

PH Zug  
IBB Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie

# Arbeitsplatzanalyse Schulleitung Volksschule Kanton Aargau – Executive Summary

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, Christoph Kruse, Dr. Pierre Tulowitzki, Marius Schwander, Micha Heimler, Janine Anderegg  
In Zusammenarbeit mit Dr. Jürg Kuster, BHP – Hanser und Partner AG



## Executive Summary

Das Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie (IBB) der Pädagogischen Hochschule Zug (PH Zug) wurde beauftragt, im Kanton Aargau eine Arbeitsplatzanalyse der Schulleitung Volksschule durchzuführen. Das IBB hat hierfür mit BHP – Hanser und Partner AG zusammengearbeitet. Die Arbeitsplatzanalyse soll einerseits als Grundlage dienen für die Beantwortung eines parlamentarischen Vorstosses zum Thema Schulleitungen. Darüber hinaus soll sie Basiswissen liefern, um die Aufgaben und Kompetenzen von Schulleitungen und kommunalen Schulbehörden besser aufeinander abstimmen zu können.

Zur Erhebung der Soll-Zustände wurden Dokumente zu Stellenbeschreibungen und Stellenprofilen sowie Organisationsdiagramme von Personen der Schulleitung, der Schulpflege und der Schulverwaltung analysiert. Zur Erhebung der Ist-Zustände wurde ein Methodenmix aus *Online-Fragebogen*, *Online-Arbeitstagebuch*, *Shadowing-Beobachtungen* und *Interviews* herangezogen. Die Kombination verschiedener Methoden ermöglichte eine komplementäre und valide Datenerhebung.

Die Stichprobe des Online-Fragebogens beträgt bei den Schulleitenden 167 Teilnehmende, bei den Mitarbeitenden der Schulverwaltung/des Schulsekretariats 115 und bei der Schulpflege 144 Personen insgesamt. Beim Online-Arbeitstagebuch wurden insgesamt 973 Tagebucheinträge von 111 Schulleitenden sowie 534 Tagebucheinträge von 77 Mitarbeitenden der Schulverwaltung/des Schulsekretariats ausgewertet. Persönlich interviewt wurden insgesamt 37 Personen (17 Personen der Schulleitung, 13 der Schulverwaltung und 7 der Schulpflege). Jeweils drei Tage lang wurden 11 Personen der Schulleitung mittels Shadowing beobachtet, so dass 33 Beobachtungstage ausgewertet werden konnten.

## 1. Schulleitungen

### Soll-Analyse: Stellenbeschreibungen der Schulleitungen

#### Im Fokus steht das breite Aufgabenspektrum

Im Zentrum der gemeindespezifischen Stellenbeschreibungen stehen die Aufgaben der Schulleitung gemäss den Eckpunkten des Departements BKS. Sie sind seitens des Departements BKS grundsätzlich in fünf Bereiche strukturiert: (1) Personelle Führung, (2) Gestaltung und Entwicklung der Schule (Pädagogische Führung), (3) Qualitätsentwicklung und -sicherung, (4) Administration und Organisation sowie (5) Information und Kommunikation.

Es gibt aber z.T. insofern Unterschiede, als einzelne Bereiche weggelassen oder zusätzliche gemeindespezifische Elemente aufgenommen werden. Nebst den Eckdaten wie Funktion, Verantwortungsbereich, Name Stelleninhaber/In, Vorgesetzte(r) etc., nehmen vielfach die Aufgabenbereiche den grössten Teil ein. Darüber hinaus wird die Zusammenarbeit mit der Schulpflege thematisiert; im Fokus stehen hierbei die hierarchische Einordnung sowie die Abgrenzung von

Tätigkeiten. Der Umfang der Stellenbeschreibung fällt unabhängig von der Schulgrösse recht homogen aus.

## **Ist-Analyse:**

### **Aufgaben der Schulleitungspersonen**

#### **Der Bereich Organisation und Verwaltung ist das priorisierte und zugleich zeitintensivste Tätigkeitsfeld**

Betrachtet man die zeitlichen Aufwände der Schulleitungen für die einzelnen Tätigkeitsfelder, so erweist sich der Bereich Organisation und Verwaltung als der zeitintensivste Arbeitsbereich. Der deutliche Schwerpunkt im Bereich Organisation und Verwaltung (35.5% der Arbeitszeit) wird gefolgt von der Kategorie Personalführung (16.3%) und Erziehung (11.2%).

