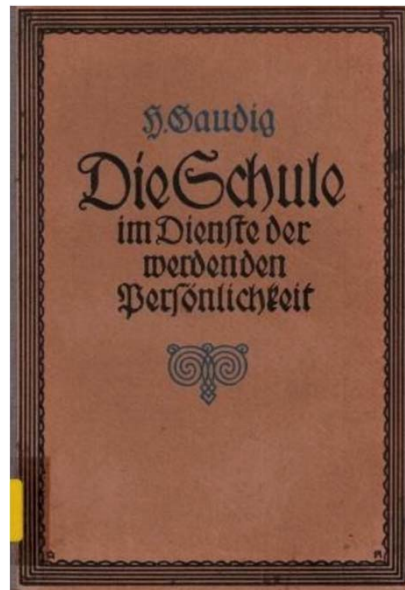
als auch Prozess ist („sich bilden“).

Bildung wird meist als aktiver Prozess gesehen („sich bilden“ statt „gebildet werden“)

Bildung als Befähigung zur Selbstbestimmung und Verantwortung im sozialen Geschehen.

Individualität und Sozialität / Gemeinschaftlichkeit (die Fähigkeit, in der Gemeinschaft zu leben, Verantwortung zu übernehmen, sie aktiv mitzugestalten).

PH Zug



PH Zug



PH Zug

**“Schooling for Tomorrow - What Schools for the Future?”
(OECD, Paris 2001)**

1. Schule als Teil lebenslangen Lernens
2. Teambildung
3. Netzwerke
4. Zunahme der Informations- und Kommunikationstechnologien
5. Öffnung von Schulen
6. Steigender Einfluss der “Bildungsindustrie”
7. Immer mehr Teile von Schulen werden privatisiert
8. Der Lehrerberuf löst sich allmählich aus dem Beamtenstatus.
9. Flexiblere und flachere Organisationsformen

PH Zug

Bildung 4.0



PH Zug



PH Zug

Fewer Teachers, More Data In The Schools Of The Future

[+ Comment Now](#) [+ Follow Comments](#)

Technology has already transformed education, but there is an increasingly widespread belief that the process is only just getting started. In one scenario, we are heading towards a paradigm shift that will mean fewer teachers and more data in the schools of the future.

According to a new report by two respected educationalists, we are on the verge of a historic change in the way schools operate.

In this model, huge quantities of data will finally make personalized education a reality, while large numbers of teachers will be replaced by support staff.

The study has been put together by Australian educationalist Dr Peter H. H. held senior positions both in his home country and in the U.S., as director and development at the National Center on Education and the Economy. Michael Barber, a former professor at the Institute of Education in London, was a time advisor to U.K. prime minister Tony Blair.

In their vision, the combination of globalization and new technology will

PH Zug

WEF–World Economic Forum

Arbeitsplätze verändern sich

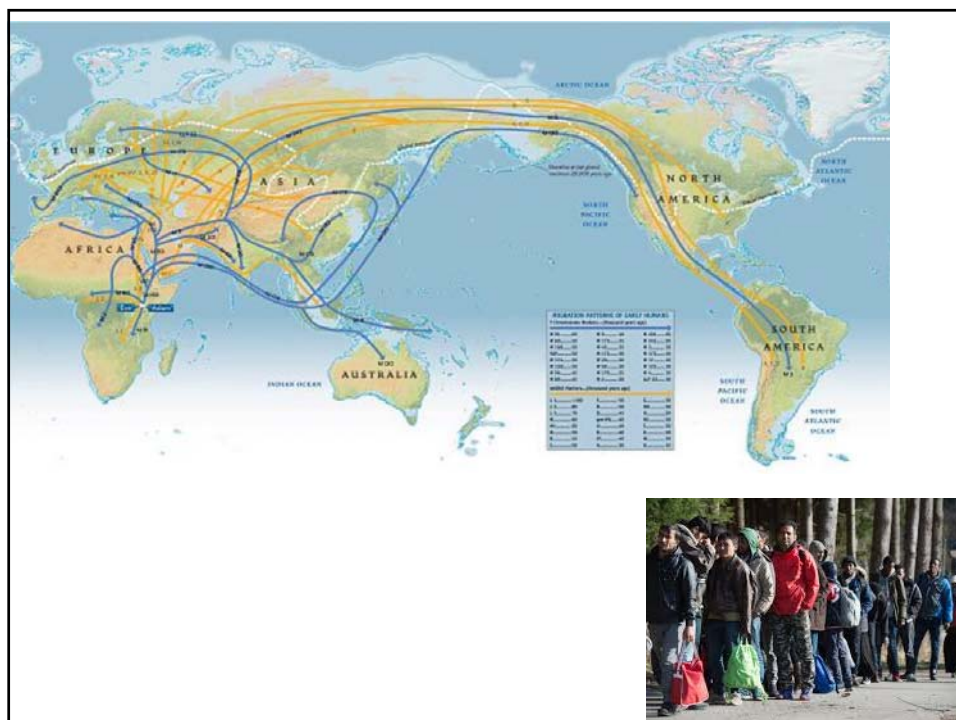
Wissen wird weniger wichtig

Wissen wird wichtiger

PH Zug

Bildung 5.0?







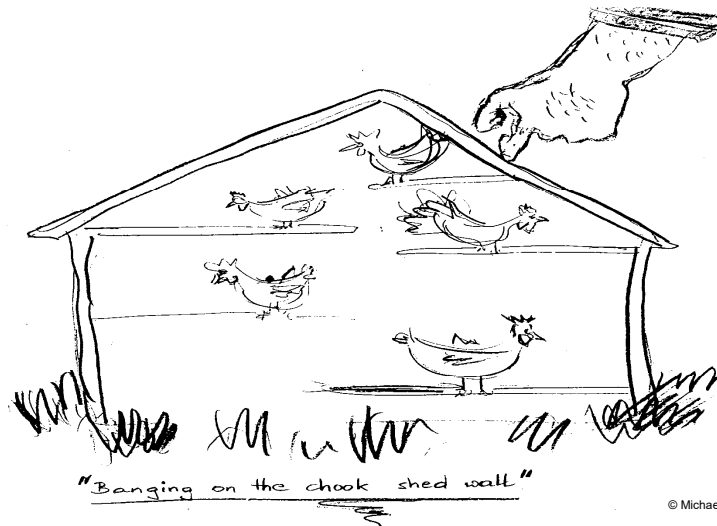
PH Zug

Bildung 5.0

Werte - Haltungen

werden wieder wichtiger

Ökonomische Überlegungen Aufwand-Nutzen-Verhältnis



Qualität braucht Strategie

PH Zug

Strategie!

Strategie!

Strategie!

