

BERICHT

Schulpflege Pfäffikon

Organisationsanalyse Führungsstrukturen

5. Juni 2020

INHALT

1	AUSGANGSLAGE UND ZIELSETZUNGEN	4
2	VORGEHEN	4
	a Arbeitsschritte	4
	b Ebenen	5
	c Abgrenzung	5
3	ANALYSE RECHTSGRUNDLAGEN	6
	a Gemeindeordnung	6
	b Organisationsstatut und Geschäftsordnung	6
	c Untergeordnetes Regelwerk	7
	d Handlungsfelder und Verbesserungspotential	10
4	AUFGABEN- UND RESSOURCENANALYSE	11
	a Schulleitungen	12
	b Schulverwaltung	15
	c Schulpflege	19
	d Handlungsfelder und Verbesserungspotential	20
5	INTERVIEWS	20
	a Allgemeines	20
	b Kurz-Zusammenfassung Aussagen Interviews	21
6	HANDLUNGSFELDER UND EMPFEHLUNGEN	24
	a Vorbemerkung	24
	b Allgemeines zur Organisation der Schule	24
	c Handlungsfelder für die Entwicklung der Schule Pfäffikon	27
	d Strukturmodelle	30
ANHANG 1		34
ANHANG 2		36

Danièle Glarner

Federas Beratung AG
Mainaustrasse 30, Postfach
8034 Zürich
Telefon +41 44 388 71 81
Fax +41 44 388 71 80
www.federas.ch



1 AUSGANGSLAGE UND ZIELSETZUNGEN

Heute umfasst die Schule Pfäffikon die Kindergarten- und Primarstufe mit insgesamt drei Schuleinheiten sowie die Oberstufe mit zwei Schulstandorten. Insgesamt besuchen rund 1'170 Schülerinnen und Schüler den Unterricht. Sie sind auf 61 Klassen aufgeteilt. Bis ins Jahr 2034 werden 20 neue Klassen erwartet. Um den dringenden Raumbedarf der Schule aufzufangen, entsteht für die Sekundarstufe das neue Zentrum Pfaffberg, die bis anhin von der Sekundarschule genutzten Räume im Schulhaus Mettlen stehen danach der Primarstufe zur Verfügung.

Jeder Schuleinheit steht eine Schulleitung resp. Co-Schulleitung vor, welche für die operative Führung und Leitung zuständig ist. In der Primarschule Mettlen/Auslikon ist für zwei Jahre ein Sekretariat im Umfang von 30 – 40 Stellenprozenten als Unterstützung eingerichtet worden. Der Schulleiter der Sekundarschule nimmt im Rahmen eines zusätzlichen kommunalen Pensums koordinierende Aufgaben im Bereich ICT wahr. Pro Schuleinheit ist ein Behördenmitglied als sog. Schulhaus-Delegierte/r zugeteilt.

Die Schulverwaltung mit der Leitung und weiteren drei Mitarbeitenden sowie die Fachstelle Sonderpädagogik unterstützen die verschiedenen Schulbeteiligten im Schulalltag. Der Schulverwaltung sind auch die Tagesstrukturen und der Lotsendienst angegliedert.

Die Schulpflege Pfäffikon hat die Legislaturziele für die Amtsperiode 2018-22 festgelegt. Sie möchte die Strukturen, die Organisation und die Abläufe der Schule zeitgemässer ausrichten und dazu eine Evaluation und Weiterentwicklung der Führungsorganisation durchführen. Dazu hat sie einen Projektauftrag verabschiedet, eine Projektgruppe eingesetzt und folgende Projektziele definiert:

- Überprüfen der Führungsstrukturen und/oder der inneren Organisation auf Ebene Schulpflege, Schulleitungen, Schulverwaltung und Fachstelle Sonderpädagogik sowie der Bereiche Schulleitungssekretariat und ICT
- Gemeinsame Festsetzung der künftigen Führungsstrukturen und Organisation anhand verschiedener ausgearbeiteter Modelle
- Entwickeln eines gemeinsamen Führungsverständnisses
- Anpassung resp. Schaffung der erforderlichen Rechtsgrundlagen und des Organisationsstatuts nach den Grundsätzen der Rechtmässigkeit, Klarheit, Zweckmässigkeit und Wirtschaftlichkeit
- Implementierung der neuen Führungsstrukturen.

2 VORGEHEN

a Arbeitsschritte

Die Evaluation der aktuellen Führungsstrukturen und inneren Organisation erfolgt mit Unterstützung von Federas und umfasst folgende Arbeitsschritte:

Übersicht über das Aufgabenspektrum und die Rahmenbedingungen der Aufgabenerfüllung

- Analyse der vorhandenen Unterlagen (Gemeindeordnung, Organigramm, Organisationsstatut, Funktions-/Stellenbeschreibungen, Konzepte und Reglemente, etc.)
- Durchführen von Aufgaben-/Ressourcenanalysen (ARA) durch die definierten Personen (Schulleitungen, Leitung und Mitarbeitende Schulverwaltung, Fachstelle Sonderpädagogik).

Einschätzung Ist- und Soll-Zustand in den relevanten Bereichen durch die betroffenen Personen

- Durchführen von persönlichen Interviews mit den definierten Führungspersonen (Schulpräsident, einzelne Mitglieder der Schulpflege, der Schulleitungen und der Schulverwaltung).

Auswertung

- Auswerten der vorhandenen Dokumente, der Aufgaben-/Ressourcenanalysen und der Interviews
- Zusammenfassung der Ergebnisse in einem Bericht mit Handlungsempfehlungen und Strukturmodellen
- Präsentation und Diskussion der Ergebnisse der Organisationsanalyse und Festlegen der zu bearbeitenden Handlungsfelder im Workshop der strategischen und operativen Führungsebene.

b Ebenen

Die Organisationsanalyse umfasst die folgenden Ebenen:

Strukturen	<ul style="list-style-type: none">- Hierarchien- Kompetenzordnung und Aufgabenverteilung
Abläufe	<ul style="list-style-type: none">- Stellvertretung- Fristen- Informationsflüsse- Unterschriftenregelung- Sitzungsrhythmus- Ablage- Koordination- Wissenstransfer
Ressourcen	<ul style="list-style-type: none">- Personalbestand- Leistungsfähigkeit- Budgets- ICT/Arbeits Hilfsmittel- Räumlichkeiten
Führung und Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none">- Führungsinstrumente- Sitzungsgefässe- Kommunikation- Arbeitsklima

c Abgrenzung

Parallel zur Schulpflege stösst auch der Gemeinderat einen Reorganisationsprozess an. Die Schnittstellen der beiden Analysen dürften sich auf die Zusammenarbeit zwischen Schulpflege und Gemeinderat, auf den Bereich der Schulverwaltung mit den angegliederten Diensten, Fachstellen und Tagesstrukturen, auf den Raumbedarf für Unterricht und Betreuung, den Website-Auftritt oder diverse Abläufe z.B. im Finanz- und Liegenschaftsbereich beziehen.

Die Ergebnisse der Organisationsanalyse werden nachfolgend zusammengefasst dargestellt. Ergänzende Detailinformationen befinden sich in den Anhängen zu diesem Bericht. Auf die Ergebnisse der parallelen Organisationsanalyse des Gemeinderats wird in diesem Bericht gemäss definierten Auftrag nicht Bezug genommen.

3 ANALYSE RECHTSGRUNDLAGEN

Im nachfolgenden Kapitel wird die Analyse der wesentlichen Rechtsgrundlagen zusammengefasst dargestellt und - sofern ausgewiesen - kritisch hinterfragt. Eine Zusammenfassung zum Verbesserungspotential und möglichen Handlungsfeldern findet sich im Kapitel d. Die Ergebnisse fliessen in die übergeordneten Handlungsfelder und Empfehlungen am Ende dieses Berichts ein.

a Gemeindeordnung

Die Schule Pfäffikon arbeitet auf der Grundlage einer Gemeindeordnung, welche den Vorgaben des neuen Gemeindegesetzes genügt. Eine Leitung Bildung ist nicht erwähnt. Sollte eine solche eingeführt werden, wäre die neue Funktion zwingend in der Gemeindeordnung aufzuführen. Eine Teilrevision der Gemeindeordnung wäre somit für die Einführung einer zusätzlichen kommunalen Hierarchieebene unumgänglich. Ebenso müsste eine allfällige Verkleinerung der Schulpflege ihren Niederschlag in der Gemeindeordnung finden. Bezüglich weiterer punktueller Anpassungen der Gemeindeordnung im Nachgang zur Anpassung der Führungsorganisation der Schule verweisen wir auf die nachfolgenden Ausführungen.

Die vorberatende Gemeindeversammlung ist mit der Inkraftsetzung der neuen Gemeindeordnung ab 1. Januar 2020 nicht mehr vorgesehen. Neu vorgesehen ist hingegen eine Rechnungs- und Geschäftsprüfungskommission, welche neben der finanzrechtlichen Zulässigkeit und der rechnerischen Richtigkeit auch die finanzielle und sachliche Angemessenheit der Anträge an die Stimmberechtigten prüft. Dieses Gremium ist adäquat in die Veränderungen der schulischen Organisation einzubeziehen, wie umfassend auch immer diese ausfällt.

b Organisationsstatut und Geschäftsordnung

Das Organisationstatut der Schulpflege, die Geschäftsordnung, wurde Ende Juni 2018 erlassen. Unter Punkt 2.3 deklariert die Schulpflege ihren Führungsstil als grundsätzlich situationsgerecht, das bedeutet, dass die Mitsprache und der Einbezug aller Betroffenen und Beteiligten im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften so weit wie möglich gewährt wird.

Die Schulpflege hat gemäss Organisationsstatut verschiedene Gremien eingesetzt, wie z.B. die Kindergarten-, Unterstufen-, Mittelstufen- und Oberstufenkonferenz, das Ressort Finanzen/Infrastruktur, das Ressort Sonderpädagogik oder die Schulleitungskonferenz. Jeder Schuleinheit ist ein Behördenmitglied als sog. Schulhausdelegierte zugeteilt, welches vornehmlich als Kontaktperson und für die Mitarbeiterbeurteilungen zuständig ist. Die Aufgaben einzelner Gremien sind in separaten Pflichtenheften festgehalten.

Das Organigramm ist in das Organisationsstatut integriert. Es weist den pädagogischen Bereich der Schule Pfäffikon aus mit insgesamt vier Schuleinheiten, einer Schulleitungskonferenz und den verschiedenen Stufenkonferenzen sowie den Bereich der Schulverwaltung mit den Diensten, Fachstelle(n) und Tagesstrukturen. Die Führung der Schulleitungen ist in der Schule Pfäffikon eine geteilte, wahrgenommen durch das Schulpräsidium und die jeweiligen Schulhausdelegierten. Die Schulverwaltung mit den angegliederten Bereichen ist Teil der Gemeindeverwaltung. Die Leitung Schulverwaltung untersteht personell-administrativ der Gemeindeschreiberin bzw. dem Gemeindeschreiber und fachlich dem Schulpräsidium.

Die Schulpflege besteht aus insgesamt sieben Mitgliedern. In der Einheitsgemeinde Pfäffikon ist das Schulpräsidium gleichzeitig Mitglied des Gemeinderats. In der Schulpflege wird er durch zwei Vizepräsidentinnen bzw. Vizepräsidenten vertreten.

Im Anhang zum Organisationsstatut ist unter dem Begriff Konstituierung die Zusammensetzung der Ressorts/Kommissionen aufgeführt. Zusätzliche Gremien wie z.B. die Steuergruppe SSA sind im Konstituierungsbeschluss ersichtlich.

Es nehmen alle Schulleitungen an den Schulpflegesitzungen teil. Die neue Gemeindeordnung legt für die Mitberatung an den Sitzungen der Schulpflege wiederum eine Schulleiterin bzw. ein Schulleiter pro Schule und eine **Lehrperson pro Schule fest**. Die Teilnehmerzahl der Schulpflegesitzungen ist mit total 16 Personen hoch.

Im Organisationsstatut ist primär die Aufbauorganisation abgebildet, der Bereich der Geschäftsabwicklung wird in der Geschäftsordnung aufgeführt. Die Geschäftsordnung wurde letztmals im November 2017 revidiert. Sie enthält sowohl Bestimmungen über die Geschäftsabwicklung der Schulpflege und Kommissionen, als auch übergeordnete strategische Themen wie zum Beispiel zur Finanzplanung oder Kompetenzen der Gesamtbehörde beispielsweise im Bereich Personalgeschäfte oder Kompetenzdelegationen wie z.B. die Kompetenz des Schulpräsidiums, über Dispensationsgesuche zu entscheiden. Zum Teil sind die Regelungen sehr ausführlich, wie das Beispiel der Diskussionsgeschäfte zeigt.

Die Geschäftsordnung wird ergänzt durch verschiedene Merkblätter, welche sich thematisch den Protokollen, den Zirkularbeschlüssen, der Aktenführung und dem Datenschutz sowie den formalen Aspekten für Anträge an die Schulpflege widmen.

Insgesamt müssen einzelne Rechtsgrundlagen noch an die neusten Beschlüsse der Behörde angepasst werden.

c Untergeordnetes Regelwerk

Merkblatt Arbeitsfelder Ressorts

Das Merkblatt «Arbeitsfelder Ressorts» gibt eine Übersicht über die delegierten Aufgabenbereiche und die Zusammensetzung der Ressorts der Schulpflege und der Fachstelle Sonderpädagogik. Im Organisationsstatut wird das Merkblatt nicht erwähnt, jedoch punktuell auf die Pflichtenhefte der Ressortverantwortlichen verwiesen.

Die aufgeführten Arbeitsfelder des Ressorts Finanzen/Infrastruktur zeigen, dass es sich vornehmlich um ein übergeordnetes Planungs-, Koordinations-, Steuerungs- und Aufsichtsgremium handelt, das weniger über abschliessende Entscheidungskompetenzen verfügt. Nicht klar von aussen gesehen ist, in welchen Gefässen im Ressort Finanzen/Infrastruktur gearbeitet wird.

