

Führungspensum und Entschädigung für Schulleitungspersonen in der Volksschule des Kantons St. Gallen

Evaluation der Umsetzung der „Vorläufigen
Empfehlungen“ zum Führungspensum und Ent-
schädigung für Schulleitungspersonen in der
Volksschule

Hans-Martin Binder, Interface Luzern (Projektleitung)
Ernst Trachsler, Pädagogische Hochschule Thurgau, Kreuzlingen
Ruth Feller-Länzlinger, Interface Luzern

Luzern, 29. Oktober 2003

Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangslage	4
2	Aufbau des Berichtes	4
3	Grundkonzept der Evaluation und methodischer Ansatz	5
3.1	Grundkonzept	5
3.2	Fragestellungen	5
3.2.1	Schulleitungsaufgaben	6
3.2.2	Zeitaufwand	6
3.2.3	Belastung der Schulleitungspersonen	7
3.3	Methodischer Ansatz	8
3.3.1	Schriftliche Umfrage	8
3.3.2	Fallstudien	10
3.3.3	Experteninterviews und Validierungsworkshop	10
4	Resultate der schriftlichen Umfrage	11
4.1	Strukturdaten der Schulgemeinde und Schulbehörde	11
4.2	Zuständigkeit der Schulleitung (Ist-Soll-Vergleich)	14
4.3	Beteiligung von schulinternen und schulexternen Akteuren	19
4.3.1	Schulexterne Beteiligung	20
4.3.2	Schulinterne Beteiligung	20
4.4	Vorläufige Empfehlungen	26
4.5	Zeitaufwand	27
4.6	Belastung	35
4.7	Entschädigungsregelung	42
4.7.1	Beurteilung des Systems	42
4.7.2	Beurteilung der einzelnen Kriterien	45

5	Fallstudien	49
5.1	Merkmale geleiteter Schulen	49
5.2	Die „gute Schulleitung“	51
5.3	Führungsstrukturen und Führungsmodelle	52
5.4	Ausbildung und fachliche Unterstützung	53
5.5	Zeitressourcen und Belastung	55
5.6	Entschädigungsregelung	56
5.7	Perspektiven	57
5.7.1	Die schrittweise Professionalisierung der Schulleiter/-innen	58
5.7.2	Schulen als autonome Organisationen	59
5.7.3	Aspekte zum Thema Schulqualität	61
6	Synthese	62
6.1	Schulleitungsaufgaben	62
6.2	Zeitaufwand	62
6.3	Belastung der Schulleitungspersonen	63
6.4	Entschädigungsregelung	63
	Anhang	64
A	Fragebogen „Führungspensum und Entschädigung für Schulleitungspersonen“	64
B	Leitfaden für die Interviews mit den Schulleitungen	64
C	Leitfaden für die Interviews mit den Schulratspräsident/-innen	64
D	Leitfaden für die Interviews mit den Expertinnen und Experten	64

1 Ausgangslage

Gestützt auf das Volksschulgesetz (Artikel 112) können die kommunalen Schulräte im Kanton St. Gallen Aufgaben im Bereich der Information und der Zusammenarbeit, im Bereich der Qualitätsentwicklung und der Qualitätssicherung sowie im administrativen und schulorganisatorischen Bereich an die Schulleitungen übertragen. Um dem Bedürfnis nach einer kantonale einheitlichen Regelung für die Festsetzung des Führungspensums und der Entschädigung für Schulleitungspersonen zu entsprechen, hat die Kantonale Kommission für Schulleitung im September 2001 *Vorläufige Empfehlungen* erlassen, die den Schulgemeinden als Grundlage für lokal angepasste Regelungen dienen sollen.¹

Die vorliegende Untersuchung hat zum Ziel, die Erfahrungen, die mit der Umsetzung der *Vorläufigen Empfehlungen* in verschiedenen Schulgemeinden und von Schulleitungen und Schulräten gemacht worden sind, zu erfassen und auszuwerten, bevor sie im Rahmen eines Gesamtkonzeptes „Schulqualität in der Volksschule“ auf Beginn des Schuljahres 2004/2005 definitiv und rechtsverbindlich eingeführt werden. Die Evaluation legt den Fokus auf die Konzeption und die in der Umsetzung der Empfehlungen gemachten Erfahrungen von Schulräten und Schulleitungen hinsichtlich Arbeitsaufwand und Belastung.

2 Aufbau des Berichtes

Zuerst werden das Konzept der Evaluation vorgestellt und die verschiedenen methodischen Instrumente und Vorgehensweisen erläutert. (Kapitel 3). In einem nächsten Schritt werden die Resultate der quantitativen Umfrage dargestellt und kommentiert (Kapitel 4). In Kapitel 5 werden die Ergebnisse der Interviews mit den Schulleitungen und den Schulratspräsident/-innen auch unter der Berücksichtigung von Struktur Faktoren. Schliesslich werden die Ergebnisse verdichtet und Schlussfolgerungen gezogen (Kapitel 6).

¹ „Führungspensum und Entschädigung für Schulleitungspersonen in der Volksschule“; *Vorläufige Empfehlungen* vom 24.9.2001, hrsg. vom Erziehungsdepartement des Kantons St. Gallen. (In der Folge zitiert unter *Vorläufige Empfehlung*.)

3 Grundkonzept der Evaluation und methodischer Ansatz

Im Folgenden wird das Konzept der Evaluation als solche beschrieben und die verwendeten Methoden dargelegt.

3.1 Grundkonzept

Bei der vorliegenden Untersuchung handelt es sich um eine Konzeptevaluation einerseits und andererseits um eine Vollzugsevaluation in dem Sinn, dass Implikationen aus der unterschiedlichen Umsetzung in den Schulgemeinden und den einzelnen Schuleinheiten auf das Konzept erfasst werden. Im Zentrum steht dabei ein Vergleich auf der Ebene unterschiedlicher Rahmenbedingungen und Strukturfaktoren. *Schulinterne Strukturfaktoren* beziehen sich vor allem auf die Grösse der einzelnen Schuleinheit (Anzahl Regel- und Kleinklassen, Grösse Schulhausteam, Penserverteilung), das Angebotsprofil der Schuleinheit (Anzahl Schulhäuser, Anzahl Schulstufen, Vielfalt schulischer Angebote) und die Führungsstruktur der Schuleinheit (Einzelleitung versus Co-Leitung, Delegation von Aufgaben an teaminterne Arbeitsgruppen). Unter *schulexternen Strukturfaktoren* wird der Grad der Professionalisierung der Schulverwaltung (Aufgabenzuweisung auf der Ebene der Schulgemeinde, Dienstleistungen des Schulsekretariates) und die Organisation der Mitwirkung und Mitbestimmung durch Organe der lokalen Schulräte und der Eltern (schulexterne Organe und Akteurgruppen) verstanden.

3.2 Fragestellungen

Die Fragestellungen beziehen sich einerseits auf den Umfang und den Inhalt der übertragenen Aufgaben an die Schulleitungen sowie auf den zur Erledigung erforderlichen Zeitaufwand und andererseits auf die personen- wie stufenbezogene Beurteilung des Gestaltungs-, Handlungs- und Entscheidungsspielraumes sowie die subjektive Einschätzung der damit verbundenen intellektuellen, psychischen und emotionalen Anforderungen und Belastungen der Schulleitungspersonen.

3.2.1 Schulleitungsaufgaben

Im Zusammenhang mit den Schulleitungsaufgaben² stellen sich folgende Fragen:

- Ist die Aufzählung der Aufgaben vollständig?
- Ist der Katalog zu umfangreich oder lückenhaft?
- Sind die Aufgaben hinreichend klar und schlüssig benannt?
- Hat der Aufgabenkatalog zu einem praktikablen Funktionendiagramm geführt, das die Aufgaben- und Kompetenzzuordnung zwischen Schulrat, Schulverwaltung und Schulleitung (bzw. Schulhausteam) effizient und zielführend regelt?

3.2.2 Zeitaufwand

Der erforderliche Zeitaufwand stellt für die Schulleitungspersonen – neben dem fachlichen Know-how und den notwendigen Qualifikationen bezüglich Führung und Organisation – die wichtigste Ressource für die Erfüllung der neuen Aufgaben dar. Demzufolge stellen sich die folgenden Untersuchungsfragen:

- Wie verteilt sich dieser Zeitaufwand auf die fünf Aufgabenbereiche (1) Pädagogische Führung, (2) Personalführung, (3) Finanzielle Führung, (4) Administrative und organisatorische Führung sowie (5) Öffentlichkeitsarbeit?³
- Ist dieser Arbeitsaufwand abhängig von schulhaus- beziehungsweise schulgemeindespezifischen Struktur Faktoren, wie
 - Grösse und Zusammensetzung der Schuleinheit,
 - Anzahl und Pensen der Lehrkräfte,
 - Zahl der Regelklassen und Kleinklassen,
 - Team- und Schulleitungsorganisation,
 - Professionalität des Schulsekretariates,
 - Komplexität der Abstimmung der Funktionen (abgebildet im Funktionendiagramm) zwischen Schulräte, Schulsekretariat und Schulleitung?

² Gemäss Aufgabenkatalog im Anhang der *Vorläufigen Empfehlungen*.

³ Diese fünf Bereiche beziehen sich auf die inhaltliche Gliederung der Aufgaben im Fragebogen „Erhebung Schulleitung“ 2002 des Erziehungsdepartementes des Kantons St. Gallen (Amt für Volksschule).

- Ist dieser Arbeitsaufwand auch abhängig von der fachlichen Qualifikation der Schulleitungspersonen im Bereich Führung und Organisation?
- Decken die bestehenden Angebote der Aus- und Weiterbildung für Schulleitungspersonen den Bedarf nach Qualifizierung?

3.2.3 Belastung der Schulleitungspersonen

Nebst der zeitlichen Belastung ist auch die subjektive Einschätzung der neuen Arbeitsplatzsituation durch die einzelnen Schulleitungspersonen von Interesse. In dieser Hinsicht stellen sich folgende Fragen:

- Ergibt sich durch die neue Aufgaben- und Kompetenzzuweisung ein Handlungs- und Gestaltungsspielraum für die Schulleitungspersonen, der ihren Beruf und ihren Arbeitsplatz in der Schule attraktiv und sie persönlich zufrieden macht?
- Ist das Ausmass der Herausforderung und der Belastung der Schulleitungspersonen abhängig von der Schulstufe (Kindergarten, Primarschule, Oberstufe)?
- Wie bewerten die Schulleitungspersonen ihre emotionale und psychische Herausforderung und Belastung durch die neuen Aufgaben und Kompetenzen?
- Inwiefern ist die emotionale und soziale Herausforderung und Belastung abhängig von schulhaus- bzw. schulgemeindespezifischen Personalgegebenheiten (z.B. Altersstruktur des Schulhausteams, Verteilung zwischen Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigung, Kommunikations-, Kooperations- und Teamkultur)?
- Ist diese Belastungssituation auch abhängig von der fachlichen Qualifikation der Schulleitungspersonen im Bereich Personalführung, Sozial- und Kommunikationskompetenz?

Welches wären Rahmenbedingungen zur Minimierung der emotionalen und psychischen Belastung (z.B. funktionsbezogene überkommunale Netzwerke, Supervision oder Coaching)?

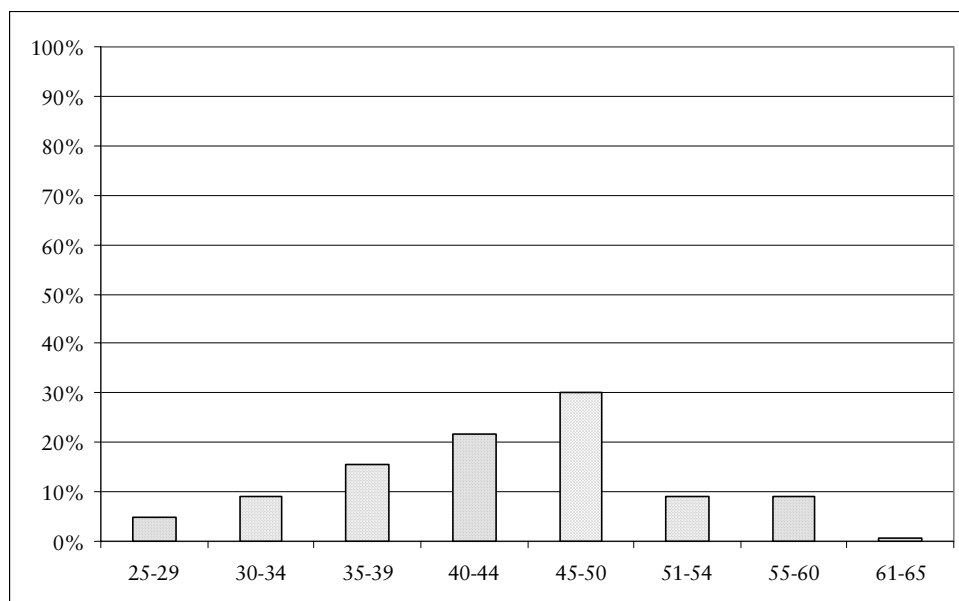
3.3 Methodischer Ansatz

In dieser Untersuchung wurden qualitative und quantitative Methoden kombiniert. Insgesamt sind fünf empirische Grundlagen zur Evaluation verwendet worden. Nachfolgend werden die Methoden und deren Durchführung beschrieben.

3.3.1 Schriftliche Umfrage

Die schriftliche Umfrage beinhaltet die wichtigen Themen zu Aufgabenteilung, Zeitaufwand und Belastung. Gleichzeitig wurden die relevanten Strukturfaktoren (vgl. Kapitel 3.1) der Schuleinheiten erhoben. Es wurden alle Schulleitungspersonen im Kanton St. Gallen mit einem Fragebogen mit überwiegend standardisierten Fragen befragt (Vollerhebung).⁴ Von den insgesamt 253 verschickten Fragebogen sind 171 Exemplare zurückgekommen, was einem Rücklauf von 67 Prozent entspricht und erfreulich hoch ist. Von den eingegangenen Fragebogen wurden 29 Prozent von Frauen und 71 Prozent von Männern beantwortet. Wird die Altersstruktur der SchulleiterInnen betrachtet, stellt man fest, dass über 50 Prozent der Befragten zwischen 40 und 50 Jahre alt ist (Darstellung D 3.1).

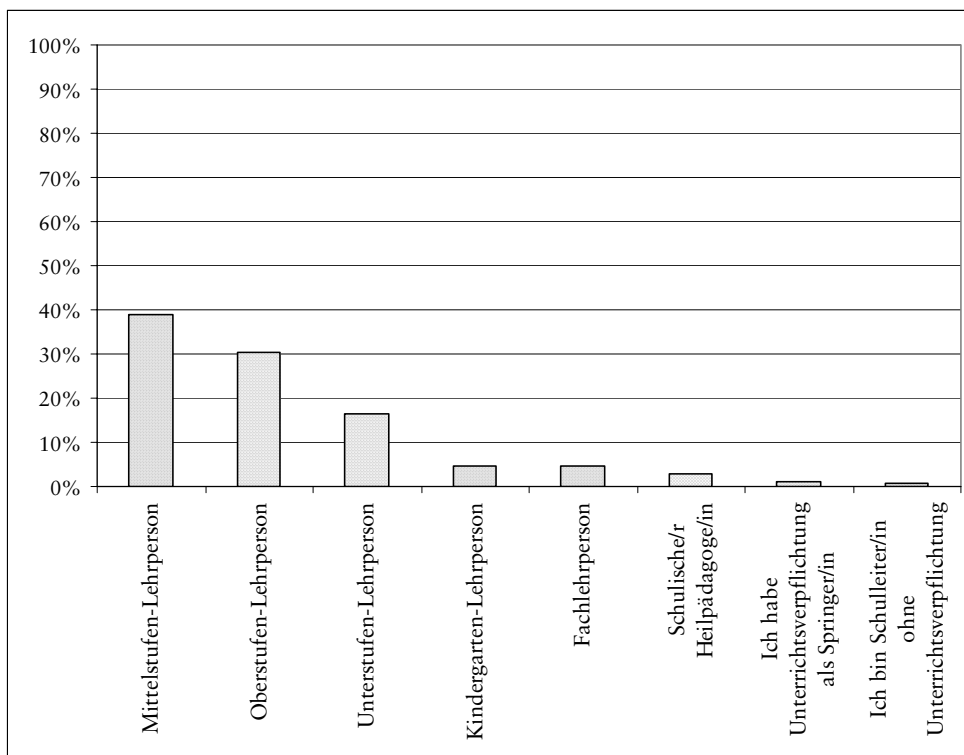
D 3.1: Altersprofil der Schulleitungen (N=171)



⁴ Der Fragebogen findet sich im Anhang.

Die meisten Schulleiter/-innen (56 Prozent) waren bereits vor dem Schuljahr 2001/2002 in der Schulleitung tätig. 24 Prozent amtierend seit Schuljahr 2001/2002 und 18 Prozent seit Beginn des Schuljahres 2002/2003 als Schulleiter/-innen. Auffällig ist der Befund bezüglich der Frage, welche Tätigkeit die Schulleiter/-innen vor der Zeit als Schulleiter/-in ausgeübt haben. Eine überragende Mehrheit, nämlich 85 Prozent der Befragten waren vorher Lehrpersonen an derselben Schule. Das bedeutet, dass die Schulleitungen im Kanton St. Gallen vornehmlich von Lehrpersonen aus dem schulhausinternen Team rekrutiert wurden. 77 Prozent der Befragten sind die ersten Schulleiter/-innen innerhalb der Schuleinheit. Knapp 80 Prozent der Schulleiter/-innen haben die kantonale Schulleitungsausbildung absolviert und 13 Prozent sind in einer laufenden Ausbildung. In Darstellung D 3.2 ist ersichtlich, auf welcher Stufe, neben der Funktion als Schulleiter/-innen Unterricht erteilt wird. Knapp 40 Prozent sind gleichzeitig als Mittelstufenlehrperson tätig, 30 Prozent sind Oberstufenlehrpersonen und 17 Prozent unterrichten auf der Unterstufe. Schulleiter/-innen ohne Unterrichtsverpflichtung sind im Kanton St. Gallen fast keine vorhanden.

D 3.2: *Unterrichtstätigkeit neben der Funktion als Schulleiter/-in (N=169)*



3.3.2 Fallstudien

In acht Schulgemeinden wurden fallstudienartig Leitfadeninterviews⁵ mit Schulleiter/-innen und Schulratspräsident/-innen durchgeführt. Die Auswahl der Schulgemeinden erfolgte nach bestimmten Struktur Faktoren, die in Darstellung D 3.3 verdeutlicht sind.

D 3.3: Kriterien für die Auswahl der Schulgemeinden für die Fallstudien

Einzelschulleitung							
Gemeinde	Bezirk	Schulstufe	Gemeinde-Grösse		Steuerkraft	Gemeindetyp	
Grabs	Werdenberg	PS	eher klein	6'300	↘	86	Periurbane Gemeinde
Thal	Unterrheintal	OS	eher klein	6'000	→	91	Arbeitsplatzgemeinde
Bazenheid (Kirchberg)	Alltogggenburg	OS	mittel	7'900	↘	75	Industrielle Erwerbsbevölkerung
Amden	Gaster	PS	klein	1'600	→	103	Touristische Gemeinde

Co-Schulleitungen bzw. Schulleitungen pro Schuleinheit plus Gesamtschulleitung							
Gemeinde	Bezirk	Schulstufe	Gemeinde-Grösse		Steuerkraft	Gemeindetyp	
St. Gallen	Stadt*	PS/OS	gross	81'000	↗	119	Mittelzentrum
Wittenbach	St. Gallen	PS	mittel	8'500	→	99	Suburbane Wohngemeinde
Diepoldsau	Unterrheintal	PS/OS	eher klein	5'000	↘	83	Industrielle Erwerbsbevölkerung
Bütschwil	Alltogggenburg	OS	klein	3'500	↘	77	Industriell-tertiäre Erwerbsbevölkerung

*Stadt St. Gallen: Primarschule Rotmonten, Primarschule Spelterini, Oberstufenzentrum Zil

Legende: → Steuerkraft liegt im kantonalen Durchschnitt; ↗ Steuerkraft liegt über dem kantonalen Durchschnitt; ↘ Steuerkraft liegt unter dem kantonalen Durchschnitt.

3.3.3 Experteninterviews und Validierungsworkshop

Es wurden Leitfadeninterviews mit Personen geführt, die bezüglich der erarbeiteten Empfehlungen und der Qualifizierung der Schulleitungspersonen eine wichtige Funktion haben.⁶ Zu diesem Zwecke wurden relevante Personen aus dem Rechtsdienst des Erziehungsdepartements, der Schulleitungsausbildung, dem Ressort Weiterbildung, dem Verein der Schulleitungen des Kantons St. Gallen und dem Amt für Volksschulen eingeladen.

⁵ Die Interviewleitfäden finden sich im Anhang.

⁶ Der Interviewleitfaden findet sich im Anhang.

Mit einer Präsentation und anschliessender Diskussion wurden die Ergebnisse der Evaluation mit der Kantonalen Kommission für Schulleitung anlässlich eines Workshops validiert.

4 Resultate der schriftlichen Umfrage

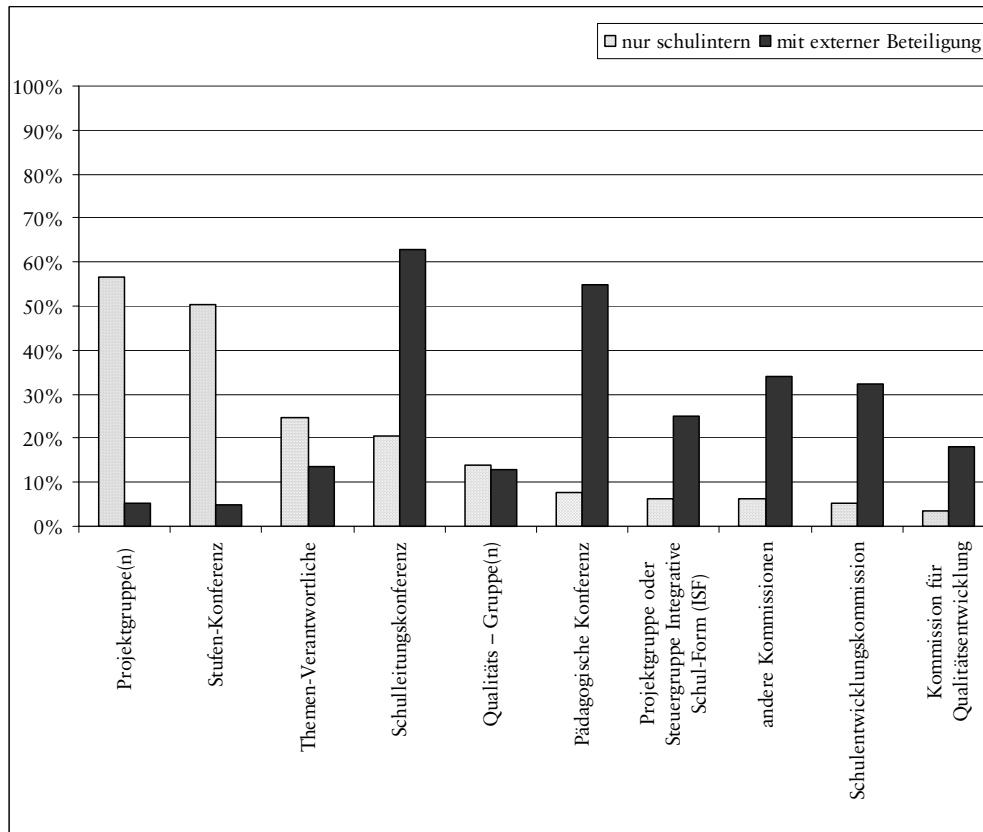
Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der schriftlichen Umfrage bei den Schulleitungen im Kanton St. Gallen dargestellt.

4.1 Strukturdaten der Schulgemeinde und Schulbehörde

Zuerst interessierte die Frage, welche Gruppen, Gremien, Organisationseinheiten und Personen in den verschiedenen Schulen und Schulgemeinden vorhanden sind, die bestimmte Aufgaben übernehmen.⁷ Darstellung D 4.1 verdeutlicht, dass eine grosse Vielfalt an Gremien existieren. Zugleich ist ersichtlich, dass häufig eine externe Beteiligung vorliegt. In sechs Fällen bestehen die Gruppen sogar hauptsächlich aus externen Personen. Für die Schulleitungen beinhaltet diese Vielfalt die anspruchsvolle Aufgabe, die verschiedenen Gruppen zu koordinieren und zu führen. Schwierig für die Führung kann es vor allem dann werden, wenn in diesen Gremien dieselben Personen sitzen, was eher die Regel als die Ausnahme zu sein scheint.

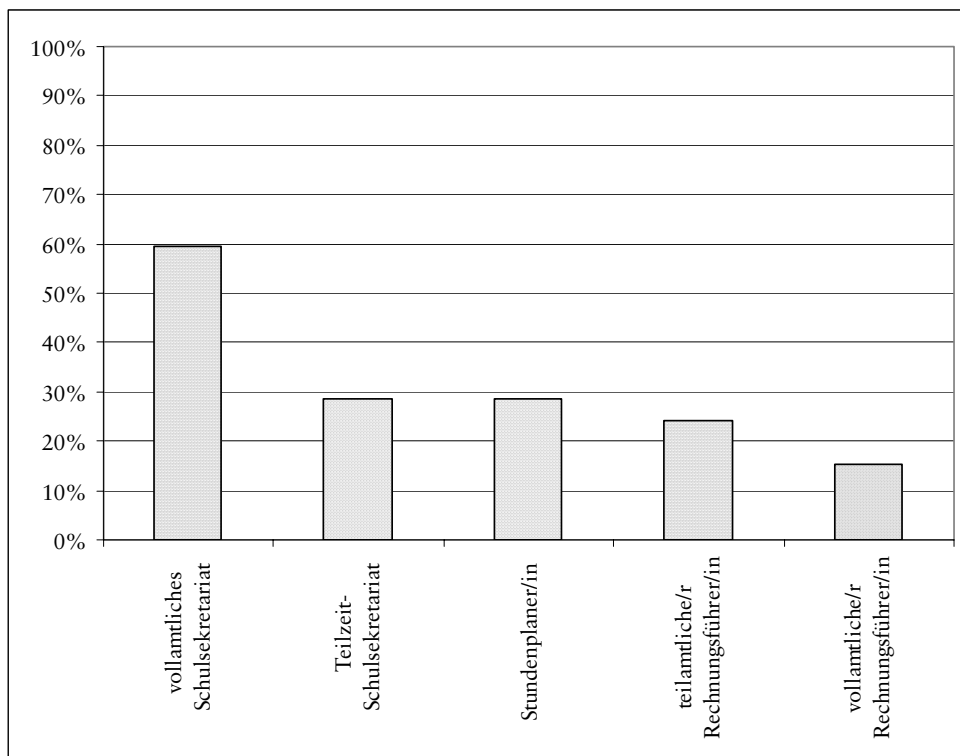
⁷ Den Schulleitungen der Stadt St. Gallen wurden auf Grund der speziellen Struktursituation diese Fragen nicht gestellt.

D 4.1: Gremien neben der Schulleitung



Bei der Frage, wie die Schulverwaltung die Schulleiter/-innen in administrativen Belangen unterstützt, zeigt sich, dass 60 Prozent der Befragten ein vollamtliches Schulsekretariat zur Verfügung steht. In je 29 Prozent der Fälle ist ein Teilzeit-Schulsekretariat vorhanden und ein Stundenplaner unterstützt die Schulleitung. 24 Prozent der Befragten können auf eine/n teilsamtliche/n Rechnungsführer/-in zurückgreifen und schliesslich ist bei 15 Prozent der Fälle in der Schulgemeinde sogar eine/n vollamtliche/n Rechnungsführer/-in vorhanden (Darstellung 4.2).

D.4.2: Organisationsstrukturen der Schulgemeinde, die Arbeiten der Schulleitung übernehmen



In den meisten Schulgemeinden im Kanton St. Gallen, nämlich in 64 Prozent der Fälle, führt die/der Schulpräsident/-in ihre Aufgaben im Milizamt durch. Bei den restlichen 36 Prozent sind die Schulpräsident/-innen hauptberuflich angestellt.

Die Elternmitwirkung wird im Kanton St. Gallen (ausser Stadt St. Gallen) nicht explizit gefordert und beruht mehrheitlich auf der Initiative von Schulen und/oder Eltern. Laut der Umfrage zeigt sich, dass nur gerade bei 35 Prozent der Befragten ein informelles Elternforum (oder ähnliche Bezeichnung) auf freiwilliger Basis in der Schulgemeinde vorhanden ist. Elternforen mit obligatorischen Vertretungen aus allen Klassen oder sogar Kommissionen mit Elternvertretungen (mit Mitbestimmungsrecht) sind nur in sehr geringem Mass vorhanden (unter 6 Prozent).