**Um das Lernen und v.a. die
Bildung zu fördern!**

PH Zug

**2. Ansprüche treffen auf
Realitäten, wir müssen
strategisch nach
Möglichkeiten suchen
für «nächste Schritte».**

PH Zug

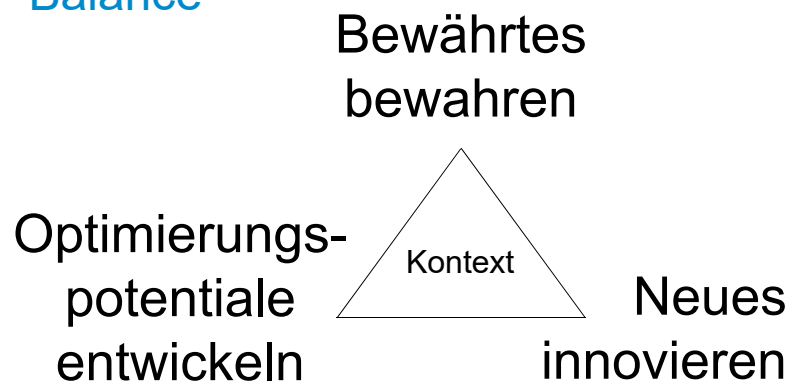
2. Strategische Führung

PH Zug

2. Next Leadership

PH Zug

Balance



PH Zug

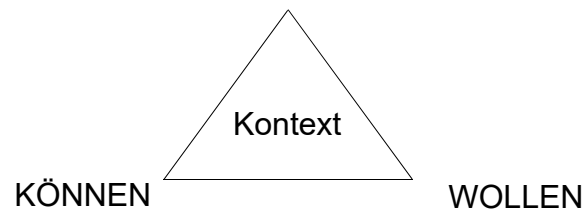
Next Practice

Vorteile:
Ansprüche werden
realistischer

Nachteil:
Es geht immer weiter

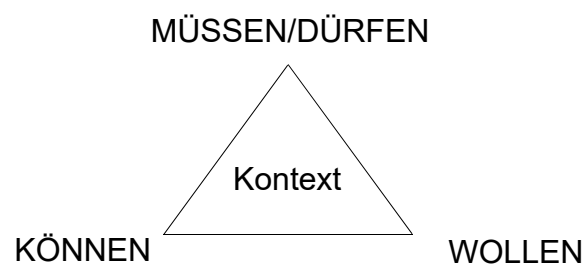
PH Zug

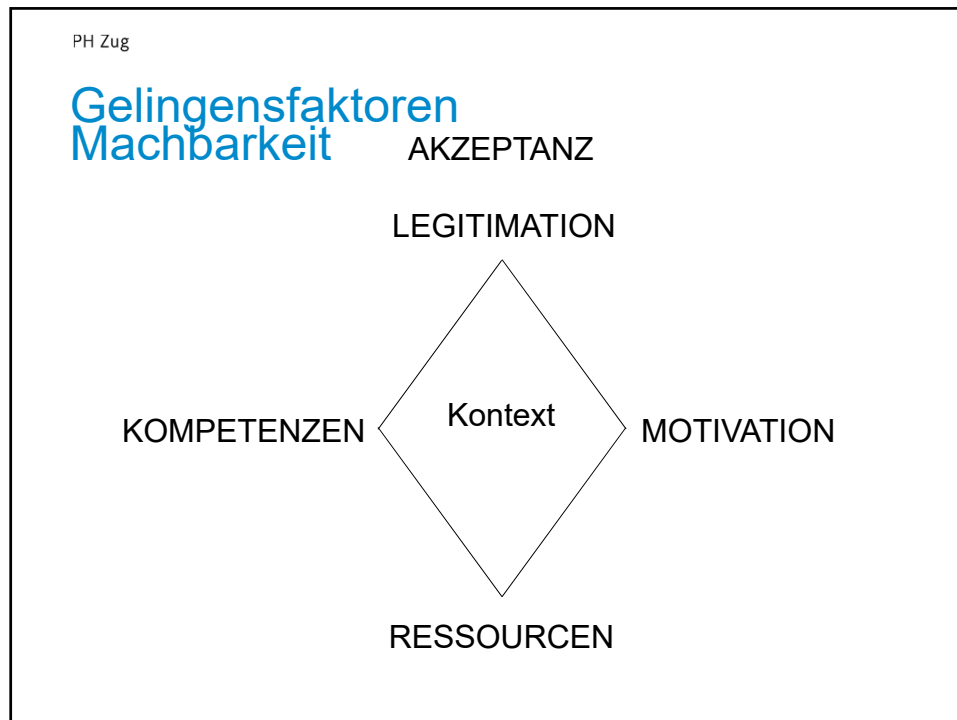
Gelingensfaktoren Machbarkeit



PH Zug

Gelingensfaktoren Machbarkeit





PH Zug

3. Responsible Leadership



PH Zug

Aktuelle Rückrufe rund ums Auto & Motorrad

Aktuelle Rückrufe rund ums Auto

Dacia Rückruf - Dacia Logan und Dacia Sandero
Dacia Rückruf für die Automodelle Dacia Logan und Dacia Sandero wegen fehlerhafter ABS-Warnlampe. **weiter...**
News vom: 24.08.09 11:38 Uhr

Rückruf von Renault - Kleinwagen Renault Twingo
Renault Rückruf von 1.310 Einheiten des Automodels Twingo. **weiter...**
News vom: 19.08.09 10:04 Uhr

Autorückruf Nissan Murano
Autorückruf des Automodels Nissan Murano der ersten Generation. **weiter...**
News vom: 18.08.09 18:20 Uhr

Rückruf Ford - Automodelle Ford Focus
Ford Rückruf des Automodels Focus mit 1,6 Liter und 2000 cm³. **weiter...**
News vom: 14.08.09 12:03 Uhr

Autorückruf von Ford - Rückruf des Automodels Ford Ka
Ford ruft ihre Kleinwagen Ford Ka in die Werkstätten. **weiter...**
News vom: 29.05.09 12:42 Uhr

Fiat Rückruf - Fiat 500
Fiat ruft 6235 Einheiten des Automodels Fiat 500 in die Werkstätten. **weiter...**
News vom: 29.05.09 12:42 Uhr

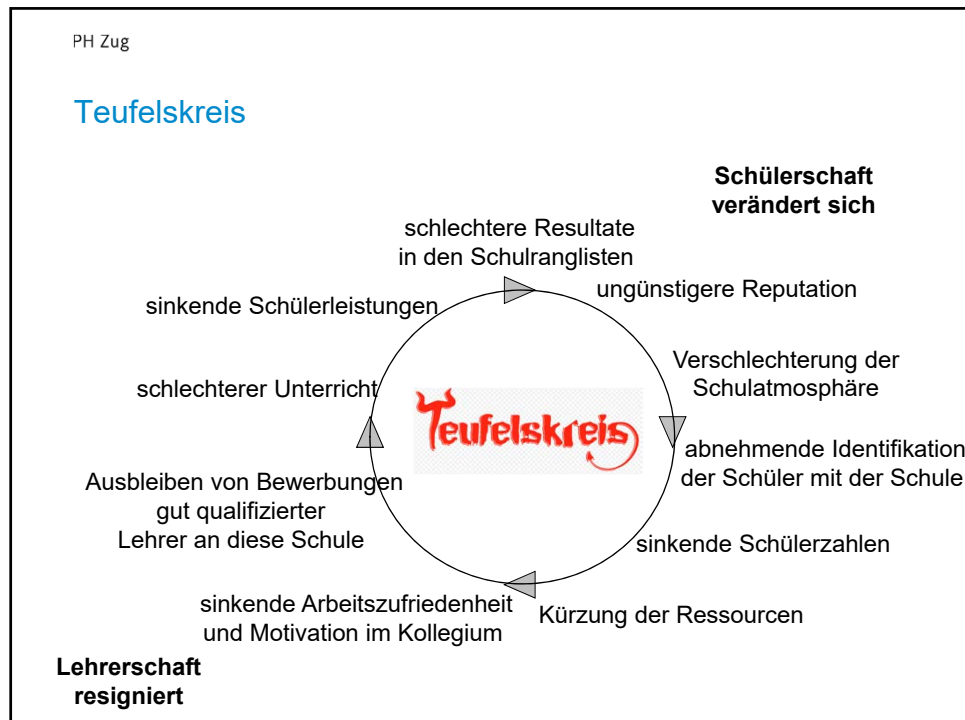
Nissan Rückruf - Nissan Micra wegen Fahrerairbag
Rückruf von 144 Nissan Micra, da sich der Fahrerairbag nicht korrekt entfalten könnte. **weiter...**
News vom: 12.05.09 18:32 Uhr

Hier finden Sie alle Rückrufe sortiert nach Fabrikat

Rückruf Juni 2009

Marke: Volvo
Modelle: S80
Produktionszeitraum: Modelljahre 2007 und 2008
Gründe/Maßnahmen: Software-Fehler im Scheibenwischer-Steuergewicht/Wischer lassen sich nicht einschalten oder werden von selbst aktiv/Aufspielen überarbeiteter Software
Fahrzeuge (D): insgesamt 808
Veröffentlicht im: Juni 2009

Modelle: Cont. GT, Cont. GT Speed, Cont. GTC, Cont. Flying Spur
Produktionszeitraum: Dezember 2003 bis März 2008
Gründe/Maßnahmen: streusalbedingte Korrosion am Kraftstofffilter/Undichtheit/Einbau eines korrosionsbeständigen Filters
Fahrzeuge (D): rund 7.000
Veröffentlicht im: Juni 2008