Nahezu die Hälfte der Arbeitszeit an typischen Tagen wird für Organisation und Verwaltung sowie Personalführung aufgewendet. Entsprechend «kurz» oder zumindest «kürzer» ist die Zeit für die Arbeitsbereiche Kooperation, Repräsentation, Qualitäts-, Unterrichts- oder Personalentwicklung. Aus der Perspektive der Schulleitungen bedeutet das: Die Sicherstellung des Schulalltags hat erste Priorität, die anderen Handlungsfelder erhalten insbesondere bei knappen zeitlichen Ressourcen weniger Gewicht. Dies ist aus Schulleitungs- sowie aus Expertensicht suboptimal für die Schulqualität einzuschätzen, weil nach aktuellem wissenschaftlichen Kenntnisstand ein Fokus auf Organisation und Verwaltung nicht mit Schulleitungs- und Schulwirksamkeit assoziiert ist.

Anhand der Daten aus dem Online-Arbeitstagebuch wurde überprüft, ob das Pensum der Schulverwaltung/des Schulsekretariats einen Einfluss auf die Arbeitszeit der Schulleitung im Bereich «Organisation und Verwaltung» hat. Es konnte kein Zusammenhang festgestellt werden.

#### **Schulleitende haben oftmals einen fragmentierten Arbeitstag**

Die durchgeführten Beobachtungen zeigen, dass es in vielen Fällen zu fragmentierten Arbeitstagen kommt. Schulleitende werden häufig bei ihren Tätigkeiten unterbrochen. Die beobachtete Fragmentierung hängt sicherlich mit der hohen Hilfsbereitschaft vieler Schulleitenden zusammen. Bei einer hohen Fragmentierung droht jedoch die Produktivität der Schulleitenden insgesamt zu leiden.

#### **Es werden diverse Aufgaben ausserhalb des eigentlichen Berufsprofils übernommen**

Für die meisten Schulleitenden (81.4% gemäss Online-Befragung) existiert neben dem Dokument des Departements BKS Aargau eine zusätzliche spezifische Beschreibung ihrer Tätigkeiten (z.B. Pflichtenheft, Stellenbeschreibung, Berufsauftrag) der Gemeinde/Schule in schriftlicher Form. 67 der befragten Schulleitenden (40.1%) gaben an, dass sie im Schulalltag Aufgaben bearbeiten, die nicht offiziell im Rahmen ihrer Tätigkeitsbeschreibung vorgesehen sind. 16 davon erwähnen Bauvorhaben an der Schule. Weitere zwölf erwähnen Verwaltungs- bzw. Sekretariatsarbeiten, weitere sieben Arbeiten mit der oder für die Schulpflege. Je weitere fünf erwähnen Tagesstrukturen, ICT und Arbeiten im Bereich der Sozialarbeit. Weitere vier nennen Arbeiten mit

dem Hauswart. Es wurde aber auch bemerkt, dass dies «schwierig zu sagen [sei], da es vom Departement her keine verlässlichen Angaben gibt» und das Pflichtenheft «sehr breit gefasst» sei.

## **Arbeitskontext**

### **Bürosituation als relevante Einflussgrösse**

In den Interviews wurde deutlich, dass ein Einzelbüro eine optimale Bedingung darstellt, um die Schulmanagement-Aufgaben gut zu erfüllen. Diese Bedingung ist allerdings gemäss den quantitativen Daten nur bei etwa 56% der Schulleitungen nicht erfüllt. Für fast 10% der Schulleitungen ist das Büro nicht in der Nähe eines Schulhauses. Die Shadowing-Daten machen deutlich, dass Erreichbarkeit und Präsenz der Schulleitung wichtige Handlungskomponenten der Akteure darstellen.

