

## **Qualitative und quantitative Befunde zum Führungssystem „Geleitete Schule“ im Kanton Zürich**

### **Management Summary**

**zum Foliensatz „Geleitete Schule Schlusspräsentation“ (Abschlussbericht)**  
(präsentiert und vorgelegt am 2. Juni 2008)

Das Projekt wurde durchgeführt im Auftrag der Bildungsdirektion Kanton Zürich (VSA) vom Zentrum für Organisations- und Arbeitswissenschaften (ZOA) der ETH Zürich (Professur Theo Wehner).

Projektleitung:

Dr. Albert Vollmer, Dr. Tanja Manser, Dipl. Psych. Michael Burtscher  
Prof. Dr. Theo Wehner

### **1. Ausgangslage und Hintergrund des Projektes**

Im Frühjahr 2007 meldete der Verband der Schulleitenden des Kantons Zürich grosse Bedenken an, den Schulleitenden stünden für ihre Arbeit zu wenige Ressourcen zur Verfügung. Die Bildungsdirektion lud darauf die entsprechenden Akteure zu einem Runden-Tisch-Gespräch, um die Probleme zu erörtern. Die Bildungsdirektorin entschied im Rahmen dieses Gesprächs die Anliegen des Verbandes der Schulleitenden in einer grösser angelegten Studie zum Führungssystem „Geleitete Schule“ zu untersuchen. So schrieb das Team zur Umsetzung des Vorschulgesetzes des Volksschulamtes (VSA) im April 2007 ein entsprechendes Projekt aus und beauftragte die ETH mit der Durchführung des Projektes im Juli 2007. Das Projekt wurde Mitte März 2008 vertragsgemäss abgeschlossen, Ende April in der Bildungsdirektion diskutiert und am 2. Juni 2008 im Rahmen eines Sonderforums des Verbandes der Schulleitenden des Kantons Zürich vorgestellt.

Ziel der Studie war es, „*Das Führungssystem als Ganzes zu durchleuchten*“ und auf seine innere Stimmigkeit hin zu überprüfen (Ausschreibungstext). Im Einzelnen sollten die Aufgabenbereiche der Schulleitungen, die Unterstützung durch die Schulverwaltung und das Zusammenspiel von Schulpflege und Schulleitung untersucht werden. Darüber hinaus sollte

die Übereinstimmung von Aufgaben und Arbeitspensum, sowie etwaige Belastungsfaktoren (auch im Hinblick auf Schulgrösse, Teamkonflikte etc.) analysiert werden. Die Umsetzung dieser Projektziele erfolgte in einem dreistufigen Vorgehen: Nach einer Dokumenten- und Literaturanalyse erfolgte eine fokussierte, fallbezogene und qualitative Analyse mit ausgewählten Schulhäusern und den verschiedenen Akteursgruppen (Schulleitung, Schulpflege, Lehrpersonen, Schulverwaltung). Im Rahmen der zweiten Projektphase wurde ein eigens entwickeltes Workshop-Konzept zur Weiterentwicklung und Unterstützung der Schulleitungsaktivitäten mit den oben genannten Akteuren erprobt und erfolgreich durchgeführt. Es wurden Instrumente auf der operativen, strategischen und Beziehungsebene eingeführt, angewendet und ein Vorgehensplan zur Umsetzung von Entwicklungsmassnahmen anhand dieser Instrumente erarbeitet. In der dritten Projektphase wurde aufgrund des nun vorliegenden Materials eine repräsentative Erhebung mit den oben genannten Akteuren aller TaV- und gemeindeeigenen Geleiteten Schulen durchgeführt. In allen drei Projektphasen kamen etablierte arbeits- und organisationspsychologische Erhebungsinstrumente zum Einsatz. Die nachfolgenden Befunde beziehen sich auf die damit gewonnenen Ergebnisse.