PH Zug

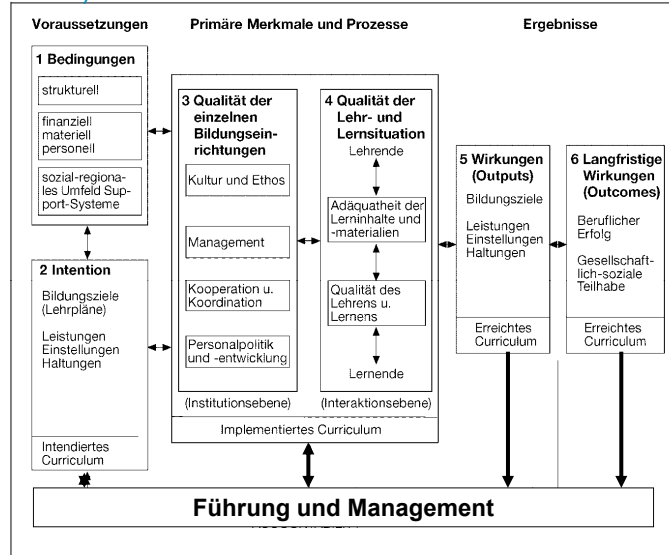
Know-how

PH Zug

4. Kompetente Führung **Professionelle Führung**

PH Zug

Qualitäts-Modell (Cronbach, 1972, zit. in Ditton, 2002, ergänzt Huber)

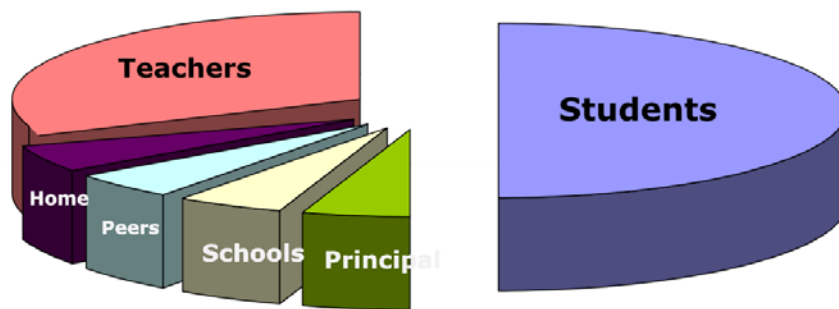


Lernen und Unterricht
unterscheiden sich,
sind unterschiedlich

PH Zug

Wirksamkeit von Lernen

Percentage of Achievement Variance



(Hattie, 2009)

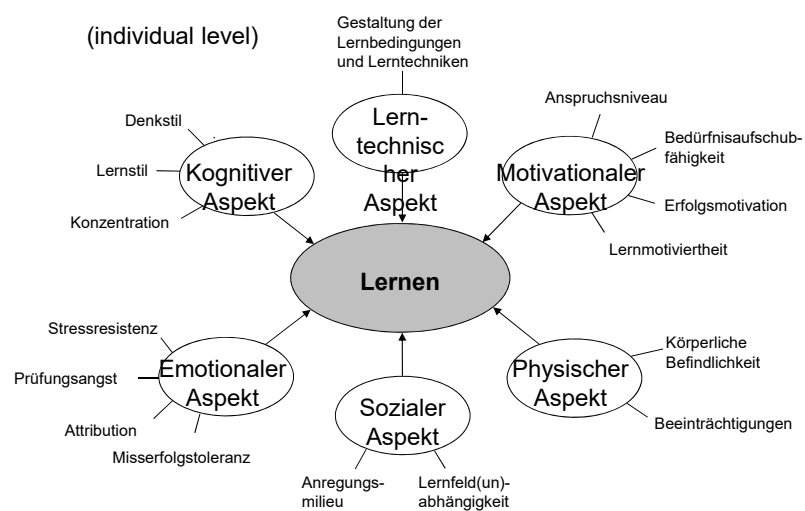
83

PH Zug

Bedingungen von Lernen und deren Fördermöglichkeiten

Individuum

(individual level)



PH Zug

5 Kerndimensionen der Unterrichtsqualität

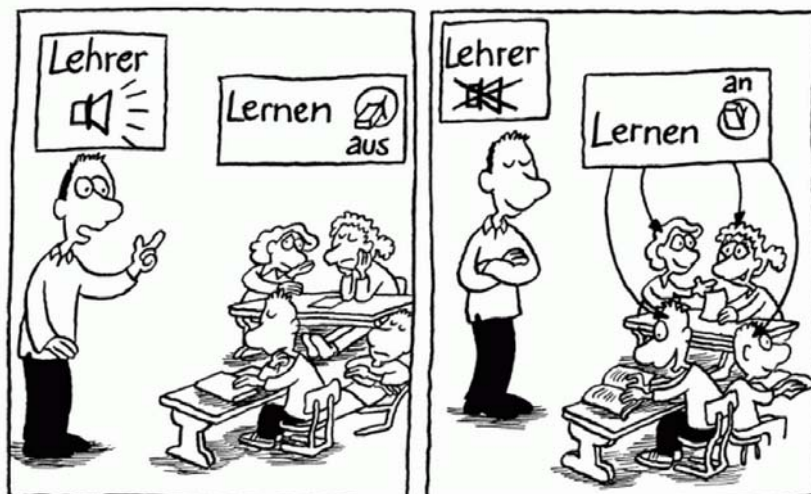
(vgl. Helmke, 2011; Meyer, 2004)

- Effiziente Klassenführung
- Lernförderliches Klima und Motivierung
- Klarheit und Strukturiertheit
- Kognitive Aktivierung
- Passung (Einschätzung der Stunde in emotionaler (Wohlfühlen), motivationaler (Interessantheit) und kognitiver (Lernertrag) Hinsicht)

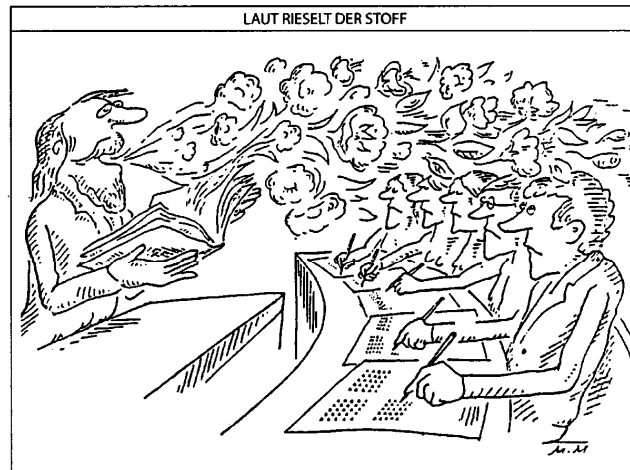
(vgl. Köller, 2011)

85

PH Zug



PH Zug



Denkanstoß: Wer lernt hier eigentlich was?

PH Zug

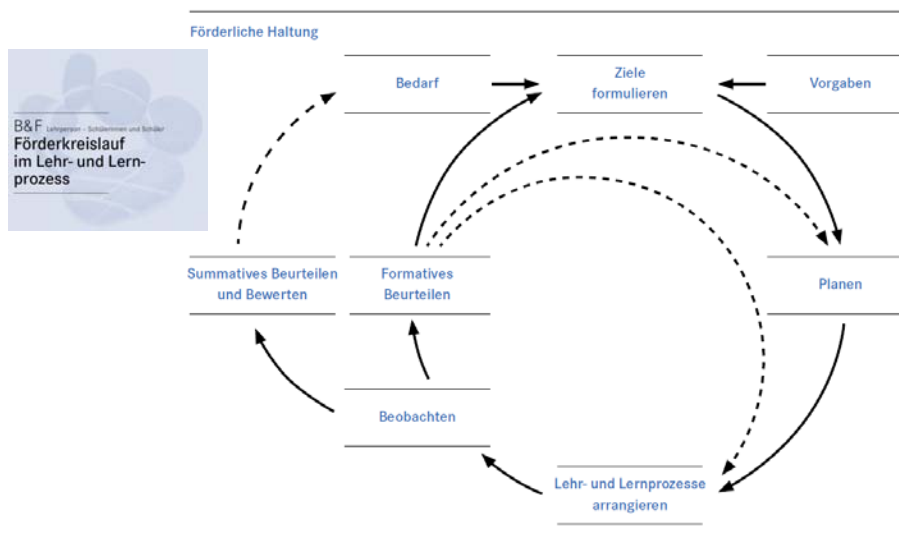


Abbildung: Förderkreislauf (Huber, Iten, Keusch, Lehmann und Roos, 2010: Konzeption Handbuch Beurteilen und Fördern B&F, an der Konzeption haben zudem mitgearbeitet: Sigrid Hader-Popp, Hanni Löttscher, Robbert Smit, Sandra Böni, Hildegard Gabl und Martin Senn.)