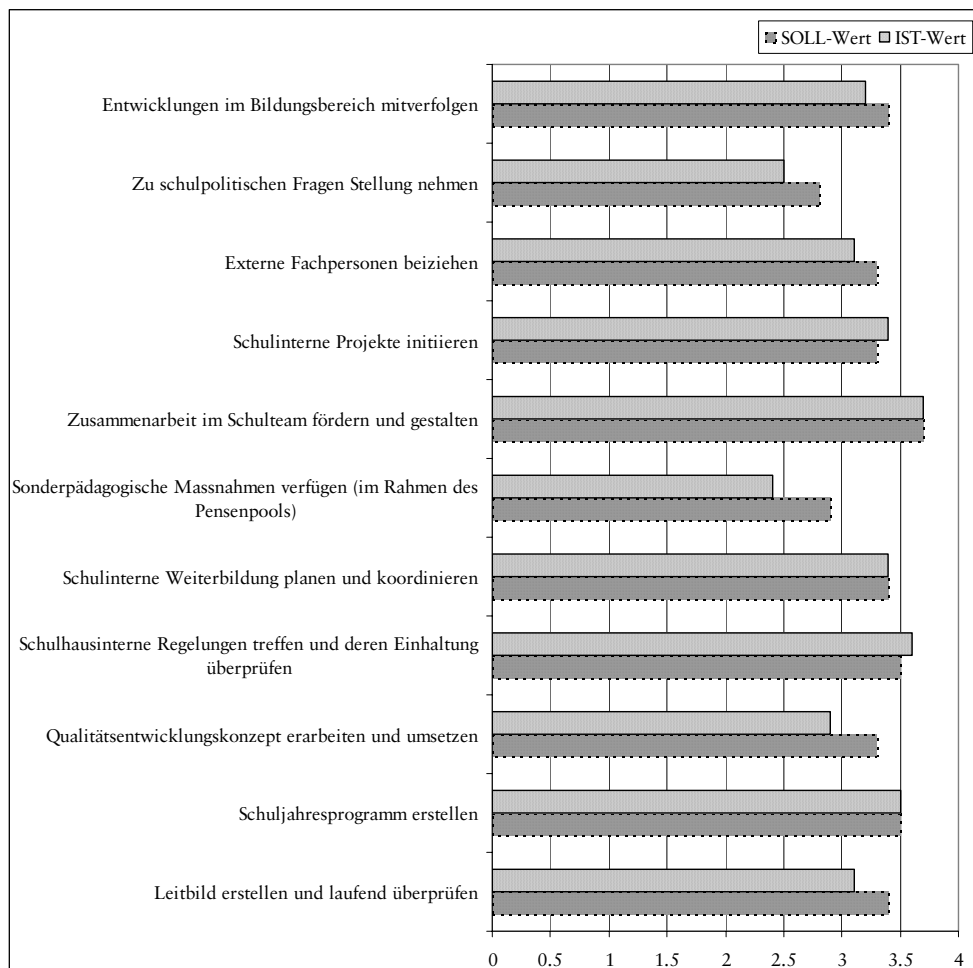
4.2 Zuständigkeit der Schulleitung (Ist-Soll-Vergleich)

Innerhalb dieses Frageblocks interessierte, wie die Schulleitungen das Ausmass ihrer Zuständigkeit in den fünf Führungsbereichen „Pädagogische Führung“, „Personalführung“, „Finanzielle Führung“, „Administrative und organisatorische Führung“ und „Information und Öffentlichkeitsarbeit“ einschätzen in Bezug auf den Ist-Zustand und wie sie sich das Ausmass der Zuständigkeit wünschen würden (Soll-Zustand). Die entsprechenden Aufgaben der Bereiche wurden dem Anhang der *Vorläufigen Empfehlungen* entnommen.

In der pädagogischen Führung (Darstellung D 4.3) ist ersichtlich, dass die Schulleitungen in fast allen Bereichen über ein hohes Ausmass an Zuständigkeit verfügen.⁸ Einzig bei den Aufgaben „zu schulpolitischen Fragen Stellung nehmen“, „Sonderpädagogische Massnahmen verfügen“ und „Qualitätsentwicklungskonzept erarbeiten und umsetzen“ ist lediglich ein mittleres Mass an Zuständigkeit vorhanden. In diesen drei Bereichen wünschen sich denn die SchulleiterInnen auch eine grössere Kompetenz (Soll-Zustand), bei den anderen Themen decken sich Ist- und Soll-Zustand weitgehend. Im Grossen und Ganzen verfügen die Schulleitungen über einen relativ grossen Spielraum innerhalb der pädagogischen Führung.

⁸ 0=nicht zuständig, 1=in geringem Ausmass zuständig, 2=in eher geringem Ausmass zuständig, 3=in relativ grossem Ausmass zuständig, 4=in grossem Ausmass zuständig

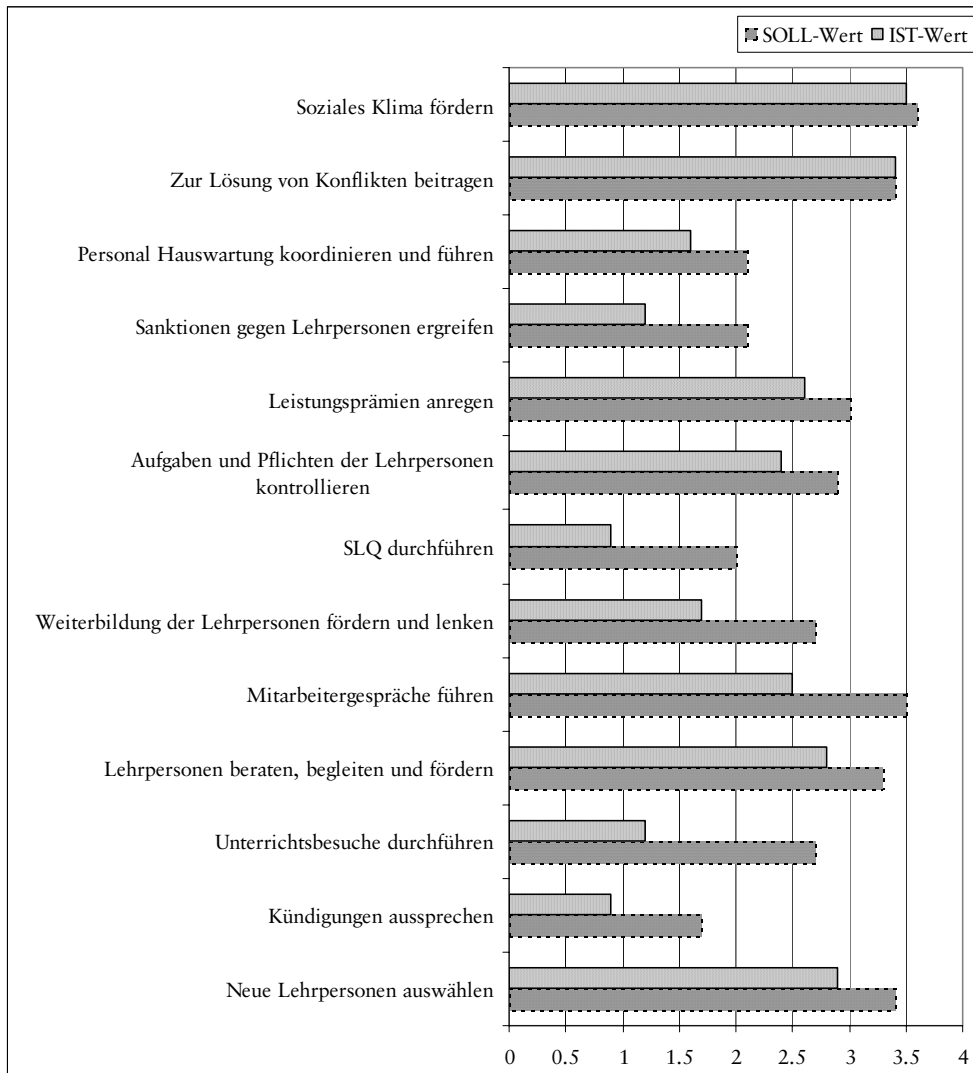
D 4.3: Zuständigkeit der Schulleitung in der pädagogischen Führung



Legende: 0=nicht zuständig, 1=in geringem Ausmass zuständig, 2=in eher geringem Ausmass zuständig, 3=in relativ grossem Ausmass zuständig, 4=in grossem Ausmass zuständig

Im Bereich der Personalführung (Darstellung D 4.4) ist auffällig, dass sich der Ist-Zustand bezüglich des Ausmasses an Zuständigkeit für die Schulleitungen bei allen Aufgaben vom Soll-Zustand unterscheidet, nämlich markant tiefer liegt. Die Schulleitungen wünschen sich in diesem Führungsbereich grundsätzlich mehr Kompetenzen und Handlungsmöglichkeiten, wenn auch der Grad je nach Thema variiert. Insbesondere der Wille die Lehrpersonen zu führen („SLQ [Systematische Lohnwirksame Qualifikation] durchführen“, „Mitarbeitergespräche führen“, „Weiterbildung der Lehrpersonen fördern und lenken“, „Kündigungen aussprechen“, „Sanktionen gegen Lehrpersonen ergreifen“) kommt stark zum Ausdruck.

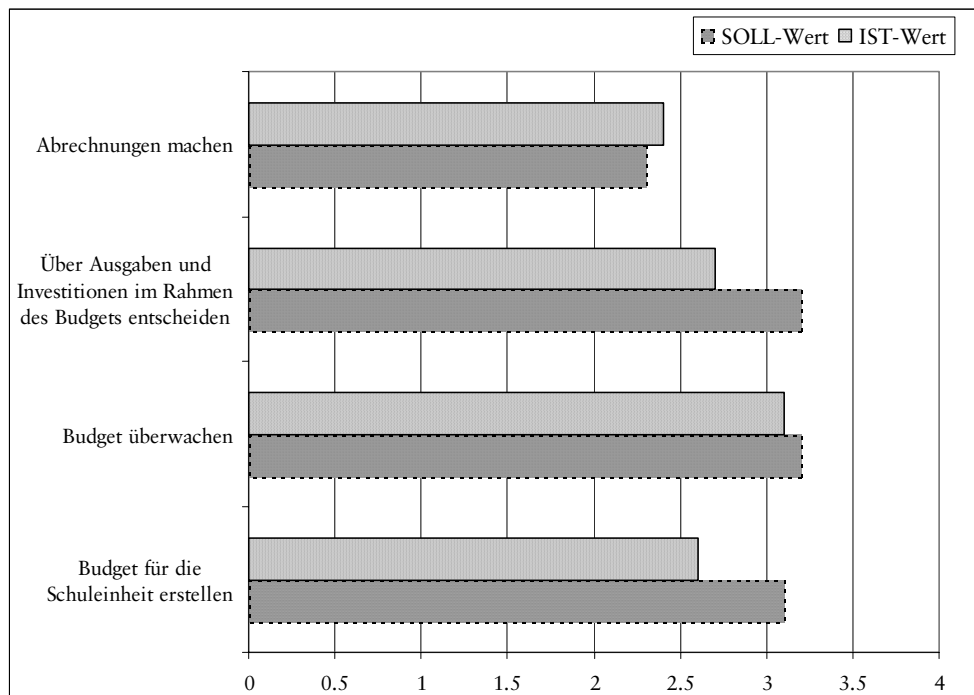
D 4.4: Zuständigkeit der Schulleitung in der Personalführung



Legende: 0=nicht zuständig, 1=in geringem Ausmass zuständig, 2=in eher geringem Ausmass zuständig, 3=in relativ grossem Ausmass zuständig, 4=in grossem Ausmass zuständig

Innerhalb der finanziellen Führung (Darstellung D 4.5) verfügen die Schulleiter/-innen über ein mittleres Ausmass an Zuständigkeit, womit sie auch zufrieden sind. Etwas mehr Kompetenzen wünschen Sie sich bei der „Erstellung des Budgets für die Schuleinheit“ und bei der „Entscheidung über Ausgaben und Investitionen im Rahmen des Budgets“.

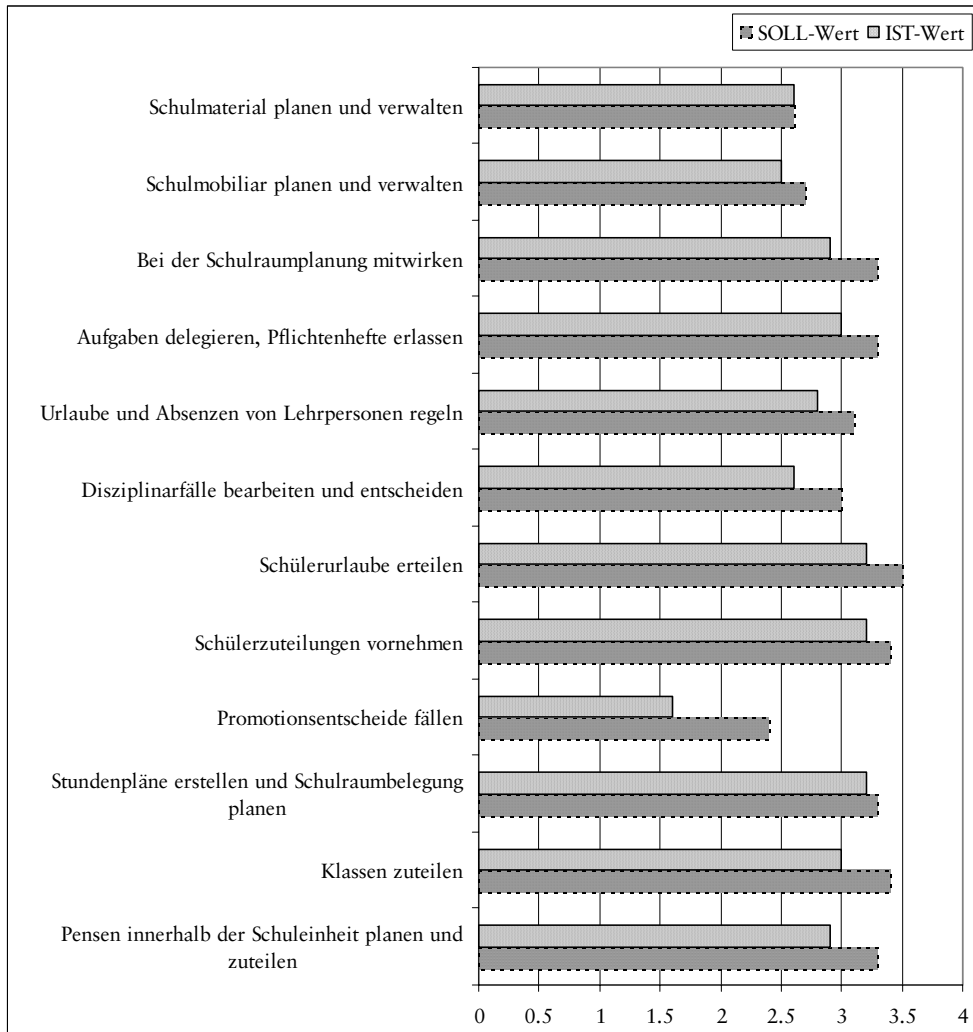
D 4.5: Zuständigkeit der Schulleitung in der finanziellen Führung



Legende: 0=nicht zuständig, 1=in geringem Ausmass zuständig, 2=in eher geringem Ausmass zuständig, 3=in relativ grossem Ausmass zuständig, 4=in grossem Ausmass zuständig

Es fällt auf, dass die Schulleitungen im administrativen und organisatorischen Bereich für alle Aufgaben – ausser „Promotionsentscheide fällen“ – in einem mittleren bis hohen Ausmass zuständig sind (Darstellung D 4.6). Ihre Forderung nach mehr Kompetenzen bewegt sich daher im Rahmen von höchstens einem halben Skalenwert. Dieser Befund zeigt, dass die Schulleitungen die Administration und die Organisation bereits heute weitgehend selbstständig erledigen. Warum die Promotionsentscheide vorwiegend vom Schulrat abgedeckt werden hat den Grund, dass bei dieser Aufgabe rechtliche Konsequenzen und Verfahren zum Zug kommen, für welche der Schulrat bislang alleine zuständig war.

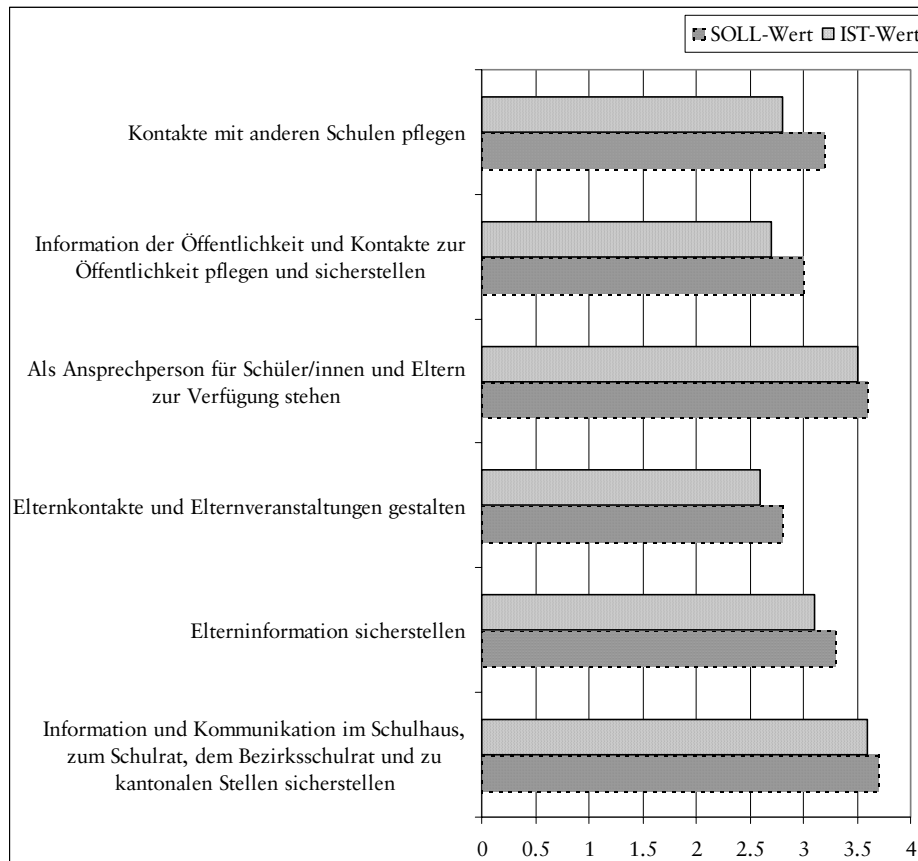
D 4.6: *Zuständigkeit der Schulleitungen in der administrativ und organisatorischen Führung*



Legende: 0=nicht zuständig, 1=in geringem Ausmass zuständig, 2=in eher geringem Ausmass zuständig, 3=in relativ grossem Ausmass zuständig, 4=in grossem Ausmass zuständig

Im Bereich der Information und Öffentlichkeitsarbeit ist die Zuständigkeit der Schulleitungen „in relativ grossem Ausmass“ bis „in grossem Ausmass“ vorhanden (Darstellung D 4.7). Gleichzeitig unterscheidet sich der Ist- zum Soll-Zustand nicht stark, was bedeutet, dass die Schulleitungen in diesem Bereich über viele Kompetenzen und Ausgestaltungsmöglichkeiten verfügen und mit dem Ausmass grundsätzlich zufrieden sind.

D 4.7: Information und Öffentlichkeitsarbeit



Legende: 0=nicht zuständig, 1=in geringem Ausmass zuständig, 2=in eher geringem Ausmass zuständig, 3=in relativ grossem Ausmass zuständig, 4=in grossem Ausmass zuständig

4.3 Beteiligung von schulinternen und schulexternen Akteuren

Die Frage dieses Kapitels lautet: Welche schulinternen und welche schulexternen Akteure – ausser den Schulleitungen – sind in welchem Ausmass an der Aufgabenerledigung mit beteiligt? Wiederum werden die Bereiche pädagogische Führung, Personalführung, finanzielle Führung, administrative und organisatorische Führung sowie Information und Öffentlichkeitsarbeit unterschieden.

Im Bereich der Pädagogischen Führung zeigt sich, dass interne Prozesse wie „Leitbild erstellen und überprüfen“, „Schuljahresprogramm erstellen“, „schulinterne Weiterbildung organisieren“, usw. von Akteuren innerhalb der Schule bearbeitet werden. Bei Aufgaben wie „Sonderpädagogische Massnahmen im Rahmen des Pensenpools verfügen“ oder

„ein Qualitätskonzept erarbeiten“ ist vor allem der Schulrat als Akteur beteiligt (Darstellung D 4.8).

D 4.8: Schulinterne/schulexterne Beteiligung: Pädagogische Führung

Aufgabenbereich	Schulexterne Beteiligung		Schulinterne Beteiligung		Akteure
	Akteure	Ausmass der Beteiligung	Ausmass der Beteiligung	Akteure	
71 Leitbild erstellen	Schulrat	1.8	3.4	ganzes Team (Konvent) Arbeitsgruppen Erweiterte Schulleitung	
	Verwaltung	0.5	2.5		
	Eltern	0.6	1.9		
72 Leitbild laufend überprüfen	Schulrat	1.8	2.8	ganzes Team (Konvent) Arbeitsgruppen Erweiterte Schulleitung	
	Verwaltung	0.4	1.9		
	Eltern	0.5	1.8		
73 Schuljahresprogramm erstellen	Schulrat	1.1	2.9	ganzes Team (Konvent) Arbeitsgruppen Erweiterte Schulleitung	
	Verwaltung	0.4	1.8		
	Eltern	0.3	2		
74 Qualitätsentwicklungskonzept erarbeiten	Schulrat	2.3	2.4	ganzes Team (Konvent) Arbeitsgruppen Erweiterte Schulleitung	
	Verwaltung	0.8	2.3		
	Eltern	0.3	2.1		
75 Schulinterne Weiterbildung organisieren	Schulrat	1.3	2.4	ganzes Team (Konvent) Arbeitsgruppen Erweiterte Schulleitung	
	Verwaltung	0.4	2.2		
	Eltern	0.1	2.1		
76 Sonderpädagogische Massnahmen im Rahmen des Pensenspools verfügen	Schulrat	2.5	0.7	ganzes Team (Konvent) Arbeitsgruppen Erweiterte Schulleitung	
	Verwaltung	0.8	1.1		
	Eltern	0.4	1.6		

77 Teamentwicklung fördern und gestalten	Schulrat		ganzes Team (Konvent)
	Verwaltung		Arbeitsgruppen
	Eltern		Erweiterte Schulleitung

Legende: Unter „Erweiterter Schulleitung“ ist nicht die Form der Co-Leitung, sondern ein Führungsgremium neben der Schulleitung (z.B. Schulleitung und Stufenvorsteher/-innen, oder Schulleitung und Personen mit besonderen schulinternen Funktionen) gemeint.

Der Schulrat als schulexterner Akteur, weist eindeutig das grösste Ausmass an Beteiligung bei Personalführungsaufgaben auf (Darstellung D 4.9). Hier zeigt sich ein klarer Widerspruch zur Soll-Forderung der Schulleiter/-innen (vgl. S. 16).

D 4.9: Schulinterne/schulexterne Beteiligung: Personalführung

Aufgabenbereich	Schulexterne Beteiligung		Schulinterne Beteiligung	
	Akteure	Ausmass der Beteiligung	Ausmass der Beteiligung	Akteure
78 neue Lehrpersonen auswählen	Schulrat			ganzes Team (Konvent)
	Verwaltung			Arbeitsgruppen
	Eltern			Erweiterte Schulleitung
79 Unterrichtsbesuche durchführen	Schulrat			ganzes Team (Konvent)
	Verwaltung			Arbeitsgruppen
	Eltern			Erweiterte Schulleitung
80 Lehrpersonen beraten, begleiten und fördern	Schulrat			ganzes Team (Konvent)
	Verwaltung			Arbeitsgruppen
	Eltern			Erweiterte Schulleitung
81 Mitarbeiter (Lehrpersonen) beurteilen	Schulrat			ganzes Team (Konvent)
	Verwaltung			Arbeitsgruppen
	Eltern			Erweiterte Schulleitung

82 Leistungsprämien anregen (Lehrpersonen)	Schulrat			ganzes Team (Konvent)
	Verwaltung			Arbeitsgruppen
	Eltern			Erweiterte Schulleitung
83 Personal Hauswartung koordinieren und führen	Schulrat			ganzes Team (Konvent)
	Verwaltung			Arbeitsgruppen
	Eltern			Erweiterte Schulleitung
84 Stellvertretungen (Lehrpersonen) organisieren	Schulrat			ganzes Team (Konvent)
	Verwaltung			Arbeitsgruppen
	Eltern			Erweiterte Schulleitung

Ähnlich wie bei der Personalführung liegt auch die Verteilung des Ausmasses der Beteiligung bei der finanziellen Führung (Darstellung D 4.10). Allerdings hat hier die Verwaltung ein fast ebenso grosses Mitsprache- und Bearbeitungsrecht wie der Schulrat; beim Überwachen des Budgets und der Erledigung der Abrechnungen ist die Verwaltung verständlicherweise in einem grösseren Ausmass beteiligt.

D 4.10: Schulinterne/schulexterne Beteiligung: Finanzielle Führung

Aufgabenbereich	Schulexterne Beteiligung		Schulinterne Beteiligung	
	Akteure	Ausmass der Beteiligung	Ausmass der Beteiligung	Akteure
85 Budget erstellen	Schulrat			ganzes Team (Konvent)
	Verwaltung			Arbeitsgruppen
	Eltern			Erweiterte Schulleitung

86 Budget überwachen	Schulrat			ganzes Team (Konvent)
	Verwaltung			Arbeitsgruppen
	Eltern			Erweiterte Schulleitung
87 Abrechnungen erledigen	Schulrat			ganzes Team (Konvent)
	Verwaltung			Arbeitsgruppen
	Eltern			Erweiterte Schulleitung

Im Führungsbereich der Administration und Organisation ist das Ausmass der Beteiligung – ähnlich wie bei der pädagogischen Führung – nach dem Gesichtspunkt der schulinternen Relevanz aufgeteilt (Darstellung 4.11). So sind die Aufgaben „Pflichtenhefte (Mitarbeiter/-innen) erlassen“, „Promotionsentscheide fällen“, „Disziplinarfälle (Schüler/-innen) bearbeiten und entscheiden“ deutlich beim Schulrat situiert, dafür werden „Schulhausinterne Reglemente“ oder „Stundenpläne“ mehrheitlich von schulinternen Akteuren bearbeitet.

D 4.11: Schulinterne/schulexterne Beteiligung: Administrative und organisatorische Führung

Aufgabenbereich	Schulexterne Beteiligung		Schulinterne Beteiligung	
	Akteure	Ausmass der Beteiligung	Ausmass der Beteiligung	Akteure
88 Pensen von Lehrpersonen planen und zuteilen	Schulrat			ganzes Team (Konvent)
	Verwaltung			Arbeitsgruppen
	Eltern			Erweiterte Schulleitung
89 Klassen zuteilen	Schulrat			ganzes Team (Konvent)
	Verwaltung			Arbeitsgruppen
	Eltern			Erweiterte Schulleitung

90 Präsenzpflicht MitarbeiterInnen organisieren und kontrollieren	Schulrat			ganzes Team (Konvent)	
	Verwaltung				Arbeitsgruppen
	Eltern				Erweiterte Schulleitung
91 Pflichtenhefte (MitarbeiterInnen) erlassen	Schulrat			ganzes Team (Konvent)	
	Verwaltung				Arbeitsgruppen
	Eltern				Erweiterte Schulleitung
92 Schülerpromotionen und Stufenübertritte bearbeiten (administrativ)	Schulrat			ganzes Team (Konvent)	
	Verwaltung				Arbeitsgruppen
	Eltern				Erweiterte Schulleitung
93 Promotionsentscheidungen fällen	Schulrat			ganzes Team (Konvent)	
	Verwaltung				Arbeitsgruppen
	Eltern				Erweiterte Schulleitung
94 Schülerzuweisungen, Schülermutationen vornehmen	Schulrat			ganzes Team (Konvent)	
	Verwaltung				Arbeitsgruppen
	Eltern				Erweiterte Schulleitung
95 Absenzenwesen und Urlaubswesen (SchülerInnen) regeln	Schulrat			ganzes Team (Konvent)	
	Verwaltung				Arbeitsgruppen
	Eltern				Erweiterte Schulleitung
96 Urlaube von SchülerInnen bewilligen (im Rahmen von Weisungen)	Schulrat			ganzes Team (Konvent)	
	Verwaltung				Arbeitsgruppen
	Eltern				Erweiterte Schulleitung

97 Disziplinarfälle (SchülerInnen) bearbeiten und entscheiden	Schulrat			ganzes Team (Konvent)
	Verwaltung			Arbeitsgruppen
	Eltern			Erweiterte Schulleitung
98 Stundenpläne und Schulraumbelegung erstellen	Schulrat			ganzes Team (Konvent)
	Verwaltung			Arbeitsgruppen
	Eltern			Erweiterte Schulleitung
99 Wahlfachangebot planen	Schulrat			ganzes Team (Konvent)
	Verwaltung			Arbeitsgruppen
	Eltern			Erweiterte Schulleitung
100 Schulhaus-interne Reglemente erlassen (Hausordnung etc.)	Schulrat			ganzes Team (Konvent)
	Verwaltung			Arbeitsgruppen
	Eltern			Erweiterte Schulleitung
101 Schulmobiliar planen und verwalten	Schulrat			ganzes Team (Konvent)
	Verwaltung			Arbeitsgruppen
	Eltern			Erweiterte Schulleitung
102 Schulmaterial planen und verwalten	Schulrat			ganzes Team (Konvent)
	Verwaltung			Arbeitsgruppen
	Eltern			Erweiterte Schulleitung

Bei der Information und Öffentlichkeitsarbeit ist festzustellen, dass mehr oder weniger alle Akteure in mittlerem Ausmass an den Aufgaben beteiligt sind (Darstellung D 4.12). Die Eltern als schulexterne Akteure sind in allen fünf Führungsbereichen in nur sehr geringem Ausmass beteiligt.

D 4.12: Schulinterne/schulexterne Beteiligung: Information und Öffentlichkeitsarbeit

Aufgabenbereich	Schulexterne Beteiligung		Schulinterne Beteiligung	
	Akteure	Ausmass der Beteiligung	Ausmass der Beteiligung	Akteure
103 Information der Eltern gestalten und sicherstellen	Schulrat	2.2	2.4	ganzes Team (Konvent)
	Verwaltung	1.5	1.4	Arbeitsgruppen
	Eltern	0.2	2.0	Erweiterte Schulleitung
104 Information der Öffentlichkeit (mündlich und schriftlich) und Kontakte mit der Öffentlichkeit gestalten und sicherstellen	Schulrat	3.0	1.6	ganzes Team (Konvent)
	Verwaltung	1.5	1.3	Arbeitsgruppen
	Eltern	0.2	1.9	Erweiterte Schulleitung
105 Kontakte mit anderen Schulen und schulischen Diensten und Fachstellen pflegen	Schulrat	2.6	1.6	ganzes Team (Konvent)
	Verwaltung	1.5	1.2	Arbeitsgruppen
	Eltern	0.2	1.8	Erweiterte Schulleitung

4.4 Vorläufige Empfehlungen

Das Dokument *Vorläufige Empfehlungen* des Erziehungsdepartementes des Kantons St. Gallen vom 24. September 2001 enthält eine Liste von Aufgaben als Grundlage für eine Aufgabenzuteilung zwischen Schulleitung und Schulrat beziehungsweise Schulverwaltung. Für 83 Prozent der Schulleitungen ist diese Liste vollständig und die Aufgaben in der Liste sind klar und schlüssig benannt (87 Prozent). 79 Prozent schätz-

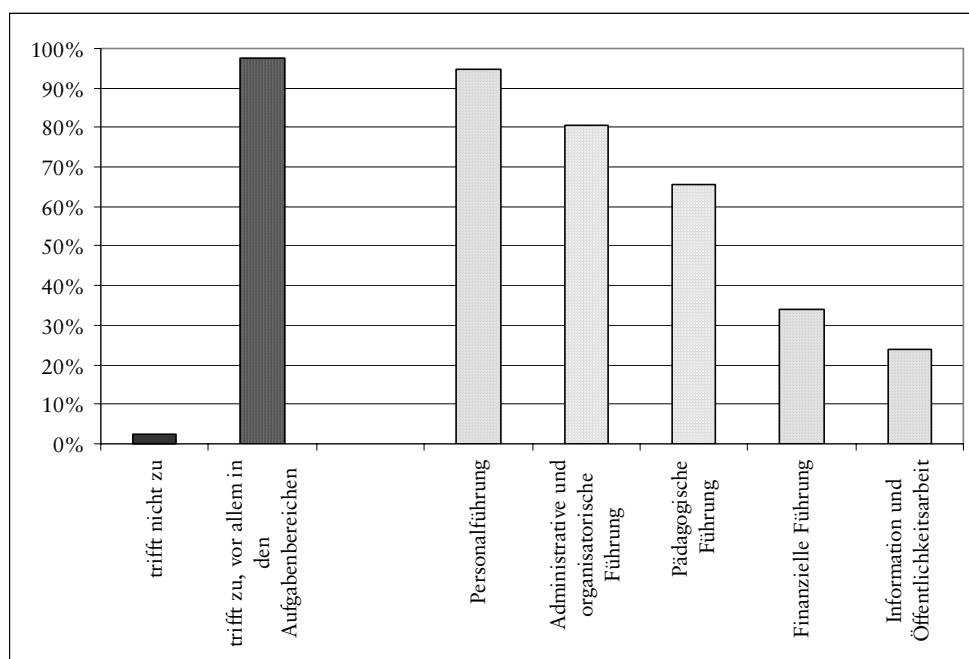
ten diese Liste als klare Aufgabenzuweisung zwischen Schulleitung und Schulrat ein und haben sie erfolgreich angewendet.