Die Arbeitsfelder der Schulhausdelegierten geben «auf dem Papier» grundsätzlich nicht zu Kritik Anlass. Im Schulalltag hängt die Ausübung dieser Funktion allerdings stark von der einzelnen Person und Persönlichkeit ab. Das Risiko der Vermischung der Führungsverantwortung für die Schulleitungen zwischen den vor Ort in den Schulen tätigen Behördenmitgliedern und dem Schulpräsidium ist zu beachten. Dies gilt insbesondere, als gemäss Pflichtenheft die Schulhausdelegierten für vier Jahre einer Schule zugeteilt sind.

Der im Merkblatt «Arbeitsfelder Ressort» abgebildete Bereich der Elternbildung beschreibt die Schnittstellenaufgaben gut, allerdings kommt nicht klar hervor, ob und in welcher Form neben den erwähnten Vernetzungstreffen offizielle Gefässe der Zusammenarbeit bestehen resp. wer die Verantwortung dafür trägt. Ebenso ist die Einbindung in die gesamte Aufbauorganisation unklar.

Das Verhältnis des Merkblatts zu den Pflichtenheften ist nicht ganz klar bzw. ist es vermutlich Teil eines gewachsenen Regelwerks. Verschiedentlich gibt es zwischen den beiden Dokumenten Doppelspurigkeiten.

Pflichtenhefte

Im Pflichtenheft der Schulhausdelegierten fällt auf, dass die Einbindung in die innere schulische Organisation relativ ausgeprägt ist. Die Teilnahmen ein mindestens einer Teamsitzung/Schulkonferenz pro Quintal, die Zustellung von Traktandenlisten und Protokollen, die Einbindung in den Mailverteiler der Schuleinheit, die regelmässigen Gespräche mit der Schulleitung, die Vermittlung in Konfliktsituation, die Unterstützung bei Disziplinar massnahmen bezüglich Schülern/Eltern/Lehrpersonen oder das Mitsprache- und Teilnahmerecht bei der Rekrutierung von neuen Lehrpersonen deuten auf eine hohe Einbindung der Behörde und starke operative Ausprägung der Schulpflegeaufgabe hin. Es fragt sich auch, inwiefern die Schulleitungen ihre Führungsverantwortung selbstständig wahrnehmen können und möchten.

Das Pflichtenheft des Ressortverantwortlichen Finanzen/Infrastruktur enthält grundsätzlich übergeordnete, strategische Aufgaben. Die kritische Prüfung aller Ausgaben hinsichtlich Höhe und Notwendigkeit, die Zusammenarbeit mit den verschiedenen operativen Funktionen, die Verantwortung und Mitwirkung am jährlichen Rundgang durch die Schulanlagen oder die Bewilligung von Umnutzungen, Erneuerungen oder Mobiliar lassen aber auch einen beträchtlichen Anteil an operativer oder zumindest delegierbarer Tätigkeit vermuten.

Im Pflichtenheft sind auch Ausgabenkompetenzen der Schulleitungen aufgeführt. Es fragt sich, ob diese hier am richtigen Ort geregelt sind. Zudem wird darauf hingewiesen, dass alle nicht budgetierten Ausgaben von der Schulpflege zu beschliessen sind. Dies ist auch mit der neuen Gemeindeordnung der Fall, was bedeutet, dass die operativen Leitungen keine nicht-budgetierten Ausgaben bewilligen dürfen, was im sich ständig ändernden Schulalltag ein Nachteil sein kann.

Im Entwurf des Pflichtenhefts der Schulleitungen wird das Rekrutierungsverfahren bzw. die Zusammensetzung der Auswahlkommission klar geregelt. In den angepassten Führungsstrukturen könnte hier einerseits eine Verschlankung erreicht werden, andererseits aber auch der Einbezug der Schulkonferenz z.B. in Form eines Hearings geregelt werden. Da die Aufgaben und Kompetenzen der Schulleitungen in der kantonalen Volksschulgesetzgebung ausführlich geregelt sind und in einem Funktionendiagramm schlank abgebildet werden könnten, fragt es sich, ob ein separates Pflichtenheft überhaupt nötig ist.

Auch die Zusammensetzung und die Aufgaben der Schulleitungskonferenz sind in einem Pflichtenheft abgebildet. Die Schulleitungskonferenz bestimmt aus ihrer Mitte eine Leitung und die Protokollführerin bzw. den Protokollführer. Neben allen Schulleitungen bzw. einer Schulleitung

pro Schuleinheit nimmt auch eine Vertretung der Lehrpersonen teil. Diese zusätzliche Einbindung der Lehrpersonen, die über die gesetzlichen Vorgaben hinausgeht, ist aus Gründen der Ressourcen und Rollenschärfung zu hinterfragen. Ebenso ist die regelmässige Teilnahme des Schulpräsidiums mit beratender Stimme im Sinne einer vermehrten Trennung zwischen operativer und strategischer Ebene nochmals zu überdenken. Dem gegenüber könnten die Fachleitung Sonderpädagogik und die Leitung Tagesstrukturen für einen gleichberechtigenden Austausch zu pädagogischen und sonderpädagogischen Themen zum Gremium der Schulleitungskonferenz dazugehören.

Zusammenarbeit Ressort Sonderpädagogik

Diese Rechtsgrundlage regelt die Zusammenarbeit zwischen der Fachstelle Sonderpädagogik, dem Ressortverantwortlichen Behördenmitglied und der Schulverwaltung. Der sonderpädagogische Bereich ist von Gesetzes wegen von verschiedenen operativen Aufgaben der Schulpflege geprägt. Die Abgrenzung ist bisweilen schwierig, wie auch der Vergleich mit anderen Schulen zeigt. Es gibt Behördenmitglieder, die mitreden und grundlegend informiert sein möchten, andere verlassen sich eher auf die Grundlagenarbeit der professionellen Fachleitungen und beschränken sich auf die strategische Führung und das Fällen nötiger Entscheide.

Das ausführliche Papier lässt auf ein grosses Bedürfnis nach detaillierter Regelung schliessen. Dies mag mit der Einführung der neuen Fachstelle und der Klärung der Schnittstellen und internen Abläufe zusammenhängen. Zum heutigen Zeitpunkt könnten die Abläufe vermutlich gekürzt oder in einem Funktionendiagramm zusammengefasst dargestellt oder im sonderpädagogischen Konzept abgebildet werden.

Der 14-tägliche Austausch zeigt eine regelmässige Einbindung der strategischen Ebene, was wir in dieser Häufigkeit hinterfragen möchten. Ebenfalls sollte überprüft werden, ob die Notwendigkeit der Beteiligung des zugeteilten Behördenmitglieds an den Rekrutierungsprozessen des sonderpädagogischen Fachpersonals ausgewiesen ist. Möglicherweise hat die ausgeprägte Zusammenarbeit und der regelmässige Einbezug der Behörde auch damit zu tun, dass die Fachstelle über keine oder wenige selbstständige Entscheidungskompetenzen verfügt. In der direkten Führung des sonderpädagogischen Fachpersonals ist dies von Gesetzes wegen so. Andererseits hat die Schulpflege die Aufsicht über die externen Sonderschulungen (Teilnahme an Standort- und Auswertungsgesprächen) an die Fachstelle delegiert und sich hier auch sinnvoll entlastet.

Aufgaben-Matrix Schulverwaltung

Dieses Dokument ist für die verwaltungsinterne Koordination und Stellvertretungsregelung nützlich und gibt einen guten Überblick über die Fülle der Aufgaben. Im Zusammenhang mit der Anpassung der inneren Führungsstrukturen kann es als gute Grundlage für die Anpassung der Aufgabenteilung dienen.

ICT-Konzept

Das ICT-Konzept ist für die Organisationsanalyse vornehmlich im Bereich der inneren Organisation des Supports und der Ausgestaltung der Fachstelle Informatik relevant. Für eine gut funktionierende ICT, die den Vorgaben des Lehrplans 21 genügt, ist es unerlässlich, dass sowohl der pädagogische wie auch der technische Support über ausreichend Ressourcen und Fachlichkeit verfügen und flächendeckend angeboten werden.

Im ICT-Konzept ist das Organigramm der internen ICT-Organisation aufgeführt. Es stellen sich bei der Betrachtung von aussen verschiedene Fragen, die es zu klären gilt:

- Wo ist die Grenze zwischen den Aufgaben der Informatikkoordinatorin bzw. des Informatikkoordinators und des technischen Supports bzw. zwischen dem technischen Support und dem Auftragsbereich der Vertragspartner?
- Welche ICT-Themen werden an der Schulleitungskonferenz behandelt, welche in der Fachstelle?
- Wie wird der Einbezug der Nutzer/innen in der Fachstelle sichergestellt?
- Benötigt die Schule im ICT-Bereich eine hierarchisch übergeordnete Leitungsfunktion, die auch über Weisungsrechte verfügt oder mehr wie bisher eine Koordinationsstelle?

Aufgabenbeschrieb Sekretariatsstelle

Für die Schuleinheit Mettlen/Auslikon ist im Sinne eines Pilotprojekts eine Sekretariatsstelle im Umfang von 30% eingerichtet worden. Die Aufgaben sind detailliert aufgeführt und umfassen die Bereiche Projekte, Personelles, Schulbetrieb und Schüler/innen. Insgesamt handelt es sich um zudienende und untergeordnete organisatorische und administrative Aufgaben. Der Aufgabenbeschrieb bildet zusammen mit einer Kurz-Evaluation eine gute Grundlage für die Prüfung einer allfälligen flächendeckenden Einführung von Schulleitungssekretariaten.

d Handlungsfelder und Verbesserungspotential

Sollten sich die inneren Führungsstrukturen ändern, müsste das Organisationsstatut grundlegender angepasst werden. Um dem Erfordernis der gesetzlichen Grundlage zu genügen, müssten die delegierten Arbeitsfelder oder Hauptaufgaben der Ressorts, die Zusammensetzung der Gremien und die Kompetenzen direkt im Organisationsstatut geregelt bzw. in dieses integriert werden. Wir empfehlen daher ein neues Gesamtdokument, das auch ergänzende Rechtsgrundlagen, wie z.B. die Pflichtenhefte der Ressorts, Fachstellen und weiteren Gremien oder eine Übersicht über die Finanzkompetenzen enthält und die Inhalte des Merkblatts zu den Arbeitsfeldern integriert. Ausserdem könnten das Organisationsstatut mit der Geschäftsordnung und den diesbezüglichen Merkblättern zusammengefügt werden, sodass für die verschiedenen Schulbeteiligten ein Gesamtdokument für die gesamte Aufbau- und Ablauforganisation besteht.

Für eine Klärung und Bereinigung der Kompetenzen, die Abbildung von Kompetenzdelegationen und internen Abläufen eignet sich die Erarbeitung eines Funktionendiagramms. Hierbei ist der Prozess der Erarbeitung unter Einbezug der verschiedenen Führungsebenen und Funktionsträger genauso wertvoll wie das Ergebnis an sich.

In einzelnen Gremien sind alle Schulleitungen eingebunden. Wie sich die Zusammenarbeit im Alltag mit den häufigen Wechseln auf Schulleitungsebene in den letzten Jahren gestaltet, ist schwierig abzuschätzen. Auf jeden Fall bindet die bestehende Organisation viele Ressourcen der Schulleitungen und macht einzelne Gremien zu gross. Wir empfehlen im Zusammenhang mit den angedachten Anpassungen an den Führungsstrukturen eine Verkleinerung der Teilnehmerzahl der Schulpflegesitzungen sowie eine Entlastung der Schulleitungen durch vermehrte Stellvertretung und Delegation von Aufgaben an einzelne Schulleitungspersonen. Die Einführung einer zusätzlichen Hierarchiestufe, beispielsweise in Form einer Leitung Bildung, könnte ebenfalls zur Konsolidierung im pädagogischen Bereich und Entlastung der Schulleitungen führen.

Wir empfehlen im Weiteren, die beiden Ressorts zu überdenken bzw. die Rechtsform den delegierten Aufgaben anzupassen. Für vornehmlich planende, koordinierende und steuernde Gremien eignet sich die Rechtsform der unterstellten oder beratenden Kommission, sollen hingegen auch Entscheidungskompetenzen abschliessend delegiert werden, was vor allem im Bereich der häufig gebundenen Kosten und gesetzlichen Aufgaben im Bereich Sonderpädagogik der Fall sein dürfte, wäre ein Ausschuss in Betracht zu ziehen.

Bezüglich der Schulhausdelegierten ist eine weitere Entflechtung zwischen operativer und strategischer Führungsebene sowie eine Klärung der Führungsverantwortung in Bezug auf die Schulleitungen angezeigt. Weiter sollten die Schulleitungen in ihrer Führungsverantwortung vermehrt gestärkt und eigenverantwortlich unterwegs sein. Für die Einführung von neuen Schulleitungen ist auf operativer Ebene ein Prozess zu definieren, z.B. durch ein Götli/Gotti-System oder die Einführung durch eine vorgesetzte Leitung Bildung sicherzustellen.

Zudem könnten neue gesetzliche Möglichkeiten vermehrt ausgeschöpft werden. Mit der Teilrevision des Volksschulgesetzes, voraussichtlich per 1. Januar 2021 in Kraft, kann die Verantwortung für die Anstellungen und die Mitarbeiterbeurteilungen der Lehrpersonen (und Fachlehrpersonen) vollständig den Schulleitungen übergeben werden. Die Mitwirkung der Behörde bzw. der Schulhausdelegierten ist nicht mehr gesetzlich vorgeschrieben und deren mehr oder weniger starke Einbindung in den operativen Schulalltag könnte reduziert werden.

Ausserdem sollten die bestehenden Rechtsgrundlagen auf Übereinstimmung mit den übergeordneten gesetzlichen Grundlagen überprüft werden. In der Einheitsgemeinde wird die Schulpflegesitzung bei längerer Abwesenheit des Schulpräsidiums von dessen Vertreter bzw. dessen Vertreterin im Gemeinderat geführt und nicht von den Vizepräsidenten/innen der Schulpflege.