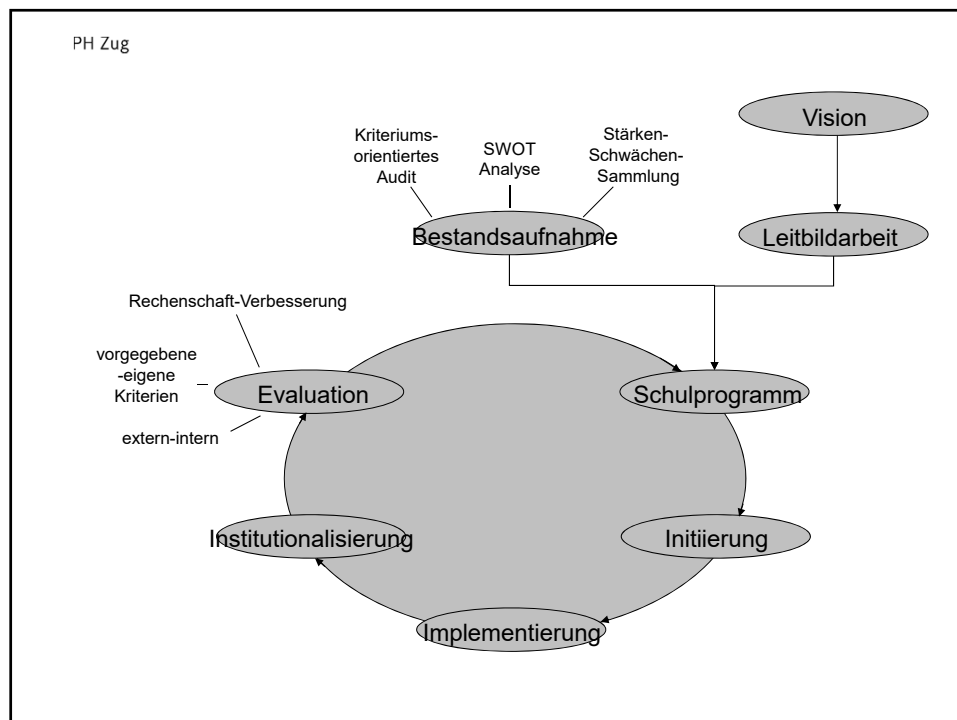


PH Zug

Elf zentrale Merkmale wirksamer Schulen

(Sammons et al., 1995):

- professionelles Schulleitungshandeln
- Zusammengehörigkeitsgefühl und gemeinsam getragene Zielvorstellungen im Kollegium bzw. der gesamten Schule
- förderliche Lernumgebung
- Betonung von Erziehung und Unterricht, von Lehr- und Lernprozessen
- zielorientierter Unterricht
- hohe Erwartungen
- positive Verstärkung
- Überprüfen der Lernfortschritte
- Rechte und Verantwortlichkeiten der Schüler
- partnerschaftliches Verhältnis zwischen Schule und Elternschaft
- Schule als lernende Organisation



PH Zug

Human Ressource Management /Personalmanagement



PH Zug

5. Kooperative Führung



PH Zug



PH Zug

Formale, non-formale & informelle Bildung

Formale Bildung: ein formalisierter Prozess, der an eigens dafür eingerichteten Institutionen nach vorgegebenen Regeln und vorgefertigten Plänen arrangiert und curricular gestaltet stattfindet (Kinder- & Jugendbericht, 2005).

Non-formale Bildung: jede Form organisierter Bildung und Erziehung (...), die generell freiwilliger Natur ist und Angebotscharakter hat (Bundesjugendkuratorium, 2001).

Informelle Bildung: alle Formen des praktizierten Lernens, die ausserhalb formalisierter Bildungsinstitutionen und Lernveranstaltungen stattfinden (BMBF, 2004).

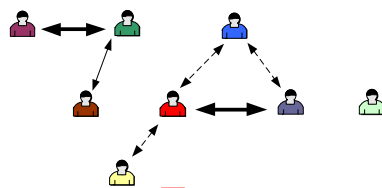
Bundesjugendkuratorium (2001). Zukunftsfähigkeit sichern! Für ein neues Verhältnis von Bildung und Jugendhilfe. Berlin

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) Hrsg. (2004). *Konzeptionelle Grundlagen für einen Nationalen Bildungsbericht – Non-formale und informelle Bildung im Kindes- und Jugendalter.*

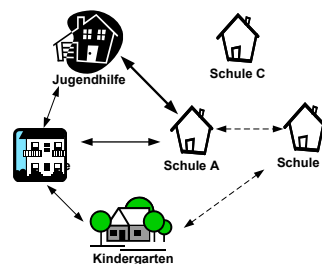
Sachverständigenkommission Zwölfter Kinder- und Jugendbericht (2005). *Zwölfter Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland.* Berlin: Deutscher Bundestag.

