

Schlussbericht: Erfolgsfaktoren der Arbeit von Schulpflegern

September, 2010

Zürich

Projektteam:

Prof. Dr. Theo Wehner (ETH Zürich)

Dr. Stefan Güntert (ETH Zürich)

Lic. phil. Michaela Knecht (Universität Zürich/ETH Zürich)

Lic. phil. Simon Foster (ETH Zürich)

Inhaltsverzeichnis

0	Studienübersicht, Fragestellung und Untersuchungsteilnehmer	6
1	Erfolgskriterien (vgl. Folie 6)	8
1.1	Gesamtbeurteilung der Schulpflegearbeit (vgl. Folien 7 - 8).....	9
1.2	DIE erfolgreiche Schulpflege gibt es nicht.....	10
1.3	Der Gestaltungsspielraum der Schulleitungen (vgl. Folie 6)	11
2	Untersuchte Erfolgsfaktoren (vgl. Folie 9)	12
3	I Struktur der Schulgemeinden	12
3.1	Die wichtigsten Erfolgsfaktoren auf Ebene der Schulgemeindestruktur.....	13
3.1.1	Grösse der Schulgemeinde (vgl. Folien 11 - 13)	13
3.2	Weitere untersuchte Erfolgsfaktoren auf Ebene der Schulgemeindestruktur	14
4	II Personenfaktoren	16
5	III Schulpflegeinterne Erfolgsfaktoren.....	17
5.1	Die wichtigsten Erfolgsfaktoren auf Ebene der schulpflegeinternen Erfolgsfaktoren.	18
5.1.1	Kooperation innerhalb der Schulpflege (vgl. Folien 32-33)	18
5.2	Weitere untersuchte Erfolgsfaktoren auf Ebene der schulpflegeinternen Erfolgsfaktoren	19
6	IV Kooperation mit Externen.....	20
6.1	Die wichtigsten Erfolgsfaktoren auf Ebene der Kooperation mit Externen	20
6.1.1	Organisationsstatut (vgl. Folien 39 – 40)	20
6.1.2	Schulprogrammarbeit (vgl. Folie 42).....	21
6.1.3	Zusammenarbeit mit der Schulverwaltung und den Schulleitungen (vgl. Folien 43 – 45)	22
6.1.4	Zusammenarbeit mit den Lehrpersonen (vgl. Folien 46 – 47).....	22
6.2	Weitere untersuchte Erfolgsfaktoren auf Ebene der Kooperation mit Externen	23
7	Gestaltungsempfehlungen	24
7.1	Gestaltungsempfehlungen zur mangelnden Perspektivenverschränkung (vgl. Folien 50)	24
7.2	Kooperation in der Schulgemeinde	25
7.2.1	Gestaltungsempfehlungen zum Organisationsstatut (vgl. Folie 51)	25
7.2.2	Aufgaben die verschoben bzw. delegiert werden könnten (vgl. Folie 52)	27
7.3	Gestaltungsempfehlungen zur internen Kooperation (vgl. Folien 53 – 56).....	29

7.4 Gestaltungsempfehlungen zur Grösse der Schulpflege (vgl. Folie 57)32

Stichwortverzeichnis der untersuchten Faktoren

Berufliche Stellung.....	17
Betrieblich-operativ vs. politisch-strategisch.....	23
Bildung.....	16
Dienstalter	17
Einzelpersonen mit störendem Einfluss	19
Entlohnungsform.....	19
Erwerbsspensum	17
Finanzkraftindex.....	14
Gemeindetypus.....	15
Mitgliederrekrutierung	19
Nutzung beruflicher und persönlicher Hintergründe	18
Organisationselemente	15
Organisationsstatut.....	20
Parteiliche Zusammensetzung.....	15
Schulprogrammarbeit	21
Selbstwirksamkeit	17
Sozialindex	14
Zielkonsens.....	19
Zusammenarbeit	
Lehrpersonen.....	23
Schulleitungen.....	22
Schulpflege.....	19
Schulverwaltungen	22

0 Studienübersicht, Fragestellung und Untersuchungsteilnehmer

Ausgangslage	Die Aufgaben der Schulpflegen und die Kompetenzenverteilung innerhalb der Schulgemeinden haben sich durch die Einführung der geleiteten Schulen im Rahmen des neuen Volksschulgesetzes geändert. Aufgrund dieser Ausgangslage hat das Volksschulamt eine Studie ausgeschrieben, welche die Situation der Schulpflegen in den Schulgemeinden des Kantons Zürich untersucht und insbesondere Erfolgsfaktoren ihrer Arbeit herauschält.
Fragestellung	Die vorliegende Studie soll empirisch aufzeigen, was die Arbeit erfolgreicher Behörden kennzeichnet, sowie praktische Empfehlungen abgeben, wie die Schulpflege ihre Wirksamkeit in Interesse der Volksschule verbessern könnte. Es ist an dieser Stelle explizit darauf hinzuweisen, dass die Studie <i>keine Evaluationsstudie</i> ist. Das heisst, es geht nicht um die Frage, ob die bestehenden Gesetzesvorgaben sinnvoll sind oder nicht, es geht nicht darum, über Stärken und Schwächen des Milizsystems zu diskutieren, und es geht nicht darum, ob es allenfalls bessere Alternativen gäbe. Die Schulpflege wird vielmehr als <i>gegebene Tatsache</i> untersucht, und die Frage lautet, welches die allgemeinen <i>Hebel</i> sind, die in diesem System angesetzt werden können.
Aufbau der Studie	In der Studie kamen sowohl qualitative als auch quantitative Forschungsmethoden zum Einsatz. Ausserdem baut sie auf vorhandene Studien zum Thema „Geleitete Schule“ sowie Schulpflege und Kirchenpflege von Pof. Wehner et al. auf (s. Abschlussberichte beim VSA) .
Begleitgruppe	In das Projekt war eine Begleitgruppe aus Vertretungen der Schulbehörden, der Schulleitungen und der Schulverwaltungen einbezogen. Die Begleitgruppe wurde in regelmässigen Abständen in den Forschungsprozess einbezogen und diente als Reflexionsgefäss insbesondere bei der Konkretisierung der Fragestellung und bei der Interpretation der Ergebnisse. Ausserdem wurden die Erhebungsinstrumente durch die Begleitgruppe vernehmllasst, bevor sie zum Einsatz kamen.
Qualitative Phase: Interviews	Im ersten Teil der Studie wurden anhand von Interviews mit Schulpflegepräsidentinnen und -präsidenten ¹ ein erstes Bild von der Situation gewonnen, sowie Hinweise für mögliche Erfolgsfaktoren gefunden.
Qualitative Phase: Tage-	Als nächster Schritt wurde in 7 Schulgemeinden eine Tagebuchstudie

¹ In der Folge wird der Einfachheit halber das Wort "Präsidenten" geschlechtsneutral verwendet, das heisst es sind damit alle Frauen und Männer gemeint, die dieses Amt bekleiden. Das Wort "Mitglieder" wird gleich gehandhabt.

buchstudie	durchgeführt. D.h. jeweils der Schulpflegepräsident sowie ein bis zwei Schulpflegemitglieder haben während vier Wochen mit Hilfe einer Tagbuchvorlage täglich alle ihre Schulpflegetätigkeiten erfasst. So konnte für diese Gemeinden ein umfassendes Bild über alle anfallenden Tätigkeiten, deren Umfang, sowie deren Art und mögliche Problematik erhalten werden. Die Resultate dieser Tagbuchstudie flossen in die Konstruktion des schriftlichen Fragebogens ein.
Quantitative Phase	Aufgrund der Resultate der qualitativen Phase wurde eine schriftliche Befragung erstellt, welcher die quantitative Phase des Projekts darstellt. Der folgende Bericht rapportiert die Resultate dieser schriftlichen Befragung.
Stichprobe	Die Stichprobe setzt sich zusammen aus allen Schulgemeinden des Kantons Zürich mit Ausnahme der Stadt Zürich und der Stadt Winterthur, insgesamt sind das 193 Gemeinden. In allen Schulgemeinden wurden, der Schulpflegepräsident, die Schulpflegemitglieder, die Schulverwaltung, die Schulleitungen sowie 3 zufällig ausgewählte Lehrerinnen und Lehrer befragt. Für diese 5 Personengruppen gab es jeweils einen unterschiedlichen Fragebogen.
Durchführung	Die Online-Befragung fand Mitte März bis Mitte April 2010 statt. Wir schickten ein E-Mail mit dem Link auf die Fragebogen in alle Gemeinden mit der Bitte, die E-Mails an alle entsprechenden Personen weiterzuleiten. Nach ca. drei Wochen wurde ein Erinnerungsmail verschickt.
Rücklauf auf Gemeindeebene (vgl. Folie 5)	Von den 193 Gemeinden haben 27 Gemeinden vollständig geantwortet, d.h. wir haben beantwortete Fragebogen aus allen Gruppen erhalten. 32 Gemeinden haben überhaupt nicht teilgenommen, in 135 Gemeinden hat ein Teil der Personengruppen teilgenommen.

Tabelle 1: Rücklauf auf Ebene der Gemeinden

Grundgesamtheit	Vollständig geantwortet	Teilweise geantwortet	geant-	Geschlossen	nicht
			teilgenommen	teilgenommen	teilgenommen
193 Gemeinden	27 Gemeinden	135 Gemeinden		32 Gemeinden	
100%	14%	70%		16%	

Rücklauf auf Personenebene (vgl. Folie 4)

Betrachtet man den Rücklauf auf Ebene der Personengruppen (vgl. Tabelle 2), sieht man, dass es hier beträchtliche Unterschiede gibt. Z.B. haben Schulpflegemitglieder aus 75% der Schulgemeinden teilgenommen, wohingegen nur aus 45% der Schulgemeinden die Schulpflegepräsidenten

ten geantwortet haben.