4.5 Zeitaufwand

Bei diesem Frageblock interessierte, ob der Zeitaufwand zur Ausübung von Schulleitungsfunktionen von schulinternen respektive schulexternen Faktoren abhängig ist.

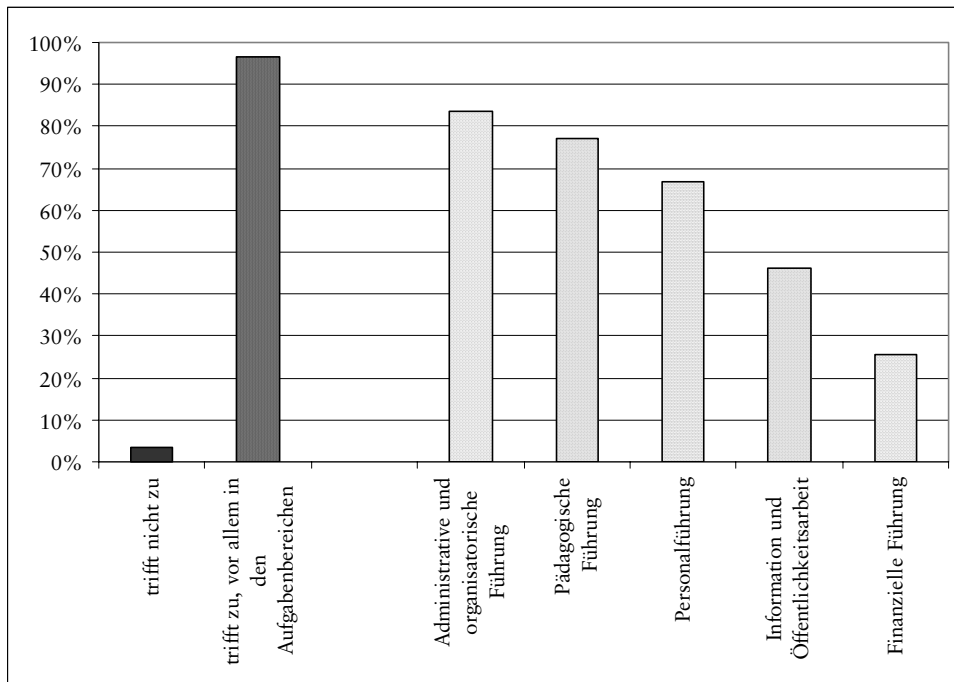
Darstellung D 4.13 zeigt, dass der Zeitaufwand der Schulleitung mit der Anzahl der Lehrpersonen in der Schuleinheit steigt. Dies betrifft hauptsächlich die Führungsbereiche Personalführung, administrative und organisatorische Führung und die pädagogische Führung.

D 4.13: Zeitaufwand in Abhängigkeit der Teamgrösse



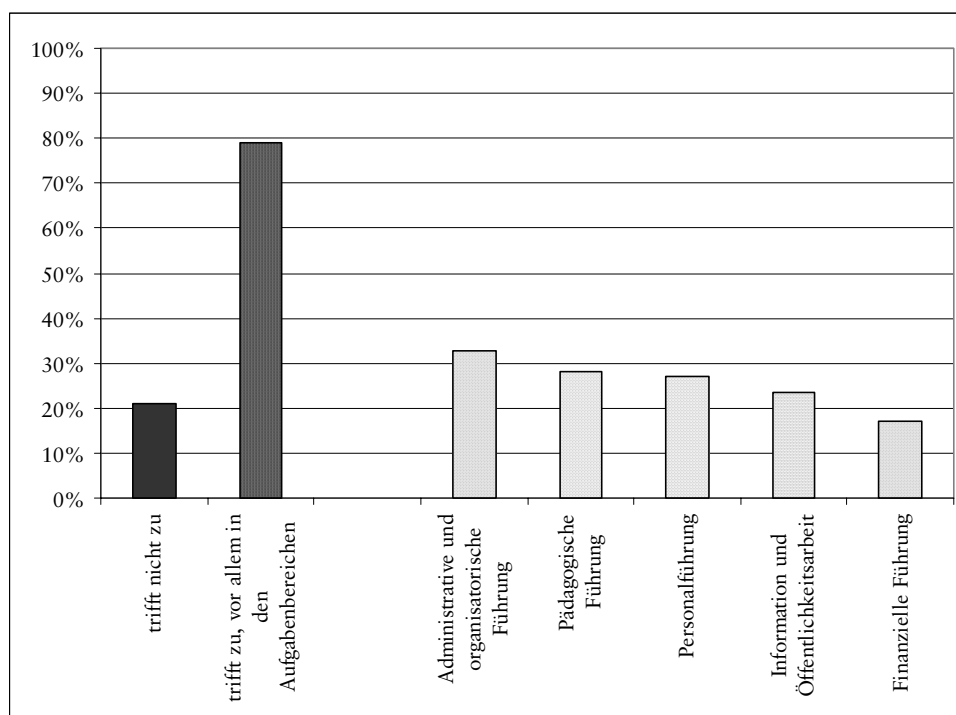
Das Schulprofil (verschiedene Klassentypen, schulische Angebote wie die integrative Schulungsform [ISF], Stütz- und Förderunterricht, Freifächer) ist ebenfalls ein Faktor mit Auswirkungen auf den Arbeitsaufwand. Dies gilt besonders für die administrative und organisatorische Führung (84 Prozent), die pädagogischen Führung (77 Prozent) und die Personalführung (67 Prozent) (Darstellung D 4.14).

D 4.14: Zeitaufwand in Abhängigkeit des Schulprofils



Bezüglich der Führungsstruktur ist bei den st. gallischen Schulleitungen bei 53 Prozent der Befragten eine Einzelschulleitung anzutreffen und 47 Prozent arbeiten in einem Team. Bei der Frage, ob die Tatsache einer Co-Leitung eine Entlastung für das einzelne Schulleitungsmitglied bedeutet, stimmen 80 Prozent der Befragten zu. In der administrativen und organisatorischen Führung ist für gut 30 Prozent der Co-Schulleitungen eine Entlastung vorhanden, für knapp 30 Prozent bewirkt die Co-Leitung in den Bereichen pädagogische Führung und Personalführung eine Entlastung. (Darstellung D 4.15).

D 4.15: Zeitaufwand in Abhängigkeit der Führungsstruktur



83 Prozent der befragten Schulleitungen haben in ihren Schuleinheiten bestimmte Aufgaben fix an Personen ausserhalb der Schulleitung (aber innerhalb des Teams) delegiert. In Darstellung D 4.16 sind die Aufgaben aufgelistet.

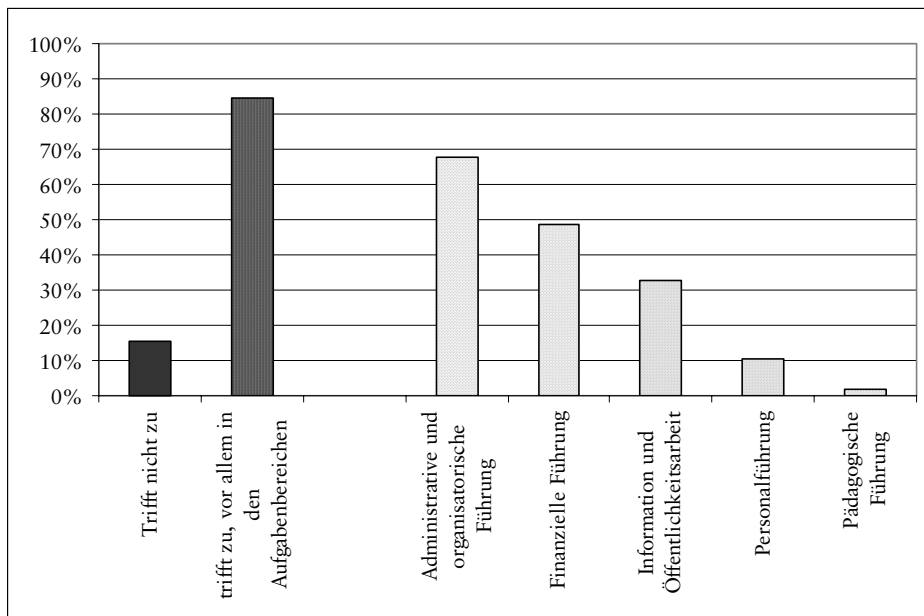
D 4.16: Von der Schulleitung delegierte Aufgaben

Stundenplan	43	(Anzahl Nennungen)
Apparate, Materialverwaltung	38	
Bibliothek	36	
Informatik	21	
Lehrmittel	13	
Budget/Buchhaltung	12	
Spezialräume	13	
Gesundheitsförderung (Arzt, Zahnarzt)	6	
Koordinative Aufgaben	6	

Das Delegieren von Aufgaben bewirkt für über 90 Prozent der Schulleitungen eine Entlastung ausschliesslich in der administrativen und organisatorischen Führung.

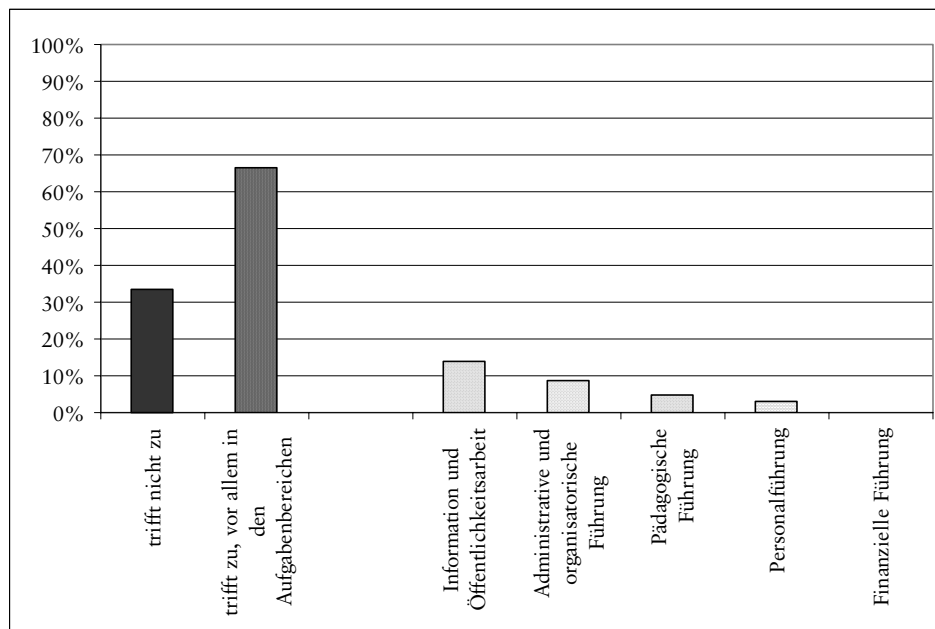
Innerhalb der Schulverwaltung gibt es bei 73 Prozent der Befragten ein vollamtliches und bei 27 Prozent ein teilamtliches Schulsekretariat. In 85 Prozent der Fälle ist dieses nicht nur für den Schulrat sondern auch für die Schulleitung zuständig. Dadurch werden die Schulleitungen in den Aufgabenbereichen administrative und organisatorische Führung (68 Prozent der Fälle), finanzielle Führung (49 Prozent der Fälle) und Information und Öffentlichkeitsarbeit (33 Prozent der Fälle) entlastet (Darstellung D 4.17).

D 4.17: Zeitaufwand in Abhängigkeit des Schulsekretariats



Die Frage, ob in der Schulgemeinde ein Elternforum (auch Elternrat, usw.) vorhanden ist, wird beim grösseren Teil der Befragten verneint (77 Prozent). Von den 33 Prozent, die über eine solche Organisation verfügen, ergibt sich für die Schulleitung lediglich eine geringe Entlastung (Darstellung D 4.18).

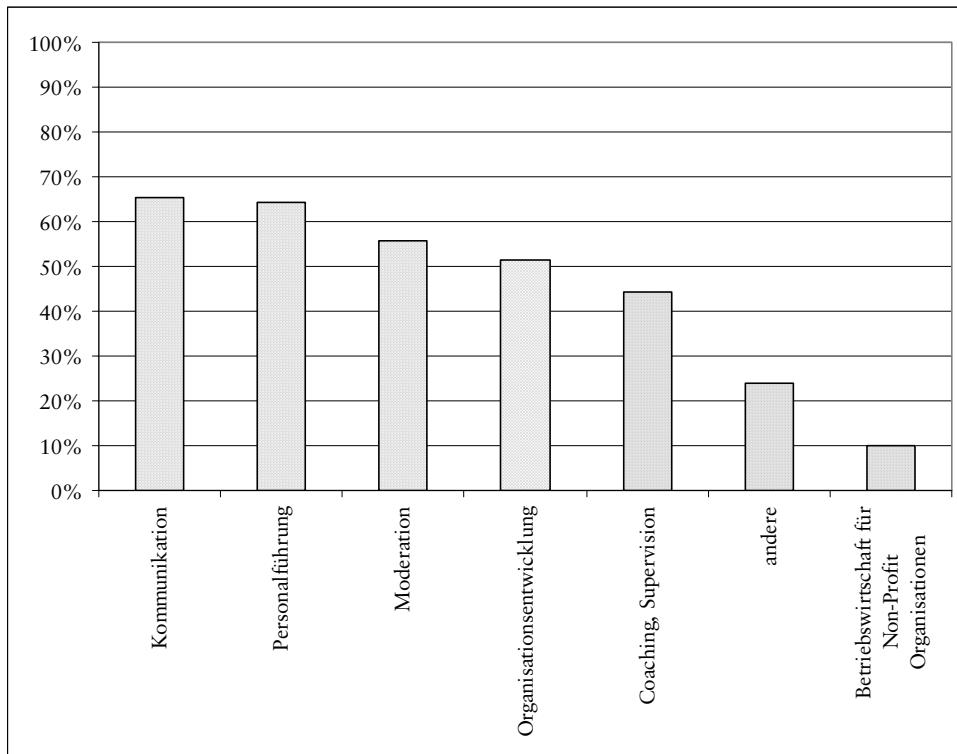
D 4.18: Zeitaufwand in Abhängigkeit der Elternmitarbeit



Bis hierher wurde der Zeitaufwand der Schulleitung in Beziehung zu schulexternen und schulinternen Faktoren gesetzt. In einem weiteren Schritt interessiert, welcher Bezug der Arbeitsaufwand für die Funktion als Schulleiter/-in zu den fachlichen Qualifikationen in den Bereichen Führung und Organisation aufweist.

Die Frage, welche zertifizierten Kurse oder Aus- und Fortbildungslehrgänge in verschiedenen Bereichen absolviert wurden, ist mit Vorsicht zu interpretieren, denn auf Grund der Formulierung der Frage ist es wahrscheinlich, dass die Schulleiter/-innen die Schulleitungsausbildung beim Beantworten mit berücksichtigt haben. Es ergibt sich folgendes Bild: Über 50 Prozent der Befragten haben Kurse in Kommunikation, Personalführung, Moderation und Organisationsentwicklung absolviert. 44 Prozent besuchten Kurse in Coaching, Supervision und schliesslich 10 Prozent in Betriebswirtschaft für Non-Profit Organisationen (Darstellung D 4.19).

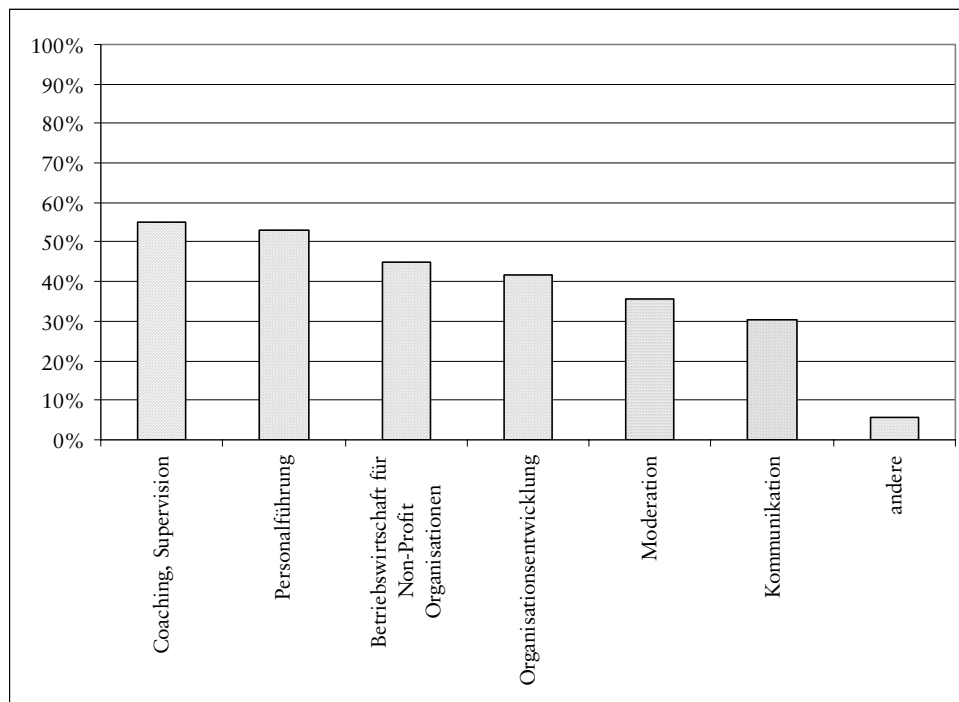
D 4.19: Aus- und Fortbildungslehrgänge der Schulleiter/-innen



Die Schulleiter/-innen erachten es als nützlich, Kurse oder Aus- und Fortbildungslehrgänge im Hinblick auf ihre Funktion in folgenden Bereichen besuchen zu können: Coaching, Supervision (55 Prozent), Personalführung (53 Prozent), Betriebswirtschaft für Non-Profit Organisationen (45 Prozent), Organisationsentwicklung (42 Prozent), Moderation (36 Prozent) und Kommunikation (30 Prozent).

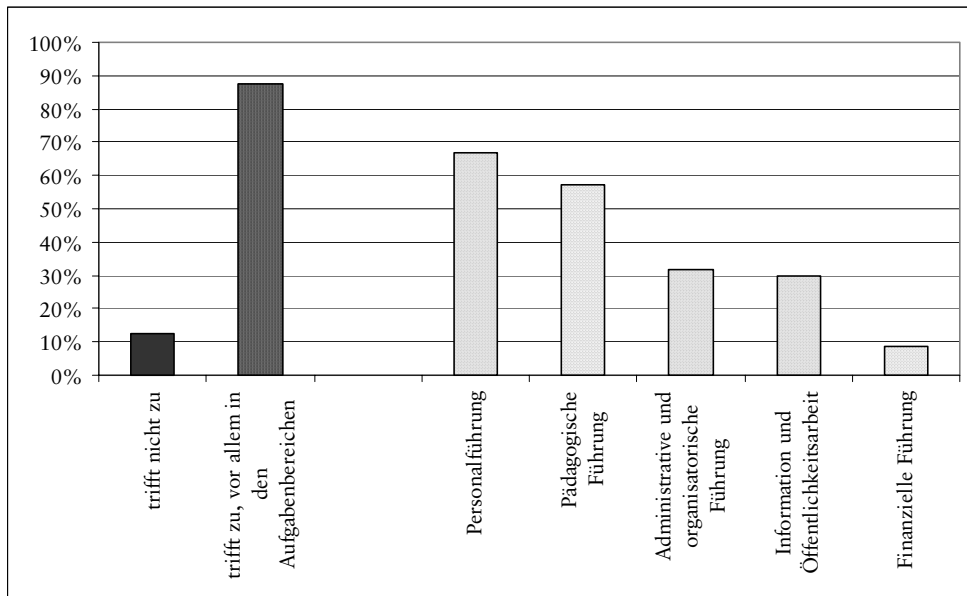
Wird Darstellung D 4.20 mit Darstellung D 4.19 verglichen, ist ersichtlich, dass obwohl die Lehrpersonen nach eigenen Aussagen in der Personalführung bereits Kurse besucht haben, sie gleichzeitig in diesem Bereich weiterhin Ausbildungsbedarf anmelden. Personalführung ist offensichtlich ein anspruchsvoller Führungsbereich.

D 4.20: Gewünschte Fortbildungsmöglichkeiten der Schulleitungen



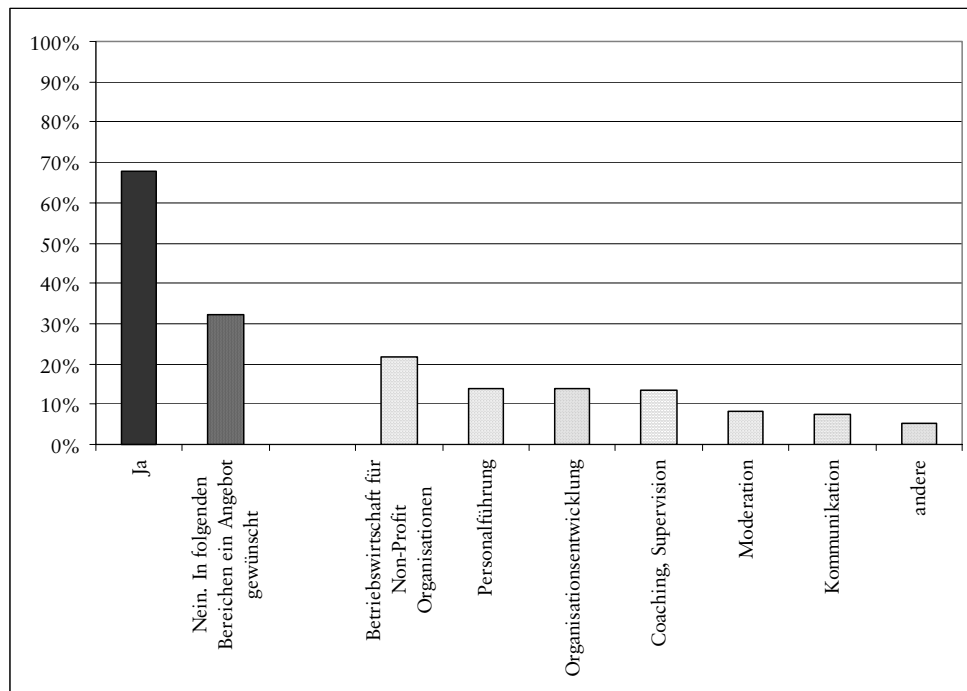
Die Zusatzqualifizierung der Schulleitungen ist bei knapp 90 Prozent der Befragten ausschlaggebend dafür, dass sie die Aufgaben in ihrer Funktion optimal erfüllen können (Darstellung D 4.21). Dies trifft hauptsächlich in den Bereichen Personalführung und pädagogische Führung zu. Je 30 Prozent sehen ihre Qualifizierung in der administrativen und organisatorischen Führung und der Information und Öffentlichkeitsarbeit als wichtigen Bestandteil zur Erfüllung ihrer Aufgaben.

D 4.21: Zusatzqualifizierung zur Erfüllung der Aufgaben



Für knapp 70 Prozent der Befragten decken die vorhandenen Aus- und Fortbildungsangebote den Bedarf nach Zusatzqualifizierung. Die restlichen 30 Prozent wünschen sich in allen aufgeführten Themenfeldern Fortbildungsangebote; an erster Stelle zur Betriebswirtschaftslehre von Non-Profit Organisationen (Darstellung D 4.22).

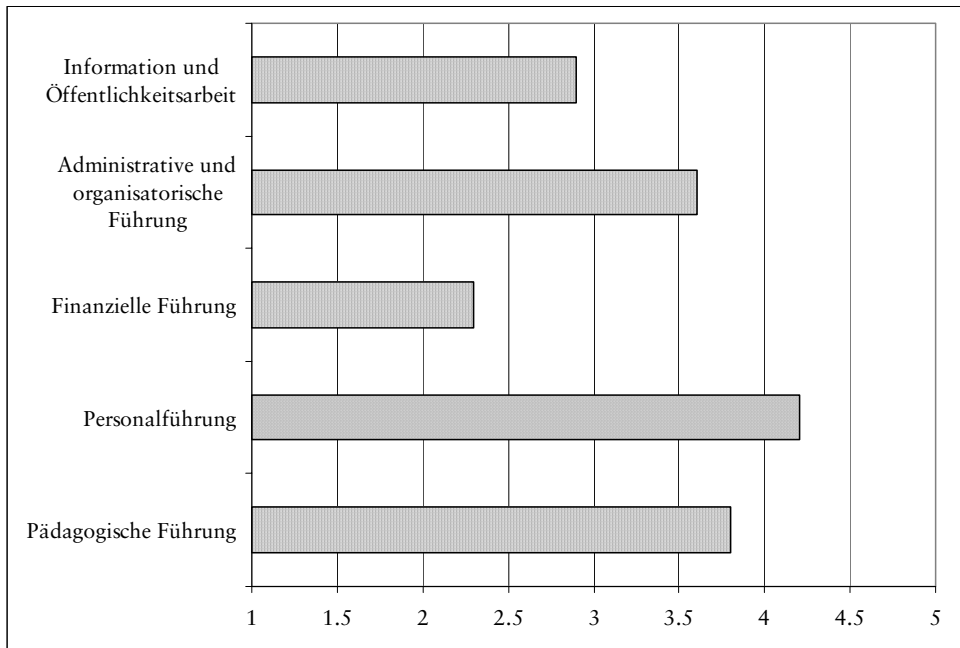
D 4.22: Wunsch nach Angeboten für Zusatzqualifizierung



4.6 Belastung

Die Belastung durch die berufliche Herausforderung wurde nach Führungsbereichen aufgeschlüsselt erfragt. In Darstellung D 4.23 wird deutlich, dass die Personalführung, die pädagogische Führung und die administrative und organisatorische Führung ein grosses Belastungspotential mit sich bringen. Die Information und Öffentlichkeitsarbeit wurde von den Schulleitungen auf einer mittleren Belastungsebene eingestuft und bei der finanziellen Führung ist die Belastung eher gering. Diese Resultate sind unabhängig von Geschlecht, Schulstufe oder von der Führungsstruktur (Einzel-, Co-Leitung).

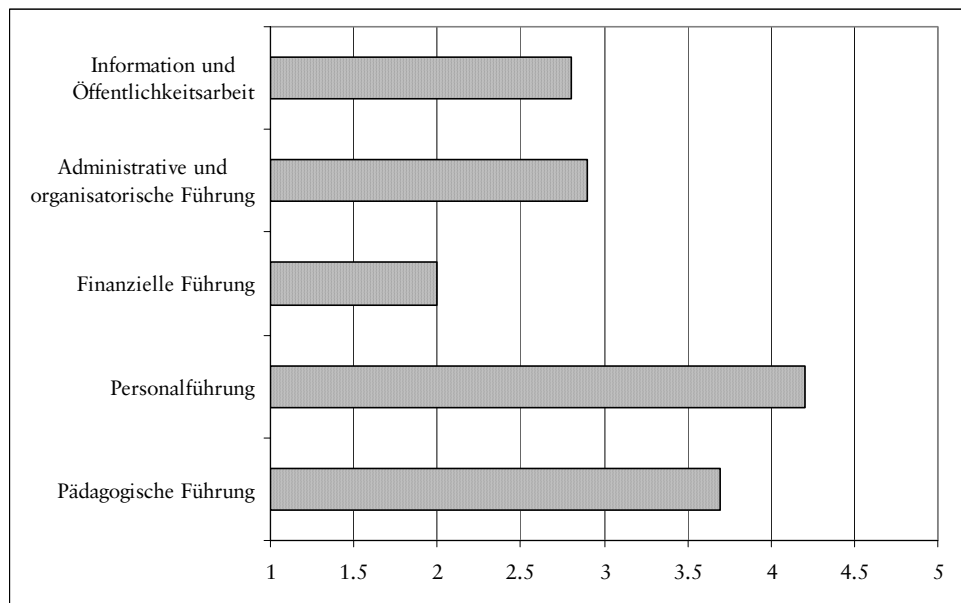
D 4.23: Berufliche Belastung nach Aufgabenbereichen



Legende: 1=sehr gering/5=sehr gross

Vergleicht man diese Belastungseinschätzungen mit dem Grad der emotionalen und psychischen Belastung in den fünf Aufgabenbereichen, so wird klar, dass die Werte im Ganzen deckungsgleich sind. Auch hier bewirken die Aufgaben im Personalführungsbereich und in der pädagogischen Führung eine eher grosse Belastung, hingegen ist die emotionale und psychische Belastung in den anderen drei Bereichen eher gering (Darstellung D 4.24). Die Ergebnisse zeigen keine Unterschiede bezüglich des Geschlechts, der Schulstufe und der Führungsstruktur.