4 AUFGABEN- UND RESSOURCENANALYSE

Für die Übersicht über das Aufgabenspektrum und die Rahmenbedingungen der Aufgabenerfüllung wurden im Anschluss an die Analyse der Rechtsgrundlagen sog. Aufgaben- und Ressourcenanalysen (ARA) bei den operativen Schlüsselpersonen der Schulorganisation durchgeführt. Es sind dies die Schulleitungen und die Mitarbeitenden der Schulverwaltung inkl. Fachstelle Sonderpädagogik.

Die Aufgaben- und Ressourcenanalyse erfolgte in Form einer schriftlichen Befragung mithilfe eines Rasters. Die jeweiligen Interviewpartner/innen beurteilten die verschiedenen aufgeführten Aufgaben, äusserten sich zu den benötigten Stellenprozenten, zu Entwicklungstendenzen und erwarteten Veränderungen, zu Optimierungsmöglichkeiten, zur Möglichkeit eines Outsourcings und zum zusätzlichen Ressourcenbedarf in zwei resp. fünf Jahren. Zudem hatten die Interviewpartner/innen die Möglichkeit, ergänzende Bemerkungen anzufügen.

Die nachfolgenden Ausführungen geben eine Zusammenfassung der Ergebnisse der Aufgaben- und Ressourcenanalysen. Ergänzend verweisen wir auf die umfassenden Detailunterlagen.

Eine Zusammenfassung zum Verbesserungspotential und möglichen Handlungsfeldern findet sich im Kapitel d. Die Ergebnisse fliessen in die übergeordneten Handlungsfelder und Empfehlungen am Ende dieses Berichts ein.

a Schulleitungen

Allgemeines

Die Aufgaben- und Ressourcenanalyse wurde gemäss Projektauftrag bei allen Schulleitungen, inkl. der Springerin, durchgeführt.

Der den Aufgaben- und Ressourcenanalysen zugrundeliegende Raster orientierte sich bei den Schulleitungen nach deren Hauptaufgabenbereichen, welche sich auch in der Zeiterfassung spiegeln:

- Personal
- Schüler/innen & Eltern
- Pädagogische Führung & Qualitätsarbeit
- Organisation & Administration
- Kommunikation & Information
- Koordination & Zusammenarbeit
- Weiterbildung & Persönliches.

Für jeden Hauptbereich hatte Federas Detailaufgaben aufgeführt und entwickelt, die von den Schulleitungen auch noch ergänzt werden konnten. Derart ist ein Überblick über die Summe aller Aufgaben der Schulleitungen entstanden (Anhang 1).

Für das Ausfüllen des Rasters hatten die Schulleitungen vier Wochen Zeit. Nach einem Reminder von Seiten Federas wurde die Frist für einzelne Schulleitungen nochmals etwas verlängert. Es zeigte sich, dass das Ausfüllen des Rasters einzelne Schulleitungen im Arbeitsalltag zu sehr beanspruchte und sie aus zeitlichen Gründen diese Aufgabe nur rudimentär erfüllen konnten.

Teilgenommen an der Umfrage haben insgesamt sechs Schulleitungen. Zwei Schulleiterinnen und ein Schulleiter sind erst seit dem August 2019 in der Schule Pfäffikon tätig, eine Schulleiterin ist als Springerin im Einsatz.

Pensen – offiziell und effektiv

Das effektiv geleistete Pensum der Schulleitungen, ausgewiesen gemäss Zeiterfassung per 31.12.2019, wurde dem offiziellen Pensum gegenübergestellt.

Das Resultat zeigt, dass das effektiv geleistete Pensum der Schulleitungen das Pensum gemäss Anstellung zum Teil deutlich übersteigt:

	Susanne Kirov*	Daniela Christ	Barbara Schwarz	Ursula Schnyder	Andi Rätz	Thomas Acklin
Pensum Anstellung	70%	100%	63%	68%	85%	68%
effektives Pensum gemäss Zeiterfassung (31.12.2019)	101%	100%	100%	100%	100%	-
Differenz	31%	46 MStd.	37%	32%	15%	26 MStd.
Schulleitungssekretariat			30%			

*Hinweis: Die Zeiterfassungen stellen vereinzelt nicht auf das Kalenderjahr, sondern auf das Schuljahr ab. Einzelne Schulleitungen sind erst seit dem August 2019 angestellt.

Aufgaben

Bei den einzelnen Aufgaben haben die Schulleitungen deklariert, welche sie als Hauptaufgabe betrachten, welche als Nebenaufgabe, welche Aufgaben (gesetzliche) Pflichtaufgaben oder Vollzugsaufgaben sind und welche grundsätzlich freiwilliger Natur.

Der Überblick in Anhang 1 lässt die Aussage zu, dass der Anteil der Nebenaufgaben klein ist und dass es sehr wenige Aufgaben im sog. freiwilligen Bereich gibt. Die als Nebenaufgabe bezeichneten Aufgaben sind zudem tendenziell organisatorischer oder administrativer Natur wie z.B. das Erstellen der Pflichtenhefte und Arbeitszeugnisse des unterstellten Personals, die Behandlung von Schülergesuchen um Dispensation und Ferienverlängerung oder die Durchführung von Selbstevaluationen und Befragungen. Dies zeigt den Handlungsspielraum auf, innerhalb dessen die Schulleitungen Aufgaben delegieren oder reduzieren können.

Ressourcenverteilung

Die Schulleitungen haben pro Hauptaufgabenbereich ihr Pensum eingeschätzt. Sofern vorhanden wurde diese Einschätzung mit den Zeiterfassungen per Ende 2019 abgeglichen. Die Zusammenfassung zeigt folgendes Bild:

	Susanne Kirov	Barbara Schwarz	Ursula Schnyder	Andi Rätz	Total
Personal	12%	20%	2%	12%	46%
Schüler/innen & Eltern	10%	14%	9%	13%	46%
Pädagogische Führung & Qualitätsarbeit	9%	18%	19%	17%	63%
Organisation & Administration	44%	23%	36%	23%	126%
Kommunikation & Information	13%	12%	26%	15%	66%
Koordination & Zusammenarbeit	11%	6%	8%	15%	40%
Weiterbildung & Persönliches	2%	7%	0%	7%	16%

Bei einzelnen Schulleitungen liegen keine Detailangaben pro Aufgabenbereich vor, die Springerin erfasst die Stunden nicht nach Aufgabenbereichen.

Die Zusammenstellung zeigt, dass der grösste Anteil der Ressourcen aller vier aufgeführten Schulleitungen für organisatorische und administrative Arbeiten investiert wird. Diese Aussage gilt auch je für die einzelnen Schulleitungen. Sie ist relevant für die angedachte flächendeckende Unterstützung der Schulleitungen durch Schulleitungssekretariate.

Viele Ressourcen binden zudem die Bereiche Kommunikation & Information sowie Pädagogische Führung & Qualitätsarbeit. Hier könnte durch die Einführung einer zusätzlichen pädagogischen Funktion einerseits eine gewisse Entlastung der Schulleitungen im gesamtschulischen Bereich erzielt werden, andererseits eine Sicherung der Qualität und des Knowhows bei Schulleitungswechseln.

Auf ungefährer gleicher Höhe pendelt sich der geschätzte Aufwand der Schulleitungen in den Bereichen Personal, Schüler/innen & Eltern sowie Koordination & Zusammenarbeit ein. Dieser Aufwand wird gemäss Einschätzung der verschiedenen Schlüsselpersonen in den nächsten zwei bis fünf Jahren noch steigen.

Weitere Vergleiche zwischen den einzelnen Schulleitungen zur Ressourcenverteilung lassen sich nicht zuverlässig ziehen, da die Rahmenbedingungen sehr unterschiedlich sind.

Zusätzlicher Ressourcenbedarf

Bei den Schulleitungen zeichnet sich auch zukünftig ein zusätzlicher Bedarf an Ressourcen ab. Zusammengefasst basiert dieser auf folgenden Veränderungen:

- steigende Schülerzahlen, verbunden mit steigendem Personalaufwand
- Sicherstellung des adäquaten Schul- und Betreuungsraums
- Umsetzung verschiedener Projekte zur Weiterentwicklung und Qualitätssicherung der Schule Pfäffikon
- gesellschaftliche Anforderungen und Erwartungen
- Digitalisierung und Umsetzung einer zeitgemässen ICT-Infrastruktur.

Die Schulleitungen haben bei den einzelnen Hauptaufgabenbereichen und Einzelaufgaben den zusätzlichen Ressourcenbedarf in zwei resp. fünf Jahren deklariert, jedoch nicht quantifiziert.

Der zusätzliche Bedarf umfasst mit Blick auf die nicht oder nur beschränkt delegierbaren Aufgaben und die steigenden Schülerzahlen vornehmlich die Hauptaufgabenbereiche Personal, Schüler/innen & Eltern, Pädagogische Führung & Qualitätsarbeit sowie Organisation & Administration, vereinzelt auch den Bereich der Koordination & Zusammenarbeit.

Outsourcing und Optimierungen

Ein Outsourcing von Aufgaben wird von den Schulleitungen vor allem gesehen:

- bei gewissen administrativen Personalaufgaben: z.B. Absenzenwesen und Organisation Vikariate, Erstellung Pflichtenhefte Personal
- bei einzelnen Aufgaben im Bereich Schüler/innen & Eltern: z.B. Schülerzuteilungen, Klassenbildung, Dispensationsgesuche

- im Bereich Pädagogische Führung & Qualitätsarbeit: z.B. Erstellen und Aktualisierung von Konzepten, Reglementen oder Leitfaden, Organisation Hospitationen, Jahresplanung und Verfassen Jahresbericht
- im Bereich Organisation & Administration: z.B. Erstellung Stundenpläne, Raumplanung und Belegungen, Erstellung Listen und Formulare, Rechnungskontrolle, Dokumentenbewirtschaftung, Ablage, allgemeine Administration (Mail, Post), Organisation Pausenaufsicht und Aufgabenhilfe, Organisation Anlässe
- im Bereich Kommunikation & Information: z.B. Bewirtschaftung der Website, allgemeine Elternbriefe, Beiträge Schulblatt.

Für weitere Detailinformationen zur Aufgaben- und Ressourcenanalyse der Schulleitungen verweisen wir auf die Detailunterlagen. Diese können zusammen mit den Erkenntnissen der Analyse der Rechtsgrundlagen und einer Kurz-Evaluation des bereits eingesetzten Schulleitungsssekretariats auch als Grundlage für die Erarbeitung resp. Anpassung von Stellenprofilen und Pflichtenheften dienen.

b Schulverwaltung

Allgemeines

Die Aufgaben- und Ressourcenanalyse wurde bei den folgenden Personen der Schulverwaltung durchgeführt:

- Leiter Schulverwaltung
- Sachbearbeiterin Sonderpädagogik
- Sachbearbeiterin Personal
- Sachbearbeiterin Schülerbelange
- Fachstelle Sonderpädagogik
- Lernender.

Der Raster für die Aufgaben- und Ressourcenanalysen der Mitarbeitenden der Schulverwaltung wurde von Federas auf der Grundlage der verschiedenen Stellenbeschriebe entwickelt. Dabei wurden die verschiedenen Hauptaufgabenbereiche der Schulleitungen möglichst analog übertragen. Die einzelnen Aufgaben sind individuell auf die jeweiligen Stellen zugeschnitten und werden durch die verschiedenen Stelleninhaber/innen mitgeprägt.

Für das Ausfüllen des Rasters hatten Mitarbeitenden der Schulverwaltung rund sechs Wochen Zeit. Alle Mitarbeitenden der Verwaltung haben diese Aufgabe erfüllen können.

Pensen – offiziell und effektiv

Das effektiv geleistete Pensum der Mitarbeitenden der Schulverwaltung, ausgewiesen gemäss Zeiterfassung per 31.12.2019 (gerundet), wurde dem offiziellen Pensum gegenübergestellt.

In der Darstellung ist die Leitung Tagesstrukturen zusätzlich aufgeführt. Eine detaillierte Aufgaben- und Ressourcenanalyse wurde nicht vorgenommen, die Angaben stammen auf dem Interview resp. beruhen auf einer Einschätzung.

Das Resultat zeigt die grundsätzliche Übereinstimmung zwischen dem effektiv geleisteten und dem offiziellen Pensum:

	Dominique Dubs	Regula Schneider	Janina Büsser	Nina Wehrli	Andrea Brändle	Elsbeth Knechtle
Pensum Anstellung	100%	80%	100%	100%	70%	60%
Effektives Pensum gemäss Zeiterfassung (31.12.2019)	96%	76%	95%	96%	68%	-
Differenz	4%	4%	5%	2.3%	2%	20 – 40%

Insgesamt kann festgestellt werden, dass die heutigen Ressourcen in der Schulverwaltung (im engeren Sinne) in quantitativer Hinsicht gerade so für die Bewältigung der bestehenden Aufgaben genügen. Keine Aussage wird gemacht werden, in welcher Qualität und in welcher Effizienz die Aufgaben erledigt werden können. Insbesondere ist der Fortschritt in den verschiedenen Projekten nicht ersichtlich.

Bei der Fachstelle Sonderpädagogik wird in der persönlichen Einschätzung des zukünftigen Zeitaufwands eine Zunahme an zu leistenden Stunden erwartet. Dies sollte mit Blick auf die laufende Überarbeitung des sonderpädagogischen Konzepts und die vermehrte Verschlankung und Digitalisierung der Prozesse vorerst behoben werden können. Allerdings ist das Pensum der Fachstelle Sonderpädagogik mit Blick auf die steigenden Schülerzahlen im Auge zu behalten bzw. ist mit einer Erhöhung zu rechnen.