Tabelle 2: Rücklauf auf Ebene der Personengruppen

Personen- gruppe	Präsidenten	Mit- glieder	Verwaltung	Schul- leitungen	Lehr- personen
Anzahl Teil- nehmer	88	457	98	179	211
Aus wie vielen Ge- meinden	87	144	93	107	95
Rücklauf auf Gemeinde- ebene	45%	75%	48%	55%	49%

1 Erfolgskriterien (vgl. Folie 6)

Einleitung

Der Erfolg der Arbeit einer Schulpflege hat mehrere Aspekte. In der vorliegenden Studie wurden zwei erhoben:

- die **Gesamtbeurteilung der Arbeit der Schulpflege** aus der Sicht verschiedener Personengruppen. Die Gesamtbeurteilung der Schulpflegearbeit wird durch einen Index abgebildet, der aus der Bewertung von drei Aussagen besteht:
 - Alles in allem bin ich mit der Qualität der Arbeit unserer Schulpflege zufrieden
 - Die Arbeit der Schulpflege trägt wesentlich zur Qualität der Schule(n) bei
 - Die Schulpflege hat eine Vorstellung davon, wohin es in den nächsten drei bis fünf Jahren gehen soll
- der **Gestaltungsspielraum der Schulleitungen** in verschiedenen Aufgabenfeldern (z.B. die Mitwirkung bei der Anstellung und Entlassung der Lehrpersonen oder die Verwaltung der an die Schule zugeteilten Mittel, etc.)

Die Wahl dieser Erfolgskriterien fiel aufgrund der vorbereitenden Interviews, die vor der Befragung durchgeführt wurden (Gesamtbeurteilung) sowie aufgrund der gesetzlich vorgesehenen Rolle der Schulleitungen (Gestaltungsspielraum der Schulleitungen).

1.1 Gesamtbeurteilung der Schulpflegearbeit (vgl. Folien 7 - 8)

Einleitung

Der Index "Gesamtbeurteilung" erfasst die Zufriedenheit mit der Arbeit der Schulpflege, die Bedeutung der Schulpflegearbeit für die Schulqualität und die Zukunftsorientierung der Schulpflege. Diese drei Aspekte der Gesamtbeurteilung wurden sowohl aus schulpflegeinterner als auch aus schulpflegeexterner Sicht erfasst. Intern wurden die Präsidenten und die Mitglieder separat um ihre Beurteilung gebeten. Extern wurden die Schulleitungen, die Schulverwaltung und eine Zufallsauswahl von Lehrern befragt. Die Gesamtbeurteilung stellt das allgemeine Erfolgskriterium dar.

Grundsätzlich ist die von der Schulpflege geleistete Arbeit zufriedenstellend.

Grundsätzlich und vorwegnehmend muss hervor gehoben werden, dass die verschiedenen Personengruppen die Arbeit, die von der Schulpflege geleistet wird, positiv bewerten. Präsidenten und Schulpflegemitglieder bewegen sich (auf einer fünfstufigen Bewertungsskala) im Schnitt zwischen „eher positiv“ und „positiv“. Schulverwaltungen, Schulleitungen und Lehrpersonen bewegen sich zwischen „teils-teils“, „positiv“ und „eher positiv“. Eine „eher negative“ oder sogar „negative“ Beurteilung findet sich fast nie bei den Präsidenten und Schulpflegemitgliedern (0 bis 2%), und bei etwa zu einem Fünftel bei den anderen Personengruppen (17 bis 22%). Insgesamt kann die Situation also nicht als beunruhigend bezeichnet werden.

Die verschiedenen Personengruppen haben unterschiedliche Vorstellungen darüber, woran die Schulpflegearbeit gemessen werden soll.

Es hat sich jedoch gezeigt, dass trotz positiver Grundeinschätzung die Gesamtbeurteilungen der verschiedenen Personengruppen nur teilweise zusammenhängen. Es finden sich zwar keine Gruppen, die sich widersprechen. Offenbar gibt es aber eine nur bedingte Verschränkung der verschiedenen Perspektiven, das heisst die Vorstellungen darüber, woran die geleistete Arbeit der Schulpflege gemessen bzw. beurteilt werden kann, sind unterschiedlich. Zwischen den verschiedenen Personengruppen findet damit, so kann organisationspsychologisch argumentiert werden, keine oder nur eine ungenügende *Perspektivenverschränkung* statt.

Tabelle 3 zeigt die Zusammenhänge im Detail. Auffällig ist, dass Präsidenten und Mitglieder kaum übereinstimmen. Die Unzufriedenheit oder die Zufriedenheit des Präsidenten einer Schulpflege sagt also noch nichts darüber aus, wie zufrieden oder unzufrieden die Mitglieder mit der Schulpflegearbeit sind, und umgekehrt. Interessant ist auch die Position der Schulleiter. Sie stehen offenbar "in der Mitte der Schulgemeinde": Ihre Gesamteinschätzung hängt sowohl mit denjenigen der Präsidenten, der Mitglieder als auch mit den Lehrpersonen zusammen. Anscheinend haben die Schulleiter Einblick in verschiedene Facetten der Schulgemeinde und teilen dabei auch in höherem Masse die Perspektiven der

anderen Gruppen, als es diese untereinander tun.

Tabelle 3 (vgl. Folie 8): Zusammenhänge zwischen den Gesamtbeurteilungen der Schulpflegearbeit

	Gesamtbeurteilung Präsidenten	Gesamtbeurteilung Mitglieder	Gesamtbeurteilung Schulverwaltung	Gesamtbeurteilung Schulleiter	Gesamtbeurteilung Lehrpersonen
Gesamtbeurteilung Präsidenten				11%	
Gesamtbeurteilung Mitglieder			7%	10%	6%
Gesamtbeurteilung Schulverwaltung					
Gesamtbeurteilung Schulleiter					14%
Gesamtbeurteilung Lehrpersonen					

Die Tabelle 3 ist wie folgt zu lesen:

- Graue Zellen können vernachlässigt werden, da sie den gleichen Inhalt haben wie die weissen
- In den weissen Zellen, in denen keine Zahl steht, wurde in der vorliegende Stichprobe *kein Zusammenhang* gefunden
- In weissen Zellen mit einer Zahl wurde ein Zusammenhang gefunden. Die Zahl in einer Zelle entspricht der *geteilten Varianz* zwischen den beiden entsprechenden Grössen. In der vorliegenden Tabelle sind alle Zusammenhänge positiv (wenn die eine Beurteilung zunimmt, nimmt auch die andere zu)
- Eine geteilte Varianz von 4 bis 10% kann als kleiner, 11 bis 20% als mittlerer, und grösser 20% als starker Zusammenhang betrachtet werden

1.2 DIE erfolgreiche Schulpflege gibt es nicht

Es gibt keine einfachen Empfehlungen, deren Befolgung automatisch zu einer erfolgreichen

Aus der mangelnden Perspektivenverschränkung, die im vorangehenden Abschnitt beschrieben wurde, muss eine wichtige Schlussfolgerung gezogen werden: DIE erfolgreiche Schulpflege gibt es nach unseren Befunden nicht. Ob eine Schulpflege als erfolgreich gelten kann oder nicht,

Schulpflege führt.

hängt nicht zuletzt davon ab, wer gefragt wird. Dies bedeutet auch, dass es nicht einfache, verallgemeinerbare Empfehlungen geben wird, welche man befolgen kann, um erfolgreich zu arbeiten. Es gibt jedoch einzelne Erfolgsfaktoren, welche bei allen Personengruppen zu einer positiveren Einschätzung der geleisteten Schulpflegearbeit führen, unabhängig davon, was genau die einzelnen Gruppen als Erfolgsmassstab nehmen.

1.3 Der Gestaltungsspielraum der Schulleitungen (vgl. Folie 6)

Einleitung

Die Schulleitungen sind ein grundlegendes Element des neuen Volksschulgesetzes. Das Gesetz verlangt von den Schulpflegern, den Schulleitern einen gewissen Gestaltungsspielraum offen zu lassen. Das Ausmass der Umsetzung dieser gesetzlichen Vorgabe wurde aus Sicht der Schulleitungen als weiteres Erfolgskriterium erfasst. Die Schulleitungen stufen die Angemessenheit ihres Gestaltungsspielraums in sieben Aufgabefeldern ein:

- Mitwirkung bei der Anstellung und Entlassung der Lehrpersonen
- Durchführung von Mitarbeitergesprächen und Mitwirkung bei der Mitarbeiterbeurteilung (MAB)
- Zuteilung der Schülerinnen und Schüler zu den Klassen
- Förderung und Koordination der Weiterbildung der Lehrpersonen
- Festlegen der finanziellen Mittel für die eigene Schule
- Verwaltung der an die Schule zugeteilten Mittel
- Instandhaltung und Neubau von Schulgebäuden

Die Aufgabefeldern wurden teils aus den Vorgaben des Volksschulgesetzes, teils aus Gesprächen mit Schulleitern abgeleitet.

Thematische Aufteilung des Gestaltungsspielraums

Die sieben Aufgabefeldern unterteilen sich in zwei Gruppen, für welche jeweils ein ähnliches Ausmass an Gestaltungsmöglichkeiten angegeben wurde. Die erste Gruppe besteht aus den ersten vier der oben aufgezählten Gestaltungsfeldern und umkreist das Thema *Personal*. Die zweite Gruppe besteht aus den letzten drei genannten Aufgabefeldern und beschäftigt sich mit den Themen *Finanzen und Investitionen*.

Personelles und Finanzielles weisen unterschiedlich grosse Gestaltungsspielräume auf

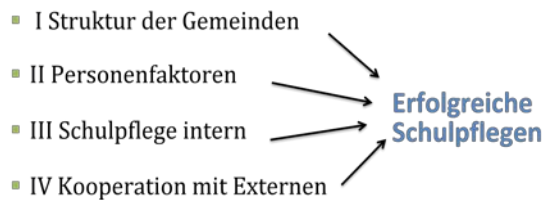
Die beiden Themengruppen von Aufgabefeldern unterscheiden sich deutlich hinsichtlich der Angemessenheit der Gestaltungsspielräume. In den personalbezogenen Aufgabefeldern wird der Gestaltungsspielraum im Wesentlichen als angemessen betrachtet. Bei den drei finanz- und investitionsbezogenen Aufgabefeldern hingegen besteht eine klare Tendenz, den Gestaltungsspielraum als zu klein anzugeben.