PH Zug

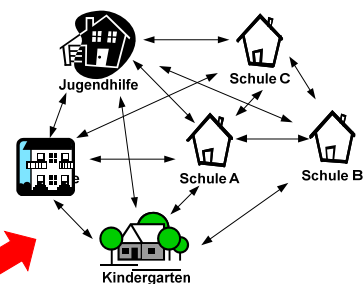
Zusammenarbeit von einzelnen Personen

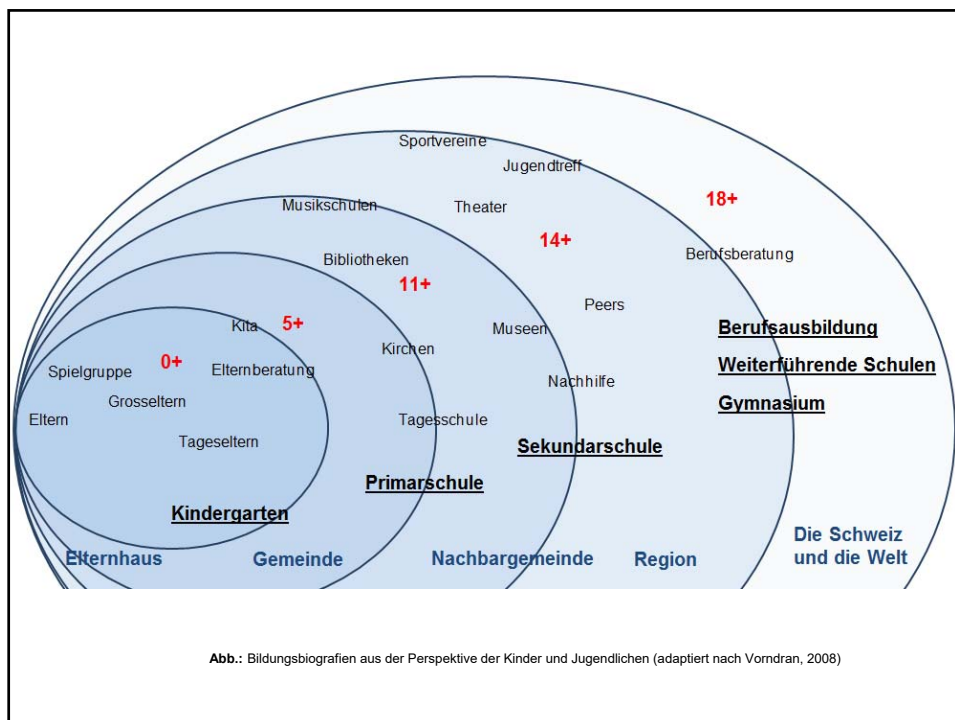


Netzwerk von einzelnen Institutionen



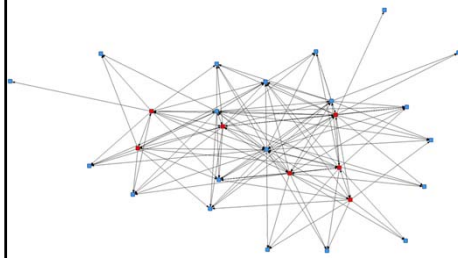
Kooperationsverbund



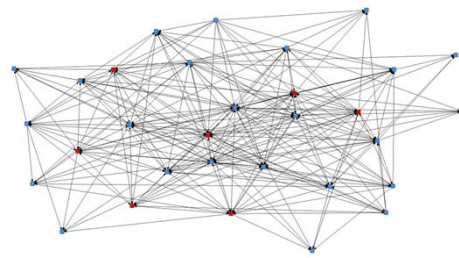


PH Zug

Soziale Netzwerkanalyse Projekt 1



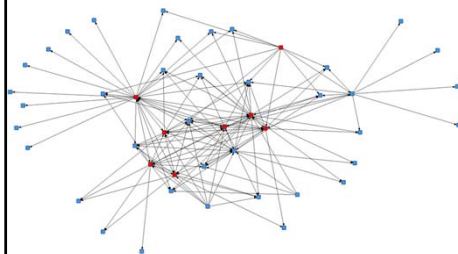
Auswertung 2014



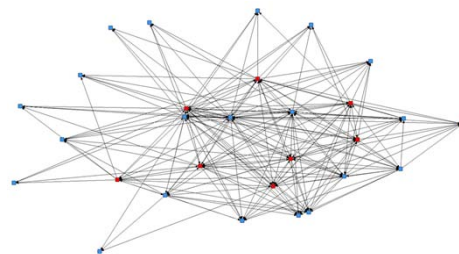
Auswertung 2015

PH Zug

Soziale Netzwerkanalyse Projekt 2



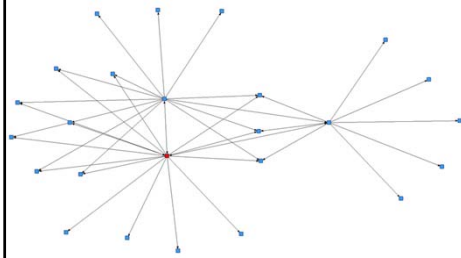
Auswertung 2014



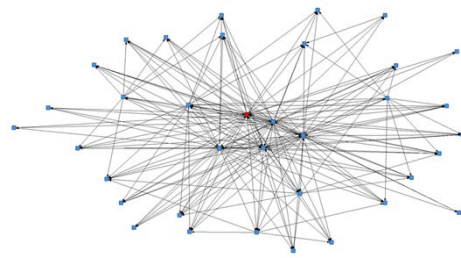
Auswertung 2015

PH Zug

Soziale Netzwerkanalyse Projekt 4



Auswertung 2014



Auswertung 2015

PH Zug

Wirksamkeit des Netzwerks

Hierarchische Regressionsmodell: Wirksamkeit des Netzwerks

Modell	R ²	Faktoren	T	β
1	49.1%	Prozessbegleitung	0.99	.149
		Lokale Projektleitung	3.06	.628**
		Kooperation im Kollegium	-0.08	-.013
2	71.5%	Prozessbegleitung	1.07	.121
		Lokale Projektleitung	0.94	.166
		Kooperation im Kollegium	0.31	.041
		Emotionale Entlastung	3.06	.356**
		Fachlicher Nutzen	1.92	.220
		Arbeitsentlastung	2.59	.249

Anmerkung: N = 43. *p ≤ 5%, **p ≤ 1%, *** p ≤ 0.1% signifikant.

PH Zug

Gelingensbedingungen von Kooperation

- Gemeinsam getragene Zielvorstellungen
- Zielklarheit/Transparenz
- Echtes Thema (Relevanz/Nutzen)
- “Freiwilligkeit”
- Kompetenzen (inhaltliche Kompetenzen, Prozesskompetenzen)
- Organisatorische Rahmenbedingungen (Raum, festes Zeitfenster)
- Zeit
- Externe und interne Unterstützung
- Ressourcen (z.B. Material)
- Gemeinsame Verantwortlichkeit
- Klare Rollenaufteilung, die von der Gruppe getragen wird
- Gerechte Arbeitsaufteilung
- Kultur des Respekts, der Anerkennung und des Vertrauens
- Mut und Kreativität
- Ergebnisse, Erleben von Zufriedenheit, Effizienz

PH Zug

Unterschiedliche Formate der Kooperation

- Ziele und Inhalte,
- Anzahl Personen,
- Kompetenzen (Inhalt & Prozess),
- Dauer/Laufzeit,
- Intensität/Anzahl Treffen,
- Entscheidungsbefugnisse,
- mit oder ohne übergeordnete Ebene
(z.B. Schulleitung),
- mit oder ohne externe Unterstützung,
- Rahmenbedingungen (Zeit, Ort, Ausstattung).

PH Zug

6. Sinnstiftende Führung

PH Zug

Know-how
Know-why
für Next Practice



PH Zug

Robinson (2007): Metastudie für wirksame Führung

1. Zielvorstellungen entwickeln und formulieren
2. Ressourcen strategisch sinnvoll nutzen
3. Lehr-/Lernprozesse und Curriculum planen, koordinieren und evaluieren
4. Die professionelle Weiterentwicklung der Lehrkräfte unterstützen und fördern
5. Eine sichere und förderliche Lehr-/Lernumgebung gewährleisten

PH Zug

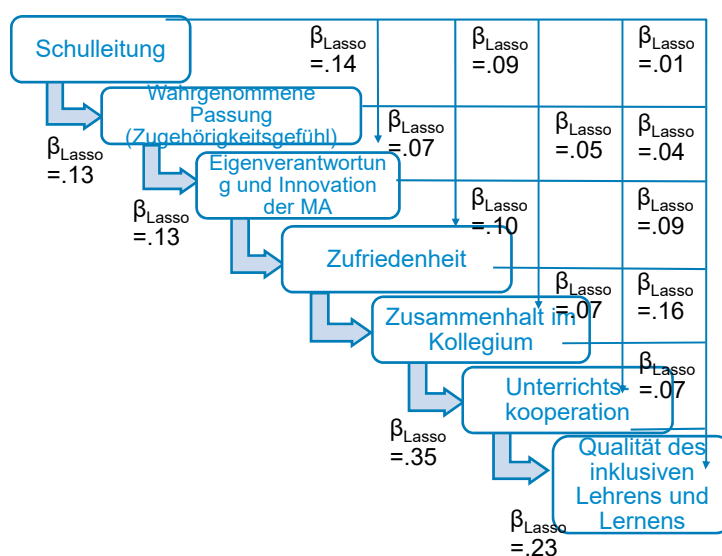
Gute Steuerung

- erfüllt anspruchsvolle Funktion (Aufgabenspektrum, Kompetenzen, Rahmenbedingungen, Entscheidungsbefugnisse) und ist belastbar
- bewältigt Komplexität
- entwickelt Schule strategisch weiter (Strukturen, Prozesse, Kultur)
- führt kooperative (arbeitsteilig, gemeinsam) und achtet auf Schnittstellen (gemäß Geschäftsverteilungsplan)
- fördert Kooperation in und zwischen Schulen sowie mit dem lokalen/regionalen Umfeld
- ist von Organisation zu Organisation unterschiedlich, stellt vorrangig Passungen her
- ist pädagogisch orientiert und etabliert eine pädagogische Vision und Kultur
- etabliert ein gutes Management
- beachtet Aufwand-Nutzen-Verhältnis
- verhält sich integer und fair
- zeigt Vertrauen und Zutrauen
- ...

Huber; Huber&Mujs

PH Zug

Wirkmodell und Schulleitungsrolle



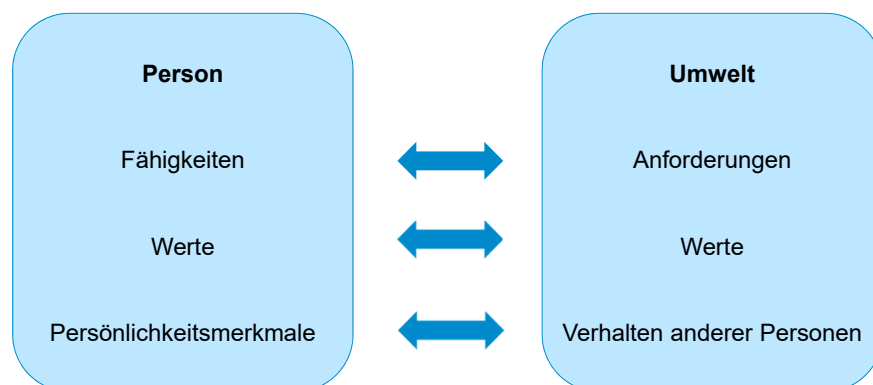
PH Zug

7. Passung

Passende Führung

PH Zug

Person-Environment Fit



(French, Caplan & Harrison 1982)