Die Ressourcen der Schulverwaltung (im engeren Sinne) können nicht isoliert betrachtet werden. Es gibt weitere Bereiche, die der Schulverwaltung resp. dem nicht-pädagogischen Bereich angegliedert sind, beispielsweise die Tagesstrukturen oder der Lotsendienst, und in der Gesamtbetrachtung berücksichtigt werden sollten. Sofern es im Rahmen dieser Organisationsanalyse als sinnvoll erscheint, werden diese Bereiche in die Ausführungen einbezogen:

- Das effektive (geschätzte) Pensum der Leitung Tagesstrukturen übersteigt die zugewiesenen Stellenprozente deutlich. Es ist bereits heute wie auch in den nächsten fünf Jahren mit einem Ausbau der Stellenprozente zu rechnen.
- Die im Schulhaus Mettlen eingesetzten Stellenprozente zur administrativen Unterstützung der Schulleitung sind nicht abgebildet. Die heutige Regelung und Einbindung dieser Ressourcen in der Gesamtorganisation ist unklar.

Dies führt zur Schlussfolgerung, dass die Ressourcen der Schulverwaltung im gesamtschulischen Kontext nicht ausreichen, um den benötigten Support der Behörde und der einzelnen Schulen in fachlicher, administrativer und organisatorischer Hinsicht heute und zukünftig zu leisten. Die Differenz zeigt sich (noch) nicht direkt bei den Mitarbeitenden der Schulverwaltung, sondern primär bei den Schulleitungen, die fast ausnahmslos mit höherem effektiven Pensum arbeiten oder bei der Leitung des Bereichs Tagesstrukturen. Die Thematik verschärft sich mit Blick auf die steigenden Schülerzahlen.

Aufgaben

Die Aufgaben der Mitarbeitenden der Schulverwaltung sind in den jeweiligen Stellenbeschreibungen abgebildet. In der Analyse ist die Aufteilung der verschiedenen Aufgaben innerhalb der Schulverwaltung nicht näher untersucht worden. Im Zusammenhang mit der Einführung einer

zusätzlichen pädagogischen Funktion und Entlastungsmassnahmen für die Schulleitungen wie auch der Einführung der Software CMI Schule müssen die Aufgaben und ihre interne Verteilung nochmals überdacht werden.

Ressourcenverteilung

Pro Hauptaufgabenbereich haben auch die Mitarbeitenden der Schulverwaltung ihr Pensum eingeschätzt. Die nachfolgende Zusammenstellung zeigt, dass der grösste Anteil der Ressourcen der Mitarbeitenden der Schulverwaltung in die Beratung und Unterstützung im Fachbereich investiert wird. An zweiter Stelle folgen die Ressourcen für den Bereich Organisation & Administration.

Diese Werte entsprechen den Hauptaufgaben von Schulverwaltungen im Allgemeinen und geben grundsätzlich nicht zu weiteren Bemerkungen Anlass. Allerdings sollte im Zuge von weiteren internen Optimierungen darauf geachtet werden, dass qualifiziertes Fachpersonal die beratenden und unterstützenden Tätigkeiten im Fachbereich leisten kann und untergeordnete administrative und organisatorische Aufgaben stufengerecht und unter Verwendung von digitalen Instrumenten erledigt werden.

Viele Ressourcen bindet zudem der Bereich Koordination & Zusammenarbeit. Hier sind unter anderem die bilateralen Austausche mit den verschiedenen Schulleitungen oder die Mitarbeit in Arbeits- und Projektgruppen erfasst. Die Einführung einer zusätzlichen pädagogischen Funktion kann hier eine Reduktion der Ansprechpartner, eine Verschlankung der internen Wege und Entlastung bringen, sodass die Mitarbeitenden der Verwaltung mangels anderweitiger Lösung nicht mehr Ressourcen in die Schuleinheits-übergreifende Koordination und Information investieren müssen.

	Domini- que Dubs	Regula Schneider	Janina Büsser	Nina Wehrli	Andrea Brändle	Lernender	Total (gerundet)
Personalführung	24%	-	-	-	-	-	24%
Beratung & Unter- stützung Fachbereich	20%	50%	49%	22%	41%	5%	187%
Qualitätsarbeit	7%	2.5%	2%	0.4%	5%	-	17%
Organisation & Ad- ministration	25%	-	36.5%	72%	0%	40%	174%
Kommunikation & Information	5%	5%	3%	1.5%	11%	-	26%
Koordination & Zu- sammenarbeit	17%	20%	6.5%	0.8%	19%	5%	69%
Weiterbildung & Persönliches	2%	3%	3%	0.6%	-	10%	19%

Zusätzlicher Ressourcenbedarf

Bei den Mitarbeitenden der Schulverwaltung geben die folgenden stichwortartigen Erläuterungen aus der Aufgaben- und Ressourcenanalyse vertieft Einblick und Begründung für den zusätzlichen Ressourcenbedarf:

- Personalführung allgemein: Komplexere Herausforderungen, erschwerte Planungssicherheit, zunehmende Wichtigkeit von Austausch und Absprache. Vermehrte Unterstützung Mitarbeiter, bei Case Management, immer wieder "Feuerwehr"-Übungen, welche viel Zeit in Anspruch nehmen, Zunahme an Konfliktsituationen, effektive Problemfälle (Schüler/innen, Schulpersonal).
- Qualitätsarbeit: Eigentliche Arbeit in der Abteilung, Weiterentwicklung der Abteilung, Organisation und Koordination der Ziele inkl. Überprüfung, strukturierte Sicherstellung von effizienten Abläufen.
- Organisation & Administration: Steigende Kosten in der Schule, fehlendes Verständnis für Finanzen in den Einheiten und anderen Bereichen, vermehrter politischer Druck, in einzelnen Schuleinheiten Defizite im Bereich Finanzen, ungenügende finanzielle Führung, keine langfristige Personal- und Ressourcenplanung, Ausgaben hinterfragen, Einsparpotential ausloten, Krisenfallvorsorge/Prävention (Sicherheit, Epidemie, Brandschutz etc.), Mailflut
- Kommunikation & Information: Vermehrt zeitaufwändige Absprachen nötig, da zu viele Parteien involviert sind, neue Homepage erarbeiten und bewirtschaften, Auftritt nach aussen
- Beratung & Unterstützung Fachbereich: Mehr Schüler/innen, Klassen und Personal, vermehrtes Sicherheitsbedürfnis (Anträge durch Schulpflege absegnen lassen), Zunahme Komplexität, mehr Spezialfälle, die Unterstützung brauchen, Grossprojekte wie Schulraumplanung, Digitalisierung und Sonderpädagogik, aktuell viele Projekte, sehr zeitintensiv, da es zu viele Involvierte gibt, erhöhte Erwartungshaltung bei Eltern, Prozessfreudigkeit, viele Anfragen für Ausnahmen, Hinterfragen von gesetzlichen Grundlagen, Schulweg, Betreuung etc., schwierige Aufgabentrennung (strategisch / operativ), fehlende Kompetenzen, veraltete Abläufe werden je länger je mehr zum Problem, komplexere Herausforderungen, erschwerte Planungssicherheit, zunehmende Wichtigkeit von Austausch und Absprache, Integrationsjahr für Asylanten und Zuzüge aus dem Ausland
- Koordination & Zusammenarbeit: Vermehrte Absprachen, neue Schulleitungen bewirken Anpassungen und Erklärungen, in allen vier Schuleinheiten sehr unterschiedlich unterwegs, Schulraumplanung, Digitalisierung, Entwicklung und Optimierung Schule erfordert Mitarbeit in Arbeitsgruppen, dazu viele Projekte, wo eine gemeinsame Zusammenarbeit / Haltung notwendig ist, Ausblick Projekt Tagesschulen.

Insgesamt wird mit einem zusätzlichen Ressourcenbedarf in zwei Jahren von 95% und in fünf Jahren von 153% gerechnet. Die geschätzten zusätzlichen Ressourcen in den nächsten fünf Jahren im Bereich Tagesstrukturen belaufen sich auf rund 60 %. Sie fallen zu 40% bei der Leitungsfunktion und zu 20% bei den geplanten Standortverantwortlichen an.

Outsourcing und Optimierungen

Ein Outsourcing von Aufgaben (intern wie extern) wird von den Mitarbeitenden der Schulverwaltung vor allem bei folgenden Aufgaben gesehen:

- Bewirtschaftung von Reglementen

- Krisenfallvorsorge und Prävention (Experten)
- Projekt Tagesschule (Projektleitung)
- Beratung Schulpflege in rechtlicher und fachlicher Hinsicht
- Übersicht sonderpädagogische Massnahmen
- Auftritt gegen aussen
- Bilateraler Austausch mit Schulleitungen
- Mitarbeit in Projekt- und Arbeitsgruppen und Fachgremien
- Absprachen VSA.

Für weitere Detailinformationen zur Aufgaben- und Ressourcenanalyse der Mitarbeitenden der Schulverwaltung verweisen wir auf Anhang 2 und auf die ausgefüllten Raster.

c Schulpflege

Gemäss Projektauftrag wurde bei den Schulpflegemitgliedern auf eine analoge Aufgaben- und Ressourcenanalyse verzichtet, da ihre Aufgabenbereiche stark variieren. In den persönlichen Interviews ist ein Abgleich zu den Aufgaben und zum Zeitaufwand erfolgt. Dieser wird an dieser Stelle zusammengefasst aufgeführt:

- Schulpflegemitglieder:
 - Treffen und Telefonate mit Schulleitung, Unterstützung und Entlastung Schulleitung, Gespräche mit Lehrpersonen, mit dem Team
 - Präsent sein in Notfällen, Leute bei guter Laune halten, Erklärungen abgeben, besänftigen
 - MAB-Schulbesuche, Unterrichtsbesuche, Schulbesuche bei SuS mit pädagogischen Bedürfnissen und/oder bei Konflikten in Familien
 - Veloprüfung organisieren, Musikschule-Versammlungen, Delegation im SPD
 - Rekrutierungen, insbesondere neue Schulleitung, Auswertung Assessment
 - Stellvertretung Fachstelle (Ausstandsgründe)
 - Teilnahme bei Abklärungen.

Der Zeitaufwand der Schulpflegemitglieder beträgt 30% - 40%. Er variiert, z.B. bei Schulleitungswechsel oder Differenzen im Team, oder kommt im Verlaufe des Schuljahres gebündelt daher.

- Schulpräsident:
 - Krisenmanagement und alles, was dringend ist
 - Politische Führung Schulverwaltung und angeschlossene Dienste
 - Führung Schulleitungen
 - Umbautätigkeit, Schulraumplanung
 - Einsitz Gemeinderat
 - Teilnahme Projekt- und Arbeitsgruppen
 - Kommunikation.

Der Zeitaufwand des Schulpräsidenten beträgt gemäss persönlicher Zeiterfassung 1'395 Stunden im Kalenderjahr 2019, was einem Pensum von fast 70% entspricht. Das offizielle Pensum des Schulpräsidiums inkl. Gemeinderatsmandat ist seit 2014 auf 1'000 Std. – 1'100 pro Jahr festgesetzt.

d Handlungsfelder und Verbesserungspotential

Die Schulleitungen und die Leitung und die Mitarbeitenden der Schulverwaltung konnten in der Aufgaben- und Ressourcenbefragung Handlungsfelder oder Optimierungspotential ausweisen.

Verbesserungspotential sehen die Schulleitungen vor allem im Bereich einer administrativen Unterstützung. Konkret wird eine Entlastung durch ein (zentralisiertes) Schulleitungssekretariat vorgeschlagen. Allgemein wird auch eine einheitliche Steuerung und Zentralisierung verschiedener Aufgaben durch eine pädagogische Funktion, z.B. Leitung Bildung, sowie der ressourcenmässige Ausbau der Fachstelle ICT als sinnvoll erachtet. Die Schulpflege könnte sich aus den Mitarbeiterqualifikationen herauslösen und die Besuchs- und Wellentage wären gänzlich zu überdenken.

Optimierungspotential im Allgemeinen sehen die Mitarbeitenden der Schulverwaltung im Zusammenhang mit einer Neustrukturierung im Bereich Führung der Schule, aber auch betreffend einer klareren Aufgabentrennung und damit auch Reduktion der Aufgaben, betreffend die Einführung einer neuen Homepage, einheitlicher und geklärter Prozesse bei der Stellenplanung, Klassenbildung oder in der Sonderpädagogik, einer vermehrten Digitalisierung, zusätzlichen Befugnissen der operativen Leitungen, einer geklärten pädagogischen Haltung und einer externen Projektleitung bei grossen Projekten.

Konkret vorgeschlagen werden eine vermehrte Straffung und Bündelung im sonderpädagogischen Bereich (Überarbeitung sonderpädagogisches Konzept), eine Entlastung durch eine elektronische Datenablage, einen Onlineschalter, ein Bewerbungstool oder ein neues Schulpflegekonzept. Allgemein wird auch eine zentrale Steuerung verschiedener Aufgaben durch eine pädagogische Funktion, z.B. Leitung Bildung, als sinnvoll erachtet.

5 INTERVIEWS

a Allgemeines

Ergänzend zur Aufgaben- und Ressourcenanalyse fanden mit insgesamt 10 Personen Einzelinterviews statt. Folgende Personengruppen und Interviewpartner/innen legte die Schulpflege im Projektauftrag fest:

- Schulleitungen: Andi Rätz, Susanne Kirov, Ursula Schnyder
- Schulpflege: Hans-Peter Hugentobler, Ursula Krebs, Katharina von Büren, Elisabeth Weidmann
- Schulverwaltung: Dominique Dubs, Elsbeth Knechtle, Andrea Brändle.

Die Interviews fielen zeitlich mit dem Ausbruch der Coronavirus-Pandemie und den Massnahmen des Bundesrates zusammen. Während die Interviews mit den Vertretern/innen der Schulpflege und der Schulverwaltung am 20. März 2020 unter Einhaltung der Abstands- und Hygienevorschriften noch persönlich im Gemeinderatszimmer durchgeführt werden konnten, fanden die Interviews mit den Schulleitungen am 26. März 2020 per Videokonferenz statt.