2 Untersuchte Erfolgsfaktoren (vgl. Folie 9)

Einleitung

Im vorangehenden Kapitel 1 wurden die *Erfolgskriterien* beschrieben. Diese erfassen, wie weit eine Schulpflege erfolgreich arbeitet. In den folgenden vier Kapiteln geht es nun um die *Erfolgsfaktoren*. Dabei handelt es sich um verschiedene Aspekte der Schulgemeinde und der Schulpflege, welche den Erfolg, also die Erfolgskriterien, positiv oder negativ beeinflussen. Diejenigen Faktoren, die mit den Erfolgskriterien statistisch zusammenhängen, können als Ausgangspunkt für gezielte Gestaltungsempfehlungen und Änderungsmaßnahmen genommen werden.

Untersuchte Erfolgsfaktoren



Auf vier verschiedenen Ebenen wurde nach möglichen Erfolgsfaktoren für die Arbeit der Schulpflege gesucht. Beim Gliederungspunkt I werden die Vorbedingungen, auf welche die Schulverwaltung in einer Gemeinde trifft, untersucht. Punkt II rückt die Personen der Schulpflege mit ihren Eigenschaften und Hintergründen in den Fokus.

Unter III werden Aspekte der Zusammenarbeit innerhalb der Schulbehörde untersucht, während Gliederungspunkt IV die Schnittstellen der Schulpflege mit anderen Personengruppen in der Schulgemeinde betrachtet. Nach der Darstellung der verschiedenen Ebenen werden mögliche Gestaltungsempfehlungen dargestellt.

3 I Struktur der Schulgemeinden

Einleitung

Es wurden verschiedene Strukturmerkmale der Schulgemeinden erfasst und auf ihre Zusammenhänge mit den Erfolgskriterien, insbesondere der Gesamtbeurteilung der geleisteten Schulpflegearbeit, überprüft. Zu diesen Strukturmerkmalen gehören die Grösse der Schulgemeinde, die soziale Belastung (Sozialindex), die Finanzkraft (Finanzkraftindex), der Gemeindetypus, die parteiliche Zusammensetzung der Schulpflege, sowie verschiedene Organisationselemente (z.B. regelmässige Führungsgespräche mit der Schulverwaltung).

3.1 Die wichtigsten Erfolgsfaktoren auf Ebene der Schulgemeindestruktur

Befund Eines der untersuchten Merkmale der Schulgemeindestruktur hat sich als besonders relevant herausgestellt: Die *Grösse der Schulgemeinde*. Sie wird als nächstes genauer erläutert, ehe in Kapitel 3.2 diejenigen Erfolgsfaktoren behandelt werden, die sich im vorliegenden Datensatz als weniger relevant herausgestellt haben.

3.1.1 Grösse der Schulgemeinde (vgl. Folien 11 - 13)

Einleitung Wie sich im Verlaufe der Auswertungen herausstellte, gibt es drei Variablen, welche die Grösse einer Schulgemeinde widerspiegeln und aufs Engste miteinander verflochten sind. Es sind dies die *Anzahl Schüler* der Schulgemeinde, die *Behördengrösse* (Anzahl Personen in der Schulpflege), und die *Stellenprozente der Schulverwaltung*: In Schulgemeinden mit mehr Schülern ist die Behörde grösser und die Schulverwaltung mit mehr Stellenprozenten ausgerüstet. Die Zusammenhänge zwischen den drei Variablen ist so stark, dass sie kaum getrennt voneinander betrachtet werden können.

Die Grössenvariablen hängen zwar eher schwach, aber konsistent negativ mit den Gesamtbeurteilungen der Schulpflegearbeit zusammen Die Grösse der Schulgemeinde hängt negativ mit den Gesamtbeurteilungen der Schulpflegearbeit zusammen, d.h. mit zunehmender Grösse der Schulgemeinde wird die Arbeit der Schulpflegen negativer beurteilt. Die Zusammenhänge sind zwar eher klein, bleiben aber über alle verschiedenen Personengruppen (Präsidenten, Mitglieder, Schulverwaltung, Schulleitung, Lehrpersonen) hinweg bestehen.

Die Grösse der Schulgemeinde erschwert vor allem die interne Kooperation der Schulpflege Neben der Gesamtbeurteilung der Schulpflegearbeit *funktioniert* insbesondere die schulpflegeinterne Kooperation schlechter in grösseren Gemeinden:

- es kommt häufiger zu Konflikten
- es gibt häufiger Einzelpersonen mit störendem Einfluss
- die Nutzung der persönlichen und beruflichen Hintergründe der Schulpflegemitglieder gelingt schlechter
- die Qualität der internen Zusammenarbeit ist schlechter
- es gelingt schlechter, einen Zielkonsens innerhalb des Gremiums zu finden.

In grösseren Schulgemeinden haben die Schulleitungen mehr Probleme als in kleinen Zusätzlich zu den Kooperationsproblemen innerhalb der Schulpflege haben auch die Schulleitungen mit zunehmender Schulgemeindegrosse vermehrt Probleme. Die Qualität der Zusammenarbeit mit der Schulpflege ist aus ihrer Sicht schlechter. Ebenso finden Schulleitungen ihren Ges-

taltungsspielraum in grösseren Gemeinden eher zu klein als in kleineren. Auch hier sind die Zusammenhänge zwar klein, aber konsistent.

Die Schulpflegrösse ist eine allgemeine Erschwernis der Schulpflegearbeit

Es gibt keine kritische Schulgemeindegösse, ab der sich die negativen Zusammenhänge zeigen. Es ist vielmehr so, dass ein zwar kleiner, aber kontinuierlicher Zusammenhang zwischen Schulgemeindegösse und Beurteilung der Schulpflegearbeit besteht. Das bedeutet, dass die Schulgemeindegösse eine allgemeine Erschwernis der Schulpflegearbeit ist, die man im Hinterkopf behalten muss.

3.2 Weitere untersuchte Erfolgsfaktoren auf Ebene der Schulgemeindestruktur

Einleitung

Im vorangehenden Unterkapitel (3.1) wurde dasjenige Strukturmerkmal herausgegriffen, das sich klar als relevant herausgestellt hat. In der Studie wurden noch weitere potentielle Erfolgsfaktoren auf Strukturebene untersucht, welche aber nur teilweise oder gar nicht mit den Erfolgskriterien zusammenhängen. Sie werden nachfolgend erläutert.

Sozialindex 2008/09 (vgl. Folien 14/15/18)

Der Sozialindex zeigt das Mass für die soziale Belastung einer Schulgemeinde. Je höher der Sozialindex, desto höher die Belastung. Der Sozialindex zeigt zwar ansatzweise negative Zusammenhänge mit der Gesamtbeurteilung der Schulpflegearbeit (höhere soziale Belastung geht ansatzweise mit schlechterer Beurteilung der Schulpflegearbeit einher). Die Zusammenhänge sind jedoch klein und nur für die Gesamtbeurteilungen der Mitglieder (ohne Präsidenten), der Schulleiter und der Lehrpersonen relevant. Weiter zeigt sich ein kleiner, negativer Zusammenhang des Sozialindex mit dem finanziellen Gestaltungsspielraum der Schulleitungen, d.h. in sozial stärker belasteten Schulgemeinden finden die Schulleitungen ihren finanziellen Gestaltungsspielraum eher zu klein als in weniger belasteten. Über alles gesehen erschwert die soziale Belastung also die Arbeit der Schulpflege, die Erschwernis ist aber gering und weit davon entfernt, einen massgeblichen Einfluss auf die Schulpflegearbeit auszuüben.

Finanzkraftindex 2008/09 (vgl. Folien 14/16/18)

Der Finanzkraftindex ist das Mass für den finanziellen Wohlstand einer Schulgemeinde. Je höher der Index, desto grösser der finanzielle Wohlstand. Der Finanzkraftindex zeigt noch weniger Zusammenhangstendenzen als der Sozialindex. Einzig für die Gesamtbeurteilungen der Schulpflegearbeit aus Sicht der Mitglieder und aus Sicht der Schulverwaltungen ergeben sich kleine Zusammenhänge. Diese sind zudem negativ, d.h. in finanziell gut gestellten Schulgemeinden ist die Beurteilung der Schulpflegearbeit etwas tiefer! Gar kein Zusammenhang ergibt sich

zwischen dem Finanzkraftindex und dem finanziellen Gestaltungsspielraum der Schulleitungen, d.h. die Schulleitungen finanziell schwacher Schulgemeinden finden ihren finanziellen Gestaltungsspielraum genauso angemessen wie diejenigen von reicheren Schulgemeinden.

Finanzausgleich 2009
(vgl. Folie 17)

In Zusammenhang mit der Finanzkraft der Schulgemeinden wurde auch der Finanzausgleich untersucht. Dieser bezweckt einen gewissen Ausgleich zwischen armen und reichen Gemeinden. Es konnte kein Zusammenhang zwischen Steuerkraftabschöpfung, Steuerkraftzuschuss und Beurteilung der geleisteten Schulpflegearbeit gefunden werden. Es sollte beachtet werden, dass die Angaben zum Finanzausgleich auf Ebene der politischen Gemeinde ausgewertet wurden, zu der die jeweilige(n) Schulgemeinde(n) gehört(en).

Gemeindetypus (vgl.
Folie 19)

Es wurden verschiedene Gemeindetypen erhoben (das heisst, Primarschulgemeinde, Sekundarschulgemeinde, Einheitsgemeinde, Vereinigte Schulgemeinde). Die Schulgemeindetypen hängen tendenziell mit der Grösse der Schulgemeinde zusammen, derart, dass Schulgemeinden mit mehr Schülern eher Einheitsgemeinden oder Vereinigte Schulgemeinden sind. Es gibt jedoch keinen Zusammenhang zwischen dem Schulgemeindetyp und der Gesamtbeurteilung der Schulpflegearbeit jenseits der Grösse, das heisst, wenn man den Grösseneffekt statistisch kontrolliert, so zeigt sich kein Zusammenhang zwischen Gemeindetyp und Gesamtbeurteilung.