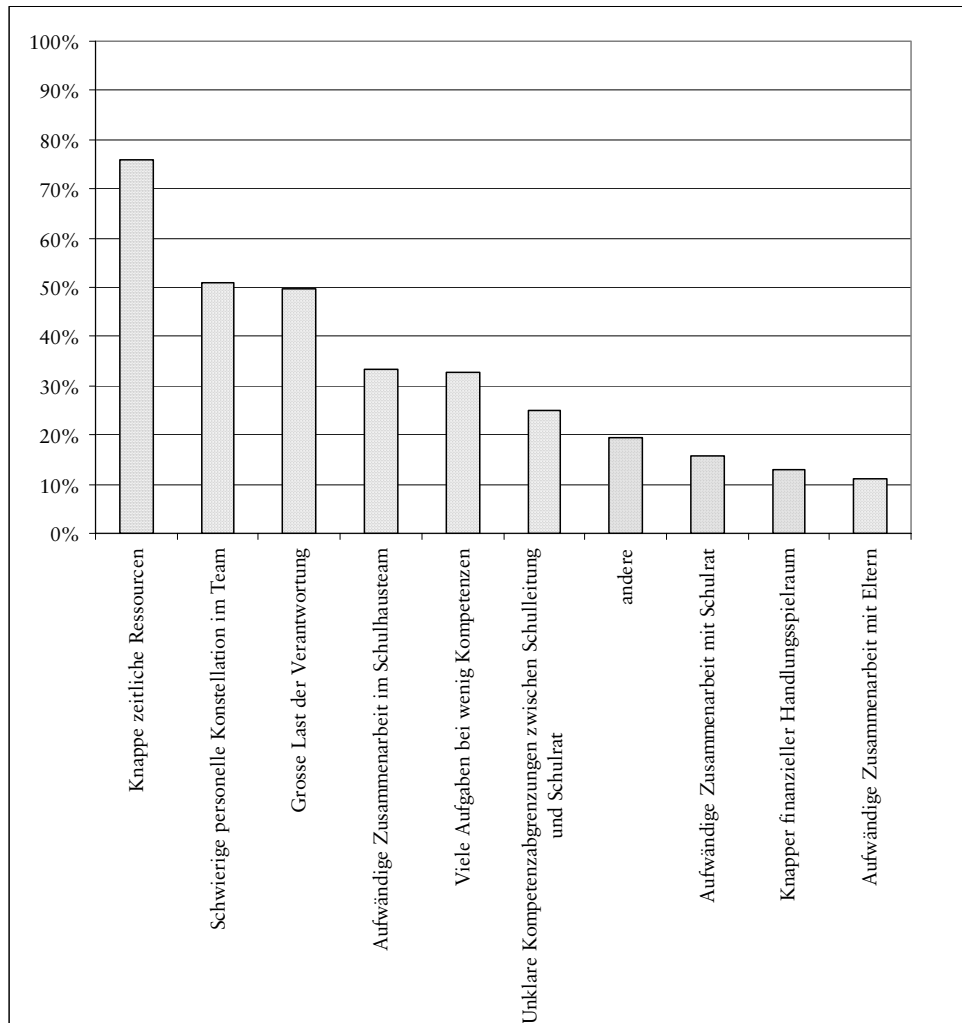
D 4.24: Emotionale/psychische Belastung nach Aufgabenbereichen



Legende: 1=sehr gering/5=sehr gross

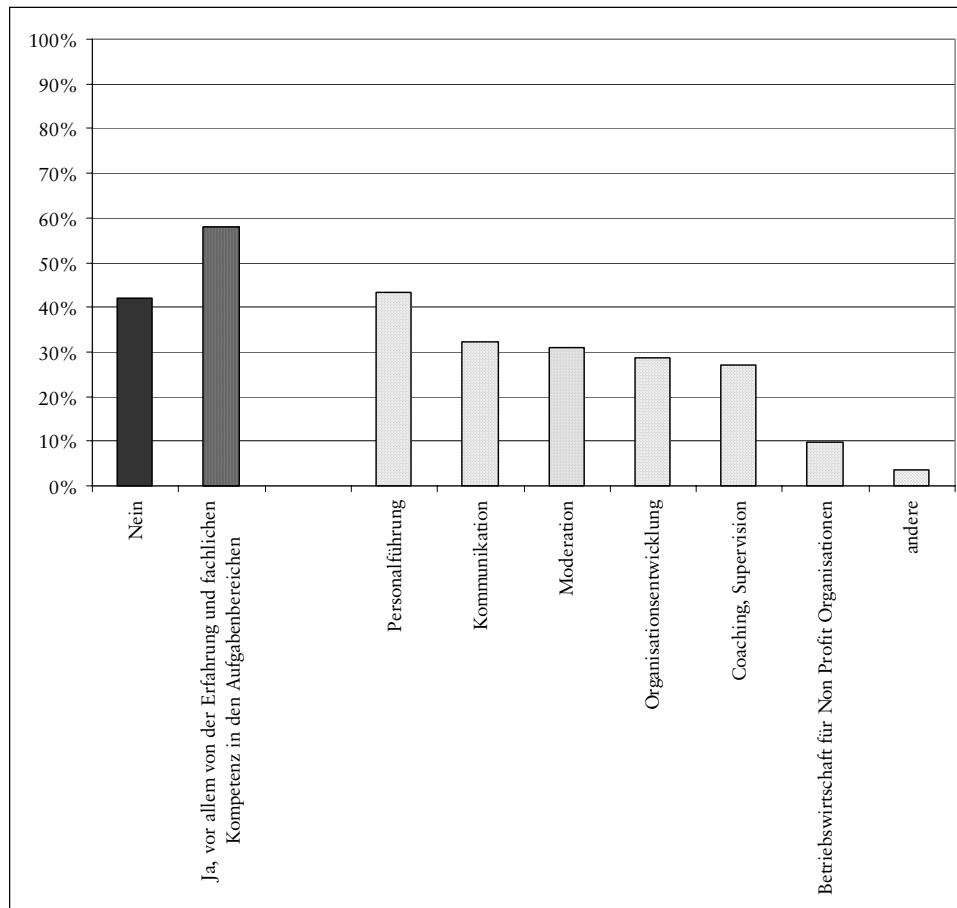
Auf die Frage nach den Faktoren, die für die emotionale und psychische Belastung ausschlaggebend sind, werden an erster Stelle die „knappen zeitlichen Ressourcen“ genannt (76 Prozent) sowie mit je 50 Prozent die „schwierige personelle Konstellation im Team“ und die „grosse Last der Verantwortung“. Etwas über 30 Prozent empfinden die aufwändige Zusammenarbeit im Schulhausteam und die vielen Aufgaben bei gleichzeitig wenig Kompetenzen als Belastung. Der erste dieser beiden Faktoren ist gut nachvollziehbar, da das Aushandeln von Aufgaben zwischen Schulrat und Schulleitung vor allem in der Anfangsphase viel Energie und Zeit in Anspruch nimmt. Für einen Viertel der Befragten sind die unklaren Kompetenzabgrenzungen zwischen Schulleitung und Schulrat belastungsfördernd, was unter Umständen zeitlich begrenzt sein wird, denn wenn die Schulleitungen eingeführt sind und sich das System etabliert hat, werden die Kompetenzen in den grossen Linien klar geregelt sein. Der knappe finanzielle Handlungsspielraum und die aufwändige Zusammenarbeit mit Eltern und Schulrat sind nur gerade für gut 10 Prozent der Schulleiter/-innen Faktoren, welche für die Belastung verantwortlich gemacht werden können (Darstellung D 4.25).

D 4.25: Belastungsfaktoren



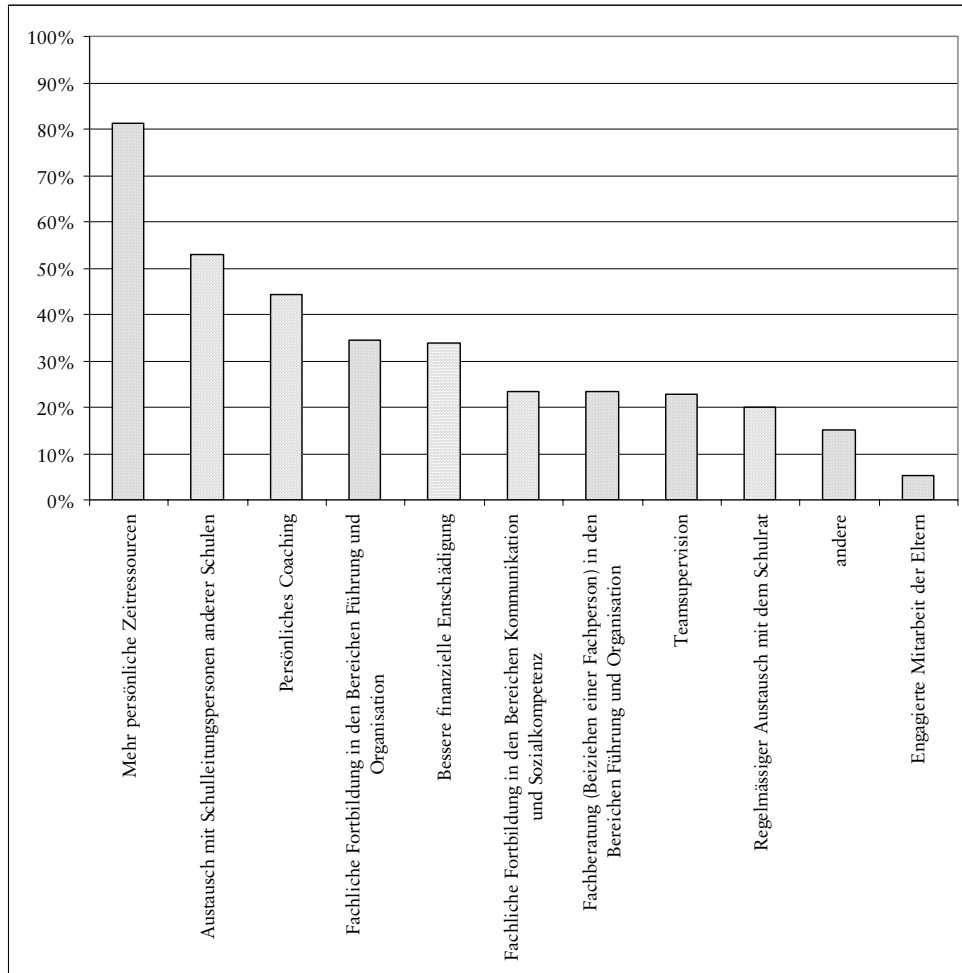
Der Grad der Belastung ist auch abhängig von den Erfahrungen und Qualifikationen der Schulleiter/-innen. Dies sagen 60 Prozent der Befragten (Darstellung D 4.26). Für sie sind Erfahrungen und fachliche Kompetenzen in den Bereichen Personalführung (43 Prozent), Kommunikation (32 Prozent), Moderation (31 Prozent), Organisationsentwicklung (29 Prozent) und Coaching und Supervision (27 Prozent) wichtig. Allerdings zeigt dieses Resultat, dass die Belastung alleine mit Erfahrungen und zusätzlichen Qualifikationen nicht aufgefangen werden kann. Unter der Kategorie „andere“ geben 12 Personen an, dass die Doppelaufgabe Klassenverantwortung – Schulleitung für die Belastung verantwortlich ist.

D 4.26: *Belastung in Abhängigkeit von Qualifikationen und Erfahrungen*



Die Schulleiter/-innen wurden danach gefragt, welche Unterstützungen ihre emotionalen und psychischen Belastungen reduzieren könnten. Mit über 80 Prozent werden mehr persönliche Zeitressourcen gefordert, gefolgt vom Austausch mit Schulleitungspersonen anderer Schulen (53 Prozent). Für 44 Prozent wäre ein persönliches Coaching hilfreich und je 35 Prozent befürworten eine fachliche Fortbildung in den Bereichen Führung und Organisation und eine bessere finanzielle Entschädigung. Um die 20 Prozent Zustimmung erhielten die Antwortkategorien „fachliche Fortbildung in den Bereichen Kommunikation und Sozialkompetenz“, „Fachberatung (Beiziehen einer Fachperson) im Bereich Führung und Organisation“, „Teamsupervision“ und ein „regelmässiger Austausch mit dem Schulrat“ (Darstellung 4.27).

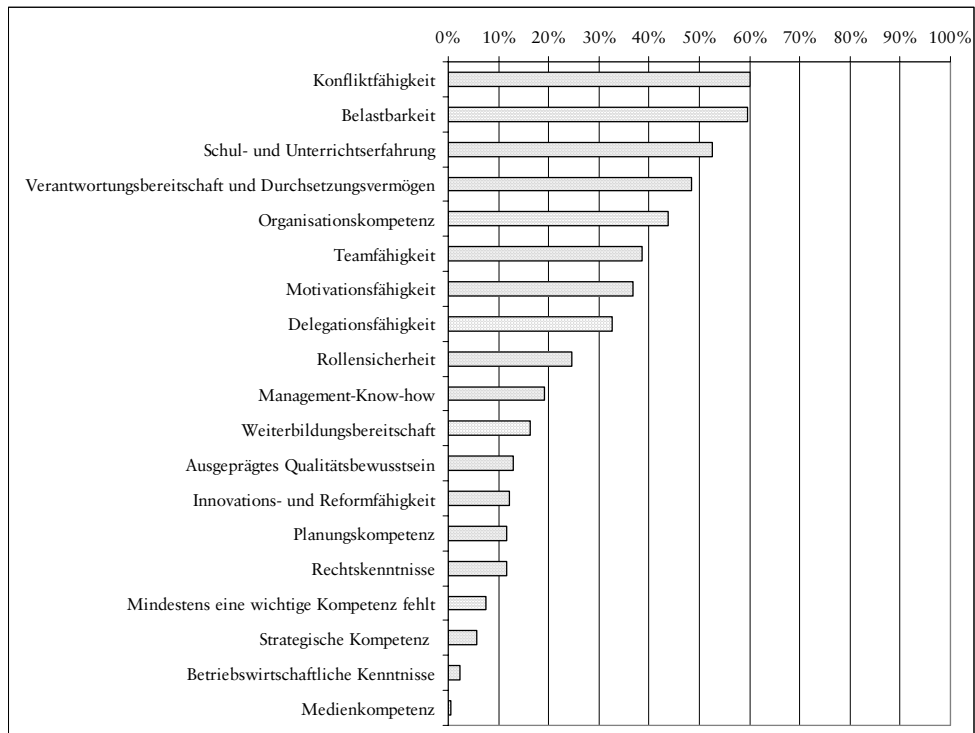
D 4.27: Unterstützungen zur Reduktion der emotionalen und psychischen Belastung



Darstellung D 4.28 zeigt Sozial- und Führungskompetenzen, mit denen die Schulleiter/-innen denken, ihre Belastungen in einem vertretbaren Mass halten zu können. Die Befragten mussten sich beim Beantworten der Frage auf die fünf wesentlichsten Kompetenzen beschränken. Es wird deutlich, dass Kompetenzen wie „Konfliktfähigkeit“, „Belastbarkeit“, „Schul- und Unterrichtserfahrung“, „Verantwortungsbereitschaft und Durchsetzungsvermögen“ von 50 Prozent und mehr entscheidend sind, um der Belastung in der Funktion als Schulleiter/-in standzuhalten. Auffällig ist, dass sogenannte Managerkompetenzen (Management-Know-how, Weiterbildungsbereitschaft, ausgeprägtes Qualitätsbewusstsein, Innovations- und Reformfähigkeit, Planungskompetenz, usw.) von

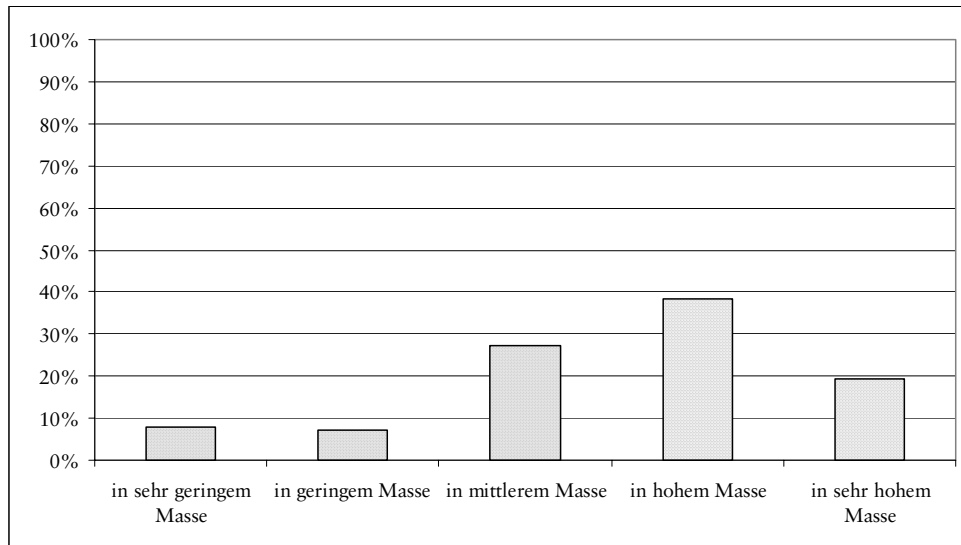
nur 20 Prozent oder weniger als belastungsreduzierend erachtet werden.

D 4.28: Fünf wesentliche Kompetenzen, um Belastung auszuhalten



Während auf der einen Seite Belastungen anfallen, steht auf der anderen Seite der Ertrag, den die Schulleitungen aus ihrer Arbeit ziehen. Uns interessierte, ob sich durch die neue Aufgaben- und Kompetenzzuweisung für die Schulleitung ein Handlungs- und Gestaltungsspielraum ergibt, der den Beruf und die Arbeit in der Schule attraktiver – und damit die Schulleitung persönlich zufriedener – macht. Trotz der grossen Belastung ist für 60 Prozent der Schulleitungen die Attraktivität ihrer Arbeit in hohem oder sehr hohem Masse gegeben. Die Schulleitungen machen ihre Arbeit gerne und sehen auch einen persönlichen Gewinn darin. Dabei ist die Zufriedenheit etwas höher bei den Männern und bei den Mittelstufen- respektive Oberstufenlehrpersonen (Darstellung D 4.29).

D 4.29: Handlungs- und Gestaltungsspielraum, der zufriedener macht?



Legende: 1=in sehr geringem Mass / 5= in sehr hohem Mass

Die Antworten, ob die Übernahme der Schulleitungsfunktion einen bewussten Schritt innerhalb der beruflichen Karriereplanung darstellt, halten sich die Waage. 50 Prozent benutzten diese Aufgabe als gezielten Schritt für ein berufliches Weiterkommen. Dies ist ein Hinweis dafür, dass sich bei den Schulleitungspersonen ein verändertes Karrierebewusstsein zu entwickeln beginnt.

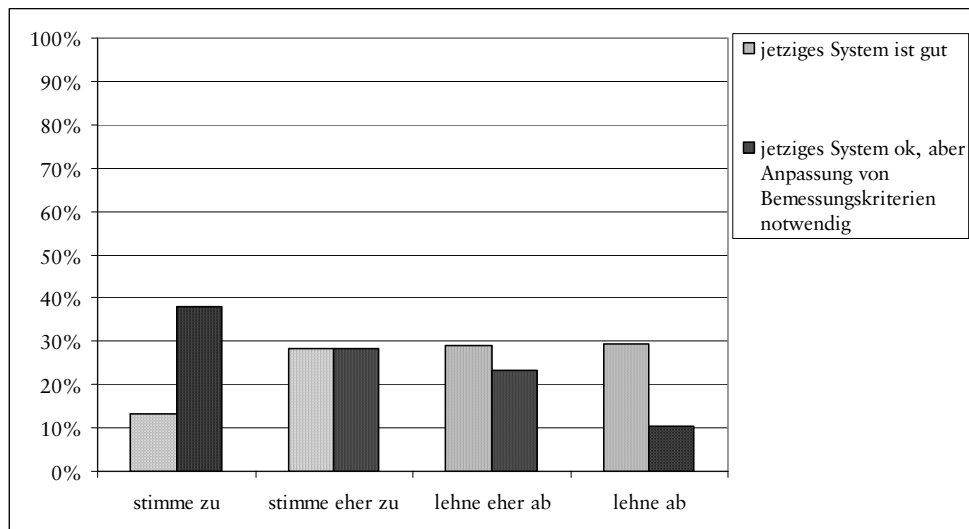
4.7 Entschädigungsregelung

Die Entschädigungsregelung ist ebenfalls in den *Vorläufigen Empfehlungen* festgehalten. Die Schulleitungen wurden zuerst nach einer allgemeinen Einschätzung des Systems der Entschädigung befragt. Danach konnten sie zu den einzelnen Kriterien Stellung nehmen.

4.7.1 Beurteilung des Systems

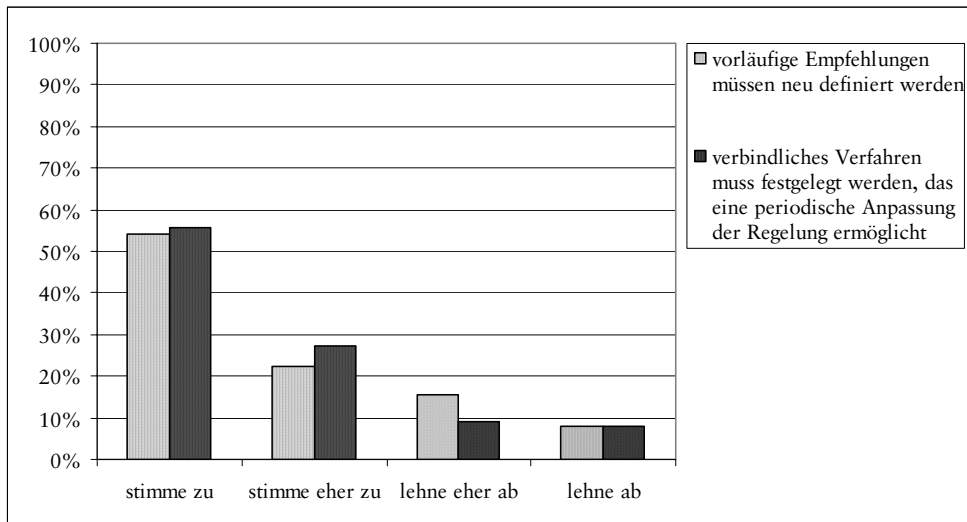
Für knapp 60 Prozent der Befragten entspricht das jetzige System mit Pensententlastung und finanzieller Entschädigung nicht ihren Vorstellungen. Knapp 70 Prozent finden das jetzige System in Ordnung unter der Einschränkung, dass einzelne Bemessungskriterien angepasst oder korrigiert werden (Darstellung D 4.30).

D 4.30: Beurteilung des jetzigen Systems



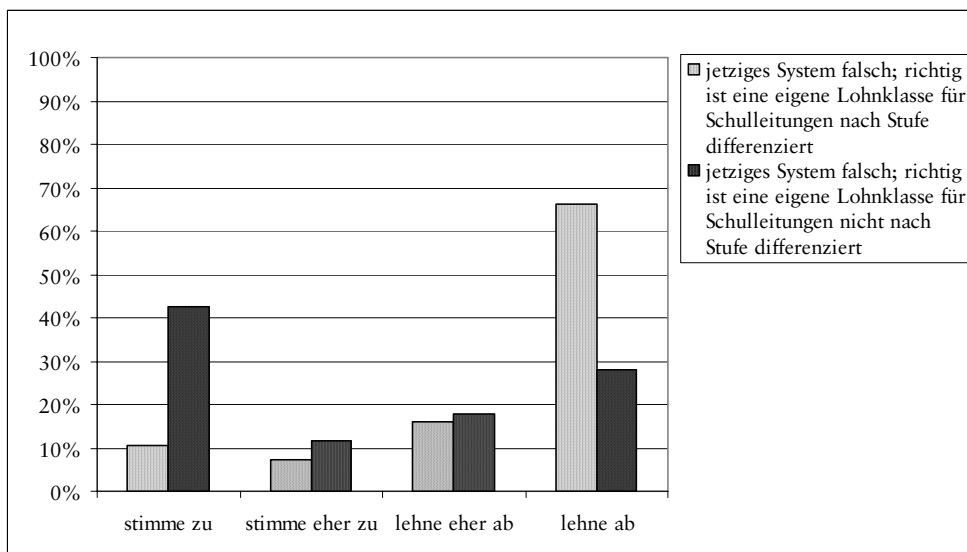
Der Aussage „Ein System mit Pensenentlastung und finanzieller Entschädigung ist grundsätzlich richtig, jedoch müssen die *Vorläufigen Empfehlungen* neu definiert werden, weil sich die den Schulleitungen übertragenen Aufgaben in der Zwischenzeit verändert haben.“ stimmen knapp 80 Prozent der Schulleiter/-innen zu. Gleichzeitig befürwortet eine grosse Mehrheit der Befragten, dass ein verbindliches Verfahren entwickelt wird, um periodische Anpassungen der Regelungen an die veränderten Gegebenheiten zu ermöglichen.

D 4.31: Pensenentlastung und finanzielle Entschädigung



Wird die Schaffung einer eigenen Lohnklasse für Schulleitungspersonen mit Koppelung an die Schulstufe (Kindergärtner/-in, Primarlehrpersonen, Oberstufenlehrperson) postuliert, lehnen dies über 80 Prozent der Befragten ab. Einer eigenen Lohnklasse ohne Stufendifferenzierung stimmen hingegen über 50 Prozent grundsätzlich zu (Darstellung D 4.32).

D 4.32: Schaffung einer Lohnklasse für Schulleitungspersonen

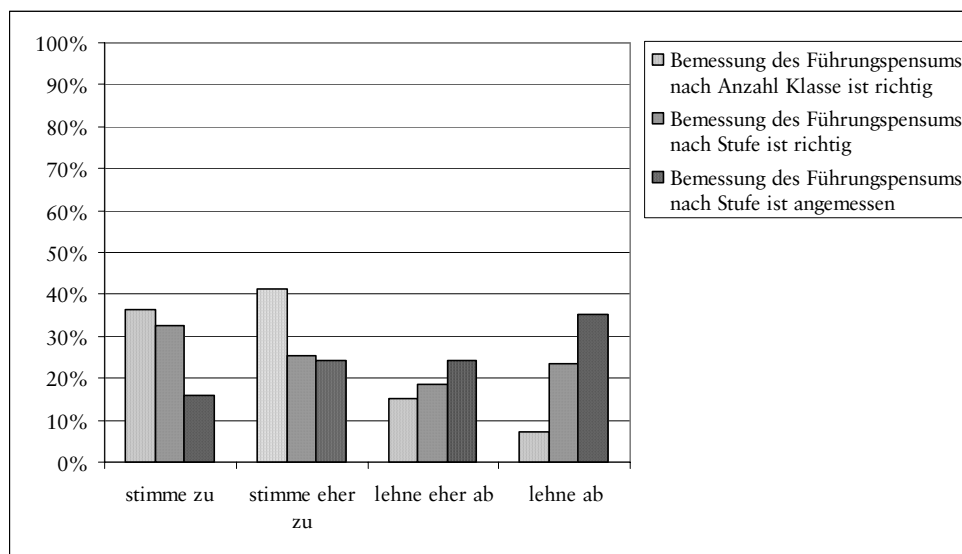


4.7.2 Beurteilung der einzelnen Kriterien

Die Beurteilung der einzelnen Kriterien erfolgte vor dem Hintergrund, dass das jetzige System der *Vorläufigen Empfehlungen* mit Pensentlastung und finanzieller Funktionsentschädigung beibehalten wird.

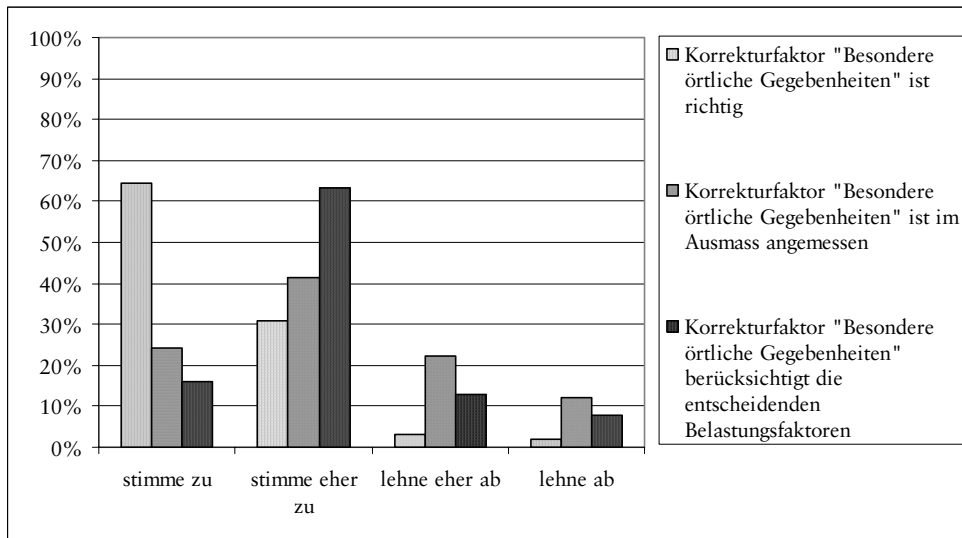
Die Bemessung des Führungspensums nach Anzahl Klassen wird von über 70 Prozent der Schulleitungen als richtig anerkannt. Gut 50 Prozent der Befragten stimmen einer Bemessung nach Stufe zu. Bei den Antwortenden handelt es sich dabei allerdings zu einem grossen Teil um Oberstufenlehrpersonen. Die Angemessenheit der Bemessung des Führungspensums nach Stufe wird von über 60 Prozent der Befragten abgelehnt (Darstellung D 4.33).

D 4.33: Bemessung des Führungspensums



Sowohl der Korrekturfaktor „Organisationsgrad der Schulgemeinde“ als auch der Korrekturfaktor „besondere örtliche Gegebenheiten“ wird als richtig und als im Ausmass angemessen befunden. Für rund 80 Prozent der Befragten berücksichtigt der zweite Korrekturfaktor die entscheidenden Belastungsfaktoren (Darstellung D 4.34).