## **2. Beteiligung und Datenqualität**

In der qualitativen Phase erhielten wir von den beteiligten Akteuren (Schulleitungen, Schulpflegen, Lehrpersonen und Schulverwaltungen) ein positives Echo bezüglich der Fragestellung und der Untersuchung als Ganzes und stiessen auf grosse Bereitschaft und Engagement für die Teilnahme an den Interviews und Workshops einschliesslich Vor- und Nachbereitung. Das Workshop-Konzept wurde als positiv beurteilt. Insgesamt wurde mit 16 Schulleitenden ein persönliches Interview geführt und in neun ausgewählten, unterschiedlichen Typen von Schuleinheiten (Gemeinde- und Schulgrösse, Leitungssystem, Stadt/Land, Sozialindex etc.) ein Entwicklungsworkshop durchgeführt. Daran beteiligten sich ebenfalls sehr engagiert auch jeweils Vertreter aus der Schulpflege, dem Lehrkörper und der Schulverwaltung.

An der anschliessenden quantitativen Befragung (Vollerhebung) beteiligten sich 161 SchulpflegepräsidentInnen (SPP; Rücklauf 79.3%), 350 SchulleiterInnen (SL; 74.2%), knapp 600 Lehrpersonen (LP; 41.5%) sowie 114 Schulverwaltungen (SV) aus dem Kanton Zürich. Mit den Schulleitenden erreichten wir 67.4% aller Schuleinheiten im Kanton. Damit kann die Rücklaufquote als sehr gut bezeichnet werden; für die Datenqualität gilt das Gleiche.

## **3. Zusammenfassung der Ergebnisse**

Den nachfolgend detailliert dargestellten Ergebnissen wird an dieser Stelle eine kurze Zusammenfassung vorangestellt.

- Das System „Geleitete Schule“ ist ein gut funktionierendes System mit vielen Stärken und einem prinzipiell guten Niveau für kontroverse Auseinandersetzung.
- Die Schulleitung weist ein positives, allerdings mit teilweiser quantitativen Überforderung und hohem Aufwand verbundenes, Tätigkeitsprofil auf.
- Es besteht Potenzial zur Reduktion von Belastung und Aufwand durch die Delegation von organisatorischer und administrativer Aufgaben zugunsten pädagogischer Führung/Schulentwicklung und Personalführung.
- Geleitete Schule wird in hohem Masse gestaltet durch Akteure vor Ort. Die Bildungsdirektion als übergeordnete Instanz steht vor der Herausforderung, geleitete Schulen zu unterstützen, ohne vor Ort sein zu können oder zu müssen.

- Es ist eine nicht abgeschlossene Organisationsentwicklungs- (Rollenklärung) und Führungsaufgabe (Delegation).

#### **4. Ergebnisse im Einzelnen**

Im Folgenden berichten wir die Befunde zu allgemeinen soziodemografischen Fragen, zu den Aufgabenbereichen und dem Delegationspotential von Schulleitungen, der subjektiven Einschätzung von Belastungen und Ressourcen, der Wahrnehmung von Konfliktpotenzial sowie einem Polaritätsprofil zu Stärken und Schwächen und internen und externen Faktoren der Schulleitungsaufgabe.

##### **4.1 Soziodemografische Daten**

Die Schulleitenden üben diese Funktion durchschnittlich 4.6 Jahre aus (Spannweite zwischen 0.5 und 11 Jahre). Die meisten waren vorher als Lehrperson an der gleichen Schule tätig. Ebenso sind die meisten der Ansicht, es brauche Berufserfahrung als Lehrperson. Knapp zwei Drittel der Schulen haben eine Einer-Leitung, etwa ein Drittel hat Co-Leitungen. Die Schulleitenden sehen im Durchschnitt eine Erhöhung des Schulleitungspensum und eine Reduktion der Pensen für Fach- und Klassenlehrer als ideal an.

##### **4.2 Ergebnisse zu den Aufgabenbereichen der Schulleitungen**

Die anteilmässige Aufteilung der Aufgaben (Personal/Weiterbildung, Schüler/pädagogische Führung, Schulentwicklung, Organisation/Administration, Kommunikation/Vernetzung), wie sie derzeit von den Schulleitenden wahrgenommen wird, entspricht in hohem Masse den Empfehlungen des VSA (Handreichung Geleitete Schule, Umsetzung Volksschulgesetz der Bildungsdirektion und des Volksschulamtes Kanton Zürich, Beiblatt F). Einzig für den Bereich Kommunikation/Vernetzung wird weniger Zeit aufgewendet als empfohlen. Als ideal würden die Schulleitenden eine Verringerung im Bereich Organisation/Administration sehen zugunsten der Bereiche Personal und pädagogische Führung/Schulentwicklung. Eine aus Sicht der Schulleitenden ideale Ressourcenzuteilung zu den Aufgabengebieten liegt rund 20% über dem heute verfügbaren Zeitbudget.