Parteiliche Zusammen-
setzung der Schulpflege
(vgl. Folie 20)

Es wurde erhoben, wie viele politische Parteien in der Schulpflege vertreten sind. Wenn sich also beispielsweise Mitglieder der SP, der FDP und der SVP im Gremium befinden, so würde sich die Behörde aus 3 Parteien zusammensetzen. Die Frage war, ob sich eine homogene (nur wenige Parteien) oder eine heterogene (viele verschiedene Parteien) Zusammensetzung der Schulpflege positiv auf die Arbeit der Schulpflege auswirkt. Es wurde kein Zusammenhang zwischen der Anzahlvertretener Parteien und der Gesamtbeurteilung der geleisteten Schulpflegearbeit gefunden.

Verschiedene Organisa-
tionselemente (vgl. Fo-
lien 21-24)

Es wurden fünf verschiedene Organisationselemente und ihr Zusammenhang mit der Beurteilung der geleisteten Arbeit der Schulpflege untersucht. Diese Organisationselemente bieten einen festen Rahmen, um die relevanten Personengruppen zusammen zu bringen. Sie bieten in diesem Sinne einen Rahmen für gute Zusammenarbeit, ohne aber die Qualität der Zusammenarbeit schon festzulegen (regelmässiges Treffen begünstigt die gute Zusammenarbeit und den Informationsaustausch, garantiert diese aber noch nicht). Die folgenden Organisationselemente wurden erhoben:

- Leitender Ausschuss
- Regelmässige Führungsgespräche mit den Schulleitungen

- Regelmässige Führungsgespräche mit der Schulverwaltung
- Regelmässige Strategiesitzung
- Regelmässige Reflexionssitzung

Mit Ausnahme des leitenden Ausschusses nutzen die Schulpflegen, die geantwortet haben, diese Organisationselemente mehrheitlich (Reflexionssitzung, Strategiesitzung und Führungsgespräche mit der Schulverwaltung werden bei 63% bis 76% der antwortenden Schulpflegen durchgeführt, Führungsgespräche mit der Schulleitung bei 94%, einen leitenden Ausschuss haben 25% eingeführt). Auch hängt die Häufigkeit, mit der die Organisationselemente genutzt werden, mit der Schulgemeindengrösse zusammen, das heisst in grossen Schulgemeinden finden diese Sitzungen und Gespräche häufiger statt als in kleinen. Untersucht wurden mögliche Zusammenhänge der Häufigkeit pro Monat der Organisationselemente mit den Gesamtbeurteilungen und den internen Schulpflegefaktoren. Es zeigen sich einzig für die Reflexionssitzung kleine positive Zusammenhänge mit den Gesamtbeurteilungen seitens der Schulpflegepräsidenten und der Schulverwaltung, sowie kleine positive Zusammenhänge mit der Qualität der schulpflegeinternen Zusammenarbeit und des Zielkonsenses in der Schulpflege aus Sicht der Präsidenten.

4 II Personenfaktoren

Einleitung

Neben den Strukturmerkmalen wurden verschiedene Merkmale der Personen, die zur Schulpflege gehören (Mitglieder und Präsidenten), auf ihren Zusammenhang mit dem Erfolg der Schulpflegearbeit untersucht. Als mögliche, relevante Personenmerkmale wurden das Dienstalder (Anzahl Jahre in der Schulpflege und Anzahl Jahre als Schulpflegepräsident) von Mitgliedern und Präsidenten, die höchste abgeschlossene Bildung von Mitgliedern und Präsidenten, die Selbstwirksamkeit der Mitglieder und Präsidenten, die berufliche Stellung des Präsidenten (z.B. selbstständig), sowie das Erwerbsum von Mitgliedern und Präsidenten untersucht.

Die Personenmerkmale zeigen überraschenderweise fast keine Zusammenhänge mit dem Erfolg der Schulpflegearbeit

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass die untersuchten Personenfaktoren keine starken Zusammenhänge mit der Beurteilung des Erfolgs der Arbeit von Schulpflegen ergeben haben. Das heisst, für den Erfolg der Arbeit der Schulpflege spielt es nur eine untergeordnete Rolle, wer Mitglied ist. Das ist ein eher überraschendes Ergebnis.

Höchste abgeschlossene

Der einzige untersuchte Personenfaktor, für den ein Zusammenhang mit

Bildung (vgl. Folie 26)	dem Erfolg der Arbeit der Schulpflege gefunden wurde, ist die höchste abgeschlossene Bildung der Schulpflege. Allerdings ist der Zusammenhang nur minimal und zwar erstens: bei höherer Bildung der Präsidenten bewerten die Lehrpersonen die Arbeit der Schulpflege insgesamt leicht besser. Zweitens: Bei durchschnittlich höherer Bildung der Schulpflegetmitglieder bewerten die Präsidenten sowie die Schulleiter die Arbeit insgesamt leicht besser.
Dienstalter (vgl. Folie 27)	Als Dienstalter wurde bei den Mitgliedern die Anzahl Jahre, seit denen sie in der Schulpflege tätig sind, bei den Präsidenten die Anzahl Jahre, seit denen sie Präsident sind, verwendet. Das Dienstalter ist ein allgemeines Mass für die Erfahrung, die ein Mitglied oder ein Präsident in der Schulpflegetätigkeit hat. Zwischen dem Dienstalter und der Einschätzung der Arbeit der Schulpflege wurde kein Zusammenhang gefunden. Dieser Befund überrascht. Die Vermutung liegt nahe, dass bei den grossen Veränderungen in den Schulpflegen in den letzten Jahren, die erworbene Erfahrung wenig bringt, da vieles heute anders läuft.
Berufliche Stellung des Präsidenten (vgl. Folie 28)	Auch keinen Zusammenhang wurde zwischen der beruflichen Stellung der Präsidenten und der Gesamtbeurteilung der Arbeit der Schulpflege gefunden.
Erwerbsspensum (vgl. Folie 29)	Schliesslich wurde erhoben, zu wie vielen Stellenprozenten die Mitglieder und Präsidenten neben ihrer Schulpflegetätigkeit arbeiten. Das Erwerbsspensum ist ein Mass für die Doppelbelastung, die durch die Miliztätigkeit in der Schulpflege und der "normalen" Erwerbsarbeit entsteht. Es zeigten sich keine Zusammenhänge des Erwerbsspensums mit den Gesamtbeurteilungen der Schulpflegearbeit.
Selbstwirksamkeit (vgl. Folie 30)	Als letzter Personenfaktor wurde die Selbstwirksamkeitserwartung untersucht. Die Selbstwirksamkeitserwartung ist ein psychologisches Konstrukt, das die Erwartung einer Person erfasst, Probleme und Aufgaben bewältigen zu können. Es wurden keine Zusammenhänge zwischen der Selbstwirksamkeit der Präsidenten bzw. der Mitglieder und der Gesamtbeurteilung der Arbeit der Schulpflege gefunden.

5 III Schulpflegeinterne Erfolgsfaktoren

Einleitung	Nach Merkmalen der Schulgemeindestruktur und der Personen in der Schulpflege geht es in diesem Kapitel um die Behörde selbst. Die untersuchten Erfolgsfaktoren sind verschiedene Aspekte der schulpflegeinternen Kooperation, die verschiedenen Formen der Entlohnung der Schul-
------------	--

pflege, die Höhe der Löhne, sowie die Rekrutierung der Mitglieder.

5.1 Die wichtigsten Erfolgsfaktoren auf Ebene der schulpflegeinternen Erfolgsfaktoren

Befund Die interne Kooperation hat sich als *zentraler Erfolgsfaktor* herausgestellt, der starke Zusammenhänge mit den Gesamtbeurteilungen von Mitgliedern und Präsidenten aufweist, und, wenn auch schwächer, mit den Gesamtbeurteilungen der Schulpflegearbeit seitens der Schulverwaltung, der Schulleitungen und der Lehrpersonen.

5.1.1 Kooperation innerhalb der Schulpflege (vgl. Folien 32-33)

Einleitung Erfasst wurden fünf Aspekte der Kooperation innerhalb der Schulpflege. Diese Aspekte beschreiben, wie gut die Schulpflege als Gruppe, die zusammen arbeiten sollte, funktioniert. Die fünf Aspekte sind:

- Die Nutzung der beruflichen und persönlichen Hintergründe der Schulpfleger und Schulpflegerinnen
- Die Qualität der Zusammenarbeit innerhalb der Schulpflege
- Einzelpersonen mit störendem Einfluss
- Der Zielkonsens
- Die Häufigkeit von Konflikten innerhalb der Schulpflege im letzten Schuljahr

Die fünf Aspekte der schulpflegeinternen Kooperation gehören zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren, die in dieser Studie gefunden wurden

Die fünf Aspekte der schulpflegeinternen Kooperation zeigen allesamt starke Zusammenhänge mit der Gesamtbeurteilung der Schulpflegearbeit. Dies gilt sowohl für die Schulpflegepräsidenten, als auch für die Schulpflegemitglieder. Die fünf Aspekte hängen selbst mit den Gesamtbeurteilungen von Schulverwaltung, Schulleitungen und Lehrpersonen zusammen, wenn hier die Zusammenhänge auch kleiner sind. Das bedeutet konkret, dass z.B. in einer Schulgemeinde, in der die Schulpflege sich einig ist über ihre Ziele, Prioritäten und Arbeitsergebnisse (Zielkonsens), auch die Schulleitungen die geleistete Arbeit der Schulpflege positiv bewerten. Die fünf verschiedenen Aspekte werden nachfolgend kurz erläutert.

Nutzung beruflicher und persönlicher Hintergründe

Bei der Nutzung der verschiedenen Hintergründe der Mitglieder geht es vor allem darum, die verschiedenen beruflichen und persönlichen Hintergründe der Mitglieder gezielt zu nutzen. Dies kann a) bei der Vergabe von Ressorts und Projekten, und b) während den Diskussionen in den Schulpflegesitzungen geschehen. Das Ausmass, in dem die verschiedenen Hintergründe der Mitglieder gezielt genutzt werden, hängt *positiv*

mit der geleisteten Schulpflegearbeit zusammen.