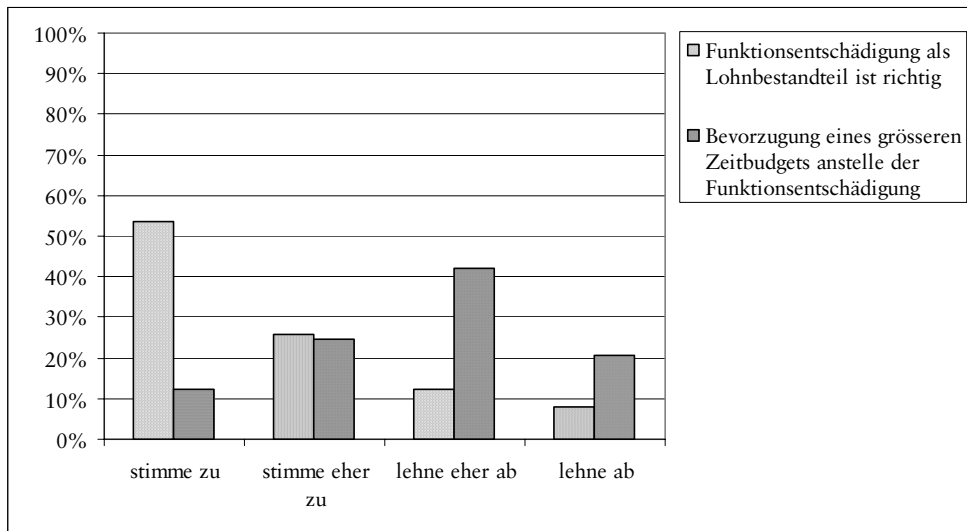
D 4.34: Korrekturfaktor „Besondere örtliche Gegebenheiten“



Über 60 Prozent der Befragten stufen die zeitliche Entlastung als Schulleiter/-innen im Rahmen des errechneten Führungspensums (Anzahl Lektionen) als nicht angemessen ein.

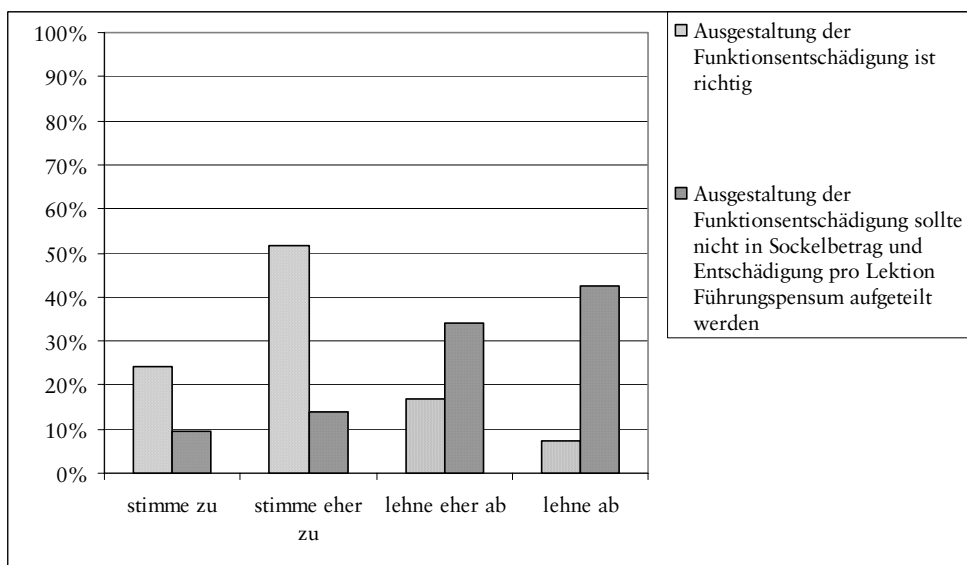
Dieser Aussage stehen die Ergebnisse in Darstellung D 4.35 entgegen. Die Frage, ob die Schulleitungen ein grösseres Zeitbudget der Funktionsentschädigung vorziehen würden, lehnen über 60 Prozent der Befragten ab. Die Schulleiter/-innen wollen demzufolge nicht einfach mehr Zeit zur Funktionsausübung, sondern wünschen sich auch eine angemessene Entschädigung. Die Ausrichtung der Funktionsentschädigung als Lohnbestandteil ist für 80 Prozent der Befragten grundsätzlich richtig.

D 4.35: Funktionsentschädigung



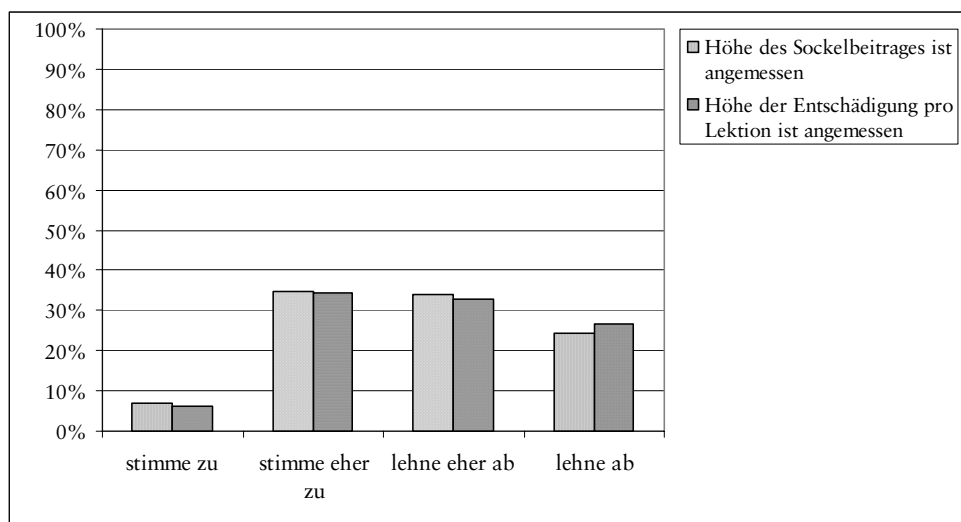
Die Ausgestaltung der Funktionsentschädigung mit einem Sockelbetrag von Fr. 3000.- und einer Entschädigung pro Lektion Führungspensum (abgestuft nach Vorhandensein der Schulleitungsausbildung) ist für über 70 Prozent der Befragten richtig. Die Schulleitungen sind mit der Berechnung der Funktionsentschädigung zufrieden (Darstellung D 4.36).

D 4.36: Ausgestaltung der Funktionsentschädigung



Sowohl die Höhe des Sockelbetrages der Funktionsentschädigung als auch die Höhe der Entschädigung pro Lektion Führungspensum wird eher abgelehnt (Darstellung 4.37). Beide Beträge sollten aus Sicht der Schulleitungen höher sein.

D 4.37: Höhe Sockelbeitrag und Entschädigung pro Lektion Führungspensum



Die Regelung, dass Aufgaben, die von anderen Personen übernommen werden, über einen Lektionen-Pool entschädigt werden und sich dadurch das Führungspensum für die Schulleitung entsprechend reduziert, ist für je 50 Prozent richtig, die anderen 50 Prozent der Befragten lehnen dies ab.

Über 80 Prozent stimmen der Regelung, dass die Höhe des Führungspensums erhöht beziehungsweise reduziert werden kann zu. Dies in Abhängigkeit davon, ob die Schulleitung zusätzliche beziehungsweise weniger Aufgaben übernimmt als im Anhang der *Vorläufigen Empfehlungen* aufgelistet sind.

Die Regelung betreffend der „Anpassungen des Lektionenpools“ wurde in 75 Prozent der Fälle in der Praxis korrekt angewendet.

5 Fallstudien

Die folgenden Ausführungen widerspiegeln die Ergebnisse der Fallstudien aus Sicht der Schulleitungspersonen und der Schulratspräsident/-innen. Die Aussagen werden den Resultaten der schriftlichen Umfrage gegenübergestellt.

5.1 Merkmale geleiteter Schulen

Eine geleitete Schule beinhaltet aus Sicht der *Schulleitungen* verbindliche Regelungen von Kompetenzen und Entscheidungsbefugnissen. In der schriftlichen Umfrage bestätigt sich diese Aussage dadurch, dass sich die Liste in den *Vorläufigen Empfehlungen* bei der grossen Mehrheit der Schulgemeinden bewährte. Durch die Einführung einer Hierarchiestufe (Schulleitung) ergibt sich aus Sicht der *Schulleitungen* Transparenz in Belangen von Organisation und Führung sowohl für den Schulrat als auch für die Lehrpersonen. Geleitete Schulen ermöglichen, vor Ort rasch und problemspezifisch handeln zu können und üben eine Unterstützungsfunktion für die Lehrpersonen aus. Die Schulleitung hat mit der längeren Amtsdauer auf weite Sicht ein grösseres Gewicht als der Schulrat, gewährleistet somit die Kontinuität und gleichzeitig kann die Verantwortung für die pädagogische Führung und Entwicklung verortet werden. Allerdings kann eine geleitete Schule nur dann bestehen, wenn eine gute Zusammenarbeit zwischen Schulleitung und Schulrat vorhanden ist.

Aus Sicht der *Schulratspräsident/-innen* werden in einer geleiteten Schule die Lehrpersonen vermehrt in die Entscheidungsprozesse eingebunden und der Schulrat wird von Alltagsgeschäften entlastet. Zugleich sind die Erwartungen an eine Schule mit Schulleitung ungleich höher, und zwar vor allem bezüglich der Schulqualität, des Engagements der Schulleitungsperson und der Zufriedenheit der Lehrpersonen. Vor allem in grösseren Schulen erhält die Schulleitung zunehmend mehr Macht, obwohl die politische Verantwortung beim Schulrat bleibt. Diese Tatsache beinhaltet ein latentes Konfliktpotential. Unabhängig der Grösse der Schulen sehen die *Schulratspräsident/-innen* wie auch die *Schulleitungen*, dass die Schulleiter/-innen mit zunehmender Amtsdauer eine Konstanz innerhalb der Schule gewährleisten können und zwar gegenüber Lehrpersonen, Eltern und SchülerInnen. Schliesslich kann geleitete Schule nur gelingen, wenn die Schulleitungsperson im Lehrpersonen-

team akzeptiert wird und die Qualität der Zusammenarbeit zwischen Schulleitung und Schulrat gut funktioniert.

Die Implementation einer Schulleitung erfordert aus Sicht der *Schulleitungspersonen* auf allen Ebenen mehrjährige Lernprozesse. Ein entscheidender Faktor, um ein Team und eine Schule erfolgreich führen zu können – unabhängig von Struktur Faktoren – sind die Akzeptanz des Systems und der Person der Schulleitung durch das Team. Es scheint, dass dabei ein Gefälle zwischen älteren und jüngeren Lehrpersonen vorhanden ist und zwar dahingehend, dass es für ältere Lehrpersonen schwieriger ist, sich mit der neuen Situation und Hierarchiestufe anzufreunden als für jüngere Lehrpersonen. Dies meinen sowohl *Schulleitungspersonen* als auch *Schulratspräsident/-innen*.

Der Prozess der Aufgabenteilung erfolgte aus der Perspektive der *Schulleitungen* in einem kontinuierlichen und mehrjährigen Aushandlungsprozess. Es hat sich innerhalb der Fallstudien kein einheitliches Bild des Vorgehens abgezeichnet, das heißt, dass der Prozess lokalspezifisch erfolgte und sich bezüglich Verfahren, Anzahl respektive Art der Beteiligten und der externen Unterstützung von anderen Schulen unterscheidet. Die *Schulleitungen* wünschen sich durchgehend eine periodische Überprüfung und Anpassung der Aufgabenteilung, der Kompetenzzuweisungen und des Funktionen-Diagramms.

Laut Aussagen der *Schulratspräsident/-innen* wurde die Aufgabenteilung in Form eines „Handbuches“ oder mindestens als Funktionen-Diagramm festgehalten und dies unabhängig von Struktur Faktoren der einzelnen Schulen. Die Überprüfung und Anpassung des Funktionen-Diagramms erfolgt bis jetzt meist informell. Erst ansatzweise wird systematisch vorgegangen.

Die Aufteilung der Aufgaben in strategische und operative Funktionen ist aus Sicht der *Schulleitungen* analytisch zwar hilfreich, im Alltag jedoch nicht immer tauglich, weil es ein Idealmodell darstellt. Je nach Aufgabe kann es vorkommen, dass der Schulrat operative und die Schulleitung strategische Funktionen wahrnimmt und dies unabhängig von Struktur Faktoren der Schuleinheiten. Die schriftliche Umfrage zeigt, dass in den strategischen Aufgaben „Leitbild erstellen“, „Qualitätsentwicklungskonzept erarbeiten“ usw. sowohl der Schulrat als auch die Schulleitung engagiert sind. Ebenso bestätigt die Umfrage, dass der

Schulrat auch in den operativen Aufgaben „Klassen zuteilen“, „Urlaube von SchülerInnen bewilligen“ usw. tätig ist.

Aus der Perspektive der *Schulratspräsident/-innen* existiert die Aufteilung in strategische und operative Verantwortlichkeiten eher an kleinen Schulen und die Trennung wird unscharf bei eher grösseren Schulen, weil die Schulleitung dort ebenfalls in strategische Entscheidungen eingebunden ist. Rechtlich fixierte Aufgaben bleiben beim Schulrat und Entscheidungen von geringerer Tragweite werden sowohl bei grösseren als auch bei kleineren Schulen (zunehmend) der Schulleitung zugewiesen.

Bei der Frage nach dem Nutzen geleiteter Schulen antworteten die *Schulleitungen*, dass die Nähe und Sensibilität der Schulleitung es ermöglicht, frühzeitig Probleme wahrzunehmen, rasch und situationsadäquat handeln zu können und dadurch Eskalationen zu verhindern. Gleichzeitig werden Probleme generell mehrheitlich schulintern gelöst und die Schule kann sich eigentliche Problemlösekompetenz aufbauen. Die Kosten geleiteter Schulen liegen darin, dass eine professionelle Schulleitung monetäre Aufwendungen zum Beispiel durch die Entlastungsstunden verursacht. Zusätzlich rufen im Aufbau begriffene Schulleitungen Entwicklungskosten im Sinn von Arbeitsaufwand der Beteiligten hervor. Alle Aussagen unterscheiden sich nicht nach Schulgrösse.

Aus Sicht der *Schulratspräsident/-innen* kleinerer Schulgemeinden liegt der Nutzen geleiteter Schulen in der Entlastung des Schulrates in Alltagsgeschäften. Erst geleitete Schule ermöglicht verantwortete und institutionalisierte Schulentwicklung. Die Kosten sind vor allem monetärer Art und treten unabhängig von Struktur Faktoren auf (Entlastung, Sekretariat, differenziertere Schulleitungsmodelle).

5.2 Die „gute Schulleitung“

Unter guter Schulleitung verstehen die *Schulleitungen* unabhängig von der Grösse der Schule in erster Linie Personen mit einer hohen pädagogischen Kompetenz und Unterrichtserfahrung im Hinblick auf die Akzeptanz innerhalb des Teams. Das Profil einer guten Schulleitung beinhaltet ebenso Rollensicherheit und -transparenz als auch Coaching- und Moderationsfähigkeiten. Schliesslich sollten gute Schulleitungen Visio-

nen und Ziele für die Schulentwicklung haben, gut organisieren können und belastbar sein.

Für die *Schulratspräsident/-innen* stehen sogenannte „Führungsqualitäten“ der Schulleitungen im Vordergrund. Präzisiert wird dieser eher allgemeine Begriff mit Kommunikationsfähigkeit, Einsatzbereitschaft, Qualitätsbewusstsein, Rollensicherheit, Belastbarkeit und Sozialkompetenz im Umgang mit Erwachsenen. Wie für die *Schulleitungen* muss auch für die *Schulratspräsident/-innen* eine gute Schulleitungsperson eine bewährte Lehrperson sein.

5.3 Führungsstrukturen und Führungsmodelle

Aus der Perspektive der *Schulleitungen* nimmt der Führungsbereich Organisation und Administration ein Grossteil der Führungsarbeit in Anspruch. Dieser Führungsbereich ist unabhängig der Grösse der Schule meist gut organisiert und die Schulleitungen werden zum Teil durch ein Sekretariat entlastet. Die schriftliche Umfrage bestätigt die Aussagen der Fallstudiengemeinden. 85 Prozent der befragten Schulleiter/-innen bezeugen, dass das Schulsekretariat auch für die Schulleitung tätig ist – was für sie vor allem eine Entlastung im Bereich der Organisation und Administration bedeutet. In diesem Führungsbereich haben die Schulleitungspersonen Gelegenheit, mit entsprechenden Entscheidungsbefugnissen das Team zu entlasten.

Im Bereich der Personalführung ist die Kompetenzdelegation an die Schulleitungen an eher kleinen Schulen und Schulgemeinden erst ansatzweise erfolgt. Die schriftliche Umfrage bestätigt dies teilweise. Beim Ist-Soll-Vergleich in der Personalführung wünschen sich die Schulleitungen praktisch bei allen Aufgaben mehr Kompetenzen. Ist Kompetenz bei der Führung von Lehrpersonen vorhanden, ergibt sich eine hohe psychische und zeitliche Belastung für die Schulleitungen. In der schriftlichen Befragung nimmt denn der Personalführungsbereich im Vergleich zu den anderen Führungsbereichen den Platz mit der höchsten Belastung ein, dabei spielt die Grösse der Schule keine Rolle.

Die pädagogische Schulführung wird von den Schulleitungen als eine zentrale Aufgabe eingestuft, die grundsätzlich gezielt ausgebaut werden sollte. Infolge Arbeitsüberlastung im organisatorisch-administrativen Bereich verfügen sowohl kleine wie auch grosse Schuleinheiten über wenig Handlungskapazität.

Schliesslich sind die Schulleitungen in der Information und Öffentlichkeitsarbeit bislang noch wenig aktiv. Es scheint, dass Unsicherheit über sinnvolle Formen und Standards vorherrscht; dies sowohl an grossen als auch an kleinen Schulen.

Die *Schulleitungen* beschreiben ihren Führungsstil oder ihre Führungsgrundsätze folgendermassen: „Wertschätzung gegenüber Lehrpersonen ausdrücken“, „ein Klima gegenseitiger Achtung und Akzeptanz im Team schaffen“, „Offenheit im Team pflegen“ und „Überforderungen der Lehrpersonen vorbeugen durch ein schrittweises Vorgehen“. In den Führungsgrundsätzen ist bezüglich Strukturfaktoren kein Unterschied festzumachen.

Aus Sicht der *Schulleitungen* gibt es keine optimale Führungsstruktur (Einzelleitung, Co-Leitung, zusätzliche Führungsebene), denn je nach Grösse der Schuleinheit ist eher die eine oder die andere geeignet. Eine Co-Leitung bewirkt in jedem Fall einen höheren Koordinationsaufwand. Gleichzeitig kann mit dieser Führungsstruktur aber eine grössere Akzeptanz im Team geschaffen werden. Sowohl an grossen als auch an kleinen Schulen führt die Ausübung der Schulleitungsfunktion mit gleichzeitiger Klassenverantwortung zu einer hohen Belastung.

An eher grösseren Schulen müssen sich aus der Perspektive der *Schulratspräsident/-innen* die Schulleitungen vom Kollegialitätsprinzip verabschieden, da die neue Hierarchiestufe Entscheidungen ohne Mitwirkung der Basis fällen muss. Obwohl der Co-Leitung ein höherer Koordinationsbedarf zuerkannt wird, ziehen die Schulratspräsident/-innen die Co-Leitung einer Einzelleitung vor, da mit einer Co-Leitung verschiedene Ansprechpersonen für Lehrpersonen und Schüler/-innen vorhanden sind und die Aufgaben je nach Neigung und Interesse aufgeteilt werden können. Diese Aussage erfolgte unabhängig von Strukturfaktoren der Schuleinheiten. Wie schon bei den Schulleitungen sehen auch die Schulratspräsident/-innen, dass Klassenverantwortung plus Schulleitung eine zu hohe Belastung darstellt.

5.4 Ausbildung und fachliche Unterstützung

Die Schulleiterausbildung ist für die *Schulleitungen* hilfreich und notwendig zur Ausübung ihrer Aufgabe. Gewünscht werden von dieser Seite ein Fortsetzungskurs oder Module für fortgeschrittene Schulleiter/-innen zur Unterstützung in ihrem Alltag.

Auch aus Sicht der *Schulratspräsident/-innen* stellt die Schulleitungsausbildung eine Voraussetzung für die Funktionserfüllung dar. Sie erachten es als hilfreich, wenn Fortbildungsteile für die Schulleitungen in Personalführung, Kommunikation, Problembewältigung sowie im Qualitätsmanagement angeboten werden. In der schriftlichen Umfrage haben 53 Prozent der SchulleiterInnen angegeben, dass sie Aus- und Fortbildung im Bereich Personalführung ebenfalls als nützlich betrachten. Bei professionalisierten Schulleitungen konnten die Schulratspräsident/-innen ein Ausbildungsdefizit in Belangen der Finanzen, der Budgetierung und der Personalbeurteilung feststellen. Vertiefere Kenntnisse in Betriebswirtschaft sind aus ihrer Perspektive hingegen nicht prioritär. Dieser Aussage stehen die Antworten der Schulleiter/-innen in der schriftlichen Umfrage entgegen. 45 Prozent würden nämlich auch eine Aus- und Fortbildung in Betriebswirtschaft als nützlich erachten.

Zu den Unterstützungsmöglichkeiten für die Schulleitungen zählen das Schulsekretariat und die Möglichkeit, bestimmte schulhausinterne Aufgaben zu delegieren (z.B. Stundenplan). Diese Sicht der *Schulleiter/-innen* bestätigt sich in der schriftlichen Umfrage. In 83 Prozent der Fälle werden Aufgaben an Personen ausserhalb der Schulleitung abgegeben. Zusätzlich wird Supervision als Unterstützungsmöglichkeit angegeben. In der schriftlichen Befragung würden 44 Prozent der befragten Schulleiter/-innen ein persönliches Coaching und 23 Prozent eine Teamsupervision als Unterstützung im Hinblick auf eine Reduktion der emotionalen und psychischen Belastung befürworten; dies unabhängig von Struktur Faktoren.

Die *Schulratspräsident/-innen* sehen folgende Unterstützungsmöglichkeiten der Schulleitungen: Peer-Reviews und Supervision in Gruppen, ein Sekretariat, externe Beratung, kantonale Kursangebote (z.B. Krisenintervention) und Entlastung im Hauptfach-Unterricht. Eine weitere Unterstützungsmassnahme ist das Outsourcing einzelner Bereiche (z.B. Buchhaltung) oder das Zusammenführen der organisatorisch-administrativen Verwaltung mehrerer Gemeinden an einem Ort im Sinne eines regionalen Kompetenzzentrums Schulverwaltung. Damit kann den Schulleitungen sehr viel administrative Arbeit abgenommen werden, damit mehr Zeit für die pädagogische Führung und die Personalführung übrig bleibt.

Laut der geführten Interviews befürworten *Schulleitungspersonen* aus eher kleinen Schulen einen Austausch untereinander. Die schriftliche

Umfrage zeigt deutlich, dass mehr als die Hälfte der Befragten der Ansicht sind, der Austausch mit Schulleitungen anderer Schulen würde ihre emotionale und psychische Belastung reduzieren. Die Vernetzung über den Schulleitungsverband (VSLSG) wird bis jetzt sowohl von kleinen als auch von grossen Schuleinheiten eher wenig genutzt.

Die *Schulratspräsident/-innen* sehen die Vernetzung auf unterschiedlichen Ebenen: einerseits existiert ein guter Austausch im Schulgemeinerverband, andererseits sehen sie im Schulleitungsverband, dass diese Plattform trotz guten Ansätzen bislang noch wenig wirksam ist. Im Bezirk Werdenberg zeigen sich bereits Bestrebungen in Richtung einer regionalen Vernetzung der Schulräte.

5.5 Zeitressourcen und Belastung

Der Zeitaufwand der *Schulleitungen* verteilt sich zwischen 30 und 50 Prozent des Pensums auf den Führungsbereich Administration und Organisation und dies obwohl laut Aussagen der Schulleitungen die pädagogische Führung und die Personalführung sehr zeitaufwändig sind (an grossen wie auch an kleinen Schulen).

Ob der Zeitaufwand durch die Einführung der Schulleitungen trotz neuer Tätigkeiten (Austausch Schulrat – Schulleitung, Controlling, Neudefinition der Schulratsfunktionen) gleich geblieben beziehungsweise sich verringert hat, oder ob sich der Zeitaufwand vergrössert hat („Schulleitungen geben Arbeit“) wird von den *Schulratspräsident/-innen* unterschiedlich beurteilt. Klar ist, dass die Einführungsphase an allen Schulen unabhängig der Grösse zu einem Mehraufwand führt. Eine eindeutige Reduktion des Zeitaufwandes für die Schulräte macht sich hinsichtlich der Präsenzzeiten im Schulhaus (Kontakt zu Lehrpersonen, Elterngespräche) bemerkbar.

Die Ursachen der Belastung zeigt sich aus Sicht der *Schulleitungen* durch die grundsätzliche Zuständigkeit der Schulleiter/-innen bei unvorhergesehenen Ereignissen, die Doppelbelastung durch Klassenverantwortung und Schulleitungsfunktion, fehlende oder ungeklärte Stellvertretungsregelungen und die Gleichzeitigkeit verschiedener Aufgaben. Dabei ist die emotionale Belastung der Ereignisse gewichtiger als die zeitliche Inanspruchnahme. Eigentliche Belastungsspitzen gibt es im Rahmen von Projekten, Events und zeitaufwändigen Phasen im Ablauf des Schuljahres. Belastungsspitzen bei den *Schulratspräsident/-innen*

sind vor allem dann vorhanden, wenn Bürgerversammlungen oder Budgetfragen anstehen.

Die *Schulleitungen* wünschen sich sowohl in den Fallstudien als auch in der schriftlichen Befragung mehr persönliche Zeitressourcen. Weitere Faktoren, die den Abbau von Belastung fördern sind: Ein gutes und solidarisches Team, die Reduktion der Lehrverpflichtung, Planung, Organisation und Zeitmanagement. Schliesslich sind die *Schulleitungspersonen* überzeugt, dass mit zunehmender Erfahrung und Routine und entsprechender Fortbildung die Belastung reduziert werden kann.

5.6 Entschädigungsregelung

Bei der Bemessung des Führungspensums erachten die *Schulleitungen* als wichtig die Anzahl Lehrkräfte (inklusive Teilzeit-Lehrpersonen) in die Berechnung mit einzubeziehen und dies sowohl an kleinen als auch an grossen Schulen. Die Beurteilung des Stufenfaktors bleibt kontrovers bei den Fallstudien und bei der schriftlichen Umfrage. Bei letzterer ergab sich ein Mittelwert von 2.3 (auf einer Skala zwischen 1 und 4) zur Frage, ob die Bemessung des Führungspensums nach Stufe angemessen ist. Eher kleine Schulen bekräftigen, dass der Sockelbetrag höher sein sollte, weil der Grundaufwand nur bedingt von der Grösse der Schuleinheit abhängig ist. Die schriftliche Umfrage bestätigt dies zusätzlich: 58 Prozent der *Schulleiter/-innen* sind der Meinung, dass der Sockelbetrag generell höher sein müsste. Weiter sind die Teamstunden und der Koordinationsaufwand bei Co-Leitungsmodellen innerhalb der Entschädigungsregelung nicht berücksichtigt. Bezüglich der Korrekturfaktoren ergibt sich ein einheitliches Bild: 90 Prozent der Befragten erachten die Typen von Korrekturfaktoren grundsätzlich als richtig und 64 Prozent empfinden das Ausmass als angemessen. Allerdings bleibt die Frage offen, nach welchen Kriterien die Korrekturfaktoren festgesetzt und angewendet werden.

Aus Sicht der *Schulratspräsident/-innen* ist der Stufenfaktor wichtig und sollte beibehalten werden, weil die Oberstufe einen grösseren Koordinationsaufwand hat – allerdings wurden diese Aussagen hauptsächlich von Präsident/-innen von Oberstufenschulen gemacht. Die schriftliche Umfrage zeigt, dass 56 Prozent der *befragten Schulleiter/-innen* dieser Beurteilung ebenfalls zustimmen. In der Praxis wurden die Regelungen stark gemeindespezifisch und pragmatisch angewendet und nach Erfahrungen und Bedarf der einzelnen Schule angepasst. Die

Grundregelung wird als sinnvoll erachtet, allerdings kommt die Notwendigkeit von Anpassungen klar zum Ausdruck. Dies deckt sich mit der schriftlichen Umfrage, bei welcher 84 Prozent der *Schulleiter/-innen* dies ebenfalls meinen und zwar unabhängig von Strukturfaktoren. Die Abstufung der Funktionsentschädigung gibt Spielraum und eine kantonale Regelung mit einer gewissen Bandbreite wird als nützlich empfunden.

Der persönliche Ertrag, den die *Schulleitungen* aus ihrer Arbeit ziehen ist sehr vielfältig. Führung zu übernehmen und die Entwicklung der Schule zu beeinflussen stehen an erster Stelle. *Schulleiter/-innen* können durch ihre Tätigkeit ihre persönlichen Kompetenzen im Umgang mit Personen erweitern und erleben das Gefühl gebraucht zu werden, was ihnen Befriedigung gibt. Schliesslich ist die Mitarbeit in der Schulpolitik und die starke Identifikation mit der Schule eine weitere Motivation Schulleiter/-in zu sein. Diese grosse Zufriedenheit mit ihrer Aufgabe zeigt sich auch deutlich in der schriftlichen Umfrage wo über 50 Prozent in hohem oder sehr hohem Mass ihren Beruf als attraktiv empfinden. Die Möglichkeit durch die Schulleitungstätigkeit zu einem späteren Zeitpunkt eine berufliche Veränderung ins Auge zu fassen wird zusätzlich von den Schulleiter/-innen der Fallstudien genannt. 50 Prozent der schriftlich befragten Schulleiter/-innen sind der Meinung, dass die Übernahme der Schulleitungsfunktion für sie einen bewussten Schritt in ihrer beruflichen Karriereplanung bedeutet.

5.7 Perspektiven

Ausgehend von den bislang dargelegten Ergebnissen sollen in einem letzten Kapitel perspektivische Verlängerungen in die Zukunft überlegt werden. Sowohl *Schulleitungen* als auch *Schulratspräsident/-innen* wurden zu ihren Visionen und ihren (hypothetischen) Perspektiven zu den beiden Themenbereichen „Schulleiter/-in als neuer Beruf“ und „Schulen als autonome Organisationen“ befragt. Auch wenn nun die gemachten Aussagen nicht konkret gegenwartsrelevant sein mögen, weisen sie doch auf gewichtige politische Grundsatzfragen hin: Professionalisierung, Dezentralisierung, Funktionsdifferenzierung und Qualität. Diese Grundsatzfragen werden bei der künftigen Entwicklung vor allem auf politischer Ebene mitzubedenken sein.