## **Pensum und Arbeitszeit**

### **Nicht kompensierbare Überstunden<sup>1</sup> sind bei Schulleitungen die Regel**

Die Arbeitszeit der Schulleitenden beträgt (laut Selbstauskunft in der Online-Befragung) im Durchschnitt knapp 34 Stunden pro Woche (bei 48 Arbeitswochen pro Jahr) bei einem durchschnittlichen Pensum von knapp 29 Stunden, was einem Beschäftigungsgrad von knapp 70% entspricht. Damit absolvieren Schulleitende im Durchschnitt fünf Stunden wöchentlich mehr, als sie gemäss Soll-Arbeitszeit zu leisten haben. Gut drei Viertel der Schulleitenden geben an, Überstunden in der Regel nicht kompensieren zu können. Nur ungefähr ein Viertel der Befragten gibt an, die Überstunden teilweise oder gar vollständig durch zusätzliche freie Tage kompensieren zu können.

Verschiedene Kennzahlen wie Schulgrösse, jeweilige Schulstufe, Leitungsposition und Pensum sowie die Zusammenarbeit mit Schulpflege und Schulverwaltung weisen keinen signifikanten Einfluss auf die Überstunden auf. Wird jedoch das Leitungsteam oder das Kollegium von den Schulleitenden als kompetent bzw. die Einigkeit im Kollegium als hoch eingeschätzt, werden signifikant weniger Überstunden geleistet. Schulleitende, die einen Rollenkonflikt wahrnehmen, leisten hingegen signifikant mehr Überstunden. Auch Schulleitende, die sich eine hohe Einsatzbereitschaft zuschreiben, arbeiten signifikant mehr.

Das Pensum wird von knapp der Hälfte der befragten Schulleitenden (49.0%) als unangemessen empfunden, dessen Erhöhung als hilfreiche Entlastung eingestuft.

## **Handlungskompetenz**

### **Schulleitungen fühlen sich qualifiziert für ihre Aufgaben**

---

<sup>1</sup> Mit «Überstunden» wird in diesem Bericht die Arbeitszeit bezeichnet, die über das Soll-Pensum hinausgeht.

Die Analyse zeigt, dass die befragten Schulleitungen ihrer Einschätzung nach über die Handlungskompetenzen verfügen, die für die Erfüllung ihrer Aufgaben notwendig sind. Sie schätzen ihre Passung hinsichtlich ihrer Fähigkeiten und den gestellten Anforderungen als eher hoch ein. Einer Weiterentwicklung der Handlungskompetenzen wird nur ein geringer Bedarf zugeschrieben, allenfalls bezüglich der Unterrichtsentwicklung wird ein nennenswerter Anspruch formuliert.

## **Schnittstellen**

### **Rollenunklarheiten innerhalb der Schulleitung einer Volksschule führen zuweilen zu Konflikten**

In der Kooperation mit den verschiedenen Akteuren nehmen Schulleitende Rollenkonflikte wahr, die sich aufgrund unterschiedlicher Vorstellungen und Erwartungen in Bezug auf die Aufträge sowie die damit verbundenen Handlungsspielräume ergeben. Die Daten aus den Interviews weisen darauf hin, dass ein einstufiges Leitungsmodell, also ein Modell, bei denen es für Lehrpersonen nur eine übergeordnete Ebene – die Schulleitung – gibt, einen regen Informationsaustausch zwischen den Schulhausleitungen ermöglichen kann. Sind mehrere Schulleitungspersonen mit kleineren Pensen auf gleicher Hierarchieebene involviert, können einerseits Rollenunklarheiten zu Belastungen führen. Andererseits werden stete Ansprechpartner auf gleicher Hierarchieebene auch als ein Entlastungsfaktor hervorgehoben. Ähnlich verhält es sich beim zweistufigen Leitungsmodell (bestehend aus Schulleitungen und Teamleitungen).