PH Zug

Allgemeine Kompetenzen pädagogischer Führung	
Allgemeine Leistungsbereitschaft ▪ Leistungsmotivation ▪ Misserfolge vermeiden ▪ Einsatzbereitschaft	Führung ▪ Führungsmotivation ▪ Einfluss anderer meiden ▪ Begeisterungsfähigkeit ▪ Durchsetzungsvermögen ▪ Streben n. sozialer Akzeptanz ▪ Machbarkeitsgrenzen erkennen
Allgemeine Leistungsfähigkeit ▪ Planungskompetenz ▪ Problemlösefähigkeit	Aufgabenbezogene Kompetenzen pädagogischer Führung ▪ Unterrichtsentwicklung ▪ Erziehung ▪ Personalführung und Personalmanagement ▪ Organisation und Verwaltung ▪ Qualitätssicherung ▪ Qualitätsentwicklung ▪ Zusammenarbeit innerhalb des Kollegiums ▪ Kooperation im schulischen Umfeld ▪ Repräsentieren
Umgang mit eigenen Ressourcen ▪ Stressresistenz ▪ Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten	
Umgang mit Veränderungen ▪ Gestaltungsmotivation ▪ Mehrdeutige Situationen mögen ▪ Aktives Innovationsstreben	
Umgang mit anderen ▪ Kontaktfreude ▪ Teamorientierung ▪ Einfühlungsvermögen ▪ Kritikbereitschaft	

■ Motivgitter ■ Leistungstest
■ Fragebogen

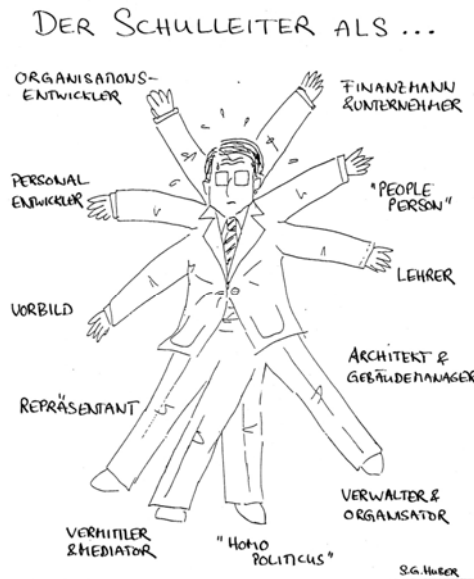
PH Zug

**3. Qualität und
Gesundheit hängt
zusammen – achten Sie
auf sich und Ihre Teams.**

PH Zug

**8. Health Leadership
(Healthy Leadership)**

PH Zug



PH Zug

Die 10 beliebtesten Tätigkeiten

D, A, CH
D, A
D, CH

Deutschland	Österreich	Schweiz
1 Selbst in der Klasse unterrichten (M=4.30; SD=.82)	Eine Kultur der Zusammenarbeit fördern (M=4.62; SD=.61)	Selbst in der Klasse unterrichten (M=4.48; SD=.81)
2 Eine Kultur der Zusammenarbeit fördern (M=4.29; SD=.64)	Mit anderen Schulleiter/innen über konkrete Themen sprechen (M=4.49; SD=.76)	Mit anderen Schulleiter(inne)n über konkrete Probleme sprechen (M=4.45; SD=.61)
3 Mit anderen Schulleiter/innen über konkrete Themen sprechen (M=4.28; SD=.70)	Auf die Bedürfnisse, Fragen, Probleme einzelner Schüler/innen im Unterricht eingehen (M=4.49; SD=.69)	Auf die Bedürfnisse, Fragen, Probleme einzelner Schüler/innen im Unterricht eingehen (M=4.35; SD=.70)
4 Auf die Bedürfnisse, Fragen, Probleme einzelner Schüler/innen im Unterricht eingehen (M=4.27; SD=.68)	Mitarbeiter/innen in schwierigen Situationen unterstützen (M=4.41; SD=.67)	Eine Kultur der Zusammenarbeit fördern (M=4.34; SD=.66)
5 Sich mit Experten beraten (M=4.18; SD=.69)	Mit Kollegen Fachthemen diskutieren (M=4.36; SD=.68)	Lehrkräfte bei ihrer Arbeit beraten (M=4.31; SD=.62)
6 Gäste an der Schule begrüßen und Gastgeber sein (M=4.16; SD=.76)	Selbst in der Klasse unterrichten (M=4.36; SD=.81)	Sich mit Expert/innen beraten (M=4.30; SD=.72)
7 Sich bei Problemen um einzelne Schüler/innen kümmern (M=4.15; SD=.70)	Lehrkräfte zur Erprobung neuer Unterrichtsmethoden ermutigen (M=4.35; SD=.73)	Mit Kolleg/innen Fachthemen diskutieren (M=4.29; SD=.66)
8 Mitarbeiter/innen in schwierigen Situationen unterstützen (M=4.14; SD=.65)	Verbesserungs-/Optimierungsprozesse initiieren (M=4.33; SD=.67)	Sich in Fortbildungskursen mit aktuellen Herausforderungen auseinandersetzen (M=4.26; SD=.74)
9 Mit Kollegen Fachthemen diskutieren (M=4.13; SD=.68)	Sich bei Problemen um einzelne Schüler/innen kümmern (M=4.31; SD=.73)	Fortbildungsveranstaltungen besuchen (M=4.22; SD=.75)
10 Kontakte zu den Elternbeiratsvorsitzenden (M=4.12; SD=.77)	Sich über die neuesten Erkenntnisse im pädagogischen Bereich informieren (M=4.30; SD=.71)	Mitarbeitergespräche führen (M=4.21; SD=.70)

PH Zug

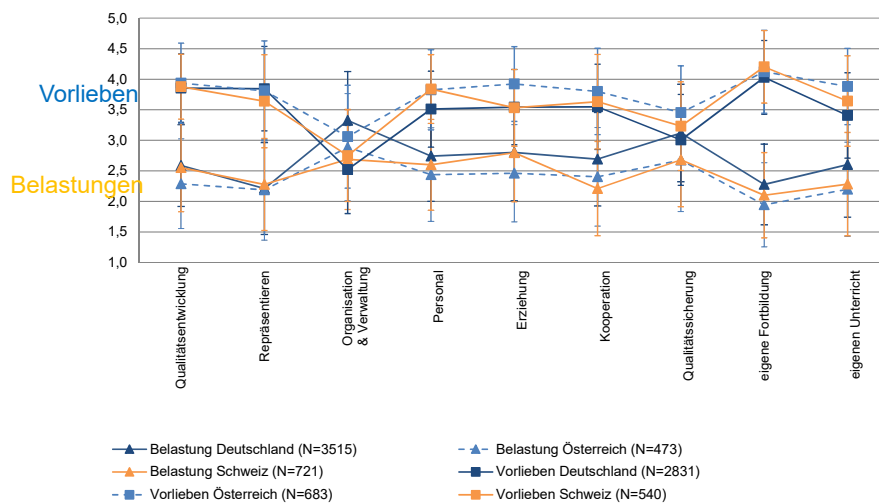
Die 10 belastendsten Tätigkeiten

D, A, CH
D, A
D, CH

Deutschland	Österreich	Schweiz
1 Schulreformen des Ministeriums umsetzen (M=3.75; SD=0.94)	Berichte für Behörden verfassen (M=3.13; SD=1.07)	Schulreformen des Ministeriums umsetzen (M=3.53; SD=1.02)
2 Berichte für Behörden verfassen (M=3.63; SD=1.03)	Akten sichten (M=3.11; SD=1.13)	Mit Lehrpersonen Konfliktlösesgespräche führen (M=3.26; SD=1.07)
3 Schulstatistik führen (M=3.56; SD=1.17)	Schulreformen des Ministeriums umsetzen (M=3.07; SD=0.96)	Zwischen Eltern und Lehrpersonen bei Konflikten vermitteln (M=3.23; SD=1.11)
4 Rechts- und Verwaltungsvorschriften sichten (M=3.42; SD=1.06)	Schulstatistik führen (M=3.07; SD=1.16)	Evaluationen durchführen (M=3.16; SD=1.00)
5 Evaluationen durchführen (M=3.4; SD=0.99)	Dienstliche Beurteilungen vornehmen (M=3.04; SD=1.06)	Berichte für Behörden verfassen (M=3.08; SD=1.05)
6 Schulspensoring betreiben (sämtliche Finanzmittel einwerben) (M=3.39; SD=1.15)	Rechts- und Verwaltungsvorschriften sichten (M=3.03; SD=1.06)	Rechts- und Verwaltungsvorschriften sichten (M=3.00; SD=1.07)
7 Ablage/Archivierung der Verwaltungsvorgänge kontrollieren (M=3.37; SD=1.09)	Ablage/Archivierung der Verwaltungsvorgänge kontrollieren (M=3.03; SD=1.14)	Schulspensoring betreiben (M=2.95; SD=1.25)
8 Akten sichten (M=3.31; SD=1.03)	Schulspensoring betreiben (sämtliche Finanzmittel einwerben) (M=3.03; SD=1.21)	Mitarbeiter/innen in schwierigen Situationen unterstützen (M=2.93; SD=1.13)
9 Der Schulaufsicht Rechenschaft geben (M=3.22; SD=1.05)	An Untersuchungen zu Schülerleistungen mit der Schule teilnehmen (Leistungsvergleichsuntersuchungen: PISA, TIMSS, IGLU, VERA) (M=2.87; SD=1.06)	Ordnungsmaßnahmen durchsetzen (M=2.91; SD=1.02)
10 Instandhaltungsmaßnahmen der Schulgebäude organisieren (M=3.21; SD=1.08)	Den Unterricht der Lehrkräfte bewerten (M=2.87; SD=1.04)	Mit Eltern Gespräche über Erziehungsfragen führen (M=2.88; SD=1.07)