Qualität der Zusammenarbeit innerhalb der Schulpflege

Die Zusammenarbeitsqualität setzt sich aus sechs Elementen zusammen, nämlich sich gegenseitig zu respektieren, zielgerichtet zusammen zu arbeiten, sachbezogen zusammen zu arbeiten, eine gemeinsame Sprache zu finden, sich gegenseitig auf dem Laufenden zu halten, und dass die anderen gut erreichbar sind, wenn man ein Anliegen oder Problem hat. Die Qualität der Zusammenarbeit hängt *positiv* mit der geleisteten Schulpflegearbeit zusammen.

Einzelpersonen mit störendem Einfluss

Neben der allgemeinen Qualität der Zusammenarbeit können auch einzelne Personen vorkommen, welche die Arbeit der Schulpflege behindern, weil sie sich zu wenig engagieren, eher ihre Parteilinie verfolgen als die anstehenden Probleme zu lösen, oder sich fachlich oder persönlich nicht für die Tätigkeit in einer Schulpflege eignen. Das Ausmass, in dem solche störenden Einzelpersonen in einer Schulpflege vorkommen, hängt *negativ* mit der Gesamtbeurteilung der geleisteten Schulpflegearbeit zusammen.

Zielkonsens

Da die Schulpflege eine politische Behörde ist, kann sie ihre Mitglieder nicht nach bestimmten Kriterien frei wählen, wie dies in Betrieben möglich ist. Es ist deshalb nicht selbstverständlich, dass sie sich verbindlich darauf verständigen kann, welches ihre Ziele sind, welches ihre Prioritäten sind, welches die Anforderungen an ihre Arbeitsergebnisse sind, und wie weit die einzelnen Mitglieder ihre Aufgaben kennen. Das Ausmass, in dem die Schulpflege einen Zielkonsens erreicht, hängt *positiv* mit der geleisteten Schulpflegearbeit zusammen.

Häufigkeit von Konflikten in der Schulpflege im vergangenen Schuljahr

Zu Konflikten kommt es fast überall. Die Frage ist aber, wie häufig. Die Häufigkeit von Konflikten hängt *negativ* mit der Schulpflegearbeit zusammen, das heisst in Schulpflegen, in denen es häufig zu Konflikten kommt, wird auch die Schulpflegearbeit schlechter beurteilt.

5.2 Weitere untersuchte Erfolgsfaktoren auf Ebene der schulpflege-internen Erfolgsfaktoren

Einleitung

Neben den unter 5.1. erwähnten Erfolgsfaktoren der Kooperation auf Schulpflegeebene wurden weitere schulpflegeinterne Faktoren untersucht: nämlich die *Entlohnungsform* (Pauschalentschädigung mit oder ohne Spesen/Sitzungsgelder, Fixlohn für Halb-/Ganzämter, andere), die *Lohnhöhe*, und die Art der *Mitgliederrekrutierung*.

Entlohnungsform (vgl.

Für keine dieser untersuchten Faktoren konnte ein Zusammenhang mit

Folie 34) der Gesamtbeurteilung der geleisteten Arbeit der Schulpflege gefunden werden.
Höhe der Löhne (vgl. Folie 35)
Mitgliederrekrutierung (vgl. Folie 37)

6 IV Kooperation mit Externen

Einleitung Nach der Frage, wie es innerhalb der Schulpflege aussieht, stellt sich in diesem Kapitel die Frage, wie die Kooperation der Schulpflege mit externen Personengruppen beschaffen ist. Zu diesem Themenkreis gehören das Organisationsstatut, die Unterscheidung von politisch-strategisch und betrieblich-operativ, die Schulprogrammarbeit, die Zusammenarbeit mit Schulverwaltung und Schulleitungen, sowie die Zusammenarbeit mit den Lehrpersonen.

6.1 Die wichtigsten Erfolgsfaktoren auf Ebene der Kooperation mit Externen

Befund Das Organisationsstatut hat sich als wertvoll herausgestellt, insbesondere für die Schulpflegemitglieder und die Schulleitungen. Die Zusammenarbeit mit Schulverwaltungen, Schulleitungen, und Lehrpersonen ist eine potentielle Problemzone, in der noch nicht alles rund läuft. Diese Punkte werden im Weiteren erläutert.

6.1.1 Organisationsstatut (vgl. Folien 39 – 40)

Einleitung Die verschiedenen Personengruppen wurden gebeten, das Organisationsstatut auf Qualität und Funktionalität einzuschätzen. Die Einschätzung durch die Präsidenten ist am Positivsten. Die Schulleitungen stehen dem Organisationsstatut kritischer gegenüber, aber meist auch noch positiv.

Zufriedenheit mit dem Organisationsstatut ist ein Erfolgsfaktor Es gibt einen beträchtlichen Zusammenhang zwischen der Beurteilung des Organisationsstatuts und der Gesamtbeurteilung der Schulpflege innerhalb einer Personengruppe. Insbesondere bei den Schulleitungen ist ein starker Zusammenhang zu finden. Das heisst, jene Schulleitungen, die mit dem Organisationsstatut zufrieden sind, sind in der Regel auch zufrieden mit der Schulpflege insgesamt.

Eine positive Einschätzung des Organisationsstatuts hängt auch mit angemessenem Handlungsspielraum der Schulleiter sowie klareren Führungsvorgaben den Schulleitern gegenüber zusammen.

Fazit

Das Organisationsstatut ist also ein wichtiges Mittel zur Klärung von Kompetenzen und Verteilung der Aufgaben. In dieser Studie kann nicht gezeigt werden, wie ein optimales Organisationsstatut aussehen soll. Es konnte aber klar gezeigt werden, dass in Schulgemeinden, in denen das Organisationsstatut von den unterschiedlichen Personengruppen als gut eingeschätzt wird, die Arbeit der Schulpflege als positiver eingeschätzt wird, und auch die Kooperation insbesondere mit den Schulleitungen besser gelingt.

6.1.2 Schulprogrammarbeit (vgl. Folie 42)

Einleitung

Die Schulpflegepräsidenten und Schulpflegemitgliedern wurden nach der Beurteilung des Schulprogramms gefragt, in Bezug auf dessen Nutzen für die strategische Ausrichtung und Führung der Schule, sowie ob, Kriterien bestehen, zur Beurteilung und Überprüfung des Schulprogramms.

Beurteilung der Schulprogrammarbeit

Die Beurteilung der Schulprogrammarbeit von Präsidenten und Mitglieder liegt nahe beieinander. Durchschnittlich beurteilen die beiden Personengruppen die Qualität des Schulprogramms nur als mittelmässig.

Zufriedenheit mit der Schulprogrammarbeit ist ein Erfolgsfaktor.

Sowohl bei dem Präsidenten wie auch bei den Mitgliedern ist ein Zusammenhang zwischen der Beurteilung des Schulprogramms und der Gesamtbeurteilung der Arbeit der Schulpflege zu finden. Ausserdem bestehen auch schwache Zusammenhänge zwischen der Beurteilung des Schulprogramms durch die Präsidenten und der Gesamtbeurteilung Schulverwaltung wie auch zwischen der Beurteilung des Schulprogramms durch die Mitglieder und der Gesamtbeurteilung durch die Schulleiter.

Fazit

Die Zufriedenheit mit der Schulprogrammarbeit ist ein Erfolgsfaktor für die Arbeit der Schulpflegen, der sich einerseits in einer besseren Gesamtbeurteilung durch Präsidenten und Mitglieder zeigt und sich zum Teil auch noch auf die Gesamtbeurteilungen von Schulverwaltung und Schulleitungen durchschlägt. Allerdings verbleibt ein gewisses Verbesserungspotential, da die Qualität der Schulprogramme häufig nur als mittelmässig angegeben wird.

6.1.3 Zusammenarbeit mit der Schulverwaltung und den Schulleitungen (vgl. Folien 43 – 45)

Einleitung	Schulverwaltung und Schulleitung sind wichtige Personengruppen in der Schulgemeinde, die direkt mit der Schulpflege zusammen arbeiten. Es wurde deshalb die Qualität dieser Zusammenarbeit erhoben, und zwar aus Sicht der Schulpflege (Präsidenten und Mitglieder) und aus Sicht der Schulverwaltung bzw. der Schulleitung. Die Zusammenarbeitsqualität setzt sich aus sechs Elementen zusammen, nämlich sich gegenseitig zu respektieren, zielgerichtet zusammen zu arbeiten, sachbezogen zusammen zu arbeiten, eine gemeinsame Sprache zu finden, sich gegenseitig auf dem Laufenden zu halten, und dass die anderen gut erreichbar sind, wenn man ein Anliegen oder Problem hat.
Unterschiedliche Wahrnehmungen der Zusammenarbeit zwischen Schulpflege einerseits und Schulverwaltungen und Schulleitungen andererseits.	Hinsichtlich der Zusammenarbeitsqualität zeigt sich, dass Schulpflege einerseits und Schulverwaltung und Schulleitung andererseits unterschiedliche Einschätzungen haben. Insbesondere schätzen Schulpflegepräsidenten und -mitglieder die Zusammenarbeit sehr positiv ein. Damit einhergehend ist für sie die Zusammenarbeitsqualität auch nur ein kleiner Erfolgsfaktor, das heisst es bestehen nur kleine Zusammenhänge zwischen der Zusammenarbeitsqualität aus Sicht der Schulpflege und der Gesamtbeurteilung ihrer Arbeit. Für die Schulverwaltungen und Schulleitungen hingegen hängt die Zusammenarbeitsqualität und die Gesamtbeurteilung der Schulpflegearbeit stark positiv zusammen, das heisst ob bspw. ein Schulleiter einer Gemeinde die Arbeit der Schulpflege positiv bewertet, hängt davon ab, wie gut die Zusammenarbeit mit der Schulpflege aus seiner Sicht ist.
Fazit	Die Bedeutung der Qualität der Zusammenarbeit zwischen Schulpflege einerseits und Schulverwaltung und Schulleitungen andererseits liegt vor allem in den unterschiedlichen Wahrnehmungen. Wichtig ist dabei insbesondere, dass die Schulpflegen ein viel positiveres Bild der Zusammenarbeit haben als die Schulverwaltungen und Schulleitungen. Die Zusammenarbeit kann deshalb nicht als Erfolgsfaktor im eigentlichen Sinne bezeichnet werden, sondern eher als potentiell Problemfeld, in dem noch nicht alles zufriedenstellend verläuft.