### **Schulverwaltung/-sekretariat entlastet die Schulleitung deutlich**

Die Zusammenarbeit der Schulleitung mit der Schulverwaltung stellt sich als deutlich entlastend dar, unabhängig von der Höhe des Pensums der Schulverwaltung oder der Schulleitung. Besonders geschätzt wird die Möglichkeit der Vorzimmer-Funktion des Schulsekretariats am Schalter/Empfang, so dass nur die relevanten Informationen und Personen schliesslich zur Schulleitung gelangen. Im Vergleich der Soll-Vorgaben mit dem Ist-Zustand bezüglich der Delegation von Aufgaben der Schulleitung an die Schulverwaltung ist über die gesamte Stichprobe aggregiert keine nennenswerte Abweichung festzustellen. Deutlich wird angesichts der quantitativen Daten jedoch, dass unterschiedliche Aufgabengebiete durchaus unterschiedlich stark an den verschiedenen Schulen an die Schulverwaltung delegiert werden. Es kann auf dieser Grundlage somit von einem vorhandenen, weiteren Delegationspotenzial auf aggregierter Ebene ausgegangen werden, nämlich an Schulen, in denen bisher wenig an die Schulverwaltung delegiert wird. Dies stützen auch die Befunde auf Basis der Interview-Daten. Schulleitungen mit einem hohen zur Verfügung stehenden Sekretariatspensum betonen die Relevanz und Entlastungsfunktion der vollständigen Delegation ganzer Aufgabengebiete, wohingegen bei geringem Sekretariatspensum eher dieses denkbare Delegationspotenzial in den Interviewaussagen erwähnt wird.

### **Das Potenzial der Schulpflege liegt in der Mediation von Konflikten mit Schülerinnen und Schülern, Lehrpersonen und Eltern**

Die Zusammenarbeit mit der Schulpflege wird von den Schulleitenden überwiegend (je nach Tätigkeitsfeld zwischen 32.2% und 61.2%) als weder belastend noch entlastend eingestuft. Der

Durchschnitt über alle Tätigkeiten geht tendenziell Richtung «eher entlastend» und liegt bei nur einer Person im Bereich «belastend». 7.2% der durchschnittlichen Bewertungen liegen im Bereich «eher belastend», knapp die Hälfte (49.8%) im Bereich «weder noch», gut ein Viertel (27.8%) im Bereich «eher entlastend» und 9.9% im Bereich «entlastend». Bemängelt wird von den Schulleitenden insbesondere, der Schulpflege fehle professionelles Know-how, sie hebe zuweilen familiäre Eigeninteressen zu stark hervor, verfüge über mangelnde Prozessqualität bei der Erarbeitung von Beschlüssen und kontrolliere Aufgaben operativer Art oder deren Durchführung zu intensiv.

Auch die Intensität der Zusammenarbeit wird in den Interviews mit den Schulleitungen stark variierend bewertet. Die intensivste Zusammenarbeit der Schulleitenden mit der Schulpflege findet in den Bereichen Erziehung, Personal und Qualitätssicherung statt. Hier entlastet die Schulpflege vor allem in (eskalierten) Konfliktfällen mit Schülerinnen und Schülern oder Lehrpersonen bzw. als vermittelnde Instanz zwischen Schulleitung und Eltern.

### **Delegationsmöglichkeiten der Schulleitenden reichen nicht aus, Potenziale werden nicht ausgeschöpft**

Die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden der Schulverwaltung/des Schulsekretariats wird klar als bereichernd und entlastend erlebt. In Bezug auf die Zusammenarbeit mit der Schulverwaltung wird deutlich, dass im Bereich Organisation und Verwaltung noch mehr delegiert werden könnte, sofern entsprechende zeitliche Kapazitäten der Schulverwaltung vorlägen. Auf Basis der Interview- und Shadowing-Daten zeigt sich, dass die räumliche Situation vor Ort einen deutlichen Einfluss auf die Art der Zusammenarbeit ausübt. Ideal ist hier eine räumliche Nähe zwischen Schulleitung und Schulverwaltung/Schulsekretariat, dann kann sogar die zuvor erwähnte «Vorzimmer»-Funktion übernommen werden. Bei der Zusammenarbeit mit der Schulpflege schliesslich zeigt sich, dass diese in der Einschätzung der Schulleitenden sowohl in puncto Qualität als auch Intensität stark variiert, je nach Fach- und Führungskompetenzen der Mitglieder der Schulpflege. Das Arbeitsvolumen kann, zusammenfassend, trotz Unterstützung der Mitarbeitenden der Schulverwaltung/des Schulsekretariats und der Schulpflege in der zur Verfügung stehenden regulären Arbeitszeit meist nicht bewältigt werden.