5.7.1 Die schrittweise Professionalisierung der Schulleiter/-innen

Definitionsgemäss verfügen Angehörige einer Profession über ein spezifisches Berufswissen und entsprechende Handlungskompetenzen. Diese erwerben sie sich in einer intensiven Ausbildung.

Bei der Frage nach den optimalen Voraussetzungen weisen die *Schulleiter/-innen* in erster Linie darauf hin, dass Schulleitungen vertraut sein müssen mit Schule und Unterricht und dass sie Verständnis aufzubringen haben für Lehrpersonen. Offenbar schreiben sie diese Kompetenzen in erster Linie älteren Lehrpersonen mit langjähriger Unterrichtserfahrung vor allem auf der Oberstufe zu. Solche Kolleg/-innen werden als Schulleitungen eher akzeptiert. Zwangsläufig ist daher der Anteil an Frauen und der Anteil an Lehrpersonen aus unteren Stufen eher gering und es kristallisiert sich mit der Zeit ein Modellhabitus Schulleiter heraus. Weibliche Führungsqualitäten, pädagogisches und/oder schulpolitisches Wissen unterer Stufen sowie „der frischen Wind“ junger Lehrkräfte (mit ihrer erst wenige Jahre zurückliegenden Ausbildung) bleiben auf diese Weise ungenutzt.

Auf die Fragen, inwiefern es wichtig sei, dass Schulleiter/-innen zuvor Lehrer/-innen gewesen und ob sie aus der eigenen Schule oder aus einer anderen zu rekrutieren seien, antworten vor allem die *Schulratspräsident/-innen* unterschiedlich. Es gibt Schulen, welche bewusst – nicht selten aus Gründen der Akzeptanz – an der internen Rekrutierung festhalten wollen und andere, welche – zum Beispiel aus Gründen der Professionalität und der Rollentransparenz, welche gerade für Führungspositionen besonders relevant sind – auf externe Rekrutierung schwören.

Schulratspräsident/-innen halten auch an der Bedingung fest, dass potenzielle Schulleiter/-innen mit dem Schulwesen vertraut sein müssen. Diese Vertrautheit entsteht am ehesten durch eigene Unterrichtserfahrung. Wirklich zukunftsweisend könnte die Aussage sein, dass künftig vermehrt nicht die interne Herkunft, sondern das Profil als Auswahlkriterium entscheidend sein wird. Dahinter steht die Überzeugung, dass auch professionelle Kompetenz schlussendlich Akzeptanz im Team schafft. Nur folgerichtig erscheint in diesem Zusammenhang die Forderung, die Ausschreibungen für Schulleitungsstellen zu öffnen und nicht nur schulintern nach Bewerber/-innen zu suchen.

Interessant ist in diesem Zusammenhang die Forderung nach möglichst grosser Unterrichtsroutine. Zum einen verschafft Routine Akzeptanz.

Zum andern wird damit aber gleichzeitig der Tatsache Rechnung getragen, dass in der Schulleitungspraxis die Schulleitung nicht selten auf ihre Unterrichtsroutine angewiesen ist, um ihren (drängenden) Schulleitungsaufgaben gerecht zu werden.

Im Weiteren fordern die *Schulratspräsident/-innen* – ganz auf der Linie der Professionalisierung der Schulleitungen – einen weiteren Ausbau der Weiterbildungsangebote.

Auf die Frage, ob sich wohl die heutigen Schulleitungs-Funktionen in nächster Zeit zu einem eigenen Schulleitungs-Beruf entwickeln werden, zeigen sich die Meinungen wie folgt: Aus Sicht der *Schulleitungen* wird sich in ferner oder naher Zukunft die Schulleitung als eigenständiger Beruf mit qualifizierter Ausbildung etablieren. Demgemäss wird der Beruf Schulleiter/-in als eine Möglichkeit gesehen, sich als Lehrer/-in beruflich zu verändern. Die Perspektive der Professionalisierung wird erkannt.

Die *Schulratspräsident/-innen* nehmen in diesem Zusammenhang unterschiedliche Standpunkte ein. Während die einen die Schulleitung als eine gewissermassen nahtlose Erweiterung des Lehrerberufs sehen, glauben andere an eine Entwicklung zu einem eigenständigen Beruf. Was insgesamt allen *Schulratspräsident/-innen* klar ist, ist die Tatsache, dass mit einem kantonalen Obligatorium sich der Beruf Schulleiter/-in etablieren wird. Die Aufgabe „Schule leiten“ würde gegenüber der Aufgabe „Unterricht erteilen“ aufgewertet und der Entscheid, sich für eine Schulleitungsstelle zu bewerben, würde einem bewussten Karriereschritt in einen andern Beruf entsprechen. Diese Entscheidung aber wäre nicht anders zu verstehen, denn als in Indiz für ein professionelles Selbstverständnis.

5.7.2 Schulen als autonome Organisationen

Der systematische Aufbau von Schulleitungen ist eingebettet in einen umfassenderen Trend, nämlich denjenigen der Dezentralisierung. Damit in Zusammenhang stehen unter anderem die Fragen, wie in den Schulen Eigenständigkeit und Selbstorganisation aufgebaut werden können ohne dass auf kantonaler Ebene die übergreifende Systemsteuerung erschwert wird.

Die *Schulratspräsident/-innen* begrüßen kantonale Vorgaben und verstehen sie als Rahmen im Sinne des kleinsten gemeinsamen Nenners.

Darauf aufbauend soll jede Schulgemeinde bedürfnis- und situationsgerecht führen können. Normierte – und normierende – kantonale Einheitsmodelle gewährleisten an sich noch nicht die „gute Schule“. Diese wird erst auf lokaler Ebene unter Berücksichtigung der lokalen Gegebenheiten realisiert. Eine Vielfalt oder gar eine Konkurrenz unter den Schulen wird als fruchtbar erachtet. Es bestehen keine Befürchtungen vor zu grosser Unterschiedlichkeit zwischen den Schulen und damit zuviel Ungleichheit in der Volksschule. Im Gegenteil, die immer wieder zitierte Gleichheit der Schulen wird ohnehin als Mythos bezeichnet.

Bezüglich einer zunehmenden Ungleichheit zwischen sich immer eigenständig(er) profilierenden und selbstständig(er) organisierenden Schulen sehen auch *Schulleitungen* keine grundsätzlichen Probleme. Kantonale Richtlinien würden solchen Entwicklungen einen guten Rahmen setzen und darüber hinaus den einzelnen Schulen das immerwährende Neu-Erfinden ersparen. Bedingung ist einzig, dass die Rahmenvorgaben einen gewissen Gestaltungsspielraum belassen.

Nach einzelnen konkreten Aspekten dieser Dezentralisierungstendenz befragt, gehen die *Schulratspräsident/-innen* auf eine ganze Reihe von Punkten ein. Grundsätzlich soll ein lokaler Handlungsspielraum innerhalb des kantonalen Rahmens garantiert sein. Die Position der Schulleitung ist demnach insofern aufzuwerten, als sie einen grösseren Einfluss vor allem in pädagogischen Belangen und Fragen der Unterrichtsqualität erhalten soll. An Stelle von flächendeckend gleichmachenden Modellen sind vielmehr Leistungsaufträge zu formulieren und entsprechende Rechenschaftsprozesse festzulegen.

Die *Schulleitungen* postulieren ihrerseits, dass die Modellwahl vor allem bei sehr kleinen Schulen nicht einfach sei und noch wenig konkrete Vorstellungen vorhanden seien. Noch bedeutsamer hingegen als die Grösse der Schule sei die Konstellation der dort tätigen Personen. Die basisdemokratisch orientierte Kultur wird für die Erarbeitung gemeinsamer Grundhaltungen als sinnvoll empfunden auch wenn ebendiese Kultur die Entscheidungsfindung gerade in schulstrukturellen Fragen oft nicht gerade vereinfacht. Die Tatsache, dass künftig Schulleitungen vor allem in operativen Bereichen selbstständig entscheiden werden, bedingt teilweise noch Lernprozesse.

5.7.3 Aspekte zum Thema Schulqualität

Aus Sicht der *Schulleitungen* garantieren erst geleitete Schulen eine systematisch und nachhaltig reflektierte Schulqualität sowie eine entsprechende Schulentwicklung. Für derart anspruchsvolle Prozesse muss jemand die Koordination und die Verantwortung übernehmen: Die Schulleitung. Gleichzeitig muss der Schulrat (auch) im Zusammenhang mit dem Thema Schulqualität seine neue Aufgabe erst noch definieren, weil viele der zentralen Kompetenzen in Zukunft an die Schulleitung abgegeben werden.

Für die *Schulratspräsident/-innen* ist wichtig festzuhalten, dass strukturelle Reformen immer auch in Bezug auf ihren Nutzen für den Unterricht und die Kinder betrachtet werden.

6 Synthese

In diesem Kapitel werden abschliessend Kernaussagen zu den relevanten Themenblöcken formuliert. Die Aussagen wurden anlässlich eines Workshops präsentiert und von der Kantonalen Kommission für Schulleitung (KKS) validiert.

6.1 Schulleitungsaufgaben

- Der Aufgabenkatalog wird als vollständig und für die Festlegung der verbindlichen Aufgabenteilung zwischen Schulleitung und Schulrat als nützlich erachtet.
- Die Definition der Aufgaben und die Aufgabenteilung muss in einem dauernden Prozess zwischen Schulrat und Schulleitung ausgehandelt werden. Dazu ist die Gewährleistung eines lokalen Handlungsspielraumes notwendig.
- Die Trennung zwischen strategischen und operativen Aufgaben und Kompetenzen wird im Alltag nicht immer vollzogen (Schulräte geben bisherige Kompetenzen nicht gern ab) und ist bisweilen nicht adäquat.
- Die derzeitige Aufgabenteilung zwischen Schulleitung und Schulrat hat dazu geführt, dass die Schulleitung auf operativer Ebene rasch, problemspezifisch und adäquat handeln kann.
- Schulleitungen wünschen sich vermehrt und umfassendere Kompetenzen im Bereich der Personalführung.

6.2 Zeitaufwand

- Der Zeitaufwand für die Schulleitung wird von den Betroffenen als sehr hoch eingeschätzt.
- Der grösste Zeitaufwand betrifft den Bereich der administrativen und organisatorischen Führung. Für die Führung im pädagogischen Bereich verbleibt den Schulleitungen zu wenig Zeit, obwohl sie hier über einen grossen Führungs- und Handlungsspielraum verfügen würden.

- Die Grundlast der Führungsaufgaben von Schulleiter/-innen – und damit auch die entsprechende zeitliche Belastung – ist weitgehend unabhängig von strukturellen Merkmalen der einzelnen Schule.
- Es zeigt sich, dass unter den gegebenen zeitlich restriktiven Rahmenbedingungen nur sehr unterrichtserfahrene Lehrpersonen die Aufgabe als Schulleiter/-in bewältigen können.

6.3 Belastung der Schulleitungspersonen

- Schulleitungspersonen schätzen den dank Aufgaben- und Kompetenzzuweisung erhaltenen Handlungs- und Gestaltungsspielraum. Er macht ihren Beruf und ihren Arbeitsplatz attraktiver.
- Das Ausmass der Herausforderung und der (zeitlichen) Belastung als Schulleiter/-in ist stufenunabhängig. Schulleitungspersonen der Oberstufe beurteilen diese Einschätzung als nicht zutreffend.
- Die deutlich grösste emotionale Belastung resultiert aus den Aufgaben im Bereich der Personalführung und der Pädagogischen Führung.
- Die wesentlichsten Faktoren für die emotionale Belastung sind die prekären zeitlichen Ressourcen, schwierige personelle Konstellationen im Team sowie die Doppelfunktion als Schulleiter/-in und Klassenlehrperson.
- Mehr persönliche Zeitressourcen (z.B. Reduktion der Unterrichtsverpflichtung), Austausch mit anderen Schulleitungspersonen sowie persönliche Beratung und Coaching (vor allem im Bereich der Personalführung) werden als wichtige Unterstützungen im Hinblick auf die Reduktion der psychischen und emotionalen Belastung erachtet.

6.4 Entschädigungsregelung

- Die *Vorläufigen Empfehlungen* werden nicht grundsätzlich in Frage gestellt.
- Schulleitungspersonen wünschen eine Anpassung einzelner Bemessungskriterien.

- Ob der Stufenfaktor in Ordnung sei, wird im Verhältnis 50:50 kontrovers beurteilt. Gegner/-innen des Stufenfaktors sind der Meinung, dass der grösste Teil der Schulleitungsaufgaben zu einem Grundaufwand an jeder Schule führt. Aus diesem Grund wäre der Sockelbetrag zu erhöhen.
- Die bestehenden Korrekturfaktoren sind in Ordnung. Das Bestehen eines lokalen Handlungsspielraumes wird befürwortet.
- Unter den Aspekten, dass a) Schulleitungen in zunehmendem Mass professionalisiert werden und für die Schulentwicklung an Bedeutung gewinnen und dass b) „Schulleiter/-in“ sich als neuer, auf speziellen und umfassenderen Qualifikationen beruhender Beruf etabliert, bedeutet die Schaffung einer eigenen Lohnklasse eine logische Konsequenz.

Anhang

- A Fragebogen „Führungspensum und Entschädigung für Schulleitungspersonen“**
- B Leitfaden für die Interviews mit den Schulleitungen**
- C Leitfaden für die Interviews mit den Schulratspräsident/-innen**
- D Leitfaden für die Interviews mit den Expertinnen und Experten**

Schriftliche Befragung der Schulleitungspersonen im Kanton St. Gallen

1. Steckbrief der befragten Schulleitungsperson

1	Geschlecht	<input type="checkbox"/> ₁ weiblich <input type="checkbox"/> ₂ männlich	2	Alter
---	------------	--	---	-------

3	Als Schulleiter/in bin ich an dieser Schule tätig:	<input type="checkbox"/> ₁ bereits vor Schuljahr 2001/2002 <input type="checkbox"/> ₂ ab Schuljahr 2001/2002 <input type="checkbox"/> ₃ ab Beginn Schuljahr 2002/2003 <input type="checkbox"/> ₄ nach Beginn Schuljahr 2002/2003
4	Welche Tätigkeit hatten Sie <u>vor</u> Ihrer Zeit als Schulleiter/in?	<input type="checkbox"/> ₁ Lehrperson an derselben Schule <input type="checkbox"/> ₂ Lehrperson an einer anderen Schule im Kanton St. Gallen <input type="checkbox"/> ₃ Lehrperson an einer anderen Schule ausserhalb des Kantons St. Gallen <input type="checkbox"/> ₄ andere berufliche Tätigkeit als... <hr style="width: 100%;"/>
5	Hat es vor Ihnen an dieser Schule schon eine/einen Schulleiter/in gegeben?	<input type="checkbox"/> ₁ Ja <input type="checkbox"/> ₂ Nein
6	Ich habe eine Schulleiterausbildung absolviert.	<input type="checkbox"/> ₁ Ja <input type="checkbox"/> ₂ Nein <input type="checkbox"/> ₃ Ich bin in einer laufenden Ausbildung.
7	Ich unterrichte neben meiner Funktion als Schulleiter/in noch als ...	<input type="checkbox"/> ₁ Kindergarten-Lehrperson <input type="checkbox"/> ₂ Unterstufen-Lehrperson <input type="checkbox"/> ₃ Mittelstufen-Lehrperson <input type="checkbox"/> ₄ Oberstufen-Lehrperson <input type="checkbox"/> ₅ Schulische/r Heilpädagoge/in <input type="checkbox"/> ₆ Fachlehrperson <input type="checkbox"/> ₇ Ich habe Unterrichtsverpflichtung als „Springer/in“ <input type="checkbox"/> ₈ Ich bin Schulleiter/in ohne Unterrichtsverpflichtung

2. Struktur der Schuleinheit

2.1 Grösse

Unsere Schuleinheit umfasst zahlenmässig:

⁸	Personal	Anzahl
1	Klassenlehrkräfte Kindergarten	
2	Klassenlehrkräfte Regelklassen Unterstufe	
3	Klassenlehrkräfte Regelklassen Mittelstufe	
4	Klassenlehrkräfte Regelklassen Oberstufe	
5	Klassenlehrkräfte Kleinklasse Typ	
6	Klassenlehrkräfte Kleinklasse Typ	
7	Schulische Heilpädagogen/innen	
8	Fachlehrkräfte Stütz- und Förderunterricht	
9	andere Fachlehrkräfte Primarstufe	
10	andere Fachlehrkräfte Oberstufe	
11	Hortleiter / Hortleiterinnen	
12	andere Lehrpersonen, nämlich: _____	
13	Hauswartpersonal (ohne externes Reinigungs- personal)	
14	Total Lehrpersonen, Hortleiter/innen und Hauswartpersonal	

⁹	Gebäude	Anzahl
	Schulgebäude, Turnhallegebäude, Hortgebäude, Kindergartengebäude	

In Ergänzung zur Schulleitung gibt es in verschiedenen Schulen und Schulgemeinden Gremien, Organisationseinheiten und Personen, die bestimmte Aufgaben übernehmen. Uns ist bewusst, dass diese Gremien und Verantwortlichen unterschiedlich genannt werden. Versuchen Sie, die in Ihrer Schule bzw. Schulgemeinde vorhandenen Gremien und Funktionen den untenstehenden Kategorien zuzuordnen.

Achtung:

Die Schulleiter/innen der Stadt St. Gallen füllen diese Seite des Fragebogens nicht aus!

In unserer Schule bzw. Schulgemeinde gibt es neben der Schulleitung ...

<i>(Mehrfachnennungen möglich)</i>		nur schulintern (Lehrpersonen)	mit Beteiligung schulexterner Personen (Schulrat, SPD etc.)
12	Schulleitungskonferenz bestehend aus: _____ _____	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂
13	Pädagogische Konferenz bestehend aus: _____ _____	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂
14	Stufen-Konferenz	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂
15	Projektgruppe oder Steuergruppe Integrative Schul-Form (ISF)	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂
16	Qualitäts – Gruppe(n)	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂
17	Projektgruppe(n) für die Themen: _____ _____ _____	<input type="checkbox"/> ₁ <input type="checkbox"/> ₁ <input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂ <input type="checkbox"/> ₂ <input type="checkbox"/> ₂
18	Schulentwicklungskommission	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂
19	Kommission für Qualitätsentwicklung	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂
20	andere Kommissionen, nämlich: _____	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂
21	Themen-Verantwortliche für: _____ _____	<input type="checkbox"/> ₁ <input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂ <input type="checkbox"/> ₂

3. Strukturdaten zu Schulgemeinde und Schulbehörde

22	Welche Elemente der Schulverwaltung Ihrer Schulgemeinde stehen Ihnen als Schulleiter/-in für administrative Dienstleistungen zur Verfügung? (Mehrfachnennungen möglich)	<input type="checkbox"/> ₁ vollamtliches Schulsekretariat <input type="checkbox"/> ₂ Teilzeit-Schulsekretariat <input type="checkbox"/> ₃ vollamtliche/r Rechnungsführer/in <input type="checkbox"/> ₄ teilamtliche/r Rechnungsführer/in <input type="checkbox"/> ₅ Stundenplaner/in
23	Über welche Form von Schulpräsidium verfügt Ihre Schulgemeinde?	<input type="checkbox"/> ₁ Schulpräsident/in im Milizamt <input type="checkbox"/> ₂ hauptberufliche/r Schulpräsident/in
24	Welche Formen der Elternmitwirkung und -mitbestimmung in Fragen Ihrer Schule gibt es? (Mehrfachnennungen möglich)	<input type="checkbox"/> ₁ informelles Elternforum (oder ähnliche Bezeichnung) auf freiwilliger Basis <input type="checkbox"/> ₂ Elternforum mit obligatorischen Vertretungen aus allen Klassen (als Element der Schulstruktur) <input type="checkbox"/> ₃ Kommissionen mit Elternvertretungen (mit Mitbestimmungsrecht)

4. Aufgabenverteilung

Im ersten Abschnitt dieses Fragebogenteils (4.1) geht es darum, zu erfassen,

- in welchem Ausmass Sie als Schulleiter/in für bestimmte Aufgaben zuständig sind. Das heisst nicht zwangsläufig, dass Sie diese Tätigkeiten auch (allein) durchführen, sondern dass sie dafür die Endverantwortung tragen (**Ist-Zustand**), und
- bei welchen dieser Aufgaben Sie der Meinung sind, dass Sie (in welchem Ausmass) zuständig sein sollten oder sein möchten (**Soll-Zustand**).

Im Abschnitt 4.2 wollen wir dann erheben, welche schulinternen und welche schulexternen Akteure – neben Ihnen als Schulleiter/in – in welchem Ausmass an der Aufgabenerledigung mit beteiligt sind.

Die Aufgaben sind der Liste im Anhang der „Vorläufigen Empfehlungen“ entnommen und gliedern sich in die fünf Aufgabenbereiche, wie sie in der „Erhebung Schulleitung“ des AVS vom September 2002 gruppiert wurden: (1) Pädagogische Führung, (2) Personalführung, (3) Finanzielle Führung, (4) Administrative und organisatorische Führung, (5) Information und Öffentlichkeitsarbeit.

4.1 Zuständigkeit der Schulleitung: Ein Ist-Soll-Vergleich

Das Ausmass Ihrer Zuständigkeit tragen Sie auf einer 4er-Skala ein. Dabei bedeuten:

0 = Für diese Aufgabe bin ich überhaupt nicht zuständig bzw. sollte oder möchte ich nicht zuständig sein.

1 = in geringem Ausmass zuständig

2 = in eher geringem Ausmass zuständig

3 = in relativ grossem Ausmass zuständig

4 = in grossem Ausmass zuständig

Pädagogische Führung

Aufgabe	Ausmass, in welchem ich als Schulleiter/in effektiv <u>zuständig bin</u> .					Ausmass, in welchem ich als Schulleiter/in <u>zuständig sein sollte</u>				
25 Leitbild erstellen und laufend überprüfen	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26 Schuljahresprogramm erstellen	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27 Qualitätsentwicklungskonzept erarbeiten und umsetzen	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28 Schulhausinterne Regelungen treffen und deren Einhaltung überprüfen	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29 Schulinterne Weiterbildung planen und koordinieren	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30 Sonderpädagogische Massnahmen verfügen (im Rahmen des Pensenpools)	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31 Zusammenarbeit im Schulteam fördern und gestalten	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32 Schulinterne Projekte initiieren	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33 Externe Fachpersonen beiziehen	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34 Zu schulpolitischen Fragen Stellung nehmen	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35 Entwicklungen im Bildungsbereich mitverfolgen	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Personalführung

Aufgabe	Ausmass, in welchem ich als Schulleiter/in effektiv <u>zuständig bin</u> .					Ausmass, in welchem ich als Schulleiter/in <u>zuständig sein sollte</u>				
36 Neue Lehrpersonen auswählen	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37 Kündigungen aussprechen	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38 Unterrichtsbesuche durchführen	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aufgabe	Ausmass, in welchem ich als Schulleiter/in effektiv <u>zuständig bin.</u>	Ausmass, in welchem ich als Schulleiter/in <u>zuständig sein sollte</u>
39 Lehrpersonen beraten, begleiten und fördern	0 1 2 3 4 □ □—□—□—□	0 1 2 3 4 □ □—□—□—□
40 Mitarbeitergespräche führen	0 1 2 3 4 □ □—□—□—□	0 1 2 3 4 □ □—□—□—□
41 Weiterbildung der Lehrpersonen fördern und lenken	0 1 2 3 4 □ □—□—□—□	0 1 2 3 4 □ □—□—□—□
42 SLQ durchführen	0 1 2 3 4 □ □—□—□—□	0 1 2 3 4 □ □—□—□—□
43 Aufgaben und Pflichten der Lehrpersonen kontrollieren	0 1 2 3 4 □ □—□—□—□	0 1 2 3 4 □ □—□—□—□
44 Leistungsprämien anregen	0 1 2 3 4 □ □—□—□—□	0 1 2 3 4 □ □—□—□—□
45 Sanktionen gegen Lehrpersonen ergreifen	0 1 2 3 4 □ □—□—□—□	0 1 2 3 4 □ □—□—□—□
46 Personal Hauswartung koordinieren und führen	0 1 2 3 4 □ □—□—□—□	0 1 2 3 4 □ □—□—□—□
47 Zur Lösung von Konflikten beitragen	0 1 2 3 4 □ □—□—□—□	0 1 2 3 4 □ □—□—□—□
48 Soziales Klima fördern	0 1 2 3 4 □ □—□—□—□	0 1 2 3 4 □ □—□—□—□

Finanzielle Führung

Aufgabe	Ausmass, in welchem ich als Schulleiter/in effektiv <u>zuständig bin.</u>	Ausmass, in welchem ich als Schulleiter/in <u>zuständig sein sollte</u>
49 Budget für die Schuleinheit erstellen	0 1 2 3 4 □ □—□—□—□	0 1 2 3 4 □ □—□—□—□
50 Budget überwachen	0 1 2 3 4 □ □—□—□—□	0 1 2 3 4 □ □—□—□—□
51 Über Ausgaben und Investitionen im Rahmen des Budgets entscheiden	0 1 2 3 4 □ □—□—□—□	0 1 2 3 4 □ □—□—□—□
52 Abrechnungen machen	0 1 2 3 4 □ □—□—□—□	0 1 2 3 4 □ □—□—□—□

Administrative und organisatorische Führung

Aufgabe	Ausmass, in welchem ich als Schulleiter/in effektiv <u>zuständig bin.</u>	Ausmass, in welchem ich als Schulleiter/in <u>zuständig sein sollte</u>
53 Pensen innerhalb der Schuleinheit planen und zuteilen	0 1 2 3 4 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
54 Klassen zuteilen	0 1 2 3 4 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
55 Stundenpläne erstellen und Schulraumbelegung planen	0 1 2 3 4 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
56 Promotionsentscheide fällen	0 1 2 3 4 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
57 Schülerzuteilungen vornehmen	0 1 2 3 4 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
58 Schülerurlaube erteilen	0 1 2 3 4 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
59 Disziplinarfälle bearbeiten und entscheiden	0 1 2 3 4 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
60 Urlaube und Absenzen von Lehrpersonen regeln	0 1 2 3 4 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
61 Aufgaben delegieren, Pflichtenhefte erlassen	0 1 2 3 4 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
62 Bei der Schulraumplanung mitwirken	0 1 2 3 4 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
63 Schulmobiliar planen und verwalten	0 1 2 3 4 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
64 Schulmaterial planen und verwalten	0 1 2 3 4 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Information und Öffentlichkeitsarbeit

Aufgabe	Ausmass, in welchem ich als Schulleiter/in effektiv <u>zuständig bin.</u>	Ausmass, in welchem ich als Schulleiter/in <u>zuständig sein sollte</u>
65 Information und Kommunikation im Schulhaus, zum Schulrat, zum Bezirksschulrat und zu kantonalen Stellen sicherstellen	0 1 2 3 4 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
66 Elterninformation sicherstellen	0 1 2 3 4 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
67 Elternkontakte und Elternveranstaltungen gestalten	0 1 2 3 4 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
68 Als Ansprechperson für Schüler/innen und Eltern zur Verfügung stehen	0 1 2 3 4 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

69	Information der Öffentlichkeit und Kontakte zur Öffentlichkeit pflegen und sicherstellen	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
70	Kontakte mit anderen Schulen pflegen	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>

4.2 Beteiligung von schulinternen und schulexternen Akteuren

Die Fragestellung lautet: Welche schulinternen und welche schulexternen Akteure – ausser Ihnen als Schulleiter/in – sind in welchem Ausmass an der Aufgabenerledigung mit beteiligt?

Die untenstehenden zwei Akteur-Kategorien sind wie folgt zu verstehen:

- **Erweiterte Schulleitung:** Gemeint ist nicht die Form der Co-Leitung (gemäss Frage 2.3), sondern ein Führungsgremium neben der Schulleitung (z.B. Schulleitung + Stufenvorsteher/innen, oder Schulleitung + Personen mit besonderen schulinternen Funktionen).
- **Verwaltung:** Gemeint ist sowohl die kommunale Schulverwaltung als auch das Erziehungsdepartement bzw. der Bezirksschulrat.

In der Erhebung in diesem Abschnitt kommen Sie als Schulleiter/in nicht vor. Es geht hier allein darum, wer ausser Ihnen an der Aufgabenerledigung auch noch – und wie stark – beteiligt ist.