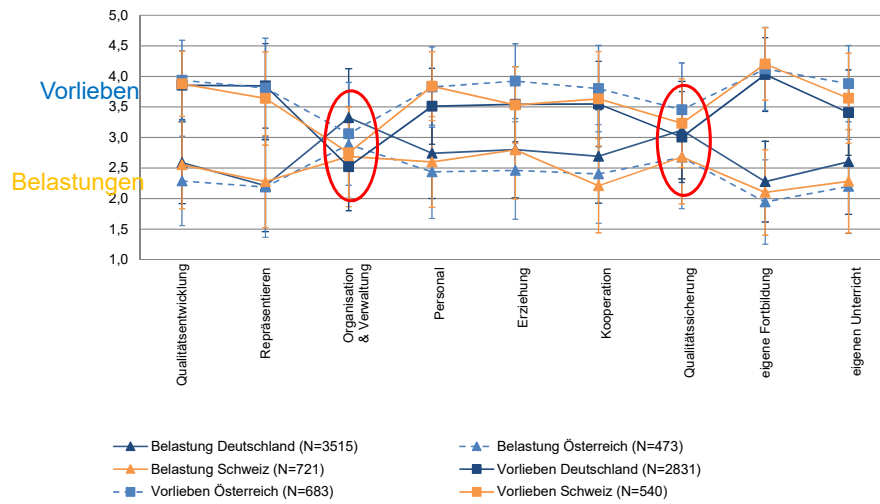
PH Zug

Vergleich von Vorlieben und Belastung bezüglich der Handlungsfelder: Ländervergleich D-A-CH



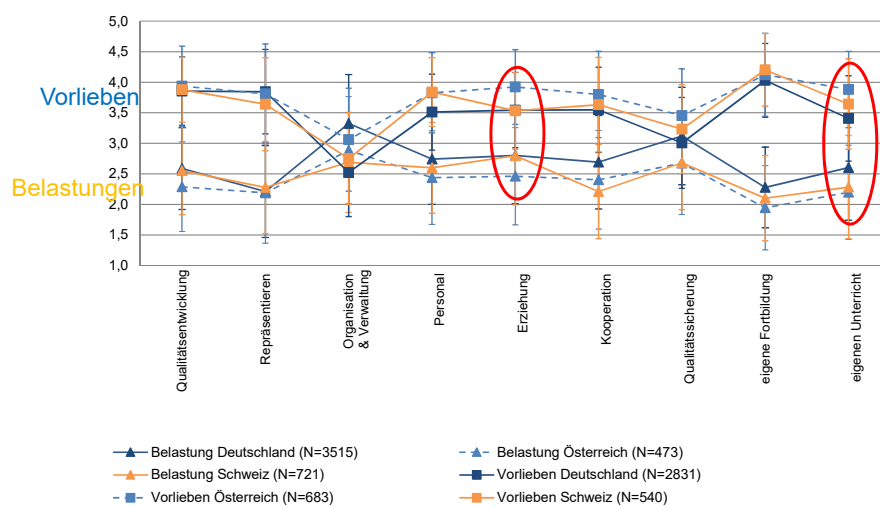
PH Zug

Vergleich von Vorliebe und Belastung bezüglich der Handlungsfelder: Ländervergleich D-A-CH



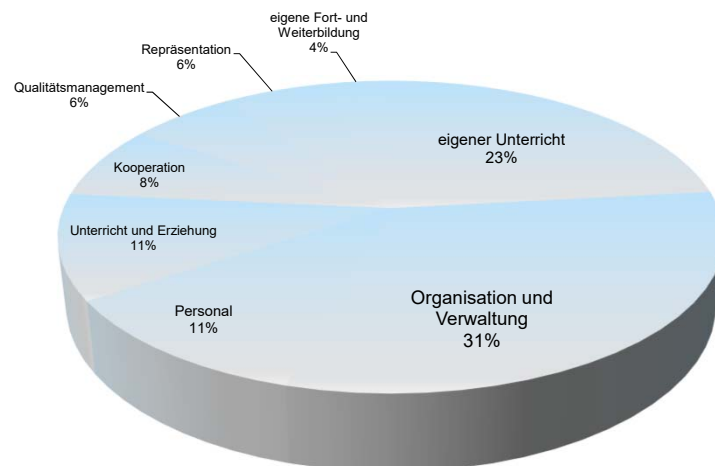
PH Zug

Vergleich von Vorliebe und Belastung bezüglich der Handlungsfelder: Ländervergleich D-A-CH



PH Zug

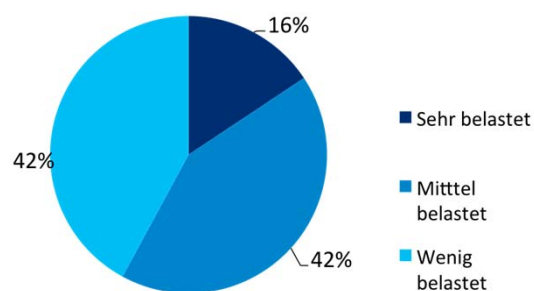
Anteil der Arbeitszeiten je Tätigkeitsbereich an typischen Tagen von Schulleitungen



Die Mittelwerte der Arbeitsanteile von eigenem Unterricht, Personalmanagement sowie Organisation und Verwaltung unterscheiden sich auch signifikant nach dem Geschlecht. Dies ist jedoch darauf zurück zu führen, dass sich die Geschlechteranteile der Schulleitenden zwischen den verschiedenen Schultypen unterscheiden. Kovarianzanalysen bestätigen den signifikanten Einfluss des Schultyps für die Bereiche , nicht aber für das Geschlecht.
 --> kein Zusammenhang (nur Scheinzusammenhang)

PH Zug

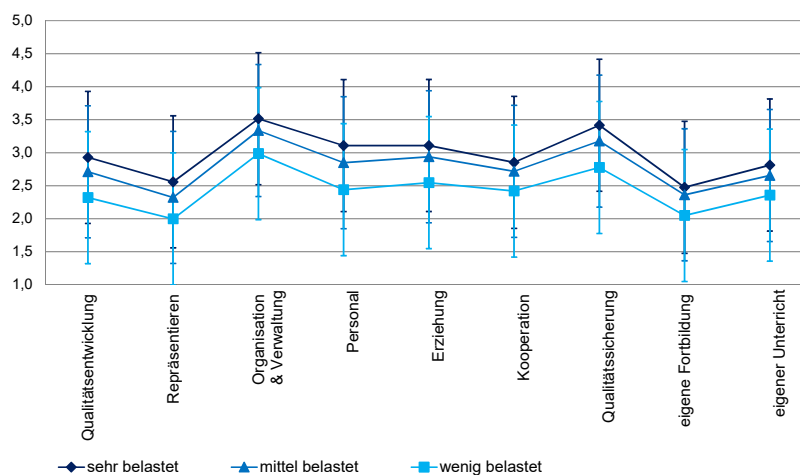
Drei Gruppen von Belastungstypen



	Arbeitsbelastung	emotionale Erschöpfung	Arbeitszufriedenheit
sehr belastet	M=3.18, SD=.456	M=2.76, SD=.420	M=2.82, SD=.536
mittel belastet	M=2.4, SD=.341	M=2.27, SD=.349	M=3.79, SD=.400
wenig belastet	M=1.69, SD=.327	M=1.75, SD=.312	M=4.49, SD=.711