Den rund einstündigen Gesprächen lag ein Interview-Leitfaden zugrunde, der bei allen Befragungen analog angewendet wurde. Ein spezieller Fokus der Fragen lag bei den Schwerpunktthemen Sonderpädagogik, ICT und Schulleitungssekretariate. Die Fragen berücksichtigten die folgenden Bereiche:

- Strukturen, Aufgaben, Kompetenzen
- Abläufe
- Ressourcen
- Führung und Zusammenarbeit
- Allgemeine Verbesserungsmöglichkeiten.

b Kurz-Zusammenfassung Aussagen Interviews

Insgesamt sind die einzelnen Fragen von den verschiedenen Interviewpartnern/innen ausführlich beantwortet worden. Das Clustern in Unterthemen pro Frage zeigt die Vielfältigkeit und auch Heterogenität der Antworten der verschiedenen Interviewpartner/innen.

Zusammenfassend kann man ausserdem sagen, dass einzelne Fragen zu mehr Antworten Anlass gegeben haben, dass die Blickwinkel zum Teil sehr unterschiedlich sind, sich aber auch ergänzen und dass sich trotz sehr unterschiedlicher Einschätzungen über alle Befragungsgruppen (Schulpflege-Schulleitungen-Schulverwaltung) hinweg klare Tendenzen für Handlungsbedarf zeigen.

Die nachfolgenden Ausführungen zeigen die für die aktuelle Thematik relevanten Verbesserungsvorschläge der Interviewpartner/innen pro Fragenbereich. Einzelne Optimierungsvorschläge kommen bei verschiedenen Fragenbereichen zum Tragen.

1. Strukturen, Aufgaben und Kompetenzen

Verbesserungspotential wird vor allem gesehen bezüglich

- der Verminderung der Belastung der Schulleitungen,
- der Klärung und Anpassung der Kompetenzen in allen Führungsebenen,
- der grösseren Nähe der Schulverwaltung bei den Schulen und damit verbunden der kürzeren Wege und einer breiteren Verteilung des Knowhows durch eine Sekretariatsstelle,
- des besseren Miteinanders und einer gemeinsamen Richtung der Schulleitungen,
- einer vermehrten strategischen Ausrichtung der Schulpflege,
- einer Verkleinerung der Behörde,
- einer zusätzlichen Hierarchiestufe und Schaffung eines/einer (echten) direkten Vorgesetzten der Schulleitungen,
- der Einbindung der SSA in der Schule
- der Optimierung der Zusammenarbeit Schule-Tagesstrukturen sowie der Einführung einer pädagogischen Leitung bei den Tagesstrukturen,
- einer nahen und fließenden Zusammenarbeit,
- einer vermehrten Hoheit über die Liegenschaften sowie des Verhältnisses zur und die Zusammenarbeit mit der Abteilung Liegenschaften der Gemeinde,
- der Wiedereinführung einer Kommission für schnelle Entscheide im Bereich Sonderpädagogik,
- einer vermehrten Vernetzung unter den Schuleinheiten.

2. Abläufe, Information und Dokumentation

In diesem Bereich wird Verbesserungspotential ausgemacht bezüglich

- einer nochmaligen Verschlankeung und vor allem Aktualisierung sowie Verständlichkeit der dokumentierten Abläufe im Allgemeinen,
- einer Optimierung der Prozesse in den Bereichen Mitarbeiterbeurteilung und Sonderpädagogik sowie Ergänzung im Bereich Tagesstrukturen,
- einer besseren Übersichtlichkeit und Nutzer/innen-Freundlichkeit des Ablagesystems, der Vereinfachung der aufwändigen Prozesse im Umgang mit Schüler/innen-Dokumenten und des gezielten Zugriffs von Behördenmitgliedern auf SAOS,
- einer besseren internen Information zu den vorhandenen Prozessen,
- einer noch offeneren und Ressort-übergreifenden Koordination und Information sowie einer Schärfung des Verständnisses, was wer wissen/wer wann einbezogen werden muss,
- einer vermehrten Digitalisierung,
- einer professionellen und fachlich aktuellen Website,
- eines schnellen Supports und der unkomplizierten Unterstützung von neuen Mitarbeitenden, z.Bsp. durch die Einführung eines Götti-Gotti-Systems,
- der Optimierung der Schnittstelle zwischen Tagesstrukturen und SSA und zwischen der Fachstelle Sonderpädagogik und dem SPD,
- einer Leitung Bildung, um dafür zu sorgen, dass die Schnittstellen «nicht weh tun» und man gemeinsam weiterkommt.

3. Ressourcen

Die Interviewpartner/innen nahmen Einschätzungen zur Leistungsfähigkeit in quantitativer (Umfang, Effizienz, Wirtschaftlichkeit) und qualitativer Hinsicht und zu den personellen, finanziellen und infrastrukturellen Ressourcen vor.

Sowohl im Vergleich der verschiedenen Schulleitungen als auch innerhalb der Aufgabenbereiche der einzelnen Schulleitungen werden grössere Unterschiede bezüglich der Leistungsfähigkeit wahrgenommen. Bei der Schulverwaltung wird im Bereich Finanzen und Rechtliches eine sehr gute Qualität festgestellt, allerdings sind noch Klärungen und Abgrenzungen bei den Kompetenzen nötig.

Verbesserungspotential wird genannt hinsichtlich

- der Steuerung und pädagogischen Gesamtentwicklung der Schule,
- der Schulraumplanung,
- der Bewältigung von Krisensituationen,
- der Konzeptarbeit,
- der Führung der Schulleitungen,
- der Kind-bezogenen Arbeit,
- des generellen Austausches Tagesstrukturen-Schule.

4. Führung und Zusammenarbeit

In den Interviews wurde der persönliche Umgang mit einzelnen Personen und Funktionsgruppen erfragt. Nachfolgend werden einige Aussagen über alle Interviews hinweg aufgeführt:

- Der persönliche Umgang mit den Schulleitungen wird von den Interviewpartner/innen als grundsätzlich gut und von den verschiedenen Persönlichkeiten geprägt beschrieben.

- Der persönliche Umgang mit den Mitarbeitenden der Schulverwaltung wird mehrheitlich als gut und sehr gut eingeschätzt.
- Mit der Lehrerschaft gibt es von Behördenseite und von Seiten der Fachleitungen eher wenige Berührungspunkte, ebenso besteht generell wenig Kontakt mit den Mitarbeitenden der Tagesstrukturen.
- Der Umgang zwischen den Schulleitungen wird als durchzogen gut bezeichnet. Es gibt Schulleitungen, die häufiger in Konflikt mit den anderen Schulleitungen stehen, der Umgang zwischen den Schulleitungen der Primarstufe zur Sek-Schulleitung wird kritisch reflektiert, ebenso ist der Umgang zwischen langjährigen und neuen Schulleitungen zum Teil schwierig.
- Der Umgang zwischen den Schulleitungen und der Schulverwaltung wird als personenabhängig und grundsätzlich gut bezeichnet.
- Der Umgang zwischen den Schulleitungen und den Tagesstrukturen ist grundsätzlich gut, jedoch zu stark auf die Leitung der Tagesstrukturen fokussiert.

Verbesserungspotential im Bereich Zusammenarbeit wird vor allem gesehen bezüglich

- Gefässe, in denen der persönliche Kontakt zur Behörde möglich ist und die sachliche Zusammenarbeit verbessert werden kann,
- einer Intensivierung der Teammeetings der Behörde für pädagogische Themen,
- einer vermehrten Nähe zur Schulverwaltung, verbunden mit mehr Unterstützung, z.B. in Form einer wöchentlichen Zusammenarbeit,
- im Zusammenhang mit der Abteilung Liegenschaften,
- einem vermehrten Bewusstsein für die Jahresagenda,
- eines strukturierten Austausches zwischen Schulleitungen und Schulverwaltung,
- der Optimierung des Outputs der Sitzungstätigkeit auf Ebene Schulleitungskonferenz und der «Flughöhe» der Sitzungsthemen.

5. Allgemeine Verbesserungsvorschläge

Weiteren Reflexions- und Optimierungsbedarf sehen die Interviewpartner/innen bezüglich der Aufgaben und der Rolle der Schulpflege, bezüglich der internen Führungsstrukturen und der administrativen Unterstützung der Schulleitungen. Die Akzeptanz der Tagesstrukturen als Bestandteil der Schule durch alle Ebenen hindurch wird gewünscht, ebenso eine gemeinsame pädagogische Grundhaltung von Schulleitung, Fachstelle Sonderpädagogik und Leitung Tagesstrukturen. Festhalten möchte man demgegenüber an den Teams, der Flexibilität bei den Angeboten der Tagesstrukturen, am Vertrauensverhältnis innerhalb der Schulpflege und der Anzahl Schulpflegemitglieder.

Veränderungen werden gesehen bezüglich der Kompetenzen den Schulpfleger/innen, der Einbindung der Fachstellen Sonderpädagogik und Tagesstrukturen in den pädagogischen Bereich oder der Einführung von Standortverantwortlichen im Bereich Tagesstrukturen.

Begrüsst wird, dass die Organisation auf einen zukunftsfähigen Stand für die nächste Generation gebracht werden soll.

Verschiedene Interviewpartner/innen gaben zudem an, dass sie sehr gerne in Pfäffikon und für die Schule Pfäffikon arbeiten, dass sie zufrieden sind mit dem Arbeitsplatz und –ort, dass die Stimmung an sich positiv ist, dass sie aber auch froh sind, dass sich die Schule auf dem Weg macht und die Organisation ändert. Sie geben zu bedenken, dass es dafür genügend Zeit braucht, die administrative Unterstützung aber rascher angezeigt ist.

6 HANDLUNGSFELDER UND EMPFEHLUNGEN

a Vorbemerkung

Organisation ist ein Mittel zum Zweck. Organisatorische Massnahmen sind deshalb auf die angestrebten Ziele auszurichten. Vereinfacht kann man sagen, dass „je einfacher und übersichtlicher eine Organisation aufgebaut ist, desto grösser auch die Wahrscheinlichkeit besteht, mit ihr erfolgreich arbeiten zu können.“

Unsere Empfehlungen berücksichtigen die zentralen Grundsätze der Klarheit, Zweckmässigkeit und Wirtschaftlichkeit, sie sind für eine erfolgreiche Organisation ausschlaggebend.

Folgende Massnahmen sind u.a. geeignet, um die innere Organisation positiv zu beeinflussen:

- klare Abgrenzung von Tätigkeitsbereichen und der damit zusammenhängenden Verantwortlichkeiten
- stufengerechte Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten
- Übereinstimmung von Tätigkeiten und Eignung
- ausgewogenes Verhältnis zwischen Stabilität (Dauerregelungen) und Flexibilität (fallweise Regelungen).

b Allgemeines zur Organisation der Schule

Aufbauorganisation

Strukturen organisieren (und reduzieren) Komplexität. Die Struktur einer Organisation umfasst grundsätzlich den Aufbau der Organisation und die Abläufe innerhalb der Organisation. Dabei geht es darum, wie die einzelnen Aufgaben resp. Arbeitsschwerpunkte, die in der Organisation anfallen, aufgeteilt werden und auf welcher hierarchischen Ebene sie eingegliedert sind. Die Organisationsstruktur der Schule wird im sogenannten Organisationsstatut festgelegt, wobei der Gesetzgeber einen gewissen Handlungsspielraum ermöglicht.

Die Aufbauorganisation ergibt sich als Ergebnis von Spezialisierung, Delegation und Koordination. Sie spiegelt die Zerlegung und Verteilung von Aufgaben und Kompetenzen sowie die Koordination von Aufgaben und Aufgabenträgern.

Der öffentlichen Schule wird eine Vielzahl von Aufgaben übertragen, wobei folgende grobe Gliederung vorgenommen werden kann:

- Aufgaben als Gemeinde (Geschäfte der Urnenabstimmung und Gemeindeversammlung, z.B. Budget, Rechnung, Wahlen, Geschäfte von besonderer finanzieller Tragweite)
- Personalgeschäfte (Stellenplanung, Aufteilung Vollzeiteinheiten, Stellenbesetzung, Pensionen, Mitarbeiterbeurteilungen, Beförderungen, Kündigungen, etc.)
- Schülerbelange (Einschulung, Schülerzuteilung, Laufbahnentscheide, sonderpädagogische Massnahmen, etc.)
- Bereitstellung Infrastruktur (Schulraum, Liegenschaften, ICT, etc.)
- Qualitätsentwicklung und -sicherung
- Querschnittsaufgaben (interne und externe Kommunikation, Rechnungswesen, etc.)

Geschäftsleitung

In grösseren und mittelgrossen Organisationen ist eine zentrale Geschäftsleitung zur effektiven und effizienten Steuerung der Leistungserbringung sowie zur Vermeidung von Doppelspurigkeiten und unerwünschten Schnittstellen innerhalb der Institution zweckmässig und notwendig.

Die Geschäftsleitung in der öffentlichen Schule führt die gesamte Schule operativ und vereinigt dabei die pädagogischen und die nicht-pädagogischen (verwaltungsmässigen) Aufgabenbereiche. Sie verfügt, in Vertretung der Schulpflege sowie im Rahmen des Budgets und des übergeordneten Rechts, über alle Kompetenzen, die sie zur Erfüllung ihrer Aufgaben benötigt.