Das Ausmass der Beteiligung von schulinternen bzw. schulexternen Akteuren an der Aufgabenerledigung tragen Sie auf einer 4er-Skala ein. Dabei bedeuten:

- 0 = An dieser Aufgabe ist der betreffende Akteur überhaupt nicht beteiligt.
- 1 = sehr geringe Beteiligung
- 2 = eher geringe Beteiligung
- 3 = eher starke Beteiligung
- 4 = sehr starke Beteiligung

Pädagogische Führung

Aufgabenbereich	Schulexterne Beteiligung					Schulinterne Beteiligung						
	Akteure	Ausmass der Beteiligung				Ausmass der Beteiligung				Akteure		
71 Leitbild erstellen	1 Schulrat	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	4 ganzes Team (Konvent)
	2 Verwaltung	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 Arbeitsgruppen
	3 Eltern	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	6 Erweiterte Schulleitung
72 Leitbild laufend überprüfen	1 Schulrat	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	4 ganzes Team (Konvent)
	2 Verwaltung	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 Arbeitsgruppen
	3 Eltern	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	6 Erweiterte Schulleitung
73 Schuljahresprogramm erstellen	1 Schulrat	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	4 ganzes Team (Konvent)
	2 Verwaltung	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 Arbeitsgruppen
	3 Eltern	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	6 Erweiterte Schulleitung
74 Qualitätsentwicklungskonzept erarbeiten	1 Schulrat	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	4 ganzes Team (Konvent)
	2 Verwaltung	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 Arbeitsgruppen
	3 Eltern	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	6 Erweiterte Schulleitung
75 Schulinterne Weiterbildung organisieren	1 Schulrat	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	4 ganzes Team (Konvent)
	2 Verwaltung	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 Arbeitsgruppen
	3 Eltern	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	6 Erweiterte Schulleitung
76 Sonderpädagogische Massnahmen im Rahmen des Pensenpools verfügen	1 Schulrat	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	4 ganzes Team (Konvent)
	2 Verwaltung	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 Arbeitsgruppen
	3 Eltern	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	6 Erweiterte Schulleitung
77 Teamentwicklung fördern und gestalten	1 Schulrat	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	4 ganzes Team (Konvent)
	2 Verwaltung	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 Arbeitsgruppen
	3 Eltern	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	6 Erweiterte Schulleitung

Personalführung

Aufgabenbereich	Schulexterne Beteiligung					Schulinterne Beteiligung						
	Akteure	Ausmass der Beteiligung				Ausmass der Beteiligung				Akteure		
78 neue Lehrpersonen auswählen	1 Schulrat	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	4 ganzes Team (Konvent)
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	2 Verwaltung	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	5 Arbeitsgruppen
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	3 Eltern	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	6 Erweiterte Schulleitung
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
79 Unterrichtsbesuche durchführen	1 Schulrat	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	4 ganzes Team (Konvent)
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	2 Verwaltung	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	5 Arbeitsgruppen
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	3 Eltern	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	6 Erweiterte Schulleitung
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
80 Lehrpersonen beraten, begleiten und fördern	1 Schulrat	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	4 ganzes Team (Konvent)
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	2 Verwaltung	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	5 Arbeitsgruppen
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	3 Eltern	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	6 Erweiterte Schulleitung
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
81 Mitarbeiter (Lehrpersonen) beurteilen <i>(nicht im Rahmen der Systematischen Lohnwirksamen Qualifikation SLQ)</i>	1 Schulrat	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	4 ganzes Team (Konvent)
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	2 Verwaltung	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	5 Arbeitsgruppen
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	3 Eltern	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	6 Erweiterte Schulleitung
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
82 Leistungsprämien anregen (Lehrpersonen)	1 Schulrat	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	4 ganzes Team (Konvent)
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	2 Verwaltung	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	5 Arbeitsgruppen
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	3 Eltern	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	6 Erweiterte Schulleitung
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
83 Personal Hauswartung koordinieren und führen	1 Schulrat	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	4 ganzes Team (Konvent)
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	2 Verwaltung	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	5 Arbeitsgruppen
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	3 Eltern	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	6 Erweiterte Schulleitung
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
84 Stellvertretungen (Lehrpersonen) organisieren	1 Schulrat	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	4 ganzes Team (Konvent)
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	2 Verwaltung	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	5 Arbeitsgruppen
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	3 Eltern	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	6 Erweiterte Schulleitung
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Finanzielle Führung

Aufgabenbereich	Schulexterne Beteiligung					Schulinterne Beteiligung						
	Akteure	Ausmass der Beteiligung				Ausmass der Beteiligung				Akteure		
85 Budget erstellen	1 Schulrat	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	4 ganzes Team (Konvent)
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	2 Verwaltung	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	5 Arbeitsgruppen
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	3 Eltern	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	6 Erweiterte Schulleitung
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
86 Budget überwachen	1 Schulrat	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	4 ganzes Team (Konvent)
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	2 Verwaltung	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	5 Arbeitsgruppen
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	3 Eltern	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	6 Erweiterte Schulleitung
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
87 Abrechnungen erledigen	1 Schulrat	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	4 ganzes Team (Konvent)
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	2 Verwaltung	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	5 Arbeitsgruppen
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	3 Eltern	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	6 Erweiterte Schulleitung
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Administrative und organisatorische Führung

Aufgabenbereich	Schulexterne Beteiligung					Schulinterne Beteiligung						
	Akteure	Ausmass der Beteiligung				Ausmass der Beteiligung				Akteure		
88 Pensen von Lehrpersonen planen und zuteilen	1 Schulrat	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	4 ganzes Team (Konvent)
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	2 Verwaltung	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	5 Arbeitsgruppen
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	3 Eltern	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	6 Erweiterte Schulleitung
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
89 Klassen zuteilen	1 Schulrat	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	4 ganzes Team (Konvent)
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	2 Verwaltung	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	5 Arbeitsgruppen
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	3 Eltern	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	6 Erweiterte Schulleitung
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Aufgabenbereich	Schulexterne Beteiligung					Schulinterne Beteiligung						
	Akteure	Ausmass der Beteiligung				Ausmass der Beteiligung				Akteure		
90 Präsenzpflcht MitarbeiterInnen organisieren und kontrollieren	1 Schulrat	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	4 ganzes Team (Konvent)
	2 Verwaltung	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	5 Arbeitsgruppen
	3 Eltern	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	6 Erweiterte Schulleitung
91 Pflichtenhefte (MitarbeiterInnen) erlassen	1 Schulrat	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	4 ganzes Team (Konvent)
	2 Verwaltung	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	5 Arbeitsgruppen
	3 Eltern	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	6 Erweiterte Schulleitung
92 Schülerpromotionen und Stufenübertritte bearbeiten (administrativ)	1 Schulrat	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	4 ganzes Team (Konvent)
	2 Verwaltung	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	5 Arbeitsgruppen
	3 Eltern	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	6 Erweiterte Schulleitung
93 Promotionsentscheide fällen	1 Schulrat	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	4 ganzes Team (Konvent)
	2 Verwaltung	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	5 Arbeitsgruppen
	3 Eltern	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	6 Erweiterte Schulleitung
94 Schülerzuteilungen, Schülermutationen vornehmen	1 Schulrat	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	4 ganzes Team (Konvent)
	2 Verwaltung	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	5 Arbeitsgruppen
	3 Eltern	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	6 Erweiterte Schulleitung
95 Absenzenwesen und Urlaubswesen (SchülerInnen) regeln	1 Schulrat	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	4 ganzes Team (Konvent)
	2 Verwaltung	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	5 Arbeitsgruppen
	3 Eltern	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	6 Erweiterte Schulleitung
96 Urlaube von SchülerInnen bewilligen (im Rahmen von Weisungen)	1 Schulrat	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	4 ganzes Team (Konvent)
	2 Verwaltung	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	5 Arbeitsgruppen
	3 Eltern	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	6 Erweiterte Schulleitung

Aufgabenbereich	Schulexterne Beteiligung					Schulinterne Beteiligung						
	Akteure	Ausmass der Beteiligung				Ausmass der Beteiligung				Akteure		
97 Disziplinarfälle (SchülerInnen) bearbeiten und entscheiden	1 Schulrat	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	4 ganzes Team (Konvent)
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	2 Verwaltung	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	5 Arbeitsgruppen
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	3 Eltern	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	6 Erweiterte Schulleitung
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
98 Stundenpläne und Schulraumbelegung erstellen	1 Schulrat	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	4 ganzes Team (Konvent)
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	2 Verwaltung	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	5 Arbeitsgruppen
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	3 Eltern	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	6 Erweiterte Schulleitung
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
99 Wahlfachangebot planen	1 Schulrat	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	4 ganzes Team (Konvent)
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	2 Verwaltung	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	5 Arbeitsgruppen
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	3 Eltern	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	6 Erweiterte Schulleitung
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
100 Schulhausinterne Reglemente erlassen (Hausordnung etc.)	1 Schulrat	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	4 ganzes Team (Konvent)
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	2 Verwaltung	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	5 Arbeitsgruppen
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	3 Eltern	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	6 Erweiterte Schulleitung
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
101 Schulmobiliar planen und verwalten	1 Schulrat	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	4 ganzes Team (Konvent)
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	2 Verwaltung	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	5 Arbeitsgruppen
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	3 Eltern	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	6 Erweiterte Schulleitung
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
102 Schulmaterial planen und verwalten	1 Schulrat	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	4 ganzes Team (Konvent)
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	2 Verwaltung	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	5 Arbeitsgruppen
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	3 Eltern	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	6 Erweiterte Schulleitung
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Information und Öffentlichkeitsarbeit

Aufgabenbereich	Schulexterne Beteiligung					Schulinterne Beteiligung						
	Akteure	Ausmass der Beteiligung				Ausmass der Beteiligung				Akteure		
103 Information der Eltern gestalten und sicherstellen	1 Schulrat	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	4 ganzes Team (Konvent)
	2 Verwaltung	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 Arbeitsgruppen
	3 Eltern	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	6 Erweiterte Schulleitung
104 Information der Öffentlichkeit (mündlich und schriftlich) und Kontakte mit der Öffentlichkeit gestalten und sicherstellen	1 Schulrat	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	4 ganzes Team (Konvent)
	2 Verwaltung	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 Arbeitsgruppen
	3 Eltern	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	6 Erweiterte Schulleitung
105 Kontakte mit anderen Schulen und schulischen Diensten und Fachstellen pflegen	1 Schulrat	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	4 ganzes Team (Konvent)
	2 Verwaltung	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 Arbeitsgruppen
	3 Eltern	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	6 Erweiterte Schulleitung

106 Fehlen in der Liste Aufgaben, die im Schulalltag anfallen und an denen schulinterne oder schulexterne Akteure mitbeteiligt sind? Wenn Ja: welche?

Aufgabe	Beteiligte
1 _____	11 _____
2 _____	21 _____
3 _____	31 _____
4 _____	41 _____
5 _____	51 _____
6 _____	61 _____

Das Dokument „Vorläufige Empfehlungen“ des Erziehungsdepartementes des Kantons St.Gallen vom 24. September 2001 (das Dokument liegt diesem Fragebogen bei) enthält eine Liste von Aufgaben als Grundlage für eine Aufgabenzuteilung zwischen Schulleitung und Schulrat bzw. Schulverwaltung.

Auch wenn bereits gewisse Weiterentwicklungen dieser Liste vorgenommen worden sind (z.B. Reduktion auf drei Aufgabebereiche wie in der „Erhebung 2002“, Änderungen von Begriffen etc.) wollen wir uns bei dieser Umfrage auf den Inhalt der Liste in den „Vorläufigen Empfehlungen“ beziehen. Wir bitten Sie, dies bei der Beantwortung der untenstehenden Fragen zu berücksichtigen.

Bitte drücken Sie durch Ankreuzen Ihre Zustimmung bzw. Ablehnung zu den Aussagen in der linken Spalte aus.

107	Die Liste ist vollständig.	<input type="checkbox"/> ₁ Ja <input type="checkbox"/> ₂ Nein. Folgende wichtige Aufgaben fehlen: <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
108	Die Aufgaben in der Liste sind klar und schlüssig benannt.	<input type="checkbox"/> ₁ Ja <input type="checkbox"/> ₂ Nein. Folgende Aufgaben sind missverständlich formuliert: <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
109	Die Liste hat sich bewährt, um eine klare Aufgabenzuweisung zwischen Schulleitung und Schulrat bzw. Schulverwaltung vorzunehmen.	<input type="checkbox"/> ₁ Ja <input type="checkbox"/> ₂ Nein. Folgende Aufgabenzuweisungen sind unklar: <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

5. Zeitaufwand

Wir möchten von Ihnen wissen, inwiefern der von Ihnen als Schulleiter/in erbrachte zeitliche Arbeitsaufwand in den verschiedenen Aufgabenbereichen abhängig ist von unterschiedlichen **schulinternen und schulexternen Faktoren**.

Mehrfachnennungen möglich!

	Beeinflussender Faktor hat Auswirkungen auf den Arbeitsaufwand in den Aufgabenbereichen ...
110	<p>Teamgrösse Je grösser die Anzahl der Lehrpersonen in der Schuleinheit ist, desto grösser ist der Arbeitsaufwand der Schulleitung.</p> <p><input type="checkbox"/>₁ trifft zu, vor allem in den Aufgabenbereichen...</p> <p><input type="checkbox"/>₂ trifft nicht zu</p>	<p><input type="checkbox"/>₁₁ Pädagogische Führung</p> <p><input type="checkbox"/>₁₂ Personalführung</p> <p><input type="checkbox"/>₁₃ Finanzielle Führung</p> <p><input type="checkbox"/>₁₄ Administrative und organisatorische Führung</p> <p><input type="checkbox"/>₁₅ Information und Öffentlichkeitsarbeit</p>
111	<p>Schulprofil Je grösser die Vielfalt an verschiedenen Klassentypen (Regel- und Kleinklassen) und schulischen Angeboten (ISF, Stütz- und Förderunterricht, Freifächer) ist, desto grösser ist der Arbeitsaufwand der Schulleitung.</p> <p><input type="checkbox"/>₁ trifft zu, vor allem in den Aufgabenbereichen...</p> <p><input type="checkbox"/>₂ trifft nicht zu</p>	<p><input type="checkbox"/>₁₁ Pädagogische Führung</p> <p><input type="checkbox"/>₁₂ Personalführung</p> <p><input type="checkbox"/>₁₃ Finanzielle Führung</p> <p><input type="checkbox"/>₁₄ Administrative und organisatorische Führung</p> <p><input type="checkbox"/>₁₅ Information und Öffentlichkeitsarbeit</p>
112	<p>Führungsstruktur In unserer Schuleinheit teilen wir uns die Aufgaben in einer Co-Leitung.</p> <p><input type="checkbox"/>₁ Nein</p> <p><input type="checkbox"/>₂ Ja. Das bedeutet eine Entlastung für das einzelne Schulleitungsmitglied.</p> <p><input type="checkbox"/>₂₁ trifft zu, vor allem in den Aufgabenbereichen...</p> <p><input type="checkbox"/>₂₂ trifft nicht zu</p>	<p><input type="checkbox"/>₂₁₁ Pädagogische Führung</p> <p><input type="checkbox"/>₂₁₂ Personalführung</p> <p><input type="checkbox"/>₂₁₃ Finanzielle Führung</p> <p><input type="checkbox"/>₂₁₄ Administrative und organisatorische Führung</p> <p><input type="checkbox"/>₂₁₅ Information und Öffentlichkeitsarbeit</p>
113	<p>Führungsstruktur Wir haben an unserer Schule bestimmte Aufgaben fix an Personen ausserhalb der Schulleitung (aber innerhalb des Teams) delegiert.</p> <p><input type="checkbox"/>₁ Nein</p> <p><input type="checkbox"/>₂ Ja. Nämlich folgende Aufgaben:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Das bedeutet eine Entlastung für die Schulleitung.</p> <p><input type="checkbox"/>₂₁ trifft zu, vor allem in den Aufgabenbereichen...</p> <p><input type="checkbox"/>₂₂ trifft nicht zu</p>	<p><input type="checkbox"/>₂₁₁ Pädagogische Führung</p> <p><input type="checkbox"/>₂₁₂ Personalführung</p> <p><input type="checkbox"/>₂₁₃ Finanzielle Führung</p> <p><input type="checkbox"/>₂₁₄ Administrative und organisatorische Führung</p> <p><input type="checkbox"/>₂₁₅ Information und Öffentlichkeitsarbeit</p>

Mehrfachnennungen möglich!

114	<p>Schulverwaltung In unserer Schulgemeinde gibt es ein</p> <p><input type="checkbox"/>₁ vollamtliches Schulsekretariat. <input type="checkbox"/>₂ teilamtliches Schulsekretariat.</p>	
115	<p>Das Schulsekretariat ist tätig</p> <p><input type="checkbox"/>₁ nur für den Schulrat. <input type="checkbox"/>₂ auch für die Schulleitung der Schuleinheiten.</p> <p>Das bedeutet eine Entlastung für die Schulleitung.</p> <p><input type="checkbox"/>₂₁ trifft zu, vor allem in den Aufgabebereichen... <input type="checkbox"/>₂₂ trifft nicht zu</p>	<p><input type="checkbox"/>₂₁₁ Pädagogische Führung <input type="checkbox"/>₂₁₂ Personalführung <input type="checkbox"/>₂₁₃ Finanzielle Führung <input type="checkbox"/>₂₁₄ Administrative und organisatorische Führung <input type="checkbox"/>₂₁₅ Information und Öffentlichkeitsarbeit</p>
116	<p>Elternmitwirkung In unserer Schulgemeinde gibt es ein Elternforum (oder ähnlich genannt) mit Mitwirkungsmöglichkeit.</p> <p><input type="checkbox"/>₁ Nein <input type="checkbox"/>₂ Ja. Das bedeutet eine zusätzliche Arbeitsbelastung für die Schulleitung.</p> <p><input type="checkbox"/>₂₁ trifft zu, vor allem in den Aufgabebereichen... <input type="checkbox"/>₂₂ trifft nicht zu</p>	<p><input type="checkbox"/>₂₁₁ Pädagogische Führung <input type="checkbox"/>₂₁₂ Personalführung <input type="checkbox"/>₂₁₃ Finanzielle Führung <input type="checkbox"/>₂₁₄ Administrative und organisatorische Führung <input type="checkbox"/>₂₁₅ Information und Öffentlichkeitsarbeit</p>

Wir möchten von Ihnen wissen, ob und inwieweit Ihr Arbeitsaufwand für die Funktion als Schulleiter/in von Ihrer **fachlichen Qualifikation** in den Bereichen Führung und Organisation abhängig ist.

Mehrfachnennungen möglich!

117	<p>Ich habe zertifizierte Kurse bzw. Aus- oder Fortbildungslehrgänge in folgenden Bereichen absolviert:</p> <p><i>Bitte beachten Sie: Es geht nicht um Ihre allenfalls in früheren beruflichen Tätigkeiten erworbenen Kompetenzen, sondern um Qualifikationen, die Sie in Aus- und Fortbildungskursen erworben haben!</i></p>	<p><input type="checkbox"/>₁ Personalführung <input type="checkbox"/>₂ Organisationsentwicklung <input type="checkbox"/>₃ Kommunikation <input type="checkbox"/>₄ Coaching, Supervision <input type="checkbox"/>₅ Moderation <input type="checkbox"/>₆ Betriebswirtschaft für Non-Profit Organisationen <input type="checkbox"/>₇ andere, nämlich: _____</p>
-----	---	---

118	<p>Meine Zusatzqualifizierung ist ausschlaggebend dafür, dass ich die Aufgaben als Schulleiter/in optimal erfüllen kann.</p> <p><input type="checkbox"/>₁ trifft zu, vor allem in den Aufgabenbereichen...</p> <p><input type="checkbox"/>₂ trifft nicht zu</p>	<p><input type="checkbox"/>₁₁ Pädagogische Führung</p> <p><input type="checkbox"/>₁₂ Personalführung</p> <p><input type="checkbox"/>₁₃ Finanzielle Führung</p> <p><input type="checkbox"/>₁₄ Administrative und organisatorische Führung</p> <p><input type="checkbox"/>₁₅ Information und Öffentlichkeitsarbeit</p>
119	<p>In welchen der folgenden Bereiche würden Sie es als nützlich beurteilen, wenn Sie im Hinblick auf Ihre Funktion als Schulleiter/in zertifizierte Kurse bzw. Aus- oder Fortbildungslehrgänge absolvieren würden.</p>	<p><input type="checkbox"/>₁ Personalführung</p> <p><input type="checkbox"/>₂ Organisationsentwicklung</p> <p><input type="checkbox"/>₃ Kommunikation</p> <p><input type="checkbox"/>₄ Coaching, Supervision</p> <p><input type="checkbox"/>₅ Moderation</p> <p><input type="checkbox"/>₆ Betriebswirtschaft für Non-Profit Organisationen</p> <p><input type="checkbox"/>₇ andere, nämlich: _____</p>
120	<p>Decken die vorhandenen Aus- und Fortbildungsangebote Ihren Bedarf nach Zusatzqualifizierung?</p> <p><input type="checkbox"/>₁ Ja</p> <p><input type="checkbox"/>₂ Nein. Vor allem in den folgenden Bereichen würde ich mir zusätzliche Angebote wünschen:</p>	<p><input type="checkbox"/>₂₁ Personalführung</p> <p><input type="checkbox"/>₂₂ Organisationsentwicklung</p> <p><input type="checkbox"/>₂₃ Kommunikation</p> <p><input type="checkbox"/>₂₄ Coaching, Supervision</p> <p><input type="checkbox"/>₂₅ Moderation</p> <p><input type="checkbox"/>₂₆ Betriebswirtschaft für Non-Profit Organisationen</p> <p><input type="checkbox"/>₂₇ andere, nämlich: _____</p>

6. Belastung

Nebst der zeitlichen Belastung – in der Regel der grösste Belastungsfaktor – interessiert uns auch Ihre subjektive Einschätzung der Belastungen, die Sie in Ihrer Funktion als Schulleiter/in empfinden.

	Wie beurteilen Sie Ihre Belastung durch die beruflichen Herausforderungen als Schulleiter/in in den fünf Aufgabenbereichen?	1 = sehr gering / 5 = sehr gross
121	Pädagogische Führung	1 2 3 4 5 □—□—□—□—□
122	Personalführung	1 2 3 4 5 □—□—□—□—□
123	Finanzielle Führung	1 2 3 4 5 □—□—□—□—□
124	Administrative und organisatorische Führung	1 2 3 4 5 □—□—□—□—□
125	Information und Öffentlichkeitsarbeit	1 2 3 4 5 □—□—□—□—□

126	Ergibt sich durch die neue Aufgaben- und Kompetenzzuweisung für Sie als Schulleiter/in ein Handlungs- und Gestaltungsspielraum , der Ihren Beruf und Ihre Arbeit in der Schule attraktiver – und damit Sie persönlich zufriedener – macht?	1 = in sehr geringem Mass / 5 = in sehr hohem Mass 1 2 3 4 5 □—□—□—□—□
-----	---	--

127	Bedeutet für Sie die Übernahme der Schulleitungsfunktion einen bewussten Schritt in Ihrer beruflichen Karriereplanung .	<input type="checkbox"/> ₁ Ja <input type="checkbox"/> ₂ Nein
-----	--	--

	Wie beurteilen Sie Ihre emotionale und psychische Belastung als Schulleiter/in in den fünf Aufgabenbereichen?	1 = sehr gering / 5 = sehr gross
128	Pädagogische Führung	1 2 3 4 5 □—□—□—□—□
129	Personalführung	1 2 3 4 5 □—□—□—□—□
130	Finanzielle Führung	1 2 3 4 5 □—□—□—□—□
131	Administrative und organisatorische Führung	1 2 3 4 5 □—□—□—□—□
132	Information und Öffentlichkeitsarbeit	1 2 3 4 5 □—□—□—□—□

133	<p>Welche Faktoren sind für diese Belastung vor allem verantwortlich? <i>Mehrfachnennungen möglich!</i></p>	<p><input type="checkbox"/>₁ Schwierige personelle Konstellation im Team <input type="checkbox"/>₂ Knapper finanzieller Handlungsspielraum <input type="checkbox"/>₃ Knappe zeitliche Ressourcen <input type="checkbox"/>₄ Aufwändige Zusammenarbeit im Schulhausteam <input type="checkbox"/>₅ Aufwändige Zusammenarbeit mit Schulrat <input type="checkbox"/>₆ Aufwändige Zusammenarbeit mit Eltern <input type="checkbox"/>₇ Unklare Kompetenzabgrenzungen zwischen Schulleitung und Schulrat <input type="checkbox"/>₈ Grosse Last der Verantwortung <input type="checkbox"/>₉ Viele Aufgaben bei wenig Kompetenzen <input type="checkbox"/>₁₀ andere, nämlich: _____</p>
-----	---	---

134	<p>Sind Sie der Ansicht, dass die von Ihnen empfundene Belastung auch abhängig ist von Ihrer Erfahrung und Ihren Qualifikationen in den nebenstehenden Bereichen?</p> <p><input type="checkbox"/>₁ Ja, vor allem von der Erfahrung und fachlichen Kompetenz in den Aufgabenbereichen...</p> <p><input type="checkbox"/>₂ Nein.</p>	<p><i>Mehrfachnennungen möglich!</i></p> <p><input type="checkbox"/>₁₁ Personalführung <input type="checkbox"/>₁₂ Organisationsentwicklung <input type="checkbox"/>₁₃ Kommunikation <input type="checkbox"/>₁₄ Coaching, Supervision <input type="checkbox"/>₁₅ Moderation <input type="checkbox"/>₁₆ Betriebswirtschaft für Non Profit Organisationen <input type="checkbox"/>₁₇ andere, nämlich: _____</p>
-----	--	--

135	<p>Welches wären Unterstützungen, die Ihre emotionale und psychische Belastung reduzieren könnten?</p> <p><i>Mehrfachnennungen möglich!</i></p>	<p><input type="checkbox"/>₁ Persönliches Coaching</p> <p><input type="checkbox"/>₂ Teamsupervision</p> <p><input type="checkbox"/>₃ Fachliche Fortbildung in den Bereichen Führung und Organisation</p> <p><input type="checkbox"/>₄ Fachliche Fortbildung in den Bereichen Kommunikation und Sozialkompetenz</p> <p><input type="checkbox"/>₅ Fachberatung (Beiziehen einer Fachperson) in den Bereichen Führung und Organisation</p> <p><input type="checkbox"/>₆ Regelmässiger Austausch mit dem Schulrat</p> <p><input type="checkbox"/>₇ Engagierte Mitarbeit der Eltern</p> <p><input type="checkbox"/>₈ Austausch mit Schulleitungspersonen anderer Schulen</p> <p><input type="checkbox"/>₉ Mehr persönliche Zeitressourcen</p> <p><input type="checkbox"/>₁₀ Bessere finanzielle Entschädigung</p> <p><input type="checkbox"/>₁₁ andere, nämlich:</p> <hr style="width: 100%; margin-top: 5px;"/>
-----	---	--

<p>136</p>	<p>Welches sind für Sie die fünf wesentlichsten Sozial- und Führungskompetenzen um die Belastung als Schulleiter/in in einem vertretbaren Mass zu halten.</p> <p><i>Bitte kreuzen Sie maximal 5 Kompetenzen an!</i></p>	<p>Sozialkompetenzen</p> <p><input type="checkbox"/>₁ Rollensicherheit</p> <p><input type="checkbox"/>₂ Verantwortungsbereitschaft und Durchsetzungsvermögen</p> <p><input type="checkbox"/>₃ Teamfähigkeit</p> <p><input type="checkbox"/>₄ Konfliktfähigkeit</p> <p>Führungs- und Leitungskompetenz</p> <p><input type="checkbox"/>₅ Ausgeprägtes Qualitätsbewusstsein</p> <p><input type="checkbox"/>₆ Strategische Kompetenz (Leitbild und Schulprogramme)</p> <p><input type="checkbox"/>₇ Innovations- und Reformfähigkeit</p> <p><input type="checkbox"/>₈ Motivationsfähigkeit</p> <p><input type="checkbox"/>₉ Delegationsfähigkeit</p> <p><input type="checkbox"/>₁₀ Planungskompetenz</p> <p><input type="checkbox"/>₁₁ Organisationskompetenz</p> <p><input type="checkbox"/>₁₂ Belastbarkeit</p> <p>Fachkompetenz</p> <p><input type="checkbox"/>₁₃ Rechtskenntnisse</p> <p><input type="checkbox"/>₁₄ Betriebswirtschaftliche Kenntnisse</p> <p><input type="checkbox"/>₁₅ Medienkompetenz</p> <p><input type="checkbox"/>₁₆ Management-Know-how</p> <p><input type="checkbox"/>₁₇ Weiterbildungsbereitschaft</p> <p><input type="checkbox"/>₁₈ Schul- und Unterrichtserfahrung</p> <p><input type="checkbox"/>₁₉ Mindestens eine wichtige Kompetenz fehlt, nämlich:</p> <p>_____</p>
------------	---	---

7. Entschädigungsregelung

Beurteilung des Systems von Entschädigungs- und Entlastungsregelung

	In den „Vorläufigen Empfehlungen“ des Erziehungsdepartementes vom 24. September 2001 wird definiert, wie Führungspensum und Entschädigung von Schulleitungen zu berechnen sind. Beurteilen Sie dieses System von Entschädigungs- und Entlastungsregelung durch Zustimmung oder Ablehnung der folgenden Aussagen. <i>Bewertungsskala: 1 = stimme zu, 2 = stimme eher zu, 3 = lehne eher ab, 4 = lehne ab</i>								
137	Das jetzige System mit Pensententlastung und finanzieller Entschädigung ist gut . <table style="float: right; border: none;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
138	Das jetzige System mit Pensententlastung und finanzieller Entschädigung ist an sich ok. Einzelne Bemessungskriterien müssen aber angepasst oder korrigiert werden. <table style="float: right; border: none;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
139	Ein System mit Pensententlastung und finanzieller Entschädigung ist grundsätzlich richtig. Die bestehenden „Vorläufigen Empfehlungen“ müssen aber neu definiert werden, weil die den Schulleitungen übertragenen Aufgaben sich in der Zwischenzeit verändert haben. <table style="float: right; border: none;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
140	Ein System mit Pensententlastung und finanzieller Entschädigung ist grundsätzlich richtig. Es muss aber ein verbindliches Verfahren entwickelt werden, das eine periodische Anpassung der Regelungen an die veränderten Gegebenheiten ermöglicht. <table style="float: right; border: none;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
141	Das jetzige System ist grundsätzlich falsch . Richtig wäre die Schaffung einer eigenen Lohnklasse für Schulleitungspersonen ohne Koppelung an Stufenlohnklassen. <table style="float: right; border: none;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
142	Das jetzige System ist grundsätzlich falsch. Richtig wäre die Schaffung einer eigenen Lohnklasse für Schulleitungspersonen . Diese Schulleitungslohnklasse müsste aber nach Stufe (Kindergärtner/in, Primarlehrperson, Oberstufenlehrperson) differenziert werden. <table style="float: right; border: none;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						

Beurteilung der einzelnen Kriterien der jetzigen Regelung

	Gesetzt den Fall, das jetzige System der „vorläufigen Empfehlungen“ mit Pensententlastung und finanzieller Funktionsentschädigung wird beibehalten: Beurteilen Sie die einzelnen Kriterien der gegenwärtig gültigen Regelung durch Zustimmung oder Ablehnung der nachfolgenden Aussagen. <i>Bewertungsskala: 1 = stimme zu, 2 = stimme eher zu, 3 = lehne eher ab, 4 = lehne ab</i>								
143	Die Bemessung des Führungspensums nach Anzahl Klassen ist richtig, weil der Führungsaufwand direkt abhängig ist von der Zahl der Klassen. <table style="float: right; border: none;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
144	Die Bemessung des Führungspensums nach Stufe (Ansatz 0,8 für Kindergarten, 0,8 für Primarschule inkl. Kleinklassen, 1,1 für Oberstufe inkl. Kleinklassen und Werkjahr) ist richtig, weil der Führungsaufwand abhängig ist von der Stufe: Für die Oberstufe ist der Aufwand grösser. <table style="float: right; border: none;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
145	Die Bemessung des Führungspensums nach Stufe (Ansatz 0,8 für Kindergarten, 0,8 für Primarschule inkl. Kleinklassen, 1,1 für Oberstufe inkl. Kleinklassen und Werkjahr) ist in dieser Abstufung angemessen. <table style="float: right; border: none;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
146	Der Korrekturfaktor „Organisationsgrad der Schulgemeinde“ ist grundsätzlich richtig, weil der Führungsaufwand abhängig ist von der Ausgestaltung der Aufgabenteilung und dem Ausmass der Entlastung durch das Schulsekretariat. <table style="float: right; border: none;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						

147	Der Korrekturfaktor „Organisationsgrad der Schulgemeinde“ ist in seinem Ausmass (Anpassung um bis zu maximal 10%) angemessen.	1 2 3 4 <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>
148	Der Korrekturfaktor „Besondere örtliche Gegebenheiten“ für überdurchschnittlich hohen Personalbestand, überdurchschnittlich grosse Klassen bzw. erschwerte soziokulturelle Bedingungen ist grundsätzlich richtig, weil der Führungsaufwand abhängig ist von diesen zusätzlichen Belastungsfaktoren.	1 2 3 4 <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>
149	Der Korrekturfaktor „Besondere örtliche Gegebenheiten“ ist in seinem Ausmass (Anpassung um bis zu maximal 10%) angemessen.	1 2 3 4 <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>
150	Der Korrekturfaktor „Besondere örtliche Gegebenheiten“ berücksichtigt die entscheidenden Belastungsfaktoren. Wenn Sie 3 oder 4 ankreuzen (Ablehnung der Aussage): Welcher Belastungsfaktor wäre in jedem Fall zu berücksichtigen? _____	1 2 3 4 <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>
151	Die zeitliche Entlastung als Schulleiter/in im Rahmen des errechneten Führungspensums (Anzahl Lektionen) ist insgesamt angemessen.	1 2 3 4 <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>
152	Die Ausrichtung einer Funktionsentschädigung als Lohnbestandteil ist für mich grundsätzlich richtig.	1 2 3 4 <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>
153	Die Ausrichtung einer Funktionsentschädigung als Lohnbestandteil ist für mich grundsätzlich wenig sinnvoll. Anstatt mehr Lohn hätte ich lieber ein grösseres Zeitbudget.	1 2 3 4 <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>
154	Die Ausgestaltung der Funktionsentschädigung mit einem Sockelbetrag von Fr. 3'000.- und einer Entschädigung pro Lektion Führungspensum (abgestuft nach Vorhandensein der Schulleitungsausbildung) ist richtig.	1 2 3 4 <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>
155	Die Ausgestaltung der Funktionsentschädigung sollte nicht in einen Sockelbetrag und eine Entschädigung pro Lektion Führungspensum aufgeteilt werden.	1 2 3 4 <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>
156	Die Höhe des Sockelbeitrages der Funktionsentschädigung ist angemessen. Wenn Sie 3 oder 4 ankreuzen (Ablehnung der Aussage): Der Sockelbeitrag müsste ... <input type="checkbox"/> ₃₁ höher sein. <input type="checkbox"/> ₃₂ tiefer sein.	1 2 3 4 <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>
157	Die Höhe der Entschädigung pro Lektion Führungspensum der Funktionsentschädigung ist angemessen. Wenn Sie 3 oder 4 ankreuzen (Ablehnung der Aussage): Die Höhe der Entschädigung pro Lektion Führungspensum müsste ... <input type="checkbox"/> ₃₁ höher sein. <input type="checkbox"/> ₃₂ tiefer sein.	1 2 3 4 <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>
158	Die Regelung, dass Aufgaben, die von anderen Personen übernommen werden, über einen Lektionen-Pool entschädigt werden und sich dadurch das Führungspensum für die Schulleitung entsprechend reduziert, ist für mich grundsätzlich richtig.	1 2 3 4 <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>
159	Die Regelung, dass die Höhe des Führungspensums erhöht bzw. reduziert werden kann, je nach dem, ob die Schulleitung zusätzliche bzw. weniger Aufgaben übernimmt als im Anhang der „Empfehlungen“ aufgelistet sind, ist für mich grundsätzlich richtig.	1 2 3 4 <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>
160	In der Praxis hat sich bis jetzt gezeigt, dass diese Regelung betreffend „Anpassung des Lektionenpools“ korrekt angewendet worden ist.	1 2 3 4 <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>

8. Abschliessende Beurteilung

Im Rahmen einer Gesamtbeurteilung der Entlastung und Entschädigung von Schulleitungspersonen ist mir wichtig, abschliessend Folgendes zu bemerken:

161 _____

Vielen Dank für Ihre grosse Mühe, die Sie für die Beantwortung dieses Fragebogens auf sich genommen haben und die Zeit, die Sie dafür investierten.