## **Belastungserleben und Ressourcen**

### **Bei höherem Pensum wird weniger Stress empfunden**

Die Schulleitenden schätzen sich durchschnittlich als eher zufrieden ein. Signifikante Zusammenhänge zwischen Arbeitszufriedenheit und der Schulgrösse bzw. dem Pensum der Schulleitenden sowie zwischen der Arbeitszufriedenheit und dem Leitungsmodell gibt es keine. Von keinem/keiner der Schulleitenden wird sehr oft Stress wahrgenommen. Bei kleineren Pensum wird häufiger Stress empfunden. Aus den Interviews wird deutlich, dass Stress bei Schulleitungen vor allem Zeitstress infolge eines fragmentierten Arbeitsalltags bedeutet. Auch die Unplanbarkeit von Krisensituationen und spontaner Personalausfall begründen Stressempfinden.

### **Tätigkeitsfelder und die dafür verwendete Arbeitszeit haben Einfluss auf Belastung**

Die verschiedenen Tätigkeitsfelder werden gemäss Online-Tagebuch als wenig belastend wahrgenommen. Das Handlungsfeld Erziehung weist etwas höhere, das der eigenen Weiterbildung etwas niedrigere Belastungswerte als der Durchschnitt aller Tätigkeitsfelder auf. Die Arbeitszeit im jeweiligen Tätigkeitsfeld hat (mit Ausnahme von Unterrichts- und Personalentwicklung sowie Zusammenarbeit im Kollegium) einen signifikanten Einfluss darauf, wie belastend die Tätigkeit am jeweiligen Tag empfunden wird: Je höher die Arbeitszeit in einem Tätigkeitsfeld ist, desto belastender wird dieses an diesem Tag eingeschätzt. Dieses Belastungserleben lässt sich in den Interviews wiederfinden. Hier wird zusätzlich deutlich, dass das persönliche Gesundheitsmanagement v.a. nach einer konkreten Überlastungserfahrung in der Vergangenheit verbessert werden konnte.

### **Unterstützungssysteme sind vorhanden und werden genutzt**

Als teilweise hilfreich werden ein Netzwerk mit anderen Schulleitenden, umfangreichere finanzielle Mittel, Coaching, Weiterbildungskurse sowie Unterstützung durch das/ein Sekretariat erwähnt. Positiv hervorgehoben werden auf kantonaler Ebene die Verfügbarkeit von Informationen einerseits und andererseits die hilfreichen Instrumente wie Personalplanungstool oder ALSA beim Departement BKS. Des Weiteren wird die Unterstützung durch die Fachhochschulen bzw. Pädagogischen Hochschulen enorm geschätzt. Als Veränderungswünsche werden Rollenstärkung der Schulleitung, mehr Kontinuität des Anstellungsverhältnisses von Schulleitung an Schulen sowie der Ausbau von Leistungs- und Weiterbildungsanreizen genannt.

## **2. Schulverwaltungen**

### **Soll-Analyse: Stellenbeschreibung der Schulverwaltung/des Schulsekretariats**

#### **Administration und Organisation im Fokus**

Wie in den Stellenbeschreibungen der Schulleitungen sind die meisten Beschreibungen mit einigen Eckdaten, wie Funktion, Pensum, Name der Stelleninhaberin, vorgesetzte Stelle etc. versehen. In den meisten Beschreibungen werden Ziele der Stelle aufgeführt, wie es auch in der Vorlage des Departements BKS vorkommt. Im Gegensatz zu den Stellenbeschreibungen der Schulleitungen werden die Aufgaben nicht nach unterschiedlichen Bereichen strukturiert, sondern nach den Adressaten, das heisst für wen die Aufgaben erledigt werden müssen. Der Bereich «Administration und Organisation» nimmt meist eine prominente Stellung ein.