##### **4.3 Delegation**

Insgesamt gibt es ein hohes, noch nicht ausgeschöpftes Delegationspotenzial, wie die Auswertungen anhand einer Delegationsmatrix zeigen. Es gibt nur wenige Bereiche, die nicht zumindest teilweise delegierbar wären. Zu den Bereichen, die als *nicht* delegierbar angesehen werden, zählt insbesondere der Bereich Personal. Auf der anderen Seite wird der Bereich Organisation/Administration in hohem Masse als *teilweise* oder *gar komplett delegierbar* eingestuft. Diese Einschätzungen entsprechen auch den Verschiebungen der Anteile am Schulleitungspensum in den Bereichen Organisation/Administration sowie Personal (s. 4.2). Die Delegation von Schulleitungstätigkeiten wird von den Schulleitungen selbst in hohem Masse für sinnvoll gehalten. Skeptischer sind dagegen die SchulpräsidentInnen und die Lehrpersonen, wobei letztere aus Sicht der Schulleitenden bereits einen hohen Anteil der Schulleitungstätigkeiten übernommen haben. Als wichtigste Unterstützung für Delegation werden ein ausformulierter Berufsauftrag für Lehrpersonen, eine bessere Stellenbeschreibung für Schulleitende sowie mehr Ressourcen (finanziell, zeitlich, personell) erachtet.

##### **4.4 Das Beziehungssystem**

Erhoben wurden mit der Managementsystem-Analyse (MAST) die arbeitsbezogene Nähe verschiedener Akteure (Schulpflege, SchulpflegepräsidentIn, Lehrkräfte, Schulverwaltung, Eltern/(-rat) sowie Bildungsdirektion und politische Gemeinde) zur Schulleitung, sowie der Einfluss dieser Akteure bei Entscheidungen im Bereich Geleitete Schule.

Die Schulleitenden nehmen zur Lehrerschaft, den Schulverwaltungen und den SchulpflegepräsidentInnen, also zu den operativ und strategisch tätigen Personen vor Ort, die grösste Nähe wahr. Schulpflege und Eltern/(-rat) werden in einer mittleren Distanz erlebt, während die politische Gemeinde und die Bildungsdirektion, also die behördlichen Instanzen, in hoher Distanz wahrgenommen werden. Schulverwaltungen, Lehrpersonen und SchulpflegepräsidentInnen sehen diese Nähe/Distanzverhältnisse ähnlich.

Die Schulleitungen sehen den höchsten Einfluss auf Geleitete Schule bei sich selbst, dann bei den SchulpflegepräsidentInnen und bei den Lehrpersonen. Einen mittleren Einfluss werden der Schulpflege, der Schulverwaltung und der Bildungsdirektion zugeschrieben, während politische Gemeinde und Eltern/(-rat) als eher wenig einflussreich wahrgenommen werden. Insgesamt scheint der Einfluss mit zunehmender Distanz zu sinken, einzig die Bildungsdirektion hat bei hoher Distanz einen deutlichen (mittleren) Einfluss.

#### **4.5 Stärken und Schwächen des Systems Geleitete Schule**

Eine SWOT-Analyse (Stärken/Schwächen/Chancen/Risiken) erbrachte folgende Ergebnisse. Geleitete Schule wird von allen befragten Akteursgruppen in hohem Masse als *flexibel, entschlossen, effizient, kollegial, zielorientiert, die Schulqualität verbessernd, strukturiert und verbindlich* wahrgenommen. Weniger deutlich, aber ebenfalls positiv wird Geleitete Schule als *entlastend* eingeschätzt. Negativ fällt der *Aufwand* ins Gewicht. Geleitete Schule erscheint somit als ein insgesamt gut funktionierendes System, das jedoch aus Sicht der Schulleitenden mit grossem Aufwand verbunden ist und insgesamt eher entlastet als belastet.