6.1.4 Zusammenarbeit mit den Lehrpersonen (vgl. Folien 46 – 47)

Einleitung	Die Qualität der Zusammenarbeit zwischen Schulpflege und Lehrpersonen wurde auf den gleichen sechs Elementen zusammengefasst und untersucht. Es ist dabei aber zu bedenken, dass von den Lehrpersonen im Sinne der Untersuchungsfokussierung jeweils nur eine kleine Zu-
------------	--

Unterschiedliche Wahrnehmungen der Zusammenarbeit zwischen Schulpflege und Lehrpersonen

fallsauswahl befragt wurde.

Wie schon bei der Zusammenarbeit mit Schulverwaltung und Schulleitungen, hat die Schulpflege (Präsidenten und Mitglieder) ein positiveres Bild der Zusammenarbeitsqualität als die Lehrpersonen. Der Unterschied zwischen Schulpflege und Lehrpersonen ist kleiner als derjenige zwischen Schulpflege und Schulverwaltungen bzw. Schulpflege und Schulleitungen.

Die Qualität der Zusammenarbeit mit den Lehrpersonen ist für die Schulpflegepräsidenten kein Erfolgsfaktor, für die Mitglieder besteht ein kleiner positiver Zusammenhang mit ihrer Gesamtbeurteilung der Schulpflegearbeit. Präsidenten und Mitglieder sind sich einigermaßen einig, was die Qualität der Zusammenarbeit mit den Lehrpersonen angeht. Deren Qualitätseinschätzung hängt aber umgekehrt nicht mit denjenigen der Präsidenten und der Mitglieder zusammen, das heisst Schulpflege und Lehrpersonen haben hier unterschiedliche Perspektiven. Wie schon für Schulverwaltung und Schulleitungen ist die Zusammenarbeitsqualität für die Lehrpersonen von grosser Bedeutung zur Beurteilung der Schulpflegearbeit.

Fazit

Es ergibt sich insgesamt ein ähnliches Muster wie bei der Zusammenarbeit der Schulpflege mit den Schulverwaltungen und den Schulleitungen. Die Zusammenarbeit scheint noch nicht überall optimal zu laufen.

6.2 Weitere untersuchte Erfolgsfaktoren auf Ebene der Kooperation mit Externen

Einleitung

Neben Organisationsstatut und der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Personengruppen, wurde untersucht, in wie weit die Schulpflege ihre Tätigkeit als "politisch-strategisch" und die Schulleitungen ihre Tätigkeit als "betrieblich-operativ" einstufen.

Betrieblich-operativ vs. politisch-strategisch (vgl. Folie 41)

Die Schulpflegen sollen sich nach der Vorstellung des Gesetzgebers vornehmlich auf strategische Aufgaben konzentrieren. Es konnte kein Zusammenhang gefunden werden zwischen der Gesamteinschätzung der Schulpflege in einer Gemeinde und dem Ausmass, in dem der Schulpflegepräsident oder die Schulpflegemitglieder ihre Tätigkeit eher als politisch-strategisch oder betrieblich-operativ einstufen. Das gleiche trifft auch für die Schulleitungen zu. Es sollte angemerkt werden, dass sich in den persönlichen Gesprächen mit Schulpflegern und -pflegerinnen gezeigt hat, dass die Unterscheidung in betrieblich-operative und politisch-strategische Tätigkeiten häufig noch nicht klar ist. Das heisst, es herrscht

noch wenig Einigkeit darüber, was man sich konkret unter einer "betrieblich-operativen" oder einer "politisch-strategischen" Tätigkeit vorstellen soll.

7 Gestaltungsempfehlungen

Einleitung

Die wesentlichsten Punkte, die aus der Studie hervorgegangen sind, sind die folgenden (vgl. Folie 48):

- Die verschiedenen Personengruppen haben unterschiedliche Vorstellungen davon, ob eine Schulpflege gute Arbeit leistet oder nicht. DIE erfolgreiche Schulpflege gibt es nicht
- Kooperation in der Schulgemeinde:
 - Eine klare Kompetenzen- und Aufgabenklärung (Organisationsstatut) vor allem zwischen Schulpflegemitarbeitern und Schulleitungen geht einher mit erfolgreicherer Arbeit der Schulpflege.
 - Aufgaben, die zwischen Schulpflege, Schulverwaltung und Schulleitung anders verteilt werden könnten
- Die schulpflegeinterne Kooperation ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor
- Die Grösse der Schulpflege macht die Arbeit der Schulpflege schwieriger (negativer Erfolgsfaktor!)

Die Gestaltungsempfehlungen richten sich schwerpunktmässig nach diesen Hauptaussagen.

7.1 Gestaltungsempfehlungen zur mangelnden Perspektivenverschränkung (vgl. Folien 50)

Einleitung

Wie sich herausgestellt hat, herrscht unter den verschiedenen Personengruppen nur beschränkte Einigkeit in der Beurteilung der geleisteten Arbeit der Schulpflege. Das ist bis zu einem gewissen Grade verständlich, da jedes Individuum und jede Personengruppe die anstehenden Aufgaben und Probleme grundsätzlich einer subjektiven Re-Definition („*was verstehe ich, was verstehen wir hierunter?*“) unterzieht. Das Ausmass, in dem die Perspektivenverschränkung zwischen den Personengruppen der untersuchten Schulgemeinden fehlt, sollte aber Anlass sein – in Reflexi-

onssitzungen etwa – hieran verstärkt zu arbeiten.

Es sollte ein gemeinsames Verständnis erarbeitet werden, welche Aufgaben in der Schulgemeinde anfallen, und welche Bestandteile davon strategisch bzw. operativ sind.

Der Mangel an Perspektivenverschränkung deutet an, dass die verschiedenen Personengruppen unterschiedliche Vorstellungen davon haben, was die Schulpflege ist und was sie tun sollte. In diesem Sinne ist es angebracht, sich Gedanken darüber zu machen, welches eigentlich die Aufgaben sind, die in der Schulgemeinde anfallen, und welche Bestandteile dieser Aufgaben eher strategisch und welche eher operativ sind. Eine solche Übersicht über die grundlegenden Schulgemeindefaufgaben und deren Aufteilung in operative und strategische Bestandteile ermöglicht es, die Rollenerwartungen an die einzelnen Personengruppen zu klären und aufeinander zu beziehen. Mit einem solchen geteilten Aufgabenverständnis kann dann die geleistete Arbeit der einzelnen Personengruppen auch einheitlicher beurteilt werden.

Reflexionssitzung

Als konkretes Instrument zu einer Verbesserung der Perspektivenverschränkung können Reflexionssitzungen empfohlen werden. Die Reflexionssitzungen können einerseits innerhalb der Schulpflege, andererseits mit der Schulpflege, Schulleitungen und Schulverwaltung gemeinsam abgehalten werden. Für den Austausch mit den Lehrpersonen muss kein zusätzliches Gefäss eingeführt werden – der Austausch kann im Rahmen der bestehenden Schulprogrammarbeit mit der Schulkonferenz erfolgen. In der Reflexionssitzung geht es darum, dass die verschiedenen Personengruppen auf einer allgemeineren Ebene über die Ziele und Zukunft der Schulbehördenarbeit diskutieren, sowie ihr persönliches, individuelles Verständnis hierüber zum Ausdruck bringen. Dies ist hilfreich, um gegenseitig ein grösseres Verständnis für die unterschiedlichen Perspektiven und Bedürfnisse zu erhalten. Auch zur Schaffung einer optimaleren Zusammenarbeit und eines besseren Klimas können diese Treffen ausserhalb des konkreten Schulalltags hilfreich sein. Zusätzlich zur Reflexionssitzung kann auch die Arbeit am Organisationsstatut genutzt werden, um am gemeinsamen Aufgabenverständnis zu arbeiten, wie dies im Unterkapitel 7.2.1 dargestellt wird.

7.2 Kooperation in der Schulgemeinde

7.2.1 Gestaltungsempfehlungen zum Organisationsstatut (vgl. Folie 51)

Einleitung

Die Einschätzung des Organisationsstatuts hinsichtlich Funktionalität und Qualität hat sich als wichtig für die Gesamtbeurteilung der Schulpflegearbeit erwiesen. Vor allem Mitglieder und Schulleitungen profitieren vom Organisationsstatut. Es kann deshalb dazu benützt werden,

1. herauszufinden, wie weit die Festlegung der Aufgaben und Kompetenzen schon gelungen ist
2. eine allfällige Veränderung und Überarbeitung der Aufgaben und Kompetenzen zu strukturieren.

Es dürfte sinnvoll sein, das Organisationsstatut regelmässig zu überprüfen und zu ergänzen.

Akzeptanz

Wichtig ist, dass durch gemeinsame Diskussionen das Organisationsstatut von allen Personengruppen akzeptiert wird. Aufgrund der Studie kann nicht gesagt werden, wie das optimale Organisationsstatut auszusehen hat. Es kann aber gesagt werden, dass wer das Organisationsstatut besser beurteilt, auch die Arbeit der Schulpflege positiver einschätzt. Es ist also zentral, dass das Organisationsstatut über die Schulpflege hinaus Akzeptanz genießt. Für gute Zusammenarbeit ist es hilfreich, wenn Schnittstellen klar definiert, Ansprechpartner bekannt und die Aufgaben transparent verteilt sind. Wichtig ist nicht nur, dass das sinnvoll und vollständig definiert ist, sondern, dass alle Personengruppen darüber informiert sind und vor allem diese Aufgabenverteilung auch so akzeptieren und im besten Fall gut finden.

Ein Vorschlagswesen zum Organisationsstatut kann sehr nützlich sein.