Selbstverständlich werden wir Sie über die Ergebnisse der Umfrage informieren.

Wir möchten Sie bitten, den ausgefüllten Fragebogen mit beiliegendem Antwortcouvert
bis spätestens Freitag, 21. März 2003
zurückzusenden an: Interface Institut für Politikstudien, Seidenhofstrasse 12, 6003 Luzern.

Leitfaden für Interview mit SchulleiterInnen	
Begrüssung	Vorstellung
Dank für die Teilnahme	Herzlichen Dank für Bereitschaft, an diesem Gespräch teilzunehmen Ihre Zeit ist sicher auch knapp, deshalb schätzen wir es besonders, dass Sie sich diese eineinhalb Stunden Zeit nehmen.
Ziele des Gesprächs	Es geht bei diesem Gespräch um eine <ul style="list-style-type: none">• vertiefende und differenzierte Analyse von Rahmenbedingungen und Funktionsdiagramm• Umsetzung der Empfehlungen• Beurteilung der Konzeption Geleitete Schulen und Schulautonomie
Aufzeichnung des Gesprächs	Wir zeichnen das Gespräch auf Tonband auf. Das hat den Vorteil, dass ich mich auf das Gespräch konzentrieren kann. Die Bänder werden transkribiert und anschliessend gelöscht.
Datenschutz	Alle Informationen sind streng vertraulich. Uns interessieren auch keine Namen. Der Bericht ist so verfasst, dass nicht mehr auf Einzelpersonen geschlossen werden kann.
Allfällige Fragen	Haben sie noch Fragen (zum Vorgehen)?

Fragebereich 0: Einstiegsfragen			
Fragecode	Frage(n)	Unterfrage(n) Einzelne Aspekte	Hinweise
0.1	Wie gross ist Ihre Schule?	Wieviele LehrerInnen? Wieviele SchülerInnen? Wieviele Schulhäuser? Verschiedene Schulorte?	Entwicklungstrends?
0.2	Weist Ihre Schule besondere organisationale Merkmale auf?	Hort/Kindergarten integriert? Quartierschule? Mittagstisch? Besondere Reformen und/oder Schulentwicklungsprojekte?	
0.3	Befindet sich Ihre Schule in aus irgendeinem Grunde speziellen und/oder charakteristischen Umfeld?	Geographische Eigenheiten? Historische Gegebenheiten? Demographische Eigenheiten? Kulturelle Situation?	
0.4	Erbringen sie mit Ihrer Schule irgendwelche zusätzliche Angebote/Leistungen über das Normale hinaus?	Ausserunterrichtliche Angebote? Hort und/oder Betreuung? Aufgabenhilfe? Quartieraufgaben (Integration, kulturelle Anlässe usw.)	
0.5	Seit wann sind sie SchulleiterIn?	Immer schon hier? Hier vorher auch LehrerIn gewesen?	

Fragebereich 1: Schulleitung und/oder Geleitete Schule			
Fragecode	Hauptfrage(n)	Unterfrage(n) Einzelne Aspekte	Hinweise
1.1	Nach diesen Einstiegsfragen eine etwas allgemeinere Frage: Was unterscheidet eigentlich eine ‚Geleitete Schule‘ von einer nicht geleiteten Schule?	Differenzierte Strukturen? Festgelegte Verfahren? Klar zugewiesene Funktionen? (Transparenz der Führungsansprüche?) Die Kultur? Das Klima? Der Teamgeist? Geregelte Verbindlichkeiten? Oder die Schulqualität?	
1.2	Es heisst, eine Schulleitung allein mache noch keine Geleitete Schule. Was sagen Sie dazu?	Schulleitung als singuläre FunktionärIn? Oder geleitete Schule als „Idee“ etwa im Sinne von gemeinsamen Überzeugungen, Zusammenarbeit, Verständnis für die „Schule als Organisation“?	
1.3	Inwiefern lassen sich LehrerInnen leiten? Inwiefern nicht?	Autonomie- und Freiheitsverständnis? Einsicht in Vorteile von Führung?	
1.4	Wie ist der Prozess der Aufgabenteilung vor sich gegangen?	Aushandlung und Festlegung Kriterien nach denen die Aufgaben zugeteilt wurden.	
1.5	Lassen sich die Aufgaben in strategische Aufgaben (Schulrat) bzw. operative Aufgaben (Schulleitung) aufteilen? Gibt es Aufgaben die gleichverantwortlich zugeteilt sind? Gründe?	Art der Aufgaben	
1.6	Welcher Nutzen bzw. welche Zusatzkosten gegenüber vorher hat das System „Geleitete Schule“ gebracht?	Finanziell, personell, organisatorisch	

1.7	Hat der Umstand, dass Schulleitungen in dauerhafter Funktion per Berufsauftrag stehen und Schulratspräsidien auf kurze Amtsdauer gewählte Milizbehördenmitglieder sind einen Einfluss auf die Zusammenarbeit?	Involviertheit (Engagement), zur Verfügung stehende Zeit, Konkurrenz aufgrund der Entschädigung, Nähe zum Geschehen	
-----	---	---	--

Fragebereich 2: Führungsstruktur und Führungsverhalten, Einschätzung der Selbstwirksamkeit			
Fragecode	Hauptfrage(n)	Unterfrage(n) Einzelne Aspekte	Hinweise
	Ihr Führungsauftrag umfasst 5 Bereiche: <ul style="list-style-type: none"> • Pädagogische Führung • Personalführung • Finanzielle Führung • Organisatorisch-administrative Führung • und Information und Öffentlichkeitsarbeit. 		
2.1	Versuchen sie überblicksmässig die Bereiche zu gewichten und zu beurteilen! Was läuft gut? Was läuft eher schlecht?		
2.2	Gibt es dafür Gründe?	Auftragsklarheit? Am Können und/oder Wollen der Personen? An den Rahmenbedingungen?	
2.3	Führen Sie Ihre Schule nach bestimmten Führungsgrundsätzen?	Orientierung am Menschen? An der Sache? An beidem? Was für einen Führungsstil pflegen Sie?	
2.4	Sind Ihre Führungsorientierung und Ihr Führungsstil transparent (gemacht)?	Kennen Ihre LehrerInnen Ihre Überzeugungen und ihre Strategien?	
2.5	Welches sind optimale Führungsstrukturen?	Einzel-/Coleitung Delegation von Aufgaben <u>Nur</u> SL versus SL mit zusätzlicher Klassenverantwortung und Unterrichtsverpflichtung	

2.5	Woran erkennt man eine gute Schulleitung?	<p>Sozialkompetenzen (Rollensicherheit, Verantwortungs- und Durchsetzungsbereitschaft, Team- und Konfliktfähigkeit)</p> <p>Führungs- und Leitungskompetenzen (Q-Bewusstsein, Strategische Kompetenz, Innovations- und Reformfähigkeit, Motivations- und Delegationsfähigkeit, Planungs- und Organisationskompetenz, Belastbarkeit)</p> <p>Fachkompetenz Rechts- und Betriebswirtschaftliche Kenntnisse, Medienkompetenz, Management.Know-how, Weiterbildungsbereitschaft, Schul- und Unterrichtserfahrung)</p>	
2.6	Bedeutet Leitung Ihrer Meinung nach automatisch eine Abkehr vom basisdemokratischen Modell?	<p>Wie wichtig sind Ihnen Diskussionen der Basis?</p> <p>Wie wichtig sind Entscheide und Verbindlichkeiten?</p> <p>Wer soll die SL einsetzen? (Behörde von oben, Lehrerschaft von unten?)</p>	

Fragebereich 3: Ressourcen			
Fragecode	Hauptfrage(n)	Unterfrage(n) Einzelne Aspekte	Hinweise
	Im Fragebogen wurde bereits nach optimalen Rahmenbedingungen gefragt. Hier können wir uns nun etwas eingehender darüber unterhalten		
3.1	Ihre persönliche Ausbildung auf die Aufgabe als SL; finden sie diese ausreichend?	Generell? Im Einzelnen?	
3.2	Und die Weiterbildung?		
3.3	Welche Unterstützungs- oder Entlastungsmöglichkeiten stehen Ihnen zur Verfügung? Schulintern? Schulextern?	Sekretariat, Delegation, Outsourcing? Beratung, Supervision, Netzwerke?	
3.4	Welche Rolle spielen Verbände (Präsidenten der Schulträger, Verband der Schulleitungspersonen, Lehrerverband)	Austausch zwischen verschiedenen Funktionsträgern	

Fragebereich 4: Elternmitwirkung			
Fragecode	Hauptfrage(n)	Unterfrage(n) Einzelne Aspekte	Hinweise
4.1	Wo und wie findet die Elternarbeit statt? Was spricht für und was gegen eine Öffnung der Schule gegenüber den Eltern?	Tradition der Schule Ängste, Befürchtungen, positive Erfahrungen	
4.2	Könnte man die Mitwirkung der Eltern im Schulalltag als eine Ressource betrachten? Unter welchen Bedingungen?	Form des Einbezugs	

Fragebereich 5: (Zeit-)Aufwand			
Fragecode	Hauptfrage(n)	Unterfrage(n) Einzelne Aspekte	Hinweise
5.1	Nun zu ihrem Zeitaufwand! Lässt sich Ihr Zeitaufwand für das Amt des Schulleiters/der Schulleiterin beziffern? Oder sonstwie einigermaßen fassen?		
5.2	Lässt sich das aufschlüsseln nach den 5 Führungsbereichen? <ul style="list-style-type: none"> • Pädagogische Führung • Personalführung • Finanzielle Führung • Organisatorisch-administrative Führung • Information und Öffentlichkeitsarbeit 		
5.3	Inwiefern ist es die schiere (!) Menge der Aufgaben, welche zu Belastungen führt?		
5.4	Inwiefern ist es eher deren Konflikt- und Belastungspotential, welche zu Belastungen führen?		
5.5	Welches sind Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren, die für die unterschiedliche Belastung der Schulleitungen verantwortlich sind?		
5.6	Gibt es während des Jahres „Belastungsspitzen“?	Wann und inwiefern? (Projektwochen, Beurteilungsgespräche, Schulschluss usw.)	
5.7	Inwiefern lässt sich die Belastung – wenigstens zum Teil – steuern bzw. abbauen?		80% mehr pers. Zeitressourcen 53% Austausch mit anderen SL 45% pers. Coaching 35% Fortbildung in Führung und Organisation

Fragebereich 6 Ertrag und Entschädigungsregelungen			
Fragecode	Hauptfrage(n)	Unterfrage(n) Einzelne Aspekte	Hinweise
	Nun haben Sie ja für Ihre Funktion als SL Rahmenbedingungen und sind entschädigt. Zunächst zu den Rahmenbedingungen:		
6.1	Woran soll sich das Führungspensum bemessen?	Anzahl Klassen? Stufe? (0.8 KG/PS, 1.1 OS)	Nach Klasse knapp 80% ja. Nach Stufe ca. 58% ja. Angemessenheit nach Stufe:60% nein.
6.2	Was sagen Sie zu den Korrekturfaktoren?	Organisationsgrad der Schule? Besondere örtliche Gegebenheiten?	Laut SL ist das ok so wie es ist!
6.3	Was sagen Sie zu den bestehenden Entschädigungsregelungen? Welche positiven Aspekte sehen sie darin? Welche Mängel?	<ul style="list-style-type: none"> • Funktionsentschädigung als Lohnbestandteil • Funktionsentschädigung aus Sockelbeitrag + Entschädigung pro Lektion Führungspensum (abgestuft nach Ausbildungsstand) • Lektionenpool für unterstützende Funktionen 	Funktionsentschädigung als Lohnbestandteil ca. 80% ja. Höhe des Sockelbeitrages ist angemessen/Höhe der Entschädigung pro Lektion Führungspensum ist angemessen nein. 50:50: Lektionenpool für unterstützende Funktionen
6.4	Existiert auch eine Ertragsseite? Etwa in dem Sinne als die Aufgabe als SL auch etwas/viel hergibt?	Erfahren Sie Wertschätzung? Gibt es einen emotionalen, sozialen, beruflichen, karriere- und/oder prestigemässigen Ertrag? (innerhalb und ausserhalb der Schule)?	

Fragebereich 7: Meinungen zu andern SL-Modellen			
Fragecode	Hauptfrage(n)	Unterfrage(n) Einzelne Aspekte	Hinweise
	Zum Schluss interessiert uns noch Ihre persönliche Meinung zu ein paar grundsätzlichen Aspekten. Auf Grund verschiedener Erfahrungen (in andern Kantonen!) werden oft unterschiedliche Schulleitungsmodelle gegeneinander gestellt.		
7.1	Was halten Sie von der Idee, SchulleiterInnen seien eher von aussen zu holen statt aus der eigenen Schule?		
7.2	Inwiefern sollten SchulleiterInnen zuvor LehrerIn gewesen sein? Oder sind auch andere Herkünfte denkbar?	Akzeptanz, Legitimation im Team	60% Konfliktfähigkeit 60% Belastbarkeit 52% Schul- und Unterrichtserfahrung
7.3	- Ist es richtig, dass in der Tendenz erfahrene eher ältere Lehrpersonen als Schulleitungspersonen gewählt werden, weil das Leiten einer Schule keine Zeit für zeitintensive Unterrichtsvorbereitungen zulässt? - Nach welchen Kriterien werden Schulleitungspersonen ausgewählt?		
7.4	In gewissen Kantonen ist man daran, vom Modell „SL = LehrerIn mit zusätzlichen SL-Funktionen“ wegzukommen und eher das Modell „SL = SL (im Sinne eines Managers) mit beschränkten Lehraufträgen“ zu bevorzugen. Was sagen Sie dazu?		
7.5	Wenn die Schulen - im Rahmen ihrer Möglichkeiten - ihre eigenen Organisations- und Leitungsformen entwickeln, werden sie doch mit der Zeit untereinander ungleich. Inwiefern beschäftigt Sie das?		

7.6	Wenn sie an die Anfänge Ihrer Schulleitungstätigkeit zurückdenken; was war damals noch anders?	Hat sich Ihre Schule entwickelt? Inwiefern? Strukturen? Mentalitäten & Kultur? Qualität? Auftritt und Aussenwahrnehmung?	
-----	--	--	--

Fragebereich 8: Idealmodell / Visionen			
Fragecode	Hauptfrage(n)	Unterfrage(n) Einzelne Aspekte	Hinweise
8.1	Was denken Sie: Wird es in nächster Zukunft den neuen Beruf SchulleiterIn geben?		
8.2	Wie sähe Ihr Traum-Modell einer Schulleitung aus?	Aufgaben? Funktionen? Entscheidungskompetenzen? Ressourcen? Entwicklungsmöglichkeiten?	

Schluss

Vielen Dank für das aufschlussreiche Gespräch.

Möchten Sie Ihrerseits noch etwas beifügen, was Sie unbedingt noch sagen wollten und jetzt nicht zur Sprache gekommen ist?

Leitfaden für Interview mit SchulratspräsidentInnen	
Begrüssung	Vorstellung
Dank für die Teilnahme	Herzlichen Dank für Bereitschaft, an diesem Gespräch teilzunehmen Ihre Zeit ist sicher auch knapp, deshalb schätzen wir es besonders, dass Sie sich diese eineinhalb Stunden Zeit nehmen.
Ziele des Gesprächs	Es geht bei diesem Gespräch um eine <ul style="list-style-type: none">• vertiefende und differenzierte Analyse von Rahmenbedingungen und Funktionsdiagramm• Umsetzung der Empfehlungen• Beurteilung der Konzeption Geleitete Schulen und Schulautonomie
Aufzeichnung des Gesprächs	Wir zeichnen das Gespräch auf Tonband auf. Das hat den Vorteil, dass ich mich auf das Gespräch konzentrieren kann. Die Bänder werden transkribiert und anschliessend gelöscht.
Datenschutz	Alle Informationen sind streng vertraulich. Uns interessieren auch keine Namen. Der Bericht ist so verfasst, dass nicht mehr auf Einzelpersonen geschlossen werden kann.
Allfällige Fragen	Haben sie noch Fragen (zum Vorgehen)?

Fragebereich 0: Einstiegsfragen

Fragecode	Frage(n)	Unterfrage(n) Einzelne Aspekte	Hinweise
0.1	Seit wann sind Sie Schulratspräsident?		

Fragebereich 1: Schulleitung und/oder Geleitete Schule			
Fragecode	Hauptfrage(n)	Unterfrage(n) Einzelne Aspekte	Hinweise
1.1	Gleich zu Beginn eine etwas allgemeinere Frage: Was unterscheidet Ihrer Meinung nach eine ‚Geleitete Schule‘ von einer nicht geleiteten Schule?	Differenzierte Strukturen? Festgelegte Verfahren? Klar zugewiesene Funktionen? (Transparenz der Führungsansprüche?) Die Kultur? Das Klima? Der Teamgeist? Geregelte Verbindlichkeiten? Oder die Schulqualität?	
1.2	Es heisst, eine Schulleitung allein mache noch keine Geleitete Schule. Was sagen Sie dazu?	Schulleitung als singuläre FunktionärIn? Oder geleitete Schule als „Idee“ etwa im Sinne von gemeinsamen Überzeugungen, Zusammenarbeit, Verständnis für die „Schule als Organisation“?	
1.3	Inwiefern lassen sich LehrerInnen leiten? Inwiefern nicht?	Autonomie- und Freiheitsverständnis? Einsicht in Vorteile von Führung?	
1.4	Wie ist der Prozess der Aufgabenteilung vor sich gegangen?	Aushandlung und Festlegung Kriterien nach denen die Aufgaben zugeteilt wurden.	
1.5	Lassen sich die Aufgaben in strategische Aufgaben (Schulrat) bzw. operative Aufgaben (Schulleitung) aufteilen? Gibt es Aufgaben die gleichverantwortlich zugeteilt sind? Gründe?	Art der Aufgaben	
1.6	Welcher Nutzen bzw. welche Zusatzkosten gegenüber vorher hat das System „Geleitete Schule“ gebracht?	Finanziell, personell, organisatorisch	

1.7	Hat der Umstand, dass Schulleitungen in dauerhafter Funktion per Berufsauftrag stehen und Schulratspräsidien auf kurze Amtsdauer gewählte Milizbehördenmitglieder sind einen Einfluss auf die Zusammenarbeit?	Involviertheit (Engagement), zur Verfügung stehende Zeit, Konkurrenz aufgrund der Entschädigung, Nähe zum Geschehen	
1.8	Findet in irgendeiner Weise eine Überprüfung der Wirkungen der Aufgabenteilung auf Schulgemeindestufe statt?	Gespräche, Protokolle, Dokumentationen etc.	
1.9	Wie wichtig ist es, dass die Schulgemeinden im Kanton in weitgehender Autonomie die Frage der Schulleitungen und der Aufgabenteilung regeln können? Gibt es eine Tendenz zu kantonal einheitlicheren Strukturen?	Frage nach Gründen – Vor – und Nachteilen der Autonomie (selber entscheiden müssen, Aushandeln, adäquate Lösungen, personell abhängig)	

Fragebereich 2: Führungsstruktur und Führungsverhalten, Einschätzung der Selbstwirksamkeit			
Fragecode	Hauptfrage(n)	Unterfrage(n) Einzelne Aspekte	Hinweise
2.1	Woran erkennt man eine gute Schulleitung?	Sozialkompetenzen (Rollensicherheit, Verantwortungs- und Durchsetzungsbereitschaft, Team- und Konfliktfähigkeit)	
		Führungs- und Leitungskompetenzen (Q-Bewusstsein, Strategische Kompetenz, Innovations- und Reformfähigkeit, Motivations- und Delegationsfähigkeit, Planungs- und Organisationskompetenz, Belastbarkeit)	
		Fachkompetenz Rechts- und Betriebswirtschaftliche Kenntnisse, Medienkompetenz, Management.Know-how, Weiterbildungsbereitschaft, Schul- und Unterrichtserfahrung)	
2.2	Welches sind optimale Führungsstrukturen?	Einzel-/Coleitung Delegation von Aufgaben Nur SL versus SL mit zusätzlicher Klassenverantwortung und Unterrichtsverpflichtung	

Fragebereich 3: Ressourcen			
Fragecode	Hauptfrage(n)	Unterfrage(n) Einzelne Aspekte	Hinweise
	Im Folgenden geht es um die zur Verfügung stehenden Ressourcen für die Schulleitung.		
3.1	Finden Sie, dass die Schulleitungen in der Schulleitungsausbildung genügend auf Ihre Aufgabe vorbereitet werden?	Generell? Im Einzelnen?	
3.2	Welche Weiterbildungen sind aus Ihrer Sicht notwendig?	Personalentwicklung, Organisationentwicklung, Kommunikation, Coaching, Supervision, Moderation, BWL der NPO's	
3.3	Welche Unterstützungs- oder Entlastungsmöglichkeiten stellen Sie der Schulleitung zur Verfügung? Schulintern? Schulextern?	Sekretariat, Delegation, Outsourcing? Beratung, Supervision, Netzwerke?	
3.4	Welche Rolle spielen Verbände (Präsidenten der Schulträger, Verband der Schulleitungspersonen, Lehrerverband)	Austausch zwischen verschiedenen Funktionsträgern	

Fragebereich 4: Elternmitwirkung			
Fragecode	Hauptfrage(n)	Unterfrage(n) Einzelne Aspekte	Hinweise
4.1	Wo und wie findet die Elternarbeit statt? Was spricht für und was gegen eine Öffnung der Schule gegenüber den Eltern?	Tradition der Schule Ängste, Befürchtungen, positive Erfahrungen	
4.2	Könnte man die Mitwirkung der Eltern im Schulalltag als eine Ressource betrachten? Unter welchen Bedingungen?	Form des Einbezugs	

Fragebereich 5: (Zeit-)Aufwand			
Fragecode	Hauptfrage(n)	Unterfrage(n) Einzelne Aspekte	Hinweise
5.1	Wie hat sich der Zeitaufwand für Sie als Schulratspräsident verändert, seit es eine Schulleitung gibt?		
5.2	Gibt es durch die Aufgabenteilung mit der Schulleitung eine Arbeitsentlastung oder eine zusätzliche Arbeitsbelastung?	Koordinativer Aufwand Neue Kontrollaufgabe	
5.3	Gibt es für Sie während des Jahres Belastungsspitzen?	Aufgrund welcher Aufgaben?	
5.4	Inwiefern lässt sich die Belastung – wenigstens zum Teil – steuern bzw. abbauen?		80% mehr pers. Zeitressourcen 53% Austausch mit anderen SL 45% pers. Coaching 35% Fortbildung in Führung und Organisation

Fragebereich 6: Entschädigungsregelungen			
Fragecode	Hauptfrage(n)	Unterfrage(n) Einzelne Aspekte	Hinweise
	Die Schulleitung wird für ihre Funktion entschädigt.		
6.1	Woran soll sich das Führungspensum bemessen?	Anzahl Klassen? Stufe? (0.8 KG/PS, 1.1 OS)	Nach Klasse knapp 80% ja. Nach Stufe ca. 58% ja. Angemessenheit nach Stufe:60% nein.
6.2	Was sagen Sie zu den Korrekturfaktoren?	Organisationsgrad der Schule? Besondere örtliche Gegebenheiten?	Laut SL ist das ok so wie es ist!
6.3	Was sagen Sie zu den bestehenden Entschädigungsregelungen? Welche positiven Aspekte sehen sie darin? Welche Mängel?	<ul style="list-style-type: none"> • Funktionsentschädigung als Lohnbestandteil • Funktionsentschädigung aus Sockelbeitrag + Entschädigung pro Lektion Führungspensum (abgestuft nach Ausbildungsstand) • Lektionenpool für unterstützende Funktionen 	Funktionsentschädigung als Lohnbestandteil ca. 80% ja. Höhe des Sockelbeitrages ist angemessen/Höhe der Entschädigung pro Lektion Führungspensum ist angemessen nein. 50:50: Lektionenpool für unterstützende Funktionen
6.4	Die SchulleiterInnen finden, dass die vorläufigen Empfehlungen neu definiert oder allenfalls Verfahren festgelegt werden sollen zu periodischen Anpassungen. Wie sehen Sie das?		
	Entgegen den Erwartungen plädieren SchulleiterInnen nicht unbedingt für eine eigene Lohnklasse.	Gut 50% stimmen einer eigenen Lohnklasse ohne Koppelung an Stufe zu	
6.5	Weshalb denken Sie ist das so?		

Fragebereich 7: Meinungen zu andern SL-Modellen			
Fragecode	Hauptfrage(n)	Unterfrage(n) Einzelne Aspekte	Hinweise
	Zum Schluss interessiert uns noch Ihre persönliche Meinung zu ein paar grundsätzlichen Aspekten. Auf Grund verschiedener Erfahrungen (in andern Kantonen!) werden oft unterschiedliche Schulleitungsmodelle gegeneinander gestellt.		
7.1	Was halten Sie von der Idee, SchulleiterInnen seien eher von aussen zu holen statt aus der eigenen Schule?		
7.2	Inwiefern sollten SchulleiterInnen zuvor LehrerIn gewesen sein? Oder sind auch andere Herkünfte denkbar?		
7.3	- Ist es richtig, dass in der Tendenz erfahrene eher ältere Lehrpersonen als Schulleitungspersonen gewählt werden, weil das Leiten einer Schule keine Zeit für zeitintensive Unterrichtsvorbereitungen zulässt? - Nach welchen Kriterien werden Schulleitungspersonen ausgewählt?		
7.4	In gewissen Kantonen ist man daran, vom Modell „SL = LehrerIn mit zusätzlichen SL-Funktionen“ wegzukommen und eher das Modell „SL = SL (im Sinne eines Managers) mit beschränkten Lehraufträgen“ zu bevorzugen. Was sagen Sie dazu?		
7.5	Wenn die Schulen - im Rahmen ihrer Möglichkeiten - ihre eigenen Organisations- und Leitungsformen entwickeln, werden sie doch mit der Zeit untereinander ungleich. Inwiefern beschäftigt Sie das?		

Fragebereich 8: Idealmodell / Visionen			
Fragecode	Hauptfrage(n)	Unterfrage(n) Einzelne Aspekte	Hinweise
8.1	Was denken Sie: Wird es in nächster Zukunft den neuen Beruf SchulleiterIn geben?		
8.2	Wie sähe das Traum-Modell einer Schulleitung aus?	Aufgaben? Funktionen? Entscheidungskompetenzen? Ressourcen? Entwicklungsmöglichkeiten?	

Schluss

Möchten Sie Ihrerseits noch etwas beifügen, was Sie unbedingt noch sagen wollten und jetzt nicht zur Sprache gekommen ist?

Vielen Dank für das aufschlussreiche Gespräch!