Die Geschäftsleitung fällt Entscheide, die den Vollzug von Erlassen betreffen, erarbeitet Entscheidungsgrundlagen zuhanden der Schulpflege, trifft allenfalls Vorentscheidungen, im Sinne einer Auswahl aus verschiedenen Lösungsmöglichkeiten und koordiniert die gesamte Aufgabenerfüllung im Auftrag der Schulpflege. Dabei fallen ihr folgende Kernaufgaben zu:

- Entwicklungsarbeit (ganzheitliche Schulentwicklung mit dem Ziel, eine gleichwertige Qualität in allen Schuleinheiten zu erreichen, bei gleichzeitiger Definition von Handlungsspielräumen für einzelne Schuleinheiten)
- Koordination und Verdichtung der Planungen der Schuleinheiten und Dienste zu einer Gesamtplanung (rollende Planung)
- Erarbeitung von Richtlinien und Definition von Standardabläufen
- Leitung der zentralen Prozesse (z.B. Budgetprozess)
- allgemeine Koordination mit dem Schulpräsidium, den Ressortvorstehern, den Ausschüssen oder Kommissionen, der Schulleitungskonferenz, den Schuleinheiten, der Schul- und der Gemeindeverwaltung.

Im Rahmen der ihr obliegenden Aufgaben und Kompetenzen ist die Geschäftsleitung gegenüber einzelnen Schuleinheiten und Diensten weisungsbefugt.

Leitung Bildung

Die Geschäftsleitung in der öffentlichen Schule setzt sich üblicherweise zusammen aus einer Leitung des pädagogischen Aufgabenbereichs, einer sog. Leitung Bildung, und einer Leitung des nicht-pädagogischen, d.h. vornehmlich administrativen Aufgabenbereichs – allenfalls vereinigt in einer Person («Geschäftsleitermodell»).

Um eine möglichst konsequente Trennung der strategischen und der operativen Aufgabenerfüllung durchzusetzen, ist der Einsitz des Schulpräsidiums resp. eines Mitglieds der Schulpflege in der Geschäftsleitung nicht vorgesehen.

Mit der vom Regierungsrat vorgesehenen Revision des Volksschulgesetzes und des Lehrpersonalgesetzes zeichnet sich – voraussichtlich per 1. Januar 2021 – eine rechtliche Grundlage für die konsequente Umsetzung neuer Organisationsformen ab, mit Zwischenhierarchie und weitergehender abschliessender Delegation operativer Aufgaben und Kompetenzen auf die operative Ebene.

Ablauforganisation

Mit der Ablauforganisation werden Aufgaben und Kompetenzen verteilt und die Koordination festgelegt. Schwerpunkt der Ablauforganisation ist es, den Arbeitsprozess in funktionaler, sachlicher und zeitlicher Hinsicht zu gestalten.

Es ist dabei grundsätzlich hilfreich, die Kernprozesse in der Schule sauber zu definieren und zu dokumentieren. Dazu gehören namentlich auch Abläufe, in die mehrere Funktionen involviert sind. Zusätzlich können jene Prozesse definiert werden, welche im Ist-Zustand als noch nicht optimal bezeichnet werden.

Als Kernprozesse erachten wir zum Beispiel (und nicht abschliessend):

- Strategische Führung: Leitbild, Legislaturziele, Jahresziele, Richtlinien, Reglemente, Finanzplanung, schul- und gesellschaftspolitische Themen
- Schulentwicklung: Schulprogramm, Jahresplanung, Projekte
- Personalführung und -administration: Stellenplanung, Personaleinsatz, Rekrutierung, Einstellungen und Entlassungen, Vikariate, Stellvertretungen, Mitarbeitergespräche/Mitarbeiterbeurteilungen, Urlaube, Weiterbildungen
- Schülerbelange: Schülerzuteilungen, Querversetzungen, Anordnung Sonderpädagogische Massnahmen, Zuweisung ISR, Therapien, Begabtenförderung, Timeout, Zuweisung externe Sonderschulung, Disziplinar massnahmen, Einbezug Schulsozialarbeit/Schulpsychologischer Dienst, Anlässe (z.B. Lager, Schulreise)
- Finanz- und Rechnungswesen: Budgetierung, Budgetkontrolle, Kreditoren-/Debitorenkontrolle (Kontoverantwortung auf operativer Führungsebene)
- Liegenschaften/Schulraum: Schulraumplanung, Anschaffungen, Vermietungen/Benutzung, Schulraum
- Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit: Jahresbericht, Medienmitteilungen, Website, Elternarbeit, Kommunikationskonzept.

Bei der Festlegung von Prozessen scheint es pragmatisch, vom Ist-Zustand auszugehen, diesen zu optimieren und dann durch das strategische Führungsorgan für verbindlich zu erklären (strategische Aufgabe). Gleichzeitig ist dabei zu prüfen, ob übergeordnete Ebenen bei einzelnen Arbeitsschritten weitergehend entlastet werden können. Die Prozesse müssen regelmässig überprüft und dort angepasst werden, wo sich Festlegungen als wenig zweckmässig erwiesen haben. Darunter fällt auch die Prüfung, ob für bestimmte Aufgaben eine Dauerregelung Sinn macht oder flexible, pragmatische Einzelfallregelungen angebracht sind. Eine regelmässige Überprüfung durch die involvierten Personen erhöht schliesslich auch das Bewusstsein für Prozesse und darin bestehende Abhängigkeiten.

Die Dokumentation von Abläufen, vorzugsweise in Form eines elektronischen Führungshandbuchs, und eine Arbeitsweise, die sich danach richtet, zwingt zu einem systematischen Vorgehen und gegebenenfalls zur Prioritätensetzung, klärt die Zuständigkeiten (bis hin zur Visumsregelung und allfälligen Finanzkompetenzen), verhindert Doppelspurigkeiten, erleichtert den Einstieg für neue Mitarbeitende oder Stellvertretungen und ist Basis für die Einführung eines internen Qualitätsmanagements oder Kontrollsystems (IKS). Werden in den Abläufen festgehaltene Kompetenzen überschritten, so gilt es, fehlbare Personen konsequent darauf hinzuweisen.

Gleichzeitig empfiehlt es sich, die Einführung eines Geschäftsverwaltungssystems zu prüfen. Damit wird für das Einbringen von Anträgen, die Triage von Geschäften, über die Protokollierung und Information bis hin zur Ablage und Archivierung eine systemgestützte Einheitlichkeit geschaffen. Die Schule Pfäffikon ist mit der angedachten Implementierung des CMI Schule bereits auf diesem Weg.

c Handlungsfelder für die Entwicklung der Schule Pfäffikon

Die nachfolgenden Handlungsfelder beruhen auf den in diesem Bericht dargelegten Ergebnissen und Auswertungen der Analyse der Rechtsgrundlagen, der Aufgaben- und Ressourcenanalyse und der Interviews. Die Fachexpertise der Beraterin wie auch die Erfahrungen aus ähnlichen Projekten fliessen ergänzend ein.

Allgemeine Bemerkungen

Die Schule Pfäffikon verfügt über teilweise langjährige, engagierte und motivierte Behördenmitgliedern und Mitarbeitende der operativen Führungsebene (Schulleitungen, Fachleitungen Tagesstrukturen und Sonderpädagogik, Leitung Schulverwaltung). Die Qualität der Arbeit und Leistungsfähigkeit wird grundsätzlich von allen Involvierten auf einem guten Stand gesehen. Es liegen uns keine stichhaltigen Gründe vor, daran zu zweifeln. Fehlende Ressourcen, strukturelle Unklarheiten und Mängel in der Zusammenarbeit, Führung und Kommunikation erschweren hingegen die Schulführung.

Der künftige Fokus muss unseres Erachtens darauf liegen, die Stärken im „Kerngeschäft“ zu bewahren bzw. mit geeigneten Strukturen auch weiterhin zu ermöglichen. Im Weiteren gilt es, die strategische und operative Führung bestmöglich zu entflechten, die Kompetenzen stufengerecht anzupassen, die Schnittstellen zu optimieren, Abläufe weiter zu professionalisieren sowie die verschiedenen Schulbeteiligten zu entlasten und dazu die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung zu stellen.

Handlungsfelder und Massnahmenbereiche

Nach Auswertung der vorhandenen Informationen sehen wir für die weitere Organisationsentwicklung folgende Handlungsfelder und Massnahmenbereiche in der Schule Pfäffikon:

Handlungsfeld 1: Leitung Bildung
Massnahmenbereiche: <ul style="list-style-type: none">- Schaffung einer kommunalen Stelle Leitung Bildung (Anpassung Gemeindeordnung)- Einbindung der neuen Funktion in die bestehenden Strukturen in Form einer zusätzlichen Hierarchieebene für den gesamten pädagogischen Bereich- Professionelle personelle und fachliche Führungsverantwortung für alle Schulleitungen und die Fachleitung Sonderpädagogik
Mehrwert: <ul style="list-style-type: none">- Oberste operative Leitung für den gesamten pädagogischen und sonderpädagogischen Bereich- Zentrale Steuerung, Planung und Koordination im Bereich und in den pädagogischen Gremien/Gefässen- Weitgehende Entlastung der Schulpflege durch fachliche Unterstützung in sämtlichen pädagogischen Fragen und Fragen der gesamtschulischen Qualität und Entwicklung- Vermehrte Trennung strategischer und operativer Bereich- Entlastung der Schulleitungen und der Schulverwaltung von koordinierenden Aufgaben

- Sicherstellung der Zusammenarbeit und der Schnittstellenarbeit im pädagogischen Bereich, insbesondere über die Stufen hinweg, sowie zwischen pädagogischem und nicht-pädagogischem Bereich
- Verschlankung der Ansprechpersonen, Abläufe und internen Wege sowie schnellerer Informationsfluss
- Nutzung des Spezialwissens in der gesamten Organisation
- Einheitliche Vertretung der Schule nach aussen
- Professionelle Personalführung der Schulleitungen und institutionalisierte Einführung von neuen Schulleitungen und Fachleitungen
- Sicherstellung der Stellvertretungen der Schulleitungen und Fachleitungen.

Zeithorizont: 01.01.2022 (Teilrevision GO, Rekrutierungsprozess)

Handlungsfeld 2: Schulleitungssekretariate

Massnahmenbereiche:

- Flächendeckende Etablierung der Schulleitungssekretariate in den Schulen
- Bereinigung der Aufgaben- und Kompetenzverteilung zwischen Schulleitungen und Schulverwaltung sowie innerhalb der Schulverwaltung

Mehrwert:

- Deckung des ausgewiesenen Bedarfs an Entlastung der Schulleitungen
- Konzentration der Schulleitungen auf das Kerngeschäft
- Stufengerechte Zuweisung von administrativen und organisatorischen Aufgaben
- Sicherstellung des Knowhows vor Ort bei Schulleitungswechsel
- Entlastung der Schulverwaltung von koordinierenden Aufgaben im pädagogischen Bereich
- Bündelung von zusammengehörenden Fachaufgaben in der Schulverwaltung
- Sicherstellung einheitliche Handhabung der definierten Kernprozesse durch strukturelle Einbindung in die Schulverwaltung
- Bedarfsgerechter Einsatz durch Weisungsbefugnis der Schulleitungen.

Zeithorizont: Beginn Schuljahr 20/21

Handlungsfeld 3: Fachstelle ICT

Massnahmenbereiche:

- Kommunale Erweiterung der Fachstelle ICT
- Konzeptioneller und personeller Ausbau der Fachstelle
- Einbindung eines Fachspezialisten für den technischen Bereich (Informatiker)
- Sicherstellung der Schnittstelle zum pädagogischen ICT-Support (PICTs)

Mehrwert:

- Gewährleistung einer bedarfsgerechten Fachunterstützung im ICT-Bereich
- Sicherstellung der Stellvertretung im Fachbereich durch Verteilung der Aufgaben auf mehrere Personen
- Professioneller fachlicher Support und schnelle Unterstützung vor Ort

- Gesamtschulische ICT-Fachleitung und Koordination

Zeithorizont: ab Beginn Schuljahr 20/21

Handlungsfeld 4: Tagesstrukturen

Massnahmenbereiche:

- Ausbau der inneren Organisation mit Bildung von Standortverantwortlichen
- Sicherstellung professioneller Arbeitsplatz Leitung Tagesstrukturen
- Ausbau der pädagogischen Grundlagen (Konzepte etc.)
- Weiterentwicklung Tagesstrukturen zur Tagesschule Pfäffikon (bestehendes Projekt)

Mehrwert:

- Bedarfs- und Bedürfnisgerechtes Angebot an Tagesstrukturen
- Professionelle innere Organisation als Antwort auf die steigenden Schülerzahlen und Anforderungen
- Weiterentwicklung des Angebots in Richtung Tagesschule Pfäffikon

Zeithorizont: Schuljahr 20/21 bis 23/24

Handlungsfeld 5: Strukturen und Organisation

Massnahmenbereiche:

- Bildung Ausschuss Schülerbelange und Sonderpädagogik
- Bildung kommunale Kommission Infrastruktur
- Bildung Geschäftsleitung (vgl. 2 Grundmodelle)
- Einbindung Tagesstrukturen in pädagogische und sonderpädagogische Gremien/Gefässe
- Reduktion Anzahl Schulleitungen und Lehrpersonen in Sitzungen der Schulpflege (Anpassung Gemeindeordnung)
- Evtl. Reduktion Schulpflege (Anpassung Gemeindeordnung)
- Evtl. Angliederung Schulische Sozialarbeit an Schule
- Anpassung Rechtsgrundlagen und Regelwerk gemäss Ergebnis Analyse (Verbesserungspotential und Handlungsfelder)
- Optimierung von Abläufen und internen Wegen gemäss Definition von Kernprozessen
- Etablierung Geschäftsverwaltungssystem (CMI Schule)

Mehrwert:

- Abschliessende Delegation von Entscheidungskompetenzen der Schulpflege und Spezialisierung der Behördenmitglieder
- Vermehrte Trennung zwischen operativer Tätigkeit und strategischer Führung
- Sicherstellung der Behörden-internen Stellvertretung (Ausschuss, Kommission)
- Institutionalisiertes Gefäss mit Gemeinde für Fragen der Schulraumplanung und Infrastruktur
- Institutionelle Einbindung der Tagesstrukturen in den pädagogischen Bereich
- Optimierung Teilnehmerzahl Schulpflegesitzungen und evtl. Behördengrösse

- Verstärkte gesamtschulische Steuerung, Planung und Koordination auf operativer Ebene
- Verschlinkung und einheitliche Regelung der Prozesse
- Zeitgemässe Dokumentation durch digitales Ablagesystem
- Institutionalisierte Wissenstransfer
- Entlastung Schulpräsidium und Behördenmitglieder.