#### **Ist-Analyse:**

### **Arbeitskontext der Schulverwaltung/des Schulsekretariats**

#### **In einem Drittel der Fälle geteilte Büros**

33.3% der Mitarbeitenden Schulverwaltung/-Sekretariat teilen ihr Büro gemäss Online-Fragebogen mit (einer) weiteren Person(en). Gemäss den Interviews ist die räumliche Nähe (geteiltes Büro) mit anderen Schulverwaltungsmitarbeitenden grundsätzlich von Vorteil, wenn allgemeiner Informationsbedarf (z.B. Nachfragen) besteht. Nachteile bestehen in einem höheren Störungspotenzial.

### **Pensum und Arbeitszeit der Schulverwaltung/des Schulsekretariats**

#### **Überstunden können meist kompensiert werden**

Mitarbeitende in Schulverwaltungen und Schulsekretariaten sind gemäss dem Online-Fragebogen durchschnittlich mit einem Pensum von etwa 53 Stellenprozenten angestellt, arbeiten rund 24 Stunden pro Woche (in Spitzenzeiten durchschnittlich 30 Stunden) und leisten 56 Überstunden im Jahr. Aus der Sicht der Mitarbeitenden der Schulverwaltung/des Schulsekretariats ist ihr Pensum – im Gegensatz zu den Schulleitenden – überwiegend ausreichend. Entsprechend leistet die Mehrheit der Befragten durchschnittlich weniger als zwei Stunden Überzeit pro Woche (ausgehend von 48 Wochen pro Jahr). Hinzu kommt, dass die Mehrheit der Befragten die Überstunden durch zusätzliche freie Tage kompensieren kann. Lediglich ein Fünftel leistet Überstunden, die nicht kompensiert werden können.



### **Geringe Pensum problematisch**

Etwa ein Viertel der befragten Mitarbeitenden der Schulverwaltungen geben in der Online-Befragung an, dass das Pensum selten bis nie ausreicht, um die laut Stellenbeschrieb anstehenden Aufgaben zu bewältigen, drei Viertel geben an, es reiche meistens bis immer aus. Auch in den Interviews zeigt sich ein gemischtes Bild, wobei hier insbesondere geringe Schulverwaltungspensum als nicht ausreichend beschrieben werden. Dies steht zunächst im Kontrast zu dem Befund auf Grundlage des Online-Fragebogens, der besagt, dass Mitarbeitende mit höherem Pensum mehr im Überstundenbereich arbeiten. Ergänzt man diesen Gegensatz um die Aussage aus den Interviews, wonach die Schulleitung insbesondere bei einem geringen Stellenpensum der Schulverwaltung deren Aufgaben übernimmt, um zu entlasten, so wird klar: Wird ein geringes Stellenpensum als nicht ausreichend bezeichnet, muss das nicht zwangsläufig bedeuten, dass auch mehr Überstunden bei der Schulverwaltung anfallen, weil dort die Schulleitung entlastend eingreift.

### **Handlungskompetenz der Schulverwaltung/des Schulsekretariats**

#### **Schulverwaltung/Schulsekretariat nach eigener Angabe qualifiziert für die Aufgaben**

Die Passung der eigenen Fähigkeiten zu den Anforderungen wird von den Befragten in der Online-Befragung als eher hoch, diejenige der eigenen Ziele zu denen der Schule als etwas geringer eingeschätzt. Es wird nur ein geringer Rollenkonflikt wahrgenommen.

In den Interviews wird deutlich, dass die Selbstständigkeit der Tätigkeiten geschätzt wird, was durch die vollständige Delegation von Aufgabenbereichen seitens der Schulleitung unterstützt werden kann. In diesem Zusammenhang wird die Berufsbezeichnung Sachbearbeiter/in kritisiert und teilweise der Wunsch nach mehr Verantwortung geäussert.

### **Schnittstellen**

#### **Tendenziell gute Zusammenarbeit unter Schulverwaltungen/Schulsekretariaten**

Zwischen Mitarbeitenden von Schulsekretariaten derselben Schulhäusern herrscht gemäss den Befunden des Online-Fragebogens tendenziell eher ein Klima, welches von Vertrauen in das Wissen und die Kompetenzen der Kolleginnen und Kollegen sowie von sozialer Unterstützung geprägt ist. Auf Basis der Interviewdaten lassen sich unterschiedliche Modelle der Arbeitsorganisation sowie vereinzelt belastende Führungsdefizite bei Schulverwaltungen mit mehreren Mitarbeitenden identifizieren.