Die Schulpflege und die Schulverwaltung werden in der Tendenz als Chance für Geleitete Schule wahrgenommen. Die politische Gemeinde und die Bildungsdirektion werden in geringem Masse als Chance erlebt und eher mit dem Begriff Risiko in Verbindung gebracht; Risiko in dem Sinne, dass etwa mit der Bildungsdirektion Vorgaben und politische Entscheide, die Einschränkung der Autonomie und die Ignorierung lokaler Verhältnisse assoziiert werden.

#### **4.6 Belastungen und Ressourcen**

Belastungen und Ressourcen wurden als subjektive Einschätzungen anhand eines standardisierten Fragebogens (SALSA) erhoben. Das Tätigkeitsprofil im Hinblick auf Belastungen und Ressourcen kann als insgesamt positiv angesehen werden. Während die qualitative Überforderung und die Gesamtbelastung im „grünen“ Bereich liegen, lässt sich eine erhöhte quantitative Überforderung feststellen. Wenngleich der entsprechende Mittelwert nicht im kritischen Bereich liegt, gibt es eine beachtliche Anzahl Schulleitende, die in hohem Masse von quantitativer Überforderung berichten.

Mit Blick auf die organisationalen Ressourcen werden hohe Gestaltungs- und Tätigkeitsspielräume, Partizipationsmöglichkeiten und hohes Qualifikationspotenzial wahrgenommen. Auch die sozialen Ressourcen liegen im positiven Bereich. Es fällt auf, dass die Unterstützung durch die Lehrpersonen als geringer wahrgenommen wird als etwa die Unterstützung durch die Co-Leitung, die Schulverwaltung und die Schulpflege. Das soziale Klima in der Schule ist wenig belastet und wird als positiv wahrgenommen. Das Verhalten der SchulpflegepräsidentInnen als formale Vorgesetzte erscheint wenig belastend und deutlich mitarbeiterorientiert.

##### **4.6.1 Unterstützung durch die Schulverwaltung und Belastung**

Die Unterstützung durch die Schulverwaltungen ist insgesamt hoch ausgeprägt. Über drei Viertel der Schulleitungen berichten über gute Unterstützung. Mit steigender Unterstützung sinkt die Gesamtarbeitsbelastung der Schulleitung.

#### **4.6.2 Grösse der Schuleinheit und Belastung**

Die Anzahl Schüler hat keinen Einfluss auf die Gesamtarbeitsbelastung. Auch die Anzahl Stellenprozent der Lehrpersonen geht nicht mit erhöhter Belastung einher. Dagegen wird die zeitliche Belastung umso höher, je mehr Teilzeitmitarbeitende im Verhältnis zur Anzahl Vollzeitmitarbeitende tätig sind. Je höher die Anzahl Lehrpersonen (Führungsspanne), desto grösser die Gesamtarbeitsbelastung.

#### **4.6.3 Wahrgenommenes Konfliktpotenzial und Belastung**

Das Potenzial für Konflikte, also Dissens in Bezug auf Ziele, Vorgehensweisen zur Zielerreichung, Ressourcen und die sozialen Beziehungen zwischen den beteiligten Akteuren, liegt als Durchschnittswert im mittleren Bereich. Dieser Wert deutet auf ein kritisch-konstruktives Klima in den Schulen hin. Dabei gibt es auch einzelne Schulleitungen, die hohes Konfliktpotenzial wahrnehmen. Aus den Erfahrungen in den Workshops geht hervor, dass die Akteure (SL, SPP, LP, SV) grosse Unterschiede in den Einschätzungen aufweisen, d. h. es bestehen unterschiedliche Wahrnehmungen hinsichtlich des Konfliktpotenzials. Diese unterschiedlichen Einschätzungen können in Entscheidungssituationen wiederum zu Problemen führen und bedürfen der Vermittlung.

Wo hohe Werte im gesamthaften Konfliktpotenzial angegeben werden, ist auch eine höhere Gesamtarbeitsbelastung festzustellen. Quantitative und qualitative Überforderung, Unterforderung, zeitliche Belastung sowie ein belastendes Sozialklima und Vorgesetztenverhalten gehen mit einem erhöhten gesamthaften Konfliktpotenzial einher.