Zeithorizont: ab Schuljahr 20/21

Handlungsfeld 6: Strategische Führung

Massnahmenbereiche:

- Abgleich resp. Entwicklung gemeinsames Führungsverständnis
- Festlegung Führungsleitsätze und Etablierung Führungsinstrumente
- Ausbau/Implementierung einer systematischen Steuerung, eines systematischen Controllings und Reportings
- Kompetenzdelegation an Ressortvorstehende, Ausschüsse und operative Leitungen
- Bewusstseinschärfung für Öffentlichkeitsarbeit und professioneller Auftritt der Schule
- Sicherstellung der Fachlichkeit der Behördenmitglieder durch Weiterbildungen
- Rollenklärung Schulhausdelegierte/r

Mehrwert:

- Strategische Leitplanken und Schwerpunkte für die Schulbeteiligten
- Priorisieren, koordinieren und kontrollieren von gesamtschulischen Themen und Projekten
- Weitgehende Entflechtung und gleichzeitig Stärkung der Wechselwirkung von strategischen und operativen Aufgaben
- Entlastung Behördenmitglieder und Schulpräsidium
- Stärkung der professionellen (operativen) Ebene
- Klärung Führungsverantwortung für die Schulleitungen
- Rationalisierung der Entscheidungsverfahren
- Moderner, wirksamer und Nutzer/innen-freundlicher Auftritt der Schule
- Personalentwicklung der Schulpflegemitglieder, Wissenstransfer und Erwerb Fachkompetenzen.

Zeithorizont: Schuljahr 20/21 – 21/22

d Strukturmodelle

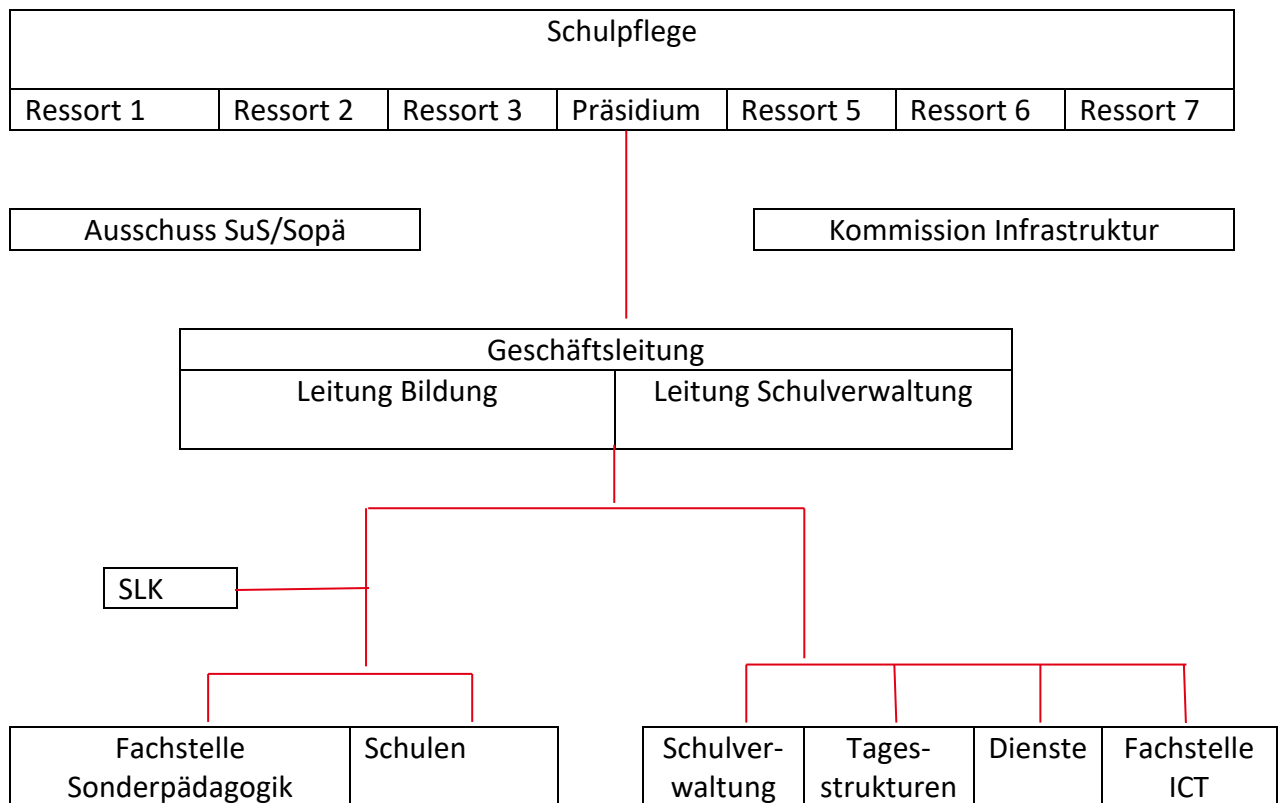
Die folgenden Strukturmodelle sind als Grundmodelle und Diskussionsvorlagen zu verstehen. Sie beschränken sich auf die übergeordnete Führungsorganisation.

Die Eckwerte der beiden Grundmodelle können auch miteinander kombiniert und je nach Ausmass der Veränderungen der inneren Führungsorganisation und der Unterstellungsverhältnisse als Varianten «mini», «midi» und «maxi» umgesetzt werden.

Beide Grundmodelle berücksichtigen die Änderungen des kürzlich vom Kantonsrat verabschiedeten Teilrevision des Volksschulgesetzes und nutzen die neuen gesetzlichen Möglichkeiten der vermehrten Gemeindeautonomie.

Verschiedene Bemühungen in die Richtung der aufgezeigten Varianten sind auch in anderen Schulen vergleichbarer Grösse feststellbar resp. dort bereits etabliert.

Grundmodell 1



Bemerkungen:

Die Leitung Bildung ist dem Schulpräsidium personell und fachlich unterstellt. Die Leitung Schulverwaltung ist personell-organisatorisch der Gemeinde angegliedert, die fachliche Führung obliegt dem Schulpräsidium.

Die Geschäftsleitung als oberstes operatives Führungsorgan besteht auch zwei gleichberechtigten operativen Leitungen einerseits des pädagogischen Bereichs, andererseits des nicht-pädagogischen oder verwaltungsmässigen Bereichs. Sie kann jederzeit und/oder situativ mit einzelnen Fachpersonen oder Behördenmitgliedern ergänzt werden.

Bei den Fachstellen sind die jeweiligen Leitungen in der direkten Führungslinie der Leitung Bildung resp. der Leitung Schulverwaltung.

Die Einbindung der Tagesstrukturen oder einzelner Fachstellen des nicht-pädagogischen Bereichs in die SLK ist ohne weiteres möglich.

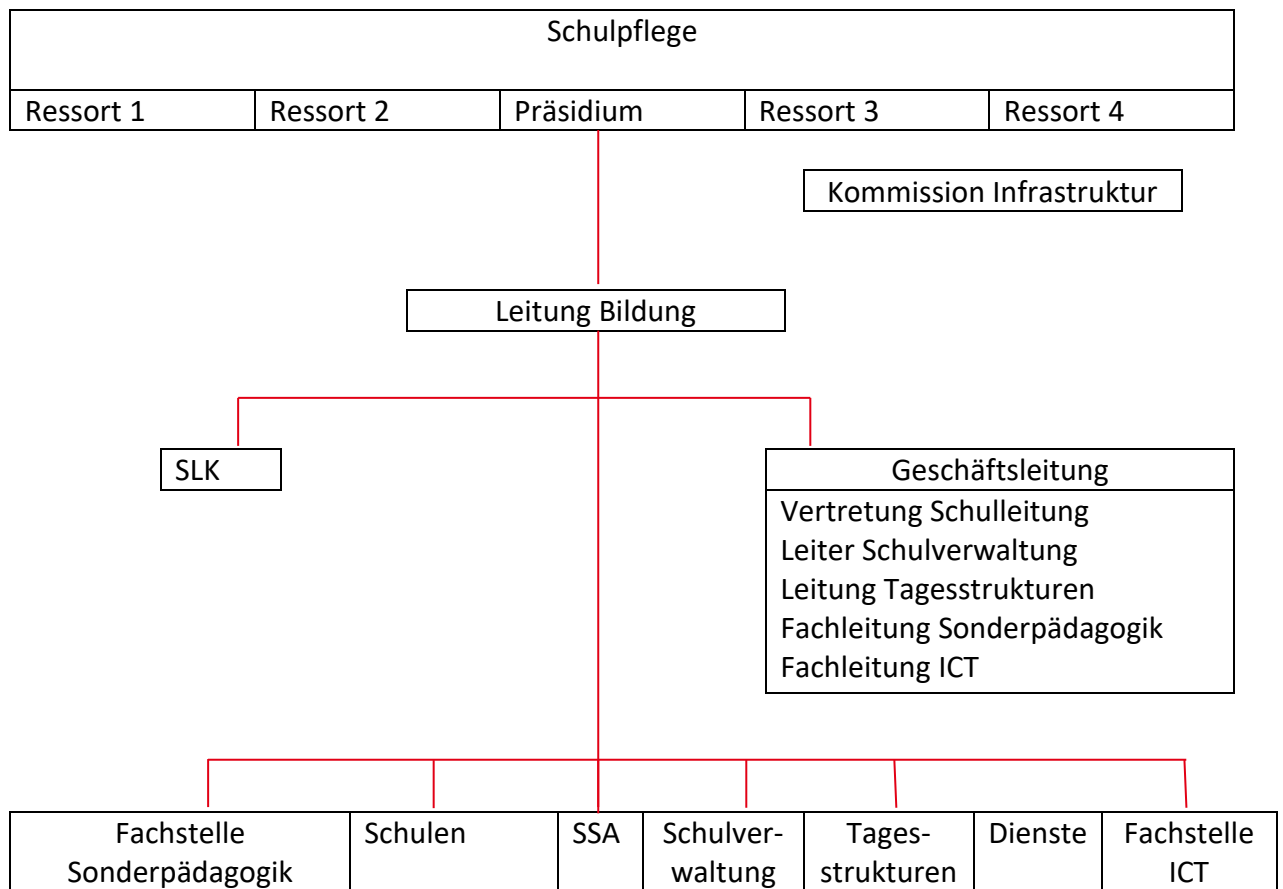
Sollte die Anzahl Behördenmitglieder verkleinert werden, ist die Bildung eines Ausschusses Schülerbelange und Sonderpädagogik zu hinterfragen. Stattdessen könnten die operativen Leitungen mit weiterreichenden (delegierten) Kompetenzen ausgestattet werden, um hier eine schlankere Abwicklung des Tagesgeschäfts und eine Entlastung der Behörde zu ermöglichen. An der Kommission Infrastruktur wäre aus Gründen der «entzündeten» Schnittstelle zur Gemeinde und der gesamtschulischen Bedeutung festzuhalten.

Varianten des Modells sind denkbar, z.B. zusätzliche Einbindung der Schulischen Sozialarbeit in die schulische Organisation, Zuordnung der Fachstelle Sonderpädagogik zum Bereich Verwaltung (wie bisher) oder Zuordnung der Tagesstrukturen zum pädagogischen Bereich.

Bezüglich der Schulleitungssekretariate empfehlen wir die strukturelle Einbindung in die Schulverwaltung mit Arbeitseinsatz vor Ort in den Schulen und entsprechendem Weisungsrecht der Schulleitungen. Damit könnte auch der Gefahr einer unzulässigen kommunalen Erweiterung der kantonal zugeteilten Schulleitungsressourcen am besten begegnet werden.

Anstelle einer neuen rein kommunalen Stelle Leitung Bildung könnte auch eine Gesamtschulleitung etabliert werden. Deren Aufgaben wären grundsätzlich diejenigen einer Schulleitung gemäss Volksschulgesetzgebung und die Stellenprozentage würden aus dem kantonalen VZE-Pool stammen. Die Gesamtschulleitung könnte unter Berücksichtigung der gesetzlichen Aufgaben der übrigen Schulleitungen zusätzlich mit einem kommunalen Pensum für eine bestimmte übergeordnete koordinierende Tätigkeit auf operativer Ebene im Sinne der Entlastung der Schulpflege ergänzt werden.

Grundmodell 2



Bemerkungen:

Das sog. Geschäftsleitermodell schöpft die Möglichkeiten des teilrevidierten Volksschulgesetzes vollständig aus. Es könnte bedeuten, dass die Schulverwaltung aus der Gemeinde herausgelöst wird und neu der Leitung Bildung unterstellt wird. Allerdings sind auch «abgeschwächte» Formen möglich, indem z.B. die Schulverwaltung als Abteilung der Gemeinde bestehen bleibt.

Die personelle und fachliche Führung der Leitung Bildung liegt beim Schulpräsidium. Zusätzlich wird auch die Schulische Sozialarbeit der Schule zugewiesen, sodass sämtliche schulischen Funktionen unter der politischen Verantwortung und Führung der Schulpflege liegen.

Je nach Profil der Leitung Bildung betont das Modell mehr das Kerngeschäft der Schule, den pädagogischen Bereich, oder den «Management»-Bereich, die gesamtschulische Steuerung und Leitung. Diese liegt im Gegensatz zum Modell 1 bei einer Einzelperson.

Die Zusammensetzung der Geschäftsleitung ist als Diskussionsvorschlag zu verstehen. Die Geschäftsleitung ist als gesamtschulisches, vernetzendes und koordinierendes Gremium zu verstehen. Die Schulleitungskonferenz ist demgegenüber vornehmlich für pädagogische und sonderpädagogische Themen vorgesehen. Es ist ein reines Fachgremium zur vertieften Diskussion und zum Abgleich der pädagogischen Themen über alle Stufen.

