

Schweizerische Koordinationsstelle  
für Bildungsforschung

Centre suisse de coordination pour  
la recherche en éducation

Centro svizzero di coordinamento  
della ricerca educativa

Swiss Coordination Centre for  
Research in Education

Information Bildungsforschung

Permanente Erhebung über Projekte der schweizerischen Bildungsforschung

Information sur la recherche éducationnelle

Enquête permanente sur la recherche éducationnelle en Suisse

Informazione sulla ricerca educativa

Inchiesta permanente sulla ricerca educativa in Svizzera

Information about research in education

Permanent inquiry into educational research in Switzerland

---

ISSN 1013-6258

25:008

---

**Laufzeit des Projekts:** 2016–2024

**Thema des Projekts:**

Ressourcenentwicklung im Umgang mit Berufsanforderungen und  
die Bedeutung der Schulleitung (RUMBA-SL)

---

**Durée de la recherche:** 2016–2024

**Thématique de la recherche:**

Développer des ressources face aux exigences professionnelles.  
L'importance de la direction d'école (RUMBA-SL)

---

**Institution:** Pädagogische Hochschule Zürich (PHZH), Zürich

---

**Bearbeitung | Mise en œuvre:** Manuela Keller-Schneider, Prof. Dr.; Roger Keller, Prof. Dr.

---

**Kontaktperson | Personne à contacter:** Manuela Keller-Schneider (m.keller-schneider@phzh.ch)

---

---

**Kurzbeschreibung:** Im Rahmen des Schulentwicklungsprojekts [RUMBA](#) («Ressourcenentwicklung im Umgang mit Beruhsanforderungen», vgl. SKBF [17:023](#), [21:090](#), [25:009](#)) wurde im Teilprojekt [RUMBA-SL](#) zusätzlich ein Fokus auf die Schulleitung und deren Bedeutung für Schulentwicklung, Personalentwicklung und Schulqualität gelegt. Dabei wurden die Wahrnehmung der individuellen und kollektiven Ressourcen der Schulleitung aus Sicht der Lehrpersonen und der Schulleitung selbst, sowie die Bedeutung der individuellen Ressourcen der Schulleitung für die individuellen und kollektiven Ressourcen der Lehrpersonen und für Schulentwicklungsprozesse erforscht. Das Forschungsteam befragte Lehr- und Schulleitungspersonen mittels Fragebogen (2 Erhebungen,  $n_1, n_2 = 216$ ) zu ihren individuellen Ressourcen sowie zu Merkmalen der Teams und der Schule (kollektive Merkmale und Ressourcen wie Kooperation), ergänzt um Interviews mit den Schulleitenden zur Wahrnehmung ihrer Aufgabe, zum Einstieg in diese Aufgabe, zu ihren Werten und Zielen sowie zu Schwerpunkten der Schulentwicklungsarbeit. Die Ergebnisse zeigen, dass für eine gelingende Kooperation individuelle Ressourcen wie kooperationsfördernde Einstellungen nicht genügen, dass vielmehr kollektive Ressourcen (Qualitätsmerkmale des Kollegiums, kollektive Selbstwirksamkeit, kollegiale Unterstützung) erforderlich sind. Für die kollektive Selbstwirksamkeit und die wahrgenommene soziale Unterstützung, beides wichtige Voraussetzungen für Schulentwicklung und Schulqualität, ist dabei die Qualität der Kooperation (Reflexion, Klärung von Werten und Zielen) wichtiger als deren Quantität. Die Ergebnisse zeigen weiter, dass die von den Lehrpersonen wahrgenommene Qualität der Schulleitung auf individueller Ebene zur Berufszufriedenheit und einer geringeren Belastung durch organisationale Belange beiträgt; auf kollektiver Ebene stärkt diese Qualität die kollektive Selbstwirksamkeit, die soziale Unterstützung, die Kooperationsqualität sowie den positiven Umgang der Lehrpersonen mit den Schülerinnen und Schülern sowie der Schulkinder untereinander.