Das Konfliktpotenzial ist also insgesamt eher gering, weist aber einen engen Bezug zur Belastung auf.

#### **4.6.4 Rollenklarheit und Belastung**

Über alle Schulleitenden hinweg besteht ein hohes Mass an Rollenklarheit. Mit zunehmender Rollenklarheit sinkt die Gesamtarbeitsbelastung. Insbesondere wird das Verhalten der SPP als vorgesetzte Stelle dort als weniger belastend empfunden, wo die Rolle der Schulleitung im Verhältnis zur Schulpflege geklärt ist.

#### **4.6.5 Kompetenzausstattung**

Die Kompetenzausstattung ist bei einem hohen Anteil der Schulleitenden aus deren eigener Sicht in ausreichendem Mass vorhanden. Etwa 80% geben an, über eher bis vollkommen ausreichende Kompetenzen zu verfügen. 20% der Schulleitenden berichten über eher bis sehr unzureichende Kompetenzen für die Schulleitungstätigkeiten. Geringe Kompetenzausstattung steht in positivem Zusammenhang mit höherer quantitativen Überforderung und Unterforderung sowie mit der Arbeitsbelastung insgesamt.

#### **4.6.6 Ergebnisse hinsichtlich weiterer Faktoren im Zusammenhang mit Belastung**

Ob Schulleitende von intern oder extern eingesetzt wurden, steht in keinem Zusammenhang mit der Gesamtarbeitsbelastung. Lediglich berichten von extern kommende Schulleitende von einer höheren Belastung des Sozialklimas und von einem belastenderen Vorgesetztenverhalten.

Im Gegensatz zu früheren Studien weist die vorliegende Erhebung darauf hin, dass es keinen Unterschied in der wahrgenommenen Belastung macht, ob die Schulleitenden auch noch Klassenlehrpersonen sind oder nicht.

## **5. Handlungsempfehlungen**

Zum Abschluss werden die wesentlichen Handlungsempfehlungen spiegelstrichartig zusammen gestellt:

### ***Subjektive Belastung und Ressourcen***

- Reduktion der quantitativen Überforderung durch organisatorische Massnahmen,
- Reduktion des „Aufwandes“ (Bürokratie),
- Unterstützung durch Lehrpersonen mittels Rollenklärungen,
- Ressourcen (Flexibilität, Effizienz) als Stärken erhalten und ausbauen.

### ***Delegation***

- Delegation als (zentrale) Führungsaufgabe verstehen und institutionell als Führungsprinzip verankern, wo dies noch nicht in ausreichendem Mass der Fall ist.
- Erschliessung von (weiterem) Delegationspotenzial,
- die strukturellen Grundlagen dafür schaffen.

### ***Schulleitungstätigkeiten***

- Adjustierung / Priorisierung von Schulleitungstätigkeiten hinsichtlich ihres jeweiligen Anteils in der Gesamtverteilung,
- Spielraum in der Festlegung der Anteile an SL-Tätigkeiten nutzen,
- Entlastung durch Delegation schaffen.

### ***Konfliktpotenzial***

- Verständigung über Bereiche des Dissens über Ziele, Vorgehensweisen, Beziehungen und Ressourcen,
- Diskussion und Bearbeitung der unterschiedlichen Wahrnehmungen und Einschätzungen.

### ***Rollen- und Kompetenzen***

- Klärung innerhalb des Systems Geleitete Schule.

### ***Berufsauftrag für Lehrpersonen***

- Klärung und Inkraftsetzung vom (objektiven) Berufsauftrag,
- Klärung vom (subjektiven) Berufsverständnis.

### ***Institutionelle Zusammenarbeit reflektieren / optimieren***

- Bildungsdirektion und politische Gemeinde zur Chance machen,
- Distanz der Bildungsdirektion/politische Gemeinde zur Schulleitung abbauen,
- Rollen- und Kompetenzklärung zwischen den (intern und externen) Akteuren des Führungssystems (SL zu SP und SPP).

### ***System Geleitete Schule weiter entwickeln***

- Workshopbasierte Begleitung des Teams,
- Lokale Lösungen suchen trotz übergeordneter Vorgaben.