#### **Tendenziell gute Zusammenarbeit zwischen Schulverwaltung/Schulsekretariat und Schulleitung**

Im SOLL-IST-Vergleich der Verantwortlichkeiten der Schulverwaltungen gemäss Stellenbeschrieb sind auf aggregierter Ebene gemäss der quantitativen Datenbasis mit der Ausnahme ICT keine grösseren Abweichungen festzustellen. Es existieren allerdings etliche Tätigkeitsbereiche, die im

Stellenbeschrieb wie auch im konkreten Arbeitsalltag an verschiedenen Schulen unterschiedlich stark im Verantwortungsbereich der Schulverwaltung liegen. Entsprechend kann von durchaus unterschiedlichem Potenzial, was den weiteren Ausbau der Verantwortlichkeiten der Schulsekretariate anlangt, ausgegangen werden. Die Interviewdaten deuten darauf hin, dass bei geringerem Stellenpensum der Schulverwaltung weiteres Delegationspotenzial in der Übertragung ganzer Aufgabenbereiche vorhanden ist. Die Aufgabenteilung wird in den Interviews als tendenziell klar beschrieben, wenngleich es bei Einbezug verschiedener Schulleitungspersonen zu Unklarheiten kommen kann.

Die Zusammenarbeit mit der Schulleitung ist gemäss den Daten der Online-Befragung der Schulverwaltungen tendenziell von Vertrauen in die Kompetenzen sowie von sozialer Unterstützung geprägt.

### **Zusammenarbeit mit der Schulpflege tendenziell eher entlastend**

Die Schulverwaltung schätzt die Zusammenarbeit mit den Schulpflegern gemäss quantitativer und qualitativer Datengrundlage als eher entlastend und von Vertrauen sowie sozialer Unterstützung geprägt ein, wenngleich sich in den Interviews ein differenziertes und heterogenes Bild zeichnen lässt. Es kommt durchaus zu Konflikten und Unklarheiten, welche teilweise als belastend erlebt werden. In den Interviews wird dies auf einzelne Persönlichkeiten der Schulpflege zurückgeführt. Lange und ineffiziente Schulpflegesitzungen, bei denen der Schulverwaltung meist die Protokollierung obliegt, werden laut Interviewaussagen von Mitarbeitenden der Schulverwaltung als belastend erlebt.

## **Belastungserleben und Ressourcen der Schulverwaltung/des Schulsekretariats**

### **Belastungssituation im vertretbaren Rahmen**

Sowohl auf Basis der quantitativen als auch der qualitativen Befunde kann von einer eher geringfügigen Belastungssituation der Mitarbeitenden in Schulverwaltungen und -sekretariaten ausgegangen werden. Das Handlungsfeld Personal ist hierbei am anfälligsten für allfällige Belastungsspitzen. In den Interviews werden darüber hinaus Schulpflegesitzungen als Belastung dargestellt. Als wertvoll werden hier die freie Arbeitszeiteinteilung sowie der Abwechslungsreichtum der Tätigkeiten und die Wertschätzung von Lehrpersonen, Schulleitung, Eltern und der Schulpflege angeführt.

Unterstützungswünsche bestehen sowohl angesichts der Interview-Daten als auch der Daten der Online-Befragung bezüglich eines Netzwerks mit anderen Mitarbeitenden der Schulsekretariate, in einer Pensenerhöhung sowie in einem Weiterbildungsangebot. In den Interviews werden darüber hinaus eine kantonal einheitliche Regelung der Anstellungsverhältnisse und eine Aufwertung der Berufsbezeichnung als Wünsche geäußert.