Wenn man nicht das ganze Organisationsstatut überprüfen möchte, kann man alternativ ein Vorschlagswesen einführen. In Betrieben dient dies dazu, dass die Mitarbeitenden Verbesserungsvorschläge oder Hinweise auf problematische Stellen im Betrieb vorbringen können. Das Vorschlagswesen bietet sich insbesondere für die Schulleitungen und die Schulverwaltung an, da deren Aufgaben und Kompetenzen im Organisationsstatut geregelt sind. Wenn es zu einer Überarbeitung des Organisationsstatus kommt, sollten aber auch die Lehrpersonen die Möglichkeit zur Begutachtung und zum Einbringen von Vorschlägen haben.

Ein themenfokussiertes Vorschlagswesen kann einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess auslösen.

Ein auf das Organisationsstatut bezogenes Vorschlagswesen würde so funktionieren, dass eine Möglichkeit (z.B. ein Briefkasten, oder ein elektronisches Portal) geschaffen wird, wo die verschiedenen Personen (anonym) ihre Verbesserungsvorschläge zum Organisationsstatut einbringen können. Sehr empfehlenswert ist, die Thematik der Verbesserungsvorschläge zu lenken, das heisst während beispielsweise eines Monats Verbesserungsvorschläge *nur* zum Thema Budget zu sammeln und zu bearbeiten, dann zu einem späteren Zeitpunkt *nur* Verbesserungsvorschläge zum Thema Elternmitwirkung, und so weiter. So kann anhand des Organisationsstatuts ein *kontinuierlicher Verbesserungsprozess* gesteuert werden, in dem die Festlegung der Aufgaben und der Aufgabenteilung systematisch angepasst und verbessert wird, und jeder Person die Möglichkeit gibt, sich zu spezifischen Bestandteilen des Organisationsstatus zu

äußern.

Die Zusammenarbeit mit Schulverwaltung und Schulleitung sollte auf ihre Qualität überprüft werden.

Neben dem Organisationsstatut, das die Regelung der ganzen Schulgemeinde betrifft, hat sich die konkrete Kommunikation zwischen Schulpflege einerseits, und Schulverwaltung und Schulleitung andererseits als problematisch herausgestellt. Den Schulverwaltungen und -leitungen ist diese Kommunikation wichtig, sie schätzen ihre Qualität aber schlechter ein als die Schulpflegen. In diesem Sinne sollte überprüft werden, wie dies in der eigenen Schulgemeinde aussieht. Das kann beispielsweise geschehen, indem Schulverwaltung und Schulleitungen ein Tagebuch führen, in dem sie vermerken, wann und in welchem Aufgabenzusammenhang die Zusammenarbeit unbefriedigend war. So entsteht ein Überblick über konkrete, problematische Situationen in der Zusammenarbeit zwischen Schulpflege, Schulverwaltung, und Schulleitungen. Eine andere Möglichkeit wäre, das Thema der Zusammenarbeitsqualität in einer Reflexionssitzung, wie sie weiter oben beschrieben wurde, zu bearbeiten.

7.2.2 Aufgaben die verschoben bzw. delegiert werden könnten (vgl. Folie 52)

Einleitung

Als weiterer Aspekt im Zusammenhang der gegenseitigen Kooperation der unterschiedlichen Personengruppen in einer Schulgemeinde, wurde untersucht, welche Art von Tätigkeiten *aus Sicht der Betroffenen* mit Vorteil an eine andere Stelle delegiert resp. besser von ihnen selbst übernommen werden könnten.

Sicht Schulpflege:
Delegation an Schulleitungen

Die Schulpflegepräsidenten und Schulpflegemitglieder wurden gefragt, welche Tätigkeiten sie erledigen, die eigentlich besser von den Schulleitungen erledigt würden.

Personal und Gespräche

Schulpflegepräsidenten und Schulpflegemitglieder sind sich einig, dass die Schulleiter an erster Stelle im Bereich **Personal** gewisse Tätigkeiten übernehmen könnten, insbesondere wurde der *MAB-Prozess* genannt, als Tätigkeit, in der die Schulleitungen sich stärker einbringen sollten. Im Bereich Personal wurden auch Verfassen von *Zeugnissen* wie das Verwalten von *Personal-Finanzien* (insbesondere Vikariate) genannt.

Des Weiteren wurde oft vermerkt, dass **Gespräche**, die eigentlich in den Bereich der Schulleitungen fallen von den Schulpflegemitgliedern oder -präsidenten geführt oder zumindest begleitet werden.

Sicht der Schulpflege:
Delegation an Schulverwaltung

Neben den Tätigkeiten, die besser von den Schulleitungen erledigt würden, wurde auch nach Aufgaben gefragt, die ebenso gut von der Schulverwaltung erledigt werden könnten.

Administration, Korres-

Auch bei dieser Frage sind sich die Schulpflegepräsidenten und die

pondenz und Anträge	Schulpflegemitglieder ziemlich einig. Die wichtigsten Bereiche sind: <i>Administration</i> , <i>Korrespondenz</i> und <i>Anträge</i> verfassen. Bei Administration wurde am häufigsten <i>Protokolle</i> erstellen genannt. Bei der Korrespondenz handelt es sich zu einem beträchtlichen Teil um das Versenden von <i>Einladungen</i> . Ausser diesen drei häufigsten Bereichen wurden auch Tätigkeiten aus dem Bereich <i>Finanzen</i> , der <i>Öffentlichkeitsarbeit</i> und <i>allgemeine Schreibarbeiten</i> genannt.
Sicht der Schulverwaltungen: Delegation von Schulpflege an Schulverwaltung	Die Schulverwaltungen wurden gefragt, welche Tätigkeiten die Schulpflegen erledigen, die eigentlich ebenso gut von der Schulverwaltung erledigt werden könnten.
Administration und Abklärungen	Die Schulverwaltungen nennen am häufigsten <i>administrative Tätigkeiten</i> gefolgt von <i>Abklärungen</i> , <i>Öffentlichkeitsarbeit</i> , <i>Finanzen</i> und <i>Personalbelagen</i> als Tätigkeiten, die sie für die Schulpflegen übernehmen könnten.
Übereinstimmung von Schulpflege und Schulverwaltung	Diese Vorschläge stimmen zu einem grossen Teil mit den Vorschlägen der Schulpflegepräsidenten und Schulpflegemitgliedern überein. Hier gibt es also in vielen Gemeinden die Möglichkeit die Aufgaben optimaler zu verteilen. Nicht genannt von den Schulverwaltungen wird Korrespondenz, welche von den Schulpflegen hingegen häufig genannt wird.
Sicht der Schulverwaltungen: Delegation an die Schulpflege	Ausserdem wurden die Schulverwaltungen gefragt, welche Tätigkeiten sie erledigen, die besser von den Schulpflegen erledigt würden.
Anträge und Strategisches	Am häufigsten wurde genannt <i>Anträge schreiben</i> gefolgt von <i>Strategischem</i> sowie <i>Kommunikation/Koordination</i> .
Keine Übereinstimmung bei den Anträgen	Was Anträge betrifft wurde keine Übereinstimmung mit den Aussagen der Schulpflegen gefunden. Beide Personengruppen denken, Anträge würden jeweils besser von der anderen Personengruppe formuliert.
Fazit	Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Schulverwaltungen noch mehr administrative Tätigkeiten übernehmen könnten, welche von der Schulpflege erledigt werden. So könnten die Schulpflegemitglieder und -präsidenten entlastet werden. Auch bei Abklärungen und Öffentlichkeitsarbeit sehen viele Schulverwaltungsmitglieder noch Unterstützungspotenzial für die Schulpflege.

7.3 Gestaltungsempfehlungen zur internen Kooperation (vgl. Folien 53 – 56)

Einleitung	Die verschiedenen Elemente der internen Kooperation haben sich als sehr wichtige Erfolgsfaktoren herausgestellt. Entsprechend lohnt es sich, einen genaueren Blick auf sie zu werfen.
Nutzung der verschiedenen beruflichen und persönlichen Hintergründe der Schulpflegermitglieder	Das häufigste Problem bei der Frage nach der Nutzung der beruflichen und persönlichen Hintergründe der Mitglieder besteht in der Nutzung während den <i>Schulpflegesitzungen</i> . Eine effektive Möglichkeit, die verschiedenen Personen in eine Sitzung einzubeziehen, sind sogenannte " <i>nominale Gruppen</i> ". In nominalen Gruppen wird zuerst das zu lösende Problem, der Diskussionsgegenstand, etc. kurz dargestellt (dies kann allenfalls auch schon vor der Sitzung geschehen). Dies ist bereits ein sehr wichtiger Schritt, da er sicherstellt, dass alle auf das gleiche fokussieren. Im Anschluss daran sammelt jedes Gruppenmitglied <i>für sich</i> , das heisst, ohne mit den anderen zu sprechen, seine Ideen und Gedanken zum Thema. Im Anschluss daran werden die Ideen und Gedanken gesammelt und auf einem Flipchart oder ähnlichem protokolliert, <i>ohne</i> sie aber zu bewerten, zu kommentieren oder zu diskutieren. Dies geschieht, in dem ein Gruppenmitglied nach dem anderen <i>eine</i> seiner Ideen oder Gedanken kurz beschreibt. Dieser "Rundgang" wird solange wiederholt, bis niemand mehr etwas hinzuzufügen hat. Wenn diese Sammlung fertig gestellt ist, beginnt die eigentliche Diskussion, in der die protokollierten Ideen erklärt und diskutiert werden. Zum Schluss kann man sich im Verlaufe der Diskussion auf etwas einigen, oder eine anonyme Abstimmung durchführen, in der jedes Gruppenmitglied für eine Idee stimmen kann (die Idee mit den meisten Stimmen wird dann umgesetzt).
Qualität der Zusammenarbeit unter den Schulpflegermitgliedern	Der Hauptgesichtspunkt, nach dem Präsidenten und Mitglieder die Qualität ihrer Zusammenarbeit beurteilen, ist die unmittelbare Interaktion, das heisst ob man in Sitzungen, Gesprächen, etc. eine gemeinsame Sprache findet, sach- und zielbezogen arbeitet, und die Interaktion getragen ist von gegenseitigem Respekt. Das grösste Verbesserungspotential sehen demgegenüber Präsidenten und Mitglieder in der Kommunikation <i>ausserhalb</i> der unmittelbaren Interaktion, nämlich ob man sich gegenseitig auf dem Laufenden hält. Es besteht die Tendenz, dass die Schulpflegermitglieder nicht genau wissen, was bei den anderen gerade vor sich geht (s. auch fehlende Perspektivenverschränkung). Das erschwert die Kooperation und die Abstimmung der Schulpfleger untereinander.
Zuerst muss festgestellt werden, wann und wo es an gegenseitigem Infor-	Eine einfache Möglichkeit, um zu bestimmen, wo genau mehr gegenseitige Information nötig wäre, ist das Führen von Tagebüchern. Jedes