PH Zug

Clusteranalysen: Vergleich besonders, mittel und wenig belasteter Schulleiter/innen



PH Zug

Prädiktoren von Belastung für D-A-CH

	Arbeits- zufriedenheit R ² .334	berufliche Belastung R ² .403	Emotionale Erschöpfung R ² .331
Individuelle Voraussetzungen			
Geschlecht (0=w, 1=m)	ns	-.032	-.095
Alter	ns	-.054	-.045
Erfahrung als Schulleiter/in in Jahren	-.045	.049	.060
Stressresistenz	.408	-.530	-.530
Einsatzbereitschaft	-.042	.168	.168
Qualitäten der Sachbeziehungen			
Ausstattung der Schule	.114	-.098	-.053
Zielorientierung der Schule	.037	-.036	ns
Sozialindex der Schülerschaft	.043	-.029	-.058
Anzahl Schüler/innen	ns	-.038	ns
Anzahl Unterrichtsstunden	ns	.034	ns
Schweiz (im Vergleich zu Deutschland)	.063	-.061	-.085
Qualitäten der Sozialbeziehungen			
Soziale Unterstützung im Kollegium	.225	-.151	-.151
Arbeitsklima	.107	-.075	-.075

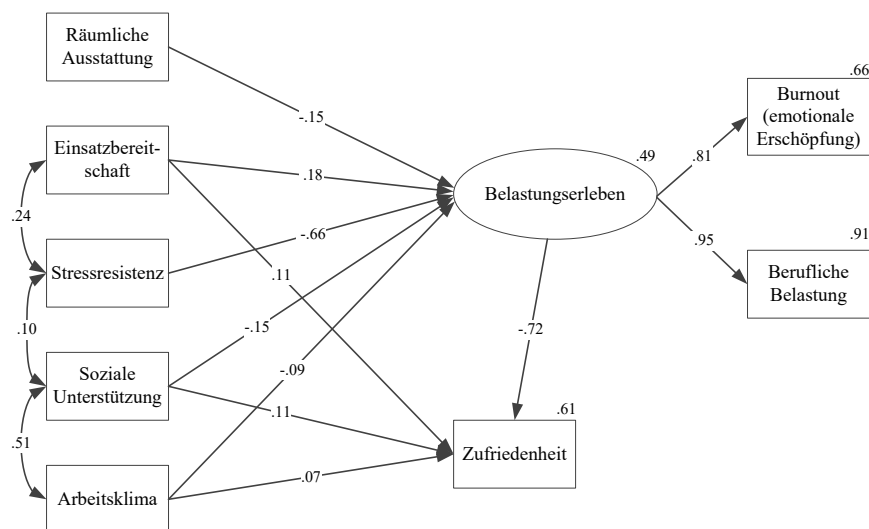
PH Zug

Prädiktoren von Belastung für D-A-CH

	Arbeits- zufriedenheit R ² .334	berufliche Belastung R ² .403	Emotionale Erschöpfung R ² .331
Individuelle Voraussetzungen			
Geschlecht (0=w, 1=m)	ns	-.032	-.095
Alter	ns	-.054	-.045
Erfahrung als Schulleiter/in in Jahren	-.045	.049	.060
Stressresistenz	.408	-.530	-.530
Einsatzbereitschaft	-.042	.168	.168
Qualitäten der Sachbeziehungen			
Ausstattung der Schule	.114	-.098	-.053
Zielorientierung der Schule	.037	-.036	ns
Sozialindex der Schülerschaft	.043	-.029	-.058
Anzahl Schüler/innen	ns	-.038	ns
Anzahl Unterrichtsstunden	ns	.034	ns
Schweiz (im Vergleich zu Deutschland)	.063	-.061	-.085
Qualitäten der Sozialbeziehungen			
Soziale Unterstützung im Kollegium	.225	-.151	-.151
Arbeitsklima	.107	-.075	-.075

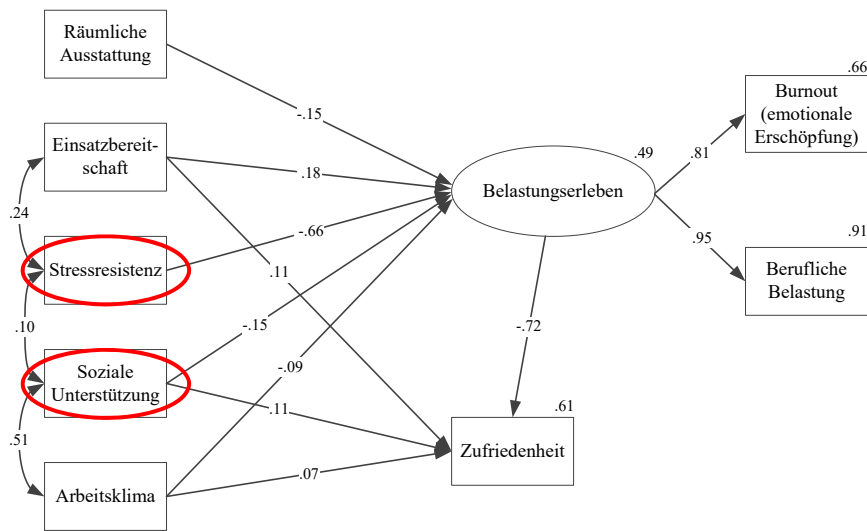
PH Zug

Pfadmodell: Prädiktoren von Belastung

Fit-Indizes: $\chi^2/df = 1,226$, $p = .248$; CFI=.998; RMSEA=0.019

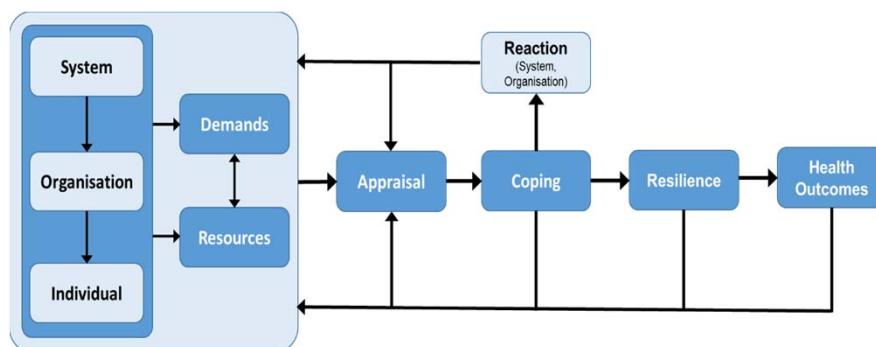
PH Zug

Pfadmodell: Prädiktoren von Belastung

Fit-Indizes: $\chi^2/df = 1,226$, $p = .248$; CFI=.998; RMSEA=0.019

PH Zug

Health and Resilience Framework



PH Zug

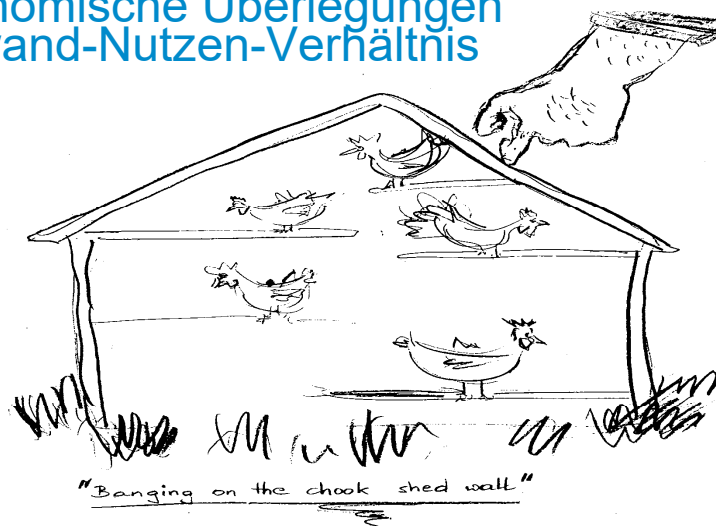
Strategie!

Strategie!

Strategie!

**Um das Lernen und v.a. die
Bildung zu fördern!**

**Ökonomische Überlegungen
Aufwand-Nutzen-Verhältnis**



© Michael Schratz





PH Zug

Folien und Infos

Huber@EduLead.net

Social Media HuberEduLead

#HuberEduLead, #WELS2019, #EduLead