ANHANG 1

Zusammenfassung Aufgaben- und Ressourcenanalyse Schulleitungen Schule Pfäffikon

Veränderung Aufgabenbereich: steigend/wachsend -> zusätzlicher Ressourcenbedarf (2-5 Jahre)
 Veränderung Aufgabenbereich: fallend

Aufgabe	Schule Steinacker		Schule Mettlen/Ausikon		Schule Obermatt	Oberstufe		Optimierungspotential	Outsourcing	Ideen / Bemerkungen
	Thomas Acklin	Susanne Kirov	Daniela Christ (Springerin)	Barbara Schwarz (seit Aug. 19)	Ursula Schnyder (seit Aug. 19)	Andi Rüz	Korhan Sututar			
Personal		12%		20%	2%	12%				
Kontakt Mitarbeiter								⤴		allgemein mögliche Zentralisierung vieler dieser Punkte bei Leiter Bildung, falls es dies mal gibt
Allgemeine Anliegen/Gesuche Mitarbeiter						variabel				SL-Sekretariat
Personalqualifizierung (MAB, MAG) organisieren/durchführen										eher ohne SPF / im Rahmen jährliches MAB/MAG
Eintritts- und Austrittsgespräche	N					N / F				
Absenzenwesen/Vikariate organisieren/begleiten								⤴	x x	zentralisiertes SL-Sekretariat, SL-Sekretariat
Rekrutierung/Anstellung neue Lehrpersonen/pädagogische Mitarbeitende										
Personalführung (Einführung, Pensen, Pool, Ämter, Vereinbarungen/Kontrolle nBA)										
Personalentlassung										
Pflichtenhefte unterstelltes Personal erstellen/anpassen	N / F	N			N	N / F		⤴	x x	zentralisiertes SL-Sekretariat
Arbeitszeugnisse erstellen (Lead Schulverwaltung)	N	N	N			N				SL-Sekretariat
Unterstützung Mitarbeiter, Case Management		N	N						x	
Personalpflege (Arbeitsklima, Pausen, Geburtstage, Krankheit, Verabschiedungen, Jahresschlussessen etc.)				N						
Individuelle Weiterbildungen Mitarbeiter fördern, koordinieren, bewilligen										
Gesamtschulische Weiterbildungen organisieren/teilnehmen/durchführen	N / F					F				
Mitwirkung bei Personalgeschäften der Schulpflege	N					N				
Vermittlung in Konfliktsituationen		-								
etc.										
SuS und Eltern		10%		14%	9%	13%				
Schülerzuteilungen (Beginn Kiga, 1. Klasse, 4. Klasse, 1. Sek, unterjährig)/Querversetzungen									x	
Klassenbildung und Zuteilung Ressourcen									x	
Kontakte Schülerschaft (Begrüssung, Verabschiedung, Pflege etc.)		F			N					
Behandlung allgemeine Schüleranliegen (Dispensationen, Ferienverlängerungen etc.)	N	N				N			x x x	zentralisiertes SL-Sekretariat, SL-Sekretariat
Behandlung von Schülerproblemen als Zweitinstanz (Disziplinarmassnahmen, Time-Out, Verweise etc.)										SL-Sekretariat
Teilnahme Schulische Standortgespräche		H (ISR) / F								
Schulauflaufentscheide als Zweitinstanz (Promotionen, Repetitionen, Abteilungswechsel etc.)		N								SL-Sekretariat
Integrierte und externe Sonderschulungen (Settings aufgleisen/kontrollieren, Fallführung?)		H (ISR)		N						
Koordination externe Schulungen und Privatschulen	S / F	-	N			N				unterstützend, SL-Sekretariat
Sonderpädagogische Massnahmen organisieren/bewilligen/überprüfen	N			N		N				SL-Sekretariat
Allgemeine sonderpädagogische Fragen	N	N / F			N	N			x	
Mitwirkung Elterngespräche (bei Bedarf)		N / F								
Allgemeine Elternanliegen/Beschwerden/Einsprachen (mit Gewährung rechtliches Gehör)										SL-Sekretariat
Teilnahme an Elternabenden/Orientierungsveranstaltungen		N / F		N						
Mitwirkung Elternrat/Elternforum/Elternstamm	N					N				
etc.										
Pädagogische Führung und Qualitätsarbeit		9%		18%	19%	17%				
Unterrichtsbesuche								⤴	x x	zentralisiertes SL-Sekretariat
Erstellen/Aktualisieren von Konzepten, Reglementen, Leitfaden etc.			N			N / F				
Unterrichtsentwicklung/Schulentwicklung entwickeln/sichern										
Pädagogische Leitideen gemäss Leitbild umsetzen										
Projekte initiieren und begleiten		S / F								
Hospitationen organisieren	N	-				N / F		⤴	x	zentralisiertes SL-Sekretariat, SL-Sekretariat
Pädagogische Settings aufgleisen		N / F		N	N					
interdisziplinärer Fachaustausch (SSA, Fachstelle Sonderpädagogik, Leitung, Tagesstrukturen)						N				
Schulkonferenzen und Teamsitzungen										
Jahresplanung, Jahresprogramm erstellen/evaluieren								⤴	x	zentralisiertes SL-Sekretariat, SL-Sekretariat
Schulprogramm erstellen/evaluieren								⤴		
Selbstevaluationen und Befragungen	N / F	N				N / F				
externe Schulevaluation, Erarbeitung und Umsetzung Massnahmenplan	N					N		⤴	x	zentralisiertes SL-Sekretariat, SL-Sekretariat
Erstellen Jahresberichte								⤴	x	zentralisiertes SL-Sekretariat, SL-Sekretariat
Umsetzung Neuerungen VSA, VSG etc.										SL-Sekretariat
etc.										

Aufgabe	Thomas Acklin	Susanne Kirov	Daniela Christ (Springerin)	Barbara Schwarz (seit Aug. 19)	Ursula Schnyder (seit Aug. 19)	Andi Rüz	Korhan Sututar	Optimierungspotential	Outsourcing	Ideen / Bemerkungen
Organisation und Administration		44%		23%	36%	23%				
Organisation des Unterrichts		N								
Personalbedarf ermitteln/Penspläne erstellen								?	X	zentralisiertes SL-Sekretariat
Stundenpläne erstellen		N / F			N				X	
Jährliche Raumplanung/Belegungen									X X	zentralisiertes SL-Sekretariat, SL-Sekretariat
Erhebung Raum- und Infrastrukturbedarf/Mitwirkung Schulraumplanung			N		N				X	
Listen, Formulare, Zeugnisse erstellen/anpassen/bewirtschaften	N							?	X X	zentralisiertes SL-Sekretariat, SL-Sekretariat
Budgetierung		Deleg. Co-SL								
Finanzplanung und Finanzkontrolle/Hochrechnungen		Deleg. Co-SL			N	S				
Rechnungen/Abrechnungen prüfen/visieren		Deleg. Co-SL						?	X X	zentralisiertes SL-Sekretariat
Organisation Pausenaufsicht	N	N / F			N				X	zentralisiertes SL-Sekretariat, SL-Sekretariat
Organisation Aufgabenhilfe		N			N	F			X	zentralisiertes SL-Sekretariat, SL-Sekretariat
Organisation des DaZ-Unterrichts/der Therapien/der Begabtenförderung	N	N			N			?	X	zentralisiertes SL-Sekretariat, SL-Sekretariat
Schulwege/Schulwegsicherheit/Schülertransporte/Absprachen Verkehrspolizei	N	N				N		?	X X X	zentralisiertes SL-Sekretariat, SL-Sekretariat
Zahnputzen/Laustanten/Lotsendienst	N	-				N		?	X X	zentralisiertes SL-Sekretariat, SL-Sekretariat
Allgemeine Anlässe organisieren/teilnehmen (Feste, Projektwochen, Sporttage, Schulsilvester)		N / F			N	N / F		?	X	zentralisiertes SL-Sekretariat
Besuchstage und Wellentage Stufenübergänge organisieren		-			N	N /unnötig		?	X X	zentralisiertes SL-Sekretariat, Verzicht
Dokumentenbewirtschaftung (Schüler- und Personaldossiers)/Archivierung/Ablage								?	X X	zentralisiertes SL-Sekretariat, SL-Sekretariat
Allgemeine Administration (Post, Email-Bearbeitung, Telefone etc.)								?	X X	zentralisiertes SL-Sekretariat, SL-Sekretariat
ICT	S / F	-		N				?	X	Fachstelle mit genügend Ressourcen ausstatten (gem. Vorgaben aus der Privatwirtschaft)
Bearbeitung Schadenfälle		-						?	X X	zentralisiertes SL-Sekretariat
Krisenfallvorsorge/Prävention (Sicherheit, Epidemie, Brandschutz etc.)		N							X X	
etc.										
Kommunikation und Information		13%		12%	26%	15%				
Allgemeine und spezielle Elterninformationen		N						?	X	zentralisiertes SL-Sekretariat
Regelmässige Mitarbeitermails/allgemeine Mitarbeiterinformation		F						?	X	zentralisiertes SL-Sekretariat, SL-Sekretariat
Quartalsbriefe	N	-				N / F		?	X	zentralisiertes SL-Sekretariat
redaktionelle Beiträge Schulblatt etc.	N	N / F		N	N / F	S		?	X	zentralisiertes SL-Sekretariat
Bewirtschaftung Website	N	N / F				S / F			X X	zentralisiertes SL-Sekretariat, ist bei der Schulverwaltung
etc.										
Koordination und Zusammenarbeit (inkl. Vor- und Nachbereitung)		11%		6%	8%	15%				
bilateraler Austausch SL/Co-SL										
Leitung/Teilnahme Schulkonferenz										
Teilnahme Schulleitungskonferenz										
Austausch/Reporting Behördenmitglieder		N								
Organisation/Mitarbeit in Arbeitsgruppen/Projektgruppen/Fachgremien	S	S			N / F	S / F				langfristig Abnahme
Teilnahme Sitzungen Ausschüsse/Kommissionen/Schulpflege		N								
Austausch Schulverwaltung		N				S				
Austausch Hauswart (e)		N		N	F	F				
Austausch Tagesstrukturen	F	N			F	N / F				
Austausch Fachstellen extern (SPD, KJPD etc.)		N			N	S				
Absprachen Musikschule	N / F	-		N		N / F			X	SL-Sekretariat
Vernetzung Verbände etc.	N / F	N				N / F				
Absprachen VSA	S	-			N	S			X	zentralisiertes SL-Sekretariat
etc.										
Weiterbildung und Persönliches		2%		7%	0%	7%				
Fachliteratur, Selbststudium		F			N / F					
persönliche Weiterbildung (Kurse, Referate, Supervision etc.)		F			F	N				
Teilnahme an Retraiten	N	N / F				N / F				
eigene Mitarbeiterbeurteilung	N	N		N	N	N				
etc.										
Pensum gemäss Zeiterfassung (Kalenderjahr/Schuljahr*)		101%		100%	100%	102%				
Pensum Anstellung		70%	100%	63%	68%	85%				
Differenz		-31%	52 Mehrstunden	-37%	-32%	-17%				
Bemerkungen				30% SL-Sekr.						

* Hinweis: Die Basis der Zeiterfassungen ist unterschiedlich. Einzelne Schulleitungen sind erst seit dem August 2019 angestellt, die Springerin erfasst die Stunden nicht nach Aufgabenbereichen.

ANHANG 2

Zusammenzug Ressourcen Schulverwaltung Schule Pfäffikon										
Aufgabe	Dominique Dubs	Regula Schneider	Janina Büsser	Nina Wehrli	Andrea Brändle	Lernende	Sekretariat SL	Leiter Bildung	Total pro Bereich (Schätzungen)	Total Stellenprozent Schulverwaltung
Personalführung	24%	0%	0%	0%	0%	0%			24%	
Zusätzliche Ressourcen in 2 Jahren	13%									
Zusätzliche Ressourcen in 5 Jahren	15%									
Qualitätsarbeit	7%	2.5%	2%	0.4%	5%	0%			17%	
Zusätzliche Ressourcen in 2 Jahren	20%									
Zusätzliche Ressourcen in 5 Jahren	23%									
Organisation und Administration	25%	0%	36.5%	72.0%	0%	40%			174%	
Zusätzliche Ressourcen in 2 Jahren	16%									
Zusätzliche Ressourcen in 5 Jahren	30%									
Kommunikation und Information	5%	5%	3%	1.6%	11%	0%			25%	
Zusätzliche Ressourcen in 2 Jahren	3%									
Zusätzliche Ressourcen in 5 Jahren	5%									
Beratung und Unterstützung Fachbereich	20%	50%	49%	22%	41%	5%			187%	
Zusätzliche Ressourcen in 2 Jahren	27%									
Zusätzliche Ressourcen in 5 Jahren	50%									
Koordination und Zusammenarbeit (inkl. Vor- und Nachbereitung)	17%	20%	6.5%	0.8%	19%	5%			68%	
Zusätzliche Ressourcen in 2 Jahren	16%									
Zusätzliche Ressourcen in 5 Jahren	30%									
Weiterbildung und Persönliches	2%	3%	3%	0.6%	0%	10%			18%	
Zusätzliche Ressourcen in 2 Jahren	0%									
Zusätzliche Ressourcen in 5 Jahren	0%									
Pensum gemäss Zeiterfassung (Kalenderjahr)	96%	76%	95%	96%	68%	60%				
Pensum Anstellungen (SJ 19/20)	100%	80%	100%	100%	70%	60%	30%			540%
Pensum Anstellungen (SL 20/21)	100%	80%	100%	100%	70%	60%	120%			630%
Pensum Anstellungen (ab SJ 21/22)	100%	80%	100%	100%	90%	60%	120%	100%		750%
Zusätzlicher Ressourcenbedarf in 2 Jahren (ganze Schulverwaltung, exkl. Tagesstrukturen)			95%		10%					
Zusätzlicher Ressourcenbedarf in 5 Jahren (ganze Schulverwaltung, exkl. Tagesstrukturen)			153%		20%					