---

**Brève description de la recherche:** Le sous-projet [RUMBA-SL](#), qui fait partie du projet de développement scolaire [RUMBA](#) («Développer les ressources face aux exigences professionnelles», voir CSRE [17:023](#), [21:090](#), [25:009](#)), s'est concentré sur la direction d'école et le rôle que celle-ci peut jouer dans le développement scolaire, le développement du personnel et la qualité de l'école. L'équipe de recherche a étudié comment les enseignant-e-s ainsi que les directeurs et directrices d'école perçoivent les ressources individuelles et collectives de la direction d'école et a analysé l'importance des ressources individuelles des directeurs et directrices d'école pour, d'une part, les ressources individuelles et collectives des enseignant-e-s et, d'autre part, les processus de développement scolaire. Les enseignant-e-s et les directeurs et directrices d'école ont été interrogé-e-s au moyen de questionnaires (2 enquêtes,  $n_1, n_2 = 216$ ) sur leurs ressources individuelles ainsi que sur les caractéristiques des équipes et de l'école (caractéristiques et ressources collectives, telles que la coopération). Ces enquêtes ont été complétées par des entretiens avec les directeurs et directrices d'école sur leur manière de percevoir et d'aborder leur mission, leurs valeurs et leurs objectifs ainsi que sur les priorités du travail de développement scolaire. Les résultats montrent que les ressources individuelles telles que des attitudes favorables à la coopération ne suffisent pas pour assurer la réussite de la coopération mais que cette dernière requiert plutôt des ressources collectives (critères de qualité du corps enseignant, auto-efficacité collective, soutien collégial). En ce qui concerne l'auto-efficacité collective et le soutien social perçu, deux conditions importantes pour le développement scolaire et la qualité de l'école, la qualité de la coopération (réflexion, clarification des valeurs et des objectifs) s'avère plus importante que sa quantité. Les résultats montrent, en outre, qu'au niveau individuel, la qualité de la direction d'établissement scolaire perçue par les enseignant-e-s contribue à la satisfaction professionnelle et à une réduction de la charge de travail liée aux questions organisationnelles; au niveau collectif, cette qualité renforce l'auto-efficacité collective, le soutien social, la qualité de la coopération ainsi que des rapports positifs aussi bien entre les enseignant-e-s et les élèves qu'entre les élèves et leurs camarades de classe.

---

**Veröffentlichungen | Publications:** Keller-Schneider, M. (2021). Effekte von individuellen und kollektiven Ressourcen auf praktizierte Kooperation in unterschiedlichen Formen. In K. Kunze, D. Petersen, G. Bellenberg, M. Fabel-Lamla, J.H. Hinzke, A. Moldenhauer, L. Peukert, C. Reintjes & K. te Poel (Hrsg.), *Kooperation - Koordination - Kollegialität. Befunde und Diskurse zum (multi-)professionellen Zusammenwirken pädagogischer Akteur\*innen an Schulen* (S. 246–264). Bad Heilbrunn: Klinkhardt. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5585263>

Keller-Schneider, M. & Keller, R. (2023). Professionalisierung und Schulentwicklung – Die Bedeutung der Schulleitung für die Stärkung von individuellen und kollektiven Ressourcen (S. 197–219). In J.-H. Hinzke & M. Keller-Schneider (Hrsg.), *Professionalität und Professionalisierung von Lehrpersonen: Perspektiven, theoretische Rahmungen und empirische Zugänge*. Bad Heilbrunn: Klinkhardt. <https://doi.org/10.35468/6043>

Keller, R. & Keller-Schneider, M. (2024). Die Rolle der Schulleitung für ein gesundes und motiviertes Team. *#schuleverantworten*, 4(4), 16–24. <https://doi.org/10.53349/schuleverantworten.2024.i4.a503>

Hier erwähnte Publikationen sind über den Buchhandel oder die durchführende Institution bzw. die Kontaktperson zu beziehen, nicht bei der SKBF.

---

Les publications mentionnées dans l'Information sur la recherche éducationnelle ne sont pas disponibles au CSRE; veuillez vous adresser à votre libraire ou à l'institution de recherche ou à la personne de contact mentionnée.

---

**Methoden | Méthodes de recherche:** Längsschnittstudie, Fragebogenerhebung, Interviews, Korrelationsanalyse

---

**Geografischer Raum | Délimitation géographique:** meistens Schweiz

---

**Art des Projekts | Type de recherche:** Eigenprojekt der aufgeführten Institution

---

**Auftrag | Mandat de la recherche:** kein Auftrag

---

**Finanzierung | Financement:** Eigenfinanzierung

---

**Schlüsselbegriffe:** Primarstufe, Primarschule, Professionalisierung und Schulentwicklung, Schulleitung, Schulleitungsperson, Schulleiter, Schulleiterin, Lehrperson, Lehrerin, Lehrer, individuelle und kollektive Ressourcen, Berufszufriedenheit, Kooperation

---

**Mots-clés:** degré primaire, école primaire, professionnalisation et développement scolaire, direction d'école, direction d'établissement scolaire, directeur et directrice d'école, responsables d'établissement scolaire, enseignant, enseignante, ressources individuelles et collectives, satisfaction professionnelle, coopération

---