mationsaustausch mangelt, dann können Massnahmen getroffen werden

Schulpflegemitglied, das den Eindruck hat, nicht genügend Einsicht in die Gesamtschulpflege zu haben, kann für sich eine Zeit lang ein Tagebuch führen, in dem es notiert, wenn man etwas zu spät erfahren hat, oder, wenn man das Gefühl hat, zu wenig von den anderen mitzubekommen. Ratsam ist auch, sich für jeden Eintrag zu notieren, in welchem Aufgabenzusammenhang er aufgetreten ist. Nach einer Weile sieht man dann, in welchen Situationen man jeweils zu wenig Information der anderen hat. Diese konkreten Situationen können dann den anderen mitgeteilt werden, und geeignete Massnahmen zur Verbesserung können gesucht werden. Massnahmen könnten beispielsweise sein:

- man einigt sich in der Schulpflege auf gewisse Eckdaten, die immer allen mitgeteilt werden, z.B. wenn man etwas Neues beginnt, wenn unerwartete Probleme auftauchen, und wenn man etwas abgeschlossen hat
- individuelle Informationsrunden zu Beginn jeder Sitzung, in dem jedes Mitglied kurz die drei bis fünf wichtigsten Punkte aus seinem Bereich (Ressort, Projekte, Kommissionen) darstellt. Allenfalls können die Punkte schon vor der Sitzung gesammelt und wieder in die Runde geschickt werden, damit festgelegt werden kann, welche Punkte man in der Sitzung hören will.

Einzelpersonen mit störendem Einfluss

Das häufigste Problem mit störenden Einzelpersonen sind solche, die sich zu wenig für die Schulpflege engagieren. Dafür gibt es keine einfachen anwendbaren Lösungen. Am ehesten muss das Gespräch mit der Person gesucht werden. Idealerweise kann man der Person sagen, wo genau es an Einsatz mangelt, und was man benötigen würde, damit die Schulpflege gut funktioniert. Je konkreter angegeben werden kann, wo die Person ihren Einsatz steigern sollte oder wie ihr Einsatz idealerweise aussehen würde, desto eher erreicht man die Person.

Zielkonsens

Für eine politische Behörde ist es von grosser Bedeutung, dass sie sich auf gemeinsame Ziele, Prioritäten, Aufgaben und Ergebnisvorstellungen einigen kann. Die Mitglieder müssen sich von Zeit zu Zeit klar machen, dass jedes Mitglied seine individuellen Ziele in die Gesamtaufgaben der Schulpflege einordnen sollte, damit die Mitglieder nicht zu weit auseinander driften. Probleme bereitet schliesslich auch das Erreichen einer geteilten Vorstellung davon, wie die Arbeitsergebnisse aussehen sollten: Es ist in der Schulpflege derzeit nicht immer klar, an welchen Kriterien die Arbeit der Schulpflege und der einzelnen Mitglieder gemessen werden sollte. Solche Kriterien reichen von formalen Anforderungen (z.B. das Layout von Dokumenten, die von Schulpflegemitgliedern erstellt werden), über inhaltliche Anforderungen (z.B. welchen Gesetzesvorga-

ben die Vorschläge aus einem Ressort genügen müssen, oder welche Wirkungen mit einer Änderung bspw. des Angebots an Tagesstrukturen erzielt werden sollen), bis hin zur Zufriedenheit der beteiligten Personen mit einer vorgeschlagenen Lösung. Besteht keine Einigkeit über solche Ergebnisanforderungen, so besteht die Gefahr, dass man sich im Kreise dreht, da jede erarbeitete Lösung von manchen als "gut", von anderen als "schlecht" betrachtet wird. Es muss daher genügend Zeit für die Festlegung solcher Anforderungen eingeräumt werden. Bei wichtigen Vorhaben können die Anforderungen mittels der bereits erwähnten nominalen Gruppentechnik bestimmt und ausgewählt werden.

Konflikte

Konflikte sind unvermeidlich, nicht nur in der Schule, sondern in allen Lebensbereichen besteht Konfliktpotenzial auf Grund unterschiedlicher Interessen, Machtverhältnissen etc.². Zur Bewältigung von Konflikten gehört deshalb, Konfliktpotenziale bzw. latente Konflikte zu erkennen, bevor die Konflikte ausbrechen. Wenn ein Konflikt ausgebrochen ist, gibt es fünf typische Bewältigungsstrategien:

- vermeiden und ignorieren
- sich zurückziehen und an die Vorstellungen der anderen anpassen
- versuchen, sich durchzusetzen
- einen Kompromiss finden, in dem jede Konfliktpartei etwas nachgibt
- zusammenarbeiten, d.h. einen komplett neuen Weg suchen, der die Ansprüche der verschiedenen Konfliktparteien vereinigt.

Wichtig ist, dass Konflikte nur nachhaltig bewältigt werden können, wenn sie problemlöseorientiert und nicht personenbezogen angegangen werden. In diesem Fall bergen Konflikte die Möglichkeit, zu Verbesserungen in der Schulpflegearbeit. Die letztgenannte Strategie bietet diese Möglichkeit, und sollte deshalb für wichtige Konflikte angestrebt werden. Sie ist allerdings aufwändig.

Hilfe von aussenstehenden Personen mit spezifischen Fertigkeiten kann angezeigt sein

Bei schwerwiegenden, lang andauernden Konflikten, oder bei verhärteten Fronten ist es sinnvoll, gezielte Hilfe in Anspruch zu nehmen. Dabei sollte man sich an aussenstehende Personen wenden, die nicht in den Konflikt involviert sind. Diese Personen sollten spezifische Fertigkeiten besitzen, wie beispielsweise Mediationstechniken, Verhandlungstechniken, oder, speziell für den schulischen Bereich entwickelt und erprobt, die

² Siehe dazu die Studie von Prof. Dr. T. Wehner, Dr. A. Vollmer, Dr. T. Manser und Dipl. Psych. M. Burtscher, erhältlich auf der Homepage der Bildungsdirektion unter http://www.bildungsdirektion.zh.ch/internet/bi/de/aktuell/News08/0508_Schulle.ContentList.0002.Document.pdf

7.4 Gestaltungsempfehlungen zur Grösse der Schulpflege (vgl. Folie 57)

Einleitung

Wie an anderer Stelle dargelegt, erschwert die Grösse der Schulgemeinde die Arbeit; sie wird in grösseren Gemeinden tendenziell von allen Personengruppen schlechter beurteilt als in kleinen. Auch hängt die Schulgemeindegrosse negativ mit der schulpflegeinternen Kooperation zusammen, und die Qualität der Zusammenarbeit mit der Schulpflege ist aus Sicht der Schulleitungen ebenfalls tiefer. Schliesslich finden Schulleitungen mit zunehmender Grösse ihren Gestaltungsspielraum eher zu klein.

Mit zunehmender Schulgemeindegrosse muss ein verschärftes Bewusstsein für die möglichen Probleme der Schulpflegen vorhanden sein.

Dies legt nahe, dass mit zunehmender Schulgemeindegrosse ein entsprechendes Problembewusstsein vorhanden sein muss. Das heisst konkret, dass noch genauer auf die in den vorangegangenen Unterkapiteln ausgeführten Gestaltungsfelder geachtet werden muss. Insbesondere die schulpflegeinterne Kooperation und die Zusammenarbeit mit Schulverwaltung und Schulleitungen müssen auf ihre Qualität hin überprüft werden. Die Grösse der Schulgemeinde verlangt also nach einem geschärften Problembewusstsein. Das Grössenproblem tritt dabei nicht ab einer bestimmten Grösse auf, sondern verschärft sich mit zunehmender Grösse (die untersuchten Schulpflegen bewegen sich im Rahmen von 54 bis 2533 Schüler, mit einer mittleren Grösse von 388 Schülern⁴).

Viele Schulpflegen haben bereits auf die Grösse reagiert

Anzumerken bleibt, dass viele Schulpflegen bereits auf die Grösse reagiert haben. Das zeigt sich darin, dass verschiedene Organisationselemente sowie die Gemeindetypen an die Grösse angepasst werden. Z.B. finden mit zunehmender Schulgemeindegrosse auch häufiger Führungsgespräche zwischen der Schulpflege und der Schulverwaltung bzw. der Schulleitung statt. Obschon diese Organisationselemente nicht mit der Gesamtbeurteilung der Schulpflegearbeit zusammen hängen, ist es gut möglich, dass der negative Zusammenhang zwischen Schulgemeindegrosse und Schulpflegebeurteilung ohne diese Organisationselemente noch grösser ausfallen würde. Es scheint deshalb sinnvoll, diese Elemente beizubehalten⁵.

³ Für eine kurze Einführung ins Konzept der „Constructive Controversy“ siehe Krafft, A., Seyr, S. & Vollmer, A. (2009). Innovationsfähigkeit durch konstruktive Kontroverse. Der wirksame Umgang mit den eigenen Stärken und Fähigkeiten. KMU-Magazin 12 (7), 86-89.

⁴ Dieser Wert entspricht dem Median.

⁵ Zu bedenken gilt es hier, dass die Organisationselemente auch nicht negativ mit der Gesamtbeurteilung der Schulpflegearbeit zusammen hängen. Das heisst, ihr Nutzen konnte nicht direkt nachgewiesen werden, aber auch nicht, dass sie schaden.