## 3. Schulpflegen

### **Soll-Analyse: Stellenbeschreibung der Schulpflegen**

#### **Zuständig für strategische Führung**

Für die Analyse der Schulpflege standen keine separaten Dokumente zur Verfügung. Von drei Schulen wurden Dokumente zur Organisation der Schule, das Führungskonzept der Schule und das Konzept der Schulleitung zur Verfügung gestellt. Aus diesen Dokumenten konnte ein Pflichtenheft für die Schulpflegen entnommen werden. Da vom Departement BKS keine Vorlage zu einer Stellenbeschreibung für Schulpflegen vorlag, wurden die drei Beschreibungen untereinander verglichen.

Der Aufbau der drei Dokumente ist bei allen ähnlich: Nach einem kurzen Einführungstext werden unterschiedliche Aufgabenbereiche aufgeführt und diese anschliessend beschrieben. In allen einleitenden Texten wird erwähnt, dass die Schulpflege zuständig ist für die strategische Führung und sie als oberste Führungsbehörde der Schule fungiert.

### **Ist-Analyse: Aufgaben der Schulpflegen**

#### **Im Fokus der Aufgaben der Schulpflegen stehen Mediation, Personal- und Qualitätsmanagement**

Die Interviews zeigen, dass die Schulpflegen im Handlungsfeld Erziehung Aufgaben im Konfliktmanagement lösen, wobei sie die Instanz zwischen den Eltern und den Lehrpersonen darstellen und sich grundsätzlich dem Schutz der Schulleitenden und Lehrpersonen verpflichtet fühlen. Im Handlungsfeld Personal fallen die Einstellung und Entlassung von Lehrpersonen, Eingriffe in die Personalführung der Schulleitung sowie die Stärkung der Schulleitungsposition in ihr Aufgabengebiet. In der Qualitätsentwicklung erfüllen die Schulpflegen Aufgaben, um die Vision für die Schule zu entwickeln, grobe, strategische Ziele festzulegen und Geld für Schulentwicklungen im Gemeinderat einzuwerben. Mehraufwand entsteht dabei, wenn das Präsidium der Schulpflege oder die Schulleitung ausfällt. Eine Aufgabenveränderung in den letzten Jahren wird vor allem in Zusammenhang mit den Ansprüchen der Eltern geäussert.

### **Einsatzzeit**

#### **Einsatzzeit der Schulpflegen sehr unterschiedlich**

Die verwendete Zeit der Schulpflegen für ihre Funktion als Mitglied der Schulpflege (laut Selbstauskunft in der Online-Befragung) beträgt im Durchschnitt 5 Stunden pro Woche, in intensiven Wochen im Durchschnitt 12 Stunden. Es gibt jedoch Mitglieder der Schulpflege, die wesentlich mehr Zeit für ihre Aufgabe einsetzen (bis zu 30 Stunden in einer durchschnittlichen

Woche). Nach den Angaben der Online-Befragung reicht für die Mehrheit der befragten Mitglieder der Schulpflege die eingesetzte Zeit aus, um ihre Aufgaben zu erfüllen. Für ein Achtel (12.9%) der Mitglieder der Schulpflege reicht die verfügbare Zeit nie oder selten aus, um ihre eigenen Aufgaben zu erfüllen. Des Weiteren werden das Pensum der Schulleitenden sowie das der Schulverwaltung als zu gering eingestuft.

## **Schnittstellen**

### **Teilweise schwierige Zusammenarbeit zwischen Schulpflege und Gemeinderat, jedoch positive mit der Schulverwaltung**

Bei der Schnittstelle zwischen Schulpflege und Schulverwaltung geht aus dem Online-Fragebogen hervor, dass die Protokollführung vollständig delegiert wird. Des Weiteren zeigen sich im Ist-Soll-Vergleich kaum Differenzen. Diese Schnittstelle zur Schulverwaltung wird von den Mitgliedern der Schulpflege zumeist als eher entlastend empfunden und auch die Skala zum Vertrauen weist ähnliche Bewertungen auf.

Als weitere wichtige Schnittstelle wird von den Mitgliedern der Schulpflege vermehrt der Gemeinderat erwähnt. Die Zusammenarbeit wird als schwierig eingeschätzt, weil in dieser Schnittstelle u.a. auch die Aufteilung zwischen strategischer und operativer Schulführung nicht bewusst zu sein scheint.